

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. PO  
UVEDBI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI**

Ljubljana, junij 2006

MOJCA KAVTIČNIK

**IZJAVA**

Študentka Mojca Kavtičnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Adriane Reje Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.6.2006

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1. PROBLEMATIKA TRADICIONALNEGA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....</b>	<b>2</b>
1.1. VLOGA FINANČNIH KAZALCEV V OKVIRU TRADICIONALNEGA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	4
1.2. NEZADOSTNOST IN NEUSTREZNOST FINANČNIH KAZALCEV PRI ANALIZI POSLOVANJA .....	5
1.2.1. Neustrezno spremljanje stroškov.....	5
1.2.2. Kritike računovodskih informacij kot osnov za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja.....	6
<b>2. RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA .....</b>	<b>7</b>
2.1. URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALCEV MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA .....	8
2.1.1. Štiri temeljne skupine kazalcev, s katerimi metoda BSC opisuje strategijo in poslanstvo podjetja	9
2.2. TEŽAVE PRI VPeljAVI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI V PODJETJE .....	13
2.2.1. Določanje mer uspešnosti poslovanja, ki niso povezane s strategijo podjetja .....	14
2.2.2. Težave pri povezovanju kazalcev v vzročno-posledične sheme .....	14
2.2.3. Nepravilno merjenje .....	15
2.3. PREDNOSTI IN OMEJITVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA....	16
2.3.1. Prednosti .....	16
2.3.2. Omejitve .....	17
<b>3. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. PO VPeljAVI</b>	
<b>    URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....</b>	<b>19</b>
3.1. O PODJETJU .....	19
3.2. RAZLOGI ZA UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI V PODJETJE ISKRA	
AVTOELEKTRIKA .....	20
3.3. PROCES UVAJANJA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJU ISKRA	
AVTOELEKTRIKA .....	20
3.4. ANALIZA POSLOVANJA ISKRE AVTOELEKTRIKE D.D. PO UVEDBI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV	
USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	24
3.4.1. Vidik rasti in inovativnosti .....	24
3.4.2. Vidik ljudi in učenja .....	26
3.4.3. Vidik notranjih poslovnih procesov.....	27
3.4.4. Vidik kupcev .....	29
3.4.5. Finančni vidik.....	31
3.4.6. Odnos do okolja in širše družbe .....	33
3.5. IZKUŠNJE IN UGOTOVITVE, PREDNOSTI IN SLABOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI	
POSLOVANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI .....	35

<b>SKLEP .....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>39</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>

## UVOD

V današnji informacijski dobi, ki prinaša spremembe na vseh področjih, je zelo pomembno, da se podjetja čim hitreje prilagodijo novim razmeram. Poslovno okolje je zaradi močne domače in globalne konkurence vedno manj predvidljivo in stabilno. Zdi se, da bodo na dolgi rok preživela le tista podjetja, ki bodo imela takšen informacijski sistem, ki bo poslovodstvu zagotavljal pravočasne in kakovostne informacije, na podlagi katerih bodo lahko sprejemali prave odločitve. Pomen dobrih poslovnih odločitev je vse večji in strategija podjetja še nikoli poprej ni bila pomembnejša kot v zadnjih dveh desetletjih. Po mnenju mnogih strokovnjakov naj bi bilo uresničevanje strategije celo pomembnejše kot strategija sama, saj strategija ne more prispevati k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, če ni uresničena. Nujnost zagotavljanja odličnih informacij za sprejemanje pravih poslovnih odločitev in zastarelost tradicionalnih sistemov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij je spodbudilo strokovnjake po vsem svetu, da so začeli razvijati sodobne modele, ki za spremljanje uresničevanja strategije in merjenje uspešnosti poslovanja uporabljajo tudi nefinančne kazalce.

Cilj diplomskega dela je opisati problematiko tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja in podrobno predstaviti enega izmed novejših pristopov, t.i. uravnoteženi sistem kazalcev za merjenje uspešnosti poslovanja (ang. Balanced Scorecard, BSC), ter vpeljavo le-tega v podjetja. V praktičnem delu bom analizirala uspešnost poslovanja enega izmed slovenskih podjetij po uvedbi uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja v podjetje. Namen tega je ugotoviti, ali nov pristop k spremljanju uspešnosti poslovanja prinaša pozitivne spremembe za podjetje in kako se te odražajo v finančnem smislu. V ta namen analiziram poslovanje podjetje Iskra Avtoelektrika po posameznih letih od uvedbe uravnoteženega sistema kazalcev naprej.

Metoda dela je kombinacija teoretičnih in analitičnih prispevkov glede razvoja sodobnega pristopa za presojanje uspešnosti poslovanja podjetij po Kaplanu in Nortonu ter vpeljavo le tega v konkretno podjetje. V svojem prispevku analiziram poslovanje Iskre Avtoelektrike po vpeljavi uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti v podjetje. Informacije, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, temeljijo na preučevanju preteklega poslovanja po posameznih vidikih. Pri izdelavi diplomskega dela sem se opirala tako na domačo kot na tujo literaturo, zato so nekateri tuji strokovni izrazi zaradi boljšega razumevanja ostali v originalni različici.

Diplomsko delo je razdeljeno v tri poglavja. Najprej predstavim merjenje uspešnosti poslovanja v okviru tradicionalnega pojmovanja uspešnosti. Tukaj se posvetim nastanku nekaterih finančnih kriterijev uspešnosti, nekoliko podrobneje pa še rentabilnosti ali dobičkonosnosti kapitala, ki v kapitalističnih tržnih gospodarstvih tradicionalno velja za

najvišje razvito mero uspešnosti poslovanja. V tem poglavju se dotaknem tudi pomanjkljivosti in slabosti finančnih kazalcev pri analizi poslovanja in izpostavim neustreznost spremljanja stroškov. Nato opišem nekaj največjih in najpogostejših kritik računovodskih informacij kot osnov za merjenje in presojanje uspešnosti. Drugo poglavje v celoti namenim uravnoveženemu sistemu kazalcev merjenja uspešnosti. Začnem z vzroki za nastanek takšnega sistema kazalcev, sledi opis uravnoveženega sistema kazalcev. Zadnji del tega poglavja namenim opisu težav pri vpeljavi novega pristopa v podjetje in naštejemo možne rešitve. Poglavje zaključim s kratkim povzetkom v obliki prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalcev. V tretjem, zadnjem poglavju skozi različne vidike analiziram poslovanje podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. v letih po uvedbi modela BSC. Diplomsko delo zaključim s sklepom, ki predstavlja kratek povzetek izsledkov ter glavnih ugotovitev.

## **1. PROBLEMATIKA TRADICIONALNEGA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Spremljanje uspešnosti proizvodnje in trgovanja se je začelo že pred začetkom 19. stoletja. Takrat so bili časi, ko so se podjetja praviloma ukvarjala samo z eno dejavnostjo. Proizvodnja je bila enostavna, proizvodi relativno homogeni, tako da se v podjetju ni bilo treba ukvarjati s tem, kako dobro je bil uporabljen (alociran) kapital. Glavni cilj lastnikov podjetij (manufaktur) je bil preprost: od prodaje proizvoda pridobiti več denarja, kot je bilo potrebno vložiti v proizvodnjo proizvoda. Ali drugače: dobaviteljem za material in delavcem za delo je bilo treba plačati manj, kot zaslužiti od prodaje končnega blaga. Ta presežek denarja so uresničevali z ekonomijami obsega. Da je poslovodstvo (lastniki) lahko spremljalo in kontroliralo doseganje ekonomij obsega in smoter podjetja, dobiček, so potrebovali informacije v zvezi s stroški, ki so nastali pri proizvodnji proizvoda. Sistem spremljanja stroškov je postal osnova za poslovodske odločitve glede učinkovitosti proizvodnje in celotnega dobička podjetja. Podatke o stroških, povezanih s proizvodnjo proizvodov, na osnovi katerih je bilo mogoče prepoznati, katera linija proizvodnje je najbolj donosna, je bilo zaradi enostavne proizvodnje (relativno homogene linije proizvodnje) in drugih okoliščin, v katerih je podjetje delovalo, relativno lahko in hitro pridobiti (Johnson, Kaplan, 1987, str. 6-7, 126-127).

Nekaj desetletij kasneje je tehnološki napredek prinesel velike spremembe v transportu in komunikacijah. Podjetja so začela širiti svoje distribucijske verige. Še posebej pomembna so postala skladišča. Procesi proizvodnje in proizvodi so se začeli razlikovati med seboj, podjetje se ni ukvarjalo več samo z eno dejavnostjo. Poslovodstvo je zato potrebovalo informacije glede učinkovitosti notranjega procesa aktivnosti, informacije glede posledic in vpliva politike izdelčnega portfelja na celotni dobiček podjetja, prav tako informacije v zvezi z vplivom posameznega proizvoda na dobičkonosnost poslovanja. Poslovodno

računovodstvo, ki je delovalo neodvisno in ločeno od finančnega, je v ta namen razvilo različne kazalce, s katerimi je ocenjevalo učinkovitost ključnih aktivnosti v podjetju, vse bolj pa se je osredotočalo na informacijski sistem, ki je zagotavljal podatke in informacije v zvezi s stroški proizvodov (ang. Product cost information). A sistem spremljanja stroškov, ki bi za vsako linijo natančno prikazoval vse stroške, ki nastanejo pri proizvodnji blaga, se ni dolgo obdržal zaradi velikih stroškov zbiranja in natančne obdelave takšnih podatkov. Stroškovno računovodstvo se je tako uporabljalo predvsem za namene finančnega poročanja, ki je zaradi razvoja trga kapitala, tehnološkega napredka in obdavčitve prihodkov s strani države vse bolj dobivalo na pomenu. Tako je stroškovno računovodstvo, ki se je prvotno uporabljalo za poslovodske namene, vse bolj prehajalo pod vpliv finančnega računovodstva in postajalo nekoristno za notranje poslovodsko odločanje. Nekateri strokovnjaki so sicer opozarjali na pomembnost in nujnost ločitve stroškovnih analiz od finančnega poročanja, vendar so te opombe v tistem obdobju naletele na gluha ušesa. Za merjenje uspešnosti so uporabljali različne kazalce finančne narave, ki se mnogi uporabljajo še danes. Med njimi je najljubši diskontiranje denarnih tokov (ang. Discounted cash-flow) in rentabilnost (dobičkonosnost) kapitala (Johnson, Kaplan, 1987, str. 127, 156, 183-205, 125-132).

Rentabilnost je v kapitalističnih tržnih gospodarstvih tradicionalno sinonim za najvišje razvito mero uspešnosti poslovanja. Seveda so za presojanje uspešnosti poslovanja pomembni tudi drugi t.i. tradicionalni kazalci, vendar ti ponavadi presojujejo tisto, kar se s sprejeto temeljno mero uspešnosti predhodno izmeri in le delno prikazujejo uspešnost poslovanja podjetja. Oboje, tako temeljna mera, kot večina delnih kazalcev, je denarno oziroma finančno izraženih, saj se uspešnost poslovanja pojmuje predvsem z vidika lastnikov. Le- ti uspešnost poslovanja podjetja ocenjujejo na osnovi izmere čistega dobička v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega poslovnega uspeha. Prav zaradi dejstva, da lastniki kapital vložijo s ciljem, da ga povečujejo, je dobičkonosnost kapitala tradicionalno temeljni kazalec poslovne uspešnosti podjetja, ki pokaže, kako uspešno je poslovodstvo ravnalo s premoženjem lastnikov (Rejc, 1999, str. 29-39).

Za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja pa so ključnega pomena tudi druge kakovostne informacije, saj lahko le zanesljive, natančne in pravočasne informacije pripeljejo do sprejemanja pravih poslovnih odločitev v podjetju. Različne družbeno-ekonomske spremembe, razvoj finančnih trgov ter nasploh spremembe v poslovnem okolju podjetja so povzročile, da uporabniki informacij v današnjih podjetjih žal ne razpolagajo z zanesljivimi informacijami. Očitki se pojavljajo predvsem na račun računovodskega informacijskega sistema, ki pripravlja sintetične izkaze in se preveč osredotoča na pripravljanje informacij za zunanje uporabnike in analitičnim informacijam, ki so ključnega pomena pri sprejemanju poslovnih odločitev. Kot pravi Tekavčičeva, je tukaj potrebno opozoriti na pomanjkljivost sistemov stroškov, ki temeljijo na tradicionalnih

načelih razporejanja stroškov (Tekavčič, 1995, str. 2-11).

V nadaljevanju tega poglavja bom v okviru analize nezadostnosti in neustreznosti finančnih kazalcev pri analizi poslovanja razložila, kako in zakaj so postali obstoječi sistemi stroškov neustrezna informacijska podlaga za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Najprej pa bom obravnavala vlogo finančnih kazalcev v okviru tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja.

### **1.1. Vloga finančnih kazalcev v okviru tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja**

Že od samega začetka so cilj poslovanja zaradi svojih interesov določali lastniki. Ne glede na razlike med lastniki in vrstami lastnikov imajo vsi enak smoter - ustrezen donos na investicijo v podjetju. Subjekt gospodarjenja si že pred začetkom gospodarjenja zastavi cilj, ki ga s procesom gospodarjenja želi doseči. Po Lipovcu mora biti cilj gospodarjenja objektivno, družbeno-ekonomsko določen, to je, da mora biti kakovost cilja določena in mora izvirati iz celotnega načina gospodarjenja (Lipovec, 1970, str. 7-8). Uspešnost gospodarjenja pojmuje z vidika lastnikov kapitala (delničarjev), ki jim je v interesu, da se njihovo premoženje, ki so ga vložili v podjetje, povečuje. Slednji uspešnosti poslovanja ne ocenjujejo na osnovi absolutne višine realiziranega čistega dobička, temveč na osnovi svojih donosov. Tradicionalno se zato kot temeljno mero uspešnosti poslovanja postavlja kazalec dobičkonosnost kapitala (ang. Return on equity, ROE), ki je kakovostno določen. Izraziti se ga da kot razmerje med čistim dobičkom (dobiček, zmanjšan za davek na dobiček) in povprečnim kapitalom (Pučko, 1996, str. 95-96):

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni kapital}} \quad (1)$$

Pri analizi uspešnosti poslovanja se lahko poleg dobičkonosnosti kapitala, ki torej v tradicionalnem smislu predstavlja temeljno mero presojanja uspešnosti, uporabljajo tudi drugi, delni kazalci (Pučko, 1996, str. 97):

$$\text{Donosnost kapitala II} = \frac{\text{Čisti dobiček – dividende na prednostne delnice}}{\text{Povprečni navadni delniški kapital}} \quad (2)$$



$$\text{Donosnost kapitala III} = \frac{\text{Čisti dobiček – soudeležbe drugih}}{\text{Povprečni kapital}} \quad (3)$$

$$\text{Donos na delnico} = \frac{\text{Čisti dobiček – dividende na prednostno delnico}}{\text{Število izdanih navadnih delnic}} \quad (4)$$

Delni kazalci merjenja uspešnosti so le nekakšne izpeljanke temeljne mere uspešnosti in le delno prikazujejo uspešnost poslovanja podjetja. Tako dobičkonosnost kapitala kot delni kazalci so denarno izraženi in so deležni številnih kritik zaradi številnih pomanjkljivosti oziroma nepravilnega izkazovanja posameznih kategorij.

## 1.2. Nezadostnost in neustreznost finančnih kazalcev pri analizi poslovanja

V zadnjih dveh desetletjih so se številni avtorji ukvarjali s pomanjkljivostmi tradicionalnih sistemov stroškov in kritizirali računovodske informacije kot izhodišče za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V nadaljevanju bom govorila o največjih pomanjkljivostih in slabostih takšnih kazalcev.

### 1.2.1. Neustrezno spremljanje stroškov

#### ***Dominanten vpliv finančnega računovodstva na poslovodno računovodstvo***

Z razvojem trga kapitala so finančna poročila, namenjena zunanjim uporabnikom, začela pridobivati na pomenu. Posledično so postopki stroškovnega računovodstva, ki so se uporabljali za poslovodske namene, prihajali pod vpliv finančnega računovodstva. Ker je sistem spremljanja stroškov enoten tako za finančno kot za poslovodno računovodstvo, informacije se pripravljajo predvsem za potrebe finančnega računovodstva, potrebe po informacijah o stroških pa se zaradi ciljev obeh računovodstev razlikujejo, nosilci odločitev ne razpolagajo s podatki, na podlagi katerih bi lahko sprejemali prave odločitve in pravilno usmerjali delovanje podjetja. Nosilci odločitev potrebuje sistem, ki bo tedensko ali celo dnevno prikazoval stroške. Zelo težko je domnevati, da en sam sistem spremljanja stroškov, ki pripravlja podatke, predvsem za pripravo letnih finančnih poročil, tukaj ustreza<sup>1</sup> (Johnson, Kaplan, 1987, str. 13, 160, 198, 248; Hočevvar, 2003, str. 2-3)

<sup>1</sup> Ponavadi se finančna poročila pripravljajo letno ali za četrletno obdobje, poslovodstvo pa za kontrolo

### ***Zastarelost sistema spremljanja in razporejanja stroškov***

V sodobnem ekonomskem okolju z neprestanimi tehnološkimi spremembami, napredkom v informacijski tehnologiji, veliki domači in globalni konkurenci, ki je povzročila razširitev proizvodnih programov in storitev, izboljšanje kakovosti proizvodnih procesov in proizvodov, zmanjšanje zalog in povečanje avtomatizacije, se tradicionalni sistem spremljanja stroškov zdi zastarel, saj je struktura stroškov dandanes drugačna kot pred petdesetimi leti. Takrat sta bila neposredno delo in material poglavitna proizvodna faktorja in so zato neposredni spremenljivi stroški predstavljali večji delež celotnih stroškov. Za osnovo so se tako pri razporejanju posrednih in tudi neposrednih stalnih stroškov v ključih uporabljali neposredni variabilni stroški (Johnson, Kaplan, 1987, str. 5-6, 223). Danes se v proizvodnji srečujemo z vedno manjšim deležem neposrednih stroškov dela, medtem ko se splošni proizvodni stroški povečujejo (Tekavčič, 1995, str. 13-14).<sup>2</sup> Zaradi takšnih sprememb v strukturi stroškov se tradicionalno razporejanje stroškov na stroškovne nosilce dojema kot neustrezno, saj nerealno upodobi uspešnost poslovanja.<sup>3</sup>

#### 1.2.2. Kritike računovodskih informacij kot osnov za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja

##### ***Kratkoročnost merjenja***

Hočevar meni, da klasična računovodska merila spodbujajo managerje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid oziroma k zmanjševanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje in podobno ter k izbiri tistih naložbenih projektov, katerih donos je kratkoročno največji (Hočevar, 2003, str. 2-3). Za podjetje je dolgoročno slabo, kadar na kratek rok želi doseči dober poslovni rezultat, pri tem pa varčuje pri dejavnostih, ki so ključne za dolgoročni uspeh podjetja.

##### ***Prikrojevanje podatkov***

Številne okoliščine vplivajo, da je računovodsko ugotovljeni poslovni izid velikokrat drugačen od poslovnega izida po ekonomskih sodilih (Bergant, 1998, str. 20).

---

procesa in stroškov ter za sprejemanje nadaljnjih odločitev potrebuje podatke, ki prikazujejo mesečno, tedensko ali celo dnevno dogajanje. Tradicionalni sistem spremljanja stroškov zagotovi informacije prepozno in prenasičeno, da bi pomagale pri kratkoročni kontroli proizvodnje in spremljanju stroškov. Nekateri ekonomisti so zato mnenja, da je bolje dobiti manj natančne podatke pravočasno, kot zagotoviti popolne informacije prepozno (Johnson, Kaplan, 1987, str. 160, 193).

<sup>2</sup> Johnson in Kaplan (1987, str. 223) navajata, da neposredni stroški dela dandanes ne predstavljajo več kot 10 % vseh stroškov. Tudi Tekavčičeva se strinja, da se delež neposrednih stroškov dela občutno zmanjšuje in se giblje le še med 5 % in 15 %. (Tekavčič, 1995, str. 13).

<sup>3</sup> Rejčeva piše (1996, str. 14-15), da je zaradi sprememb v strukturi stroškov potrebno na posamezne nosilce s pomočjo ključev razporejati vedno več stroškov. Ker pa ključni znašajo nekaj sto ali tisoč odstotkov, pravi, da gre za neustrezno metodo razporejanja splošnih stroškov. Vodi namreč do podcenjevanja uspešnosti proizvodov, katerih proizvodnja poteka v večjih serijah, ker ti proizvodi povzročajo tudi večji del neposrednih stroškov dela, na račun precenjevanja uspešnosti proizvodov, ki se proizvajajo v manjših količinah in so odgovorni za večino stroškov upravno-nabavne-prodajne režije.

Računovodsko je poslovni izid s pomočjo različnih metod knjigovodskega obračunavanja mogoče prikazati skladno z željo uporabnika računovodskih informacij. To je običajno vodstvo podjetja, katerega glavni motiv je prikazovanje čim večjega dobička. Tako imenovano kreativno računovodstvo je v glavnem nevarno za zunanje uporabnike računovodskih poročil, saj sami ne morejo oceniti, ali in koliko je poslovni izid rezultat resničnih ali neresničnih dogajanj.<sup>4</sup> Zmanipulirane računovodske informacije, še posebej, kadar niso pod nadzorom revizije, so lahko nevarne tudi za nosilce odločanja v podjetju, zato ker le-te omogočajo prikazovanje kratkoročno uspešnega poslovanja, pri čemer so dolgoročni vplivi na uspešnost poslovanja negativni (Rejc, 1999, str. 49).

### ***Neustreznost kratkoročnih finančnih kazalcev zaradi ne vključevanja vseh stroškov***

Kot pravi Rejčeva, je kazalec neustrezen, kadar ga izračunavamo za kratek rok, bodisi mesec bodisi četrletje, pri tem pa še ne upoštevamo npr. vseh stroškov (kazalec pa odraža npr. dobičkonosnost nekega proizvoda) (Rejc, 1996, str. 17). Arbitrarno razvrščanje stroškov in izdatkov iz enega obdobja v drugega, da bi izračunali dobiček za določeno obdobje, je brez pomena. Za izračun dobička posamezne poslovne operacije je potrebno prihodke primerjati z odhodki in stroški skozi njihovo celotno življenjsko dobo (Johnson, Kaplan, 1987, str. 255).

Poglavje lahko zaključim z ugotovitvijo, da so tradicionalni kazalci merjenja uspešnosti poslovanja v času, ko so bili ustvarjeni, dobro opravljali svojo nalogo. Služili so predvsem za nadzor učinkovitega razporejanja finančnih sredstev in drugih naložb. Po drugi strani, pa sodobna poslovna okolja in številne spremembe v poslovanju in proizvodnji narekujejo drugačne načine merjenja uspešnosti poslovanja. Vedno večjo vlogo igrajo kakovostne informacije, zlasti pri sprejemanju pravih poslovnih odločitev poslovodstva glede nadaljnjega razvoja in poslovanja podjetja.

## **2. RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA**

Veliko vodilnih v podjetju je že pred več kot desetletjem razumelo pomen vpliva sistema merjenja uspešnosti na obnašanje zaposlenih v podjetju. Prav tako so prišli do spoznanja, da lahko tradicionalni kazalci merjenja uspešnosti, ki so dobro opravljali svojo nalogo v industrijski dobi, delujejo zavajajoče pri razvoju podjetja in se zdijo zastareli v sodobnem času ob prisotnosti močne domače in globalne konkurence. Za izboljšanje sistema merjenja uspešnosti so tako predlagali številne rešitve. Nekateri so hoteli pripisati finančnim kazalcem še večji pomen, drugi so bili bolj za operativne kazalce, spet tretji so se že dalj

---

<sup>4</sup> V ta namen računovodski standardi predpisujejo obvezna razkritja posameznih ekonomskih kategorij, ki predstavljajo sestavni del izkaza poslovnega izida in drugih temeljnih računovodskih izkazov (Rejc, 1999, str. 49).

časa intenzivno ukvarjali z ugotavljanjem in merjenjem zvestobe kupcev, zadovoljstvom delavcev in podobnimi področji, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, niso pa finančne narave. In prav merjenje takšnih nefinančnih kazalcev lahko podjetjem prinesejo velike koristi. Prvič, poslovodstvo lahko vidi poslovni napredek veliko prej, preden so pripravljena finančna poročila. Drugič, zaposleni pridobijo boljše informacije glede specifičnih operacij, potrebnih za doseg strateških ciljev. Nenazadnje lahko imajo koristi od nefinančnih kazalcev, ki odražajo neotipljive vrednosti<sup>5</sup> tudi investitorji, saj dobijo bolj celostno predstavo o poslovanju podjetja.

Kaplan in Norton<sup>6</sup> sta mnenja, naj se poslovodstvo ne bi odločalo med finančnimi in operativnimi kazalci, temveč da potrebuje uravnotežen sistem kazalcev, sestavljen tako iz finančnih kot nefinančnih, operativnih mer. Potrebo po oblikovanju takšnega sistema sta videla v kompleksnosti pri vodenju in upravljanju podjetij danes, saj bi utegnilo biti spremljanje uspešnosti poslovanja samo enega področja usodno za podjetje (Kaplan, Norton, 1992, str. 71; Ittner, Larcker, 2003, str. 88).

## **2.1. Uravnotežen sistem kazalcev merjenja uspešnosti poslovanja podjetja**

Ang. The Balanced Scorecard (BSC) pri nas še nima enotnega izraza in se v domači literaturi različno prevaja. Rejčeva ga je poimenovala „uravnoteženi izkaz“ (Rejc, 1996, str. 26-27). Izraz se prevaja tudi kot „uravnotežene karte poslovnih dosežkov“ (Pučko, 1998, str. 63), „model uravnotežene uspešnosti poslovanja“ (Kavčič, 1998, str. 20), „model BSC“ (Bergant, 1998, str. 97) in „uravnoteženi kazalniki“ (Hočevar, 2003, str. 2). Sama se bom največkrat poslužila izraza uravnotežen sistem kazalcev.

Kaplan in Norton sta uravnotežen sistem kazalcev začela razvijati leta 1990 z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uspešnost uresničevanja strategije podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 8).<sup>7</sup> Bistvo strategije je, da podjetje izbere takšne drugačne aktivnosti, da mu omogočajo biti boljši od drugih. Pri tem je pomembno, da je strategija razumljena in sprejeta s strani vseh zaposlenih v podjetju. Prav to dejstvo sta avtorja poudarila v članku leta 1992, ko sta javnosti prvič predstavila BSC kot orodje za pretvarjanje vizije in strategije podjetja v cilje in kazalce, ki bodo razumljivi vsakomur v

---

<sup>5</sup> Nefinančni kazalci merijo področja, kot so na primer produktivnost raziskav in razvoja, ki jih v skladu z računovodskimi načeli ne štejemo med elemente, zajete v aktivni bilanci stanja (Ittner, Larcker, 2003, str. 88).

<sup>6</sup> Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in Norton, predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions Inc. (Rejc, 1999, str. 81).

<sup>7</sup> V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je v poslovnem svetu veljalo prepričanje, da je vse, kar je potrebno za uspešno poslovanje podjetja, le dobra strategija. Raziskave pa so pokazale, da je manj kot 10 % dobro zasnovanih strategij dejansko tudi uresničenih. Kot glavni razlog za takšno stanje so navedli preveliko osredotočanje na oblikovanje strategije podjetja in premalo na njeno uresničitev. Izkazalo se je, da ni problem v kakovosti strategije, temveč v njeni izvršitvi (Kaplan, Norton, 2001, str. 12).

podjetju in bodo zaposlene vodili proti zelenim rezultatom (Kaplan, Norton, 2001, str.12-16).<sup>8</sup>

Sodobno podjetje je sestavljeno iz številnih sektorjev, poslovnih enot in specializiranih oddelkov in vsak od teh ima svoje poslovne procese in zaradi tega velikokrat tudi svojo strategijo. BSC zaradi zahteve po intenzivnem strateškem razpravljanju in nenehnem dvosmernem komunikacijskem procesu poskrbi, da je podjetje več kot le skupek različnih oddelkov in posameznih strategij. Poskrbi torej, da so strategije vseh poslovnih enot med seboj povezane ter spodbujajo druga drugo. To pa pomeni, da strateške smotre ne postavlja samo vodstvo, temveč so izid diskusij in njihovega sprejemanja tudi na nižjih ravneh v podjetju. Zato je pomembno, da se zagotovi, da vsak zaposlen v podjetju strategijo razume, jo sprejme in jo je zmožen izvršiti. Prav tako velja za kazalce za presojanje uspešnosti uresničevanja strategije posameznih poslovnih enot in posameznikov v podjetju. Posamezne poslovne enote lahko imajo svoje lokalne kriterije, ki so različni od kriterijev celotnega podjetja. Pomembno je le, da se oblikujejo tako, da so v vzročno-posledični povezavi in da bodo omogočali izvajanje sprejete strategije in dolgoročno finančno uspešnost poslovanja podjetja (Kaplan, Norton, 2001, str. 16-18).

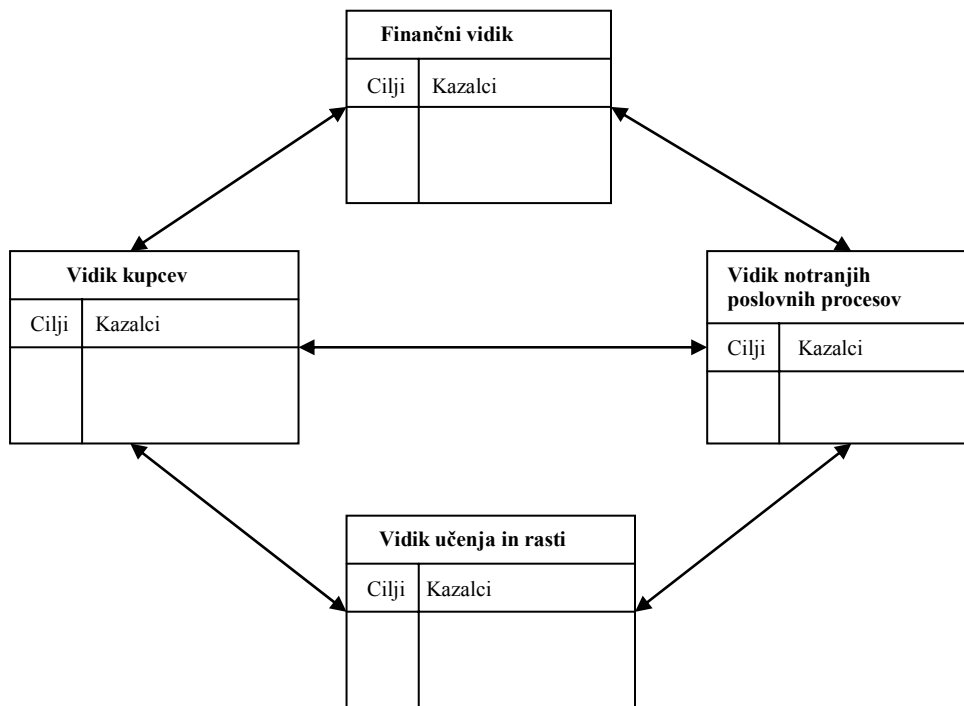
#### 2.1.1. Štiri temeljne skupine kazalcev, s katerimi metoda BSC opisuje strategijo in poslanstvo podjetja

Uravnotežen sistem kazalcev predstavlja niz ciljev in kazalcev, ki dajejo poslovodstvu hiter in razumljiv vpogled v poslovanje podjetja. Model vključuje finančne kazalce, ki prikazujejo rezultate preteklih poslovnih odločitev in dogodkov. Finančne kazalce nato povezuje z operativnimi kazalci z vidika zadovoljstva kupcev, notranjih procesov in aktivnosti izboljšav in inovacij, ki so gonilci prihodnje finančne uspešnosti podjetja. Slika 1 (na str. 10) prikazuje model štirih osnovnih vidikov, ki so hkrati štiri skupine kazalcev (Kaplan, Norton, 1992, str. 71-72).

---

<sup>8</sup> Koncept BSC ne zahteva menjave zaposlenih, proizvodov ali storitev, temveč samo pomaga izrabiti možnosti za izvršitev strategije. Npr. zaposlenim samo pomaga prepoznati cilj podjetja in jih spodbudi, da pri uresnitvi le-tega uporabijo vse svoje znanje in sposobnosti (Kaplan, Norton, 2001, str. 13).

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalcev, ki prikazuje cilje in kazalce za doseganje ciljev



Vir: Kaplan, Norton, 1992, str. 72.

Finančni vidik je vidik lastnikov podjetja, saj zadeva vprašanje, kako lastniki zaznavajo poslovanje podjetja. Kazalci, ki so vključeni v ta vidik, vsebujejo vse finančne elemente, ki so relevantni za lastnike podjetja. Vidik kupcev vključuje kazalce, ki poslovanju pomagata pri spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja, kot ga vidijo kupci. Vidik notranjih poslovnih procesov vsebuje kazalce za najpomembnejše notranje procese, ki jih mora podjetje nadgraditi (razširiti, izpopolniti), se v njih odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike. Vidik učenja in rasti se ukvarja z vprašanjem, ali je podjetje zmožno nadaljnjih izboljšav in ustvarjanja večje vrednosti pri kupcih, da bi dosegalo nove trge, raslo, povečalo prihodek in vrednost delnic. Ta vidik zajema kazalce, skozi katere se meri sposobnost podjetja za spremembe, ki so ključnega pomena pri uresničevanju strateških ciljev (Kaplan, Norton, 1992, str. 72-75; Rejc, 1999, str. 82).

- **Finančni kazalci**

Sistem uravnoteženih kazalcev uspešnosti ohranja finančne kazalce kljub mnenju nekaterih, da se podjetij z njimi ne bi smelo več usmerjati. Čeprav jim lahko pripišemo nekatere slabosti in pomanjkljivosti, so potrebni in koristni, saj prikazujejo, ali strategija podjetja in njeno izvajanje skupaj z ostalimi nefinančnimi kazalci prispevajo k izboljšavam v podjetju in boljšemu finančnemu položaju podjetja. Finančni kazalci merijo finančne cilje. Med njimi so najbolj tipični tisti, ki so vezani na donosnost kapitala, rast in vrednost delnic (Kaplan, Norton, 1992, str. 77).

- **Kazalci kupcev**

Vsako podjetje si želi biti najboljše v očeh kupcev in se zato trudi, da bi bilo čimbolj uspešno pri ustvarjanju njihovega zadovoljstva. Pomembno je, da zaradi tega podjetje oblikuje takšne kazalce, ki bodo spremljali odnos do kupcev in obratno. Najpogosteje se podjetja odločajo med naslednjimi kazalci: tržni delež, delež ohranjanja starih strank, delež pridobivanja novih strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank. Seveda pa ne smemo zanemariti tudi drugih kazalcev, ki sicer niso temeljni, vendar se nanašajo na točno določen odsek kupcev in tako spremljajo in merijo postavljeno strategijo odnosa s kupci (Hočevar, 2003, str. 4; Kaplan, Norton, 1992, str. 73).<sup>9</sup>

- **Kazalci notranjih poslovnih procesov**

V to skupino kazalcev spadajo tisti, ki povedo, kaj mora podjetje narediti, da bi dosegalo pričakovanja kupcev. Tako se mora podjetje pri oblikovanju teh kazalcev osredotočiti na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo kupcev (Kaplan, Norton, 1992, str. 74). Notranji poslovni procesi se ne tičejo samo proizvodnje, temveč zadevajo vse procese v podjetju, ki ustvarjajo vrednost zanj. Sem spadajo še procesi, ki se pojavijo, preden se proizvode sploh začne proizvajati (inovacijski procesi, procesi raziskav in razvoja, procesi oblikovanja proizvoda, tehnološke študije proizvodov in podobno) in procesi po koncu proizvodnje (skladiščenje, prevoz, razpečevanje, prodaja, garancije ter druge poprodajne storitve). Strinjam se s Hočevarjem (2003, str. 4), ki pravi, da so „vsi ti stroški (pred proizvodnjo, med njo in po njej) zelo pomembni za ocenjevanje dobičkonosnosti proizvodov. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost proizvoda oziroma storitve podjetja, oblikujejo verigo medsebojno povezanih dejavnosti, ki jim pravimo veriga vrednosti. Za vsako od teh dejavnosti je potrebno ugotoviti njihove cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev.“

- **Kazalci učenja in rasti**

Močna globalna in domača konkurenca od podjetij zahteva neprestane izboljšave, tako glede proizvodov kot notranjih procesov. Da bi podjetje zadovoljevalo potrebe kupcev, vstopalo na nove trge, povečevalo svoje prihodke, raslo in s tem večalo vrednost delnic, mora na trg neprestano pošiljati nove proizvode, ustvarjati večjo vrednost pri kupcih in večati učinkovitost zaposlenih. Ključni pri razvoju podjetja so zaposleni, informacijski sistemi ter morala in motivacija. Zato je pomembno, da podjetje ne gleda na naložbe v razvoj zaposlenih in informacijskih sistemov kot strošek, temveč kot dolgoročno naložbo. Kazalci učenja in rasti predstavljajo podlago vsem ostalim skupinam kazalcev in se nanašajo predvsem na zaposlene v podjetju. Osnovni kazalci merijo večšine zaposlenih,

---

<sup>9</sup> Hočevar (2003, str. 4) navaja, da mora vsako podjetje „določiti svojo strategijo odnosa z odseki kupcev, ki je določena glede na lastnosti proizvodov in storitev (cena, uporabnost, kakovost, edinstvenost), odnosa do kupcev (čas dostave, zadovoljstvo kupcev) in podobo ter ugledom podjetja.“

zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter produktivnost zaposlenih (Hočevar, 2003, str. 4-5; Kaplan, Norton, 1992, str. 75).

Različni položaji na trgih, različne strategije proizvodov in različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalcev. Ni neke univerzalne skupine kazalcev, ki bi jo lahko vpeljali v vsako podjetje. Podjetje mora samo oblikovati takšen uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti, da se bo prilagajal poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in kulturi. Poleg že zgoraj omenjenih štirih osnovnih vidikov lahko podjetje po potrebi dodaja tudi druge vidike,<sup>10</sup> v kolikor so pomembni za poslovanje podjetja. Kaplan in Norton (1993, str. 135) svetujeta, da se naj v sistem vključi le od 15 do 20 kazalcev, saj bi z vključitvijo več kazalcev strategija ne bila prikazana na tako transparenten način.

Lahko trdimo, da koncept BSC postavi strategijo v osredje poslovskega sistema. S pomočjo strateške mape (ang. Strategy map) (Kaplan, Norton, 2001, str. 15), ki ponazori vzročno-posledične povezave med elementi v strategiji, se nato prične pretvarjanje strategije v kazalce. Kazalci, prikazani v strateški mapi, logično in razumljivo opisujejo strategijo, cilje podjetja in poti do uresničitve teh ciljev.

Strateška mapa nam kot metodološko orodje omogoča (Javornik, 2001, str. 75):

- opredelitev kazalcev, ki uravnoteženo opisujejo strategijo podjetja,
- iskanje pomanjkljivosti v strategiji podjetja, ki jih lahko pri nesistematičnem opisu strategije pozabimo,
- učinkovito komunikacijo strategije in interaktivni nadzor njenega uresničevanja.

Osnovni cilj strateške mape je torej, da čim bolj plastično prikaže strategijo podjetja in strateške cilje. Pri tem se grafično z usmerjenim povezovanjem aktivnosti poudarjajo vzročno-posledična razmerja, ki so temelj uravnoteženega sistema kazalcev. Vzročno-posledične povezave zajemajo vse štiri vidike modela ter tako vključujejo vse kazalce sistema v vzročno-posledično verigo. Ko se pravilno sestavljen sistem začne uporabljati in ko sistem povratnih informacij začne poročati o rezultatih, lahko podjetje ugotovi, ali je sploh na pravi poti. Z drugimi besedami, na tak način se dejansko ugotovi, kaj se dela prav in kaj ne, kaj je potrebno nadaljevati in kaj opustiti<sup>11</sup> (Kaplan, Norton, 2000, str. 42-45; Kaplan, Norton, 2001, str. 19). Vzročno-posledična veriga je prikazana na Sliki 2.

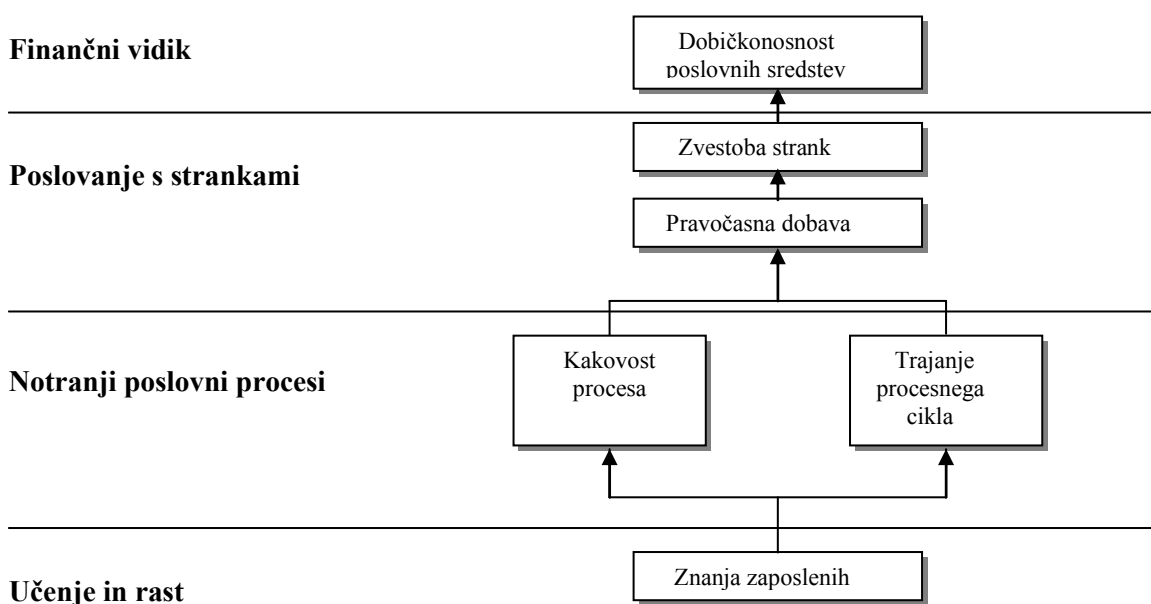
---

<sup>10</sup> Rejčeva navaja kot primer vidik dobavitelja in vidik odnosov z javnostmi (Rejc, 1999, str. 83).

<sup>11</sup> Kaplan in Norton (2001, str. 19) v enem izmed svojih člankov navajata primer podjetja Brown & Root and Sears, ki je uporabilo statistično korelacijo med kazalci v BSC, da bi ugotovili, ali izboljšave pri zaposlenih (vidik učenja in rasti) res prispevajo k povečanju zadovoljstva kupcev (vidik poslovanja s strankami).



Slika 2: Vzročno-posledična veriga



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

## 2.2. Težave pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti v podjetje

Veliko strokovnjakov se že dalj časa ukvarja z vprašanjem, čemu je tako malo podjetij, ki imajo dejansko koristi od vpeljave modela uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti. Ittner in Larcker sta na podlagi raziskav prišla do spoznanja, da večina podjetij slabo prepozna ključna področja poslovanja, katerih uspešnost lahko merimo z nefinančnimi kazalci, in ki utegnejo prispevati k večji uspešnosti podjetja. Ali drugače, „podjetja odpovejo pri prepoznavanju, analizi in obdelovanju pravih nefinančnih mer“ (Ittner, Larcker, 2003, str. 88).

V nadaljevanju bom opisala nekaj najpogostejših napak, ki jih storijo podjetja pri merjenju uspešnosti poslovanja s pomočjo uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja. Videli bomo, da si ne prikojijo v svojo korist samo finančnih kazalcev, ampak se lahko manipulira tudi z nefinančnimi kazalci. To velja še posebej, kadar je poslovodstvo brezbrizno in managerjem posameznih poslovnih enot dopusti, da sami določijo kazalce, in jih pri tem ne nadzoruje.

### 2.2.1. Določanje mer uspešnosti poslovanja, ki niso povezane s strategijo podjetja

Vpeljava uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti sama po sebi še ne pomeni izboljšanega finančnega položaja podjetja ali uspešnejšega poslovanja, saj model ne opredeljuje področij, ki največ pripomorejo k uspešnemu finančnemu izidu. Izbor kazalcev mora biti takšen, da se prilagaja poslanstvu, strategiji, tehnologiji in kulturi podjetja. Prav zaradi tega je zelo pomembno, da podjetje izmed nefinančnih kazalcev, s katerimi lahko meri uspešnost poslovanja, izbere tiste, ki so najpomembnejši in lahko največ pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja. Ittner in Larcker (2003, str. 90) menita, da bi bil najprimernejši izbor kazalcev na podlagi iskanja vzročno-posledičnih povezav med gonilci (dejavniki/povzročitelji) strateškega uspeha in izidom (rezultatom, ki je posledica delovanja gonilcev), ki pokažejo, katera so tista področja, ki jih je potrebno izboljšati, in ki tudi pokažejo, kako te izboljšave dolgoročno vplivajo na uspešnost poslovanja. V naslednji točki bomo videli, da se problem največkrat pojavi pri izbiranju kazalcev na podlagi vzročnih modelov (ang. Driver maps), ki izpostavijo možne vzročno-posledične povezave med gonilci uspeha in izidom.

### 2.2.2. Težave pri povezovanju kazalcev v vzročno-posledične sheme

Kadar podjetja ne namenijo dovolj pozornosti iskanju možnih vzročno-posledičnih povezav med gonilci in izidi, se velikokrat prav zaradi želje po zapolnitvi vsake „luknje“ v sistemu zgodi, da podjetja merijo preveč ali pa merijo nerelevantne vidike poslovanja. Rezultat je obilje stranskih, trivialnih ali nepomembnih rešitev. Podjetje mora biti sposobno poiskati osnovne vzročno-posledične povezave, saj v nasprotnem primeru v sistem ni sposobno izbrati za podjetje pomembnih kazalcev. Če nekoliko ponazorim s primerom: podjetje mora vedeti, ali tolar, ki ga vložijo v razvoj proizvoda, prinese več, kot tolar, ki ga investirajo, da obdržijo kupce (Ittner, Larcker, 2003, str. 90-92).

Rejčeva je tukaj vključila še časovno determinanto. Pravi, da poslovni procesi ne potekajo vedno enako in da se v praksi lahko dogodki in procesi odvijajo tudi v drugačnem zaporedju. Navaja (Rejc, 2003, str. 19) naslednji primer: kupci so nezadovoljni s kakovostjo izdelkov → v podjetju je potrebno izboljšati kakovost proizvodnega procesa → nujno je dodatno usposabljanje zaposlenih in/ali nova tehnologija. Zaradi vlaganj se bodo povečali stroški in poslovna uspešnost se bo kratkoročno zmanjšala. Dolgoročna uspešnost poslovanja se bo povečala šele ob ponovnih nakupih in zadovoljstvu kupcev, nato pa ponovljenih nakupih in dobrem glasu. V resnici bi torej utegnili trajati več časa, da se predvidena zveza med dvema vidikoma uspešnosti dejansko uresniči. Dobro bi bilo, če bi bila podjetja na to pozorna in poskušala podati neko realno oceno, kdaj se bodo investicije v izboljšave nefinančnih vidikov povrnilo in za koliko. Tako bi bolj natančno vedeli, da bo na kratek rok to sicer pomenilo slabše finančno stanje podjetja, vendar pa dolgoročno večjo

uspešnost poslovanja podjetja. Na žalost se še vedno veliko podjetij raje osredotoči na iniciative, ki obljublajo dobre finančne rezultate na kratek rok, čeprav bi utegnile druge iniciative rezultirati boljše dolgoročno stanje (Ittner, Larcker, 2003, str. 92).

### 2.2.3. Neppravilno merjenje

Veliko podjetij poskuša oceniti izjemno kompleksne dimenzije uspešnosti poslovanja z uporabo navadnih anket, ki vsebujejo samo eno ali dve vprašanji, anketirani pa imajo na voljo le majhen razpon točk za vsakega (od 1-slabo do 5-odlično). Nato takšne že tako poenostavljene odgovore skušajo še poenostaviti (npr. 4 in 5 pomeni, da so kupci zadovoljni, od 3 navzdol pa, da so nezadovoljni). Čeprav tak način anketiranja ne zahteva veliko sredstev in je zelo lahko razumljiv, lahko zaradi prevelike enostavnosti izmaliči dejansko sliko. Ena izmed napak je tudi ta, da se zbirajo podatki in informacije, še preden se sploh odloči, kaj se želi ugotoviti. Nenazadnje lahko meritve izgubijo svojo verodostojnost in zanesljivost tudi, kadar so metode za ocenjevanje nefinančnih vidkov poslovanja nekonsistentne znotraj podjetja. Raziskave, ki sta jih proučevala Ittner in Larcker, so pokazale, da so posamezne poslovne enote v podjetju uporabljale različne metodologije, da bi merile eno in isto stvar. Kot primer navajata podjetje za svetovanje, ki je želelo izmeriti svoj ugled. Da bi dobili odgovor, so angažirali tri različne poslovne enote v podjetju, vsaka od teh pa je pri merjenju uporabila različno tehniko. Na koncu se je zgodilo, da so bili rezultati vseh treh enot med seboj povsem različni, celo kontradiktorni (Ittner, Larcker, 2003, str. 92-93).

V nadaljevanju Ittner in Larcker (2003, str. 94) navajata rešitve za navedene probleme pri merjenju uspešnosti poslovanja z modelom BSC. Poudarjata, da je prva pomembna stvar **razvijanje (postavitev) vzročno-posledičnega modela**, ki bo temeljil na hipotezah strateškega plana. Kot ugotavljata, na žalost veliko podjetij še vedno nima jasno opredeljene strategije z vsemi podrobnostmi, ki bi jo naredile bolj razumljivo in bi določale poti za njeno uresničitev, temveč jo oblikujejo bolj kot poslanstvo ali vizijo. Prav zaradi tega veliko zaposlenih v podjetju napačno razume strategijo podjetja in vsak vidi cilj podjetja drugače. Zato je nesmiselno pričakovati, da bodo zaposleni oblikovali takšne mere za spremljanje uresničevanja strategije in merjenja uspešnosti, ki bodo dejansko pomembne. V takšnem primeru svetujeta **preverjanje različnih vzročno-posledičnih modelov**.

Druga pomembna stvar je **oblikovanje podatkovnih baz**. Velikokrat se zgodi, da pridobivajo podatke, ki so že na razpolago v drugih poslovnih enotah ali so znane od prej. Da bi se izognili nepotrebnemu delu pridobivanja podatkov, ki že obstajajo, je dobro, da podjetje oblikuje podatkovno bazo, kamor zaposleni shranjujejo svoje rezultate in

ugotovitve<sup>12</sup> (Ittner, Larcker, 2003, str. 94).

Kot tretjič svetujeta, da se **podatke pretvori v informacije**. Pri preverjanju vzročno-posledičnih modelov si lahko pomagamo s številnimi statističnimi metodami. Najpogosteje se uporabljata korelacijska analiza in multipla regresija, še posebej, kadar gre za raziskave trga ali izboljšave kakovosti. Vedno bolj se uporabljajo tudi kvalitativne analize, kot na primer intervjuji posameznikov (ang. One-on-one interviews) in intervjuji določene skupine ljudi, ki odkrivajo, kaj je za potrošnike, zaposlene, dobavitelje, investitorje in druge lastnike pomembno (Ittner, Larcker, 2003, str. 94-95).

Izredno pomembno je tudi **nepretrgano (kontinuirano) „prečiščevanje“ vzročno-posledičnega modela**. Ponavadi podjetja postavijo model, če ga sploh, samo enkrat. Zavedati se je potrebno, da se konkurenčno okolje nenehno spreminja in zaradi tega tudi strategija podjetja. Posledično se spreminjajo tudi področja, ki so ključna za uspešno poslovanje podjetja. Zato je potrebno in pomembno, da se vzročne modele neprestano prilagaja novim razmeram (Ittner, Larcker, 2003, str. 95).

Nadalje priporočata, da morajo **dejavnosti podjetja temeljiti na ugotovitvah**. Poudarjata nujnost uporabe končne analize podatkov pri sprejemanju odločitev, če se želi z nefinančnimi kazalci merjenja uspešnosti dejansko izboljšati finančno stanje podjetja (Ittner, Larcker, 2003, str. 95).

Menita, da bi moral biti zadnji korak pri procesu merjenja uspešnosti **vrednotenje rezultatov**. Tukaj se moramo prepričati, ali izbrane načrtovane dejavnosti (ang. Action plans) in naložbe v te dejavnosti dejansko prinašajo zelene rezultate. Ittner in Larcker navajata, da je na žalost le malo podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, potrdilo, da so investicije obradile sadove (Ittner, Larcker, 2003, str. 95).

## **2.3. Prednosti in omejitve uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja**

### **2.3.1. Prednosti**

Model uravnoteženega sistema kazalcev meri in spremlja uresničevanje strategije celostno in se ne omejuje le na finančni del. Prav zaradi tega je ena izmed največjih prednosti, če ne

---

<sup>12</sup> Sem spadajo vsi podatki, povezani s podjetjem. Ne samo podatki glede uspešnosti poslovanja, temveč tudi podatki glede nabave, kontrole proizvodnje, poprodajnih storitev (ang. Customer services) in podobno, ki vsebujejo podatke, povezane z uspešnostjo poslovanja podjetja (Ittner, Larcker, 2003, str. 94).

največja ta, da model meri dolgoročno uspešnost podjetja. Ena izmed prednosti je tudi ta, da je sistem kazalcev možno vpeljati v kakršnokoli podjetje ne glede na to, s kakšno dejavnostjo se ukvarja ali kakšne proizvode proizvaja. Poleg teh dveh prednosti (uresničevanje strategije, možnost vpeljave modela v kakršnokoli podjetje) jih lahko navedemo še nakaj:

- *Povezanost*

Uravnotežen sistem kazalcev usklajuje in povezuje področja poslovanja, ki so na videz sicer nepovezana, dejansko pa so ta področja medsebojno zelo odvisna. Sistem od poslovodstva in managerjev posameznih poslovnih enot zahteva, da se vse pomembne kazalce obravnava hkrati in tako prepreči doseganje izboljšav na enem področju na račun drugega.

- *Uporabnost*

Uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti prikazuje podatke in informacije, ki jih lahko uporabljajo tako zunanji kot notranji uporabniki. Med zunanje kazalce lahko uvrstimo finančne kazalce in kazalce kupcev, saj odražajo poglede delničarjev in kupcev (zunanje osebe) na podjetje. Preostali kazalci odražajo notranje poslovanje podjetja (Rejc, 1998, str. 500).

- *Nefinančni kazalci*

Do sedaj že vemo, da predstavljajo ključne gonilce uspeha poslovanja podjetja tudi neotipljiva sredstva (na primer intelektualni kapital, zvestoba kupcev in podobno), ki jih v skladu z računovodskimi načeli ne vključujemo v računovodska poročila. Čeprav je eden največjih izzivov podjetij ravno vrednotenje neotipljivih sredstev, nam nefinančni kazalci zagotovijo pridobivanje neposrednih, kvantitativnih pokazateljev neotipljivih vrednosti, ki zadevajo podjetje (Ittner, Larcker, 2000, str. 2).

### 2.3.2. Omejitve

Ena izmed omejitev modela BSC je v tem, da ga imajo mnogi za, kot temu pravi Hočevar (2003, str. 6), revolucionarno spremembo, čeprav je le posledica razvoja stroke. Veliko podjetji zato na sistem gleda kot na nekakšno novost, čeprav v praksi že precej uporabljajo nefinančne kazalce za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. V bistvu ne gre za revolucijo, temveč za dopolnitev že obstoječega spremljanja in merjenja uspešnosti poslovanja. Ne smemo zanikati, da nov pristop presojanja uspešnosti odpravlja veliko slabosti tradicionalnih kazalcev uspešnosti, vendar bi morali biti v podjetjih bolj previdni in se zavedati tudi slabosti oziroma omejitev uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja. Te slabosti so:

- *Nepopolnost*

Sistem preko štirih osnovnih vidikov sicer vključuje bistvena področja poslovanja in dopušča možnosti po oblikovanju še kakšnega vidika, ki je pomemben za poslovanje podjetja, pa kljub vsemu predlagani kazalci niso popolni. Rejčeva v svojem članku opisuje

(2003a, str. 369), da si tudi kazalci odnosa podjetja do okolja (ekologije) in družbe zaslužijo podrobnejšo obravnavo in bi lahko bili zajeti vsaj v enega od osnovnih štirih vidikov, če že ne bi bili sestavljeni v samostojni vidik. Ena izmed možnosti je tudi ta, da bi podjetje ločeno od modela BSC oblikovalo model, ki bi prikazoval odnos podjetja do okolja in družbe.

- *Obsežnost*

Kljub temu, da Kaplan in Norton svetujeta izbiro med 15-20 kazalcev na ravni vrhnjega managementa, je pogosto teh kazalcev še zmeraj preveč. Takšen obsežen sistem informacij lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote ali kadar primerjamo poslovanje podjetja z drugim (Hočevar, 2003, str. 6).

- *Čas in stroški*

Vpeljava in razvoj modela BSC v podjetje zahteva veliko časa in stroškov. Včasih merjenje velikega števila nefinančnih kazalcev prinese celo več stroškov kot koristi, saj veliko število mer uspešnosti zahteva velike naložbe. Tukaj imam v mislih predvsem investicije za oblikovanje informacijskega sistema, ki omogoča nemoten pretok informacij iz in v multiplo podatkovno bazo (Hočevar, 2003, str. 6).

- *Ni splošnega pretvornika kazalcev*

Nefinančne kazalce se meri in izraža na različne načine. Nekatere v časovnih enotah, druge v odstotkih, tretje se razvršča glede na strateško pomembnost. Ker je pri takšnih „arbitražnih“ ocenjevanjih prisotna tudi subjektivnost merilca oziroma ocenjevalca, teh meritev ne moremo jemati kot najbolj verodostojne in zanesljive. Velikokrat tudi ne odražajo resničnega, pravega stanja (Ittner, Larcker, 2000, str. 3).

- *Statistična nezanesljivost*

Veliko nefinančnih podatkov se pridobiva z anketami, še posebej, kadar se meri zadovoljnost (kupcev, zaposlenih in dobaviteljev). Pri tem vprašalniki pogosto vsebujejo le nekaj vprašanj, anketira se malo število ljudi. Takšne meritve lahko označimo kot slabe, pomanjkljive statistične metode, ki velikokrat ne dajejo zanesljivih rezultatov (Ittner, Larcker, 2000, str. 3-4).

Kot posebno pomanjkljivost BSC-ja bi tukaj rada izpostavila tudi dejstvo, da obstaja zelo malo empiričnih raziskav, ki bi skušale oziroma uspele potrditi hipotezo, da bo podjetje z uravnoteženim sistemom kazalcev poslovalo bolj uspešno. Čeprav že vrsto let velja, da ima merjenje uspešnosti poslovanja velik vpliv na pravilno poslovno odločanje, v zvezi s tem še vedno obstaja veliko odprtih vprašanj, ki so predmet mnogih diskusij. Eno izmed najodmevnejših vprašanj obravnava prav nove pristope merjenja uspešnosti poslovanja - t.i. uravnotežene sisteme (ang. Balanced Scorecards) in sprašuje, ali ti dejansko pripomorejo k večji dobičkonosnosti poslovanja. Model BSC je zgrajen na predpostavki, da večja usklajenost med strategijo podjetja in sistemom spremljanja uspešnosti izvajanja strategije oziroma poslovanja podjetja vodi do boljšega poslovanja, ali drugače, daje boljše rezultate. Tudi druge študije in pristopi, ki opredeljujejo vzročno-posledične povezave med gonilci (dejavniki) in izidi (poslovanjem) (ang. Actions and performance) nakazujejo, da

bodo podjetja, ki nove pristope merjenja uspešnosti poslovanja implementirajo v svoja podjetja, izboljšala dobičkonosnost podjetja. Najvkljub temu, pa Epstein, Rejc in Slapničar v multipli študiji osmih podjetij iz različnih panog ugotavljajo, da ni trdnih (empiričnih) dokazov, ki bi zagotavljali, da bo podjetje z uporabo uravnoveženih sistemov kazalcev poslovalo bolje. Ugotavljajo, da tri podjetja od osmih proučevanih, ki ne uporabljajo uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja, temveč svoje specifične (neuravnovežene) sisteme kazalcev, poslujejo dobro, celo nadpovprečno dobro. V nadaljevanju njihova raziskava pokaže, da so tudi ti sistemi kazalcev lahko povezani s strategijo podjetja in da lahko skupaj s strogim kontrolnim mehanizmom vodijo v večjo dobičkonosnost. Ni torej mogoče potrditi, da je vpeljava sistema merjenja uspešnosti na podlagi BSC zadosten pogoj za večjo uspešnost poslovanja, saj so določena podjetja z lastnimi specifičnimi kazalci uspešnosti poslovanja zmožna doseči prav tako visoko stopnjo celostnih informacij in se na podlagi teh dobro odločati ter uspešno poslovati (Epstein, Rejc, Slapničar, 2005, str. 1-2, 22-23).

Iz gornjega lahko zaključim, da podjetja z vpeljavo uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja lahko poslujejo uspešnejše, ni pa nujno. Zaenkrat še ne obstaja dovolj znanstvenih raziskav, ki bi potrdile hipotezo, da bodo podjetja poslovala bolj uspešno že, če bodo uporabljala uravnovežen sistem kazalcev. Tudi sama želim na konkretnem primeru preveriti, ali ima vpeljava uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja kakšen vpliv na poslovanje podjetja in če, ali je zato podjetje bolj uspešno. V nadaljevanju diplomskega dela torej analiziram poslovanje podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. po vpeljavi uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja.

### **3. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. PO VPELJAVI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

#### **3.1. O podjetju**

V delniški družbi Iskri Avtoelektriki se ponašajo že z več kot 45- letno tradicijo delovanja. Družba je bila ustanovljena v Šempetru pri Gorici leta 1960, ko se je začela prva proizvodnja avtoelektričnih delov. V preteklosti so se srečevali z velikimi rastmi pa tudi stalnimi spremembami in prilagajanju nenehno spreminjajočemu se, turbulentnemu okolju. Danes je Iskra Avtoelektrika ena največjih slovenskih industrijskih družb, ki je z realizacijo preko 90 odstotkov konsolidirane prodaje na ciljnih razvitih svetovnih trgih ena največjih slovenskih izvoznic. Je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih

sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo (vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli). Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. V koncernu obvladujejo celoten poslovni proces od raziskav in razvoja do proizvodnje ter marketinga in prodaje. Za podporo trženju na neslovenskih tleh so bile po letu 1991 ustanovljene trgovske družbe v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji ter ZDA, kasneje pa tudi mešana podjetja v Iranu in Belorusiji, Kitajski ter Bosni in Hercegovini za proizvodnjo in trženje izdelkov na lokalnih trgih. Družba je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju in predvsem po visoki kakovosti in odličnosti. Od vsega začetka so v podjetju posvečali posebno pozornost kakovosti proizvodov in storitev ter tako leta 1990 kot prvo podjetje v svoji branži v takratni Jugoslaviji in celotni Vzhodni Evropi pridobili certifikat na osnovi standardov kakovosti ISO 9001. Leta 2000 je podjetje pridobilo še certifikat za uvedbo standardov kakovosti QS-900, istega leta pa je prejelo tudi nagrado Republike Slovenije za poslovno odličnost (Predstavitev Iskre Avtoelektrike, 2006; Možina et al., 2003, str. 687-688).

### **3.2. Razlogi za uvajanje uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti v podjetje Iskra Avtoelektrika**

Osamosvojitve leta 1991 in posledično izguba domačih jugoslovanskih trgov, ki so takrat predstavljali več kot 70 odstotkov celotne vrednosti prodaje, je zelo oslabila poslovanje celotnega podjetja in podjetje se je znašlo v krizi. Da bi se izklopali iz težav, so se v podjetju odločili za spremembe v proizvodnem programu in tržni usmerjenosti ter uvedli proces strateškega načrtovanja. V okviru le-tega je bilo potrebno na novo opredeliti poslanstvo in vizijo ter določiti nove strateške cilje. Metodologijo uravnoveženega sistema kazalcev poslovanja so v podjetju začeli uvajati v sklopu priprave strateškega načrta v letih 1999/2000. Projekt je bil uveden, kar pomeni, da so na osnovi modela BSC načrtovali tudi letne cilje posameznih organizacijskih enot in odvisnih družb v letu 2002 (Možina et al., 2003, str. 687).

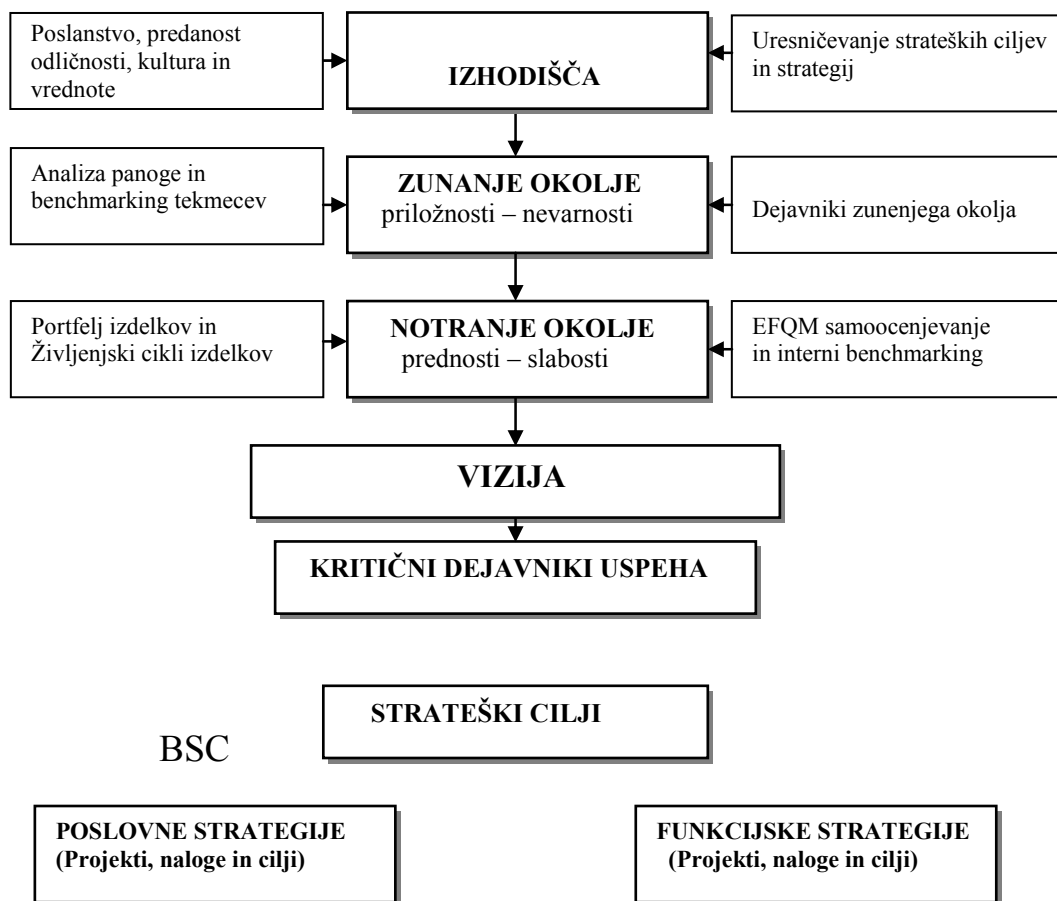
### **3.3. Proces uvajanja uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja v podjetju Iskra Avtoelektrika**

V podjetju so se projekta vpeljave modela BSC lotili tako, da so najprej dobro preučili metodo in kazalce, ki so jih uvedla uspešna podjetja po svetu. Z implementacijo modela uravnoveženega sistema kazalcev so v Iskri Avtoelektriki začeli v letu 1999, pred tem pa so kot osnovo za vpeljavo sistem pripravili strateški načrt. Proces strateškega načrtovanja se je začel z opredelitvijo poslanstva, strategije skupaj s strateškimi cilji, organizacijske kulture in vrednot. V nadaljevanju je sledila analiza zunanjega okolja, panoge in tekmecev ter analiza notranjega okolja. V okviru tega so izvedli SWOT analizo in analizo



benchmarkinga, ter portfeljske analize z življenjskimi cikli izdelkov. Celoten postopek po korakih prikazuje Slika 3.

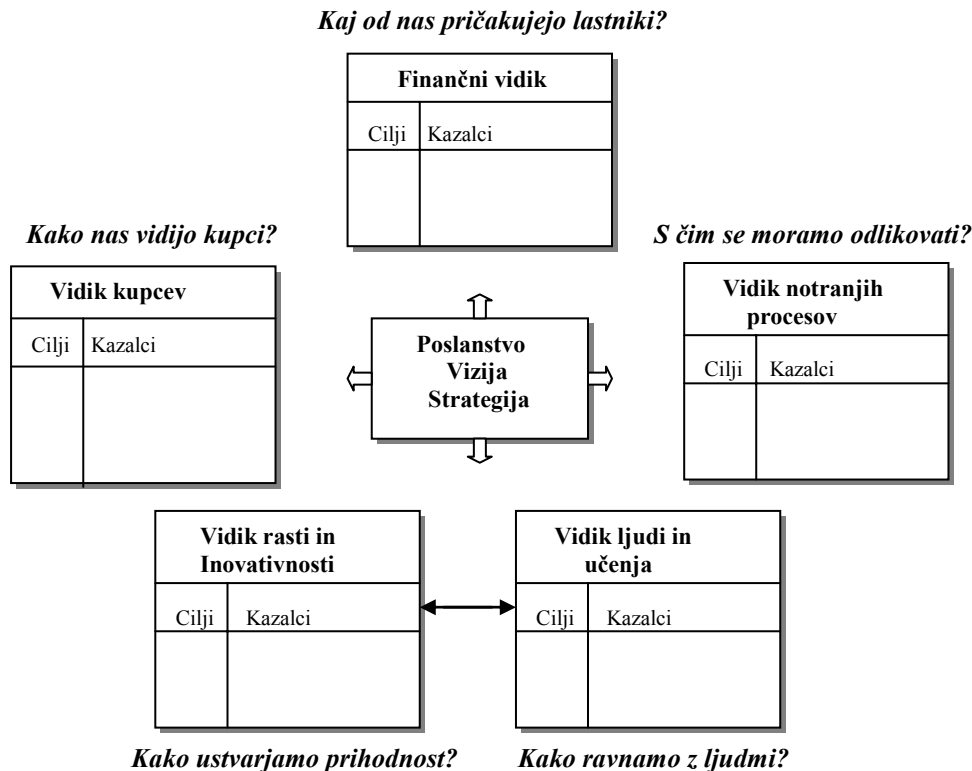
Slika 3: Proces strateškega načrtovanja v Iskri Avtoelektriki



Vir: Fajt, 2005, str. 30.

Uravnotežen sistem kazalcev so oblikovali tako, da so v osredje postavili vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja. Zaradi prevladujočega vpliva Iskre Avtoelektrike d.d. v skupini so opredelili enotno izjavo o viziji za skupino in Iskro Avtoelektriko d.d.. Strateške cilje posameznih procesov, ki se odvijajo skozi različne organizacijske enote vseh delovnih skupin, so poudarili s kazalci, ki so jih razvrstili v pet vidikov (glej Sliko 4 na str. 22). Ti so tudi ključni vidiki poslovanja podjetja. Za določitev kazalcev je bila najprej pripravljena posebna anketa, na podlagi katere je vodstvo družbe izbralo kazalce, ki so najpomembnejši za posamezni vidik. Kriterij za izbor je bil tudi, da je kazalec informacijsko podprt.

Slika 4: Model uravnoteženega sistema kazalcev Iskre Avtoelektrike



Vir: Možina et al., 2003, str. 689.

Zaradi nenehnih sprememb v zunanjem okolju je bilo potrebno strateški načrt, zlasti pa cilje, nenehno spreminjati. Tako so v letu 2001 posodobili in sprejeli strateški načrt za obdobje 2002-2006, ki poleg koncernskih opredeljuje tudi cilje in strategije posameznih družb ter organizacijskih enot. Strateški načrt je doživel naslednjo modifikacijo konec leta 2003, in sicer za obdobje 2004-2007.

Z uravnoteženim sistemom kazalcev želijo v podjetju poudariti kazalce in gonila uspeha, s katerimi želijo uresničiti strategije, ki so jih določili s srednjeročnim načrtom: rast, večanje dobičkonosnosti kapitala, visoka dobičkonosnost strank, poslovna učinkovitost, ravnanje z ljudmi in druge strategije. V Iskri Avtoelektriki so posebno pozornost namenili prihodnosti, zato so vidik rasti in učenja razdelili na vidik rasti in inovativnosti ter vidik ljudi in učenja. Kazalci, ki so jih izbrali v okviru petih vidikov v podjetju Iskra Avtoelektrika, so naslednji (Možina et al., 2003, str. 688-691):

- kazalci finančnega vidika: rast prihodkov, donosnost kapitala, donosnost sredstev, čista dobičkonosnost, ekonomaska dodana vrednost, vrednost delnic
- kazalci vidika kupcev: indeks zadovoljstva kupcev, dobičkonosnost kupcev, stroški



### **3.4. Analiza poslovanja Iskre Avtoelektrike d.d. po uvedbi uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja**

Zaradi prevladujočega vpliva Iskre Avtoelektrike d.d. v skupini se vizija osredotoča predvsem na družbo Iskra Avtoelektika d.d.<sup>13</sup> in je enotna tako za skupino kot prevladujočo družbo. Tudi podatki, ki sem jih imela na razpolago, večinoma govorijo in opisujejo prevladujočo družbo. Zato menim, da ne bo narobe, če analiziram poslovanje podjetja in ne skupine kot celote. Z določitvijo kazalcev so v Iskri Avtoelektriki vsebinsko določili tudi zelene rezultate. Družba določa poslovne cilje v strateških in letnih načrtih poslovanja. Uresničevanje zastavljenih ciljev podjetje spremlja oziroma ugotavlja letno in kumulativno trimesečno na vseh ravneh. Posamezne cilje (npr. nabava, proizvodnja, prodaja, produktivnost, zaloge ipd.) v družbi preverjajo celo mesečno ali mesečno kumulativno (Žerjal, 2005, str. 24).

Z analizo poslovanja podjetja bom v nadaljevanju poskušala prikazati, kako so zastavljene cilje dejansko uresničevali in kje so največje prednosti in slabsti v podjetju. Razložila bom tudi, kako rezultati kazalcev različnih vidikov vplivajo drug na drugega in spodbujajo podjetje k nenehnemu prilagajanju in postavljanju novih ciljev. Analize se bom lotila tako, da bom za vsak vidik, ki ga bom preučevala, oblikovala tabelo, v katero bom vključila po moji presoji vse pomembne podatke in kazalce po posameznih vidikih. Te vrednosti bom medsebojno primerjala po letih in tako ugotavljala, kako se poslovanje podjetja spreminja skozi leta. Ker so v Iskri Avtoelektiki vidik prihodnosti posebej poudarili, bom začela z razlago kazalcev vidika rasti in inovativnosti ter z vidikom ljudi in učenja. Nadaljevala bom z vidikom notranjih poslovnih procesov in vidikom kupcev. Na koncu bom analizirala še finančni vidik. Poglobila se bom tudi v odnos Iskre Avtoelektrike do širše družbe in okolja, čeprav tega vidika podjetje izrecno ne vključuje v model BSC. Na koncu bom poskušala še prikazati, ali kazalci posameznih vidikov zares vplivajo na končno finančno stanje podjetja in kako tesna povezanost je med njimi.

#### **3.4.1. Vidik rasti in inovativnosti**

V Iskri Avtoelektriki se zavedajo, da so vlaganja v raziskave in razvoj ključnega pomena, če želijo s svojimi proizvodi slediti zahtevam kupcev, zadržati obstoječe stranke in pridobiti nove. Prav to dejstvo je razlog, da so oblikovali takšen kazalec, ki meri vlaganja v raziskave in razvoj po posameznih letih. Kot lahko razberemo iz Tabele 1 (na str. 25), se vlaganja v razvojno dejavnost iz leta v leto povečujejo in uspešno zasledujejo načrtovane vrednosti. Za njeno izvajanje so v letu 2004 namenili kar 3,2 % od prodaje, kar je za 171 milijonov SIT več kot leto poprej. Glavni cilj razvojne dejavnosti je, da omogoča Iskri Avtoelektriki ostati inovativno podjetje, ki sledi potrebam kupcev, jih dosega in presega

---

<sup>13</sup> Podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. bo v nadaljevanju kar Iskra Avtoelektrika, podjetje ali družba. Kadar bom omenjala skupino kot celoto, bom uporabila izraz koncern.

njihova pričakovanja. Zato v podjetju z raznimi akcijami in projekti spodbujajo inovativnost, nove ideje ter zamisli. V ta namen so oblikovali projekt Iskrica, ki zaposlene pripravlja k prijavljanju izboljšav. Po letih se kaže dobra odzivnost zaposlenih, leto 2003 pa predstavlja rekordno leto s kar 440 prejetimi predlogi. Ker dobre ideje v podjetju tudi nagradijo (v denarni obliki ali v obliki pohval in priznanj), so postavili kriterij, da se nagradijo tisti predlogi, ki se dejansko tudi izvedejo in tako pripomorejo k izboljšavam v podjetju. V letu 1999 so od 97 prejetih predlogov realizirali 18 predlogov. Ker so vsako leto prejeli vedno več novih, svežih predlogov, je bilo med njimi tudi več takšnih, ki so jih realizirali. Leta 2004 so jih uresničili največ: od 350 prejetih je bilo kar 250 takšnih. Sredstva, namenjena raziskavam in razvoju, so namenjena tudi za kadrovske krepitve na tem področju. V letu 1999 je število zaposlenih v tej dejavnosti znašalo 82 ljudi in se skozi leta neprestano povečevalo. V letu 2004 je bilo v službi za razvojno dejavnost zaposlenih 98 ljudi. Kmalu po uvedbi modela BSC, to je v letu 2000, se je začelo tudi posodabljanje informacijske tehnologije, kar je bistveno prispevalo k boljšemu informiranju ljudi in medsebojni komunikaciji. To je dalje vplivalo na zadovoljstvo in večjo ustvarjalnost in komunikacijo med zaposlenimi. To pa je že del strategije ravnanja z ljudmi, kar spada v vidik ljudi in učenja, ki ga bom razčlenila v nadaljevanju tega poglavja.

Tabela 1: Izbrani kazalci in njihove vrednosti za vidik rasti in inovativnosti v podjetju Iskra Avtoelektrika

Postavka	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vlaganja v razvoj v mio SIT	419	608	728	763	790	958
% glede na prihodke od prodaje (ciljna vrednost)	3,1 % (2,80 %)	3,50 %	3,5 % (3,50 %)	3,56 % (3,63 %)	3,39 % (3,70 %)	3,2 %
Št. zaposlenih v razvoj. dejavnosti	82	83	87	85	96	98
↑ realiziranih razvojnih nalog v primerjavi s preteklim letom	-	11,88 %	16 %	7 %	5,11 %	19,23 %
Vlaganje v investicije glede na vrednost prodaje	-	12,3 %	8 %	6 %	5,97 %	7,06 %
Vlaganje v IT v mio SIT	-	Začetek	153	137	192	582
Število predlogov za izboljšave	97	202	394	305	440	350
Število realiziranih predlogov za izboljšave	18	52	125	134	232	250
Prodaja v mio SIT	13.058	17.367	20.464	23.647	26.246	29.933

Vir: Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004.

Lahko rečemo, da je razvojna dejavnost v letih po uvedbi uravnoveženega sistema kazalcev uspešno sledila strateškim usmeritvam podjetja. V letu 2001 so beležili 16-odstotno rast realiziranih razvojnih nalog v primerjavi z letom 2000, po letih pa se ta odstotek samo še povečuje. Učinkovitost in uspešnost raziskovalno-razvojnega dela, kot bomo videli kasneje, z novimi inovativnimi proizvodi vpliva tudi na zadovoljstvo kupcev in povečanje prodaje podjetja (Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004; Vidic, 2006).

### 3.4.2. Vidik ljudi in učenja

Leto 2000 je bilo prvo po sprejetju strategije ravnanja z ljudmi, katere glavni namen je usmerjanje v graditev ustvarjalnega sodelovanja in medčloveških odnosov na ravni posameznikov in v skupini. Dejavnosti potekajo v naslednjih procesih: voditeljstvo, razvoj ljudi in izobraževanje, obveščanje in komuniciranje ter motiviranje in nagrajevanje. V letu 2000 so zaokrožili prva dva sklopa usposabljanj vodij za izboljšanje medčloveških odnosov ter uspešno vodenje in reševanje navzkrižij. V letu 2001 so ta sklop še nadgradili z delavnicami o učinkovitem pogovoru s sodelavci. Konec leta 2002 so izobraževanje o človeku in medčloveških odnosih zaokrožili ter sprejeli pravilnik o novem plačnem sistemu, ki podpira ustvarjalno sodelovanje. Ker se v podjetju zavedajo, da so zaposleni ključni dejavnik za nadaljnje doseganje ciljev, so tudi v naslednjih letih namenili usposabljanju in izobraževanju svojega kadra veliko pozornost. Iz Tabele 2 (na str. 27) lahko razberemo, da se po letih število ur izobraževanja na zaposlenega na leto povečuje in sledi ter celo presega zastavljene cilje. V letu 2004 so dosegli največje število ur, to je kar 31,5 ur na zaposlenega na leto ter tako zastavljen cilj presegli za 11 ur, sicer pa si v prihodnje želijo rezultat še izboljšati. Za izobraževanje zaposlenih skrbijo tudi na takšen način, da vsako leto podelijo nove štipendije ter sodelavce tako spodbujajo pri študiju ob delu. Ob koncu leta 2003 se je s pomočjo družbe šolalo 136 zaposlenih ali 8,97 % vseh zaposlenih, leta 2004 je ta odstotek narasel na 11,3 in presegel načrtovani cilj - najmanj 5 odstotkov vseh zaposlenih. Tudi v letih 2001 in 2002 vidimo, da se zastavljeni cilj uspešno uresničuje. Prav tako lahko opazimo, da vsako leto kar nekaj zaposlenih šolanje tudi uspešno zaključi. Tako se uresniči drugi zastavljen cilj: povečanje povprečne strokovne izobrazbe. Uspešnost pri delu in osebno rast posameznikov se v podjetju ustrezno nagradi. To nam dokazuje podatek, da je v letu 2001 kar 24 odstotkov vseh zaposlenih napredovalo v višji plačilni razred. Za druge dosežke (npr. na področju kakovosti, dosežke pri inovativni dejavnosti ipd.) se zaposlene motivira s podelitvijo priznanj in diplom. V Tabeli 2 (na str. 27) je prikazano, da se vsako leto podeli kar nekaj priznanj, tako posameznikom kot skupinam. Strategija ravnanja z ljudmi, kot sem že prej omenila, vključuje tudi zadovoljstvo z odnosi. V ta namen v podjetju od leta 1997 vsako leto izvedejo mnenjsko anketo, ki jo imenujejo Mnenje zaposlenih, in je anonimna ter prostovoljna. Od leta 2001 sodelujejo v anketi v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki se izvaja s poenotenim vprašalnikom za vsa sodelujoča slovenska podjetja. Tako lahko podjetje svoje

rezultate primerja z drugimi podjetji in pravilno ukrepa. Konkretni podatki ankete SiOK niso bili na voljo, podatki ankete, ki so jo izvajali v podjetju, pa so na voljo za vsa obravnavna leta od leta 1999 do leta 2004. Izjema je leto 2001, saj v tem letu anketa ni bila izvedena. Če pogledamo, da se je ocena zadovoljstva z nadrejenim povečala iz 3 v letu 1999 na 3,5 v letu 2000, ocena zadovoljstva s podrejenim pa iz 3,75 na 3,85, lahko rečemo, da je premik kar uspešen in ocena vzpodbudna. V letu 2002 sta se obe oceni nekoliko znižali, vendar sta bili v primerjavi s povprečno oceno notranjih odnosov vseh v anketi SiOK sodelujočih podjetij leta 2002, ki je znašala 3,37, zelo solidni. Če pogledamo ostale ocene (za leto 2003 in 2004) in jih prav tako primerjamo s SiOK-ovimi ocenami (leta 2003 je ocena notranjih odnosov znašala 3,34, leta 2004 pa 3,25), lahko rečemo, da so odnosi med zaposlenimi v Iskri Avtoelektriki nadpovprečno dobri (Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004; SiOK, 2006).

Tabela 2: Izbrani kazalci in njihove vrednosti za vidik ljudi in učenja v podjetju Iskra Avtoelektrika

Postavka	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Število zaposlenih	1407	1503	1526	1507	1538	1537
Število ur izobraževanja na zaposlenega na leto (cilj)	14,22	15,80 (16,2)	21,21 (18,1)	20,50 (19,5)	22,60 (20,5)	31,50 (20,5)
Dodelitev novih štipendij zaposlenim za šolanje ob delu	-	38	20	61	20	30
Šolajoči s pomočjo družbe konec leta (cilj = 5 %)	-	71 4,62 % vseh zaposl.	79 5,23 % vseh zaposl.	106 7 % vseh zaposl.	136 8,97 % vseh zaposl.	173 11,3 % vseh zaposl.
Povečanje povprečne strokovne izobrazbe v enem letu	3,33	3,35	3,43	3,50	3,67	-
Pohvale in diplome	-	122 zaposl.	5 skupinam	7 skupinam	3 skupinam	5 skupinam
Razumevanje z vodjo (ocene 1-5)	3	3,5	Ni izvedena anketa	3,32	3,53	3,38
Razumevanje spodrejenim (1-5)	3,75	3,85		3,81	3,67	3,64

Vir: Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004.

### 3.4.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Ta vidik podjetju pomaga uresničevati strategijo poslovne učinkovitosti, ki jo tvorijo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in gospodarjenja. V podjetju so v letu 2000

beležili povečanje naročil kupcev, kar se je odražalo tudi v proizvodnji. Proizvodnja po stalnih cenah je bila za 28 % večja kot v letu 1999, presežen pa je bil tudi letni načrt, v katerem so si zastavili 15-odstotno rast proizvodnje. Analiza za leto 2001 kaže, da niso bili doseženi vsi zastavljeni cilji, vendar so v podjetju kljub temu zabeležili rast proizvodnje in pozitivne učinke v primerjavi s predhodnim obdobjem. Proizvodnja po stalnih cenah je bila za 13,24 % večja kot predhodno leto, vendar ni dosegla načrtovanih vrednosti. Glavne aktivnosti so potekale predvsem pri širitvi proizvodnega programa in investicijah v modernizacijo proizvodnih tehnologij. Skupna značilnost zadnjih nekaj let je občutno skrajšanje časov za razvoj izdelkov in industrializacijo. Vse to pomeni veliko večje napore v vlaganja za zagotovitev kakovosti posameznih projektov in izdelkov za izpolnitev in preseganje pričakovanj kupcev. V listini Predanost odličnosti se v podjetju zavzemajo, da bodo s kakovostjo in poslovno odličnostjo zadovoljili pričakovanja kupcev. Zaradi tega je bil v letu 2003 dan velik poudarek vsem poslovnim procesom, še posebej tistim, ki so tesno povezani s kupci. Izboljšave sistema upravljanja kakovosti so se odražale v nadgradnji sistema izboljšav z uvedbo namenskega orodja za vodenje neskaldnosti, začetku uvajanja informacijskega sistema SAP z modulom vodenja kakovosti in pripravi vloge za samooceno po merilih EFQM v okviru poslovne odličnosti. Podatki v Tabeli 3 (na str. 29) prikazujejo, kako se stroški kakovosti po letih zmanjšujejo in uresničujejo zastavljene vrednosti. V družbi so pozornost namenili tudi procesu nabave in logistike, kjer so v zadnjih štirih letih izboljševali predvsem oskrbo proizvodnih programov s sistemskimi pristopi v obliki gradnje dobaviteljske verige. V letu 2000 so tako pričeli z globalizacijo nabavnih virov, inovativnost dobaviteljev, sočasni razvoj s partnerskimi povezavami in združevanje poslovnih procesov pa so postali obvezujoče pravilo. Z uvajanjem alternativnih dobaviteljev in prenosom proizvodnje delovno intenzivnih delov na dobavitelje so v Iskri Avtoelektriki dosegli znižanje stroškov nabave in povečanje fleksibilnosti dobav. V letu 2000 se je število dobaviteljev zmanjšalo za 7,3 %. Tudi v naslednjih letih so sledili strateškim usmeritvam nabave, nadaljevali z globalizacijo nabavnih virov<sup>14</sup> in izgradnjo mreže dobaviteljev, ki bo tudi v prihodnje zmožna dobavljati dele ustrezne kakovosti ob konkurančnih cenah. V letu 2001 so se v okviru logistike posvetili dejavnostim za nemoteno in pravočasno oskrbo proizvodnje za povečanje odzivnosti do naročil kupcev. Tabela 3 (na str. 29) prikazuje obračanje zalog materiala in obračanje zalog proizvodov. Vidimo, da v letu 1999 zaloge materiala stojijo v skladišču povprečno 69 dni, preden se porabijo v proizvodnji, v letu 2000 in 2001 pa se število dni zmanjša na povprečno 56 dni. Do leta 2004 se ta cikel zmanjša na 52 dni. Ta podatek pove, da se zaloge materiala porabijo v manj kot dveh mesecih in da ne stojijo predolgo neuporabljene. To pomeni, da je proizvodnja vseskozi aktivna. Po drugi strani pa podatek prav tako pove, da si podjetje ne more privoščiti, da bi ustavilo proizvodnjo zaradi pomanjkanja materiala in mora imeti material na zalogi, pa čeprav ta stoji v skladišču. Da

---

<sup>14</sup> Rezultat globalizacije nabavnih virov so bile prve redne dobave iz republike Srbske, Kitajske, Indije ter Tajvana.



tudi dobava končnih izdelkov sledi potrebam kupcev, povejo podatki obračanja zalog proizvodov. Iz povprečno 14 dni, ki jih je podjetje potrebovalo za dostavo izdelka iz skladišča do končnega uporabnika v letu 1999, se je to število do leta 2001 zmanjšalo na povpečno 8 dni. V letu 2004 so ta čas še skrajšali, in sicer na 7 dni. Ta podatek kaže na izjemno usklajenost med službo za sprejemanje naročil, proizvodnjo in prodajo ter drugimi službami. K temu v veliki meri prispeva tudi posodobitev logistike. V okviru dovoljenja Priznani izvoznik so v podjetju v letu 2001 izvedli vse poenostavitve in prešli na povsem elektronsko poslovanje, kar poleg pridobljenega časa prinaša še nižje stroške. Menim, da bi se lahko tukaj še kaj postorilo. Mogoče v smislu dobav proizvodov „Just in Time“, kot je to v praksi podjetja Prevent za nekatere proizvode (notranji vir podjetja Prevent). Kot v vseh drugih letih so v Iskri Avtoelektriki tudi v letu 2004 veliko pozornost namenili izboljšavam poslovnih procesov (Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004).

Tabela 3: Izbrani kazalci in njihove vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov v Podjetju Iskra Avtoelektrika

Postavka	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Koeficient obračanja zalog materiala – PLC in dnevi vezave	5,29 69 dni	6,54 56 dni	6,51 56 dni	6,91 53 dni	7,05 52 dni	7,08 52 dni
Koeficient obračanja zalog proizvodov – PLC in dnevi vezave	25,19 14 dni	36,68 10 dni	43,40 8 dni	55,50 7 dni	48,52 8 dni	56,22 7 dni
↑ Produktivnost dela v EUR/zap. (cilj)	49.333 (47.710)	56.855 (52.390)	62.650 (64.384)	70.074 (66.961)	75.252 (72.776)	81.905 (76.485)
↓ Stroškov kakovosti (cilj)	2,33 % (2,50 %)	2,20 % (2,30 %)	2,37 % (2,20 %)	2,59 % (2,55 %)	2,57 % (2,50 %)	2,36 % (pod 2,48 %)
Gospodarnost poslovanja	1,056	1,045	1,029	1,038	1,042	1,024

Vir: Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004; Žerjal, 2005, str. 31.

#### 3.4.4. Vidik kupcev

Že prvo leto po uvedbi uravnoteženega sistema kazalcev je podjetje realiziralo oziroma preseгло načrtovane letne in dolgoročne prodajne cilje. Osredotočanje na zadovoljstvo kupcev in prizadevanje za poslovno odličnost sta podjetju v letu 2000 omogočila utrditi tržni položaj na ciljnih trgih, doseganje večjih tržnih deležev na nekaterih svetovnih stabilnih trgih, prodor k novim kupcem in pričetek prodaje nekaterih novih programskih skupin. Dosežena je bila prodaja 17,367 milijarde SIT, kar pomeni preseganje načrtovane rasti prodaje in 33-odstotno rast v primerjavi s predhodnim letom. Večino prodaje je

družba realizirala na zahtevnih tujih trgih, delež izvoza v celotni prodaji pa je predstavljal 92,51 %. Prodaja na severoameriških trgih je s 16% zavzela vodlino mesto pred tradicionalnimi trgi zahodne Evrope (Nemčija 15 %, Italija 14 % ).<sup>15</sup> Leto kasneje 2001 podjetje Iskra Avtoelektrika beleži upočasnjeno, 17 % rast v primerjavi s predhodnim letom. Prodajni porast so kljub negativnim posledicam recesije, ki se je pojavila že v začetku leta, omogočili novi projekti pri nekaterih večjih kupcih traktorske industrije in logistične opreme, zastavljeni že v letu 2000. Pripomoglo je tudi uvajanje novih izdelkov (mlajših od treh let), ki v strukturi prodaje predstavljajo 32 %. S tem je podjetje preseglo zastavljeni cilj, ustvariti najmanj 25 % delež prodaje novih proizvodov. Tudi leto 2002 je bilo zaznamovano z nazadovanjem svetovne gospodarske rasti. Zaradi zmanjšanja povpraševanja po investicijski opremi in proizvodih avtomobilske industrije se je zmanjšalo tudi povpraševanje po proizvodnih programih Iskre Avtoelektrike, zlasti po komponentah. V tem letu je družba ustvarila za 21.906 milijonov SIT prodaje osnovnega programa, kar predstavlja 104,5 % realizacije letnega načrta, čisti prihodki od prodaje pa znašajo 23.647 milijonov SIT in so za 15,55 % višji od lanskoletnih. Kot vidimo, podjetje v tem letu kljub recesiji, ki je sicer izrazitejša v prvem polletju in manj intenzivna v drugem, beleži sorazmerno ugodne, vendar v primerjavi s preteklimi leti umirjene rasti prodaje. Znižanje rasti prodaje zaradi zmanjšane povpraševanja so preprečili predvsem novi projekti pri obstoječih kupcih in začetek prodaje nekaterim novim kupcem ter ugodna prodaja na nekaterih novih trgih. H konkurenčnosti je pripomoglo tudi uvajanje novih proizvodov, ki v strukturi prodaje presegajo 28 %. Lahko rečemo, da se je v letu 2002 ugodno povečala prodaja nekaterih glavnih programov industrijskim odjemalcem na razvitih trgih. K rasti sta pomembno prispevala tudi trg Irana in bistveno povečanje prodaje v Brazilijo. Strinjali bi se lahko, da je Iskra Avtoelektrika vedno bolj usmerjena v globalizacijo trženja. Ob nekdanjih tradicionalnih trgih Zahodne Evrope v zadnjih letih posveča vse večjo pozornost hitro se razvijajočim trgov Vzhodne Evrope, Severne in Južne Amerike ter Daljnega Vzhoda. Zaradi povečanih naročil je bil v letu 2003 načrt prodaje presežen za 3 %, kar predstavlja 13 % letno rast. Leto 2004 je bilo na področju trženja leto hitrih sprememb. Zaposlitev lastnih ljudi na trgu Japonske in v proizvodnih podjetjih na hitro rastočih trgih Kitajske, Brazilije in nekdanje Sovjetske zveze je prinesla napredek. Širi se krog odjemalcev na Japonskem, v Rusiji pa so se začele dobave novim industrijskim odjemalcem. Povečuje se prodaja v Brazilijo, začele so se prve dobave na Kitajsko. Na drugi strani pa se ob povečanju prodaje končnim odjemalcem v Iranu zmanjšujejo dobave v Iran iz obvladajoče družbe zaradi pospeševanja lokalne proizvodnje. Po mnenju vodstva podjetja Iskra Avtoelektrika je bilo povečanje prodaje v letu 2004 v neposredni soodvisnosti z učinkovitostjo in uspešnostjo raziskovalno-razvojnega dela. Kot lahko razberemo iz Tabele 4 (na str. 31), se deleža prihodkov od prodaje proizvodov, mlajših od pet oziroma treh let, neprestano izboljšujeta. V letu 2004 sta dosegla rekordni

---

<sup>15</sup> V letu 2000 je struktura prodaje Iskre Avtoelektrike po državah izgledala takole: ZDA 16 %, Nemčija 15 %, Italija 14 %, Iran 14 %, Francija 12 %, Velika Britanija 8 %, Nizozemska 3 %, Finska 3 %, Švedska 2 %, Slovenija 1 %, ostalo 12 %.

vrednosti 64 % oziroma 34 %. Tudi ocene zadovoljstva kupcev, ki uspešno dosegajo (v letih 2000 in 2001 celo presegajo) načrtane cilje in so po letih prikazane v Tabeli 4, kažejo, da so kupci dejansko zadovoljni z izdelki ter s prodajnimi in poprodajnimi storitvami podjetja. Podjetju s trženjskimi akcijami<sup>16</sup>, ki so osredotočene predvsem na zagotavljanje zadovoljstva kupcev, vedno znova uspe pridobiti nove velike odjemalce in dosegati nove evropske in svetovne trge. Z inovativnimi izdelki obstoječih proizvodnih programov se še bolj bližajo željam kupcem. To potrjuje tudi dejstvo, da se po letih deleži prihodkov od prodaje proizvodov, mlajših od pet oziroma treh let, konstantno povečujejo, vsako leto pa se tudi preseže cilj 25 % (Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004).

Tabela 4: Izbrani kazalci in njihove vrednosti za vidik kupcev v podjetju Iskra Avtoelektrika

Postavka	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja v mio SIT	13.058	17.367	20.464	23.647	26.246	29.933
↑ prodaje v primerjavi s preteklim letom	13,07 %	33,00 %	17,69 %	15,55 %	13,00 %	14,04 %
Delež izvoza v celotni prodaji	91,45 %	92,51 %	93,53 %	93,36 %	93,98 %	93,69 %
Delež prihodkov od prodaje proizvodov, mlajših od 5 let in mlajših od 3 let (cilj = 25 %)	-	31 %	51 %	55 %	60 %	64 %
Zadovoljstvo kupcev (ocene 1-5) (cilj)	-	3,54 (3,44)	3,54 (3,45)	3,54 (3,58)	3,54 (3,60)	3,60 (3,65)

Vir: Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004; Žerjal, 2005, str. 31.

### 3.4.5. Finančni vidik

Leto 2000 je bilo v znamenju visoke rasti prodaje tako obstoječih kot novih proizvodnih programov. Podjetje je v tem letu ustvarilo za 17,367 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar je za 33 odstotkov več kot leto prej. S tem so bili letni načrtovani cilji preseženi. Tudi dobiček se je povečal, kar se je odražalo na kapitalu, ki je pridobil na vrednosti. Podatek ROE (glej Tabelo 5 na str. 32), ki znaša 8,03 % in prikazuje donosnost kapitala za leto 2000, nam pove, da so bili v tem letu kapitalski dosežki Iskre Avtoelektrike precej nad slovenskim povprečjem, ki je znašalo 2,4 % (Ahčin, 2006). Zaradi dobrih

<sup>16</sup> V podporo osnovnemu trženju in za promocijo družbe so intenzivno potekale marketinške aktivnosti: vsako leto se organizirajo sejamski nastopi, marketinške konference, izobraževanje kupcev. Vsako leto se na novo dopolnijo in izdajo nove tehnično-komercialne dokumentacije v obliki CD-jev, dopolni se internetna predstavitev. Za utrditev tržnega položaja družbe in večanje prepoznavnosti blagovne znamke se vodijo promocijske akcije v obliki različnih medijskih oblikah.

finančnih pa tudi drugih poslovnih rezultaov so bili v letu 2000 ustvarjeni takšni pogoji, ki so omogočili rast knjigovodske vrednosti delnic za 17,5 % v korist delničarjev. Leto 2001 je za podjetje značilno po velikih spremembah v strukturi prodaje izdelkov. Predvsem zaradi recesije se je zmanjšalo povpraševanje in s tem prodaja nekaterih najpomembnejših programov, po drugi strani pa se je prodaja nekaterih drugih povečala. Upočasnjena rast prodaje je tako vplivala na zmanjšanje dobičkonosnosti prodaje, čisti dobiček se je občutno zmanjšal. Takšno znižanje čistega dobička iz 689 milijonov na 329 milijonov tolarjev je posledično pripeljalo tudi do znižanj donosnosti kapitala iz 8,03 % na 3,59 %. Dobičkonosnost delnic je v tem letu zaradi slabših poslovnih rezultatov zanihala. Po recesiji v letu 2001, ki se je nadaljevala še v začetku naslednjega leta, je podjetje v letu 2002 preseglo načrt prodaje. Čisti prihodki od prodaje so znašali 23.647 milijonov tolarjev, kar je za 15,55 % več kot leto prej. Znižanje rasti prodaje zaradi zmanjšanja povpraševanja so preprečili predvsem novi projekti pri obstoječih kupcih in začetek prodaje nekaterim novim kupcem, ugodna prodaja na nekaterih novih trgih ter novi proizvodi. Tako se je v tem letu povečal tudi dobiček podjetja in to za 34,85 %. Posledično se je povečala donosnost kapitala iz 3,59 % na 5,14 %. Vrednost delnic je zopet narastla, tokrat za 3 %. V podjetju so tudi v letu 2003 dosegli ugodno rast prodaje. Prav tako se je povečal čisti dobiček, ki je znašal za 150 milijonov tolarjev več kot leto poprej. To je ugodno vplivalo na donosnost kapitala, ki se je povečala na 6,26 %. Iskra Avtoelektrika je v letu 2004 ustvarila 29.933 milijonov SIT čistih prihodkov iz prodaje, to pomeni 14 % rasti v primerjavi z letom 2003. Kljub povečanju prodaje je dobiček zaradi znatnega zmanjševanja vrednosti ameriškega dolarja, rasti cen strateških surovin in povečanja stroškov dela znašal manj kot predhodnje leto. Nekoliko nižja je bila tudi donosnost kapitala (Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004) .

Tabela 5: Izbrani kazalci in njihove vrednosti za finančni vidik v podjetju Iskra Avtoelektrika

Postavka	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Donosnost sredstev ROA	5,30 %	6,00 %	3,50 %	4,15 %	4,20 %	3,10 %
Donosnost kapitala ROE (cilj)	7,47 % (6,49 %)	8,03 % (7,93 %)	3,59 % (8,04 %)	5,14 % (6,53 %)	6,26 % (6,47 %)	4,4 %
Čisti dobiček v mio SIT (cilj)	549 (489)	689 (520)	329 (800)	505 (689)	655 (660)	479
↑ glede na predhodno leto	40,02 %	25,54 %	-52,22 %	34,85 %	22,90 %	36,74 %
Čisti prihodki od prodaje v mio SIT	13.058	17.367	20.440	23.647	26.246	29.933
↑ čistih prihodkov od prodaje v primerjavi s predhodnim letom	13,07 %	33,00 %	17,69 %	15,55 %	13,00 %	14,04 %

Vir: Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004.

Če nekako strnem celotno analizo, lahko zaključim, da je podjetje Iskra Avtoelektrika v letih po uvedbi uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti dosegala dobre poslovne rezultate. Finančni rezultati so prvi, ki nam to zagotavljajo. Kjub recesiji, ki je zaznamovala svetovno gospodarstvo v letu 2001 in prvi polovici leta 2002, je družba vsako leto izkazovala dobiček. Res je, da je bil dobiček v teh dveh letih nižji od načrtovanega. Takšno uspešno poslovanje se je seveda odražalo na neprestani rasti knjigovodske vrednosti delnic, kar je bilo v korist in zadovoljstvo lastnikov podjetja. To najbrž ne bi bilo tako, če v podjetju ne bi natančno opredelili strategije in strateških ciljev, jih neprestano prilagajali novim razmeram, s kazalci merili, in tako videli, kje so prednosti in slabosti podjetja. Rezultati bi bili najbrž slabši tudi, če bi kakšen izmed ključnih kazalcev ne sledil načrtovanim ciljem, saj bi s svojimi slabšimi vrednostmi vplival na vrednosti drugih kazalcev in končno na finančni položaj podjetja. Strinjam se lahko z vodstvom podjetja, ki meni, da je podjetje v obravnavanem obdobju dobro sledilo in dosegalo zastavljene smotre. Ravno uresničevanje, celo preseganje strateških ciljev po posameznih vidikih, je na koncu pripeljalo do dobrih finančnih rezultatov. Kot so prepričani v podjetju, pa tudi analize kažejo tako, raziskave in razvoj ter inovativnost z zagotavljanjem novih proizvodov predstavljajo temelj dobičkonosne rasti. Po drugi strani tudi v razvojni dejavnosti ne bi bili tako uspešni, če ne bi neprestano vlagali v kader, to je izobraževali in usposabljali zaposlenih. Inovativni, novi izdelki ne bi zadovoljevali pričakovanj kupcev, če ne bi bili kakovostni in če podjetje vsaj malo ne bi vedelo, kaj kupci pričakujejo. To je torej dokaz, kako zelo se vidiki med seboj prepletajo in kako kazalniki drug drugega nadgrajujejo (Vidic, 2006).

#### 3.4.6. Odnos do okolja in širše družbe

V Iskri Avtoelektriki se zavedajo, da današnji razvoj ne sme ogroziti razvoja in ekoloških potreb sedanje in prihodnjih generacij. Varovanje življenjskega in z njim neločljivo povezanega naravnega okolja je izjemnega pomena za človeka in naravo ter osnovni pogoj za zdrav in trajen razvoj človeštva. Zavedujoč se tega, zato pri načrtovanju funkcionalnosti, kakovosti in ekonomičnosti izdelkov pretehtajo tudi okoljske vidike. Neprestano se zavzemajo za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. Pri razvoju izdelkov in nabavi sodelujejo in prenašajo zahteve po varovanju okolja tudi na dobavitelje. Okolje pa ne predstavlja samo narava, temveč tudi širša družba oziroma ljudje. Znanje je temeljno gibal današnjega časa zato podjetje tudi drugim ljudem in ne samo zaposlenim v podjetju omogoča s pomočjo raznih dejavnosti neprestano izpopolnjevanje in notranjo rast ter jih vključuje v svoje okolje in prostor.

#### ***Vpliv na Okolje***

Iskra Avtoelektrika z obsegom poslovanja in razvojno dejavnostjo, številom zaposlenih, vrednostjo domače nabave, prodajo v izvozu, s svojimi izdelki ter obvladovanjem tehnologij in materialov izjemno vpliva na družbo in okolje. Tako predstavlja odgovornost

do okolja enega izmed pomembnejših vidikov ravnanja v podjetju. Ker se v družbi zavedajo pomena ohranitve naravnih virov in surovin, pri razvoju in delovanju ves čas preverjajo okoljske vidike in vpliv na okolje. Analiza pretoka materiala podjetju pomaga ugotoviti, kje v proizvodnem procesu so šibke točke tako v ekološkem kot v ekonomskem smislu. Na takšen način se prepoznajo mesta, ki so viri materialnih in energijskih izgub. Analiza pripelje tudi do mesta nastanka odpadkov in emisij. S tem se prepoznajo priložnosti za izboljšave, ki so vodilo za določanje prioritarnih ciljev oziroma ukrepov. Učinkovitost vzpostavljenega sistema v podjetju se dokazuje s konkretnimi izboljšavami pri racionalnejši porabi vode in energije, ki je prikazana po letih v Tabelah 6 in 7. Racionalnejše se uporablja tudi surovine, zmanjšuje se količina nevarnih odpadkov. Izboljšave se vidijo tudi v zamenjavi nevarnih snovi z okolju prijaznejšimi<sup>17</sup>, pri izbiri opreme vedno ocenjujejo tudi okoljske vidike. Vidno je, da je okoljska zavest zaposlenih in širše okolice iz leta v leto večja. Še posebej pomembno je spoznanje in zavest v podjetju, da za izboljšave niso vedno potrebne samo investicije, ampak da se lahko obremenjevanje okolja v veliki meri izboljša z boljšim gospodarjenjem. Podjetje je v letu 2001 sodelovalo v prvi skupini slovenskih podjetij, ki so uvajala metodologijo čiste proizvodnje, ob koncu leta 2002 pa je uspešno opravilo presojo po zahtevah standarda ISO 14001.

Tabela 6: Poraba vode na enoto prodaje

Postavka	m <sup>3</sup> /milijon evrov				
	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto
	1999	2000	2001	2002	2003
Vodovodna voda	4.135,3	4.406,6	3.677,6	2.332,0	2.118,0
Hladilna voda	2.448,5	3.079,5	2.866,2	1.583,5	1.420,9
Tehnološka voda	1.370,2	1.017,9	579,6	527,8	491,50
Sanitarna voda	317,5	309,2	231,8	220,7	205,5

Vir: Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2003.

Tabela 7: Poraba energije na enoto prodaje

Postavka	MWh/milijon evrov				
	Uvedba BSC	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto
	1999	2000	2001	2002	2003
Električna energija	156	150	125	116	115
Zemeljski plin	0	0	48	102	105
Kurilno olje	122	87	42	1	3
UNP PB	45	44	15	0	0
Energija skupaj	323	281	230	219	223

Vir: Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2003.

<sup>17</sup> V procesu nabave in pri izbiri materialov je podjetje posebno pozornost namenilo uporabi materialov, ki manj obremenjujejo okolje in se jih da reciklirati (Letno poročilo Iskre Avtoelektrike, 2002, str. 18).

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da poraba energije in vode glede na prodajo kaže na stalno zniževanje porabe naravnih virov na enoto proizvodnje, kar je posledica racionalnejše rabe obeh, pa tudi večje izkoriščenosti delovnih sredstev zaradi povečanja proizvodnje.

### ***Odgovornost do družbe***

Podjetje Iskra Avtoelektrika ima jasno izoblikovana dolgoročna načela za delovanje v okolju, saj želi biti dober in zaželen sosed. Po poznanih potrebah in pričakovanjih družbenega okolja je podjetje v letu 2000 za sponzorstva in donacije namenilo 2 % vrednosti dobička. Tudi v vseh naslednjih letih podjetje v lokalnem okolju pomaga h kakovostnejšemu življenju s pomočjo sponzoriranjem družbenih in kulturnih aktivnosti, z donacijami humanitarnim, kulturnim in izobraževalnim ustanovam, združenjem ter manjšim športnim klubom. Podjetje je sponzor športnega društva Iskra Avtoelektrika, v njem pa so zaposleni v podjetju prostovoljni animatorji za razne športne zvrsti. Po drugi strani se zaradi rasti proizvodnje ohranja stabilna zaposlitev in s tem socialna varnost velikemu številu ljudi. Kot menijo v podjetju, je varnost ljudi najbolj odvisna od njihovega znanja. Zato zaposlenim omogočajo šolanje ob delu. Kot največja družba v okolju, ki zaposluje pretežno ljudi s tehnično izobrazbo, se podjetje vključuje v projekte za spodbujanje tehničnega izobraževanja. Sem sodi tudi redno spremljanje dijakov in študentov na obiske ter predstavitve poklicev in proizvodnje. Velik uspeh v letu 2003 predstavlja tesno sodelovanje s Tehniškim šolskim centrom Nova Gorica pri izobraževanju odraslih. Družba je tudi soustanoviteljica Visokošolskega in raziskovalnega središča Nova Gorica, katerega naloga je širjenje novih izobraževalnih programov z namenom zadržati čim več izobraženih ljudi. Poleg omenjenega je podjetje v letu 2004 kot socialni partner Politehnike Nova Gorica sodelovalo pri pripravi novega visokošolskega izobraževalnega programa Instrumentalizacija. Skupaj s Tehniškim šolskim centrom Nova Gorica so pripravili dve strojniški poklicni kvalifikaciji. V takšno usposabljanje in pridobivanje poklicne kvalifikacije podjetje vključuje sodelavce iz družbe, možnost pa imajo tudi drugi ljudje iz okolice. S takšnimi in podobnimi programi se podjetje zavzema za zmanjšanje deleža prebivalstva brez poklica (Letna poročila Iskre Avtoelektrike za obdobje od 2000 do 2004).

### **3.5. Izkušnje in ugotovitve, prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalcev uspešnosti poslovanja v Iskri Avtoelektriki**

V podjetju Iskra Avtoelektrika se uravnovežen sistem kazalcev uspešnosti poslovanja uspešno uporablja že nekaj več kot pet let. V teh letih si je družba nabrala izkušnje, zato lahko svoje ugotovitve z uvajanjem modela BSC predstavi takole (Fajt, 2005, str. 32):

- podjetje se zaveda, da samo celovit sistem orodij za merjenje in vrednotenje

zmogljivosti omogoča podjetju, da daje potrebne impulze znotraj podjetja za učinkovito in pravočasno odzivanje na zahteve trga;

- na uspešnost in učinkovitost merjenja zmogljivosti vplivata tudi razumevanje in strinjanje zaposlenih z vizijo, strategijo in strateškimi cilji podjetja;
- izbor kazalcev mora biti prepuščen podjetju, ki izbor prilagodi tako, da lahko skozi kazalce spremlja prenašanje strategije v prakso;
- v podjetju svetujejo do šest kazalcev po posameznem vidiku in po organizacijski ravni.

V podjetju so s sistemom uravnoveženih kazalcev zadovoljni in mu pripisujejo veliko dobrih lastnosti. Kot vsaka metoda se tudi pri tej prav tako najde kakšna slabost. Fajt (2005, str. 32-33) prednosti in slabosti navaja takole:

*Prednosti modela BSC, kot jih vidijo v Iskri Avtoelektriki:*

- poleg finančnih zajema tudi nefinančne kazalce,
- usmerjen je tako v preteklost, sedanost, predvsem pa prihodnost,
- kaže uresničevanje strateških usmeritev in ciljev podjetja
- lahko se ga oblikuje za različne ravni v organizacijski strukturi,
- omogoča boljše ciljno vodenje (uprava lažje vodi podjetje, če ima na razpolago poleg finančnih tudi nefinančne kazalce, ki so medseboj smiselno povezani),
- je zelo pregleden in razumljiv,
- je dinamičen, saj je vezan na proces strateškega načrtovanja,
- prisili zaposlene k timskemu delu (komunikacije in usklajevanja),
- je uporaben pri motivaciji oziroma sistemu nagrajevanja zaposlenih (giblivi del plače).

*Pomanjkljivosti ali slabosti modela BSC po mnenju zaposlenih v Iskri Avtoelektriki:*

- težko je najti jasno povezavo med vzroki in učinki posameznih kazalcev,
- model BSC zahteva veliko izkušenj pri uvajanju metode,
- zahteva ustrezne informacijske sisteme, saj imajo pravo težo le tisti kazalci, ki so informacijsko podprti.

## **SKLEP**

V današnjem stalno spreminjajočem se okolju in neizprosni pogoji tekmovanja so podjetja prisiljena iskati vedno nove načine, kako slediti konkurenci, jo presegati in si dolgoročno zagotoviti konkurenčno prednost. Zato je zelo pomembno, da ima podjetje jasno opredeljeno vizijo in strategijo, s katero bo uresničevalo zastavljeno vizijo. Postaviti mora tudi cilje in oblikovati takšen merilni sistem, ki bo podjetje usmerjal in ga obveščal, kadar bo zašlo s poti.



Merilni sistemi so se skozi čas spreminjali skupaj s spreminjanjem poslovnih okolij. Tradicionalni kazalci, med njimi rentabilnost ali dobičkonosnost kapitala, ki je predstavljala najvišje razvito mero uspešnosti poslovanja v kapitalističnih tržnih gospodarstvih, so vso slavo poželi v industrijski dobi. Ne moremo zanikati, da so v tem času dobro opravljali svojo nalogo. S spreminjanjem proizvodnje, prisotnostjo vedno večje tako domače kot globalne konkurence, so se spremenile tudi potrebe po informacijah o poslovanju podjetja. Finančni kazalci, ki so usmerjeni v preteklost, v današnjih razmerah poslovanja niso več zadostni. V sodobnih okoljih vodstva podjetij potrebujejo takšne informacije, ki bodo pravočasno zagotavljale poleg preteklega tudi vpogled v sedanje in prihodnje obnašanje podjetja in omogočale sprejemati pravilne poslovne odločitve. Vse manj pomembni postajajo finančni kazalci, pomen nefinančnih pa narašča. Eden izmed takšnih modelov, ki vključuje tako finančne kot nefinančne kazalce, je uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti, ki sta ga razvila Kaplan in Norton. Ideje, ki jih ta model prinaša, niso novost, saj so v delnih oblikah poznane že vrsto let. Vseeno pa je prav model uravnoteženih kazalcev uspešnosti poslovanja zaradi sistematičnosti, jasnosti, preprostosti in tržnega pristopa med najpopularnejšimi in najbolj uporabljenimi sistemi strateške kontrole.

Pristop obravnava uspešnost poslovanja z več vidikov, ki so ključni za podjetje. Avtorja sta opredelila štiri osnovne vidike: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Vidik kupcev tako zajema kazalce, s katerimi poslovodstvo spremlja, kako kupci zaznavajo podjetje. Vidik notranjih procesov vključuje kazalce, ki poročajo, kako učinkoviti in kakovostni so notranji procesi. Naslednji vidik vsebuje kazalce, ki omogočajo presojanje in zagotavljanje učenja in rasti podjetja. Nazadnje pa finančni vidik vrednostno presoja uspešnost izbrane strategije in nefinančnih kazalcev, ki merijo in usmerjajo k načrtovanim ciljem ter tako daje pomembne informacije lastnikom. Podjetja lahko po potrebi vključijo tudi druge vidike, če menijo, da je to za njihovo poslovanje pomembno. Kot smo videli na primeru Iskre Avtoelektrike, je podjetje vidik prihodnosti posebej poudarilo in zato razdelilo vidik učenja in rasti na vidik rasti in inovativnosti ter vidik ljudi in učenja.

Postopek oblikovanja in vpeljave uravnoteženega sistema kazalcev v podjetje je vse prej kot enostaven. Najprej je treba opredeliti poslanstvo podjetja, nato oblikovati strategijo in strateške cilje podjetja. Na koncu z uravnoteženim sistemom strategijo „prevedemo“ v kazalce, ki so pretežno nefinančni in merijo uresničevanje strateških ciljev. Kazalci morajo pri tem biti oblikovani tako, da vsebujejo vzročno-posledične povezave med njimi, saj v nasprotnem primeru njihovo merjenje nima posebnega smisla. Iskanje takšnih vzročno-posledičnih povezav podjetjem predstavlja eno izmed največjih težav. Tudi zaradi tega je sistem od svojega nastanka leta 1992 naletel na številne kritike. Kljub temu je danes še vedno takšen celosten sistem kazalcev, ki s pravo uborabo zagotavlja boljše poslovanje podjetja.

S kakšnimi težavami so se pri iskanju vzročno-posledičnih povezav med kazalci v Iskri Avtoelektriki srečevali nam ni znano, vemo pa, da jih ni bilo veliko. Menim, da so v podjetju izbrali takšne kazalce, ki nekako vplivajo drug na drugega. Spomnimo se, kako so vlaganja v raziskave in razvoj pripomogla k razvoju novih izdelkov. Po drugi strani je ravno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih pripomoglo k večji inovativnosti. Več idej in inovativnosti ter motiviranost na delovnem mestu je vodilo v večjo učinkovitost in produktivnost, spremembe in bolj domiselne, „sveže“ proizvode. To pa je zopet pripeljalo do zadovoljstva kupcev, ki so znova povpraševali po izdelkih podjetja. Tako je podjetje lahko vsako leto ob koncu leta prikazalo dobiček. Uspešno poslovanje podjetja posloводства in uprave družbe Iskre Avtoelektrike ni uspavalo. Vsako leto so cilje na novo določili in jih prilagajali glede na spremembe v zunanjem okolju. S kazalci so vedno znova merili in spremljali izpolnjevanje zastavljenih smotrov, saj so le tako lahko pravilno ukrepali. Pri zasledovanju postavljenih ciljev so bili v podjetju v obravnavanem obdobju dokaj uspešni, kar sporočajo ugodni poslovni rezultati.

Menim, da je v sodobnem poslovnem okolju skoraj nujno, da podjetje oblikuje tašen sistem finančnih in nefinančnih kazalcev, ki bo celostno presojal uspešnost poslovanja podjetja. Prav tako se zavedam, da ima tudi takšen sistem kot vsak drug pomanjkljivosti in potemtakem lahko sproži vrsto neželenih učinkov. Na koncu se še vedno strinjam z Rejčevo, ki pravi, da uravnotežen sistem kazalcev „ob pravi uporabi daje dobre rezultate“ (Rejc, 2003, str. 17).

## LITERATURA

1. Bergant Živko: Izrazna moč izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov. Ljubljana, Bančni vestnik, 1998, 5, str. 20-24.
2. Epstein Marc J., Rejc Adriana, SLAPNIČAR Sergeja: Aligning Performance Measurement and Incentive Systems to Improve Organizational Performance. 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control: Improving Organizations and Society. Nice, 2005. 46 str.
3. Fajt Olga: Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi. Specialistično delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2005. 73 str.
4. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. 7 str. [URL: [http://www.zls-zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf)], 08.11.2005.
5. Ittner D. Christopher, Larcker F. David: Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't. Boston, Financial Times' Mastering Management Series, 2000. 6 str.
6. Ittner D. Christopher, Larcker F. David: Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Boston, Harvard Business Review, 2003, 8, str. 88-95.
7. Javornik Marko: Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
8. Johnson H. Thomas, Kaplan S. Robert: Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
9. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. Boston, Harvard Business Review, 1992, 9, str. 71-79.
10. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Putting the Balanced Scorecard to Work. Boston, Harvard Business Review, 1993, 7, str. 134-142.
11. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana, Založba Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
12. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjene organizacije. Ljubljana, Založba Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
13. Kavčič Slavka: Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij. Gradivo za posvetovanje. Novosti pri računovodskem merjenju uspešnosti poslovanja podjetij. Ljubljana, Slovenski inštitutu za revizijo, 1998. 12 str.
14. Lipovec Filip: Mere uspešnosti in gospodarski razvoj. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1970. 218 str.
15. Možina Stane, Rozman Rudi, Glas Miroslav, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Kralj Janko, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Tekavčič Metka, Dimovski Vlado, Kovač Bogomir: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica, Založba Didakta, 2002. 880 str.
16. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.

17. Pučko Danijel: Ravnateljjevanje znanja. Zbornik 4. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, ZES, 1998, str. 53-69.
18. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
19. Rejc Adriana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Ljubljana, Slovenska ekonomska revija, 1998, 5, str. 485-502.
20. Rejc Adriana: Sodobni pogledi merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
21. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Ljubljana, Manager +, 2003, 2, str. 17-19.
22. Rejc Adriana: A Social and Environmental Critique of the Balanced Scorecard as the Basis for a Stakeholder Model of Performance Measurement, Theory and Practice of Transition and Accession to the EU. Opatija, 4. International Conference Editors, 2003a, str. 365-378.
23. Rožanec Alenka, Krisper Marjan: Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov za spremljanje uresničevanja strategije v javni upravi. 8 str. [URL :[http://infolab.fri.uni-lj.si/mariko/CRP2001/Clanki/uporaba\\_uravnovezenega\\_sistema\\_kazalnikov\\_v\\_javni\\_upravi.pdf](http://infolab.fri.uni-lj.si/mariko/CRP2001/Clanki/uporaba_uravnovezenega_sistema_kazalnikov_v_javni_upravi.pdf)], 1.2.2006.
24. Šink Darja, Tekavčič Metka: V kolikšni meri (poslovodni) ravnatelji v slovenskih podjetjih poznajo in uporabljajo nove analitske in druge sodobne pristope. 9. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, Zveza ekonomistov Slovenije, 2003, str. 21-34.
25. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.
26. Tekavčič Metka: Uravnovežen sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000, 26, str. 59-61.
27. Verbinc Franc: Slovar tujk. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1979. 770 str.
28. Žerjal Žiga: Vpliv uvajanja modela poslovne odličnosti na finančno uspešnost podjetja Iskra Avtoelektrika d.d. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2005. 39 str.

## VIRI

1. Ahčin: Elektronska pošta zaposlene v AJPES-u, 24.4.2006.
2. Bajec Anton et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana, Državna založba Slovenije, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 1994. 1714 str.
3. BSC forum. [URL: <http://www.bscol.co>], 3.10.2005.
4. Interno gradivo Iskre Avtoelektrike, 2006.
5. Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2000. Šempeter pri Novi Gorici, 2000. 35 str.
6. Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2001. Šempeter pri Novi Gorici, 2001. 60 str.
7. Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2002. Šempeter pri Novi Gorici, 2002. 94 str.
8. Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2003. Šempeter pri Novi Gorici, 2003. 91 str.
9. Letno poročilo Iskre Avtoelektrike 2004. Šempeter pri Novi Gorici, 2004. 32 str.
10. Notranji viri podjetja Prevent, 2006.
11. Organizacijska klima Slovenije (SiOK). [URL: <http://www.rmplus.si/siok/>], 25.1.2006.
12. Predstavitev Iskre Avtoelektrike. [URL: <http://www.iskra-ae.com>], 25.1.2006.
13. Vidic: Intervju s članom uprave, 19.6.2006.