

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV: PRIMER VELIKA  
SLOVENSKA PODJETJA**

Ljubljana, november 2002

MATIJA MIKLAVC

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega  
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

\_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na  
fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_.

Podpis:

\_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
1 NEFINAČNI IN FINANČNI KAZALCI ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	4
2 ŠTIRJE POGLEDI NA NEFINANČNE KAZALCE ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	5
2.1 Vloga finančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja.....	7
3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	9
3.1 FINANČNI VIDIK .....	12
3.1.1 Rast.....	13
3.1.2 Zrelost.....	13
3.1.3 Upadanje.....	14
3.2 VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI.....	17
3.2.1 Tržni delež.....	19
3.2.2 Ohranjanje strank .....	19
3.2.3 Pridobivanje strank.....	19
3.2.4 Zadovoljstvo strank .....	19
3.2.5 Dobičkonosnost strank .....	20
3.3 VIDIK NOTRANJIH PROCESOV .....	22
3.3.1 Proces inovacij .....	23
3.3.2 Operativni proces .....	24
3.3.3 Poprodajne storitve.....	25
3.4 VIDIK UČENJA IN RASTI .....	26
3.4.1 Sposobnost zaposlenih .....	27
3.4.2 Zmogljivost informacijskih sistemov.....	28
3.4.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje.....	28

4	RAZISKAVA O OBVLADOVANJU STROŠKOV V VELIKIH SLOVENSКИH PODJETJIH.....	29
4.1	Opis raziskovalnega pristopa .....	29
4.2	OSNOVNI PODATKI O PODJETJIH .....	31
4.3	SISTEM SPREMLJANJA IN OBVLADOVANJA STROŠKOV TER USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	31
4.4	FINANČNI IN NEFINANČNI VIDIK INFORMACIJ O POSLOVANJU ZA POTREBE ODLOČANJA V PODJETJU .....	34
4.5	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV (BALANCED SCORECARD).....	39
	SKLEP.....	42
	LITERATURA.....	43
	VIRI.....	44

## UVOD

V začetku 19. stoletja je menjava na trgu potekala med lastniki in kupci. Vmes so bili dobavitelji in delavci. V podjetju je bila le ena raven odločanja, ni bilo dolgoročno zaposlenih delavcev in tudi potrebe po nefinančnih kazalcih ni bilo. Kazalci za presojanje uspešnosti so bili prihodki od prodaje, odhodki in plače delavcev.

Z visokimi kapitalskimi naložbami, ekonomijo obsega, zahtevami po večji učinkovitosti, dolgoročnem zaposlovanju delavcev in hierarhični ureditvi organizacije, je prišlo do industrijske revolucije. Tako se je začela uporaba prvih nefinančnih kazalcev.

Prepričani smo, da je za kakovostno spremljanje odločitev potreben uravnotežen splet kazalcev (tako finančnih kot tudi nefinančnih), ki celovito, t. j. z več vidikov, odražajo uspešnost doseganja strateških ciljev in poslovanja podjetja. Zagovarjamo usklajenost nefinančnih in finančnih kazalcev in uravnotežen izkaz poslovanja (angl. "Balanced Scorecard").

Predmet proučevanja mojega diplomskega dela je uravnotežen izkaz poslovanja, ki poudarja uporabo finančnih in nefinančnih kazalcev. V diplomskem delu bomo predstavili teoretični koncept uravnoteženega izkaza poslovanja, ter ga nadgradili s predstavitvijo rezultatov raziskave o obvladovanju stroškov v velikih slovenskih podjetjih.

Namen proučevanja uravnoteženega sistema kazalcev je v tem, da predstavimo novejši pristop s katerim povečamo uspešnost poslovanja podjetja. Cilj diplomskega dela je predstaviti novejši pristop, katerega uporabljajo nekatera velika slovenska podjetja in primerjati podjetje, ki ta pristop uporablja, s podjetji, ki ga ne uporabljajo.

Metoda dela je v prvem delu teoretična razlaga pristopa uravnoteženega izkaza poslovanja. Ta temelji tako na tuji, kot tudi na slovenski literaturi. Nato sledi empirična analiza o poznavanju in uporabi uravnoteženega izkaza poslovanja v velikih slovenskih podjetjih.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja: v prvem poglavju bomo obravnavali vlogo nefinančnih in finančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja. V drugem poglavju opisujemo štiri poglede na nefinančne kazalce za presojanje uspešnosti poslovanja. V tretjem poglavju predstavljamo uravnotežen sistem kazalcev, ki je sestavljen iz štirih vidikov. Prvi je finančni vidik, drugi je vidik poslovanja s strankami (kupci), tretji je vidik notranjih procesov in četrti je vidik učenja in rasti. Vsak vidik je predstavljen v svojem podpoglavju. V četrtem poglavju predstavljamo del raziskave, ki se nanašajo na izsledke o obvladovanju stroškov v velikih slovenskih podjetjih.

Skozi celotno delo bomo slike in tabele številčili zaporedno, toda ločeno, ne glede na številko poglavja. Tako si sledijo tudi opombe. Na koncu bomo delo sklenili s sklepom.

# 1 NEFINAČNI IN FINANČNI KAZALCI ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Nosilci odločanja potrebujejo poleg finančnih tudi nefinančne kazalce, s katerimi bodo lahko spremljali uspešnost aktivnosti, s tem pa poslovanje in doseganje ciljev podjetja. Zato se bomo posvetili vlogi nefinančnih kazalcev za nosilce odločanja.

Z vidika lastnikov podjetja je poslovanje podjetja usmerjeno k enemu cilju - pridobivanju dobička.<sup>1</sup> Da bi lahko spremljali dobičkonosnost poslovanja, so lastniki vzpostavili sistem finančnega računovodstva, ki jih s temi podatki oskrbuje. Na osnovi finančnih izkazov ocenjujejo delo ravnalcev, zato je dobiček tudi končni cilj ravnalcev. Toda poznati cilj še ne pomeni poznati poti, ki vodi do cilja. Ugotovili smo, da so trgi postali globalni, konkurenčnih ponudnikov je vse več, zato dobička ni moč zlahka izposlovati. Zato podjetja iščejo različne načine, ki bi jim zagotovilo dobičkonosno poslovanje, s tem pa vsaj obstanek na trgu, če ne tudi rast in razvoj. Skušajo oblikovati svojo vizijo oz. poslanstvo, ki je običajno nefinančne narave, in ki jim bo, ko jo bo podjetje dosegalo, hkrati zagotavljala dobičkonosnost. Načinu oz. poti, po kateri naj bi podjetje doseglo vizijo oz. poslanstvo, pravimo strategija in vsebuje vrsto prav tako nefinančnih, a strateških ciljev (Rejc, 1996, str.21).

Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja pri tem je ključna. Pripravljalci informacij poslovskega računovodstva jih morajo oblikovati tako, da bodo nosilci odločanja z njihovo pomočjo lahko spremljali vse za doseganje strateških ciljev odločilne aktivnosti in dejavnike in sproti ugotavljali, ali bodo uspeli uresničiti vizijo oz. poslanstvo. S finančnimi kazalci namreč ni moč ugotavljati, kaj podjetje dela prav in kaj ne. Vendar so pomembni tudi finančni kazalci, saj predstavljajo neke vrste varovalo. S tem ko vrednostno (denarno) izkazujejo uspešnost poslovanja, podjetje lahko preverja, ali je izbralo pravilno strategijo - niso namreč vse strategije dobičkonosne, v povezavi z nefinančnimi kazalci pa, ali je za spremljanje uspešnosti izbralo pravilne nefinančne kazalce. Strategija je lahko povsem pravilna, toda kazalci nezadostno ali neustrezno merijo aktivnosti in druge dejavnike.

---

<sup>1</sup> Kljub nekaterim vzporednim ciljem poslovanja podjetij (npr. ustvarjanje blaginje za družbo) smo mnenja, da dobiček ostaja njihov osrednji cilj, ne glede na to, ali gre za doseganje maksimalne ali zgolj zadovoljive ravni dobička.

## 2 ŠTIRJE POGLEDI NA NEFINANČNE KAZALCE ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

O pomenu sodobnih nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja piše mnogo avtorjev, a običajno v povezavi s sodobnimi proizvodno-poslovnimi načeli in tehnologijami. Redkeje pa oblikujejo strukture kazalcev, ki bi ravnalcem pomagale dosežati zastavljene strateške cilje. Tako bomo predstavili in kratko analizirali štiri pristope (Rejc, 1996, str. 22-23): najprej pristop Johnsona in Kaplana, nato Fisherjev, pristop Howella in Soucyja ter na koncu Garrisonov pristop.

**1.) Johnson in Kaplan** (1987, str. 256-258) menita, da morajo nefinančni kazalci izvirati iz strategije podjetja, ne glede na strategijo pa vključevati ključna merila uspeha raziskav in razvoja, proizvodjanja in trženja. Podjetje ali katerakoli od njegovih poslovnih enot mora strategijo oblikovati za tisti dejavnik, ki podjetju zagotavlja konkurenčno prednost, za to področje pa izbrati nefinančne kazalce. Avtorja navajata sedem dejavnikov:

- ko podjetje poudarja kakovost, naj oblikuje kazalce doseganja in izboljševanja kakovosti;
- podjetje, ki želi proizvajati z nizkimi stroški, naj razvije kazalce produktivnosti, ki bodo spremljali sposobnost proizvajati s čim manj;
- podjetje, ki v proizvodnjo in dobavo uvaja ali že posluje po načelu "ravno ob pravem času", lahko meri pretočni čas, povprečni nastavitveni čas, čas od trenutka naročila do izpolnitve dobave, dneve vezave zalog, idr.;
- podjetje, ki želi povečati prožnost oblikovanja proizvodov in poslovnih procesov, lahko meri število sestavnih delov proizvoda, razmerje med standardnimi in nestandardnimi deli, itd.;
- podjetje, čigar konkurenčna prednost izvira iz neprekinjenega toka inovativnih in vsestransko uporabnih proizvodov, bo merilo zadovoljstvo potrošnikov z novostmi, ključne lastnosti novih proizvodov, celoten čas za izdelavo novega proizvoda ipd.;
- podjetje, v katerem so ključni dejavnik uspeha zaposleni, bo merilo odsotnost, uspešnost naborov, moralo, veščine ipd.;
- podjetje, ki šteje za dejavnik uspeha varnost, lahko meri število zaporednih dni brez nesreč ali število delovnih dni, ki so izgubljeni zaradi nesreč.

**2.) Fisher** (1992, str. 31-38) meni, da morajo podjetja ovrednotiti obstoječe strategije in ugotoviti, kateri so njihovi ključni dejavniki uspeha oz. obstoja. Našteva jih osem:

- zadovoljstvo strank,
- odličnost proizvodnje,
- tržno vodstvo,
- kakovost,
- zanesljivost,
- odzivnost,
- tehnološko vodstvo,
- vrhunski finančni rezultati.

Za vsakega od ključnih dejavnikov mora podjetje oblikovati izmerljive kazalce. Poudarja tudi, da sistem nefinančne kontrole (kot imenuje nefinančne kazalce) ne spodbija pomena finančnih rezultatov, temveč da so ti stranski produkt spremljanja ključnih dejavnikov.

**3.) Howell in Soucy** (1987, str. 25-31) naštevata pet glavnih področij, za katere je potrebno oblikovati nefinančne kazalce:

- kakovost,
- dobava,
- zaloge,
- kontrola stroškov in izmeta materiala,
- ravnanje in vzdrževanje delovnih mest.

Prvi dve področji sta pomembni predvsem z vidika strank: če bo razumna tudi cena, bo zagotovljeno povpraševanje. Nizke zaloge, stroški materiala in izmet se neposredno odražajo v učinkovitosti proizvodnih procesov, zato tudi v produktivnosti. Razpoložljivost, predvsem pa razumna izkoriščenost zmogljivosti delovnih sredstev ter njihovo vzdrževanje vodijo do minimiranja celotnih proizvodnih stroškov.

**4.) Garrison** (v Tekavčič, 1995, str. 125-126) navaja pet skupin kazalcev, ki jih podjetja, ki uvajajo proizvodnjo po načelih Just in Time oz. JIT, "ravno ob pravem času," in Totaly Quality Management oz. TQM, "celovito obvladovanje kakovosti", lahko uporabljajo za presojanje uspešnosti poslovanja. Te skupine se nanašajo na:

- merjenje kakovosti,
- kontrolo stroškov materiala in izmeta,
- zaloge glede na vrsto in količino,
- razpoložljivost in izkoriščenost opreme,
- obdobje od nabave do dobave proizvodov strankam.



Pridemo lahko do naslednjih ugotovitev:

Prva dva pristopa sestavita strukturo kazalcev glede na dejavnike, ki jih podjetje obravnava kot ključne za uspeh oz. obstoj. To zahteva od podjetij poznavanje poslovnega okolja in sprejetje prave strategije. Slabost obeh pristopov je v tem, da ne vsebujeta varovala, ki bi ravnalce opozorilo, da so bodisi spregledali kakega od dejavnikov ali določili nepravilnega.

Druga dva pa strukturo postavita po področjih, ki jih mora podjetje nadzirati ne glede na strategijo. Področja sicer pokrivajo pomembne vidike notranjih procesov in odnosov s kupci, ne upoštevajo pa npr. pomena človeških virov ter procesov inoviranja in učenja, ki so odločilni za rast in razvoj podjetja. Nobeden od pristopov pa ustrezno ne obravnava finančnih kazalcev.

## **2.1 Vloga finančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja**

Mnenja akademikov in ravnalcev si niso enotna niti na tem področju. Utemeljivam o neustreznosti izključne uporabe finančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja sicer ni moč oporekati, razhajajo pa se mnenja o bodoči vlogi finančnih kazalcev. Nekateri skušajo finančne kazalce malo predrugačiti, drugi jih odrivajo na stran, češ: "treba je izboljšati operativne (nefinančne) kazalce, npr. čas, potreben za proizvodnjo in odstotek kakovostnih proizvodov, finančni rezultati pa bodo sledili kar sami od sebe." Spet tretji jih kritizirajo, da so usmerjeni le v preteklost in da ne odražajo sodobnih aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost. Prav tako, da ne prispevajo k povečanju zadovoljstva kupcev, izboljšanju kakovosti, skrajševanju časa, potrebnega za proizvodnjo in da ne motivirajo zaposlenih.

Vendar pa Kaplan in Norton (1992, str. 77-79) navajata dva razloga, zaradi katerih bi kazalo trditve o nepotrebnosti finančnih kazalcev za sprejemanje nefinančnih odločitev ovreči:

### **1.) ni mogoče trditi, da bi izboljšanim operativnim kazalcem samoumevno sledil tudi finančni uspeh**

Prvi razlog pravi, da je povsem mogoče, da nefinančni kazalci odražajo izboljšanje, finančni kazalci pa ne, še več, lahko celo nazadujejo. Do tega lahko pride vsaj v dveh primerih (Rejc, 1996, str. 24).

**1a) podjetje ni pravilno oblikovalo vizije oz. poslanstva ali pa je postavilo napačno dolgoročno strategijo za njeno doseganje.**

Poglejmo si primer: podjetje A je v treh letih doseglo naslednje izboljšave: delež nekakovostnih proizvodov na 1000 dokončanih enot je padel s 500 na 50, odstotek pravočasnih dobav je porasel od 70 % na 90 %, donos proizvodnje pa se je s 26 % dvignil na 51 %. Kljub tem pozitivnim spremembam v kakovosti, produktivnosti in zadovoljstvu kupcev so finančni kazalci skozi celotno triletno obdobje kazali malenkostne spremembe, vrednost delnic pa je padla celo za tretjino. Zakaj?

Podjetje ni pravilno ocenilo svojega poslanstva ali pa je izbralo napačno pot za njegovo doseganje. Izboljšave je namenilo le obstoječim proizvodom in trgom, ni pa upoštevalo potreb po novih proizvodih in nujnosti, da okrepljeno tržijo na novih in zahtevnejših tržnih segmentih. Pustilo je konkurentom, da ga prekosijo.

### **1b) podjetje ni oblikovalo pravilnega spleta nefinančnih kazalcev**

Do neuskkljenosti nefinančnih in finančnih kazalcev lahko pride tudi, ker podjetje ne spremlja vseh vidikov izboljšav in "zaspi", potem ko so že vidni porasti v vrednosti nekaterih nefinančnih kazalcev. Z drugimi besedami, splet kazalcev je pomanjkljiv. Oglejmo si primer: višja kakovost in krajši proizvodni časi sicer pomenita dosežek, toda obenem povzročita preseganje zmogljivosti delovnih sredstev. Na to se morajo ravnalci takoj odzvati: morajo jih bodisi zapolniti (da bodo porasli prihodki), bodisi se jih znebiti (da se zmanjšajo stroški). Šele na ta način se bodo izboljšave pokazale tudi skozi finančne kazalce.

Vloga finančnih kazalcev je torej v tem, da opozorijo ravnalce, da sprejete odločitve ne vodijo do optimalnih vrednostnih rezultatov. Da je napačna bodisi strategija, bodisi izbor nefinančnih kazalcev - da je torej odločitve treba preveriti in spremeniti.

## **2.) dobro oblikovan sistem finančnih kazalcev bo podpiral uvajanje novih konceptov v podjetje**

Drugi razlog pravi, da je mogoče nekatere finančne kazalce uporabljati celo v operativne namene. V dokaz avtorja navajata primer podjetja<sup>2</sup>, ki je oblikovalo poseben kratkoročen finančni kazalec in ga vključilo v program celovitega obvladovanja kakovosti. Podjetje je namreč predpostavljalo, da lahko kakovost poslovnih učinkov neposredno povežejo s finančno koristjo podjetja. Izdelalo je t. i. "dnevni izkaz uspeha" in za vsak dan posebej izračunavalo prihodke od proizvedenih poslovnih učinkov (količine je pomnožilo z ocenjenimi prodajnimi cenami), od teh pa odštelo odhodke za porabljen material, energijo in kapital, ter oceno stroškov nekakovostnih poslovnih učinkov. Višjo kakovost so izrazili v posebnem dodatku na prodajno ceno, preko tega pa v višjih prihodkih. Zakaj tako?

Ravnalci se pogosti srečujejo z izključujočimi odločitvami. Ni mogoče vedno hkrati zviševati kakovost, zmanjševati porabo energije in povečati obseg proizvodnje.

---

<sup>2</sup> Gre za uspešno izkušnjo ameriškega podjetja Texas Estman Company (Kaplan, Norton, 2000).

Prilagojen finančni kazalec pomaga pri izbiri, saj nudi hitre povratne informacije o tem, kako določena odločitev prispeva k finančnim rezultatom. Kljub spodbudni izkušnji ameriškega podjetja pa menimo, da je pri takšni uporabi finančnih kazalcev potrebna previdnost.

Tako naj bodo finančni kazalci vključeni v splet kazalcev, ki služijo za presojanje uspešnosti poslovanja, saj predstavljajo pomemben vidik poslovanja - vidik lastnikov podjetja. Ker vrednostno izražajo uspeh že izvedenih odločitev, je njihova naloga predvsem kontrolne narave, saj podjetje z njimi preverja pravilnost strategije, odločitve v zvezi z aktivnostmi znotraj nje ter izbor nefinančnih kazalcev. Upoštevati pa je treba naslednje: izboljšave v poslovnih procesih (npr. višja kakovost, odzivni čas, produktivnost, novi proizvodi), ki jih merimo z nefinančnimi kazalci, se polno odrazijo v boljših finančnih rezultatih le takrat, ko vodijo do povečane prodaje in tržnega deleža, zmanjšanja operativnih izdatkov ali hitrejšega obrata sredstev.

### 3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Predstavitev našega spleta kazalcev bomo pričeli s postavitvijo izhodišč, na osnovi katerih bomo zgradili strukturo kazalcev iz štirih vidikov. Ti vidiki so: *vidik kupcev*, *vidik notranjih procesov*, *vidik učenja in rasti* ter *finančni vidik*. Izhajali bomo predvsem iz knjige *Uravnoteženi sistem kazalnikov in treh prispevkov Kaplana in Nortona*.<sup>3</sup>

Izhodišča za postavitev strukture kazalcev so:

- 1) Ostra globalna konkurenca zahteva od podjetij, da opredelijo svojo **vizijo oz. poslanstvo**, za njeno doseganje pa sestavijo **dolgoročno strategijo** z dolgoročnimi strateškimi cilji. Da bi podjetje zanesljivo doseglo strateške cilje, s tem pa tudi vizijo oz. poslanstvo, morajo nosilci odločanj razpolagati z informacijami, na osnovi katerih bodo vedeli, kje se nahajajo in nato sprejemali nadaljnje odločitve. Te informacije jim bodo posredovali kazalci za presojanje uspešnosti poslovanja, oblikovani pa morajo biti tako, da bodo po eni strani presojali uspešnost doseganja strateških ciljev (nefinančni kazalci), po drugi pa vrednotili pravilnost strategije (finančni kazalci).
- 2) Nosilci odločanja potrebujejo takšen splet kazalcev, ki jim bo nudil **hkraten pregled nad vsemi področji**, ki prispevajo k uspešnosti poslovanja, pri čemer sta pomembna tako finančni kot nefinančni vidik. Uspešni ravnalci se pri sprejemanju odločitev namreč ne zanašajo le na eno skupino kazalcev, temveč skušajo posamezno odločitev utemeljiti s čim več vidikov.

---

<sup>3</sup> Kaplan in Norton sta avtorja knjige *Uravnoteženega sistema kazalnikov in svoje*, ter ugotovitve podjetij, ki ga uporabljajo, opisujeta v več delih, med drugim v člankih (1992, 1993, 1996).

- 3) Medsebojna **usklajenost kazalcev za različna področja** (navadno so to kar poslovne funkcije) je prvi pogoj, da sprejete odločitve ne bodo vodile do neoptimalnih rezultatov. Imenovali jo bomo vodoravna usklajenost kazalcev.<sup>4</sup>
- 4) Prav tako je pomembna **usklajenost kazalcev med različnimi ravni** v podjetju. To bomo imenovali navpična usklajenost kazalcev.

Na osnovi teh štirih izhodišč lahko izpeljemo določen pogoj, zaradi katerega se ta pristop odločilno razlikuje od vseh drugih - da je potrebno enovito in povezovalno ogrodje, ki bo zaobjelo vse pomembne vidike poslovanja. Do te ugotovitve sta prišla Kaplan in Norton (1992, str. 71-79), enako kasneje ugotavlja tudi Fisher (1993, str. 38), in oblikovala t.i. "The Balanced Scorecard" oz. "**uravnoveženi izkaz uspeha**," kazalce za presojanje uspešnosti poslovanja.

Urnoveženi izkaz je skupek kazalcev, ki ravnalcem nudi obsežen, a hiter pregled uspešnosti poslovanja. Je sredstvo, ki strateške cilje podjetja prevaja v povezano mrežo kazalcev. Jedro uravnoveženega izkaza predstavlja usklajenost finančnih kazalcev, ki vrednostno odražajo rezultate preteklih aktivnosti, in nefinančnih kazalcev o zadovoljstvu kupcev, notranjih procesih ter učenju in rasti. Ti pa so povzročitelji bodočih finančnih rezultatov. Omogoča torej hkratno spremljanje finančnih rezultatov in napredka pri izgradnji ključnih možnosti, ki jih podjetja potrebujejo za prihodnjo rast.

Kazalci so razdeljeni v štiri skupine oz. štiri vidike, ki jih prikazujemo v sliki 1:

1. **finančni vidik** ("Kako poslujemo za naše lastnike?")
2. **vidik poslovanja s strankami** ("Kako nas vrednotijo naši kupci?")
3. **vidik notranjih procesov** ("V čem se moramo odlikovati?")
4. **vidik učenja in rasti** ("Ali smo vedno boljši?")

V nadaljevanju razlagam izbor vidikov in povezave med njimi. Finančni kazalci so končni in resnični pokazatelj uspešnosti poslovanja, zlasti z vidika lastnikov. Če je strategija pravilno zastavljena, bodo vrednostno, t. j. denarno, odražali izboljšave vseh aktivnosti in drugih dejavnikov, ki jih izkazujejo nefinančni kazalci. Finančni kazalci nam torej omogočajo dvojno preverjanje: prvič, ali smo ustrezno postavili dolgoročno strategijo, v povezavi z nefinančnimi kazalci pa, ali smo izbrali prave nefinančne kazalce za spremljanje ključnih aktivnosti in drugih dejavnikov.

---

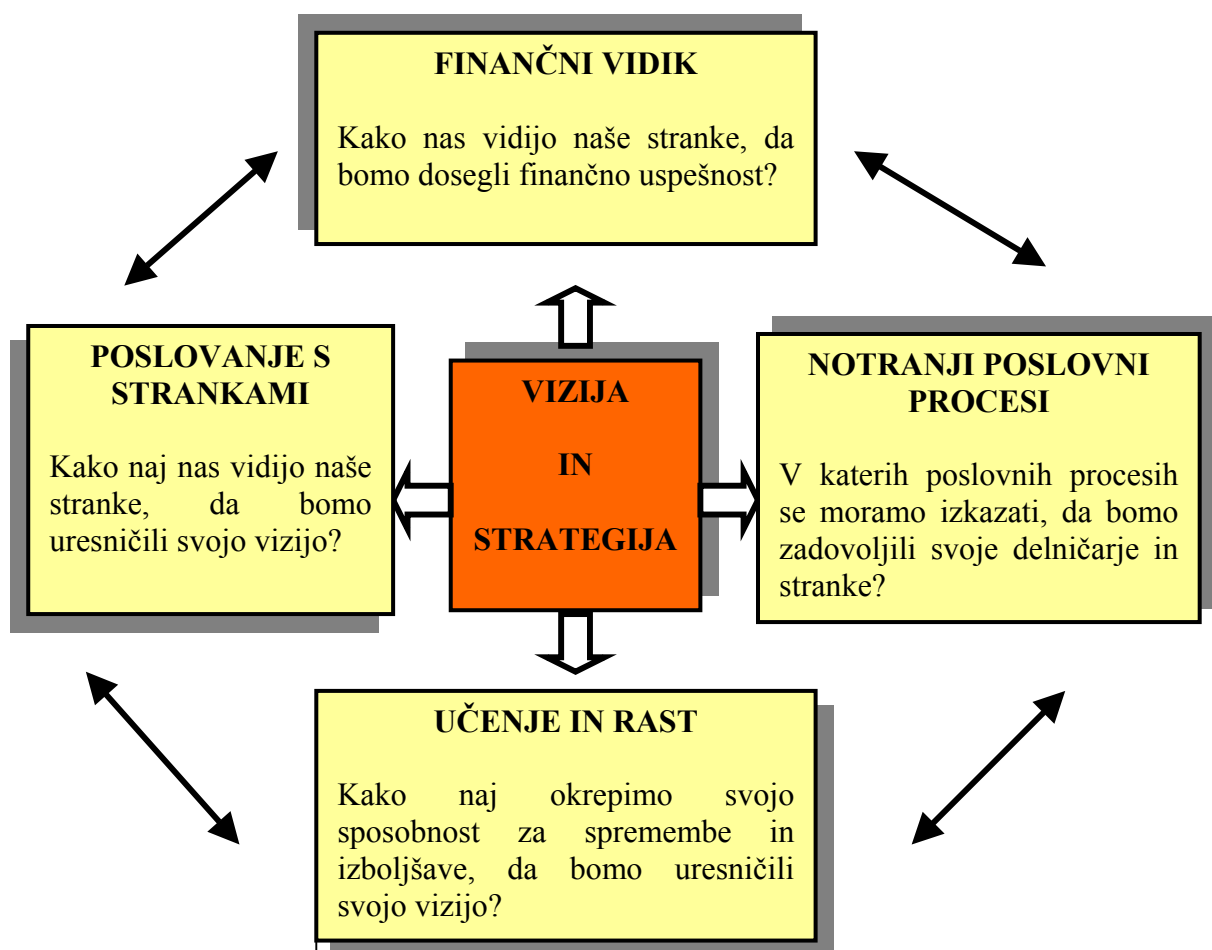
<sup>4</sup> Če so kazalci za presojanje uspešnosti posameznih področij neusklajeni, bodo vodili do neusklajenih odločitev nosilcev odločanja na posameznih področjih, saj bodo ti skušali vsak zase optimirati merjene rezultate, škodovali pa podjetju kot celoti. O nujnosti povezovanja kazalcev pišejo Fisher (1993, str. 38), ter Kaplan in Norton (1992, str. 73).

Odločnost poslovanja postavlja kupca v središče pozornosti. Ker kupci svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, se mora podjetje s proizvodi in storitvami truditi, da bi pritegnilo čimveč strank. Od tega, kako dobro bo podjetje prepoznalo ali predvidelo potrebe kupcev, in od kakovosti zadovoljitev teh potreb so odvisni prihodki podjetja.

Podjetje zato pri presojanju uspešnosti poslovanja ne sme zanemariti vidika kupcev, temveč mora zbirati informacije o zadovoljstvu kupcev s proizvodi in storitvami. Zlasti ker so nakupi kupcev prvi pokazatelj, da je podjetje na pravi poti. "Ali smo z vidika kupcev uspešni?"

Naslednja dva vidika sta vidik notranjih procesov in vidik učenja ter rasti in pokrivata tista področja uspešnosti v podjetju, ki jih moramo spremljati, da bi dosegli zadovoljstvo kupcev in zaupanje lastnikov. Sem spadajo vsi procesi proizvodnje, nabavljanja in dobavljanja, raziskav in razvoja, kakovost informacijskega sistema, kultura in klima v podjetju, predvsem pa sposobnost učenja. Kazalci teh dveh vidikov naj spremljajo predvsem dejavnike, s katerimi podjetje dosega strateške cilje: "V čem se moramo odlikovati?" in "Ali smo vedno boljši?".

**Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja**



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

Uravnoteženi izkaz kot struktura in orodje za presojanje uspešnosti poslovanja je model, ki ga lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi, ne glede na naravo poslovnih učinkov. To pa ne velja za splet kazalcev, ki je vpet v strukturo. Različna konkurenčna okolja oz. različne tržne okoliščine zahtevajo različne spletke kazalcev. Prilagojeni morajo biti viziji oz. poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi.

Želeli bi opozoriti, da tudi Kaplan in Norton, ki sta v pristopu precej temeljita, nista oblikovala okvirnega pregleda uporabnih kazalcev. Kazalce za posamezne vidike smo zbrali iz različnih virov. Znotraj vsakega vidika smo jih razdelili po dejavnikih, s katerimi smo posamezen vidik vsebinsko celovito pokrili. Vsak vidik ima svojo razpredelnico, dejavniki pa so na vrhu, nanizani v temno pobarvanih poljih. Po stolpcih se vrstijo kazalci, ki so večinoma nerazčlenjeni. Nekateri kazalci pa so takšni, pravimo jim zbirni, da je za podjetje bolje, če jih razčleni in torej podrobneje spremlja aktivnosti (Rejc, 1996, str. 29).

### **3.1 FINANČNI VIDIK**

Povezovanje finančnih ciljev s strategijo podjetja naj bi spodbudilo predvsem oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov. Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Da bi prišlo do izboljšanja finančne uspešnosti, morajo biti vsi izbrani kazalniki člen v verigi vzorčno-posledičnih razmerij.<sup>5</sup>

Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseglo zaželene dolgoročne ekonomske uspešnosti. Potrebne povezave vseh štirih vidikov sistema lahko v večini organizacij zagotavljajo finančne usmeritve povečanja prihodkov, zmanjševanja stroškov in povečanja produktivnosti, večje izrabe sredstev ter zmanjševanje tveganja.

Številna podjetja pa uporabljajo popolnoma enake finančne cilje za vse svoje oddelke in poslovne enote. Tako je lahko na primer za celotno podjetje v vsaki poslovni enoti postavljen enak cilj kot 15-odstotna dobičkonosnost poslovnih sredstev. Po drugi strani, če podjetje uporablja kazalnik ekonomske dodane vrednosti, se lahko vsaki poslovni enoti zastavi naloga, naj v vsakem obdobju kar najbolj poveča svojo ekonomsko dodano vrednost. Tako so vsi managerji poslovnih enot ocenjeni po istem kazalniku, ta pa ne priznava tega, da lahko različne poslovne enote sledijo različnim strategijam.

---

<sup>5</sup> Pri postavljanju ciljev je treba poznati vzrok in posledico posameznih dejanj v podjetju. Kot je lahko razvidno iz slike 2, je povečanje donosnosti sredstev lahko posledica povečanih prihodkov zaradi zvestobe kupcev. Analiza kupca lahko odkrije, da mu veliko pomeni pravočasnost dobav. Pravočasnost dobav pa je zagotovljena s kakovostjo procesov in s kratkim izdelavnim časom poslovnega učinka. Na to pa vplivajo zmožnosti in znanje zaposlenih. Zdaj lahko vidimo, kako se lahko vzpostavi celotna veriga vzročno-posledičnih razmerij kot navpični vektor skozi štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov.

Zelo malo možnosti je, da bi bil en finančni kazalnik (in zlasti za en sam cilj za en finančni kazalnik) primeren za široko paleto poslovnih enot. Zato menimo, da bi morala vodstva poslovnih enot, ko začenjajo oblikovati finančni vidik svojega uravnoteženega sistema kazalnikov, določiti primerne finančne kazalnike za svojo strategijo.

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

Finančni cilji se močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Navedli bomo tri razvojne stopnje poslovnih enot, in sicer *rast*, *zrelost* in *upadanje*. V nadaljevanju bomo povzemali iz knjige (Kaplan, Norton, 2000, str. 58-59.).

### **3.1.1 Rast**

Rast vključuje tiste poslovne enote, ki so na začetnih stopnjah svojega življenjskega cikla. Te poslovne enote imajo izdelke, s predznakom velika potencialna rast. Krepitev novih izdelkov in vlaganje precejšnjih sredstev za razvoj, oblikovanje in razširitev proizvodnih zmogljivosti, gradnja operativnih zmogljivosti, vlaganje v sisteme in infrastrukturo, distribucijske mreže, ki bodo podpirale globalna razmerja, ter gojenje in razvijanje odnosov s strankami, vse to je potrebno za izkoriščanje tega potenciala. Podjetja na stopnji rasti lahko dejansko poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi in z nizko tekočo donosnostjo vložnega kapitala (če se vlaganja v neopredmetena sredstva obravnavajo kot stroški ali izkoriščajo v interne namene). Splošni finančni cilj za posle na stopnji rasti bodo deležni stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih pri skupinah strank in v regijah.

### **3.1.2 Zrelost**

Večina poslovnih enot podjetja je na stopnji zrelosti, ko so še vedno privlačna za vlaganje in investiranje, vendar morajo dosegati visoke donose vložnega kapitala. Ohranjanje tržnega deleža in morda celo povečevanje iz leta v leto je nekaj, kar se pričakuje od teh poslovnih enot. Naložbeni projekti bodo usmerjeni k odpravljanju ozkih grl, povečevanju zmogljivosti ter pospeševanju nenehnih izboljšav, ne pa k vlaganjem, usmerjenim k dolgoročnemu povračilu in rasti kakor v poslovnih enotah v stopnji rasti.

Finančni cilj povezan z dobičkonosnostjo uporablja večina poslovnih enot na stopnji zrelosti. Ta cilj se lahko izrazi z uporabo kazalnikov, povezanih z računovodskim dohodkom, kot sta dohodek od poslovanja ali bruto dobiček.

Ti kazalniki kapital vložen v poslovno enoto obravnavajo kot dan (ali eksogen) in od managerjev pričakujejo doseganje čim višjih prihodkov, ki jih je mogoče ustvariti iz vloženega kapitala.

Zrel potrošni izdelek, pa se lahko zaradi nenehnih tehnoloških, tržnih ali zakonskih sprememb spremeni v izdelek ali storitev z velikim potencialom rasti. Taka sprememba bi popolnoma spremenila finančne in investicijske cilje poslovne enote. Zato je treba finančne cilje vseh poslovnih enot občasno pregledovati, vsaj enkrat letno, za potrditev ali spremembo strategije poslovne enote.

### **3.1.3 Upadanje**

Ko je želelo podjetje dosegati rezultate iz prejšnjih dveh razvojnih stopenj, so nekatere poslovne enote dosegle stopnjo upadanja svojega življenjskega cikla. Večja vlaganja tu pridejo zdaj v poštev le za vzdrževanje opreme in zmogljivosti, ne pa za razširitev ali gradnjo novih. Vsak naložbeni projekt mora imeti natančno določene, kratke dobe vračanja. Doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka je glavni cilj podjetja. Splošna končna finančna cilja za posle na stopnji upadanja bi bila denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo) in iz zmanjšanja potreb po obratnih sredstvih.

Nekatera podjetja uporabljajo finančne kazalnike, kot so ekonomska dodana vrednost in vrednost za delničarje, ROCE (dobičkonosnost poslovnih sredstev), ROI (donosnost naložbe), dohodek iz poslovanja in bruto dobiček. Ti kazalniki predstavljajo tradicionalni finančni cilj - doseči velik donos kapitala, vloženega v posel predvsem na razvojnih stopnjah rasti in zrelosti. Finančni cilji za poslovne enote na stopnji upadanja pa poudarjajo denarni tok. Kakršnakoli vlaganja morajo dati takojšnja zagotovljena denarna povračila.

Računovodski kazalniki - kot so donosnost naložbe, ekonomska dodana vrednost in dobiček iz poslovanja - niso tako pomembni, saj so bila največja vlaganja v te poslovne enote že opravljena.

Končni cilj ni čimvečja donosnost naložb, ki bi lahko managerja spodbudila k iskanju dodatnih naložbenih sredstev na podlagi projekcij prihodnjega dobička. Pomembnejši cilj je, da se v podjetje vrne čim več denarja od preteklih naložb.

Na koncu pa bomo nanizali še primere nekaterih finančnih kazalcev. Opozarjamo, da to niso vsi kazalci, temveč le nekateri, ki smo jih nanizali za prikaz. V preglednici 1 tako lahko vidimo kazalce, ki jih lahko uporabljamo v finančnem vidiku uravnoveženega izkaza poslovanja.



## Preglednica 1: Štiri področja finančnega vidika in kazalci zanje

<b>Dobičkonosnost</b>	<b>Kapitalska struktura in likvidnost</b>	<b>Upravljanje sredstev</b>	<b>Kontrola sredstev</b>
<b>Dobiček podjetja</b>	<b>Stopnja kapitalizacije</b>	<b>Donosnost lastniškega kapitala</b>	<b>Izdatki poslovne enote</b>
-dobičkonosnost posameznih proizvodov in storitev	<b>Stopnja zadolženosti</b>	<b>Donosnost naložbe</b>	<b>Razmerje med dodano in bruto vrednostjo</b>
Dobičkonosnost projektov	<b>Finančna stabilnost podjetja</b>	<b>Obrat zalog</b>	
<b>Dobiček na delnico</b>	<b>% vračanja dolga</b>		
<b>Obseg in % rasti prodaje</b>	<b>Količnik obratne plačilne sposobnosti</b>		
<b>Vrednost podjetja</b>	-količnik hitrega testa plačilne sposobnosti		
	Količnik ostrega testa plačilne sposobnosti		
	<b>Količnik solventnosti</b>		

Vir: Rejc, 1996, str. 35.

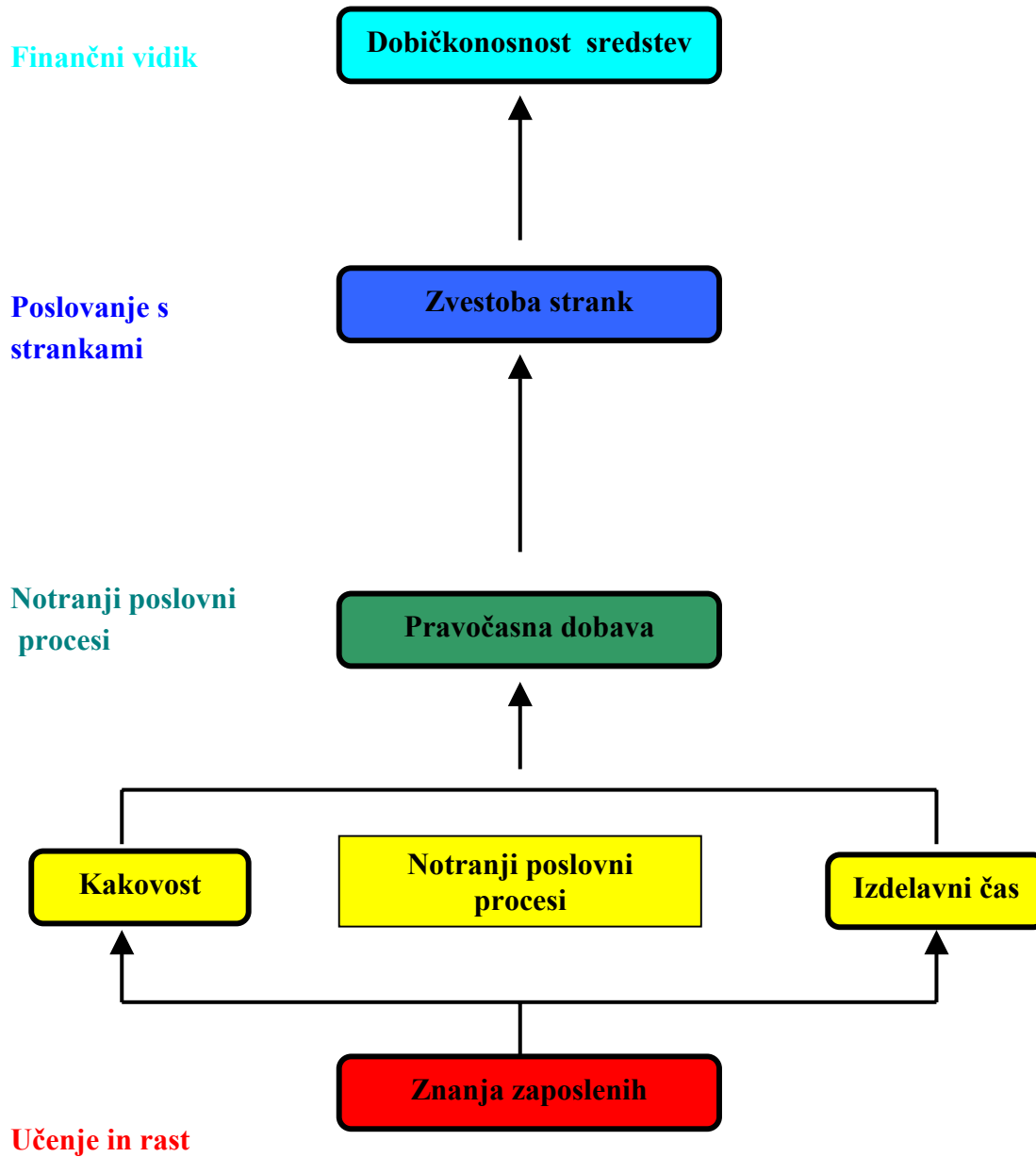
Naj razložimo še nekatere kazalce, ki smo jih navedli v preglednici 1:

- stopnja kapitalizacije je razmerje med lastnimi in vsemi viri;
- stopnja zadolženosti je razmerje med tujimi viri in vsemi ali le lastnimi viri;
- finančna stabilnost podjetja je razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi;
- količnik obratne plačilne sposobnosti je razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi;
- količnik hitrega testa plačilne sposobnosti je razmerje med razliko obratnih sredstev in zalogami ter kratkoročnimi obveznostmi;
- količnik ostrega testa plačilne sposobnosti je razmerje med vsoto denarnih sredstev in takoj vnovčljivih vrednostnih papirjev ter kratkoročnimi obveznostmi;
- količnik solventnosti je razmerje med celotnimi tujimi viri in poslovnimi sredstvi;
- donosnost naložbe (ROI): klasično Du Pontovo formulo (razmerje med dobičkom po davkih in kapitalom)<sup>6</sup> je treba nadomestiti s konceptom, ki bo dejansko izkazoval ustvarjanje vrednosti za delničarje. Zato je potrebno v števcu izračunati vsoto vseh

<sup>6</sup> Pomankljivosti Du Pontovega obrazca donosnosti naložbe in potrebo po sodobnejšem kazalcu natančneje obravnavata McCrory in Gerstberger (1992, str. 33-38).

prihodnjih denarnih tokov, hkrati pa upoštevati vrednost denarja v času in tveganja, da denarni tok ne bo uresničen.

Slika 2: Primer verige vzorčno-posledičnih razmerij v uravnoveženem izkazu poslovanja



Vir: Šink, 2001, str. 62.

### 3.2 VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočala na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam strank. Tako svoja podjetja usmerjajo pozornost navzven, proti strankam. Poslanstvo in vizija podjetja navadno izražata cilj, da bi dosegli vodilni položaj pri zagotavljanju vrednosti našim strankam in da bi bili za svoje stranke dobavitelj številka ena. Če želijo poslovne enote dosegati dolgoročno finančno uspešnost, morajo nedvomno oblikovati in dobavljati izdelke in storitve, ki jih kupci cenijo.

Podjetja, ki skušajo biti vse za vsakogar, so navadno nič za nikogar. Poslovne enote morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter nato izbrati tiste, na katerih so se odločile tekmovati. Opredeljevanje ponudb, ki jih bodo ponudile ciljnim segmentom, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Tako ta vidik v sistemu kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo podjetja v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov, ki jih je mogoče posredovati po celotni organizaciji.

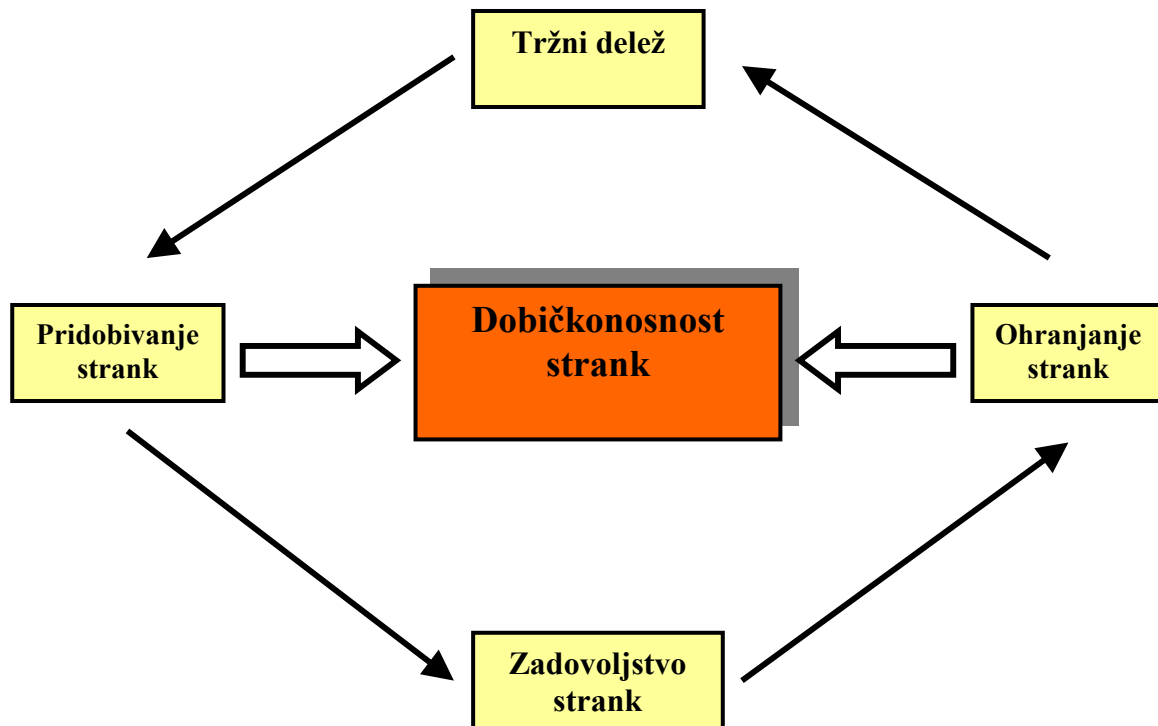
Potem, ko podjetje opredeli svoje tržne segmente in se usmeri nanje, se lahko posveti ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. Odkrili smo, da podjetja navadno izberejo dva tipa kazalnikov za svoj vidik poslovanja s strankami. Prvi tip so *splošni kazalniki*, ki jih uporabljajo tako rekoč skoraj vsa podjetja. Ker se ti kazalniki, kot so zadovoljstvo strank, tržni delež in ohranjanje strank, pojavljajo v mnogih sistemih, smo jih poimenovali **osnovna skupina kazalnikov**. Drugi tip kazalnikov so **gibala uspešnosti** - po katerih se podjetje loči od tekmecev - rezultatov pri poslovanju s strankami. Ta podajajo odgovor na vprašanje, kaj mora podjetje ponuditi svojim strankam, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja oz. pridobivanja strank in tržnega deleža.

Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami je enaka za vse vrste organizacij. Sestavljajo jo: *tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank*.

V nadaljevanju bomo povzemali iz knjige avtorjev Kaplan in Norton, (2000, str. 73-82).

Na sliki 3, lahko vidimo grafični prikaz vidika poslovanja s strankami in povezave z osnovnimi kazalci.

**Slika 3: Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki**



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

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

### **3.2.1 Tržni delež**

Ko se določi ciljna skupina strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Državni statistični uradi in druge ustanove lahko zagotovijo ocene skupne velikosti trga. Eden izmed kazalnikov tržnega dela je lahko odstotek poslov od primernih strank. Ko se podjetja usmerijo na določene segmente strank ali trga, lahko uporabijo še drug kazalnik tržnega deleža: delež naročil med posli teh strank.

### **3.2.2 Ohranjanje strank**

Zaželen način vzdrževanja ali povečevanja tržnega deleža v ciljnih segmentih strank je gotovo ohranjanje obstoječih strank v teh segmentih. Vpogled v raziskave verige dobičkonosnosti storitev je pokazal pomen ohranjanja strank (Haskett, et al., 1994, str. 164-174). Podjetja, ki brez težav lahko opredelijo svoje stranke - na primer industrijska podjetja, distributerji in grosisti, ponudniki internetnih storitev, banke - zlahka preverijo, kako uspešna so v ohranjanju strank v posameznih obdobjih. Poleg ohranjanja strank pa bodo številna podjetja želela izmeriti tudi zvestobo strank z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.

### **3.2.3 Pridobivanje strank**

Ponavadi si podjetja, ki si želijo razširiti poslovanje, zastavijo cilj povečanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. S kazalnikom pridobivanja strank se spreminja, absolutno oz. relativno, stopnja, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank bi se lahko merilo s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam v teh segmentih.

### **3.2.4 Zadovoljstvo strank**

Ohranjanje strank je pogojeno z zadovoljevanjem njihovih potreb. Tako pridobivamo nove in ohranjamo stare. Povratno informacijo, kako uspešno je podjetje, spremljamo s kazalniki zadovoljstva strank. Pomen zadovoljstva strank verjetno ni nikjer precenjen. Novejše raziskave so pokazale, da samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank ni dovolj za doseganje visoke stopnje zvestobe, za ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost. Samo kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredni zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup (Jones, Sasser, 1995, str. 88-99).

### 3.2.5 Dobičkonosnost strank

Ko je podjetje uspešno na področju zadovoljstva strank, pridobivanja strank, ohranjanja strank in tržnega deleža, še ne pomeni, da ima podjetje dobičkonosne stranke. Prodaja izdelkov po zelo nizkih cenah je vsekakor eden od načinov za doseganje zadovoljstva pri strankah. Ker sta zadovoljstvo in visok tržni delež sama po sebi le sredstvo za doseg večjih finančnih donosov, bodo podjetja verjetno želela meriti ne le obseg poslovanja s strankami, ampak tudi dobičkonosnost tega poslovanja, zlasti v ciljnih tržnih segmentih. Podjetja bi si morala želeli več kot le zadovoljne in srečne stranke; želeli bi si morala dobičkonosne stranke. Kazalnik dobičkonosnosti strank lahko pokaže, da določene ciljne stranke niso dobičkonosne. Večja verjetnost je, da se to zgodi z novo pridobljenimi strankami, pri katerih so prizadevanja za pridobitev šele pokritih z dobički od prodaje izdelkov in storitev strankam. Dobičkonosnost v življenjski dobi izdelka ali storitve postane temelj za ohranjanje ali odvrčanje nedobičkonosnih strank. Nedobičkonosne oz. na novo pridobljene stranke so še zmeraj vredne zaradi svojega potenciala rasti. Tudi za nedobičkonosne stranke, ki so s podjetjem že vrsto let, bodo verjetno potrebni posebni ukrepi, da bodo dosegli večjo vrednost. Preglednica 2 predstavlja preprost način kombinacije upoštevanja ciljnih tržnih segmentov z dobičkonosnostjo.

**Preglednica 2: Ciljni segment in dobičkonosnost strank**

<b>STRANKE</b>	<b>Dobičkonosne</b>	<b>Nedobičkonosne</b>
<b>Ciljni segment</b>	Ohranjanje	Preobrazba
<b>Neciljni segment</b>	Spremljanje	Ukinitev

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 82.

Podjetje si vsekakor želi obdržati dobičkonosne stranke v ciljnih segmentih in naj bi se v prihodnje le malo zanimalo za nedobičkonosne stranke v neciljnih segmentih. Nedobičkonosne stranke v ciljnih segmentih se lahko spremenijo v dobičkonosne stranke. Nove stranke morda poleg spremljanja, ali bodo zaradi povečanja poslovanja v prihodnosti postale dobičkonosne, potrebujejo zelo malo pozornosti. Starejše stranke, ki so nedobičkonosne, utegnejo potrebovati novo oblikovane cene storitev ali izdelkov, ki jih veliko uporabljajo, ali nove, boljše načine za izdelovanje in zagotavljanje teh izdelkov in storitev. Dobičkonosne stranke v neciljnih segmentih seveda lahko ohranimo, vendar pa je treba ves čas spremljati, ali zaradi dodatnih povpraševanj po storitvah ali lastnostih oziroma spremembah v količini ter ponudbi izdelkov in storitev niso postale nedobičkonosne.

V Preglednici 3 tako spet predstavljamo kazalce, ki jih lahko uporabimo v vidiku poslovanja s strankami.

### Preglednica 3: Dejavniki zadovoljstva kupcev in kazalci zanje

Čas	Kakovost	Ponudba, storitev	Stroški
Čas od naročila do dobave (za obstoječe proizvode)	Število reklamacij v času garancije	Rangiranje pri kupcih	Razmerje med ceno in vrednostjo
Čas od ideje oz. ugotovljene potrebe do trženja (za nove proizvode)	Izdatki za garancijo	Število partnerstev s kupci	Stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni stroški)
Čas za izvedbo storitve	Število pritožb kupcev	% stalnih kupcev	
Povprečen odzivni čas na povpraševanje	% pravočasnih dobav in dnevi zastaranja	Zadovoljstvo z lastnostmi novih proizvodov	
	% točnih napovedi dobavnih rokov	Zadovoljstvo z izdelčnim spletom	

Vir: Rejc, 1996, str. 29.

Naj še razložimo nekatere kazalce, ki smo jih omenili v preglednici 3:

- Čase se meri v dneh;
- Odstotek pravočasnih dobav ni zadosten podatek. Spodbuja lahko prepričanje, da je bolje imeti eno zelo pozno in eno pravočasno dostavo kot pa dve z majhno zamudo. Zato je kazalec potrebno dopolniti s prikazom (najbolje grafičnim) števila zamujenih dni pri nepravočasnih dostavah;
- Odstotek stalnih kupcev je razmerje med številom kupcev, ki so kupovali prejšnje leto in številom vseh kupcev;
- Razmerje med ceno in vrednostjo kupca je izrazito subjektivna ocena, ki izraža zadovoljstvo z nakupom;

- Stroški lastništva kupljenega blaga so smiselni zlasti za industrijske kupce, t. j. podjetja, ki to blago potrebujejo v nadaljnjih proizvodnih procesih. Zanje so namreč poleg cene pomembni še drugi stroški (stroški naročanja in plačevanja, prevzema in pregledovanja, rokovanja in skladiščenja, prav tako stroški izmeta in popravil ter prekinitiv v proizvodnji). Zato lahko odličen dobavitelj zaračuna višjo ceno na enoto, je pa stroškovno ugodnejši, ker dostavlja kakovostne proizvode v pravih količinah ob ravno pravem času. Stroški lastništva so hkrati oportunitetni stroški nakupa proizvoda ali storitve oz. stroški izgubljenih (konkurenčnih) alternativ. Izračunajo se kot vsota cene in vseh za industrijske kupce zadevnih stroškov, ki so povezani z nakupom pri proizvajalcu.

### **3.3 VIDIK NOTRANJIH PROCESOV**

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti se razlikuje od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti prav po procesu določanja ciljev in kazalnikov uspešnosti vidika notranjih poslovnih procesov. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se osredotočajo na nadziranje in izboljševanje obstoječih centrov odgovornosti in oddelkov. Večina organizacij pa je seveda napredovala in ne uporabljajo več analize odstopanj finančnih rezultatov kot osnovne metode za ocenjevanje in nadzor. Finančne kazalnike v podjetjih nadomeščajo s kazalniki kakovosti, donosa, pretoka in trajanja cikla poslovnega procesa.

Vsa podjetja težijo k temu, da bi izboljšala kakovost, skrajšala trajanje ciklov, povečala donose, povečala pretok in znižala stroške svojih poslovnih procesov. Samo osredotočanje na izboljševanje pretoka, krajšanje ciklov, kakovosti in stroškov obstoječih procesov podjetja ne vodi nujno do posebne stopnje usposobljenosti.

Če vsi poslovni procesi podjetja niso boljši od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov, produktivnosti in stroškov, bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazitih in obranljivih konkurenčnih prednosti.

Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se začne s procesom **inovacij**, s katerim v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi **operativni proces**, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se konča s **poprodajno storitvijo**, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke sprejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja.



## Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov

Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese: *proces inovacij*, *operativni proces* in *proces poprodajnih storitev*, ki jih prikazujemo v sliki 4 in podrobneje opisujemo v nadaljevanju (Kaplan, Norton, 2000, str. 105-114).

**Slika 4: Vidik notranjih poslovnih procesov - model osnovne verige vrednosti**



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105.

### 3.3.1 Proces inovacij

Inovacije so odločilen notranji proces podjetja. Za podjetje je najpomembnejše biti uspešen, učinkovit in pravočasen v procesu inovacij. To je celo bolj pomembno kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov. Razlika v pomembnosti med procesom inovacij in operativnimi procesi je še posebej opazna v farmacevtskih podjetjih, podjetjih za proizvodnjo kemikalij za uporabo v kmetijstvu, za programsko opremo in elektroniko visoke tehnologije, ki imajo vse dolge oblikovalske in razvojne cikle. Ko izdelki teh podjetij dosežejo proizvodnjo, je lahko bruto dobiček iz poslovanja precej visok. Možnosti za precejšnje znižanje stroškov so lahko omejene. Večina stroškov se tako pojavi pri raziskavah in razvoju.

Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. Managerji v prvem delu izvajajo tržne raziskave, da bi opredelili velikost trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določanje cen ciljnih izdelkov in storitev. Pridobivanje natančnih podatkov o velikosti trga in preferencah strank, postane za organizacijo ključnega pomena.

Poleg analiziranja obstoječih in potencialnih strank lahko prvi del procesa inovacij vključuje tudi popolnoma nove priložnosti in trge za izdelke in storitve, ki jih ponuja organizacija.

Drugi del procesa inovacij so informacije o trgu in strankah, ki so osnove za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov oz. storitev.<sup>7</sup> Tako se v drugem delu izvajajo naloge kot so:

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

Razvoju kazalnikov uspešnosti procesov oblikovanja razvoja izdelkov je bilo v preteklosti namenjeno le malo pozornosti. Razlogov je več. Osredotočili so se predvsem na proizvodne in operativne procese in ne na raziskave in razvoj. To osredotočenje je bilo racionalno utemeljeno, saj so organizacije mnogo več denarja porabile za proizvodne procese kot za raziskovalne in razvojne procese. Ključ do uspeha je bila množična proizvodnja. Danes pa organizacije črpajo konkurenčne prednosti predvsem iz nepretrganega toka inovativnih izdelkov in storitev, kar pomeni, da je proces raziskav in razvoja postal pomembnejši člen verige vrednosti poslovanja kot v preteklosti. Uspeh procesa raziskav in razvoja morajo organizacije spodbujati in ovrednotiti s posebnimi cilji in kazalniki.

Zaradi večjega pomena raziskav in razvoja v organizacijah porabijo za to tudi več denarja. Nekatera podjetja porabijo več za raziskave, oblikovanje in razvoj izdelkov, kot za proizvodne in operativne procese.

### **3.3.2 Operativni proces**

Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Začne se s sprejemanjem naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki. V tem procesu je poudarjen pomen učinkovite, stalne in pravočasne dostave konkretnih izdelkov in storitev konkretnim strankam. V obstoječi proizvodnji se postopki ves čas ponavljajo, kar omogoča uporabo znanstvenih tehnik managementa, s katerimi v podjetju nadzorujejo in izboljšujejo sprejem in procesiranje naročil strank ter postopke prodaje, proizvodnje in dostave.

---

<sup>7</sup> Če organizacija izvede tržno raziskavo še preden začne oblikovati izdelek ali storitev, lahko uporabi pristopa ciljnih stroškov in analize vrednosti pri dejanskemu procesu oblikovanja, ker tako uresniči želje strank glede kombinacije kakovosti, funkcionalnih značilnosti in cene s stroški, ki organizaciji prinašajo želeni dobiček. Podroben premislek že pred začetkom oblikovalskega procesa o kakovosti, funkcionalnosti izdelka je še posebej pomemben v panogah, kjer skoraj 80% stroškov izdelka nastane med procesom oblikovanja.

Navada je bila, da so v podjetjih proizvodne procese spremljali in nadzirali s finančnimi kazalniki, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. S časoma pa je to podjetja vodilo do izredno slabega poslovanja: zaposlovala so delovno silo in kupovala stroje ter tako ustvarjala zaloge ne glede na naročila strank in menjavala dobavitelje, da bi dosegla čim nižje prodajne cene (ignorirala so stroške velikih naročil, slabo kakovost izdelkov, nezanesljive dobavne roke ter nepovezane procese naročanja, prejemanja, izdajanja računov in izterjave med dobavitelji in kupci).

Vpliv japonskih podjetij in obvladovanje kakovosti, da na trgu konkurirajo s kratkimi izvedbenimi roki, so podjetja nadomestila svoje tradicionalne stroškovne in finančne kazalnike s kazalniki kakovosti in trajanja poslovnih ciklov. V zadnjih petnajstih letih so v podjetjih temeljito razvijali kazalnike kakovosti, časovnih ciklov in stroškov operativnih procesov. Nekateri vidiki teh kazalnikov uspešnosti bodo verjetno uporabljeni kot ključni kazalniki uspešnosti vidika notranjih procesov mnogih organizacij.

Značilnosti procesov ter ponudbe izdelkov in storitev lahko managerji merijo tudi drugače. Dodatna kazalnika sta lahko kazalnik fleksibilnosti in kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev, ki prepričajo stranke. Na primer podjetja, ki ponujajo izdelke ali storitve z izrednimi lastnostmi delovanja in s temi izdelki ter storitvami dosegajo visoke dobičke pri prodaji ciljnim tržnim segmentom. Ključne lastnosti delovanja izdelkov in storitev (ne le odzivni čas, kakovost in stroški) lahko vključijo v operativni proces, ki je sestavni del vidika notranjih poslovnih procesov uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti.

### **3.3.3 Poprodajne storitve**

Poprodajne storitve vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo zavržil ter obdelavo plačil, kot je na primer poslovanje s kreditnimi karticami. Podjetja, ki prodajajo tehnološko visoko razvito opremo ali sisteme, na primer podjetje General Electric Medical System (proizvajalec elektronske opreme za obdelavo slik, vključno s termografi in projektorji slik magnetne resonance (MRI)),<sup>8</sup> se zavedajo, da je vsakršna prekinitev delovanja njihove opreme izredno draga in neprijetna tudi za njihove stranke. To podjetje ponuja hitro in zanesljivo storitev, s katerim zagotavlja čim manj prekinitev, ter tako tudi povečuje vrednost svoji opremi.

Podjetja, ki nameravajo zadovoljiti pričakovanja ciljnih strank z izjemnimi poprodajnimi storitvami, lahko izmerijo svojo uspešnost poprodajnih storitev z uporabo enakih kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, kot smo jih opisali za operativne procese. Tako s trajanjem cikla - od naročila do končne rešitve problema - merimo hitrost odziva na napake.

---

<sup>8</sup> Gre za podjetje, ki ga kot primer navajata Kaplan in Norton (1996, str. 114).

### **3.4 VIDIK UČENJA IN RASTI**

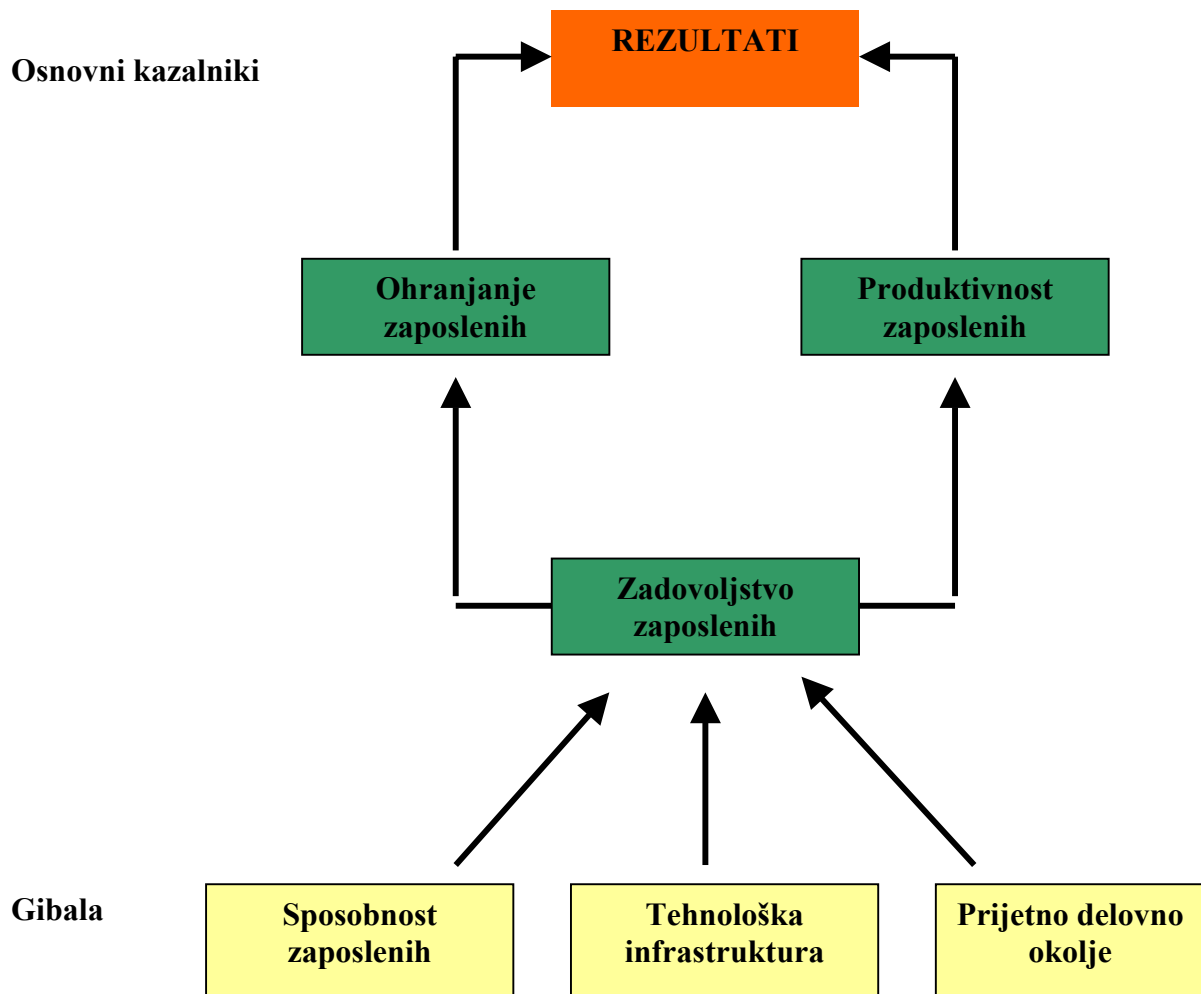
Vidik učenja in rasti je zadnji in četrti vidik uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja. Tu bomo opredelili cilje in kazalnike, ki so gibalna učenja in rasti organizacije. Cilji, ki so postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja.

Cilji vidika in učenja rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v ostalih treh vidikih. Cilji vidika učenja in rasti so gibalna za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih.

Pomen vlaganj v prihodnost se v uravnoveženem sistemu kazalnikov še posebej poudarja. Tu ne gre le za običajne naložbe, kot so nova oprema in raziskave ter razvoj novih storitev. Vlaganja v opremo in raziskave ter razvoj so seveda pomembni, vendar sami po sebi niso dovolj. Investirati morajo v svojo infrastrukturo, ljudi, sisteme in postopke, če želijo doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti.

Vidik učenja in rasti lahko razdelimo v tri kategorije, ki so razvidne tudi iz slike 5. To so *sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov in motivacija, avtonomnost ter usklajevanje*.

Slika 5: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138.

### 3.4.1 Sposobnost zaposlenih

Sprememba vloge zaposlenih v organizaciji je ena največjih sprememb v mišljenju managementa. Prehod razmišljanja industrijske dobe v prehod razmišljanja informacijske dobe je najboljši primer revolucionarnih sprememb o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije. Pojav velikih industrijskih podjetij pred stotimi leti in vpliv znanstvenega managerskega gibanja sta za sabo pustila podjetja, ki so zaposlovala ljudi za izvajanje natančnega in ozko opredeljenega dela. Inženirji, managerji in organizatorji so do podrobnosti opredelili rutinske in ponavljajoče se naloge posameznih delavcev ter postavili nadzorne standarde in sisteme, po katerih so morali delavci naloge izpeljati, kot je bilo določeno. Bili so predvsem fizična sila, ki ni bila najeta za razmišljanje.

V današnji moderni dobi pa je večina dela avtomatiziranega: proizvodni procesi z računalniškim nadzorom so nadomestili delavce pri rutinskih procesih proizvodnje, obdelave in montaže. Za uspeh organizacije ni več dovolj le ponavljati isto delo na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti. Organizacije se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo ohraniti relativno uspešnost. In če v organizaciji želijo prerasti uspešnost svojega finančnega poslovanja in poslovanja s strankami, ni dovolj vztrajati pri standardnih postopkih, ki so jih vzpostavile organizacijske elite. Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam.

Ustrezno odzivanje na zahteve strank in standardi uspešnega izvajanja so izhodišče za nenehne izboljšave. Ne morejo pa biti kazalniki za sedanjo in prihodnjo uspešnost poslovanja. To zahteva dodatno usposabljanje zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati za doseganje ciljev organizacije.

### **3.4.2 Zmožljivost informacijskih sistemov**

Motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj sta potrebna za doseganje gibljivih ciljev v procesih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesih. Toda to še ni dovolj. Če želimo, da zaposleni uspešno sodelujejo v konkurenčnem okolju, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev.

Zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu stranke z organizacijo. Prav tako morajo biti seznanjeni, v kateri segment spada posamezna stranka, da lahko ocenijo, koliko napora morajo vložiti ne le za zadovoljevanje potreb stranke, temveč tudi za spoznavanje in izpolnjevanje porajajočih se potreb.

Če zaposleni dobijo povratno informacijo, lahko od njih pričakujemo podporo pri programu izboljševanj, v katerem zaposleni sistematično odpravljajo napake in previsoke stroške, trajanja in izmet v proizvodnem sistemu. Odlični informacijski sistemi so potrebni za nenehne izboljšave procesov, z metodami TQM ali s prekinitvami, s procesi preurejanja itn.

### **3.4.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje**

Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu organizacije in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih.

Učinke motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih lahko v organizacijah izmerimo na različne načine. Najbolj pogost in preprost kazalnik je število zamisli na zaposlenega delavca. Kazalnik meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije. Pomen kazalnika lahko povečamo, če izmerimo še komplementarni kazalnik, število uresničenih zamisli. Ta kazalnik spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacijo, da so v organizaciji njihovi predlogi cenjeni, in da jih vodstvo obravnava resno.

## **4 RAZISKAVA O OBVLADOVANJU STROŠKOV V VELIKIH SLOVENSKIH PODJETJIH**

### **4.1 Opis raziskovalnega pristopa**

Glavni vir podatkov za empirično analizo je raziskava »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«, ki je bila izvedena v zimskih mesecih 2000/2001. Empirična raziskava temelji na obsežnem vprašalniku z vnaprej ponujenimi odgovori pri večini vprašanj. S pomočjo anketiranja slovenskih podjetij (anketirani so bili zaposleni, ki predstavljajo višje strukture v podjetju, od (naj)višjih in srednjih managerjev, do vodij računovodskih služb, služb kontrolinga in podobno) smo dobili 116 uporabnih izpolnjenih anketnih vprašalnikov, na katerih temeljijo empirične ugotovitve. Kot tehniko anketiranja smo izbrali osebne intervjuje, saj smo mnenja, da tovrstna tehnika omogoča pridobitev bolj natančnih in popolnih odgovorov na zastavljena vprašanja kot ostale možne tehnike (na primer anketiranje po pošti, telefonsko anketiranje, elektronsko anketiranje), še posebej zaradi relativno dolgega vprašalnika. Pri osebni anketiranju lahko anketar takoj pojasni morebitne nejasnosti v zvezi z navodili ali vprašanji. Ostale prednosti osebnega anketiranja so relativno hitro zbrani podatki, izvrstno sodelovanje anketirancev, nizko število neodgovorjenih vprašanj in najmanjša verjetnost nerazumevanja s strani anketirancev (Zikmund, 2000, str. 212).

Osebno anketiranje smo izvedli s pomočjo 100 ustrezno usposobljenih anketarjev.<sup>9</sup> Vsak anketar je anketiral dve do tri podjetja. Slovenija je relativno majhna država (20.296 km<sup>2</sup>, 2 milijona prebivalcev), zato smo lahko pokrili praktično vsa geografska področja z relativno nizkimi stroški, kar ni običajna praksa pri osebni anketiranju (Zikmund, 2000, str. 212). Ker pri izboru podjetij v vzorec nismo imeli namena zaobiti nobenega podjetja, lahko trdimo, da ima naš izbor mnoge lastnosti slučajnega izbora.

---

<sup>9</sup> Anketarji so bili ustrezno usposobljeni, saj je bilo anketiranje del raziskovalnega dela pri predmetu Ekonomika in analiza poslovanja podjetja v okviru podiplomskega študija. Predmet je med drugim vključeval predavanja na temo novejših pristopov v zvezi z obvladovanjem stroškov, tako da so bili študenti - anketarji - za izpolnjevanje vprašalnika primerno strokovno usposobljeni. Poleg tega smo jim podrobno predstavili anketna vprašanja z utemeljitvijo, na kaj se nanaša posamezno vprašanje, oziroma kaj zahteva od anketiranega. Tako so študenti anketirancem lahko sproti (ob anketiranju) pojasnili morebitne nejasnosti glede posameznih vprašanj. S tem smo se izognili temu, da anketiranci ne bi pravilno razumeli vprašanj in bi bili zato njihovi odgovori neuporabni.

Gre za razmeroma velik vzorec 116 podjetij,<sup>10</sup> ki po velikosti podjetij, geografsko in panožno dobro predstavlja populacijo.

Podatki so bili zbrani s pomočjo vprašalnika, ki je razdeljen na pet delov oziroma vsebinskih sklopov vprašanj: osnovni podatki o podjetju (v tem delu smo zbrali podatke o dejavnosti podjetja, letu ustanovitve podjetja, pravno-organizacijski obliki in lastniški strukturi, sektorju, kamor sodi podjetje, o trgih, na katerih pretežno deluje, ravni konkurence na glavnem prodajnem trgu in podobno); sistem spremljanja in obvladovanja stroškov ter merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja; finančni in nefinančni vidik informacij o poslovanju za potrebe odločanja v podjetju; novejši (sodobni) pristopi v obvladovanju stroškov ter komentarji, opombe, predlogi (ta del je bil namenjen komentarjem posameznih odgovorov, morebitnim pripombam in predlogom anketirancev).

Za potrebe naše empirične analize, ki se nanaša predvsem na uravnoteženi izkaz poslovanja, bomo upoštevali predvsem rezultate (odgovore podjetij) četrtega dela vprašalnika, ki nam bodo pomagali ugotoviti, kakšno je dejansko stanje na področju poznavanja in uporabe sodobnih pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. V tem delu smo najprej ugotavljali, ali podjetja poznajo posamezne pristope v obvladovanju stroškov, ali menijo, da bi jih bilo smiselno uvesti, ali mogoče že načrtujejo uvajanje katerega izmed njih in ali katerega izmed pristopov že uvajajo ali celo uporabljajo. Poleg tega nas je zanimalo, ali bi(so) pri uvajanju posameznih pristopov sodelovali s konzultanti (svetovalci), ali bi(so) koncepte raje uvajali sami. Za podjetja, ki so posamezne koncepte že uvedla, pa nas je zanimalo, kateri so bili ti koncepti, koliko časa so jih uvajali in kakšni so bili stroški, povezani z uvajanjem posameznega koncepta v okviru obstoječega poslovanja podjetja.

V okviru empirične analize bomo na podlagi pridobljenih podatkov ugotovili, kakšno je stanje na področju poznavanja in uporabe uravnoteženega izkaza poslovanja v velikih slovenskih podjetjih.

---

<sup>10</sup> Vzorec se šteje za razmeroma majhnega, če ima manj kot 100 enot (Košmelj, Rovar, 2000, str. 195), zato lahko trdimo, da je naš vzorec, ki to mejo presega, velik.



## **4.2 OSNOVNI PODATKI O PODJETJIH**

V okviru raziskave je bilo anketiranih 116 velikih podjetij.<sup>11</sup> V vzorcu 116 velikih slovenskih podjetij je 33,74% proizvodnih podjetij, 10,24% trgovskih, 16,87% je storitvenih podjetij, 2,41% podjetij pa se je opredelilo za kombinacijo prej navedenih možnosti. 22,41% podjetij je bilo ustanovljenih leta 1991 ali kasneje. V vzorcu je 52,41% delniških družb, 13,86% pa družb z omejeno odgovornostjo. Ostala podjetja pa se uvrščajo med javna podjetja, podjetja v lasti Slovenske razvojne družbe in druge pravno organizacijske oblike podjetij. Od podjetij, ki so odgovarjala na vprašalnik, je 2,41% podjetij podružnica kakega drugega podjetja. V vzorec zajeta podjetja imajo v 57,83% primerov kot glavni trg slovenski, v 18,96% primerov gre za kombinacijo več trgov, 12,65% podjetij je opredelilo kot glavni nemški trg, 6,03% podjetij italijanski trg in 4,22% podjetij avstrijski trg. Izmed vprašanih podjetij jih je 11,21% takih, ki so na dan 31.12.1999 izkazovala izgubo.

Velika slovenska podjetja so ocenila tudi raven konkurence na glavnem prodajnem trgu. 8,62% jih meni, da je raven konkurence slaba, 69,83% pa jih trdi, da je raven konkurence zelo močna.

Odgovotiti so morali tudi na vprašanje ali vlada v večji meri vpliva na njihovo panogo (odobrava cene, koncesije ipd). Od 116 podjetij, ki smo jih anketirali, jih 66,38% meni, da vlada ne vpliva na njihove cene, koncesije ipd.

## **4.3 SISTEM SPREMLJANJA IN OBVLADOVANJA STROŠKOV TER USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Za vsa podjetja je značilno, da skušajo doseči vnaprej postavljene cilje z namenom, da ustvarijo dobiček. Za doseganje teh ciljev je potrebno sprejemati poslovne odločitve, za kar pa so potrebne ustrezne informacije. Sicer lahko odločitev sprejmemo tudi brez informacije, vendar je tveganje v tem primeru veliko. Z ustreznimi in kvalitetnimi informacijami lahko tveganje, da bo odločitev nepravilna, precej zmanjšamo, nikoli pa ga ne moremo popolnoma odstraniti. Kajti nikoli nimamo na razpolago popolnih informacij.

Računovodska informacije, ki jih pripravlja upravljalno računovodstvo, morajo biti pretehtane glede na njihove končne učinke kot rezultat poslovnih odločitev. Zato mora tisti, ki informacije oblikuje, vedeti, komu so namenjene, in kakšen naj bi bil njihov končni učinek (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1994, str. 73).

---

<sup>11</sup> Velikost slovenskih podjetij je definirana po 51. členu zakona o gospodarskih družbah.

Odločanje lahko na splošno opredelimo kot izbiranje med različnimi možnostmi. Cilj odločanja je spremeniti dosedanje stanje. Ponavadi je za doseganje tega potrebno sprejeti vrsto odločitev. Predvsem na strateškem in taktičnem nivoju odločitev ni enkratno dejanje, temveč je proces. Zato v okviru odločanja običajno govorimo o procesu, v katerem se izoblikuje mnogo odločitev, nato pa se izbere najboljšo med njimi. Na osnovi spremenjenega stanja se nato ponovno odločamo, za to pa potrebujemo povratno zvezo.

V okviru tega dela vprašalnika smo med drugim prišli do naslednjih ugotovitev.

Podjetja so morala z ocenami od 1 do 5 označiti, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami (1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam).

Na vprašanje ali (naj)višji management (angl. top management) v podjetju dobi vse informacije, ki jih potrebuje za odločanje, so podjetja odgovorila: 76,72% velikih slovenskih podjetij meni, da dobijo vse potrebne informacije. Vendar pa moramo tu poudariti, da ne vemo natančno, katera oseba je tu odgovarjala na vprašanja. Tukaj mislimo predvsem na delovno mesto, ki ga oseba predstavlja. Nekdo iz računovodstva lahko meni, da so dali managementu vse potrebne informacije, vodje delovnih mest pa lahko menijo drugače.

Kar 60,34% od vseh velikih slovenskih podjetij meni, da management ne dobi preobsežnih informacij. Moramo pa še omeniti 24,14% podjetij, ki so svoje mnenje izrazila z odgovorom "deloma se, oz. se ne strinjam". Iz takih odgovorov lahko sklepamo, da na to vprašanje niso imeli pravega odgovora oz. niso vedeli ali dobi management preobsežne ali preskope informacije.

Da najvišji management pri odločanju premalo upošteva računovodske informacije, je menilo 19,82% velikih slovenskih podjetij. 50,86% se s tem ni strinjalo in menijo, da najvišji management upošteva računovodske informacije. Zopet pa moramo omeniti tista podjetja, ki se niso mogla opredeliti za nobeno od skrajnih možnosti. Takih je bilo kar 27,59% podjetij.

Izmed 116 slovenskih podjetij jih je 74,14% menilo, da računovodske informacije o stroških omogočajo kakovostno poslovno odločanje, in le 11,21% se s to izjavo ni strinjalo.

Podjetja smo tudi povprašali, kako spremljajo finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti poslovanja. Kar 86,12% velikih slovenskih podjetij spremlja tako finančne kot nefinančne kazalnike uspešnosti poslovanja. Omeniti pa moramo, da je 19,83% podjetij odgovorilo, da se oz. se ne strinjajo z izjavo o spremljanju takih kazalnikov. S tem lahko sklepamo, da jih ne spremljajo oz. ne poznajo več vrst nefinančnih kazalnikov. Prav tako pa 11,21% velikih slovenskih podjetij ne spremlja takih kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Izmed 116 velikih slovenskih podjetij je na vprašanje, ali imajo v podjetju izoblikovan uravnoteženi izkaz kazalnikov uspešnosti poslovanja, odgovorilo takole: 43,10% podjetij nima takega načina izkaza, 27,59% podjetij pa ima izoblikovan uravnoteženi izkaz uspešnosti poslovanja. Zopet pa moramo omeniti še 25% podjetij, ki je na to vprašanje odgovorilo s srednjo opcijo. Iz tega podatka lahko sklepamo, da takega načina izkaza ne poznajo oz., da ne vedo, kakšen sploh je. Prav tako nam 4,31% velikih slovenskih podjetij ni odgovorilo na zastavljeno anketno vprašanje in sklepamo lahko, da tudi ta podjetja ne poznajo omenjenega izkaza uspešnosti poslovanja.

Na vprašanje, ali zaposleni poznajo strategijo podjetja, je 53,45% zaposlenih na višjih delovnih mestih odgovorilo z "da," 24,14% jih je odgovorilo z "ne," kar 21,55% pa jih je odgovorilo z "ne vem."

Še bolj pa so zanimivi rezultati naslednjega vprašanja, ali zaposleni delujejo v skladu s strategijo podjetja, na katero so velika slovenska podjetja odgovorila naslednje: 46,55% jih meni, da zaposleni delujejo v skladu s strategijo podjetja, kar 36,21% pa jih vprašanja ne bi znalo dobro opredeliti. Moje mnenje je, da velika slovenska podjetja dajejo premalo poudarka obveščanju zaposlenih o strategiji podjetja in o tem, kako tej strategiji slediti.

Izmed 116 velikih slovenskih podjetij je na vprašanje, ali so cilji organizacijskih enot postavljeni v skladu s strategijo podjetja, 67,24% odgovorilo pritrdilno, 7,76% se s to izjavo ni strinjalo in kar 23,27% odgovorov je bilo neopredeljenih.

Malo slabše rezultate pa smo dobili na zastavljeno vprašanje, ali so cilji posameznikov postavljeni v skladu s cilji enote, v kateri delajo. 56,90% velikih slovenskih podjetij je odgovorilo, da so seznanjeni, 15,52% jih meni, da posamezniki niso seznanjeni s cilji enot, kar 25,86% pa jih na to vprašanje ni znalo odločno odgovoriti. Zadnja dva podatka bi bila mogoče višja, če bi bila anketa opravljena na nižji ravni zaposlenih v podjetju. Tako pa smo izpraševali predvsem zaposlene na višjih delovnih mestih in včasih dobili neprimerne podatke.

Ocenili smo tudi sistem merjenja uspešnosti v podjetju. 40,52% velikih slovenskih podjetij meni, da je ta sistem zadovoljiv, 43,97% jih meni, da je sistem dober in le 6,90% jih meni, da imajo zelo dober sistem merjenja uspešnosti poslovanja v podjetju.

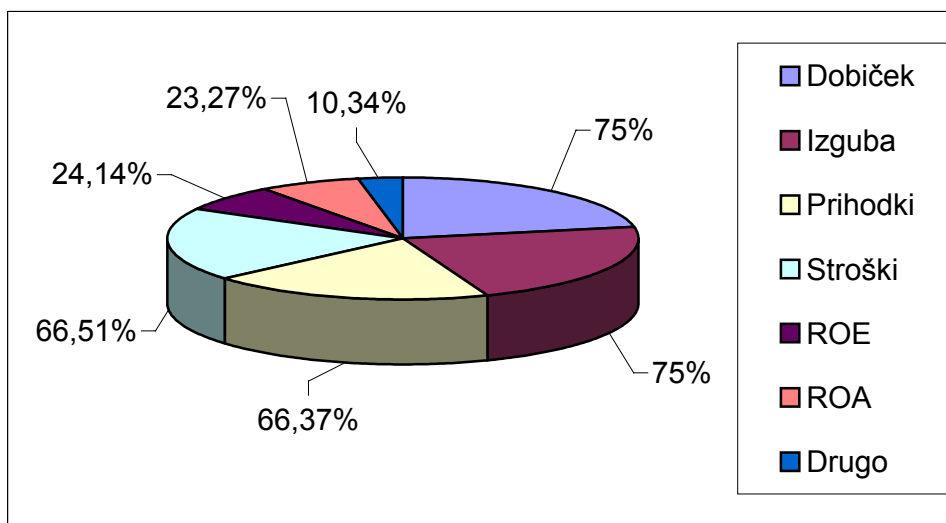
#### 4.4 FINANČNI IN NEFINANČNI VIDIK INFORMACIJ O POSLOVANJU ZA POTREBE ODLOČANJA V PODJETJU

Na vprašanje, kako pogosto prejme uprava poročilo o uspešnosti poslovanja organizacijskih enot, so velika slovenska podjetja odgovorila takole: Uprava 116 velikih slovenskih podjetij prejema poročilo o uspešnosti poslovanja organizacijskih enot večinoma mesečno. To se zgodi v 62,07% vseh podjetij.

Na vprašanje, v kakšni obliki dobijo (naj)višji managerji računovodske informacije, so velika podjetja odgovorila naslednje: 46,55% jih dobi izpisane na papir preko računalnika, 9,50% pa preko računalniškega monitorja.

Na vprašanje, katere finančne informacije oz. kazalce uporabljate za spremljanje uspešnosti v podjetju, prevladuje odgovor "dobiček" oz. "izguba," z 52,41%, sledi prihodek s 46,39%, nato so stroški s 45,78%, ROE s 17,47% in ROA s 16,26%. 7,23% pa zavzema vrednost ostalih kazalcev za spremljanje uspešnosti. V sliki 6 si lahko ogledamo še grafični prikaz vrednosti posameznih kazalcev, ki smo jih ravnokar obravnavali. Opozoriti pa moramo še na to, da so se lahko podjetja opredelila za več finančnih kazalcev hkrati.

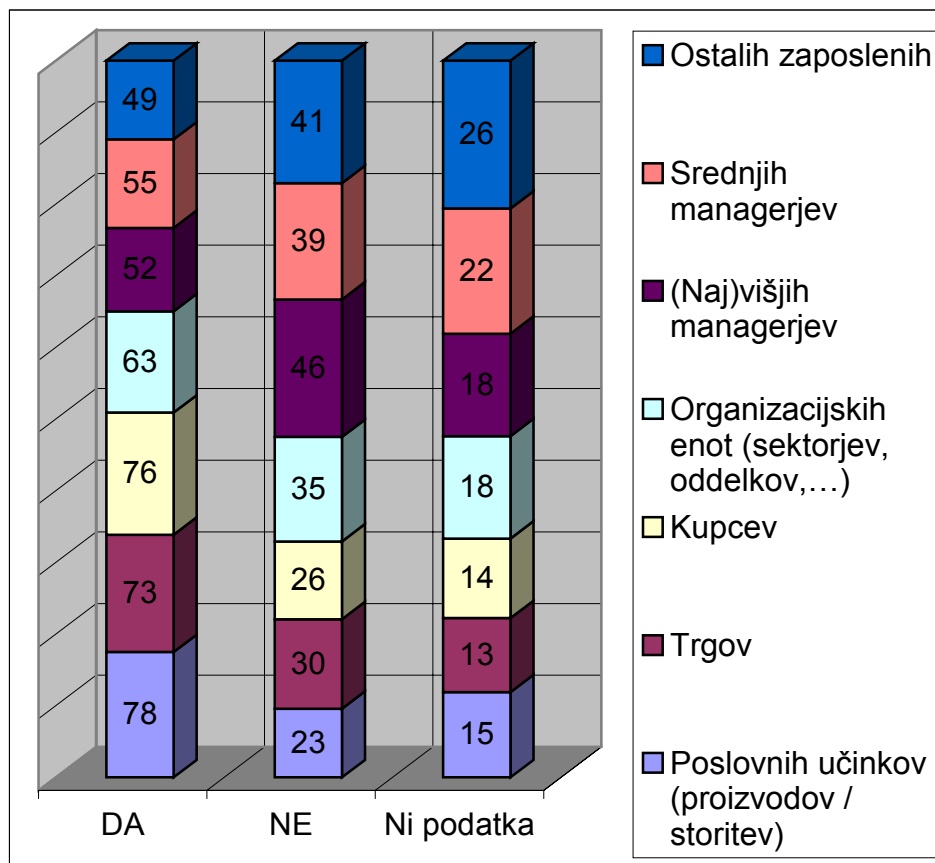
**Slika 6: Finančni kazalci, ki jih podjetja uporabljajo pri spremljanju uspešnosti v podjetju**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Pri vprašanju, katere nefinančne informacije spremljajo za ocenjevanje uspešnosti pri velikih slovenskih podjetjih, smo dobili naslednje rezultate: 67,24%, jih spremlja nefinančne informacije za ocenjevanje poslovnih učinkov, 13,86% pa teh podatkov ne spremlja. Informacije za ocenjevanje trga spremlja 62,93% velikih podjetij, 25,86% podjetij pa tega podatka ne uporablja. 65,52% podjetij uporablja informacije za ocenjevanje kupcev, 54,31% za ocenjevanje organizacijskih enot, 44,83% podjetij uporablja nefinane informacije za ocenjevanje višjih managerjev, 47,41% za ocenjevanje srednjih managerjev in 42,24% za ocenjevanje ostalih zaposlenih. Podatkov nismo dobili od povprečno osemnajstih podjetij. Ocenili smo, da bi to lahko spremenilo že dane rezultate za približno 15,50%, če bi sklepali, da ta podjetja ne spremljajo oz. ne uporabljajo nefinančnih informacij. Grafično si lahko rezultate ogledamo še na sliki 7. Moramo pa opozoriti še na to, da so se lahko podjetja opredelila za več nefinančnih informacij hkrati.

**Slika 7: Uporaba nefinančnih informacij za ocenjevanje poslovanja podjetij**



Opomba: Prikazujemo število podjetij, ki uporabljajo posamezne nefinančne informacije.

Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Podjetja so morala tudi oceniti pomembnost nefinančnih informacij za spremljanje uspešnosti poslovanja. Z oceno 1 so se opredelili kot "sploh ni pomembno" in z oceno 5 "zelo pomembno". Podatke razberemo iz preglednice 4.

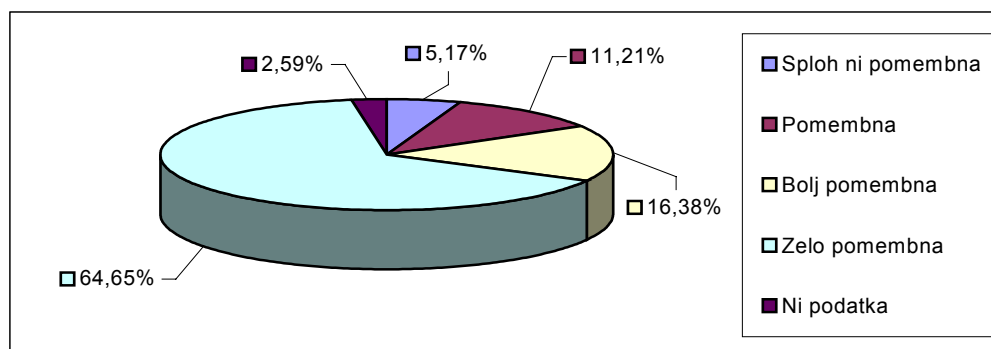
**Preglednica 4: Podatki o nefinančnih informacijah za spremljanje uspešnosti**

	Sploh ni pomembna	Manj pomembna	Pomembna	Bolj pomembna	Zelo pomembna	Ni podatka
<b>Povečanje tržnega deleža</b>	6	0	13	19	75	3
<b>Nadziranje kakovosti</b>	3	1	13	36	59	4
<b>Razvoj zaposlenih</b>	2	2	30	37	43	2
<b>Produktivnost zaposlenih</b>	2	0	19	50	43	2
<b>Raziskave in razvoj</b>	4	4	27	37	41	3
<b>Izboljšanje produktivnosti</b>	2	0	17	51	44	2

Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Pri ugotavljanju pomembnosti finančnih informacij za spremljanje uspešnosti poslovanja pa so se velika slovenska podjetja opredelila takole: 5,17% podjetij meni, da povečanje tržnega deleža sploh ni pomembno, 64,65% pa jih meni, da je spremljanje tega zelo pomembno. Več podatkov je razvidnih iz slike 8.

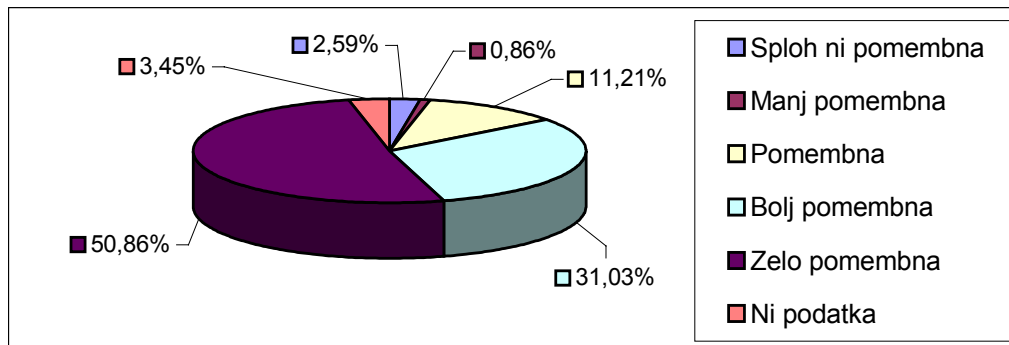
**Slika 8: Povečanje tržnega deleža, za spremljanje uspešnosti poslovanja**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Spremljanje nadziranja kakovosti sploh ni pomembno za 2,59% velikih slovenskih podjetij, 31,03% pa jih meni, da so to pomembni oziroma zelo pomembni podatki. Več podatkov je razvidnih iz slike 9.

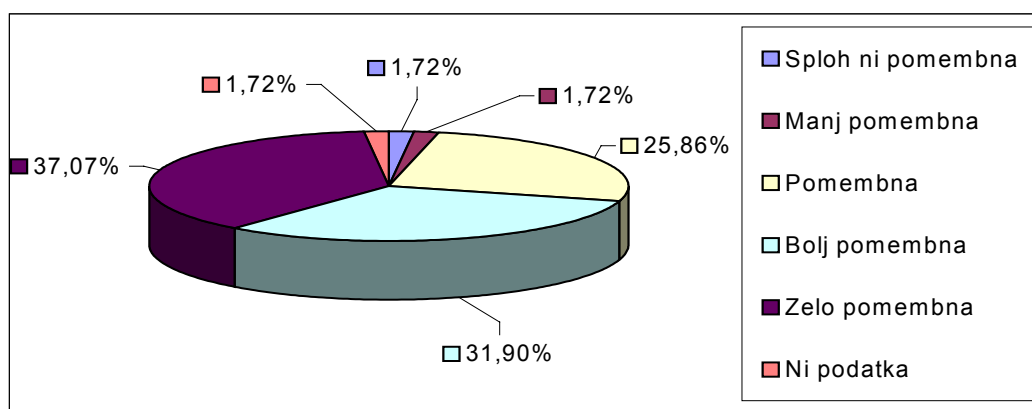
**Slika 9: Nadziranje kakovosti, za spremljanje uspešnosti poslovanja**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Razvoj zaposlenih so velika slovenska podjetja opredelila takole: 1,72% jih meni, da je ta informacija nepomembna, 31,9% jih meni da je pomembna in 37,07% jih meni, da je to zelo pomembna informacija za spremljanje uspešnosti poslovanja. Več podatkov je razvidnih iz slike 10.

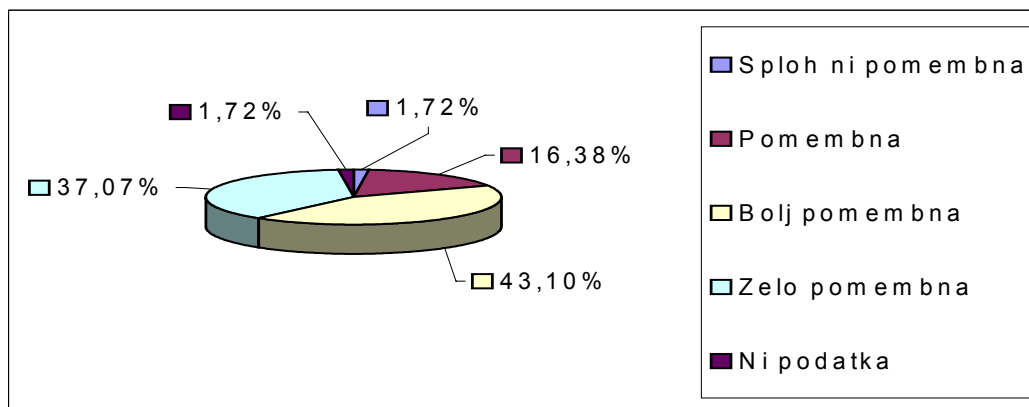
**Slika 10: Razvoj zaposlenih, za spremljanje uspešnosti poslovanja**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Produktivnost zaposlenih ni pomembna za 1,72% podjetij, pomembna je za kar 43,11%, zelo pomembna pa za 37,07% velikih slovenskih podjetij. Več podatkov je razvidnih iz slike 11.

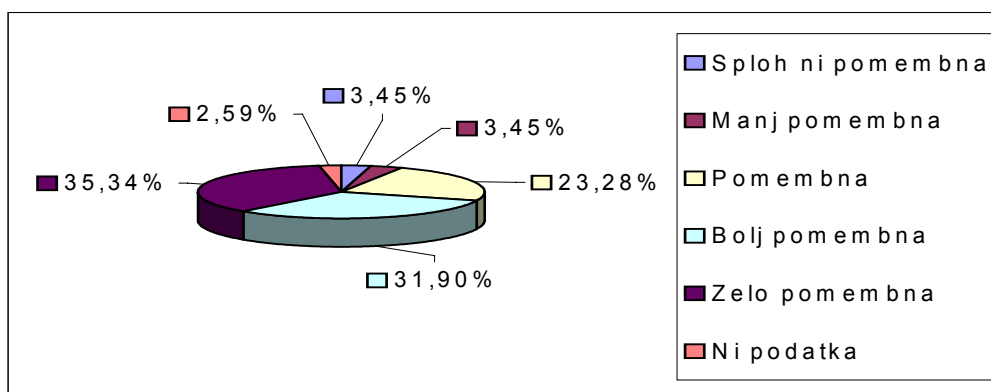
**Slika 11: Produktivnost zaposlenih, za spremljanje uspešnosti poslovanja**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Raziskave in razvoj sploh niso pomembne za 3,45%, zelo pomembne pa za 35,34% velikih podjetij. Več podatkov je razvidnih iz slike 12.

**Slika 12: Raziskave in razvoj, za spremljanje uspešnosti poslovanja**

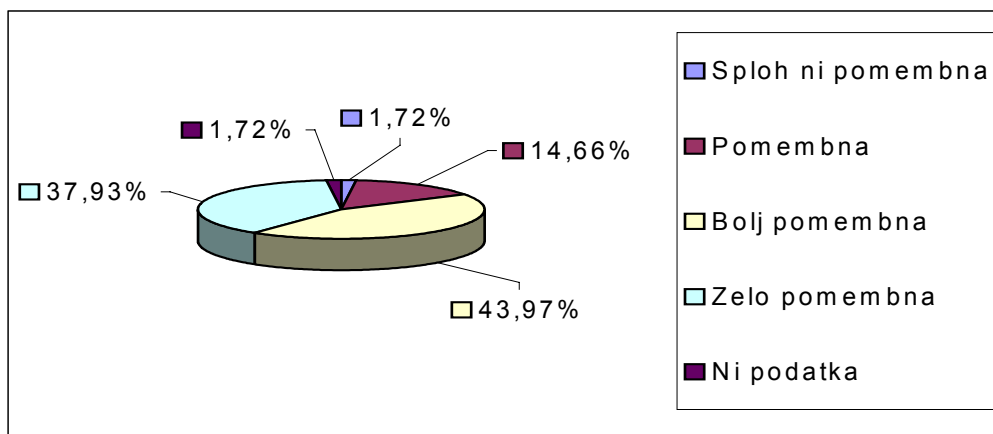


Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Izboljšanje produktivnosti sploh ni pomembno za 1,72%, pomembno je za kar 43,97%, zelo pomembno pa za 37,93% velikih slovenskih podjetij. Več podatkov je razvidnih iz slike 13.



**Slika 13: Izboljšanje produktivnosti, za spremljanje uspešnosti poslovanja**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Podatkov pa nismo dobili od 13,8% podjetij.

#### **4.5 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV (BALANCED SCORECARD)**

Velika slovenska podjetja so morala navesti mnenje in izkušnje v zvezi s konceptom BSC, ki se pojavlja na področju obvladovanja stroškov. Več podatkov je razvidno iz preglednice 5.

**Preglednica 5: Poznavanje koncepta BSC**

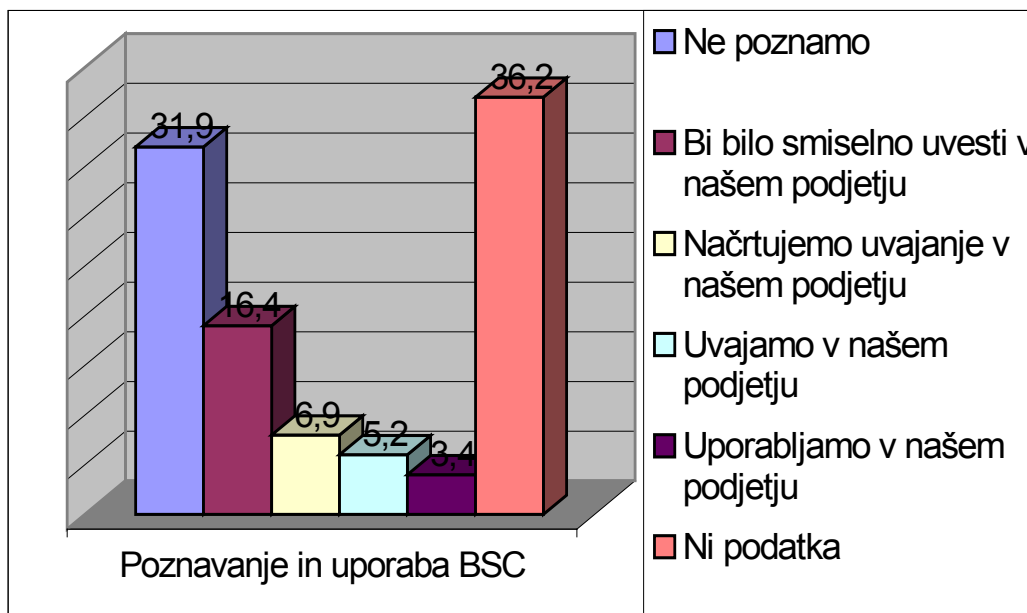
Koncept	Ne poznamo	Bi bilo smiselno uvesti v našem podjetju	Načrtujemo uvajanje v našem podjetju	Uvajamo v našem podjetju	Uporabljamo v našem podjetju	Ni podatka
Uravnoteženi izkaz poslovanja	37	19	8	6	4	42

Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Najbolj zanimive podatke pa smo dobili z odgovori na vprašanje, v katerem morajo podjetja navesti mnenje in izkušnje v zvezi s konceptom BSC. Odgovori so bili naslednji: 31,9% anketirancev je odgovorilo, da tega koncepta ne pozna. 16,48% jih meni, da bi bilo smiselno uvesti tak koncept v njihovem podjetju.

5,17% velikih slovenskih podjetij že uvaja tak sistem in samo 3,45% oziroma 4 podjetja v Sloveniji uporabljajo uravnoteženi sistem kazalcev v svojem podjetju. Moramo pa omeniti da nismo dobili podatkov od kar 36,21% podjetij. Iz tega podatka lahko sklepamo, da jih velik delež ne pozna te metode. Rezultati so prikazani tudi s številkami v sliki 14.

**Slika 14: Izkušnje s konceptom BSC, pri velikih slovenskih podjetjih (v %)**



Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

Tako lahko tudi primerjamo podatke kot so uporaba nefinančnih kazalcev za merjenje uspešnosti poslovanja in uporaba koncepta BSC. Iz podatkov lahko razberemo, da nefinančne kazalce na področju poslovnih učinkov, trgov in kupcev, spremlja več kot 65% velikih slovenskih podjetij. Prav tako pa spremljajo tudi nefinančne kazalce pri ostalih zaposlenih v podjetju. Tak podatek meri več kot 40% velikih slovenskih podjetij.

Iz tega lahko sklepamo, da veliko oz. skoraj večina velikih slovenskih podjetij spremlja nefinančne kazalce na nekaterih glavnih vidikih, ki so del uravnoveženega izkaza poslovanja. Te kazalce si nato razlagajo na različne načine in z različnimi metodami, lahko pa rečemo, da bodo v bodoče podjetja poleg nefinančnih kazalcev začela uporabljati tudi metodo uravnoveženega sistema kazalcev.<sup>12</sup>

Na zadnje vprašanje o njihovem pristopu pri uvajanju novejšega koncepta v obvladovanju stroškov pa je 116 velikih slovenskih podjetij odgovorilo takole: 6,03% podjetij je tak način obvladovanja stroškov že uvedlo, isto število podjetij bi rado uvedlo nov koncept, 4,31% velikih slovenskih podjetij, pa bi rado sodelovalo pri uvajanju koncepta o obvladovanju stroškov. Opozoriti pa moramo še na zadnji podatek. Podatkov nismo dobili od 77,58% podjetij. Sklepamo lahko, da je za tako veliko število odgovoren predvsem vzrok o nepoznavanju novejših metode.

#### **Preglednica 6: Uvajanje koncepta BSC**

<b>Koncept</b>	<b>Smo uvedli</b>	<b>Uvajamo</b>	<b>Bi uvedli</b>	<b>Smo sodelovali</b>	<b>Sodelujmo</b>	<b>Bi sodelovali</b>	<b>Drugo</b>	<b>Ni podatka</b>
Uravnoveženi izkaz poslovanja - BSC	7	3	7	1	0	5	1	90

Vir: Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.

<sup>12</sup> O uporabi nefinančnih kazalcev in pristopa uravnoveženega izkaza poslovanja v slovenskih podjetjih glej tudi Zaman, Podobnik, 2000. V prihodnjih letih lahko pričakujemo povečanje odstotka slovenskih podjetij, ki bodo poznala in uporabljala uravnoveženi izkaz poslovanja. Poleg tega pa je Robert S. Kaplan 18. Septembra 2000

## SKLEP

Razmere v sodobnem poslovnem okolju zahtevajo od podjetij nenehno in pravočasno sprejemanje poslovnih odločitev. Le na tak način lahko poslujejo uspešno, sledijo konkurenci in dosegajo dolgoročno zastavljene cilje. Prav tako se morajo podjetja zavedati, da obstoječi sistemi stroškov niso več ustrezni za sprejemanje kakovostnih odločitev. Taki sistemi temeljijo na neustreznih predpostavkah in ne dajejo idealnih informacij o stroških poslovnih procesov in učinkov. Rešitev je v uvajanju novejših pristopov v zvezi s spremljanjem in obvladovanjem stroškov, kot je na primer uravnoteženi izkaz poslovanja.

Med informacijami, ki jih v podjetju uporabljajo za odločanje, še vedno najpogosteje prevladujejo finančni kazalci, ki pa so žal nezadostni. Ne nudijo vpogleda v dejavnike, ki so privedli do izbranih rezultatov. Tako smo prišli do ugotovitve, da ni dovolj le finančno spremljanje uspešnosti poslovanja, temveč ga moramo dopolniti s sodobnimi nefinančnimi kazalci.

V diplomskem delu smo predstavili uravnoteženi izkaz poslovanja, ki je usklajen splet nefinančnih in finančnih kazalcev. Uravnoteženi izkaz poslovanja vrednoti uspešnost poslovanja s štirih vidikov: prvi je finančni vidik, ki vrednostno presoja uspešnost izbrane strategije in nefinančnih kazalcev (kako poslujemo za naše lastnike?), drugi je vidik poslovanja s strankami, saj je njihovo zadovoljstvo ključnega pomena za uspeh (kako nas vrednotijo naši kupci?), tretji je vidik notranjih procesov, osredotočiti se je treba na ključne aktivnosti in druge dejavnike, ki vodijo do strateških ciljev, s tem pa do zadovoljstva kupcev (v čem se moramo odlikovati?) in četrti je vidik učenja in rasti, saj le nenehne izboljšave vodijo naprej (ali smo vedno boljši?). Splet kazalcev mora izvirati iz dolgoročne strategije podjetja, odražati mora uspešnost z več vidikov in usklajenost kazalcev med različnimi področji.

V diplomskem delu smo ugotovljali, kako dobro velika slovenska podjetja poznajo koncept uravnoteženega izkaza poslovanja in ali ga uporabljajo. Le redka podjetja ga uporabljajo. Velika slovenska podjetja sicer spremljajo nefinančne kazalce, vendar jih ne spremljajo v obliki uravnoteženega izkaza poslovanja. To pomeni, da se zavedajo pomena nefinančnih kazalcev, ki jim pomagajo pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Kaže se tudi zanimanje ostalih podjetij, ki nimajo nobenih izkušenj na področju nefinančnih kazalcev, da bi se rada izobrazila na tem področju, saj se zavedajo, da bi jim uravnoteženi izkaz poslovanja pripomogel k boljšemu poslovanju.

---

predstavil koncept uravnoteženega izkaza poslovanja slovenskim managerjem in gospodarstvenikom v okviru Dogodka leta, ki ga je priredil Gospodarski vestnik v Ljubljani.

## LITERATURA

- 1) FISHER Joseph: Use of Nonfinancial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, 1992, poletje, str. 31-38.
- 2) HASKETT J. et al.: Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Boston, 1994, marec-april, str. 164-174.
- 3) HOWEL Robert A., SOUCY Stephen R.: Operating Controls in the New Manufacturing Environment. *Management Accounting*, 1987, oktober, str. 25-31.
- 4) JOHNSON H. Thomas, KAPLAN Robert S.: *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
- 5) JONES T., SASSER E.: Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*, 1995, 6, str. 88-99.
- 6) KAPLAN Robert S., NORTON David P.: *Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Boston, 1992, 1, str. 71-79.
- 7) KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Putting the Balanced Scorecard To Work. *Harvard Business Review*, Boston, 1993, 1, str. 134-147.
- 8) KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Boston, 1996, 1, str. 114.
- 9) KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2000. 343 str.
- 10) KOŠMELJ Blaženka, ROVAN Jože: *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 312 str.
- 11) McCRORY Francis V., GERSTBERGER Peter G.: New Math of Performance Management. *Journal of Business Strategy*, 1992, marec-april, str. 33-38.

- 12) REJC Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
- 13) ŠINK Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
- 14) TEKAVČIČ Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.
- 15) TURK Ivan, KAVČIČ Slavka, KOKOTEC-NOVAK Majda: Upravljalno računovodstvo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
- 16) ZAMAN Maja, PODOBNIK Darja: Pomen kombiniranja meril uspešnosti v slovenskih podjetjih. Economic and Business Review, Ljubljana, 2(2000), posebna številka, str. 115-130.
- 17) ZIKMUND William G.: Business Research Methods. 6<sup>th</sup> ed. Forth Worth: The Dryden Press, 2000, 660 str.

## **VIRI**

- 1) Raziskava "Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih", 2000/2001.
- 2) Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99).