

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV SISTEMA ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA
NA URESNIČEVANJE STRATEGIJE PODJETJA**

Ljubljana, november 2012

LJUBINKA PANČIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ljubinka Pančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv sistema za merjenje uspešnosti poslovanja na uresničevanje strategije podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLANSTVO, CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA	3
1.1 Poslanstvo	3
1.2 Cilji podjetja	3
1.2.1 Merjenje ciljev	4
1.3 Strategija podjetja	5
1.3.1 Oblikovanje strategije	5
1.3.2 Uresničevanje strategije	6
1.3.3 Nadziranje uresničevanja strategije	7
2 USPEŠNOST POSLOVANJA	7
2.1 Opredelitev uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja	7
2.2 Merjenje uspešnosti	8
2.2.1 Kazalci in kazalniki	9
2.2.2 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti	10
2.2.3 Izpeljava tradicionalnih sistemov v sodobne	11
3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV - BSC	12
3.1 Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov	14
3.1.1 Finančni vidik	15
3.1.2 Vidik poslovanja s strankami	16
3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	16
3.1.4 Vidik učenja in rasti	17
3.2 Prednosti in omejitve uravnoveženega sistema kazalnikov	18
3.3 Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v praksi	18
4 SKUPINA TELEKOM SLOVENIJE	21
4.1 Predstavitev podjetja	22
4.1.1 Poslanstvo in vizija	22
4.1.2 Strateške smernice in cilji	23
4.1.3 Organizacijska struktura in poslovanje	23
4.2 Opredelitev kazalnikov po metodi BSC	25
4.2.1 Analiza finančnih kazalnikov	26
4.2.2 Analiza kazalnikov poslovanja s strankami	28
4.2.3 Analiza kazalnikov notranjih procesov	30
4.2.4 Analiza kazalnikov učenja in rasti	31
4.3 Doseženi cilji in uresničitev strateških smernic	33
SKLEP	34
LITERATURA IN VIRI	36
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi sistemi merjenja uspešnosti	12
Tabela 2: Ključni finančni kazalniki za leti 2011 in 2010	26
Tabela 3: Finančni prihodki in odhodki za leti 2011 in 2010	27
Tabela 4: Finančni podatki o delnici na dan 31.12.2011	27
Tabela 5: Lastniška struktura na dan 31.12.2011.....	28
Tabela 6: Podatki o izobraževanju zaposlenih v Skupini Telekom Slovenije	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida ciljev	4
Slika 2: Kazalniki poslovanja	10
Slika 3: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov.....	13
Slika 4: Veriga vzrokov in posledic pri uravnoteženem merjenju uspešnosti poslovanja.....	14
Slika 5: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami	16
Slika 6: Vidik notranjih poslovnih procesov.....	17
Slika 7: Poslanstvo, vizija in vrednote	23
Slika 8: Organizacijska struktura Skupine Telekom Slovenije.....	24
Slika 9: Tržni deleži storitev na dan 31.12.2011.....	29

UVOD

»Ne preživijo najmočnejši, niti najbolj inteligentni, ampak tisti, ki so najbolj dovzetni za spremembe.«

Charles Darwin (v Križman & Novak, 2002, str. 7)

Svetovna globalizacija, ki celoten svet spreminja v velik trg, na katerem tekmujejo vsi, spodbuja podjetja k učinkovitejšemu poslovanju v zunanjem in notranjem okolju, zato je čas za odziv in sprejemanje odločitev vedno krajši, odločitve pa morajo biti pravilne, saj podjetje velikokrat druge možnosti ne dobi (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 39). Konkurenca je vedno večja in podjetje ob vseh ponujenih priložnostih in pretečih nevarnostih lahko zaradi napačnih in nepravočasnih odločitev izgubi boj za obstanek.

Obstane podjetja in njegova rast sta odvisna od odličnosti strategije. Hkrati pa podjetje stremi k inovativnem preseganju konkurence, skrajševanju ciklov razvoja izdelkov, sposobnostim vodenja in razvoja učinkovitega kadra. Podjetje za ključni konkurenčni uspeh potrebuje predvsem jasno določene cilje, ustrezno strategijo in učinkovit sistem poslovanja. Danes podjetja tekmujejo med seboj v kompleksnih okoljih, zato je prav razumevanje njihovih ciljev in metod za doseg te ciljev izjemnega pomena.

Vsako podjetje si nenehno prizadeva, da zadrži svoj obstoj in se razvija ter je pri tem kar se da uspešno. Da bi bila podjetja lahko uspešna, morajo svojo politiko ter management prilagajati sodobnim razmeram poslovanja. Delati morajo prave stvari na pravi način, ob pravem času ter na pravem kraju, kar pomeni, da morajo nenehno razvijati in uporabljati nova znanja (Tantegel & Kralj, 2011, str. A 192). Zmožnost hitrega reagiranja na zahteve trga ob ohranitvi notranje učinkovitosti je tisti atribut, ki ustvarja razliko med uspešnim in neuspešnim podjetjem. Potrebna je večja fleksibilnost oz. prilagodljivost kot nekoč, saj je ravno to eden od pogojev uspešnosti podjetja. V družbeno - ekonomskem okolju, ki se nenehno spreminja in s tem narekuje spremembe v podjetju, bo uspešno predvsem tisto podjetje, ki bo samo znalo razviti mehanizme za učinkovito spopadanje z vsakdanjimi spremembami razmer.

Podjetje je živ organizem, ki ne sme mirovati, ampak se mora neprestano uravnavati in prilagajati tekočim razmeram, saj se le te stalno spreminjajo. Podjetje mora samo oblikovati obseg in vsebino izbranih kazalnikov, ki bodo prilagojeni delovanju podjetja in bodo ustrezali spremljanju uresničevanja njegove strategije. **Uravnoteženi sistem kazalnikov** (angl. *Balanced Scorecard - BSC*) Kaplana in Nortona, ki je nastal v začetku devetdesetih let, je dobra osnova za njihovo oblikovanje (Kaplan & Norton, 2000, str. 4; Koletnik, 1992, str. 30). Samo finančni kazalniki pa v današnjem poslovnem svetu niso več dovolj, zato je opaziti porast pomena nefinančnih kazalnikov, ki so bolj naklonjeni uresničevanju dolgoročne strategije in uspešnosti poslovanja podjetja. K strategiji, ki je osnova tega sodobnega sistema, so osredotočena vsa poslovna sredstva in dejavnosti podjetja, kajti sistem zagotavlja instrumente, ki jih podjetje potrebuje za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti.

Predmet proučevanja diplomskega dela je Skupina Telekom Slovenije kot sodobno in veliko slovensko podjetje. Osredotočim se na uravnotežen sistem kazalnikov, kateri poudarja pomembnost nefinančnih kazalnikov pri merjenju uspešnosti poslovanja podjetja ter zagovarja povezavo z dano strategijo podjetja. V teoretičnem delu predstavim strateške smernice in cilje podjetja in analiziram kazalnike uspešnosti poslovanja po metodi BSC. **Teza** diplomskega dela je, da se z merili za doseganje ciljev in uspešnosti poslovanja lahko spremlja uresničevanje strategije podjetja, pri čemer se sprašujem, kolikšno vlogo imajo pri merjenju uspešnosti nefinančni kazalniki, saj je celovito merjenje uspešnosti v podjetjih dostikrat pomanjkljivo, kadar se uspešnost podjetja ocenjuje le s pomočjo finančnih kazalnikov.

Namen diplomskega dela je, da z raznoliko znanstveno literaturo preučim koncepte meril uspešnosti poslovanja, njihove tradicionalne in sodobne sisteme ter pristope. Predvsem želim prikazati sodoben uravnotežen sistem merjenja uspešnosti - model BSC. V delu ugotavljam, kakšna je njegova uporaba in kako je model povezan s strategijo podjetja v praksi ter kateri podatki so pri tem ključni. Prav tako je moj namen prikazati uporabnost metode BSC, saj model ni le sistem merjenja uspešnosti poslovanja ampak podjetje usmerja k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Z analizo letnega poročila izbranega podjetja preučim in predstavim kazalce s pomočjo 4 vidikov po metodi BSC.

Cilj diplomskega dela je opredeliti in določiti koncept uporabe sodobnega BSC merila uspešnosti poslovanja v samem podjetju. Predstaviti prednosti BSC modela ter izpostaviti vedno večjo vlogo nefinančnih kazalnikov kot kazalnikov uspešnosti podjetja. S pomočjo teoretične osnove koncepta predstaviti praktičen primer ter rezultate analize kazalcev po letnem poročilu izbranega podjetja. Cilj je ugotoviti in definirati vpliv sistema merjenja uspešnosti v podjetju na strategijo podjetja.

V diplomskem delu bom uporabila **deduktivni raziskovalni pristop**. Raziskovalno delo pa bo potekalo po metodi **deskripcije**, saj bom v teoretičnem delu opisovala temeljne pojme in dejstva. Po metodi **kompilacije** pa bom uporabila opazovanja, izsledke, spoznanja in stališča domačih ter tujih avtorjev. Z metodo **analize** bom raziskovala in pojasnjevala določene kazalce in dejstva iz letnega poročila podjetja, proučevala vsak del posamezno ter v povezavi s celoto.

Struktura diplomskega dela zajema štiri osnovna poglavja, uvod, sklep in uporabljeno literaturo ter vire. V prvem poglavju diplomskega dela bom predstavila temeljne pojme in sicer poslanstvo, cilje in strategijo podjetja. V drugem se bom posvetila konceptu uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja, primerjala bom tradicionalne modele merjenja uspešnosti s sodobnimi ter opredelila finančne in nefinančne kazalnike. V tretjem poglavju bom predstavila sodoben BSC model merjenja uspešnosti poslovanja in prikazala njegovo uvedbo v praksi. Četrto poglavje pa bo namenjeno praktičnemu delu, in sicer predstavitvi Skupine Telekom Slovenije, pregledu poslovanja podjetja, analizi kazalnikov in uporabi merila uspešnosti, analiziranju uresničevanja ciljev in strategije s pomočjo modela BSC. V sklepu povzemam bistvena dejstva ter ugotovitve analize.

1 POSLANSTVO, CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA

1.1 Poslanstvo

Poslanstvo je temeljni namen podjetja in ključna sestavina določanja strategije razvoja. Vsebina poslanstva pove, kaj podjetje dela, kakšen je obseg te dejavnosti in kaj je njeno bistvo ter kakšne so smeri rasti podjetja. To pomeni, da podjetje definira proizvode in/ali storitve, glavne potrebe in odnos do kupcev, opredeli trg, definira tehnologijo, obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva in znanja, s katerimi razpolaga (Hočevar, 1994, str. 182; Kavčič, 1998, str. 46, 61-62). Vsako podjetje namreč s svojim obstojem izpolnjuje nek namen in uresničuje neko poslanstvo. Poslanstvo pa izrazi z izjavo o poslanstvu, ki ne samo, da določa namen obstoja podjetja, ampak tudi način, po katerem bo ta namen dosežen (Križman & Novak, 2002, str. 14; Musek Lešnik, 2007, str. 11).

1.2 Cilji podjetja

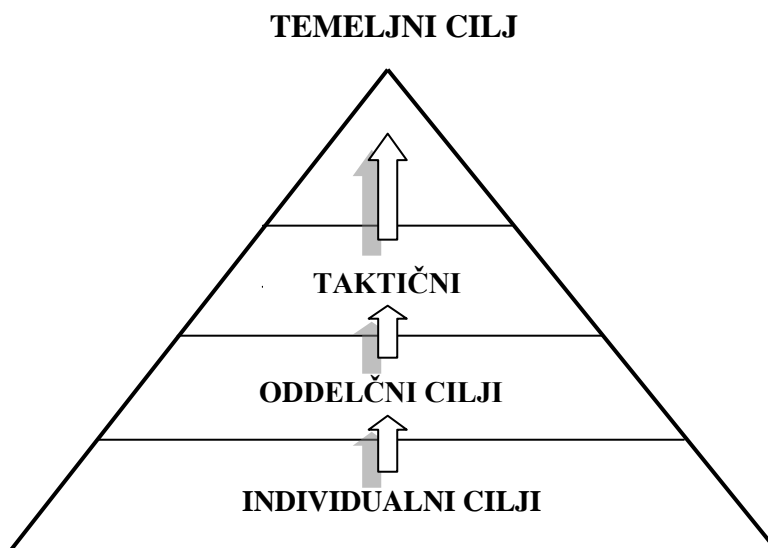
Poslovna politika vsakega podjetja je postavljanje ciljev in opredeljevanje poti za njihovo uresničevanje. Nekatera podjetja si pri svojem delovanju prizadevajo doseči le ozke gospodarske cilje, nekatera pa si poleg tega prizadevajo tudi za povečevanje splošnoblaginjskih učinkov. Cilji so predvsem odvisni od vrste podjetja. Potrebno jih je le razvrstiti glede na to, kako vplivajo na doseganje osnovnega, temeljnega cilja, ki je poslovanje v dobro lastnikov, saj so ti s svojimi sredstvi omogočili ustanovitev in delovanje podjetja (Hočevar, 1994, str. 182; Turk, Kavčič, & Kokotec Novak, 2003, str. 728).

Številni avtorji navajajo, da ima podjetje le en temeljni cilj, in sicer doseganje dobička. Vsi ostali cilji, kot so recimo varno naloženo premoženje lastnikov, ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljevanje potreb družbe, obveznosti do okolja, skrb za zaposlovanje, pa so le stranski, manj pomembni cilji. Vendar pa dobiček podjetja dosegajo ravno ob sočasnem uresničevanju teh, t.i. manj pomembnih ciljev, zato osredotočanje na en sam cilj pomeni zapostavljanje drugih pomembnih ciljev (Ivanko, 1999, str. 15).

Učinkovito in uspešno delovanje podjetja je torej usmerjeno v doseganje več ciljev, saj za uspešno poslovanje in presojanje uspešnosti poslovanja ne zadošča upoštevanje enega samega cilja. Te cilje mora podjetje natančno opredeliti, razvrstiti po pomembnosti, nakazati poti za njihovo doseganje in jih tudi dosežati, hkrati pa pravilno oblikovati merila za ocenjevanje, kako uspešno je bilo pri njihovem doseganju (Tavčar, 2000, str. 4; Kavčič, 1998, str. 88; Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 39). Brez vedenja o tem, katere cilje mora dosežati pri svojem delovanju, kako mora delovati in za kaj si mora prizadevati, podjetje ne more ocenjevati svoje uspešnosti. Prav tako podjetje ne more sklepati, da je uspešno, če je to pokazalo merilo s katerim so presodili le enega ali dva cilja podjetja. Za uspešnost so potrebni zadovoljivi rezultati po več merilih, ki si med seboj nasprotujejo in se izključujejo (Turk et al., 2003, str. 727-729).

Lipovec (1997, str. 257), podobno kot drugi avtorji, definira cilje kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči s svojim poslovanjem. Cilji morajo biti dobro opredeljeni, da so lahko učinkoviti. Izražati morajo potrebe podjetja, biti morajo jasni, razumljivi, konkretni in logični, predvsem pa morajo ustrezati okoliščinam. Vrste ciljev podjetja predstavi v obliki piramide (glej Sliko 1), kjer je na vrhu temeljni cilj, pod njim pa se razvrstijo ostali cilji. Nižje stoječi cilji predstavljajo sredstvo za doseganje višjih ciljev. Individualni cilji se torej povezujejo in združujejo v oddelčne cilje, ti nato v taktične cilje, ki se povežejo v temeljni cilj (Lipovec, 1997, str. 261-262).

Slika 1: Piramida ciljev



Vir: F. Lipovec, Razvita teorija organizacij, 1997, str. 261.

Za poslovanje in spremljanje poslovanja mora imeti podjetje tako kratkoročno kot dolgoročno opredeljene cilje. Viri dolgoročnih ciljev so izjava o poslanstvu, izsledki strateške analize in izbrana strategija. Strategija namreč obsega vse sestavine doseganja ciljev, to je dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev podjetja (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 39; Kavčič, 1998, str. 88).

1.2.1 Merjenje ciljev

Vsako podjetje si postavi cilje, ki jih želi doseči v procesu svojega poslovanja. Ker se podjetje zaveda, da je cilje mogoče doseči na različne načine, opredeli nek svoj kriterij. Postavljene cilje je namreč treba izmeriti z nekim merilom. Načelo poslovanja si podjetje predstavi kot razmerje med količinsko določenim ciljem in količinsko določenim merilom cilja, oba pa sta določena z obliko poslovanja podjetja. Uspeh poslovanja so v celoti ali delno uresničeni cilji. Ko podjetje ta uspeh izmeri z začetno opredeljenim merilom, lahko izrazi stopnjo uspešnosti svojega poslovanja (Turk et al., 2003, str. 728).

Cilje podjetja je mogoče meriti z dvema vrstama sodil, in sicer z absolutnimi vrednostmi (kazalci) in relativnimi števili (kazalniki). Pomanjkljivost absolutnih vrednosti je, da se jih lahko uporablja predvsem v času, ne pa tudi v prostoru. Njihova velikost je v veliki meri odvisna od velikosti podjetja, dejavnosti podjetja, itn. Poleg tega pa nanje vplivajo tudi inflacijska gibanja, kar se nato upošteva pri ocenjevanju, ali so bile zastavljeni cilji tudi uresničeni. Zaradi tega se v praksi bolj kot absolutne vrednosti uporabljajo različni kazalniki. Kazalci in kazalniki kažejo dosežke podjetja iz določenega zornega kota, dosežke posameznih delov podjetja ali pa dosežke posameznih subjektov v podjetju (Turk et al., 2003, str. 731).

Dobri cilji so ponavadi merljivi in le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom. Ravno merljivost je predpogoj za obvladovanje podjetja, kajti česar se ne da meriti, se ne da obvladovati (Tavčar, 2000, str. 3).

1.3 Strategija podjetja

Razvoj strategije vključuje razvoj poslanstva, vizije in ciljev podjetja, ki morajo biti dobro premišljeni in soglasno sprejeti v celotnem podjetju (Križman & Novak, 2002, str. 14). Opredelitev strategije podjetja je nujna sestavina za doseganje zelenih ciljev podjetja in pomeni, kako naj podjetje deluje, da bo uresničevalo svoje poslanstvo. Ta podjetju omogoča, da aktivno ustvarja svojo prihodnjo podobo in podobo zaposlenih v njem (Kavčič, 1998, str. 81-90).

Vsebinske razčlenitve možnih strategij so pri različnih avtorjih precej različne. To opozarja na raznolikost možnih in potrebnih pristopov pri določanju strateške usmeritve podjetja v prihodnje. Pri izbiri strategije je ključno predvsem natančno razumevanje dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in dosedanjega razvoja podjetja. Čim bolj je treba zaznati in določiti prihodnje trende na področju prihodnje dejavnosti podjetja, ki lahko pomembno vplivajo na rezultate. Potrebno je oceniti preteklo strategijo na vseh ravneh ter oceniti tudi, kaj je treba razvijati, ohranjovati ali morda opustiti. Pomembno je razviti sistem sprotnega spremljanja uspešnosti kritičnih odločitev, ki omogoča pravočasno zaznavanje, odzivanje in spreminjanje konkretnih odločitev ali strategije v celoti (Kavčič, 1998, str. 82).

1.3.1 Oblikovanje strategije

Oblikovanje strategije pomaga okrepiti prednosti podjetja, preseči njegove slabosti, izkoristiti priložnosti in braniti se pred nevarnostmi, ki podjetju grozijo (Križman & Novak, 2002, str. 10). Strategija je predvsem način, s katerim namerava podjetje doseči primerjalno prednost na trgu, hkrati pa opisuje aktivnosti, ki so usmerjene v krepitev prednosti podjetja, ki jih ima glede na konkurenco. Podjetju omogoči, da pridobi relativno prednost tam, kjer mu konkurenca težko sledi. Gre za krepitev sposobnosti podjetja v smislu fizičnega, človeškega in organizacijskega kapitala ali virov, ki so potrebni za izvajanje poslovnega procesa. **Kompetenca** je notranja sposobnost, ki jo podjetje izvaja bolje od ostalih notranjih sposobnosti. Bistvena kompetenca

(angl. *core competence*) je dobro izvajana interna sposobnost, ki je poglavitna za strategijo, konkurenčnost in dobičkonosnost (Križman & Novak, 2002, str. 10-11).

Čeprav oblikovanje strategije pomeni predvsem postavljanje dolgoročne vizije, se podjetjem priporoča letni pregled in po potrebi letno prenovu strategije. Smotno ga je opraviti najkasneje do zgodnje jeseni, da nato lahko služi kot podlaga letnemu operativnemu planu podjetja (Kavčič, 1998, str. 59).

1.3.2 Uresničevanje strategije

Povezava med strategijo in poslovnimi procesi ni zmeraj očitna, zato v večini podjetij ni dobro vzpostavljena. Posledično veliko podjetij ne ve, kako uporabiti procese za uresničevanje strategije. Ne zavedajo se, da je ta povezava izredno pomembna in da je dvosmerna (Križman & Novak, 2002, str. 12). Tudi Michaud in Thoenig (2003, str. 11) menita, da strategija velikokrat ni združljiva s poslovnimi procesi v podjetju, izredno pomembno pa je, da vodilni vzpostavijo povezavo med strategijo in organizacijsko strukturo podjetja.

Uresničevanje strategije je odvisno od tega, koliko jo vsi zaposleni sprejemajo. Vodilni in organi odločanja morajo zagotoviti ne le obveščenost zaposlenih o strategiji, ampak tudi njihovo soglasje, pripadnost določeni strategiji. Strategijo uresničujejo vsi zaposleni, ne le vodilni ali direktor sam, zato si morajo podjetja prizadevati, da humanizirajo delo, da razvijajo čim bolj ugodne medčloveške odnose, poudariti enakopravno in enakovredno sodelovanje vseh zaposlenih. Strategijo podjetja morajo poznati vsi, jo sprejeti in razpolagati s sredstvi za njeno uresničevanje (Kavčič, 1998, str. 59; Ivanko, 1999, str. 15).

Podjetja imajo težave pri uresničevanju dobrih strategij, saj se strategije kot izjemni in dolgoročni načini ustvarjanja vrednosti, spreminjajo, orodja za njihovo merjenje pa ostajajo enaka. Priložnosti za ustvarjanje vrednosti se kažejo v upravljanju strategij, osnovanih na znanju, ki aktivirajo odnose s strankami, inovativne izdelke in storitve, visokokakovostne in odzivne operativne procese, informacijsko tehnologijo in zbirke podatkov ter sposobnosti, znanja in motivacijo zaposlenih (Kaplan & Norton, 2001, str. 14-15). Mnogi avtorji trdijo, da je uresničevanje strategije najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na vrednotenje managementa in podjetja. Sposobnost izvajanja strategije je včasih pomembnejša od njene vsebine ter pomembnejša od dobre vizije podjetja.

Pri uresničevanju strategije je pomembna tudi **kultura** podjetja, saj le ta lahko prispeva k samem izvajanju strategije. Kultura oblikuje obnašanje zaposlenih in gradi predanost do uresničevanja strategije, zaposlene stimulira, da se predajo izzivu uresničitve vizije podjetja, tekoče izvajajo svoje delo ter sodelujejo z ostalimi pri uresničevanju strategije (Križman & Novak, 2002, str. 32).

1.3.3 Nadziranje uresničevanja strategije

Kontroliranje oz. nadziranje je ena izmed štirih managerskih funkcij v podjetju. Zajema vrsto aktivnosti, s katerimi podjetje želi doseči, da bi dejanski rezultati bili enaki načrtovanim. Nadzor je učinkovit, če je možno pridobiti informacije za primerjavo dejanskih rezultatov glede na določen kriterij in če ima manager možnost odziva, ko pride do odstopanj (Čadež, 2006, str. 14).

Sistem nadziranja sestavljajo postopki, metode in tehnike, ki naj bi zagotovili dosledno izvajanje poslovne politike, načrtov in drugih odločitev posloводства, zanesljive računovodske informacije ter tudi gospodarnost in učinkovitost uporabe vseh sredstev ter poslovno uspešnost podjetja kot celote. Prav zanesljive računovodske informacije so pogoj za opredeljevanje ciljev in nadziranje delovanja podjetja kot celote (Slovenski inštitut za revizijo, 2000, str. 206).

Vnaprejšnja kontrola (angl. *preliminary*) skuša povečati verjetnost, da bodo dejanski rezultati podobni planiranim. **Povratna** kontrola (angl. *feedback*) pa primerja dosežene končne rezultate s planiranimi. Če med njimi pride do odmika, povratna kontrola sproži popravljalno akcijo. Povratna kontrola skuša na podlagi rezultatov v preteklosti sprožiti ustrezne spremembe v prihodnosti (Čadež, 2006, str. 14). Razlika med načrtovanim in dejansko uresničenim je t. i. **odmik** (angl. *variance*), ki je lahko ugoden ali neugoden. Kriteriji so običajno izključno finančni kazalci, kot so: stroški, prihodki, dobiček, razne vrste donosnosti in marž. Na njegovi podlagi se presoja učinkovitost in uspešnost delovanja (Čadež, 2006, str. 59). Kontrola na podlagi odmikov pa je problematična z več vidikov: osredotočena je na kratek rok, kriteriji za presojo uspešnosti so predvsem finančni, ne ukvarja se z ugotavljanjem uspešnosti relativno glede na konkurenco (Čadež, 2006, str. 59).

Strateška kontrola je več kot le povratna kontrola, saj ta vrsta kontrole naprej predvidi nepričakovane razvoje v okolju in je sredstvo za prilagajanje strateških planov spremenjenim razmeram v okolju (Čadež, 2006, str. 61). Eden najboljših sistemov za kontrolo uresničevanja strategije je ravno model uravnoveženega sistema kazalnikov, ki ga podrobneje obravnavam v tretjem poglavju.

2 USPEŠNOST POSLOVANJA

2.1 Opredelitev uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja

Vsako podjetje si nenehno prizadeva, da zadrži svoj obstoj in se razvija ter je pri tem kar se da uspešno (Koletnik, 1992, str. 3). Z uspešnim poslovanjem želi podjetje doseči ustrezen dobiček ali na splošno ekonomski uspeh. Podjetje je tem bolj uspešno, kolikor bolje pozna svoje podsisteme in zaposlene ter kolikor podsistemi in zaposleni razumejo in sprejemajo skupne cilje (Ivanko, 1999, str. 15; Musek Lešnik, 2007, str. 11).

Širše opredeljena uspešnost je sestavljena iz učinkovitosti in uspešnosti v ožjem smislu. Uspešnost v ožjem smislu pomeni doseganje določenih ciljev, učinkovitost pa način, kako te cilje doseči (Tekavčič & Megušar, 2008, str. 460). **Uspešnost** namreč izraža, kako dobro procesi zadovoljujejo pričakovanja končnega uporabnika in je odvisna od kakovosti izhodnega objekta. Podjetje bo delalo pravilno in uspešno, če bo delalo prave stvari. **Učinkovitost** pa pove, kako dobro procesi spreminjajo vhode v izhode. Pomeni delati stvari pravilno in delati več z manj (Križman & Novak, 2002, str. 49; Hočevnar, 1995, str. 50). Iz tega izhaja, da bo podjetje uspešno, če bo delalo prave stvari na pravi način.

Na uspešnost in učinkovitost poslovanja poleg poslovodskih odločitev vplivajo tudi dejavniki oz. okoliščine, na katere poslovodja nima vpliva in o katerih ne odloča (Hočevnar, 1995, str. 241). Gre predvsem za zunanje, neobvladljive dejavnike, kot so državna regulativa, delovanje konkurence, vedenje potrošnikov in podobno, in ko se uspešnost in učinkovitost ocenjujeta, je te dejavnike oz. vpliv okolja potrebno upoštevati (Čadež & Hočevnar, 2008, str. 208). Poleg omenjenega poslovnega uspeha pa je za obstoj podjetja pomembna tudi finančna uspešnost, zato mora podjetje imeti točne in hitre informacije, ki kažejo realno stanje njegovega poslovanja (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 39; Koletnik, 1992, str. 3).

Čater (2007, str. 24-25) v eni izmed svojih raziskav razpravlja, kako na uspešnost vplivajo notranje in kako zunanje osnove konkurenčne prednosti. Meni, da so precej bolj pomembne notranje osnove, s katerimi je mogoče razložiti večje deleže sprememb uspešnosti. Zunanje osnove so tiste, ki izhajajo iz okolja, notranje osnove pa izhajajo iz podjetja, kamor sodijo predvsem organizacijski viri, sposobnosti vezane na poslovni proces ter znanje vezano na podjetje kot celoto.

S problematiko uspešnosti podjetij se ukvarjajo povsod po svetu. Odgovor na vprašanje, ali je podjetje uspešno ali ne, je na prvi pogled preprost, v resnici pa zapleten. Za tako opredelitev morajo biti podjetju merila uspešnosti dobro poznana (Turk et al., 2003, str. 727-729).

2.2 Merjenje uspešnosti

Merjenje uspešnosti (angl. *performance measurement*) je ključna komponenta planiranja in kontrole v podjetju. Kaže ali podjetje dosega postavljene cilje na strateški in operativni ravni. Cilj sistemov za merjenje uspešnosti je predvsem obravnavati uresničenost ciljev podjetja ter zagotoviti uresničevanje konkurenčne strategije. Sistem merjenja uspešnosti namreč spremlja uresničevanje poslovne strategije s primerjavo dejanskih rezultatov glede na strateške cilje. Sistem običajno vključuje sistematične metode postavljanja poslovnih ciljev ter periodična poročila o napredku pri njihovem doseganju (Čadež, 2006, str. 72; Tavčar, 2000, str. 4).

Strokovnjaki, vodje in tudi lastniki ugotavljajo, da merjenje samo končnih rezultatov ne daje več dovolj informacij, kako naj ukrepajo, da bi povečali uspešnost poslovanja (Gorenak & Mulej, 2010, str. 27), zato se poslužujejo različnih načinov merjenja uspešnosti. V literaturi je moč

zaslediti več načinov ocenjevanja in merjenja uspešnosti, opozoriti pa je potrebno, da je pri merjenju z enim samim merilom uspešnost podjetja prikazana iz enega samega zornega kota. Zato je pri ugotavljanju uspešnosti za oceno poslovanja podjetja najbolj primeren **ciljni** način merjenja uspešnosti (Turk et al., 2003, str. 727-728), pri čemer je potrebno upoštevati, da je ciljev v podjetju več in da se med seboj lahko precej razlikujejo.

Merjenje uspešnosti izključno s finančnimi kazalniki navadno motivirajo poslovodje za doseganje kratkoročne uspešnosti, zato morajo merila uspešnosti vključevati dolgoročno uspešnost, kjer so merila izražena v nedenarnih enotah, kot so na primer inovacije, število novih proizvodov ali zadovoljstvo kupcev (Hočevar, 2003a, str. 235). Merjenje pravzaprav zagotavlja vodilo za povezovanje strategije podjetja z dejanji, pri čemer seveda samo finančni kazalniki niso več dovolj in je posebno pozornost potrebno nameniti razvijanju in vključevanju nefinančnih kazalnikov (Anthony & Govindarajan, 2001, str. 458).

Napredek na področju informacijske tehnologije omogoča zbiranje in izmenjavo podatkov o uspešnosti poslovanja ob precej nižjih stroških. Boljše so povezave in razvidnost, tudi uporaba je preprosta. Povratne informacije in pregled strateških informacij pripomorejo vodenju podjetja k vse večji uspešnosti poslovanja (Kaplan & Norton, 2001, str. 353).

2.2.1 Kazalci in kazalniki

Računovodski kazalniki so v Slovenskih računovodskih standardih definirani kot relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Glede na naravo primerjanih velikosti so lahko koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Dobimo jih s primerjavo dveh kategorij. Večina računovodskih kazalnikov ima naravo finančnih kazalnikov; kot finančni kazalniki za potrebe finančnega področja nalog pa se pojavljajo tudi številni drugi nefinančni kazalniki, ki nimajo izhodišča v računovodskih podatkih ali pa so prirejeni drugače. Kazalnik ima spoznavno moč, ki omogoča oblikovati sodbo o poslovanju. **Kazalci** pa so absolutna števila, ki se nanašajo na pomembne gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki, na primer sredstva, osnovni kapital, prihodki, dobiček, itn. Ti kazalci napovedujejo ali kažejo stanje ali nakazujejo razvijanje česa v denarni merski enoti (Slovenski inštitut za revizijo, 2000, str. 211, 217).

Za prikazovanje in načrtovanje ter presojanje poslovne uspešnosti so se uveljavili številni izvorni in izvedeni kazalniki poslovne uspešnosti in učinkovitosti. Mnogi kazalniki so povezani v sisteme kazalnikov, s pomočjo katerih je mogoče hitro in na razumljiv način predstaviti učinke ukrepov na poslovno in finančno uspešnost podjetja (Koletnik, 1992, str. 25). Milost (2003, str. 411) kazalnike poslovanja deli na finančne in nefinančne (glej Sliko 2), izraženi pa so z absolutnimi oz. relativnimi števili.

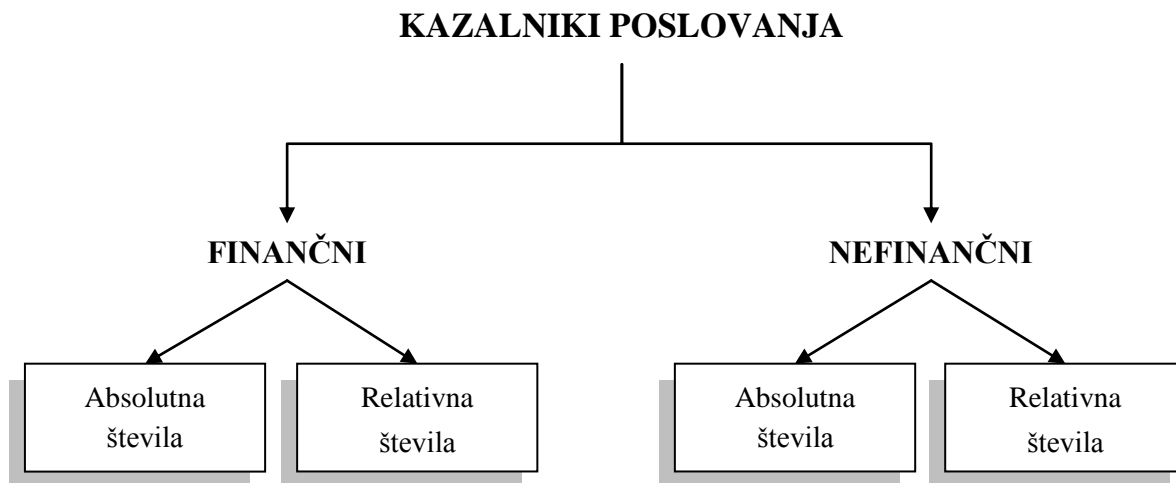
Finančni kazalniki govorijo o preteklih dogodkih, so rezultat preteklega poslovanja, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena, in ne

predvidevajo dejavnikov uspešnosti v prihodnosti, kar povzroča nezmožnost sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev. Taki kazalniki so torej neprimerni za vodenje in usmerjanje podjetij k ustvarjanju prihodnje vrednosti prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave (Kaplan & Norton, 2000, str. 19; Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010, str. 23). Rejc (v Hočevar, 2003b, str. 60) meni, da finančni kazalniki kažejo ali strategija podjetja in določeni nefinančni kazalniki prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja. Pučko (1999, str. 90) pa za finančne kazalnike pravi, da so, zaradi skritih rezerv ali morebitnih izgub, pokazatelji kratkoročnega uspeha, s čimer pa ne pokažejo dejanski ekonomski položaj podjetja.

Nefinančni kazalniki so izraženi opisno. Oblikovani so z namenom, da bi določena razmerja, ki so v klasičnem računovodstvu nezadovoljivo finančno pojasnjena, pojasnili na nefinančen način. Njihova uporaba je omejena, saj imajo poleg prednosti tudi določene slabosti. Z njimi ni moč ugotoviti sedanje vrednosti gospodarskih koristi za podjetje, kjer lahko finančne kazalnike le koristno dopolnjujejo (Milost, 2003, str. 412-413).

Nekatera podjetja že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojih dejavnosti, vendar ne določijo natančno, kateri kazalniki so ključni za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote (Čadež & Hočevar, 2008, str. 272). Kakovost produkta, tržni delež, zadovoljstvo strank, pravočasna dobava, zadovoljstvo zaposlenih so le nekateri od možnih nefinančnih kazalnikov (Anthony & Govindarajan, 2001, str. 8).

Slika 2: Kazalniki poslovanja



Vir: F. Milost, *Nefinančni kazalniki poslovanja: Korak naprej ali izhod v sili*, 2003, str. 411.

2.2.2 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti

Za tradicionalne sisteme merjenja je bil bistven predvsem nadzor in ne strategija kot je za sodobne modele merjenja uspešnosti. Tradicionalni sistemi so izhajali iz finančnega vidika,

določali so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirali njihovo uspešnost. V sodobnih razmerah pa ni mogoče predpisati, na kakšen način naj zaposleni cilje sploh dosežajo (Čadež & Hočevar, 2008, str. 272). Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se osredotočajo predvsem na finančne kazalnike. Izkušnje so pokazale, da izključna uporaba finančnih meril vzpodbuja maksimiranje kratkoročne uspešnosti na račun dolgoročne in ne podpira uresničevanja strategije podjetja (Čadež, 2006, str. 73). Zgolj finančni kazalniki torej ne zadoščajo za celovito presojanje uspešnosti poslovanja, zato se vse bolj kaže potreba po vključevanju različnih nefinančnih kazalnikov, saj mora podjetje, če želi biti uspešno, zagotoviti visoko stopnjo učinkovitosti opravljanja dejavnosti v vseh delih poslovnega procesa (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 39).

Ena izmed slabosti tradicionalnih sistemov je kratkoročnost merjenja. Merila motivirajo poslovodje k izbiri tistih projektov, katerih donos je kratkoročno največji in k odločitvam, kot so zmanjševanje stroškov za razvoj, izobraževanje ter trženje, ki kratkoročno sicer ugodno vplivajo na poslovni izid, na dolgoročno uspešnost pa vplivajo neugodno. Ker so poslovodje motivirani za prikaz čim večjega dobička, se pojavi prikrojevanje podatkov, kar jim omogočajo različne metode knjigovodskega obračunavanja. Z osredotočenostjo na opredmetena osnovna sredstva pa uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja merijo s sredstvi in kapitalom podjetja (Čadež & Hočevar, 2008, str. 266-267; Hočevar, 2003b, str. 60).

2.2.3 Izpeljava tradicionalnih sistemov v sodobne

Sodobne okoliščine poslovanja zahtevajo poleg vlaganj v novo tehnologijo in opremo še razvoj trajnejših odnosov s kupci, razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev, proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev pri nizkih stroških, izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti ter razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov (Čadež & Hočevar, 2008, str. 267). Spremenjene zunanje okoliščine poslovanja od podjetij zahtevajo bolj strateško usmerjeno odločanje. Zaradi omenjenega sodobnega načina poslovanja in slabosti tradicionalnih sistemov, ki so bolj kot k uspešnemu poslovanju spodbujala k učinkovitemu poslovanju, so podjetja iskala drugačne načine merjenja uspešnosti (Hočevar, 2003b, str. 59).

Nezadovoljstvo s tradicionalnimi sistemi je vodilo do izdelave kombiniranih sistemov za merjenje uspešnosti, v katere so vključeni tudi nefinančni kazalniki uspešnosti podjetja (Čadež, 2006, str. 73). Tradicionalni sistemi ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij in nastala je potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti podjetij. Številni avtorji so predlagali svoje modele merjenja, katerih osnovni cilj je bil, da prikažejo uspešnost podjetja na dolgi rok oz. strateško uspešnost podjetja. Tabela 1 prikazuje osnovne razlike med tradicionalnimi in sodobnimi sistemi merjenja, zaradi katerih se je razvoj sodobnih sistemov izkazal za potreben in ključen pri nadaljnjem poslovanju podjetij. V teoriji in tudi praksi so začeli uvajati nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Čadež in Hočevar (2008, str. 267-268) jih razvrščata v naslednje skupine: kakovost, zaloga, odpadek materiala, vzdrževanje opreme, človeški dejavniki, varnost, razpečevanje in prilagodljivost.

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi sistemi merjenja uspešnosti

TRADICIONALNI SISTEMI	SODOBNI SISTEMI
○ kratkoročnost merjenja	○ dolgoročnost merjenja
○ bistven nadzor	○ bistvena strategija
○ izhajajo iz finančnega vidika	○ pomembni tudi drugi vidiki
○ osredotočenost na finančne kazalnike	○ upoštevanje nefinančnih kazalnikov
○ osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva	○ osredotočenost na neopredmetena osnovna sredstva
○ donos kratkoročno visok/dolgoročno nizek	○ donos dolgoročen in visok

Izmed mnogih modelov merjenja uspešnosti se je najbolj uveljavil uravnotežen sistem kazalnikov Kaplana in Nortona. Avtorja sta uravnotežen sistem razvila z namenom, da poslovodje in lastniki lahko spremljajo uresničevanje strategije podjetja. Značilnost modela je, da lahko z njim podjetje, s pomočjo ciljev in kazalnikov, prikaže svojo strategijo in svoje poslanstvo.

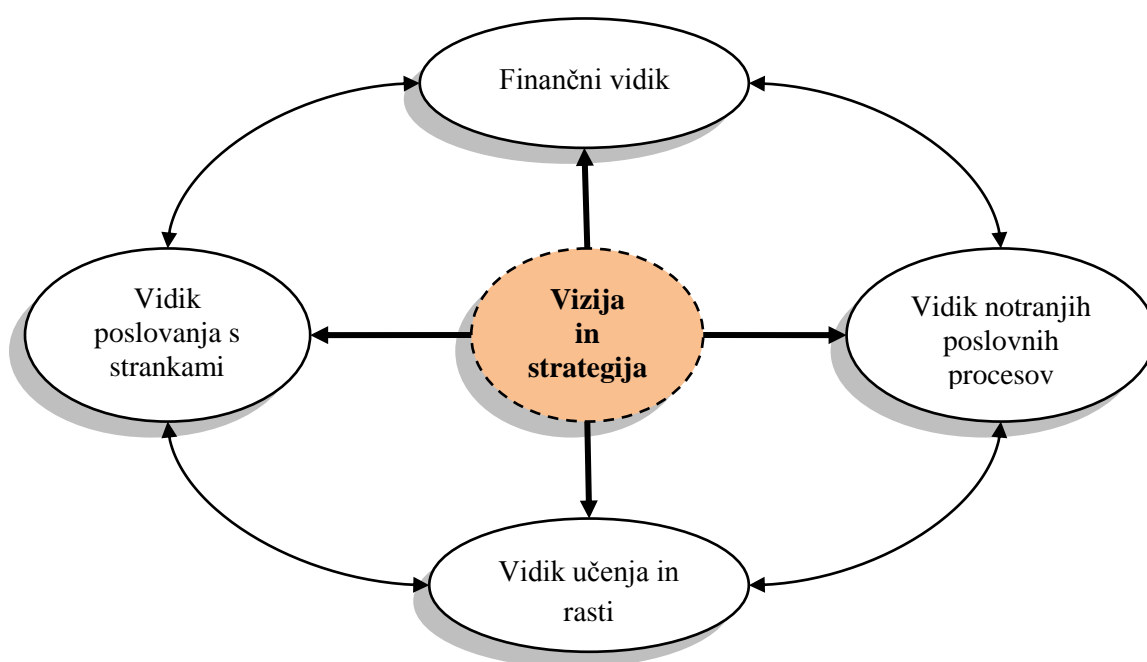
3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV - BSC

Uravnotežen sistem kazalnikov je managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kar je veliko več kot zgolj merilni sistem uspešnosti poslovanja podjetja. Ker je uresničevanje strategije najpomembnejša naloga managementa, koncept sistema zajema vse ključne vidike poslovanja, poslovno filozofijo in nov pristop v komunikaciji. Gonilo njegovega delovanja je postavitve konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki jo razumejo ter razporeditev virov na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov kot strateškim merilnim instrumentom, v vsakem trenutku lahko poslovodje natančno določijo kakšno je stanje poslovanja in kje se nahaja glede na končni cilj. Z uravnotežitvijo štirih vidikov se zmanjšuje pomen finančnih kazalnikov, poudarjajo pa se tisti vidiki, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov, kot so izpopolnjevanje znanja zaposlenih, inovativni produkti, partnerski odnos do kupcev in dobaviteljev, izkoriščanje neuporabljenih notranjih virov, sposobnosti hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja. Sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 4).

Bistvo tega managerskega sistema je celovit pregled nad uspešnostjo poslovanja podjetja, ki ni odvisna le od finančnih kazalnikov, temveč tudi od nefinančnih. Sicer finančno merjenje kot osnovno merilo uspešnosti ohranja, ampak poudarja celovit splet kazalnikov, ki uspešnost na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema ter uspešnost pri poslovanju s strankami

povezuje z dolgoročnim finančnim uspehom. V uravnoteženem sistemu kazalnikov so povezani osnovni štirje vidiki poslovanja: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (glej Sliko 3). Sistem se uporablja tudi kot sistem učenja za preverjanje, pridobivanje povratnih informacij in posodabljanje organizacijske strategije. To ni sistem, ki bi omogočal izbiro strategije, omogoča pa preverjanje ustreznosti strateških ciljev. Sistem je kot managerski sistem priporočljiv za podjetja, katerih investicije so dolgoročne in niso usmerjene le v kratkoročen dobiček, kar pomeni, da vlagajo v stranke, zaposlene in razvoj novih izdelkov (Kaplan & Norton, 2000, str. 3, 14, 33). Kljub temu da je model precej obsežen, je njegova največja prednost ravno v merjenju dolgoročne uspešnosti podjetja (Hočevar, 2003b, str. 59).

Slika 3: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

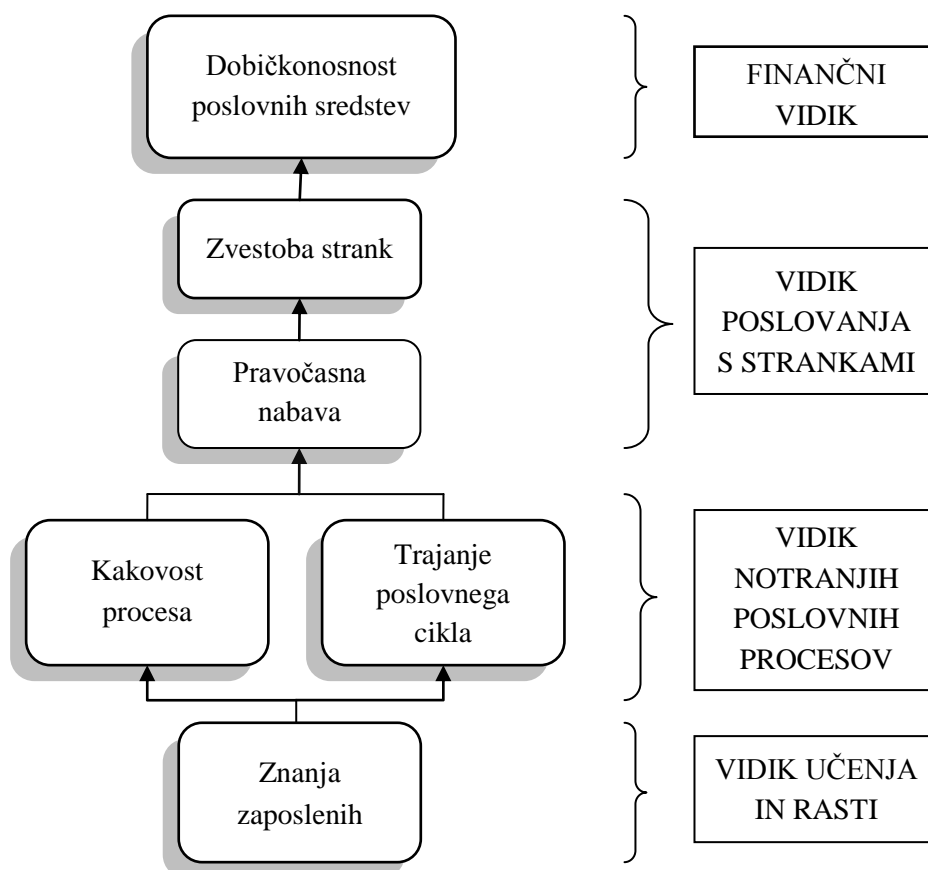


Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnotežen sistem kazalnikov*, 2000, str. 21.

Ta sistem je predvsem orodje, ki podjetju pomaga izboljšati komunikacijo, določa organizacijske cilje, zagotavlja povratne informacije o strategiji. Vsaka meritev obravnava vidik strategije podjetja. Pri kreiranju uravnoteženega sistema mora vodstvo določiti kombinacijo kazalnikov, ki bodo natančno odražali ključne dejavnike, kateri so pogoj za uspeh strategije podjetja, pokazati odnos med posameznimi meritvami v vzročno posledičnih razmerjih (glej Sliko 4), ki kažejo kako nefinančni kazalniki vplivajo na dolgoročne finančne cilje, in zagotoviti široko zastavljen pogled na trenutno stanje v podjetju. Medtem ko podjetja merijo svojo uspešnost na več načinov, se zavedajo pomembnosti nefinančnih meritev, ki jih mnoga izmed njih niso uspela vpeljati v svoje sisteme, saj so te meritve manj razvite kot finančne in so managerji z njihovo uporabo manj spretni (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2001, str. 408; Anthony & Govindarajan, 2001, str. 444-446).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je torej orodje za izvajanje strategije. Podjetja brez skupne strategije so zasnovo sistema kazalnikov celo uporabljala kot mehanizem za razvoj strategije poslovne enote. Sistem kazalnikov namreč spodbuja proces za njeno določitev. Strategija načeloma skrajša čas, potreben za oblikovanje začetnega uravnoteženega sistema kazalnikov. Vendar pa z zasnovo sistema kazalnikov podjetjem ni potrebno odlašati preden dosežejo soglasje o strategiji, saj je prav oblikovanje sistema kazalnikov mehanizem, ki strategijo ustvari (Kaplan & Norton, 2001, str. 403-404).

Slika 4: Veriga vzrokov in posledic pri uravnoteženem merjenju uspešnosti poslovanja



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnotežen sistem kazalnikov*, 2000, str. 42.

3.1 Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

Izvedba in nadgradnja sistema zahtevata popolno predanost in razumevanje celotnega managementa kot tudi zaposlenih, saj, kot že omenjeno, ciljev ni mogoče uresničiti brez komunikacije in vključitve zaposlenih, seznanjenih z vizijo, strategijo in cilji. Cilji in kazalniki uspešnosti pa v sistemu, s pomočjo spleta vidikov, iz vizije in strategije podjetja izhajajo. Sistem uspešnost poslovanja meri s štirimi vidiki (glej Sliko 3), kateri predstavljajo celotno ogrodje uravnoteženega sistema (Kaplan & Norton, 2000, str. 5, 20, 41).

Iz finančnega vidika izhaja vprašanje kakšen pristop naj podjetje uporabi, če želi doseči finančni uspeh in zadovoljiti pričakovanja lastnikov. Vprašanje, s čim se morajo v podjetju odlikovati, da bodo lastniki in kupci zadovoljni, se nanaša na vidik notranjih procesov. Kako naj podjetje ohrani sposobnost spreminjanja in izboljšav, da uresniči svojo vizijo, in kako ustvari novo vrednost, pa je potrebno vzeti v razmislek v sklopu vidika učenja in rasti. Vidik poslovanja s strankami temelji na vprašanju, kako naj, za realiziranje vizije podjetja, pristopijo k strankam (Čadež & Hočevar, 2008, str. 269, Atkinson et al., 2001, str. 409).

3.1.1 Finančni vidik

Kot že omenjeno, finančni vidik uravnoteženi sistem ohranja. Za finančne kazalnike velja, da so izjemno koristni in jih je povsem nesmiselno iz sistema popolnoma odstraniti. Kaplan in Norton (2000, str. 37) poudarjata, da finančni kazalniki uspešnosti kažejo, ali strategija, v smislu njenega uresničevanja, prispeva h boljšemu končnemu izidu. V podjetju je ponavadi teh kazalnikov več, in se med poslovnimi enotami razlikujejo, saj je potrebno upoštevati, da so različne enote usmerjene k različnim strategijam. Navadno je torej en sam finančni kazalnik za več različnih enot nezadosten, zato se pri oblikovanju finančnega vidika uravnoteženega sistema opredeli in določi za posamezno strategijo ustrezne finančne kazalnike. Finančni kazalniki določajo finančno uspešnost, hkrati pa predstavljajo finančne cilje za splošne cilje in kazalnike ostalih vidikov sistema (Kaplan & Norton, 2000, str. 57-58). Med te kazalnike spadajo dobičkonosnost poslovnih sredstev, prihodki iz poslovanja in ekonomska dodana vrednost (Atkinson et al., 2001, str. 408).

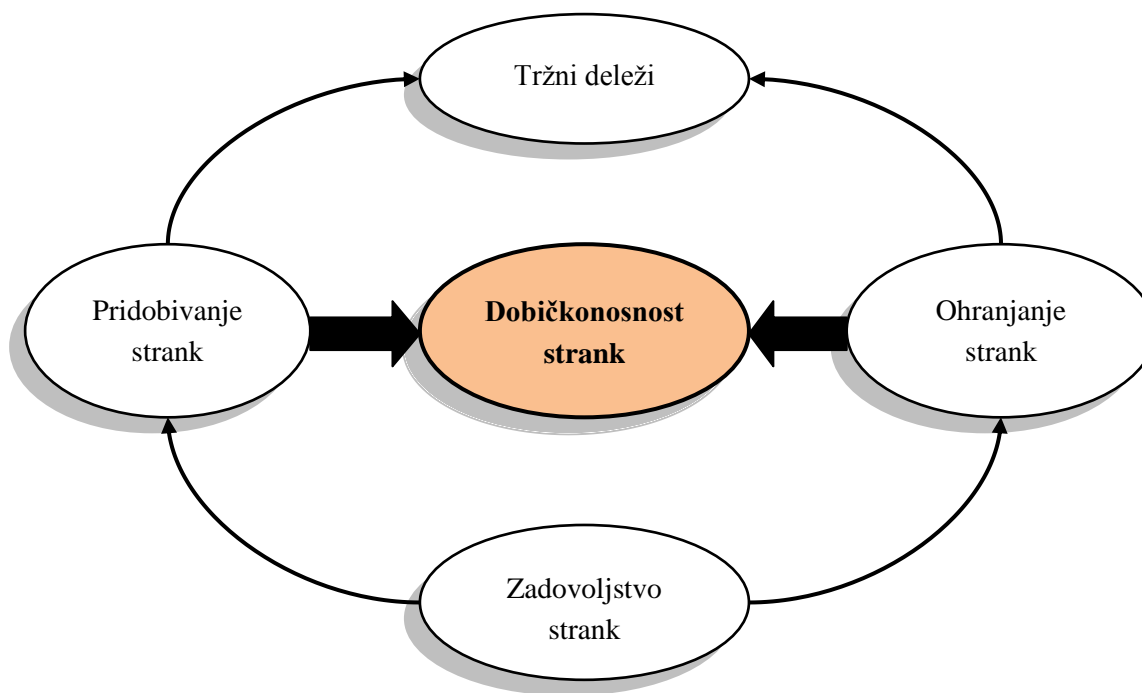
Finančni cilji se razlikujejo po razvojnih stopnjah življenjskega cikla poslovne enote. Na stopnji rasti poudarjajo rast prodaje na novih trgih, novim strankam ter novih izdelkov in storitev, sisteme, sposobnosti zaposlenih ter vzpostavitev novih trženjskih, prodajnih in distribucijskih poti. Na stopnji zrelosti poudarjajo tradicionalne finančne kazalnike, kot so dohodek iz poslovanja in bruto dobiček. Naložbeni projekti za poslovne enote v tej kategoriji se ocenjujejo z običajnimi analizami finančnega načrta naložb z diskontiranim denarnim tokom. Nekatera podjetja uporabljajo novejša finančna kazalnike, kot sta ekonomska dodana vrednost in vrednost za delničarje. Vsi ti kazalniki predstavljajo tradicionalni finančni cilj, namreč doseči velik donos kapitala, vloženega v posel. Finančni cilji na stopnji upadanja pa poudarjajo denarni tok. Kakršnakoli vlaganja morajo dati takojšnja in zagotovljena denarna povračila (Kaplan & Norton, 2000, str. 59-60).

Za te tri stopnje življenjskega cikla so značilne tri strateške smernice finančnega vidika. Rast in splet prihodkov se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen izdelkov in storitev. Cilj zmanjševanja stroškov in izboljševanje produktivnosti se nanaša na prizadevanja za zniževanje posrednih in neposrednih stroškov ter delotev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami. Pri izrabi sredstev gre za zmanjšanje količine obratnega kapitala (Kaplan & Norton, 2000, str. 61).

3.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Stranke so za podjetje izjemno pomembne, saj brez kupca produkta ali uporabnika storitve, dobička ni. Za uspeh podjetja je ključnega pomena prilagajanje spremembam s strani strank in trga. Preživijo le inovativna in prilagodljiva podjetja. V tem vidiku, vidiku poslovanja s strankami, Kaplan in Norton (2000, str. 38) navajata opredelitev tržnih segmentov, segmentov strank in ustreznih kazalnikov. Tudi ti kazalniki temeljijo na premišljeno zastavljeni in dobro izvajani strategiji. S pomočjo tega vidika se v poslovnih enotah podjetja oblikuje strategija vezana na stranke in trg, ki bo povzročila boljše finančne donose v prihodnosti. Turk et al. (2003, str. 770) meni, da mora podjetje ugotoviti kaj je za stranke pomembno in čemu dajejo prednost ter kako postaviti zelene cilje, da bo te stranke mogoče obržati ali pa celo pridobiti nove. Osnovni kazalniki tega vidika so (glej Sliko 5): tržni delež, ki odraža tržni delež posamezne poslovne enote upoštevajoč števila strank, porabljenega denarja ali prodanih enot, delež ohranjanja in delež pridobivanja strank ter zadovoljstvo in dobičkonosnost strank (Kaplan & Norton, 2000, str. 78; Turk et al., 2003, str. 770).

Slika 5: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Uravnotežen sistem kazalnikov, 2000, str. 78.

3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Notranji poslovni procesi so vsi tisti procesi, ki ustvarjajo vrednost za podjetje in so ključni za doseganje ciljev delničarjev in poslovanja s kupci. Kaplan in Norton (2000, str. 38-39) izpostavita, da koncept uravnoteženega sistema opredeli povsem nove poslovne procese, dodatno pa so vključeni še inovacijski procesi. Ta vidik temelji na treh osnovnih procesih in sicer

inovacijskem procesu, operativnem procesu ter procesu poprodajnih storitev (glej Sliko 6), ki je pomemben dejavnik uspešnosti tega vidika. V procesu inovacij podjetje razišče opredeli potrebe kupcev in nato oblikuje produkte za zadovoljevanje teh potreb. Operacijski proces vsebuje izdelavo produktov in njihovo dobavo kupcem, ki seveda mora biti pravočasna. V sklopu procesa poprodajnih storitev se nahajajo storitve, ki se izvajajo po dobavi strankam. Sem sodijo razna popravila proizvodov, reševanje reklamacij in morebitnih napak. Kakovost, stroški in dobavni roki so ključni kazalniki tako operativnega kot tudi procesa poprodajnih storitev (Čadež & Hočevar, 2008, str. 270-271; Turk et al., 2003, 771).

Slika 6: Vidik notranjih poslovnih procesov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnotežen sistem kazalnikov*, 2000, str. 113.

3.1.4 Vidik učenja in rasti

Močna konkurenca sili podjetja, da nenehno izboljšujejo in nadgrajujejo svoje prednosti. Kompleksne spremembe razmer v okolju vplivajo na zmogljivosti podjetij, obstanejo pa le najbolj prilagodljiva in inovativna podjetja. Za uspeh je vedno bolj pomembno znanje in sposobnosti zaposlenih. Čadež in Hočevar (2008, str. 271) menita, da so investicije v znanje zaposlenih dolgoročne, saj so v današnjem času procesi in odnosi usmerjeni k zadovoljevanju strank, na katere zaposleni močno vplivajo. Učenje in rast torej izhajata iz zaposlenih, sistemov in postopkov, zgolj vlaganja v opremo in razvoj niso dovolj. Pomankljivost tega vidika je v pomanjkanju kazalnikov, ki bi merili usposobljenost zaposlenih, dostopnost informacij in usklajevanje v podjetju, saj jim je namenjeno premalo pozornosti. Nenavadno je, da podjetje strateških ciljev ne povezuje z dodatnim usposabljanjem zaposlenih in usklajevanjem posameznikov s strategijo podjetja in njegovimi cilji. Pojavi se vprašanje, kako dolgo vlagati, če rezultati niso merljivi, saj taki kazalniki niso oblikovani. Temeljni kazalniki vidika učenja in rasti so zadovoljstvo, produktivnost in ohranitev zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000, str. 135-155).

Podjetje v veliki meri okrepi sposobnost prepoznavanja problemov, njihovega reševanja, porajanja priložnosti in izmenjave znanja, če zaposlenim omogoči nenehen dostop do

uravnoveženega sistema kazalnikov. V proces morajo biti dejavno vključeni vsi zaposleni (Kaplan & Norton, 2001, str. 353). Doseganje postavljenih finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je odvisno od sposobnosti učenja in rasti podjetja. Kot menita Kaplan in Norton (2000, str. 155), strategije za doseganje boljšega poslovanja zahtevajo vlaganja v ljudi, sisteme in procese, ki sposobnosti podjetja izboljšujejo.

3.2 Prednosti in omejitve uravnoveženega sistema kazalnikov

Prednosti uravnoveženega modela je več. Ena izmed njih je njegova uporabnost v katerikoli gospodarski panogi. Vendar pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različno izbiro kazalnikov. Ti morajo biti prilagojeni viziji oz. poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in celo organizacijski kulturi. Uravnovežen sistem kazalnikov povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem, ko so poslovodje prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih področij. Sistem zahteva, da poslovodje izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Uravnovežen sistem kazalnikov odpravlja problematiko med kratkoročnim merjenjem uspešnosti in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja (Čadež & Hočevar, 2008, str. 271-272). Pomembna prednost modela je tudi možnost hitre povratne informacije, ki omogoča hitrejše odzivanje na ugotovljene slabosti in uvedbo sprememb za izboljšavo poslovanja.

Največja prednost uravnoveženega sistema kazalnikov je, da ne razpravlja o preteklosti, temveč spodbuja učenje ter odpira vprašanja in razprave o tem, kako nadaljevati v prihodnosti. Najučinkovitejši je takrat, kadar je del obsežnejšega procesa sprememb v podjetju. Pogosto se pojavi potreba po spremembah, kadar določena enota ne dosega zadovoljive uspešnosti poslovanja ali pa prihaja do večjih sprememb v njenem konkurenčnem in tehnološkem okolju (Kaplan & Norton, 2001, str. 380).

Prav gotovo je uravnovežen sistem kazalnikov sodoben način merjenja uspešnosti poslovanja, ki odpravlja precej slabosti, katere vsebujejo tradicionalni modeli. Kljub temu pa bi se morali v podjetjih zavedati tudi nekaterih omejitev uravnoveženega merjenja uspešnosti poslovanja. Uravnovežen sistem kazalnikov je relativno nov in ni revolucionaren način merjenja uspešnosti poslovanja. V teoriji in praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja, zato morajo podjetja samo še dopolniti obstoječe sisteme merjenj. Uravnovežen sistem zajema številna pomembna področja in vidike poslovanja, vendar pa ti vidiki niso popolni. Pomanjkljivost modela je obsežnost kazalnikov, kar lahko povzroča težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote (Čadež & Hočevar, 2008, str. 273).

3.3 Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v praksi

Za podjetja postaja vse bolj pomembno poslovodenje z dejavniki, kot so znanje, odnosi s kupci, blagovna znamka, sposobnosti in kultura podjetja. Morajo se zavedati, da je njihov cilj kar

največje povečevanje tržne vrednosti enote kapitala, s čimer se povečuje korist lastnika - delničarja. Poleg tega, da podjetja zadovoljijo želje in potrebe kupcev ter zaposlenih, morajo doseči tudi cilje in zadovoljiti lastnika. Kolbezen in Debeljak (2004, str. 40) sta mnenja, da se počasi tudi v Sloveniji podjetja zavedajo, da je lastnik enako pomemben subjekt v poslovanju kot kupec in zaposleni. Od managerjev se zato zahteva vedno več, saj sta obstoj podjetja in njegova rast odvisna predvsem od njihovih dejanj. Razvijajo se različni modeli, katerih osnovni namen je omogočanje sistematičnega poslovanja z omenjenimi dejavniki ter jasno prikazovanje, kako podjetje iz teh virov ustvarja vrednost za kupce in dobiček zase (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 38). Izmed mnogih modelov se je ravno model uravnoveženega merjenja uspešnosti poslovanja dobro uveljavil.

Uravnovežen sistem kazalnikov je v svetu preizkušen način merjenja uspešnosti strateškega poslovanja. Z njim je mogoče kontrolirati in voditi doseganje strateških ciljev, kateri v podjetju postanejo operativni in sestavni del dnevnega ravnanja in ukrepanja (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 42). Pri presojanju uspešnosti poslovanja podjetja navadno temeljijo na finančnih podatkih. Vendar vseh informacij o poslovanju podjetja ni mogoče prikazati vedno samo s številkami oz. finančnimi in računovodskimi izkazi. Zato model dodaja nove člene ter pretvarja vizijo in strategijo podjetja v orodje, ki uspešno povezuje finančne in nefinančne kazalnike. Izhaja iz enakih podatkov, vendar služi drugim namenom. Primerja podatke glede na načrtovane cilje podjetja ter na ta način zagotavlja podatke o uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev.

Ni preprostega odgovora na vprašanje, kako zastaviti model uravnoveženega merjenja uspešnosti poslovanja, saj je uvedba odvisna predvsem od organizacijske sestave podjetja, strategije na ravni celotnega podjetja in vodstva. Če organizacijska sestava podjetja ne ustreza sestavi, ki bi omogočala uvedbo modela, so potrebne spremembe znotraj podjetja. Torej najprej se predlaga nova organizacijska sestava podjetja, in sicer v obliki verižnega poslovanja (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 40). Poenotenje informacijskega sistema, ustvarjanje ugodnega poslovnega ozračja v podjetju, kjer so odločilnega pomena motivacija, zadovoljstvo in socialna varnost zaposlenih, pa so še nekatere izmed ključnih sprememb.

Pri uvedbi modela mora biti podjetje izredno pozorno, ali želi vpeljati uravnovežen sistem le po posameznih strateških enotah in meriti uspešnost le teh poslovnih enot, ali pa želi model razširiti in uporabiti za merjenje uspešnosti celotnega podjetja, saj je tudi končni cilj tega sodobnega sistema namreč povezati posamezne enote v celovit model uravnoveženega merjenja uspešnosti poslovanja celotnega podjetja. Na podlagi tega podjetja opredelijo posamezne enote v okviru modela uravnoveženega merjenja uspešnosti poslovanja, ki lahko delujejo popolnoma samostojno in pri čemer je možno presojati uspešnost poslovanja posamezne enote. Če imajo te enote strategijo, stranke in notranje procese, potem so take enote upravičene do sistema kazalnikov, menita Kaplan in Norton (2000, str. 48). Za doseg ciljev je pomembno, da vsaka enota v podjetju posluje učinkovito in čim bolj donosno. Vodje pa morajo poznati in razumeti razmerja ter povezave med temi enotami, če želijo doseči, že omenjen, končni cilj.

Posamezne enote modela pri določanju in opredeljevanju ciljev ter kriterijev za presojanje uspešnosti poslovanja izhajajo iz opredelitve vizije in ciljev za podjetje kot celoto. Kriteriji, na podlagi katerih pa se presoja uspešnost poslovanja, so sestavljeni iz vrste kazalnikov. Pri merjenju uspešnosti na ravni celotnega podjetja, je na končni stopnji modela potrebno vse učinke poslovanja združiti in prikazati na ravni podjetja, in sicer tako, da so izračunani kazalniki primerljivi. Izid za celotno podjetje pove, kakšno je sedanje stanje njegovega poslovanja. Če se podjetje poglubi v podrobnosti, vidi, kje so tisti ključni problemi, ki jih je potrebno odpraviti, da bi se izidi poslovanja izboljšali (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 55). Če so vodstvu ključne informacije pravočasno na voljo, so tudi njegovi ukrepi za odpravljanje težav pravočasni.

Priporočljivo je, da podjetje uspešnost poslovanja spremlja tudi na ravni podjetja kot celote, saj predvsem lastnike in vodstvo podjetja zanimajo skupni izidi poslovanja. Vsa vlaganja lastnikov ter nagrade in druge bonitete vodstva, nadzornega sveta in preostalih organov so vezani na poslovanje celotnega podjetja in ne le njegovega dela (Kolbezen & Debeljak, 2004, str. 49-50). Pri izračunavanju uravnoteženega izida poslovanja podjetja kot celote pa vsi kazalniki niso enako pomembni. Podjetje jih na podlagi doseganja zastavljenih ciljev oceni in določi najbolj ter najmanj pomembne.

Analiza izidov omogoča poglobljen pogled v operativno poslovanje podjetja. Ko so problemi raziskani, se vodstvo podjetja strokovno odloči o načinu reševanja in o tem obvesti vse tiste zaposlene, ki so odgovorni za izvedbo sprememb. Slednji morajo biti prilagodljivi in motivirani za sodelovanje in izvajanje sprememb. Vendar se večina ljudi vsaj na začetku upira, a če se jim razlogi za spremembe razložijo, pa te spremembe ponavadi upoštevajo in uresničijo. Pomembno je, da podjetje poišče vzroke za morebitne težave in jih v najkrajšem možnem času tudi odpravi.

Vsa podjetja, ki so prevzela uravnotežen sistem kazalnikov, pa niso doživela uspeha. Kljub velikim naporom nekatera niso mogla uvesti novega okvira merjenja. Številna podjetja so mnenja, da je uravnoteženi sistem kazalnikov uvesti težje, kot je pravzaprav videti. Najpogostejši vzrok neuspehov pri izvajanju so neprimerni organizacijski procesi in ne primerna zasnova sistema kazalnikov. Nekaj vrst procesnih neuspehov pri projektih uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetjih: pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev, premalo vključenih posameznikov, ohranjanje sistema na vrhu, predolg proces razvoja, najmanjše neizkušenih svetovalcev, uvajanje sistema zgolj za nagrajevanje (Kaplan & Norton, 2001, str. 386, 390).

Malo podjetij je uvedlo uravnotežene sisteme kazalnikov na ravni celotnega podjetja ter vseh poslovnih enot. Finančni kazalniki imajo lastnost, da se jih lahko upošteva in združuje med popolnoma različnimi poslovnimi enotami, prikažejo pa splošno finančno uspešnost podjetja. Kazalniki na področju poslovanja s strankami se ne morejo seštevati, zlasti če imajo poslovne enote različne strategije. Kolikšen je pomen uravnoteženih sistemov kazalnikov na ravni podjetja še ni povsem jasno, razen kadar delujejo le znotraj ene panoge. Poleg tega je zaupnost strateških kazalnikov še bolj ogrožena, če so podatki vključeni v javna poročila in izkaze. Kaplan in Norton (2001, str. 411-412) sta mnenja, da se verodostojnost sistema kazalnikov s strukturiranjem

podatkov o strategiji lahko okrepi, strokovnjaki pa lahko svojo pozornost usmerijo na ključne nefinančne spremenljivke, ki so predvsem gibala ali pa rezultati uspešne strategije.

Kaplan in Norton (2001, str. 9) celo ugotavljata, da podjetja, ki so vpeljala uravnotežen sistem kazalnikov, sistem uporabljajo za pomembnejše naloge, kot je merjenje uspešnosti poslovanja. Čeprav nekateri statistični podatki kažejo, da se podjetja srečujejo z veliki težavami in pogosto niso uspešna pri uvajanju novih strategij, je velik delež zgodnjih uporabnikov uravnoteženega sistema kazalnikov uresničil nove strategije in razmeroma hitro dosegel želene rezultate. Vodstva prvih uporabnikov so uravnotežen sistem kazalnikov uporabljala za usklajevanje poslovnih enot, skupnih služb, ekip in posameznikov s cilji podjetja. Ključne managerske procese, kot so načrtovanje, razporejanje sredstev, finančno načrtovanje, obdobjno poročanje in managerska srečanja, so osredotočili na strategijo. Vizija, strategija in razporejanje sredstev so se pretakali od najvišjih ravni navzdol k zaposlenim. Uresničevanje, inovacije, povratne informacije in učenje pa so se pretakali nazaj navzgor k vodstvu. Tako je podjetje dosegalo uspešnost, kjer je celota bila dejansko večja kot vsota posameznih delov (Kaplan & Norton, 2001, str. 10).

Za vsako podjetje, ne glede na velikost, je ključna usklajenost posameznikov in procesov s strategijo. Majhna podjetja imajo tako kot velika koristi od tega, da vsak razume strategijo ter jo izvaja pri vsakdanjem delu. Celotnega sistema ni potrebno predelati vsakič, ko se pojavi nova priložnost ali ko se podjetje postavi po robu novi grožnji. Nasprotno, cilji in kazalniki, zlasti v finančnem vidiku in vidiku poslovanja s strankami, ostanejo v večji meri nespremenjeni. Spremeni se le to, da se sprožajo nove pobude in prilagodijo obstoječe. Sistem kazalnikov postane jezik, prek katerega vodstvo posreduje popravke taktike in smeri, ter tako omogoča hitrejšo izvedbo sprememb (Kaplan & Norton, 2001, str. 401).

Hitrost in obseg doseženih rezultatov v podjetjih, kjer so zgodaj uporabljali ta sistem, sta pokazala, kakšen vpliv ima uravnotežen sistem managementa pri osredotočenju celotnega podjetja na strategijo. Podjetja so v ta namen opredelila odnose s strankami, preuredila temeljne poslovne procese, razvila novo tehnološko infrastrukturo in naučila delovno silo novih veščin (Kaplan & Norton, 2001, str. 37).

4 SKUPINA TELEKOM SLOVENIJE

V četrtem poglavju se posvetim predstavitvi Skupine Telekom Slovenije, preučila bom poslovanje podjetja in analizirala izbrane podatke, ki so podani v letnem poročilu za leto 2011. Za tako predstavitev ter analizo sem se odločila zaradi dostopnosti, saj je letno poročilo objavljeno na spletnih straneh podjetja. Pomagala si bom tudi z drugimi viri, ki mi bodo omogočali lažjo povezavo med teorijo in prakso obravnavane tematike. Največ pozornosti bom posvetila poslovnim rezultatom, ki služijo za presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Tu si bom za okvir postavila uravnotežen sistem kazalnikov. S pomočjo štirih vidikov sistema in ustreznimi kazalniki bom poskušala predstaviti, kakšno vlogo imajo pri merjenju uspešnosti

finančni ter nefinančni kazalniki. Prav tako bom presojala, kako bi ta sodoben sistem za merjenje uspešnosti vplival na doseg ciljev ter uresničevanje strategije podjetja.

4.1 Predstavitev podjetja

Skupina Telekom Slovenije je velik in napreden poslovni sistem, ki je prisoten tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Je vodilna na področju telekomunikacij, odlikuje jo raznolikost in sodobnost storitev in kakovostno ter zanesljivo omrežje. Zavzema področja fiksnih in mobilnih komunikacij, gradnje in vzdrževanja telekomunikacijskih omrežij in systemske integracije, vse bolj pa se usmerja tudi na področje multimedijev in digitalnega oglaševanja. V matični državi ima pet hčerinskih podjetij, in sicer TSmedia d.o.o., GVO d.o.o., Avtenta d.o.o., M - Pay, d.o.o. in Soline d.o.o. Od julija 2011 pa za največje hčerinsko šteje podjetje Mobitel. Poleg domačega trga je osredotočena tudi na trge jugovzhodne Evrope. Ostala podjetja se nahajajo v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Črni Gori, Albaniji, na Kosovu in Hrvaškem. Izven tega območja zajema še 50 odstotni delež v podjetju Gibtelecom na Gibraltaru ter 46 odstotni delež v podjetju SIOL B.V. na Nizozemskem.

Telekom Slovenije d.d. predstavlja največji del Skupine. Pripojitev z Mobitelom naj bi prinesla večjo ekonomsko učinkovitost, inovativnost in tehnološki razvoj, odzivno sposobnost in sposobnost prilagajanja spremembam na trgu v korist uporabnikom. Po lanskem združenju z Mobitelom je število zaposlenih v Telekomu naraslo na 2.773. Zaposlenih v ostalih podjetjih v Sloveniji pa je 824. Njegovi začetki segajo v leto 1995, ko sta ob ločitvi podjetja PTT Slovenije nastali podjetji Pošta Slovenije in Telekom Slovenije. V naslednjih letih se je podjetje razvijalo, ustanovljalo in pripajalo hčerinska podjetja, leta 1998 pa je spremenilo tudi status, iz javnega podjetja se preoblikuje v delniško družbo.

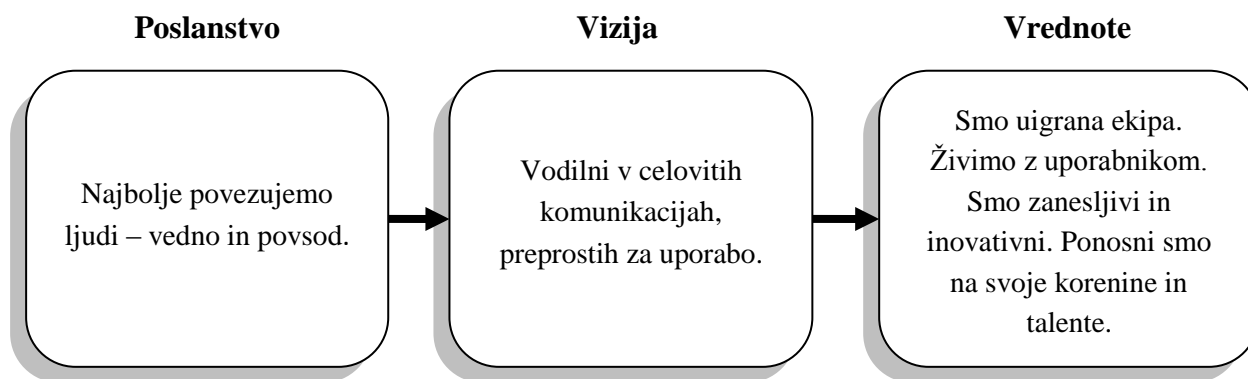
Skupina Telekom Slovenije in matično podjetje Telekom Slovenije prikazujeta podatke o poslovanju na podlagi veljavne nacionalne zakonodaje in Mednarodnih standardov računovodskega poročanja ter v okviru letnega poročila za predhodno leto. Za leto 2011 so prikaze celo nadgradili z namenom približati prikaz o nefinančnih kazalnikih prikazu o finančnih kazalnikih. S to potezo bi radi dosegli enakovrednost med njima. K temu so jih usmerile predvsem spremembe v poslovnem okolju in naraščajoče povpraševanje trgov po celovitih informacijah o poslovanju.

4.1.1 Poslanstvo in vizija

Njihovo poslanstvo je, da posameznikom in družinam omogočajo in zagotavljajo medsebojno povezavo (glej Sliko 7). Omogočajo jim, da so poleg medsebojne povezave povezani s številnimi storitvami ter vsebinami za prosti čas, zabavo in delo. Podjetjem omogočajo celovito in zanesljivo povezanost med zaposlenimi, napravami in sistemi v podjetju. Z vizijo izražajo preprostost uporabe celovitih komunikacij. Poudarjajo preprosto, varno in kakovostno uporabo tako mobilnih kot tudi fiksnih informacijsko - komunikacijskih tehnologij, storitev,

multimedijskih vsebin in naprav, namenjenih zasebnikom in poslovnežem. Na domačih tleh se s takim pristopom trudijo ostati vodilni v panogi telekomunikacij in postati vodilni v panogah informatike ter medijev, v tujini pa jih odlikuje stroškovna učinkovitost in dobičkonosnost.

Slika 7: Poslanstvo, vizija in vrednote



Vir: Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 17.

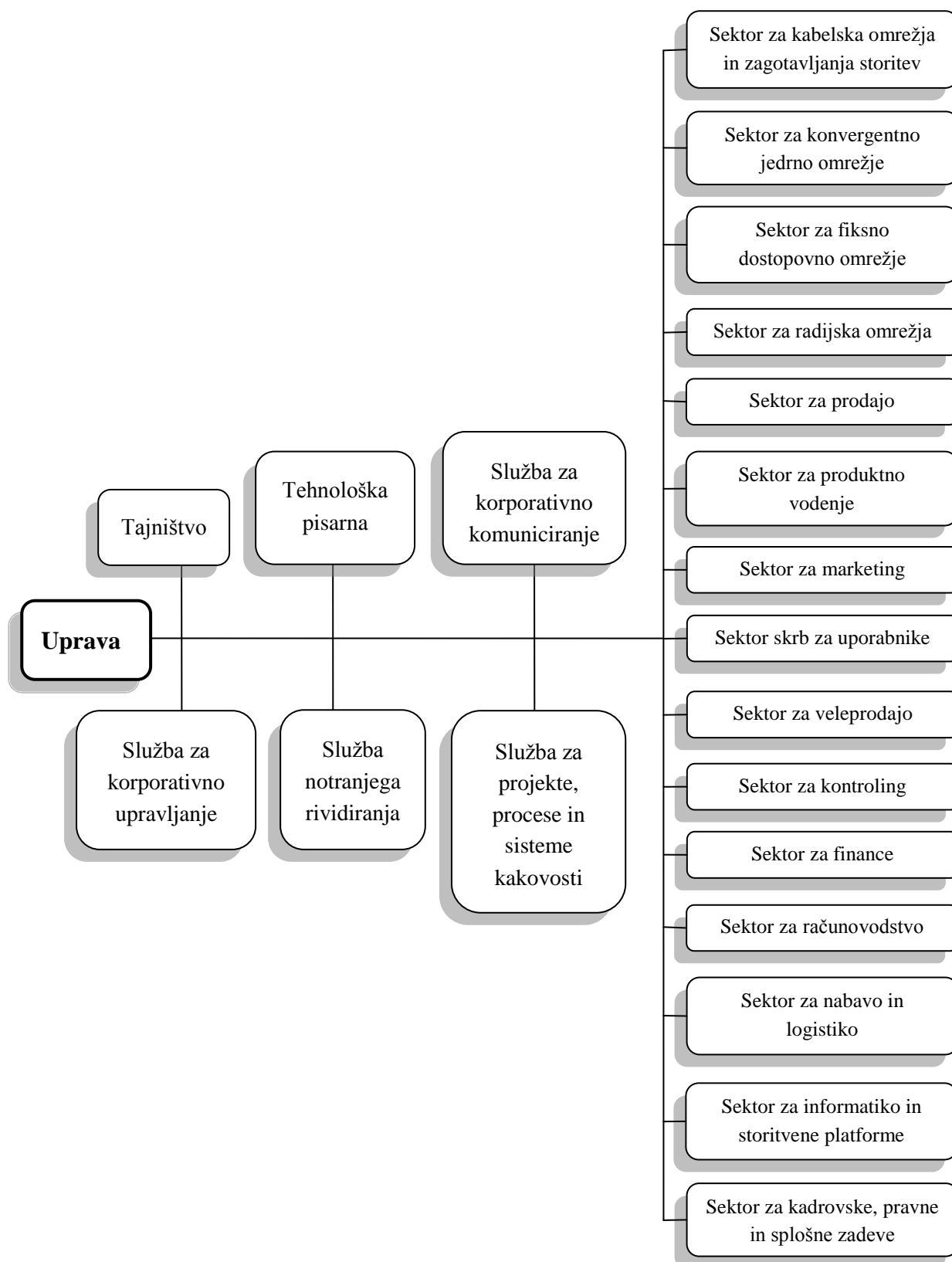
4.1.2 Strateške smernice in cilji

Cilj vseh podjetij v skupini je povečanje vrednosti skupine z ustvarjanjem vrednosti za podjetje, uporabnike in partnerje. Strateške cilje in smernice so si zastavili v smislu celovite korporativne odgovornosti in trajnostnega razvoja, ki se nanašajo na poslovanje skupine kot celote, na poslovna področja in na posamezne poslovne enote. S strateškimi projekti uresničujejo prenovitev poslovanja na vseh ključnih področjih in optimizacijo poslovnih procesov. Prizadevajo si za rast prihodkov in obrambo tržnih deležev, razvoj oglaševanja, razvoj IKT storitev, razvoj mednarodne prodaje, zmanjševanje stroškov nabave in investicij, razvoj kadrov in povečanje produktivnosti dela, kakovost in poslovno odličnost ter trajnostni razvoj. Pokazati želijo, da niso le prenašalec bitov ali prodajalec telefonov (T. L., 2012), temveč celovit ponudnik telekomunikacijskih rešitev, multimedijev in zabave. Posodobljen in nadgrajen strateški načrt se usmerja k vodilnemu mestu tudi na področju informatike in medijev, s čemer se prilagajajo spremembam trendov v panogi.

4.1.3 Organizacijska struktura in poslovanje

Skupina Telekom Slovenije je vodilni in najnaprednejši sistem s področja telekomunikacij na visoko konkurenčnem slovenskem trgu. Prisotna je na področjih fiksne in mobilne komunikacije, systemske integracije, gradnje in vzdrževanja telekomunikacijskih omrežij, digitalnih vsebin in storitev, multimedijev in digitalnega oglaševanja. Odlikujejo jih raznolike, sodobne in k uporabniku naravnane storitve, ki jih ustrezno dopolnjujejo in nadgrajujejo. Omrežje je visoko kakovostno in zanesljivo. V skupini poteka proces zniževanja stroškov in celovite preнове poslovanja ter optimizacije procesov, kar jim bo omogočilo poslovno uspešnost in razvoj.

Slika 8: Organizacijska struktura Skupine Telekom Slovenije



Vir: Prirejeno po Telekom Slovenije, Organizacijska shema, 2012.

Organizacijska struktura se je v preteklosti precej spreminjala. Julija 2011 je po ponovni preobrazbi dobila obliko, prikazano na Sliki 8. Znotraj skupine so popisali procese po ključnih področjih, jih uskladili med podjetji in opredelili novo strukturo (Cvjetović, 2010), ki je razdeljena na 15 sektorjev. Vsak sektor se deli na službe, za katere je upravljalno in organizacijsko odgovoren.

4.2 Opredelitev kazalnikov po metodi BSC

V času, ko so bila ključna opredmetena sredstva, so bili v izkazih stanj podjetij finančni kazalniki primerni za prikaz investicij v zaloge, lastnino, obrate in opremo. Izkazi uspeha so lahko zajeli izdatke, povezane z uporabo teh opredmetenih sredstev, za ustvarjanje prihodkov in dobičkov. Zgolj s finančnimi kazalniki pa med neopredmetenimi sredstvi podjetja ni bilo moč izmeriti aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost: znanje, sposobnosti in motivacije zaposlenih, baz podatkov in informacijskih tehnologij, učinkovitih in odzivnih operativnih procesov, inovacij pri izdelkih in storitvah, zvestobe strank in odnosov z njimi ter političnega, zakonodajnega in družbenega odobravanja. Vendar današnje gospodarstvo, kjer so ravno neopredmetena sredstva postala glavni ključ do konkurenčne prednosti, zahteva orodja, ki opisujejo sredstva, temelječa na znanju, in strategije, ki so namenjene ustvarjanju vrednosti (Kaplan & Norton, 2001, str. 9, 15).

Vsi kazalniki v uravnoveženem sistemu morajo izhajati iz vizije in strategije podjetja. Če finančni kazalniki povzročajo, da podjetja delajo napake, je potem vprašanje, kateri kazalniki bi jih spodbujali k pravih odločitvam. Zato si pri opredelitvi kazalnikov pomagamo z verigo vzrokov in posledic (glej Sliko 4). Z njo kazalniki uravnoveženo nakazujejo strategijo podjetja in podjetju pomagajo pri pomanjkljivostih strategije ter njenem nadzoru uresničevanja. Vzročni posledični odnosi v podjetju potujejo navzgor proti finančnemu vidiku, saj preko zaposlenih, notranjih procesov ter odnosov s strankami podjetje veča svojo dobičkonosnost.

V podjetju po metodi BSC izberejo načeloma od 20 do 25 kazalnikov. V finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku učenja in rasti jih izberejo po 5, vidik notranjih procesov pa jih vsebuje 8 do 10. Okoli 80 odstotkov predstavlja kazalnike nefinančnega značaja. Bistveno je, da izbrani kazalnik sporoča pomen določene strategije, zato se posebni kazalniki med podjetji razlikujejo, osnovni pa se večinoma ponavljajo. Težave se pojavijo, če je za vsak cilj izbran več kot en kazalnik in število kazalnikov preseže mejo, pri čemer pride do nejasnosti in slabe preglednosti nad uspešnostjo poslovanja. Za nekatere kazalnike podjetja podatkov niti ne zbirajo.

Zgledujem se torej po štirih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov (glej Sliko 3), ki predstavljajo temelj analize kazalnikov, dostopnih v letnem poročilu podjetja. Z analizo bom skušala predstaviti vlogo finančnih in nefinančnih kazalnikov, podanih v letnem poročilu. V vsakem sklopu kazalnikov bom podala in analizirala obstoječe kazalnike, s pomočjo katerih bom ugotavljala, kakšen vpliv na uresničevanje strategije podjetja ima merjenje uspešnosti poslovanja.

4.2.1 Analiza finančnih kazalnikov

Finančni kazalniki določajo finančno uspešnost, hkrati pa predstavljajo finančne cilje za splošne cilje in kazalnike ostalih vidikov sistema. Uravnotežen sistem kazalnikov, kljub ostalim vidikom, temelji na finančnih rezultatih (Kaplan & Norton, 2000, str. 160), zato imajo pri merjenju uspešnosti še vedno pomembno vlogo.

Tabela 2 prikazuje ključne finančne kazalnike podjetja. Poleg osnovnih kazalnikov, v skupini spremljajo še številne druge finančne kazalnike. Za lažje analiziranje in boljšo predstavo o uspešnosti, kazalnike iz leta 2011 primerjajo s kazalniki iz leta 2010. Poleg tega določijo še pripadajoče indekse za primerjavo v odstotkih.

Tabela 2: Ključni finančni kazalniki za leti 2011 in 2010

v tisoč EUR	2011	2010	Indeks 11/10
Poslovni prihodki	824.507	845.548	98
EBITDA - Dobiček iz poslovanja pred odpisi	255.616	247.156	103
EBIT - Dobiček iz poslovanja	63.250	- 178.482	-
Čisti poslovni izid	34.011	- 210.317	-
Sredstva	1.575.314	1.658.228	95
Kapital	815.275	807.812	101
Neto finančni dolg	388.591	503.360	77
Investicije v osnovna sredstva (CAPEX)	91.966	113.575	81
EBITDA – CAPEX	163.650	133.581	123
Neto finančni dolg/EBITDA	1,5	2,0	75
Delež EBITDA v poslovnih prihodkih	31,0 %	29,2 %	106
Razmerje med kapitalom in sredstvi	51,8 %	48,7 %	106
Delež EBITDA – CAPEX v EBITDA	64,0 %	54,0 %	118
Donosnost prodaje	7,8 %	neg.	-

Vir: Povzeto po Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 53.

Podatke o finančnih rezultatih in kazalnikih podjetje nazorno prikaže s pomočjo analize izkaza poslovnega izida in izkaza bilance stanja. Širok izbor prikazanih finančnih kazalnikov kaže predvsem na to, da jim podjetje namenja veliko pozornost. Razpolaga s podatki o poslovnih in finančnih prihodkih in odhodkih, dobičku iz poslovanja, donosnosti prodaje in številnimi drugimi. S temi podatki meri in ocenjuje uspešnost zastavljenih finančnih ter strateških ciljev.

Finančni prihodki Skupine Telekom Slovenije so se na primer v primerjavi z letom 2010 s 4,3 milijona evrov povečali na 10,1 milijona evrov (glej Tabelo 3). Finančni odhodki pa so bili nižji za 3,7 milijona evrov. Neto finančni izid je bil tako za 9,5 milijona evrov boljši od doseženega v letu 2010. Po obračunu davka iz dobička v višini 14,8 milijona evrov je podjetje leto 2011 zaključilo s čistim poslovnim izidom v višini 34,0 milijona evrov, s čimer je izpolnilo finančni strateški cilj dobičkonosne rasti, saj je ciljni dobiček za leto 2011 znašal 28 milijonov evrov.

Tabela 3: Finančni prihodki in odhodki za leti 2011 in 2010

v tisoč EUR	2011	2010
Prihodki iz dividend	459	469
Prihodki od obresti	3.854	2.593
Drugi finančni prihodki	5.761	1.205
SKUPAJ PRIHODKI	10.074	4.267
Odhodki zaradi izdanih obveznic	15.122	15.122
Odhodki za obresti	7.445	7.364
Negativne tečajne razlike	156	1.179
Sprememba v poštenu vrednosti izvedenih finančnih instrumentov	110	1.406
Slabitev finančnih naložb, razpoložljivih za prodajo	1.317	2.716
Drugi finančni odhodki	356	387
SKUPAJ ODHODKI	24.506	28.174

Vir: Povzeto po Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 134.

Podjetje, ki uporablja finančne kazalnike, zasnovane na vrednosti, lahko te kazalnike vključi na sam vrh sistema kazalnikov. Finančna gibala ali vrednosti za delničarje so predstavljena znotraj finančnega vidika kot gibala vrednosti (Kaplan & Norton, 2001, str. 411). Za lastnike (delničarje) so finančni podatki o delnicah izjemno pomembni. Prikazani so v Tabeli 4. Na dan 31.12.2011 je imelo podjetje 30.000 lastnih delnic, kar predstavlja 0,46 odstotka kapitala. Na isti dan je bilo v delniški knjigi vpisanih 11.710 lastnikov delnic.

Tabela 4: Finančni podatki o delnici na dan 31.12.2011

	31.12.2011
Zaključni tečaj na zadnji trgovanjski dan v obdobju v EUR	62,98
Knjigovodska vrednost delnice v EUR	127,23
Čisti dobiček na delnico v EUR	3,28
Razmerje tržna/knjigovodska vrednost (P/BV)	0,49
Kapitalska donosnost delnice v letu v %	- 26,77

Vir: Povzeto po Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 40.

Tabela 5 prikazuje lastniško strukturo Skupine Telekom Slovenije. Navedeno je tako število delnic po lastnikih kot tudi delež v odstotkih. Delniški kapital v višini 272.721 tisoč evrov je bil razdeljen na 6.535.478 navadnih delnic.

Tabela 5: Lastniška struktura na dan 31.12.2011

	Število delnic	Delež v %
Republika Slovenija	4.087.569	62,54
Domače pravne osebe	710.910	10,88
Tuji in domači individualni delničarji	653.268	10,00
Kapitalska družba	365.175	5,59
Slovenska odškodninska družba	277.839	4,25
Tuje pravne osebe	227.790	3,49
Vzajemni in ostali skladi	77.808	1,18
Banke	73.270	1,12
Telekom Slovenije	30.000	0,46
Zavarovalnice	11.170	0,17
Investicijske družbe in DZU	10.907	0,17
Borzno – posredniške hiše	9.772	0,15
SKUPAJ	6.535.478	100,00

Vir: Povzeto po Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 145.

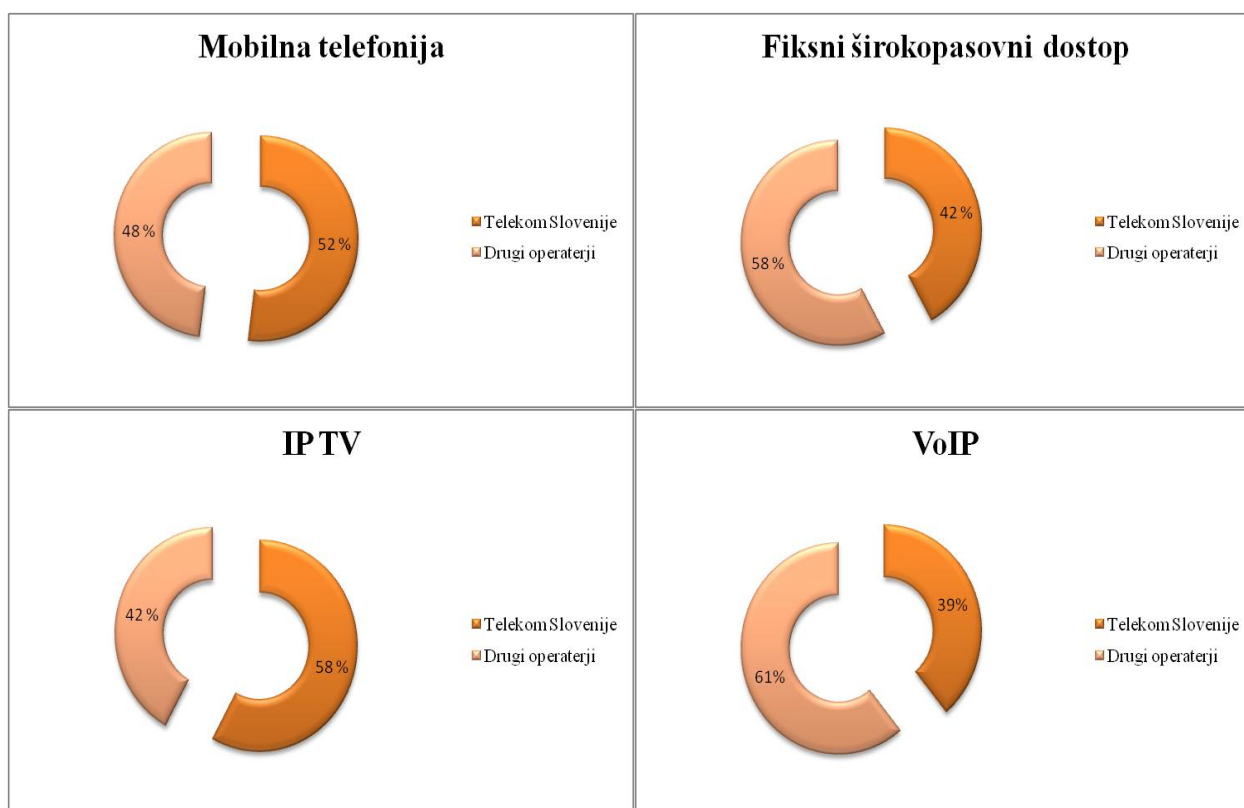
Strategije in cilji podjetij, ki temeljijo le na finančnih kazalnikih, sicer uresničijo najlažje dosegljive rezultate zmanjševanja stroškov ter povečane intenzivnosti sredstev, vendar zamudijo priložnost za ustvarjanje dodatne vrednosti z dolgoročnojšo strategijo rasti prihodkov, ki izhaja iz vlaganj v stranke, inovacij, krepitve procesov, informacijske tehnologije in sposobnosti zaposlenih. Bolj kot se tega v skupini zavedajo, večjo pozornost namenjajo nefinančnim kazalnikom.

4.2.2 Analiza kazalnikov poslovanja s strankami

Za doseg ciljev vidika poslovanja s strankami, se mora podjetje prilagoditi strankam in spremembam na trgu. Brez strank dobička ni, zato so s strani podjetja kupci in uporabniki njihovih storitev ključni. V podjetju se dobro zavedajo, da bodo skrbno izbrani cilji in oblikovana strategija, v bodoče prinesli tudi boljše finančne rezultate in uspešnost celotnega podjetja. Cilji tega vidika temeljijo na trgu in strankah. Spremljajo tako tuj kot domači trg, saj je segment poslovanja opredeljen geografsko. Poleg Slovenije, med segmente poslovanja spadajo še Makedonija, Kosovo in skupek drugih držav. Tržne deleže, ki se nanašajo na slovenski trg, opredelijo glede na storitve (glej Sliko 9). Čeprav ohranjajo najvišji tržni delež na vseh ključnih

segmentih poslovanja, se zaradi cenovnih pritiskov drugih operaterjev, zavedajo trenda nižanja tržnih deležev. Izpostavljajo pa nadpovprečnost tržnega deleža mobilne telefonije.

Slika 9: Tržni deleži storitev na dan 31.12.2011



Vir: Povzeto po Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 63.

V podjetju v veliki meri skrbijo za komuniciranje z uporabniki, predvsem je bistveno njihovo zadovoljstvo in ohranitev. Prek spletnega komuniciranja zaznajo potrebe obiskovalcev in s pomočjo marketinških aktivnosti, v smislu oglaševalskih akcij, prilagajajo vsebine na spletnih straneh podjetja. Prisotni so tudi na družabnih omrežjih, kjer spremljajo število obiskovalcev, oz. oboževalcev. Spletni komunikaciji so dodali grafične animacije, na družabnih omrežjih pa so nadgradili prisotnost z blagovnimi znamkami. Uporabnikom nudijo podporo s številnimi storitvami, s katerimi skrbijo za njihovo zadovoljstvo. Neposredno komunicirajo z uporabniki prek telefonskih klicev in elektronske pošte. V sklopu celovite podpore uporabnikom sproti rešujejo tehnična vprašanja, vprašanja o ponudbi in prodajnih akcijah. Omogočajo preprostejšo uporabo storitev in jim svetujejo najbolj praktične telekomunikacijske rešitve.

Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. V podjetjih Skupine Telekom Slovenije izvajajo merjenja zadovoljstva uporabnikov večkrat letno. V matičnem podjetju poteka mesečno spremljanje zadovoljstva z mobilno telefonijo, dvakrat letno pa spremljanje zadovoljstva s fiksnimi storitvami. Te meritve običajno opravljajo v

sodelovanju z zunanjimi tržnimi raziskovalnimi agencijami. Raziskavo izvajajo prek telefona in spleta ter z osebnimi intervjuji in fokusnimi skupinami.

Pri meritvah zadovoljstva uporabnikov so zaznali rahel trend naraščanja zadovoljstva z mobilno telefonijo in fiksnimi storitvami. Zadovoljnih uporabnikov mobilne telefonije je okoli 80 odstotkov. Stabilno zadovoljstvo izhaja iz dobre pokritosti in stabilnosti omrežja ter izjemnega delovanja. Pri fiksnih storitvah se zvišuje zadovoljstvo pri naročnikih SiOL interneta in SiOL TV. Razlog je med drugim tudi akcija, s katero so vsem uporabnikom pospešili hitrosti dostopa do interneta po nespremenjenih cenah. Uporabniki so sicer najbolj zadovoljni s storitvijo klasične telefonije, takih je 86 odstotkov, nato sledita SiOL internet z 79 odstotki in SiOL telefonija z 72 odstotki.

4.2.3 Analiza kazalnikov notranjih procesov

V podjetjih Skupine Telekom Slovenije trenutno poteka prenova poslovnih procesov. Doseči želijo uspešnejše spopadanje podjetij v skupini z izzivi panoge in konkurenčnimi razmerami na trgu, zagotoviti kakovostne in celovite storitve za uporabnike ter uresničiti zadane strateške cilje. Prenova povzroča obsežne spremembe v procesih in organiziranosti, hkrati pa tudi tveganja za počasnejše delovanje ali celo zastoje v poslovnih procesih. Zavedajo se nevarnosti, da bi posvečali premalo pozornosti tekočim prodajnim aktivnostim in zanemarjali skrb za uporabnika. Za zmanjševanje tveganj opravljajo popise procesov, določajo skrbnike in izvajajo aktivnosti za optimizacijo. Optimizacija procesov in obvladovanje stroškov sta ključnega pomena, lahko pa je taka strategija v nasprotju s prizadevanji za povečanje in ohranitev števila uporabnikov. Dobro vedo, da na zadovoljstvo uporabnikov zniževanje stroškov nikakor ne sme vplivati.

Spodbujanje inovativnosti je v matičnem podjetju sestavni del ciljnega vodenja, s pomočjo katerega inovativnost in iniciativnost zaposlenih tudi ocenjujejo. Zaposleni lahko prek portala Brihta in nabiralnika idej podajo predloge za inovacije in izboljšave, pozitivno ocenjeni predlogi pa so tudi nagrajeni. Ker inovativnost spodbujajo v veliki meri, je število koristnih predlogov in inovacij v porastu.

Za izvajanje kakovostnih storitev je tehnološka kakovost omrežja in storitev ključnega pomena. Stabilna kakovost podjetju predstavlja enega ključnih dejavnikov zvestobe strank, posebno tistih, katerih poslovanje je odvisno od stalne razpoložljivosti in kakovosti storitev. Pred uvedbo novih tehnologij ali storitev izvajajo dodatne procese, da bi zagotovili kakovostno delovanje storitev. Nato spremljajo delovanje posameznih storitev ter odzive uporabnikov in skrbijo, da omrežje nadgrajujejo z najsodobnejšimi dostopovnimi tehnologijami. Ključni mehanizem spremljanja kakovosti fiksnega omrežja in storitev so **kazalniki KPI** (angl. *key performance indicators*), ki jih spremljajo po posameznih storitvah, omrežju in odzivu uporabnikov. Za dodatne podatke in meritve so v fiksno omrežje namestili merilno opremo za spremljanje delovanja posameznih storitev. V mobilnem omrežju optimalno zagotavljajo kakovost mobilnih storitev. Glede na kazalnike kakovosti mobilnega omrežja se po kakovosti omrežja matično podjetje uvršča med

vodilne operaterje v evropskem in svetovnem merilu. V podjetju izvajajo primerjavo ključnih kazalnikov kakovosti mobilnega omrežja v Sloveniji, Makedoniji in na Kosovu. Rezultati meritev kazalnikov kažejo, da so omrežja na tujih trgih po kakovosti povsem primerljiva z omrežji v Sloveniji.

Pri reklamacijah se izjemno prilagajajo uporabnikom z iskanjem rešitev, ki bi zadovoljile obe strani. V obojestransko korist hitro in potrpežljivo rešujejo pritožbe strank in jih spreminjajo v priložnosti za izboljšanje storitev v prihodnosti. V podjetju spremljajo delež reklamacij, ki je v letu 2011 za mobilni del glede na poslane račune znašal 0,47 odstotka. Večinoma zaradi storitev zunanjih ponudnikov, nerazumevanja računov in visokih stroškov prenosa podatkov. Na fiksnem delu je delež reklamacij znašal 0,45 odstotka. Vzrok je v nedelovanju storitev, večinoma zaradi neviht in slabše kakovosti slike na SiOL TV. Služba za tehnično pomoč uporabnikom matičnega podjetja je v letu 2011 zabeležila okoli 960 tisoč različnih stikov z uporabniki zaradi težav z delovanjem fiksnih storitev in jih uspešno reševala. 73 odstotkov težav je bilo rešenih v kontaktnem centru, 27 odstotkov težav pa so reševale tehnične službe, kamor sodijo tehnične okvare zaradi dotrajanosti ali poškodb opreme.

4.2.4 Analiza kazalnikov učenja in rasti

Učenje in rast izhajata iz zaposlenih, sistemov in postopkov. Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da so investicije v znanje zaposlenih dolgoročne, saj je vedno več procesov usmerjenih k zadovoljevanju strank, na katere najbolj vplivajo zaposleni. V Skupini Telekom Slovenije z razvito izobraževalno dejavnostjo spodbujajo učenje vseh zaposlenih, saj je njihova poslovna uspešnost z znanjem tesno povezana. Zagotavljajo ustrezno usposobljenost za delo, kar vodi k večji učinkovitosti, uspešnosti in zadovoljstvu pri delu. Dvig kakovosti kadrov podjetja prispeva k doseganju zastavljenih ciljev ter h konkurenčnosti v poslovanju na globalnem trgu.

Ključne podatke o izobraževanju redno spremljajo in analizirajo. Z usposabljanjem sledijo novim znanjem na domačem in tujem trgu ter zagotavljajo nenehen razvoj zaposlenih. Pred združitvijo z Mobitelom se je uprava matičnega podjetja srečala z zaposlenimi in jim predstavila poslanstvo, cilje in novo strategijo. Zaradi združitve so izvedli veliko internega usposabljanja z namenom izmenjave znanj med zaposlenimi, kar jim je celo prihranilo čas in finančna sredstva. Sistem internega izobraževanja stalno nadgrajujejo in usposabljuje interne predavatelje. Prepričani so, da bodo tudi vnaprej skrbeli za izobraževanje, razvoj perspektivnih kadrov ter jih vključevali v projekte zaradi širitve znanj in pridobivanja izkušenj. Zaposlene podpirajo pri izobraževanju na različnih šolah in fakultetah, celo prek internih razpisov jih spodbujajo k nadaljnjemu izobraževanju. V letu 2011 je imelo sklenjeno pogodbo za študij ob delu 158 zaposlenih. Skupina je skupno imela 16 štipendistov, od tega jih je večina iz matičnega podjetja. V Tabeli 6 je prikazanih nekaj osnovnih podatkov o izobraževanju zaposlenih v Skupini Telekom Slovenije.

Tabela 6: Podatki o izobraževanju zaposlenih v Skupini Telekom Slovenije

	2011	2010
Število udeležencev izobraževanj	3.493	4.317
Število ur izobraževanja	104.669	130.778
Neposredni stroški izobraževanja v tisoč EUR	2.161	3.144
Delež zaposlenih vključenih v izobraževanje	73,4 %	89,2 %
Število ur izobraževanja na zaposlenega	22,0	27,0

Vir: Povzeto po Telekom Slovenije, Letno poročilo 2011, str. 85.

V večini podjetij v skupini potekajo letni ocenjevalni razgovori v skladu s sistemom ciljnega vodenja. Razgovori zajemajo oceno doseganja ciljev in delovne uspešnosti zaposlenih, postavitev ciljev za tekoče leto ter načrt izobraževanja in razvoja zaposlenih. Ocena delovne uspešnosti lahko celo vpliva na variabilni del plače in napredovanje. Trenutno imajo v pripravi novo metodologijo letnih ocenjevalnih razgovorov.

Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih je odvisno od poslovnih rezultatov in je pomembno za njihovo zadovoljstvo in ohranitev. Poleg denarne oz. materialne motivacije, ki je odvisna od poslovne uspešnosti in doseganja osebnih ciljev, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v vseh podjetjih v skupini spodbujajo tudi z različnimi ugodnostmi v nedenarni obliki. Gre za izobraževanja, dodatne dneve plačanega dopusta, družabna srečanja zaposlenih, ugodnosti pri nakupu storitev in izdelkov podjetja in še mnoge druge. Gibanje zaposlenih oz. fluktuacija se odraža v odhodih zaposlenih iz podjetja. Delavci, ki iz podjetja odidejo, povzročajo stroške, motnje v poslovanju in dinamiki ter uspešnosti podjetja. Stopnja fluktuacije je izražena z razmerjem med številom tistih, ki so podjetje zapustili in skupnim številom zaposlenih na začetku ali koncu leta. Skupina Telekom Slovenije podatke o gibanju spremlja le v podjetjih v Slovenji. V letu 2011 je fluktuacija znašala 2,8.

Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih je v primerjavi z letom 2010 nekoliko nižja. Obveščanje o rezultatih poteka preko intraneta in na sestankih. Organizacijski vodje obravnavajo rezultate v svojih okoljih in sprejemajo ustrezne ukrepe za njihovo izboljšanje. V skupini spremljajo tudi **kazalnik FTE** (angl. *full time employee*), ki predstavlja preračun na polni delovni čas. Tako spremljajo FTE zaposlenih, študentov in najetih delavcev. Podatki kažejo, da se znižuje število polno zaposlenih delavcev iz rednega dela, število polno zaposlenih delavcev iz nadur in število polno zaposlenih delavcev iz nerealiziranih ur. Podatki izkazujejo aktivnosti v podjetjih z namenom racionalizacije delovnih procesov in polne izkoriščenosti človeških virov.

Pomanjkanje kazalnikov je velikokrat znak, da podjetje strateških ciljev ne povezuje z dodatnim usposabljanjem zaposlenih. Podjetje mora strateške cilje povezovati z dodatnim usposabljanjem zaposlenih in usklajevanjem posameznikov s strategijo podjetja in njegovimi cilji. Kazalnikom, ki bi merili usposobljenost zaposlenih, je namenjeno premalo pozornosti. Sicer v podjetju

zagotavljajo ustrezno usposobljenost za delo, vendar je to brez konkretno oblikovanih kazalnikov dejansko težko izmeriti.

4.3 Doseženi cilji in uresničitev strateških smernic

V letu 2011 so v Skupini Telekom Slovenije uspešno izpeljali načrtovano in zelo zahtevno združitev podjetij Mobitel d.d. in Telekom Slovenije v enotno matično podjetje, ki predstavlja potencial poslovnega in strokovnega znanja. Od združitve so si obetali enoten tržni nastop, stabilizacijo poslovanja, stroškovno učinkovitost, ponudbo celovitih rešitev uporabnikom in večjo usmerjenost k strankam. Neposredne finančne koristi združitve pa naj bi v štirih letih znašale okoli 140 milijonov evrov.

V Skupini Telekom Slovenije so v letu 2011 zabeležili 824,5 milijona evrov poslovnih prihodkov, kar je za 2 odstotka manj v primerjavi z letom 2010, in sicer tako na ravni Telekoma Slovenije kot tudi na ravni Skupine Telekom Slovenije. Ustvarjenih prihodkov je torej nekoliko manj od predvidene ohranitve poslovnih prihodkov na enaki ravni. Čisti poslovni izid je presegel pričakovanja, saj je bil za leto 2011 zastavljen v višini 28 milijonov evrov, znašal pa je 34 milijonov evrov, s čemer so vsekakor izpolnili finančni cilj dobičkonosne rasti. V skupini je bil dosežen tudi cilj zmanjševanja stroškov, saj so se poslovni odhodki skupine znižali za kar 25 odstotkov. Znižanje stroškov so povzročili prvi učinki optimizacije notranjih procesov, ki potekajo po podjetjih v celotni skupini.

Uprava je za leto 2011 sprejela številne ukrepe, ključne za izboljšanje poslovanja. V podjetju so jih izpeljali uspešno. Dosegli so zniževanje različnih vrst stroškov, prestrukturiranje poslovanja v Makedoniji in na Kosovu, spremembe na področju prodaje in trženja, prenovo poslovnih procesov, nižje poslovne odhodke, zmanjšanje terjatev do drugih operaterjev in trženje nepremičnin.

V fiksnem in mobilnem segmentu, na skoraj vseh ključnih trgih, so pri meritvah zadovoljstva uporabnikov opazili trend naraščanja zadovoljstva. To je rezultat velike usmerjenosti k uporabnikom, ki jih postavljajo na prvo mesto, saj se zavedajo, da je dolgoročen uspeh v zadovoljnem uporabniku. Njegove potrebe je potrebno zaznati in izpolniti, kajti zadovoljen uporabnik se bo rad vračal.

V Skupini Telekom Slovenije si prizadevajo za stalen razvoj kadrov. Tudi v letu 2011 so veliko pripomogli k izobraževanju zaposlenih in njihovi večji produktivnosti. Zaposleni imajo pomembno vlogo tudi pri predlogih in inovacijah. Ker v podjetju inovativnost spodbujajo, je koristnih predlogov in idej vse več. Zaposlenim k uporabniku usmerjeno poslovno okolje omogoča razvoj lastnih potencialov.

Zaradi zahtevnih makroekonomskih razmer in umirjanja rasti trga širokopasovnih priključkov ter zahtev regulacije, je opaziti postopno zniževanje prihodkov storitev fiksne in mobilne telefonije

(S. B. L., 2012). Panoga, v kateri podjetje deluje, je zrela in ne zaznava več skokovitih rasti. Cilj obrambe tržnega deleža je bil zato v letu 2011 težko dosegljiv. Smrekar (2012) ugotavlja, da je Telekom Slovenije v tretjem četrtletju letošnjega leta doživel ponoven upad tržnega deleža, zato se že posvečajo reševalnim ukrepom in načrtom v smislu povečanega števila akcij in terenskega dela prodajalcev. Pojasnjujejo, da Telekom Slovenije deli usodo primerljivih evropskih operaterjev, ki imajo prevladujoč tržni delež na posameznem trgu.

SKLEP

V sodobnem poslovnem okolju podjetja iščejo poti za uspešno poslovanje in obstoj. Trg se hitro in nenehno spreminja, zato so pravočasni odzivi na spremembe za uspeh ključni. Počasna podjetja potonejo in obstanejo tista, ki se nevarnostim znajo izogniti, priložnosti pa uspešno izkoristijo. Dolgoročni obstoj podjetja je sicer še vedno odvisen od doseganja finančnih rezultatov, toda nanj vplivajo tudi drugi dejavniki. Cilj podjetja je ustvarjanje dobička, za doseganje tega cilja pa mora pozornost nameniti dejavnikom, ki doseganje cilja omogočajo. Če te dejavnike upoštevajo v sistemu za merjenje uspešnosti, potem podjetje usmerja svoje poslovanje k dolgoročni uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov podjetja odlično usmerja k uresničevanju strategije. Sistem razjasni in posreduje strategijo podjetja. Strategijo in poslanstvo poveže s cilji in kazalniki. Na strategijo vpliva tako, da uravnava delovanje enot, skupnih služb in posameznikov skladno z oblikovano strategijo ter razporeja sredstva v nove pobude, potrebne za njeno izvajanje (Kaplan & Norton, 2001, str. 353). S tem orodjem lahko podjetje meri, kako se strategija izvaja in kako deluje. Čeprav sistem ohranja zanimanje za finančno uspešnost poslovanja, opozarja na vse večji vpliv nefinančnih kazalnikov, ki vodijo k dolgoročni uspešnosti in h konkurenčnem poslovanju.

V prvih treh poglavjih diplomskega dela sem predstavila poslanstvo, cilje in strategijo podjetja, opredelila koncept uspešnosti podjetja, primerjala tradicionalne sisteme merjenja uspešnosti s sodobnimi in navedla razlike ter natančneje predstavila uravnotežen sistem kazalnikov. Predstavila sem njegovo uporabo v praksi, kjer se izkaže, da je model zelo obsežen sistem kazalnikov, kar lahko povzroča težave pri merjenju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Četrto poglavje sem namenila predstavitvi Skupine Telekom Slovenije, predstavila njihovo poslanstvo, vizijo, cilje in strateške usmeritve. Po metodi BSC sem opredelila in analizirala finančne ter nefinančne kazalnike. S tem sem dosegla namen diplomskega dela. Analizo sem zaključila s povzetkom doseženih ciljev in strateških usmeritev v skupini.

Na primeru podjetja sem pri analizi uporabila metodo BSC, kjer sem ugotovila vlogo nefinančnih kazalnikov pri ocenjevanju in merjenju uspešnosti podjetja ter vpliv merjenja uspešnosti na uresničevanje strategije. S tem sem dosegla cilj diplomskega dela. Vloga nefinančnih kazalnikov je vedno večja. Njihov rezultat ima vpliv na končni finančni cilj. Nefinančni kazalniki pravzaprav predstavljajo pot do tega cilja. V podjetju se tega zavedajo in zato jim pripisujejo čedalje večji pomen.

V eni izmed raziskav s področja merjenja uspešnosti poslovanja je zaznati, da slovenska podjetja načeloma namenjajo pozornost tako finančnim kot nefinančnim kazalnikom uspešnosti poslovanja, vseeno pa večjo pomembnost pripisujejo ravno finančnim kazalnikom (Peljhan, Tekavčič, Marc, & Šobota, 2010, str. 673-690). Čeprav se tudi v Skupini Telekom Slovenije pri ocenjevanju uspešnosti v večji meri ozirajo na finančni vidik, je moč opaziti, da posvečajo pozornost tudi ostalim vidikom poslovanja. Prednost dajejo strankam, zato budno spremljajo njihovo zadovoljstvo. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Brez strank dobička ni, zato so s strani podjetja kupci in uporabniki njihovih storitev ključni. Kot poprodajna storitev je uporabnikom na voljo učinkovita služba za tehnično pomoč. V skupini spodbujajo izobraževanje in razvoj zaposlenih v sklopu vidika učenja in rasti. Z njimi opravljajo razgovore in skrbijo za njihovo produktivnost. Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih je odvisno od poslovnih rezultatov in je pomembno za njihovo zadovoljstvo in ohranitev. Zaposleni imajo pomembno vlogo tudi pri predlogih in inovacijah. Ker v podjetju inovativnost močno spodbujajo, je koristnih predlogov in idej vse več. Za izvajanje kakovostnih storitev je v skupini tehnološka kakovost omrežja in storitev ključnega pomena. Glede na kazalnike kakovosti mobilnega omrežja se po kakovosti omrežja matično podjetje uvršča med vodilne operaterje v evropskem in svetovnem merilu.

Uravnotežen sistem kazalnikov je predvsem sistem, ki podjetju pomaga izboljšati komunikacijo, določa organizacijske cilje, zagotavlja povratne informacije o strategiji. Uporablja se kot orodje za učenje preverjanja, pridobivanja povratnih informacij in posodabljanja strategije. To ni sistem, ki bi omogočal izbiro strategije, omogoča pa preverjanje ustreznosti strateških ciljev in usmeritev. Pri tem lahko potrdim tezo, da s sistemom za merjenje uspešnosti poslovanja podjetje lahko spremlja in nadzira uresničevanje strategije. Ravno z nefinančnimi kazalniki pa uravnotežen sistem kazalnikov strategijo obvladuje, saj nefinančni kazalniki finančne koristno dopolnjujejo.

LITERATURA IN VIRI

1. Anthony, N. R., & Govindarajan, V. (2001). *Management control systems*. Boston: McGraw Hill/Irvin.
2. Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2001). *Management Accounting* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
3. Cvjetović, S. (2010, 29. september). Telekom Slovenije nadaljuje skladno s strateškimi usmeritvami. Najdeno 6. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2010/09/telekom_slovenije_nadaljuje_skladno_s_strateškimi_usmeritvami.aspx
4. Čadež, S. (2006). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Čadež, S., & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1-2), 24-25.
7. Gorenak, Š., & Mulej, M. (2010). Upravljanje popolne odgovornosti kot pot do celovitega vodenja podjetja. *Naše gospodarstvo*, 56(1-2), 27.
8. Hočevar, M. (1994). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
10. Hočevar, M. (2003a). Kaj moramo vedeti o stroških? *Les: revija za lesno gospodarstvo* 55(7-8), 235.
11. Hočevar, M. (2003b). Prednosti in omejitve metode BSC. *Les: revija za lesno gospodarstvo*, 55(3), 59.
12. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo Mesto.
13. Kaplan, R. S. (1982). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov. The Balanced Scorecard. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
16. Kavčič, B. (1998). *Osnove poslovanja*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo Mesto.
17. Kolbezen, M., & Debeljak, I. (2004). Uvedba modela uravnoteženega merjenja uspešnosti v praksi. *Revizor*, 15(7-8), 38-55.
18. Koletnik, F. (1992). *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje Ljubljana.
20. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Michaud, C., & Thoenig, J. (2003). *Making strategy and organization compatible*. Wales: Ebbw Vale.

22. Milost, F. (2003). Nefinančni kazalniki poslovanja: Korak naprej ali izhod v sili? *Organizacija*, 36(6), 410-413.
23. Musek Lešnik, K. (2007). *Poslanstvo podjetja: kako do jasnega občutka poslanstva v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.
24. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 673-690.
25. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, 49(5), 485-502.
28. Rejc, A. (1999). *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. S., B. L. (2012, 30. avgust). Telekom Slovenije v polletju z višjim dobičkom. Najdeno 25. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/slovenija/telekom-slovenije-v-polletju-z-visjim-dobickom/290474>
30. Slovenski inštitut za revizijo (2000). *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
31. Smrekar, T. (2012, 7. oktober). Alarm na Telekomu Slovenije – tržni deleži še kar naprej upadajo. Najdeno 25. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.finance.si/hiti_tedna_alarm_na_telekomu_slovenije_trzni_delezi_se_kar_naprej_upadajo_1_586660
32. T., L. (2012, 1. september). Telekom ima novega prvega moža. Najdeno 11. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.slovenskenovice.si/novice/slovenija/telekom-ima-novega-prvega-moza>
33. Tantegel, B., & Kralj, D. (2011). Politika, strategija in organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih. *Organizacija*, 44(5), A192.
34. Tavčar, M. I. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. Maribor: Ekonomska – poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
35. Tekavčič, M., & Megušar, A. (2008). Merila uspešnosti poslovanja v sodobnem gospodarstvu. *Teorija in praksa*, 45(5), 460.
36. Tekavčič, M., Šobota, A., Peljhan, D., Marc, M., & Ponikvar, N. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *IB Revija* (3-4), 23.
37. Telekom Slovenije (2012a). Letno poročilo 2011. Najdeno 27. septembra na spletnem naslovu http://www.telekom.si/_files/2197/TS-2012-SLO-PDF-070612-LINK.pdf
38. Telekom Slovenije (2012b). Organizacijska shema. Najdeno 27. septembra na spletnem naslovu http://www.telekom.si/_files/2381/Telekom_shema_podjetja.pdf
39. Telekom Slovenije (2012c). Zgodovina podjetja in pomembni dogodki. Najdeno 27. septembra na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/zgodovina>
40. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

PRILOGA

Priloga 1: Seznam uporabljenih kratic

Seznam uporabljenih kratic		
BSC	Balanced scorecard	Uravnotežen sistem kazalnikov
CAPEX	Capital expenditure	Vrednost investicij
DZU	Družba za upravljanje	
EBIT	Earnings before interest and taxes	Dobiček iz poslovanja
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization	Dobiček iz poslovanja pred odpisi
EVA	Economic value added	Ekonomska dodana vrednost
FTE	Full time employee	Zaposlen za polni delovni čas
IKT	Informacijsko – komunikacijska tehnologija	
IP TV	Internet protocol television	Televizija preko internetnega protokola
KPI	Key performance indicators	Ključni kazalniki poslovanja
SRS	Slovenski računovodski standardi	
VoIP	Voice over internet protocol	Govor prek internetnega protokola