

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**STRATEŠKO RAČUNOVODSTVO IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, 24. avgust 2018

MAJA KLAVS

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Klavs, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateško računovodstvo izbranega podjetja pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 24.8.2018

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 OPREDELITEV POJMA PLANIRANJA 1.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Strateško planiranje in pojem strategija 1.1.....</b>	<b>3</b>
<b>2 RAZVRŠČANJE STRATEGIJ 2.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Celovite ali korporacijske strategije 2.1.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Poslovne strategije 2.2.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Funkcijske strategije 2.3.....</b>	<b>7</b>
<b>3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV POSLOVANJA 3.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s strategijo podjetja 3.1.....</b>	<b>11</b>
3.1.1 Vzročno-posledična razmerja 3.1.1 .....	11
3.1.2 Rezultati in gibala uspešnosti poslovanja organizacije 3.1.2 .....	12
3.1.3. Povezovanje finančnih kazalnikov 3.1.3 .....	12
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA YASKAWA RISTRO D.O.O. 4.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Kadrovska struktura 4.1 .....</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Poslovanje podjetja Yaskawa 4.2 .....</b>	<b>15</b>
<b>4.3 Cilji podjetja Yaskawa v poslovnem letu 2015 in letu 2016 4.3 .....</b>	<b>16</b>
<b>4.4 Kratkoročni strateški plan v obdobju od leta 2016 do 2018 – Dash 25 4.4....</b>	<b>18</b>
<b>4.5 Dolgoročni strateški plan za obdobje od leta 2016 do leta 2025 – Vision 2025</b>	
<b>4.5. 18</b>	
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI.....	20

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«.....	7
Tabela 2: Opredelitev kaj je in kaj ni uravnoveženi sistem kazalnikov .....	9
Tabela 3: Razlika med tradicionalno in »vitko« proizvodnjo .....	13
Tabela 4: Število zaposlenih v podjetju od leta 2011 do leta 2016 .....	14

## KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija temeljnih ciljev organizacije.....	2
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja .....	10
Slika 3: Prikaz vzročno - posledičnega razmerja na temeljih štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov .....	12
Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju od leta 2011 do leta 2016.....	15

## UVOD

Nenehne spremembe na vse hitreje rastočem trgu ponudbe in povpraševanja silijo organizacije k strateškemu planiranju. Strateško planiranje je posebna vrsta planiranja znotraj organizacije, katerega namen je preko dolgoročnih usmeritev in strategije doseči zastavljene cilje vodstva organizacije.

Pomembno je, da vodstvo organizacije, preden se lotijo strateškega planiranja, preučijo svoj položaj na trgu ter skušajo hkrati predvideti že prihodnost poslovanja organizacije. V ta namen vodstvo organizacije, v okviru strateškega planiranja, opredeli svoje poslanstvo ter vizijo poslovanja, hkrati pa opredeljuje tudi lastne strateške cilje, ter poti, preko katerih bo le te cilje dosegla.

Strateško planiranje postaja vse pomembnejša oblika planiranja v sodobnem poslovanju. Pomembnost strateškega planiranja se kaže predvsem v tem, da v sklopu preučevanja managementa, predstavlja samostojno smer raziskovanja. Strateško planiranje je področje, ki se in se bo nenehno razvijalo, ter mladim ter obstoječim podjetnikom omogočalo učinkovitejše ter uspešnejše doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji.

Namen zaključne naloge je ozavestiti podjetja o pomembnosti zastavljanja strateških ciljev v organizaciji. Strateško planiranje omogoča organizacijam hitrejše doseganje zastavljenih ciljev. Poleg tega je namen zaključne naloge tudi ozavestiti podjetja kot tudi ljudi o pomembnosti uravnoteženih sistemov kazalnikov.

Cilja zaključne naloge sta s pomočjo domače in tuje literature predstaviti pojem strategija, strateških ciljev ter uravnoteženih sistemov kazalnikov, prav tako pa tudi predstaviti cilje in strategijo podjetja Yaskawa Ristro d.o.o..

Zaključna naloga je razdeljena na teoretični in na praktični del, ter obsega pet poglavij. V prvem poglavju je opredeljen pojem planiranja ter kratka predstavitev strateškega planiranja. V drugem poglavju zaključne naloge sledi predstavitev razvrščanja strategij. V okviru razvrščanja strategij so na kratko opredeljene celovite ali korporacijske strategije, poslovne ter funkcijske strategije. Tretje poglavje zaključne naloge je namenjeno opredelitvi uravnoteženega sistema kazalnikov. V tretjem poglavju je poleg omenjenega predstavljena tudi povezanost uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo organizacije. Četrto poglavje je v celoti namenjeno predstavitvi izbranega podjetja tj. podjetja Yaskawa Risto d.o.o.. V okviru četrtega poglavju so predstavljeni ključni podatki o podjetju, predstavljena pa je tudi kadrovska struktura v podjetju, prav tako pa je predstavljeno tudi finančno poslovanje podjetja. Predstavljeni so tudi cilji oz. uresničevanje strategije podjetja Yaskawa. Zadnje, peto poglavje, je namenjeno sklepnim ugotovitvam zaključne naloge, pri čemer so povzete ključne ugotovitve.

# 1 OPREDELITEV POJMA PLANIRANJA 1

Planiranje je ena izmed štirih ključnih funkcij managementa. Možina in drugi (2002, str. 235) menijo, da je planiranje organizacijska funkcija v managementu, ki pomembno vpliva na uresničitev planiranih ciljev v organizaciji. Proces planiranja omogoča vodstvu, da organizira, vodi in izvaja redne kontrole na poti do uresnitve planiranih ciljev.

Rozman in Kovač (2012, str. 123) opredelita planiranje kot razmišljanje o zaželenih ciljih, ter o načinu doseganja zastavljenih ciljev. Menita da v kolikor vodja v organizaciji planira, se v procesu izvedbe zaželenih planov, izogne težavam, ki bi v primeru neplaniranja povzročile daljše doseganje ali celo nedoseganje zastavljenih ciljev. Izvedba zastavljenih ciljev zahteva plan oz. predvidevanje poti do uresnitve zastavljenih ciljev organoanizacije.

Lipovec (v Rozman & Kovač, 2012, str. 125) opredeli planiranje kot »po določenih merilih iskanje mogočih poti za poslovanje organizacije, izbiro določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja (podrejeni cilji) ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvedli v prihodnjem obdobju na podlagi predvidevanja okoliščin«.

Proces planiranja je sestavljen iz različnih splošnih planov tako imenovanih planskih ciljev, ki so glede na pomembnost uresnitve strukturirani v hierarhiji planskih ciljev posamezne organizacije. Hierarhija planskih ciljev, kot je prikazano na Slika 1, je sestavljena iz štirih skupin ciljev in sicer planski cilji organizacije, planski cilji poslovnih enot, planski cilji oddelkov ter cilji posameznikov v organizaciji (Možina, in drugi, 2002, str. 424).

*Slika 1: Hierarhija temeljnih ciljev organizacije*



*Vir: Možina in drugi (2002, str. 424).*

Planiranje lahko, glede na števila merila, ločimo v štiri velike skupine, in sicer glede na Pučka (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005, str. 95):

- čas ločimo na dolgoročno planiranje, srednjeročno planiranje, kratkoročno planiranje, ter operativno planiranje;
- predmet planiranja ločimo na planiranje prodaje in trženja, planiranje proizvodnje, planiranje nabave, planiranje raziskav in razvoja, planiranje kadrov, planiranje financ, ter drugo;
- obseg organizacijske enote ločimo na planiranje poslovanje organizacije, planiranje poslovanja poslovnoizidnega središča ( profitnega centra) ali strateške poslovne enote, delovne enote, projekta, ter proizvoda;
- značilnosti dejavnosti ločimo na strateško ali taktično planiranje, javno ali tajno planiranje, fazno ali rezultatno planiranje, funkcijsko ali nefunkcijsko planiranje, glavno ali pomožno planiranje, ter na vseobsegajoče planiranje.

Proces planiranja v organizacijah vodstvu omogoča planiranje ciljev, ki jih želi doseči v določenem obdobju, prav tako pa je funkcija planiranja ta, da proces planiranja vodstvo pripravi na kakršne koli ovire, ki bi lahko nastale pri doseganju zastavljenih ciljev. Vsekakor vodstvo v procesu planiranja ne more predvideti vseh ovir, ki se bodo pojavile ob kasnejšem uresničevanju planov, lahko pa preko planiranja pridobi vpogled s kakšnimi ovirami se bo soočalo.

Za doseg ciljev je pomembno strateško razmišljanje ter vpeljava določene strategije, preko katere bo organizacija hitreje dosegla zastavljene cilje. Strateško planiranje je mogoče zgolj s ustrezno opredelitvijo ciljev in ustrezno izbiro strategije. V nadaljevanju so predstavljeni pojmi strateško planiranje, pojem strategij ter vrste strategij, ki jih organizacija lahko vpelje v svoje poslovanje za boljše doseganje zastavljenih ciljev.

## **1.1 Strateško planiranje in pojem strategija 1.1**

Možina, Bernik, Merkač in Svetic (2000, str. 47) menijo, da je strateško planiranje »temelj za sprejemanje odločitev o rasti podjetja, vodilo za sprejemanje kratkoročnih poslovnih odločitev, osnova za učinkovito odzivanje podjetja na spremembe v okolju, osnova za reorganizacijo podjetja in okvir za koordinacijo strateških odločitev«.

Blatnik je mnenja (v Rozman, 1993, str. 141) da, »strateško planiranje ni nič drugega kot ugotavljanje prednosti podjetja in razvijanje le-teh v strateške konkurenčne prednosti ter njegovo vzdrževanje na doseženi višini ali po možnosti celo njihovo povečanje. Tako po eni strani te prednosti usmerjajo podjetje v njegovem poslovanju, po drugi strani pa podjetje išče, razvija in izkorišča nove prednosti in v povečuje vpliv že obstoječih«.

Kotler (2000) opredeli pojem strategije kot razvoj nekih pravil igre oz. iger, s pomočjo katerih bo vodstvo posamezne organizacije doseglo zastavljene cilje. Spletna stran Managementstudyguide opredeli strategijo (Strategija, brez datuma) kot »ukrep, ki ga vodje sprejmejo za doseg enega ali več ciljev organizacije. Je splošna usmeritev za

organizacijo in njene različne komponente, da v prihodnosti doseže želeno stanje. Strategija je rezultat podrobnega procesa strateškega načrtovanja».

Thompson in Strickland (1999) opredelita pojem strategije kot »kot vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih uporablja strateško poslovodstvo, z namenom da bi ugodilo potrebam kupca, zgradilo privlačno tržno pozicijo ter uresničilo organizacijske cilje«.

Pučko (2006, str. 169) predstavi pojem strategije v ožjem kot tudi širšem smislu. V širšem smislu je strategija opredeljena kot jasna opredelitev ciljev, ki jih organizacija želi doseči, obenem pa tudi opredelitev vseh potrebnih virov, ki so potrebni za doseganje ciljev organizacije. V ožjem smislu pa je strategija lahko opredeljena kot skupek nekih ključnih pravil, pri čemer imajo le te določene značilnosti ter hkrati omogočajo organizaciji, da s pomočjo različnih kombinacij le teh pravil, ki so na voljo, izbira ravno tiste, ki bodo organizacije hitreje oz. najučinkovitejše omogočile doseg zastavljenih ciljev.

Strategija ali strateško planiranje je določanje dolgoročnih ciljev, ter poti, preko katerih bo vodstvo organizacije zastavljene cilje doseglo. Vodstvo mora v začetku procesa planiranja pridobiti podatke o količini resursov, ki jih ima trenutno na voljo, ter koliko resursov bo potrebno imeti oz. bodo porabili za doseg zastavljenih ciljev. Vodstvo pri dosegu zastavljenih ciljev lahko izbira med različnimi vrstami strategij. V naslednjem poglavju so predstavljene različne kalsifikacije strategij. Vsaka klasifikacija je nato podrobneje predstavljena.

## **2 RAZVRŠČANJE STRATEGIJ 2**

Izbira ustrezne strategije je odvisna od specifičnosti dela organizacije, pri čemer imata velik vpliv sama organizacijska struktura organizacije in značilnosti upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti. Strategije lahko razvrščamo na podlagi različnih kriterijev. Glede na Pučka (2006, str. 172) lahko strategije ločimo glede na organizacijsko področje, glede na funkcijo, glede na tržni segment, glede na smer razvoja, ter glede na tržne odnose. Najpogosteje pa so v strokovni literaturi strategije klasificirane v tri velike skupine, in sicer v:

- celovite ali korporacijske strategije,
- poslovne strategije, ter
- funkcijske strategije.

### **2.1 Celovite ali korporacijske strategije 2.1**

Celovite ali celotne strategije obravnavajo organizacijo kot celoto, ter je na podlagi tega tudi strategija najvišje ravni v organizaciji. Naravnava je predvsem na to, da omogoča vodstvu vpogled na poslovno področje s katerim se bo ukvarjalo, prav tako pa tudi v



kolikšnem obsegu se bo s posameznim poslovnim področjem ukvarjala. Celovita strategija se nanaša na odločitve (Pučko, 2006, str. 173): »

- o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- o razvijanju povezav med strateške poslovne enote in o sinergijah med njimi,
- o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja, in
- o želenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali«.

Glede na smer razvoja organizacije se lahko celovite strategije ločujejo na štiri podvrste, in sicer na (Pučko, 2006, str. 175-186):

1. strategijo rasti (razvoja) – gre za naravnost k povečanju ali izboljšanju rasti v organizaciji. Strateško planiranje, ki je usmerjeno k rasti organizacije, omogoča vodstvu hitrejšo prilagoditev nepričakovanim spremembam, ki se pojavijo na trgu. V strokovni literaturi je opredeljenih osem osnovnih tipov strategije razvoja organizacije, ki so:
  - strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja,
  - strategija razvoja trga,
  - strategija razvoja proizvoda,
  - strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije,
  - strategija razvoja tehnološke podstrukture,
  - strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije,
  - strategija omejeno produktno-tehnološke diverzifikacije, ter
  - strategija popolne ( čiste) diverzifikacije.
2. strategijo stabilizacije (normalizacije) – gre za ohranitev določenega položaja organizacije, ki ga je, preko uresničitve svojega strateškega planiranja, dosegla.
3. strategijo krčenja (deinvestiranja) – gre za proces zmanjševanja poslovne dejavnosti organizacije. Uresničevanje strategije krčenja se lahko kaže v postopku likvidacije določenih poslovnih področij v organizaciji, odcepitve podružnic od matične organizacije ter celo odprodaja določenih delov ali celote organizacije,
4. strategijo priključitve – gre za vrsto strategije zunanje rasti organizacije, ki postaja vse bolj pomembna. Strategija priključitve je sestavljena iz treh faz – faze oblikovanja strategije, faze pogajanja ter faze integracije.

## **2.2 Poslovne strategije 2.2**

»Poslovna strategija ali strategija poslovnega je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oz. skupino proizvodov. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov, koliko ožjih skupin proizvodov bo le-ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergetične učinke« (Pučko, 2006, str. 200).

Glede na spletno stran IMD (2018) je pri oblikovanju poslovnih strategij pomembno upoštevati šest ključnih korakov, ki so:

- vizija vodstva - vizija mora biti jasno opredeljena s strani vodstva. Pomembno je, da so tako vodstvo kot tudi zaposleni v organizaciji seznanjeni z vizijo organizacije.
- kultura - znotraj organizacije je eden izmed dejavnikov, ki omogočajo uspešno izvedbo začrtane strategije v organizaciji. Organizacijska kultura mora temeljiti na medsebojnem spoštovanju, komunikaciji, zaupanju ter medsebojni pomoči.
- strateški načrt trženja –kakovostno pripravljene načrt trženja omogoča hitrejšo ter lažjo uresničitev zastavljenih ciljev v okviru izbrane strategije.
- management - management organizacije se nanaša predvsem na kader v organizaciji. Motiviran, močan ter zadovoljen kader lahko pripomore k hitrejšemu izvajanju izbrane strategije ter omogoča hitrejšo ter učinkovitejšo doseganje zastavljenih ciljev.
- sistemi - za potrebe vpeljave uspešne in učinkovite strategije morajo biti v organizaciji prisotni prav tako uspešni in učinkoviti poslovni sistemi, ki omogoča izvedbo strategije ter doseganje zastavljenih ciljev.
- viri - ključni dejavnik doseganja ciljev je vsekakor zadostna količina virov, ki omogočajo uresničitev strategije.

Poslovne strategije so, na podlagi portfeljske matrike imenovane »rast-tržni delež«, prikazane v tabeli 1, razporejene v štiri kvadrante, pri čemer se v posamezni kvadrant uvrščajo posamezna poslovna področja. Vsi štirje kvadranti temeljijo na razmerju med rastjo trga ter relativnim tržnim deležem. Kvadranti so poimenovani »Zvezde«, »Vprašaji«, »Krave« ter »Psi«.

V kvadrant »Zvezde« sodijo tiste strateške poslovne skupine, za katere je značilen visok relativen tržni položaj ter visoka tržna rast. Te strateške poslovne skupine potrebujejo nenehne investicije, saj se jim v primeru nezadostnih investicij tržni delež lahko zmanjša.

V kvadrantu »Vprašaji« so tiste strateške poslovne skupine, ki so nenehno odvisne od investicij, saj imajo zaradi visoko rastočega trga težave pri ustvarjanju finančnih sredstev. Investicija je ključnega pomena za obstoj strateških poslovnih enot v polju »Vprašaji«, saj poslovnim enotam, v primeru pomanjkanja investicij, lahko grozi likvidacija.

V kvadrantu »Psi« so tiste strateške poslovne skupine za katere je značilen majhen dobiček, ravno to pa je tudi razlog, da so na trgu najmanj zaželena, saj s svojo prisotnostjo ne dosega presežkov.

V kvadrantu »Krave« so tiste strateške poslovne skupine, ki imajo, zaradi nizkih stroškov, visoke dobičke. Strateške poslovne enote v kvadrantu »Krave« zaradi stagnantnega trga ne potrebujejo investicij (Možina, in drugi, 2002, str. 289-290).

Tabela 1: Portfeljska matrika »rast-tržni delež«

<b>RAST TRGA</b>	Visoka	Zvezde	Vprašaji
	Nizka	Krave	Psi
		Visok	Nizek

### RELATIVNI TRŽNI POLOŽAJ

Vir: Možina in drugi (2002).

Porter (1990, str. 39) deli poslovne strategije po modelu treh generičnih poslovnih strategij, ki temelji na opredelitvi različnih poti do doseganja konkurenčne prednosti. Posamezna strateška poslovna enota lahko ustvarja konkurenčnost s pomočjo nižjih stroškov kot preostali konkurenti na trgu ali pa s diferenciacijo proizvodov ali storitev. Kombinacija navedenih možnosti konkurence omogoča nastanek dodatnih treh vrst strategij: »

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvoda/ storitve, ter
- strategija osredinjanja na tržne niše«.

### 2.3 Funkcijske strategije 2.3

Funkcijske strategije pa se nanašajo na določeno delovno področje oz. funkcijo v organizaciji. Funkcijske strategije se »nujno osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja« (Pučko, 2006, str. 213).

Funkcijska strategija omogoča določanje nekaterih delnih ciljev, ki naj bi bili doseženi na posameznem delovnem področju tj. na področju trženja, proizvodnje, prodaje, razvoja in razvijanja, na področju kadrov kot tudi na področju financ. Glede na delne zastavljene cilje ločimo naslednje oblike funkcijskih strategij (Možina, in drugi, 2002, str. 304-307):

- trženjska strategija – se nanaša predvsem na trženjske aktivnosti, kot je proizvodni program, osebje, ter prodajni kanali. V okviru trženjske strategije je pomembno upoštevati tudi krivuljo življenjskega cikla proizvoda;
- strategija proizvodno/prodajnega programa opredeljuje katere proizvode/storitve bo organizacija v okviru svojega poslovanja ter začrtanih ciljev proizvajala, kakšni bodo ti

novi proizvodi/storitve ter katere proizvode/storitve bo skušala postopoma odstraniti iz trga;

- strategija raziskovalno-razvojne dejavnosti – gre za delne strateške cilje, ki se nanašajo predvsem na vprašanja o razvijanju novih proizvodih/storitvah, ter o ustvarjanju različnih projektov, preko katerih bi organizacija izboljšala obstoječe projekte;
- strateško planiranje proizvodnje ukvarja z vprašanji, kot so » ali sedanje proizvodne zmogljivosti organizacije ustrezajo planiranemu tržnemu deležu, ali naj organizacija nekatere vrste proizvodov nabavlja do drugih ali naj jih raje proizvaja, kako je mogoče prilagoditi proizvodne zmogljivosti zahtevam, ki jih postavljajo strateški cilji ( investicije, lokacije novih zmogljivosti), kolikšne količine posameznih strateških skupin proizvodov (storitev) proizvajati po posameznih letih v organizaciji, ter katere vrste in kolikšne količine posameznih skupin surovin in materialov, komponent in energije nabavljati in iz katerih virov«;
- kadrovska strategija – izhaja iz poslovnih in celovitih strategij. Vsebuje delne cilje kadra, ki je na voljo v organizaciji, prav tako pa gre tudi za iskanje ter opredelitev načinov, kako bo organizacija pridobila več kadra, v kolikor bi se v organizaciji pojavila fluktuacija kadra;
- strategija financiranja – gre za opredeljevanje notranjih in zunanjih virov, ki omogoča financiranje organizacije. Poleg tega se organizacija srečuje tudi s problemom alokacije resursov po posameznih poslovnih enotah.

Organizacijam so v okviru strateškega planiranja na voljo različne oblike strategij. Odločitev o izbiri strategije je odvisna predvsem od vodstva ter začrtanih ciljev organizacije. Vsekakor pa je ravno ustrezno planiranje prvi korak k uspešnemu in učinkovitemu doseganju zastavljenih ciljev.

### **3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV POSLOVANJA 3**

Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja organizacije so zastarele, saj organizacije z njihovo uporabo, ne morejo pravilno vrednotiti konkurenčne prednosti. Leta 1990 Robert Kaplan in David Norton začneta razvijati novi sistem merjenja uspešnosti poslovanja organizacij, katerega namen je bil, damanagerjem in lastnikom organizacij omogoča vpogled v postopek izvajanja izbrane strategije. Ob poplavi različnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja organizacij se je na trgu najbolje uveljavil Kaplanov in Nortonov sistem, ki sta ga poimenovala Balanced Scorecard oz. tako imenovani uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000, str. 8 ,9, 19).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je »sistem strateškega načrtovanja in ravnanja, ki se uporablja v poslovnem svetu, da se uskladi dejavnost organizacije z njeno vizijo in strategijo, izboljšajo notranje in zunanje komunikacije in spremlja uspešnost organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Bistvo sistema je celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja, ki ni odvisna le od finančnih kazalnikov« (Bezenšek, 2014). Leopoldi (2004,

str. 5) opredeli koncept uravnoteženih sistemov kazalnikov kot »pristop k strateškemu upravljanju, ki omogoča jasno opredelitev o tem, kaj naj bi organizacije morale meriti, da bi uravnotežile finančno perspektivo«. Leopoldi preko tabele jasno opredeli lastnosti uravnoteženega sistema kazalnikov, ter kaj uravnoteženi sistem kazalnikov pravzaprav ni.

*Tabela 2: Opredelitev kaj je in kaj ni uravnoteženi sistem kazalnikov*

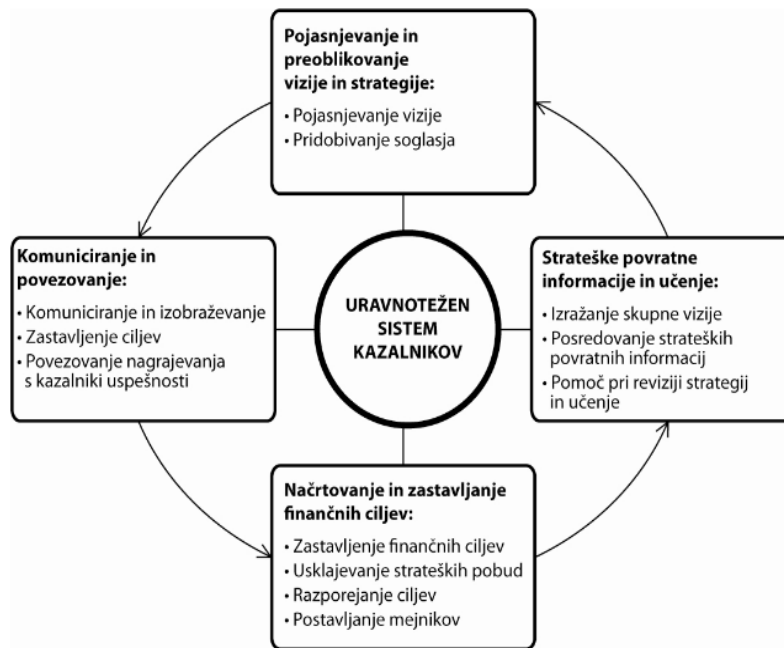
<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov je...</b>	<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov ni...</b>
Sistem vodenja, ki temelji na strategiji podjetja.	Orodje za merjenje uspešnosti delovanja.
Komunikacijsko orodje za celotno podjetje.	Orodje, namenjeno izključno vodjem.
Kompleksno orodje, ki za ustrežno vzpostavitev in porabo zahteva veliko trdega dela.	Enostavno za vzpostavitev in uporabo.
Orodje za vzpodbujanje sprememb v podjetju.	Še enmanagerski informacijski sistem.
Orodje za vzpostavitev uravnoteženega vpogleda v podjetju.	Orodje za upravljanje z obstoječimi kazalniki.
Orodje, s katerim je mogoče povečati osebno odgovornost zaposlenih za opravljeno delo.	Orodje za nadzorovanje dela posameznikov v podjetju.
Potovanje, kontinuiran proces.	Projekt z določenim časovnim rokom.
Cilj sistema uravnoteženih kazalnikov je povezati vizijo z dnevnim poslovanjem.	

*Vir: Leopoldi (2004, str. 5).*

Uravnoteženi sistem kazalnikov se uporablja za dolgoročno izvajanje strategij organizacije, zato ga pogosto organizacije obravnavajo tudi kot strateški managerski sistem. Področja, prikazana na sliki 2, ki jih uravnoteženi sistem kazalnikov meri, se uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov, kot so (Kaplan & Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan & Norton (2000, str. 24).

Merjenje uspešnosti poslovanja z uporabo uravnoteženih sistemov kazalnikov omogoča preoblikovanje vizije in strategije v cilje in kazalnike, ki so razdeljeni v štiri vidike, in sicer (Kaplan & Norton, 2000, str. 21, 37):

- finančni vidik, ki se nanaša predvsem na finančne kazalnike uspešnosti poslovanja organizacije. Preko finančnega vidika vodstvo organizacije pridobi vpogled o uspešnosti uveljavljanja in izvajanja strategije. S pomočjo finančnega vidika vodstvo organizacij meri različne ekonomske izide poslovanja, kot so dobičkonosnost, rast prodaje in prihodki iz prodaje;
- vidik notranjih poslovnih procesov, ki se nanaša na proces, ki »sprejema in vire (informacije ali materialne vloške) in jih skozi zaporedja aktivnosti spreminja v izide z dodano vrednostjo za udeležence. V organizacijah so procesi namenjeni odjemalcem, zato bodo uspešni, če za odjemalce ustvarjajo vrednost, korist. Dolgoročno pa so procesi uspešni, če prinašajo korist tudi drugim udeležencem. Zato morajo v organizacijah poznati pričakovanja odjemalcev in drugih udeležencev ter jih v čim večji meri tudi zadovoljevati« (Tucker, 1996, str. 10).
- vidik poslovanja s strankami, ki se nanaša na ključne notranje procese, katerih glavni cilj je dosegači čim večje zadovoljstvo strank, kot tudi doseganje zastavljenih finančnih ciljev vodstva organizacije;
- vidik učenja in rasti, pri čemer gre za »cilji, ki so bili postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostnoizvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja. Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje

ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v preostalih treh vidikih. Cilji vidika učenja in rasti so gibalo za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih« (Kaplan & Norton, 2000, str. 135).

Sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja posamezne enote mora biti oblikovan tako, da je preko postavljenega sistema izražena tudi strategija organizacije ali poslovne enote. Kaplan in Norton opredelita tri ključne razloge, zakaj je temu tako (Kaplan & Norton, 2000, str. 157, 158):

- preko sistema uravnoveženih kazalnikov je zaposlenih in vodstvu organizacije omogoča skupno razumevanje vizije organizacije,
- sistem uravnoveženih kazalnikov zaposlene informira o tem, kako oz. na kakšen način lahko s svojim delom prispevajo k celotnemu uspehu organizacije,
- zaradi usmerjenosti sistema uravnoveženosti kazalnikov na spremembe v organizaciji, vodstvu le ta omogoča, da v primeru prav zastavljenih ciljev in kazalnikov, svoje načrte oz. strategije izpelje kot načrtuje.

### **3.1 Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s strategijo podjetja 3.1**

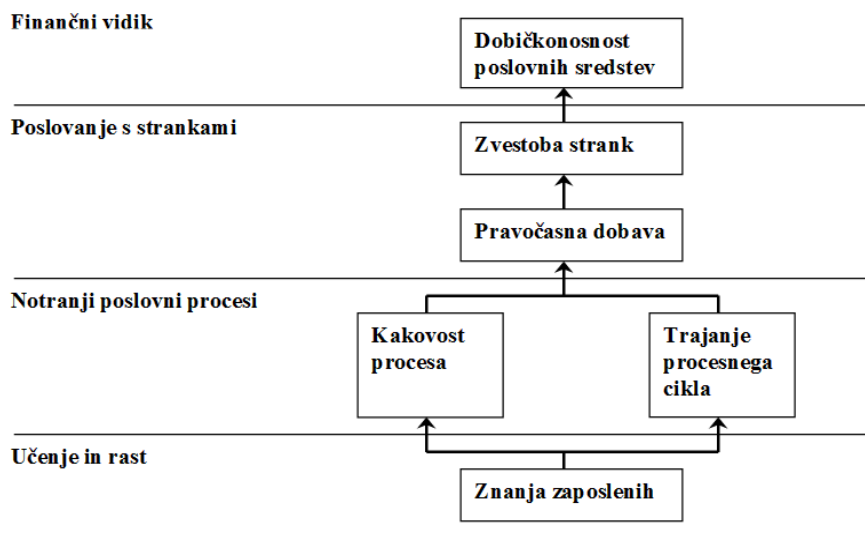
Cilj uravnoveženega sistema kazalnikov je ta, da povezuje strategijo organizacije z finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Kaplan in Norton (2000, str. 158) navajata tri metode, ki omogočajo povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov z izbrano strategijo. Te tri metode so:

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

#### **3.1.1 Vzročno-posledična razmerja 3.1.1**

Vzročno-posledična razmerja se nanašajo na izražanje vzrokov, ter posledic posameznih vzrokov. Vzročno-posledično razmerje lahko na kratko opredelimo uporabo zaporedja čepotem. Cilj ustrezno zasnovanega uravnoveženega sistema kazalnikov je, da omogoča izražanje strategije organizacije preko zaporednja vzročno-posledičnih razmerij. Primer vzročno-posledičnega razmerja je prikazan preko slike 3.

Slika 3: Prikaz vzročno - posledičnega razmerja na temeljih štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan & Norton (2000, str. 42).

### 3.1.2 Rezultati in gibalna uspešnosti poslovanja organizacije 3.1.2

Osnovni kazalniki rezultatov so tisti kazalniki, ki »izražajo skupne cilje mnogih strategij in podobne strukture različnih organizacij iz različnih panog. Osnovni kazalniki rezultatov imajo po navadi časovni zamik, na primer dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo strank, ohranjanje strank in spodobnosti zaposlenih« (Kaplan & Norton, 2000, str. 159). Gibala uspešnosti poslovanja organizacije pa se »izražajo posebnosti strategije posamezne poslovne enote; na primer finančna gibalna dobičkonosnosti, tržni segmenti, v katerih konkurira poslovna enota, in posebni notranji procesi ter cilji učenja in rasti, ki bodo sestavili ponudbo za ciljne stranke in tržne segmente« (Kaplan & Norton, 2000, str. 159).

### 3.1.3. Povezovanje finančnih kazalnikov 3.1.3

Vzročno-posledična razmerja med kazalniki uravnoveženega sistema kazalnikov morajo biti med seboj povezane, prav tako pa tudi povezane s finančnimi cilji organizacije. Izboljševanje poslovnih procesov mora vodstvo, v okviru povezovanja finančnih kazalnikov, še vedno meriti oz. opazovati z ekonomskimi rezultati poslovanja organizacije (Kaplan & Norton, 2000, str. 160).



## 4 PREDSTAVITEV PODJETJA YASKAWA RISTRO D.O.O. 4

Yaskawa Ristro d.o.o. (v nadaljevanju Yaskawa) s sedežem podjetja v Ribnici, je podjetje ustanovljeno leta 1996, specializirano za področje gradnje strojev in naprav. Podjetje Yaskawa je del nemškega svetovno znanega podjetja Motorman Robotech GmbH. Direktor podjetja je g. Hubert Kosler (Yaskawa Ristro d.o.o., 2016, str. 1).

Podjetje deluje na tako imenovani filozofiji vitke proizvodnje, ki temelji na tem, da se lahko v okviru proizvodnje opravi veliko več dela, ne da bi pri tem potrebovali tudi več opreme, prostora, časa in napora. Hkrati pa je ob koncu proizvodnje zadovoljen tudi kupec proizvoda (IZZA d.o.o.). V tabeli 3 so prikazane ključne razlike med tradicionalno in vitko proizvodnjo.

*Tabela 3: Razlika med tradicionalno in "vitko" proizvodnjo*

<b>Elementi</b>	<b>"tradicionalno"</b>	<b>"vitko"</b>
<b>Cilji podjetja</b>	Premagati konkurenco	Pridobiti kupce
<b>Kultura vodenja</b>	Reševati probleme	Preprečiti probleme
<b>Prioritete</b>	Rezultati	Rezultati in procesi
<b>Navodila</b>	Statična	Dinamična
<b>Zaposleni</b>	Strošek in težave	Potencial in možnosti
<b>Stroji / Oprema</b>	Draga specializirana	Majni in visoko fleksibilni
<b>Reševanje problemov</b>	"Kdo je kriv?" Krize	"Kaj je rešitev?" Izvor izboljšav

*Vir: IZZA d.o.o.(brez datuma).*

Ključne vrednote podjetja Yaskawa so »vodilno znanje s področja robotike, inovativnost, fleksibilnost, odličnost, vrhunska kakovost, kratek odziven čas, postavljanje trendov, napredek družbe kot celote, ter ekološka zavest in družbena odgovornost« (Yaskawa Ristro d.o.o., 2016, str. 4)

Vizija podjetja se nanaša na nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov proizvodov kot tudi uveljavljanje najsodobnejših rešitev na področju razvijanja robotskih celic, na podlagi katerih bi podjetje zagotavljalo višjo stopnjo učinkovitost tako na slovenskem kot tudi na mednarodnem trgu. Poslanstvo podjetja je, da »z inovativnimi pristopi in rešitvami na področju robotike, ki narekujejo trende in razvoj, prispevati pomemben delež pri razreševanju gospodarske situacije ter obenem krepi našo prepoznavno vlogo v regiji in globalno« (Yaskawa Ristro d.o.o., 2016, str. 3, 4).

#### 4.1 Kadrovska struktura 4.1

Podjetje Yaskawa je leta 2011 zaposlovalo le 70 zaposlenih. Število zaposlenih se je leta 2012 dvignilo za 25 zaposlenih, leta 2013 pa je podjetje zaposlovalo že 104 zaposlene. Leta 2014 zaposlovalo 109 ljudi. Leto kasneje, leta 2015 je podjetje zaposlovalo 10 ljudi več, tj. 119 ljudi. Leta 2015, se je v primerjavi z letom 2014, dodana vrednost na zaposlenega povečala za 26 %. Najvišji delež zaposlenih je podjetje doseglo leta 2016, ko je bilo v podjetju zaposlenih 134 ljudi. V podjetju so v letu 2016 zabeležili rahel padec na področju dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju.

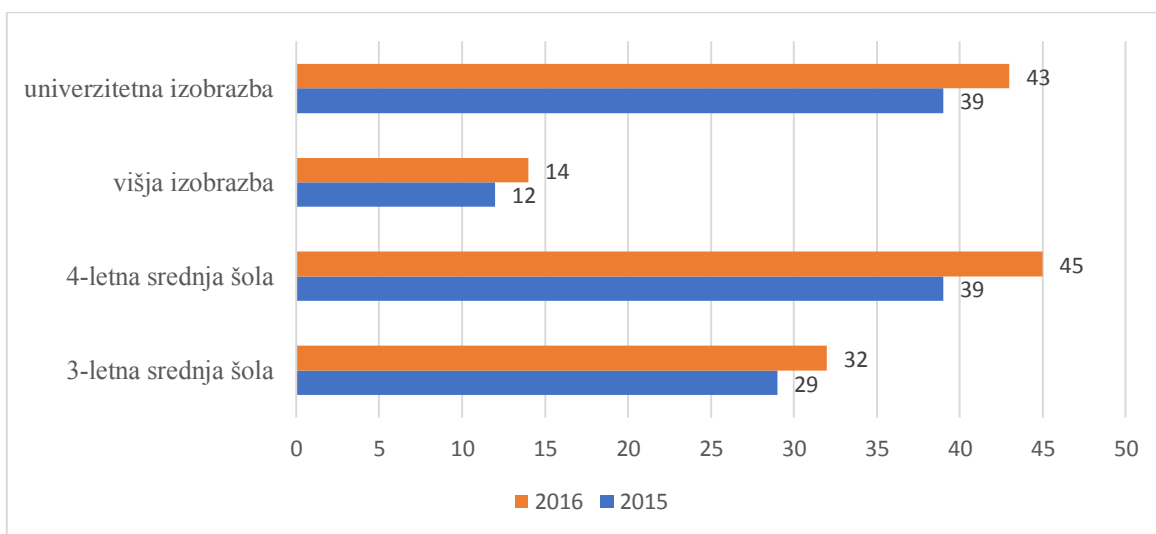
*Tabela 4:Število zaposlenih v podjetju od leta 2011 do leta 2016*

<b>Leto</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Indeks</b> (2011,2012,2013,2014,2015/2016)
2011	70	52,2%
2012	95	70,9%
2013	104	77,6%
2014	109	81,3%
2015	119	88,8%
2016	134	

*Prirejeno po letnih poročilih podjetja Yaskawa (2015,2016).*

Leta 2015 je bilo v podjetju zaposlenih 29 (24,4 %) ljudi s 3-letno srednješolsko izobrazbo, 39 (32,8%) zaposlenih je imelo zaključeno 4-letno srednjo izobraževanje, zgolj 12 (10,1 %) zaposlenih je v podjetju doseglo višjo izobrazbo, preostalih 39 (32,8 %) zaposlenih pa je imelo v podjetju univerzitetno izobrazbo. Leta 2016 je bilo v podjetju zaposlenih 32 (23,9 %) ljudi s končano 3-letno srednjo šolo, kar 45 zaposlenih (33,6 %) je imelo v letu 2016 zaključeno 4-letno srednješolsko izobraževanje, zgolj 14 (10,4 %) ljudi je imelo zaključeno višjo izobrazbo, kar 43 (32,1 %) zaposlenih pa je v letu 2016 imelo zaključeno univerzitetno izobrazbo.

Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju od leta 2011 do leta 2016

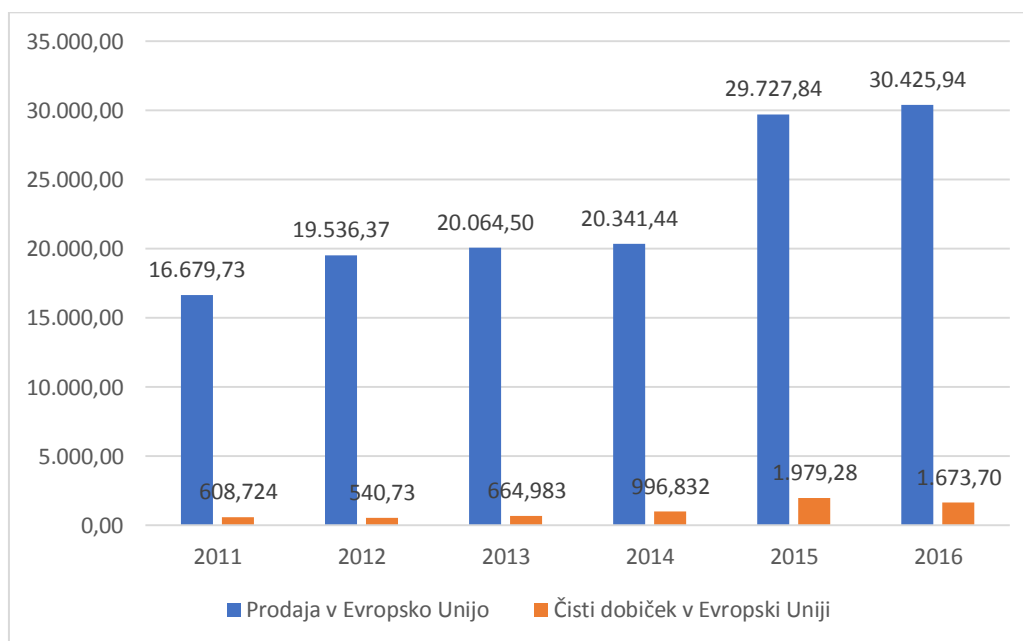


Prerejeno po letnih poročilih podjetja Yaskawa (2015,2016).

#### 4.2 Poslovanje podjetja Yaskawa 4.2

Poslovanje podjetja Yaskawa že vse od leta 2011 nenehno raste. Leta 2011 je podjetje dosegalo 16.679,73 € zgolj z prodajo proizvodov v Evropski Uniji (v nadaljevanju EU), medtem ko je leta 2016 to vrednost skoraj podvojila (leta 2016 je podjetje z prodajo proizvodov v EU doseglo 30.425,94 €). Najbolj uspešno leto v doseganju čistega dobička je podjetje doseglo leta 2015, ko je imelo kar 1.979,28 € čistega dobička v EU. V primerjavi z letom 2014 je podjetje povišalo svoj dobiček za kar 50 %. Podjetje YaskawaRistro d.o.o. vsako leto izboljšuje svoje proizvode, dosega višjo prodajo proizvodov v EU, posledično pa skozi leta dosega tudi višji čisti dobiček.

Slika 5: Poslovanje podjetja Yaskawa od leta 2011 do leta 2016



Prirejeno po letnih poročilih podjetja Yaskawa Ristro d.o.o. (2015,2016).

### 4.3 Cilji podjetja Yaskawa v poslovnem letu 2015 in letu 2016 4.3

Temeljna strategija podjetja Yaskawa je: » (1) s celovitim izvajanjem inženiringa in proizvodnje za najzahtevnejše projekte inovativnih robotskih rešitev in instalacij še naprej krepiti zaupanje, ki nam ga je z odločitvijo po slovenski širitvi in postavitvi Evropskega robotskega centra v Ribnici izkazala vodilna korporacija s področja robotike, naša lastnica skupina YaskawaElectric, (2) s tem prispevati opazen delež k osrednji evropski vlogi našega matičnega podjetja YaskawaEuropeGmbH in se obenem z zagotavljanjem naročil za najbolj prepoznavna podjetja v svojih branžah potrditi pred evropsko in svetovno javnostjo, ter (3) povečati izvoz v vse države znotraj EMEA, kjer ima Yaskawa GmbH, Nemčija svoja hčerinska podjetja« (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 7).

Podjetje leta 2016 sprejme normative, preko katerih začne v svoj proizvodni proces vpeljevati digitalizacijo. Digitalizacija proizvodnega procesa omogoča zaposlenim, da so v danem trenutku popolnoma ažurirani z dokumentacijo. V oddelku kakovosti ta leta 2016 uvedejo t.i. »check« liste, s pomočjo katerih oddelek kakovosti nadzira kvaliteto proizvodov (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 5).

Politika kakovosti podjetja Yaskawa se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih, strank, kupcev, ter dobaviteljev. Preko politike kakovosti podjetje stremi k zagotavljanju dolgoročne konkurenčnosti lastnih proizvodov na trgu, ter hkrati dolgoročno zadovoljiti kupca proizvoda. Politika kakovosti poslovanja se nanaša tudi na zaposlene v podjetju, pri čemer spodbuja zaposlene, da svoje delo opravljajo temeljito ter z zavedanjem, da s svojim delom

pomembno vplivajo na dosego ciljev podjetja. V okviru politike kakovosti si je podjetje leta 2015 zastavilo dolgoročne usmeritve, ki so (Yaskawa Ristro d.o.o., 2016, str. 4): »

- strateška partnerstva s kupci in dobavitelji,
- uravnoteženost interesov in zadovoljstvo vseh deležnikov
- optimalna usklajenost poslovnih procesov,
- razvoj vrednot
- nič neskladnosti«.

V okviru politike kakovosti, v poslovnem poročilu leta 2016, vodstvo podjetja opredeli tudi ključna načela, preko katerih bo uresničevalo poslanstvo podjetja. Ta načela so (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 8): »

- razvoj in izboljšava najboljših tehnologij na svetu, s poudarkom na kakovosti, ki je temelj našega dela,
- povečanje učinkovitosti vodenja in delovanja ter doseganja donosov, potrebnih za uspešno rast podjetja,
- zadoščanje potrebam trga in posvečanje našim strankam kot organizacija, pri kateri so stranke v središču pozornosti«.

Na področju izdelkov in storitev je podjetje usmerjeno k doseganju ciljev, ki so razdeljeni na proizvodni program ter storitve. V okviru proizvodnega programa so njihovi cilji (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 8): »

- proizvodnja pozicionerjev,
- proizvodnja kompletnih robotskih celic –»na ključ«,
- razvoj in izdelava varilnih priprav in prijemal,
- strojni vid,
- nove tehnologije – daljinsko lasersko varjenje«.

Na področju storitev pa je podjetje usmerjeno k (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 8): »

- razvoju robotskega software-ja,
- razvoju systemskega software-ja (PLC),
- montaža in zagon pri končnem kupcu,
- razvoj algoritmov za strojni vid«.

Podjetje je v okviru svojega poslovanja zelo usmerjeno k družbeni odgovornosti poslovanja, ki jo slovenski Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (v nadaljevanju IRDO) opredeli kot » odgovornost združbe za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki skozi pregledno in etično ravnanje prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe, upošteva pričakovanja deležnikov, je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja ter je integrirana v celotno združbo in se izvaja v vseh njenih odnosih« (IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2006).

V okviru družbene odgovornosti, vodstvo podjetja stremi k (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 9): »

- okolju prijazni proizvodnji,
- stalno povečevanje števila zaposlenih,
- razvoj zaposlenih,
- skrb za zaposlene.
- doniranje finančnih sredstev,
- povezovanje s fakultetami in ostalimi razvojnimi ustanovami«.

V okviru poslovnega poročila iz leta 2016 so opredeljeni tudi nadaljnji cilji, ki jih je podjetje želelo doseči v letu 2017. Ti cilji so (Yaskawa Ristro d.o.o., 2017, str. 9): »

- trajnostna izgrajevanje koncepta vitke proizvodnje,
- izobraževanje zaposlenih na vseh nivojih,
- razvoj novih izdelkov,
- implementacija sap-ja«.

#### **4.4 Kratkoročni strateški plan v obdobju od leta 2016 do 2018 – Dash 25 4.4**

Kratkoročni strateški plan Yaskawa, imenovan Dash 25, ki je pripravljen za obdobje od leta 2016 do 2018, predstavlja neko izhodišče za doseg dolgoročnega strateškega plana podjetja Yaskawa. Glavni cilji kratkoročnega strateškega plana v obdobju od leta 2016 do 2018, so (Yaskawa d.o.o, 2016):

1. Razviti globalnimmanagement – globalni management je vrsta managementa, ki ga opredeljuje globalna miselnost ter najboljše možne lokalne zmožnosti.
2. Maksimirati rezultate, ki so bili doseženi v okviru strateškega plana za obdobje od leta 2013-2015. Cilj podjetja Yaskawa na področju maksimiranja rezultatov je povečati poslovne prihodke za 10 %.
3. Ustvariti temelj za realizacijo dolgoročnega strateškega plana, imenovan Vision 2025. Glavni cilj v tem sklopu je povečati čiste prihodke od prodaje proizvodov.
4. Poslovati na temeljih »čiste moči«. Koncept »čiste moči« se nanaša na poslovanje podjetja, pri čemer podjetje s svojim poslovanjem ne onesnažujejo okolja. Poslovanje po konceptu »čiste moči« strmi k temu, da podjetja:
  - pridobivajo svetlobo in toploto z uporabo sončnih celic, ali ogromnih mlinov na veter,
  - shranjujejo zaloge, ter v primeru potrebe, tudi ustrezno porabijo, ter
  - razvijajo ter uporabljajo sisteme električnega pogona.

#### **4.5 Dolgoročni strateški plan za obdobje od leta 2016 do leta 2025 – Vision 2025 4.5.**

Ključni cilji, opredeljeni v strategiji poslovanja za obdobje od leta 2016 do leta 2025, so (Yaskawa d.o.o., 2015):

- spoštovanje življenja – podjetje strmi k izboljšanju kvalitete življenja ter k gradnji trajnostne družbe,
- opolnomočenje inovacij – razvijanje novih tehnologij, novih proizvodov, katerih namene je dosežati navdušenost kupcev,
- doseči rezultate – podjetje želi preko posredovati dobre rezultate poslovanja svojim deležnikom, medtem ko se poslovanje in proizvodni proces nenehno izboljšuje.

Dolgoročne strategije podjetja se nanašajo na tri glavna področja, ki jih podjetje opredeli kot področje mehatronike, koncept »čiste moči« ter humanotronika. Na področju mehatronike si je podjetje Yaskawa zadalo dve strategiji, in sicer postati vodilni na področju nadzora gibanja ter robotike ter dostaviti revolucionarno novo automatizacijo. Strategija na področju koncepta »čiste moči« se nanaša predvsem na vzpostavitev poslovanja, katerega glavni namen je ustvarjanje proizvodov na temeljih energijskega ustvarjanja oz. izkoriščanja obnovljivih virov v okviru poslovanja. Strategija na področju humanotronike se nanaša na razvoj novih naprav, preko katerih se bo izboljšalo življenje ljudi, ter k razvijanju možnosti k vstopu na nove trge (Yaskawa d.o.o., 2015).

Yaskawa si je v okviru svojega poslovanja zastavila mnogo ciljev, ter sprejela različne strategije, preko katerih bo skušala doseči zastavljene cilje. Kot eno izmed ogromnih prednosti podjetja je potrebno izpostaviti še delovanje po konceptu »čiste moči«. Usmerjenost podjetij k varovanju okolja je ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti podjetij na trgu.

## **SKLEP**

Zaključna naloga obravnava pojem strategije, strateških ciljev, prav tako pa je v okviru zaključne naloge predstavljen tudi koncept uravnoteženega sistema kazalnikov. V kolikor želimo razumeti strateško planiranje, se je potrebno na prvi stopnji seznaniti s pojmom planiranja. Zgolj z uspešnim planiranjem lahko vodstvo organizacije oblikuje strateške cilje, kot tudi strategije.

Namen zaključne naloge je ozavestiti podjetja o pomembnosti zastavljanja strateških ciljev v organizaciji. Strateško planiranje omogoča organizacijam hitrejše doseganje zastavljenih ciljev. Poleg tega je namen zaključne naloge tudi ozavestiti podjetja kot tudi ljudi o pomembnosti uravnoteženih sistemov kazalnikov. Cilja zaključne naloge sta s pomočjo domače in tuje literature predstaviti pojem strategija, strateških ciljev ter uravnoteženih sistemov kazalnikov, prav tako pa tudi predstaviti cilje in strategijo podjetja YaskawaRistro d.o.o..

Organizacije imajo dandanes na voljo različne vrste strategij. Ob izvedbi strategij vodstvu organizacije pomagajo uravnoteženi sistem kazalnikov, katerega namen je merjenje uspešnosti poslovanja izbrane organizacije. Preko uravnoteženega sistema kazalnikov

organizacije nadzorujejo tako finančni vidik, vidik notranjih procesov, vidik poslovanja s strankami kot tudi vidik učenja in rasti v organizacij.

V empiričnem delu zaključne naloge je predstavljeno podjetje YaskawaRistro d.o.o. Podjetje ima v okviru svojega poslovanja zastavljenih ogromno strategij ter ciljev. Podjetje je zelo naravnano v izboljšanje poslovanja v prihodnosti in si s tem povečati konkurenčnost na trgu.

Strateško upravljanje podjetja omogoča poslovanje po začrtani viziji in poslanstvu podjetja, omogoča nenehne izboljšave in nenehno inovativnost v poslovanju. Kombinacija izbora strategije, pravilno zastavljenih ciljev ter uravnoteženih sistemov kazalnikov je tista kombinacija, ki omogoča doseganje še boljših organizacijskih rezultatov.

## LITERATURA IN VIRI

- Bezenšek, N. (2014, 22.februar). Poslovni svet. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Pridobljeno 15. junija 2018 iz <http://www.poslovnisvet.si/podjetnistvo/uravnotezeni-sistem-kazalnikov/>
- Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- IMD - International school for management development. (2018). Business strategy. *Want to make a career move to business leader?* Pridobljeno 5. junija 2018 iz <https://www.imd.org/tbl/leadership-reflections/business-strategy/>
- IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. (2006). Pridobljeno 4. novembra 2016 iz <http://www.irdo.si/>
- IZZA d.o.o. (brez datuma). *Pomen vitke organizacije*: Pridobljeno 13. junija 2018 iz <https://www.izza.si/pomen-vitke-organizacije.html>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategij v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Leopoldi, R. (2004). ITSM.info. *Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A Practical Approach*. Pridobljeno 15. junij 2018 iz <http://www.itsm.info/BSC%20Development%20Approach.pdf>
- Možina, S., Lipičnik, B., Kovač, B., Pučko, D., Kralj, J., Gričar, J., . . . Štefan, I. (2002). *Management - nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Višja strokovna šola za podjetništvo.
- Porter, M. (1990). *The Competitive advantage od Nations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



- Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- *Strategija*. (brez datuma). Pridobljeno 2018 iz Management study guide: <http://www.managementstudyguide.com/>
- Thompson, A. & Strickland, A. (1999). *III: Strategic Management* (11 izd.). Boston: The McGraw – Hill Companies, Inc.
- Tucker, M. (1996). *Successful Proces Management*. Northants: Institute of Management Foundation.
- Yaskawa d.o.o. (2015, 20. april). Yaskawa Electric Coorporation. *Long-term Business Plan FY2016-FY2025*. Pridobljeno 30. julij 2018 iz [https://www.yaskawa-global.com/wp-content/uploads/2015/04/Vision2025\\_en.pdf](https://www.yaskawa-global.com/wp-content/uploads/2015/04/Vision2025_en.pdf)
- Yaskawa d.o.o. (2016, 20. april). Yaskawa electric Coorporation. *FY2016 -2018 Mid-term Business Plan “Dash 25”*. Pridobljeno 30. julij 2018 iz: [https://www.yaskawa-global.com/wp-content/uploads/2016/04/Dash25\\_en.pdf](https://www.yaskawa-global.com/wp-content/uploads/2016/04/Dash25_en.pdf)
- Yaskawa Ristro d.o.o. (2015, 2016). *Letna poročila podjetja Yaskawa*. Ribnica: Podjetje.
- Yaskawa Ristro d.o.o. (2016). *Letno poročilo za poslovno leto 2015*. Ribnica: Podjetje.
- Yaskawa Ristro d.o.o. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ribnica: Podjetje.