

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV  
V GOSTINSKEM PODJETJU GODEC D.O.O.**

Ljubljana, september 2016

SANJA MEHMEDIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sanja Mehmedić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uravnoteženi sistem kazalnikov v gostinskem podjetju Godec d.o.o., pripravljeneega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr Darjo Peljhan

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 23. 9. 2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV .....</b>	<b>2</b>
1.1 Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov .....	2
1.2 Splošno o uravnoteženem sistemu kazalnikov .....	3
1.2.1 Finančni vidik .....	5
1.2.2 Vidik poslovanja s strankami .....	6
1.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	7
1.2.4 Vidik učenja in rasti .....	8
1.3 Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov .....	9
<b>2 PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Predstavitev panoge in poslovnega okolja .....	10
2.2 Predstavitev podjetja Godec d.o.o. ....	13
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>15</b>
3.1 Izvedba raziskave .....	15
3.2 Analiza rezultatov raziskave.....	16
3.2.1 Izračun kazalnika zadovoljstva gostov.....	16
3.2.2 Izračun kazalnika zadovoljstva zaposlenih .....	18
3.2.3 Izračun kazalnika produktivnosti zaposlenih .....	19
<b>4 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....</b>	<b>20</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izbrani statistični podatki za gostinstvo v Sloveniji v obdobju 2008–2014.....	11
Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja Godec d.o.o. ....	14
Tabela 3: Odgovori gostov na vprašanje, kako dolgo so že gostje lokala .....	16
Tabela 4: Odgovori gostov na vprašanje, kje so izvedeli za lokal .....	16
Tabela 5: Analiza odgovorov gostov glede zadovoljstva s posameznimi postavkami .....	17
Tabela 6: Analiza odgovorov zaposlenih glede zadovoljstva s posameznimi postavkami .	19
Tabela 7: Izračun produktivnosti zaposlenih za leta 2013, 2014 in 2015 .....	20

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.....	3
Slika 2: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov .....	4
Slika 3: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki .....	6
Slika 4: Gostinstvo kot del turizma .....	10
Slika 5: Izbrani statistični podatki za gostinstvo v Sloveniji v obdobju 2008–2014 .....	11
Slika 6: Logotip Godec pub-a .....	13
Slika 7: Povprečje zadovoljstva gostov s posameznimi postavkami .....	17
Slika 8: Odgovori na vprašanja glede zadovoljstva s cenami .....	18
Slika 9: Povprečje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi postavkami.....	19
Slika 10: Rast produktivnosti zaposlenih od leta 2013 do 2015 .....	20

## UVOD

Uspešnost podjetja je moč meriti in napovedovati na veliko načinov. Nekateri načini so tradicionalni in temeljijo na finančnih ter računovodskih kazalnikih, nekateri pa so bolj sodobni in upoštevajo tudi nefinančne kazalnike. Eden takih je uravnoteženi sistem kazalnikov. Prednost tega sistema je sistematski pristop k obravnavanju ključnih procesov v podjetju in enostavnost oblikovanja sistema.

Ob zanašanju samo na finančne kazalnike, se lahko zgodi, da naredimo napake, kajti s temi kazalniki dobivamo rezultate z zamikom ter poročajo o preteklem stanju. Posledično so odločitve običajno kratkoročne in ne prispevajo k dolgoročnemu uspehu organizacije. V zaključni nalogi bomo z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov poskušali ugotoviti in izmeriti uspešnost gostinskega podjetja Godec d.o.o. Na podlagi pridobljenih podatkov želimo ugotoviti, kaj čaka podjetje v prihodnosti? Ali se podjetje lahko dovolj hitro prilagodi spremembam? Ali ima podjetje konkurenčno prednost?

V nalogi se bomo posvetili predvsem trem kazalnikom in sicer zadovoljstvu ter produktivnosti zaposlenih (z vidika učenja in rasti) in pa zadovoljstvu gostov (z vidika poslovanja s strankami). Razlog za izbiro teh kazalnikov je, da je konkurenca v panogi gostinstva zelo velika. Večina gostincev se spopada s podobnimi težavami. Eno največjih težav predstavlja kadrovanje. Fluktuacije zaposlenih v gostinstvu so zelo visoke. Razloge je najti predvsem v stresu na delovnem mestu. Nikakor pa ni zanemarljivo tudi dejstvo, da so odnosi med lastniki, vodstvom in zaposlenimi zelo slabi. Posledično so slabi tudi odnosi s strankami, saj se nezadovoljstvo med zaposlenimi zelo hitro prenese tudi na goste, kar lahko posledično pomeni tudi manjše prihodke in s tem manjšo produktivnost zaposlenih. V zaključni nalogi bom poskušala ugotoviti, kako zadovoljni so gostje in zaposleni, kako produktivni so zaposleni ter kako spremljati zadovoljstvo ter ga izboljševati.

Namen zaključne naloge je analizirati uspešnost podjetja z drugačnim pristopom kot je podjetje to delalo do sedaj. Merjenje uspešnosti s finančnimi kazalniki ne daje odgovorov na vprašanja o tem, kaj je potrebno narediti, da se podjetju omogoči uspešno poslovanje v prihodnjih letih ter kaj je tisto, kar bi podjetju prineslo dolgoročno konkurenčno prednost? Na podlagi ugotovljenega želimo izdelati sistem, ki bi v prihodnje dajal odgovore na ključna vprašanja za enostavnejše odločanje, ukrepanje in hkrati vodenje podjetja.

Cilji zaključne strokovne naloge so dobiti realno sliko o zadovoljstvu zaposlenih in gostov, produktivnosti zaposlenih, ter na podlagi rezultatov oceniti konkurenčno prednost ter identificirati možnosti za izboljšave.

Prvi del naloge je teoretični. Znotraj prvega poglavja je predstavljeno, kako se je uravnoteženi sistem kazalnikov razvijal. Sledi splošni opis ter podrobneje opisani posamezni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov. Poglavje zaključimo s prednostmi in

slabostmi tega sistema. V naslednjem poglavju je predstavljena panoga gostinstva, kar obsega tudi nekaj statističnih podatkov o gostinstvu v Sloveniji, sledi pa opis gostinskega podjetja Godec d.o.o. Teoretični del temelji na deskriptivnem pristopu. Uporabljene so bile metoda deskripcije, metoda klasifikacije, komparativno metoda in metoda kompilacije. Podatki so bili zbrani tako, da so bile določene ugotovitve povzete iz literature domačih in tujih avtorjev ter ustrezno uporabljene v pričujoči zaključni strokovni nalogi.

V drugem (empiričnem) delu naloge smo uporabili metodo opazovanja, metodo spraševanja (anketa med zaposlenimi in anketa med gosti) ter razlagalne metode (pojasnjevanje dognanj). Tretje poglavje tako opisuje izvedbo raziskave, analizo rezultatov raziskave ter izračun posameznih izbranih kazalnikov. Glavne ugotovitve in predlagane izboljšave so zapisane v četrtem poglavju, naloga pa je sklenjena s končnim sklepom.

## **1 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV**

### **1.1 Razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov**

Uravnoveženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced scorecard*) je bil razvit na podlagi raziskave »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti« pod sponzorstvom inštituta Nolan Norton v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Raziskava je bila izvedena zaradi razširjenega prepričanja, da postajajo obstoječi pristopi merjenja uspešnosti organizacij nezadostni, saj se zanašajo zlasti na finančne kazalnike. Finančni kazalniki, ki so oblikovani na podlagi preteklih rezultatov delovanja organizacije (npr. dobiček, prihodek), ne odražajo več pravega delovanja organizacije in njenega stanja na trgu. Organizacija tako ne more dovolj uspešno povezovati svojih ciljev s strategijo, kar vpliva na nizko zadovoljstvo njenih kupcev in nedoseganje zastavljenih ciljev poslovanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 7).

Raziskavo sta vodila David Norton in akademski svetovalec Robert Kaplan. V raziskavi so sodelovali predstavniki dvanajstih ameriških proizvodnih in storitvenih podjetij iz različnih dejavnosti. Raziskovalna skupina se je z namenom oblikovanja novega modela uspešnosti poslovanja, ki bi bil primeren tako za storitvena kot proizvodna podjetja, velika in mala, sestajala vsaka dva meseca. S proučevanjem novejših študij primerov je bilo ugotovljeno, da je potrebno trenutnim merilom dodati nove razsežnosti. Razvili so sistem, ki so ga poimenovali uravnovežen sistem kazalnikov. Sistem je bil poimenovan kot uravnovežen, saj obsega ravnotežje med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med zunanji in notranji vidiki uspešnosti ter med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki. Ugotovitve raziskave so objavili leta 1992 v publikaciji Harvard Business Review (Kaplan & Norton, 2000, str. 7–9).

Sprva je bila metoda uravnoveženega sistema kazalnikov uporabljena kot pripomoček pri procesu pretvarjanja strategije v cilje, ki so merljivi. Danes pa je primarni namen te metode

pretvarjanje strategije v dejanja ter posledično zagotavljanje izvrševanja sprememb, ki so načrtovane s strategijo. S tem postaja uravnoteženi sistem kazalnikov tudi sistem vodenja v podjetju. Z analizo uravnoteženega sistema kazalnikov ugotovimo, na katerih ravneh se strategija uspešno izvaja, in vidimo, kakšne rezultate je organizacija dosegla v določenem obdobju na posameznih ravneh (Kaplan & Norton, 2000, str. 9–10).

## 1.2 Splošno o uravnoteženem sistemu kazalnikov

Avtorja Kaplan in Norton opredeljujeta uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem. S sistemom se usmerjajo viri in znanje ljudi v organizaciji na način, da se dosežejo dolgoročni strateški cilji. S sistemom se prav tako meri uspešnost organizacije (Kaplan & Norton, 2000, str. 23).

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko za organizacijo predstavlja tudi pripomoček za povečanje uspešnosti njenega poslovanja. Predstavlja torej migracijo organizacijskega načrtovanja v sistem kazalnikov uspešnosti ter zajema vsa pomembna področja za uspešnost organizacije. Sistem je lahko uporabljen kot učinkovito orodje za pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije, za komuniciranje znotraj organizacije, za načrtovanje in zastavljanje ciljev pri poslovanju in za pridobivanje strateških povratnih informacij, kar je tudi prikazano na Sliki 1 (Kaplan & Norton, 2000, str. 24).

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja

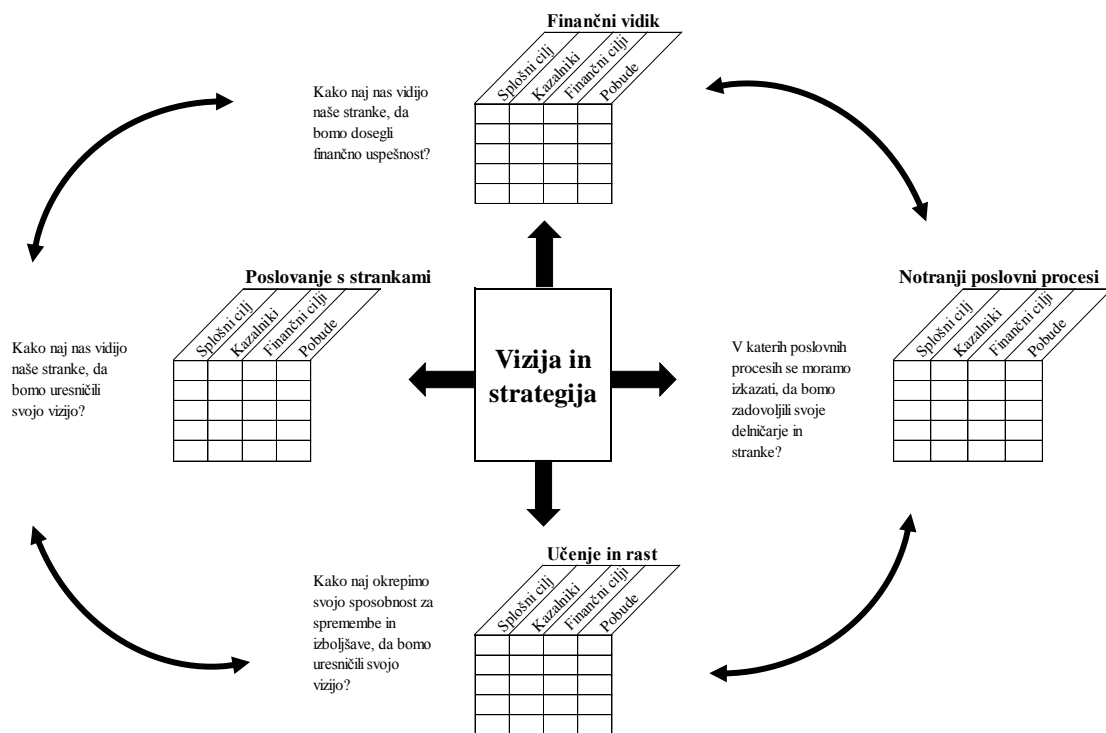


Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 24.

Sistem obsega finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov izhaja iz poslanstva,

vizije in strategije organizacije. Vodilni v podjetju morajo znati pravilno definirati poslanstvo, vizijo in strategijo, saj se iz le-teh nato razvijejo kazalniki, ki so potrebni za uspešno poslovanje in doseganje strategije. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov je tako si je mogoče ogledati strategijo in z modelom le-te organizacija predstavi poslanstvo prek ciljev in kazalnikov. Ti so v smiselni vzročno-posledični povezavi razvrščeni v štiri vidike. Slika 2 prikazuje prej omenjene štiri strateške vidike poslovanja, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov ter vzajemno tvorijo okvir za migracijo strategije organizacije v dejanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 21).

Slika 2: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov



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

Namen uravnoteženega sistema kazalnikov je medsebojno povezovanje dejavnikov za doseganje konkurenčnega položaja podjetja. S sistemom uravnoteženih kazalnikov se spremlja in preučuje dosežke podjetja ter se jih primerja s strateškimi cilji (Kolar, 2000, str. 189).

Neopredmetena sredstva so podlaga za konkurenčnost podjetij trenutne informacijske dobe in ta sredstva podjetjem omogočajo (Kaplan & Norton, 2000, str. 15):

- gradnjo odnosov s kupci, ki naj bi zagotavljali lojalnost trenutnih kupcev in predstavljali podlago za posredovanje storitev novim tržnim področjem in segmentom različnih kupcev,



- uvajanje s strani ciljnih segmentov kupcev zelenih novih storitev ter izdelkov,
- izdelovanje zelo kakovostnih storitev ter izdelkov, narejenih po meri ter njihovo ugodno prodajo v kratkih dobavnih rokih,
- da se znanja zaposlenih izkoristijo v največji meri, da so zaposleni motivirani za večjo proizvodno zmogljivost, da se trudijo za krajšanje odzivnega časa in povečanje kakovosti in
- da se informacijski sistemi, podatkovne baze maksimalno izkoristijo.

Organizacija razvije in uporablja uravnoteženi sistem kazalnikov z naslednjimi cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 30–31):

- da bi pojasnila in pridobila soglasje o strategiji,
- da bi posredovala strategijo po celotni organizaciji,
- da bi uskladila cilje oddelkov in posameznikov s strategijo,
- da bi povezala strateške cilje s taktičnimi in letnimi načrti,
- da bi določila in uskladila strateške pobude,
- da bi izvajala občasne in sistematične presoje strategije in
- da bi pridobila povratne informacije za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

### **1.2.1 Finančni vidik**

Z uravnoteženim sistemom kazalnikov se je ohranil finančni vidik. Finančni kazalniki so namreč uporabni za povzemanje enostavno merljivih ekonomskih posledic ukrepov, ki so bili sprejeti v preteklosti. S temi kazalniki je merjena uspešnost sprejetih poslovnih strategij kot tudi uspešnost izvajanja teh strategij. Finančni cilji organizacij se večinoma nanašajo na donosnost (prihodki od poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali ekonomsko dodano vrednostjo). Sekundarni cilji finančnega vidika so na primer hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov (Kaplan & Norton, 2000, str. 37).

Kazalniki, ki najboljše pojasnjujejo uspešnost podjetja z denarnimi enotami so (Hočevar, 2002, str. 93):

- dobiček iz poslovanja,
- dobičkonosnost kapitala,
- dobičkonosnost sredstev,
- dobičkonosnost prihodkov,
- ekonomska dodana vrednost,
- rast prodaje in
- ustvarjanje denarnih pritokov.

Spodbuda za povezovanje finančnih ciljev s strategijo organizacije naj bi bilo ravno dizajniranje uravnoteženega sistema kazalnikov. Podlaga za usmerjanje ciljev in kazalnikov drugih vidikov sistema so pravzaprav finančni cilji (Kaplan & Norton, 2000, str. 57). Organizacija bi naj izbirala kazalnike, ki bi morali biti člani v verigi vzročno-posledičnih razmerij ter bi morali privedi do povečanja finančne uspešnosti. Finančne usmeritve lahko povečajo prihodke, zmanjšujejo stroške in povečajo produktivnost, izrabo sredstev ter zmanjšajo tveganja zagotavljajo potrebne povezave omenjenih vidikov sistema.

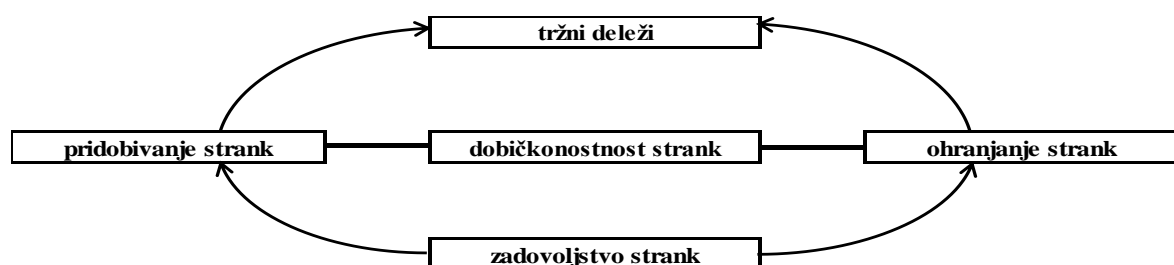
Značilna je dvojna vloga za finančne cilje in finančne kazalnike: prva vloga je ta, da določajo finančno uspešnost, pričakovano od strategije, druga vloga pa da nastopajo kot finančnih cilji za cilje in kazalnike preostalih vidikov sistema (Kaplan & Norton, 2000, str. 58).

### 1.2.2 Vidik poslovanja s strankami

V okviru vidika poslovanja s strankami pri uravnoteženem sistemu kazalnikov vodstvo opredeli segmente strank in tržne segmente. Vidik po navadi obsega množico osnovnih ali splošnih kazalnikov, ki prav tako kot kazalniki finančnega vidika izhajajo iz poslovne strategije. Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami so po Kaplanu in Nortonu spodaj naštetih (2000, str. 18):

- zadovoljstvo strank,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje novih strank,
- dobičkonosnost strank ter
- tržni deleži in delež strank na ciljnih segmentih.

Slika 3: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



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

Poleg osnovnih kazalnikov, naštetih zgoraj ter v odnosu, kot so prikazani na Sliki 3, bi moral vidik poslovanja s strankami obsegati tudi konkretne kazalnike ponudb, ki bodo posredovane kupcem na ciljnih tržnih segmentih. Izoblikovanje strategije s poudarkom na

strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose je torej odvisen od kazalnikov poslovanja s strankami (Kaplan & Norton, 2000, str. 37–38).

V pričujoči zaključni nalogi se bomo osredotočili na kazalnik zadovoljstvo strank. S tem kazalnikom organizacija meri stopnjo zadovoljstva strank glede na vnaprej določena merila uspešnosti znotraj ponudbe (Kaplan & Norton, 2000, str. 78). S tem kazalnikom torej organizacija pridobi povratne informacije o tem, kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju potreb svojih kupcev (Fajt, 2005, str. 15).

### **1.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

Vidik notranjih poslovnih procesov obsega s strani vodstva opredeljene ključne notranje procese, za katere je določeno, da se mora organizacija v njih odlikovati. Zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih ter izpolnile pričakovanja delničarjev glede finančnih donosov torej omogočajo ti poslovni procesi (Kaplan & Norton, 2000, str. 38).

Ti kazalniki se navezujejo na finančne kazalnike in kazalnike poslovanja s strankami, saj so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo strank in dosego finančnih ciljev organizacije. Vsaka organizacija bi se zavoljo svoje konkurenčnosti morala truditi izboljšati kakovost, skrajšati trajanje ciklov, povečati donose, čim bolj povečati pretok in znižati stroške svojih poslovnih procesov. Vsi poslovni procesi pa morajo biti boljši od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov, produktivnosti in stroškov. V nasprotnem primeru bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazite konkurenčne prednosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 38).

S tradicionalnimi pristopi je mogoče spremljati in izboljšati obstoječe poslovne procese. S pristopom obravnavanega uravnoteženega sistema kazalnikov se opredelijo povsem novi procesi, s katerimi se mora podjetje kot že v začetku tega podpoglavja omenjeno odlikovati pri izpolnjevanju ciljev na področju finančnih ciljev in poslovanja s kupci. Prav tako se uvede vidik opredeljevanja novih in inovativnih poslovnih procesov. Dolgoročni uspeh je po izkušnjah namreč zagotovljen, če organizacije ustvarjajo povsem nove storitve in izdelke, za izpolnjevanje novih potrebe obstoječih in novih kupcev (Kaplan & Norton, 2000, str. 39).

Osnovni kazalniki znotraj tega vidika so (Kaplan & Norton, 2000, str. 105–106):

- vrednosti zalog,
- dnevi vezave zalog,
- število reklamacij,

- uspešnost posameznih oddelkov v primeru, da ima podjetje svoje dejavnosti razdeljene v oddelke,
- dnevi vezave terjatev do kupcev.

#### **1.2.4 Vidik učenja in rasti**

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo organizacijam podlago za doseg postavljenih ciljev, ki so bili opredeljeni v obsegu prej opisanih vidikov. Na podlagi izkušenj različnih podjetij lahko povzamemo, da obstajajo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti, ki so sposobnost zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov te motivacija, avtonomnost in usklajevanje (Kaplan & Norton, 2000, str. 135).

Ljudje, sistemi in organizacijski postopki predstavljajo tri glavne vire za učenje in rast v organizaciji. V prejšnjih poglavjih opisani vidiki (finančni, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi) velikokrat razkrijejo razliko med obstoječimi zmožnostmi ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov ter vsem, kar je nujno za doseg večje uspešnosti poslovanja. Da bi podjetja zmanjšala to razliko bo potreben vložek v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitev postopkov in poteka dela v organizaciji (Kaplan & Norton, 2000, str. 136).

Vidik učenja in rasti vključuje mešanico splošnih kazalnikov rezultatov, kot so (Kaplan & Norton, 2000, str. 40–41):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih,
- usposabljanje in znanja zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih (prihodki na zaposlenega),
- kazalniki novih izboljšav.

Morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom sta zelo pomembna za organizacijo. To dejstvo je upoštevano pri cilju zadovoljstva zaposlenih. Le-to pa je ključni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev (Kaplan & Norton, 2000, str. 139).

Učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanje notranjih procesov in zadovoljstva strank merimo s kazalnikom produktivnosti zaposlenih. Rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, je povezan s številom zaposlenih. Možno je meriti produktivnost zaposlenih na različne načine, kot na primer prihodki na zaposlenega (koliko je posamezni zaposleni proizvedel) ali na primer dodana vrednost na zaposlenega (za izračun tega od prihodkov odštejemo stroške materiala, zalog in storitev) (Kaplan & Norton, 2000, str. 138–141).

### 1.3 Prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Poleg prednosti ima metoda uravnoveženega kazalnika tudi nekatere slabosti. V nadaljevanju bomo predstavili tako prednosti kot slabosti, povzete po različnih avtorjih. Kolar (2000, str. 196), Kokol (2002, str. 17), Lawson, R., Stratton, W., in Hatch, T. (2005) in Hočevar (2003, str. 60) kot prednosti uporabe pristopa uravnoveženega sistema kazalnikov navajajo naslednje:

- sistem je fleksibilen, kar pomeni, da je oblikovan splošni okvir merjenja, ki pa si ga lahko posamezno podjetje prilagaja po svojih potrebah,
- usmerjenost v prihodnost poslovanja podjetja je poudarjeno, to pa vzpodbuja komuniciranje med zaposlenimi podjetja,
- metoda je lahko uporabljena s strani podjetij v vseh gospodarskih panogah, toda kazalniki so v tem primeru prilagojeni viziji ali poslanstvu podjetja, poslovni strategiji, kulturi organizacije ter informacijski tehnologiji,
- pridobljene informacije prikažejo stanje na področjih, za katere velja, da odločilno vplivajo na izide, kar pomeni, da lahko podjetja ukrepajo na ustreznih področjih,
- neposredno spremljanje uspešnosti dela zaposlenih je omogočeno s pretvorbo strategij v cilje, ukrepe in naloge,
- podlaga za nagrajevanje je neposredno spremljanje dela zaposlenih, to pa je vzpodbuda motiviranosti,
- pri uporabi sistema je potrebno upoštevati množico dejavnikov, ki zagotavljajo konkurenčno uspešnost, posledično se dobijo uporabnejše informacije za zasnovo strategij,
- z vzročno-posledičnimi povezavami vzpodbudimo proces učenja celotne organizacije, vzroki in posledice ukrepov ter nalog posameznih strategij so znani,
- razlika se zmanjšuje, ko govorimo o kratkoročnem (s finančnimi kazalniki) in dolgoročnem merjenju poslovne uspešnosti (s finančnimi in nefinančnimi kazalniki).

Pomembne slabosti, ki jih navajajo Kolar (2000, str. 196–197), Kaplan in Norton (2001, str. 390–397) ter Hočevar (2003, str. 61–62) so:

- sistem je ob prvem stiku zelo prepričljiv, enostaven in lahko razumljiv, vendar ga sestavljajo zapleteni procesi, ki od podjetja zahteva popolno predanost vodstva in celotnega podjetja,
- sistem je zahteven za uvedbo, tako z vidika časovnega kot finančnega vložka,
- sistem zgolj izpostavlja dejavnike konkurenčne uspešnosti, vendar ne ponuja rešitev, te je potrebno poiskati na druge načine,
- če spremljamo in proučujemo delo zaposlenih, lahko to negativno vpliva na njihovo delo,

- slabost je tudi prevelika prilagodljivost sistema, saj lahko povzročimo neprimerljivost podatkov v času če sistem pogosto spreminjamo,
- avtorja Kaplan in Norton ne postavljata specifičnih navodil za medsebojno delovanje in usklajevanje vidikov, prav tako ne podajata konkretnih ciljnih in merljivih vrednosti,
- s sistemom morajo podjetja morajo samo dopolniti obstoječe merjenje;
- predlagani kazalniki nikakor niso popolni, kljub temu da zajemajo številna področja poslovanja,
- sistem je zelo obsežen, posledica česar so lahko težave ko se ocenjuje uspešnost poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

## 2 PREDSTAVITEV PANOGE IN PODJETJA

### 2.1 Predstavitev panoge in poslovnega okolja

Zakon o gostinstvu (Ur.l. RS, št. 93/07, v nadaljevanju ZGos), ki je začel veljati 25. 1. 1995, opredeljuje gostinstvo kot opravljanje gostinske dejavnosti. Le-ta po zakonu obsega pripravo in strežbo jedi in pijač ter nastanitev gostov. Gostinsko dejavnost lahko opravljajo pravne osebe in samostojni podjetniki posamezniki, ki so registrirani za opravljanje gostinske dejavnosti, ter društva, ki imajo gostinsko dejavnost določeno v svojem temeljnem aktu, če izpolnjujejo pogoje, določene z zakonom (v nadaljevanju gostinci). ZGos opredeljuje tudi ostale vrste gostinskih obratov, ki so: hoteli, moteli, penzioni, prenočišča, gostišča, hotelska in apartmajnska naselja, planinski in drugi domovi, kampi, restavracije, gostilne, kavarne, slaščičarne, okrepčevalnice, bari ter obrati za pripravo in dostavo jedi.

*Slika 4: Gostinstvo kot del turizma*



*Vir: T. Knowles, Hospitality management - an introduction, 1998, str. 173.*

Po Knowlesu (1998) je gostinstvo gospodarska panoga, ki je ena od osnovnih sestavin turizma. Njegova opredelitev presega ozko zakonsko opredelitev. S Slike 4 je razviden širši vidik, saj poleg obratov, ki nudijo storitve strežbe hrane, pijače in zagotavljajo nočitve, vključuje še nekatere druge pomembne faktorje, ki direktno ali indirektno sestavljajo ali pa vplivajo na kakovostno gostinstvo.

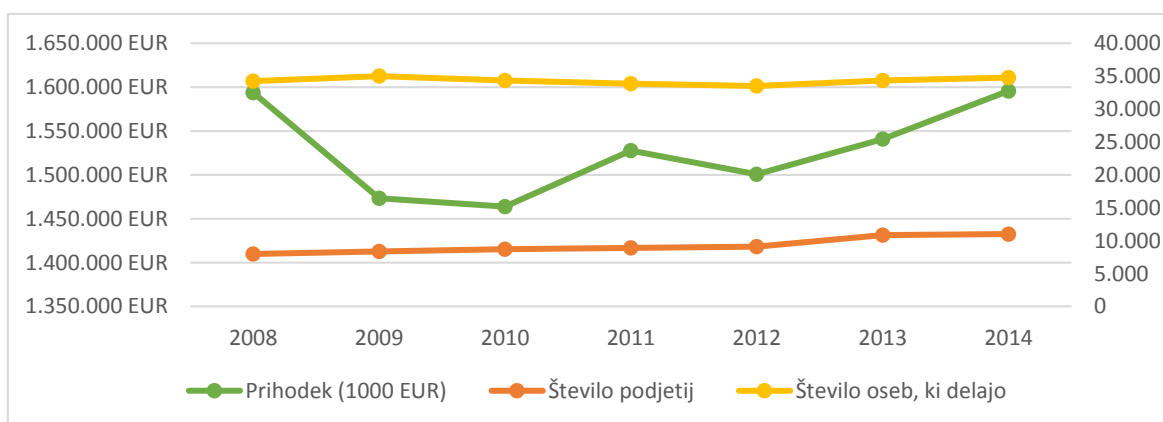
Trend razvoja turizma se v Sloveniji povečuje, s čimer se povečuje tudi možnosti za razvoj gostinstva. Posledično se odpirajo nova delovna mesta, prispevek gostinstva v bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) pa je vsako leto večji. V Tabeli 1 je prikazano število podjetij, število zaposlenih ter prihodki od prodaje v panogi gostinstva – I Gostinstvo po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 (v nadaljevanju SKD 2008) od leta 2008 do 2014, saj novejši podatki na podatkovnem portalu Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) še niso dosegljivi. Prihodki so predstavljeni v evrih (v nadaljevanju EUR).

*Tabela 1: Izbrani statistični podatki za gostinstvo v Sloveniji v obdobju 2008–2014*

Leto	Število podjetij	Število oseb, ki delajo	Prihodek (1.000 EUR)
2008	7.965	34.218	1.593.730
2009	8.367	34.999	1.473.323
2010	8.697	34.321	1.463.751
2011	8.898	33.841	1.527.599
2012	9.093	33.498	1.500.470
2013	10.840	34.319	1.540.794
2014	10.992	34.799	1.595.649

*Vir podatkov: SURS, Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), 2016a; SURS, Zaposleni po dejavnosti in spolu, 2016b; SURS, Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008), 2016c.*

*Slika 5: Izbrani statistični podatki za gostinstvo v Sloveniji v obdobju 2008–2014*



*Vir podatkov: SURS, Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), b.l. a; SURS, Zaposleni po dejavnosti in spolu, b.l. b; SURS, Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008), b.l. c.*

Kot je razvidno iz Tabele 1 in Slike 5 število podjetij v gostinstvu od leta 2008 do 2014 konstantno raste. Tako je v letu 2014 bilo registriranih 38 % več podjetij, ki opravljajo gostinsko dejavnost kot v letu 2008. Število oseb, ki delajo v gostinski dejavnosti se med letoma 2008 in 2014 ni bistveno spremenilo. V povprečju je v tem obdobju v gostinstvu delalo 34.285 oseb. Še največ nihanj je v obravnaven obdobju pri prihodku iz gostinstva. Ta je med letoma 2008 in 2009 padel za 8 %, v sledečem letu še za dodaten odstotek. Od leta 2010 do leta 2011 je sicer narasel za 4 %, vendar se je v sledečem letu ponovno zmanjšal za 2 %. V letih 2013 in 2014 pa so glede na prejšnji leti prihodki narasli. Ob proučevanju celotnega obdobja lahko vidimo, da so bili v letu 2014 zabeleženi približno enaki prihodki kot v letu 2008.

V primerjavi s podatki celotne populacije, je število podjetij v gostinstvu od leta 2008 do leta 2012 predstavljalo zrastle iz 5,22 % na 5,90 % vseh podjetij v vseh dejavnostih v Sloveniji. Število oseb, ki delajo v dejavnosti gostinstva glede na celotno populacijo je v letu 2008 predstavljalo 3,88 % med tem ko je v letu 2014 predstavljalo 4,21 % vseh oseb, ki so delale v Sloveniji. Odstotek prihodka gostinstva glede na vsa podjetja v vseh dejavnostih v Sloveniji med letoma 2008 in 2014 nihalo med 1,65 % in 1,77 %.

Osnovne, stranske in pomožne dejavnosti so dejavnosti, ki se pojavljajo v gostinstvu. Osnovna dejavnost gostinskih podjetij je sestavljena iz treh sklopov aktivnosti in sicer iz aktivnosti, vezanih na strežbo hrane, in/ali iz aktivnosti, vezanih na strežbo pijač, in/ali iz aktivnosti, vezanih na prenočevanje (Mihalič, 2001, str. 204).

Nekatera gostinska podjetja nudijo storitve vseh treh sklopov (npr. hoteli), nekatera pa samo storitve, vezane na strežbo jedi in pijač (npr. bari, kavarne). Med stranske aktivnosti spadajo vse aktivnosti, ki so povezane z osnovno dejavnostjo, to dejavnost olajšujejo in dopolnjujejo, pa vseeno niso najbolj tipične za dotično panogo. K temu spadajo hotelske menjalnice, možnost telefoniranja iz lokala in podobno. Prej omenjene pomožne dejavnosti pa so tiste, ki prav tako podpirajo prvi dve skupini, vendar jih gostinska podjetja pogosto prepuščajo zunanjim pogodbenim partnerjem, npr. vzdrževanje, pralnica, ogrevanje (Mihalič, 2001).

Ena od značilnosti gostinske dejavnosti je ta, da se potreba po številu usposobljenih delavcev neprestano spreminja. Knowles (1998) sklepa, da je število zaposlenih predvsem odvisno od količine dela, nivoja ponudbe in strukture povpraševanja na področju gostinstva. Zelo je pomembno, da vodstvo podjetja v gostinski panogi pozna ene od glavnih značilnosti zaposlovanja v dejavnosti, ki so naštet spodaj (Johns, 1995, str. 36):

- količina dela je odvisna od gostov, kar pomeni da je količina dela različna in bi gostinsko podjetje ob optimalnih razmerah potrebovalo samo nekaj stalno zaposlenih delavcev ter več takih, ki bi delali le takrat, ko bi jih potrebovali;

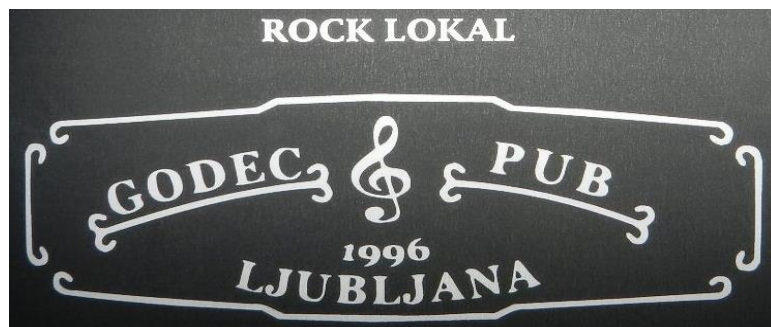


- zaradi zgoraj navedenega je težko ohranjati enako raven kakovosti produktov, storitev in delo po standardih;
- z namenom doseči zvestobo nestalno zaposlenih delavcev, jim podjetja nudijo običajne ugodnosti delavcev, ki so stalno zaposleni;
- za delavca so delovni pogoji v dejavnosti pogosto neugodni;
- plače so večinoma nizke, pogosto se pojavljata fluktuacija delavcev in odsotnost z dela.

## 2.2 Predstavitev podjetja Godec d.o.o.

Podjetje Godec d.o.o. je gostinsko podjetje, ki se ukvarja s strežbo pijač. Gre za manjše podjetje, ki ima svoj sedež v Ljubljani, nedaleč od samega mestnega jedra. Podjetje je bilo sprva registrirano kot s.p. S svojim delom je pričelo leta 1997, v hiši, ki je bila zgrajena okoli leta 1800. Prostor, v katerem je urejen bar Godec pub (glej logotip lokala na Sliki 6), ima velbane stropne, ki so ostali neometani in dajejo prostoru »patino«.

*Slika 6: Logotip Godec pub-a*



*Vir: Godec d.o.o., Logotip podjetja Godec d.o.o., 2013.*

Hiša je bila nekoč hlev, prostor za živino. Preden je bil v njej urejen bar, je samevala na dvorišču in služila kot skladiščni prostor tapetniškemu mojstru. Z ureditvijo bara na način ohranitve njene pristnosti je bilo doseženo, da ima prostor dušo.

Gostje se v prostoru dobro počutijo, saj je le-ta opremljen z naravnimi materiali (les, kamen). Zgodovina hiše pa sama po sebi piše zgodbo, ki se prodaja. Kot pravi Novakova v svoji trditvi: Nakupne odločitve postajajo vse bolj čustvene in vse manj racionalne (Novak, 2005, str. 8). In tisti, ki pripovedujejo dobre zgodbe, obstanejo.

Lokal Godec leži v slepi stranski ulici, kar pomeni, da ni mimoidočih naključnih gostov. Tudi z glavne ceste se ga skoraj ne vidi, če nisi res pozoren, in če ne veš, da je tam, ga enostavno spregledaš. To pomeni, da je bilo potrebno vložiti veliko truda za pridobitev gostov, kasneje pa še za ohranitev le-teh.

Zakonodaja se je v dvajsetih letih poslovanja podjetja Godec d.o.o. velikokrat spremenila. Prvi spremembi iz 5 % prometnega davka na 6,5 % prometni davek je leta 1999 sledila uvedba Davka na dodano vrednost. Sledilo je še nekaj sprememb na področju davčne reforme. Vzporedno s tem je leta 2007 stopil v veljavo Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov (Ur.l. RS, št. 57/96, v nadaljevanju ZOUTI), ki je pošteno zamajal tla pod nogami neštetim gostinskim lokalom. Za ureditev vrtov in kadilnic je bilo potrebno imeti najprej prostor in potem seveda tudi finančna sredstva. Istega leta je tudi evro postal slovenska nacionalna valuta. Za gostinska podjetja v Mestni občini Ljubljana je sledila še ena večja sprememba z Odlokom o dopolnitvah Odloka o merilih za določitev podaljšanega obratovalnega časa gostinskih obratov in kmetij, na katerih se opravlja gostinska dejavnost (Ur.l. RS, št. 60/13), ki je mnogim lokalom izven strogega centra mesta skrajšala delovni čas za najmanj eno uro na dan (iz prejšnje zapiralne ure ob 24.00 na zapiralno uro ob 23.00). Vse te spremembe zakonodaje so terjale hitro prilagoditev novim situacijam.

Kljub majhnosti (lokal meri slabih 50 m<sup>2</sup>), odročnosti in spremembam zakonodaje, se je podjetje iz prejšnjega s.p.-ja leta 2013 preregistriralo (šlo je za davčno nevtralni prenos dejavnosti) v družbo z omejeno odgovornostjo. Podjetje redno zaposluje dve osebi, poleg teh dveh pa so trenutno v ekipi še štiri študentke.

Tabela 2 prikazuje osnovne formalne in finančne podatke o podjetju Godec d.o.o., izkaz poslovnega izida za leta 2013, 2014 in 2015 je v Prilogi 1 te zaključne strokovne naloge.

*Tabela 2: Osebna izkaznica podjetja Godec d.o.o.*

<b>Naziv</b>	GODEC, gostinstvo in računalniške storitve, d.o.o. (skrajšano GODEC d.o.o.)
<b>Naslov</b>	Knezova ulica 3, 1000 Ljubljana
<b>Matična številka</b>	3952886
<b>Davčna številka</b>	13434381
<b>Osnovna dejavnost</b>	I56.300 - Strežba pijač
<b>Velikost</b>	po ZGos je glede na merila 2. odstavka 55. člena družba razvrščena v skupino mikro gospodarskih družb
<b>Poslovno leto</b>	Koledarsko
<b>Direktor</b>	Mehmedić Sanja
<b>Čisti prihodki od prodaje v letu 2015</b>	193.962 EUR
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (čisti dobiček/ obračunskega obdobja)</b>	1.874 EUR
<b>Bilančni dobiček</b>	10.154 EUR

*Vir podatkov: TS Media, d.o.o., Podatki o podjetju Godec d.o.o. na spletnem portalu Bizi.si, b.l.*

Danes je lokal Godec pub prepoznaven med ljubitelji rock glasbe in pivci craft piva. Neredko vanj zaidejo tudi tuji gostje, ki ne želijo okusiti samo tistega, kar ponuja strogi center pač pa se želijo pomešati med lokalne prebivalce. Lokal je prepoznaven po širokem izboru ustekleničenih craft piv ter po dobrem točenem pivu. Trend odkrivanja novih okusov piva je v Sloveniji na pohodu. Podjetje Godec je zaznalo prihajajoče povpraševanje po dobrem pivu dokaj zgodaj, že leta 2010. Od takrat dalje je sledilo učenje in izobraževanje zaposlenih. Predvsem pa je bil glavni cilj prenesti na strežno osebje poleg samega znanja in poznavanja piv predvsem spoštovanje in ljubezen do tega, kot mu nekateri pravijo, hmeljevega zvarka.

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

#### **3.1 Izvedba raziskave**

Odločili smo se, da se v nalogi posvetimo predvsem trem kazalnikom in sicer zadovoljstvu zaposlenih ter produktivnosti zaposlenih (z vidika učenja in rasti) in pa zadovoljstvu gostov (z vidika poslovanja s strankami). Razlog za izbiro teh kazalnikov je, da je konkurenca v panogi gostinstva zelo velika. Večina gostincev se spopada s podobnimi težavami. Eno največjih težav predstavlja kadrovanje. Fluktuacije zaposlenih v gostinstvu so zelo visoke. Razloge je najti predvsem v stresu na delovnem mestu. Nikakor pa ni zanemarljivo tudi dejstvo, da so odnosi med lastniki, vodstvom in zaposlenimi zelo slabi. Posledično so slabi tudi odnosi s strankami, saj se nezadovoljstvo med zaposlenimi zelo hitro prenese tudi na goste, kar lahko posledično pomeni tudi manjše prihodke in s tem manjšo produktivnost zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo gostov smo preverjali z anketo med zaposlenimi (Priloga 3) in anketo med gosti (Priloga 4). Anketa za goste in zaposlene je bila anonimna, anketiranci so jo izpolnjevali v lokalu, v zameno jim ni bila ponujena nobena nagrada.

Anketiranci so svoje zadovoljstvo opredelili s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, pri čemer je izbira števila 1 pomenila, da so s posamezno postavko zelo nezadovoljni, številka 5 pa, da so s posamezno postavko zelo zadovoljni.

Anketa zaposlenih je vsebovala vprašanje o trajanju zaposlitve, nato so sledila vprašanja o zadovoljstvu z delovnimi pogoji, organizacijo dela, plačilom, odnosi med zaposlenimi in odnosi nadrejenih do podrejenih.

Anketa gostov je vsebovala vprašanja o tem, kako dolgo je anketiranec že gost lokala ter kje je anketiranec izvedel za lokal. Sledila so vprašanja o zadovoljstvu s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja, hitrostjo postrežbe, obsegom ponudbe, cenami, urejenostjo lokala, atmosfero v lokalu ter glasbo v lokalu.

Enako kot pri anketi zaposlenih so anketiranci svoje zadovoljstvo opredelili s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, pri čemer je izbira števila 1 pomenila, da so s posamezno postavko zelo nezadovoljni, številka 5 pa, da so s posamezno postavko zelo zadovoljni. Kazalnik o produktivnosti zaposlenih smo izračunali na podlagi podatkov o prihodkih podjetja ter številu zaposlenih.

## 3.2 Analiza rezultatov raziskave

### 3.2.1 Izračun kazalnika zadovoljstva gostov

Anketo gostov (Priloga 4) je izpolnilo 42 gostov. Glede na rezultate ankete polovica anketirancev lokal obiskuje že več kot 5 let, približno četrtna takih, ki lokal obiskujejo do 5 let, preostala četrtna pa manj kot eno leto (glej Tabelo 3).

*Tabela 3: Odgovori gostov na vprašanje, kako dolgo so že gostje lokala*

Kako dolgo ste že naš gost?	Število odgovorov	Odstotek odgovorov
zadnje leto	10	24
zadnjih 5 let	11	26
več kot 5 let	21	50

Večina gostov (67 %), ki so odgovarjali na anketo, je za lokal izvedela od znancev, približno četrtna gostov, ki so sodelovali v anketi živi v bližini, trije gostje delajo v bližini, eden od anketirancev pa je na vprašanja, kje je izvedel za lokal, odgovoril, da ga je našel po naključju (glej Tabelo 4).

*Tabela 4: Odgovori gostov na vprašanje, kje so izvedeli za lokal*

Kje ste izvedeli za lokal?	Število odgovorov	Odstotek odgovorov
delam blizu	3	7
živim v bližini	10	24
od znancev	28	67
našel po naključju	1	2

Od vseh postavk, po katerih smo spraševali v anketi, so v povprečju gostje najbolj zadovoljni s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja (4,93) ter hitrostjo postrežbe (4,79). Glede na povprečno zadovoljstvo sledijo postavke zadovoljstva z obsegom ponudbe (4,74), atmosfero lokala (4,73) ter urejenostjo lokala (4,62). Manj so gostje zadovoljni z glasbo v lokalu (4,29, nekateri so ob prostem vprašanju za dodatne pripombe navedli, da bi lahko bila malo bolj moderna), najmanj pa s cenami (3,83).

Poleg povprečja izbranih odgovorov na 5-stopenjski Likertovi lestvici smo izračunali tudi mediano odgovorov. Pri tem smo ugotovili, da je pri vseh postavkah največkrat bila izbrana stopnja 5 – zelo zadovoljen, razen pri postavki zadovoljstva s cenami, kjer je bila kot odgovor največkrat izbrana stopnja 4 – zadovoljen. Za namen analize smo izračunali tudi standardni odklon odgovorov glede zadovoljstva gostov s posameznimi ponujenimi postavkami. Podrobnosti analize odgovorov gostov so prikazane v Tabeli 5.

*Tabela 5: Analiza odgovorov gostov glede zadovoljstva s posameznimi postavkami*

Kako ste zadovoljni ...	Povprečje	Standardni odklon	Mediana
s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja	4,93	0,26	5,00
hitrostjo postrežbe	4,79	0,46	5,00
obsegom ponudbe	4,74	0,49	5,00
cenami	3,83	1,02	4,00
urejenostjo lokala	4,62	0,58	5,00
atmosfero lokala	4,73	0,54	5,00
glasbo v lokalu	4,29	0,93	5,00

Na Sliki 7 je grafično prikazan nihanje povprečne ocene zadovoljstva gostov s posameznimi postavkami.

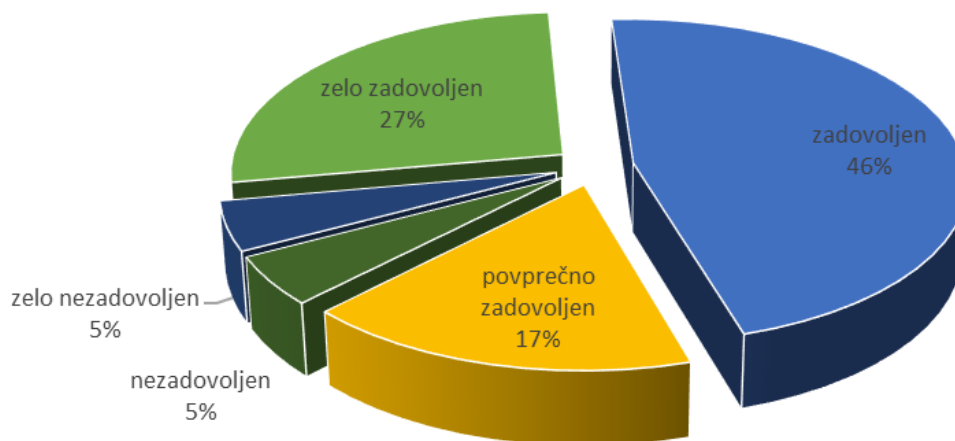
*Slika 7: Povprečje zadovoljstva gostov s posameznimi postavkami*



Agregirano gledano so gostje največ različnih odgovorov izbirali pri postavki zadovoljstva s cenami, kjer je standardni odklon 1,02. Število oziroma razmerje odgovorov gostov pri ocenjevanju zadovoljstva s cenami je prikazano na grafu na Sliki 8. Odgovori gostov so se precej razlikovali tudi pri ocenjevanju zadovoljstva z glasbo (standardni odklon 0,93), najmanj pa pri ocenjevanju zadovoljstva s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja.

Po dve osebi sta izbrali odgovor nezadovoljen in zelo nezadovoljen pri ocenjevanju zadovoljstva s cenami, zato smo se dodatno poglobili v njihove ocene zadovoljstva z ostalimi postavkami in morebitne dodatne pripombe. Vse štiri osebe so gostje do ali več kot 5 let ter so zelo zadovoljne s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja, hitrostjo postrežbe ter obsegom ponudbe. Dve od teh oseb (ena zelo nezadovoljna, druga pa nezadovoljna s cenami) sta zelo zadovoljni tudi z urejenostjo lokala, atmosfero lokala ter glasbo v lokalnu. Preostali dve osebi sta zadovoljni oziroma povprečno zadovoljni z urejenostjo lokala in atmosfero lokala, medtem ko je ena od oseb, ki je zelo nezadovoljna s cenami tudi zelo nezadovoljna z glasbo v lokalnu. Osebe, ki je zelo nezadovoljna kar z dvema postavkama je na anketo pripisala komentar, da je atmosfera v lokalnu odvisna od osebe, ki takrat streže.

*Slika 8: Odgovori na vprašanja glede zadovoljstva s cenami*



### 3.2.2 Izračun kazalnika zadovoljstva zaposlenih

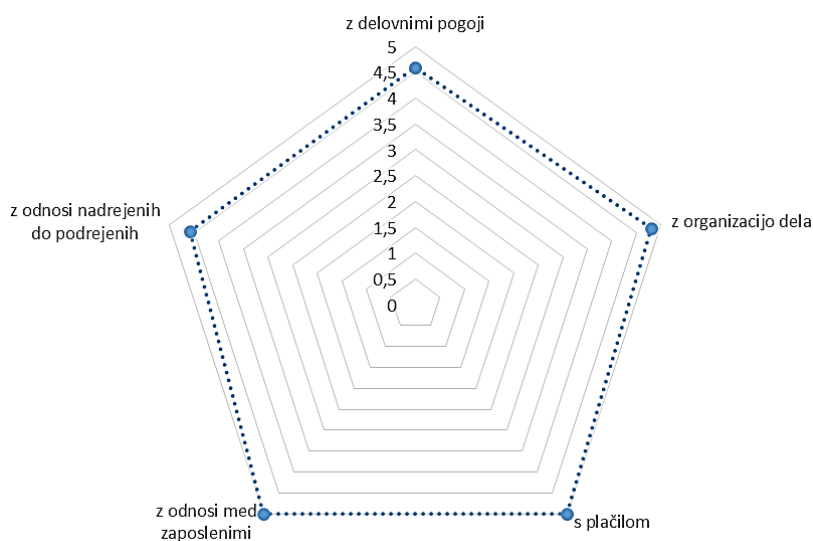
Podjetje Godec d.o.o. ima pogodbo o delovnem razmerju sklenjeno z dvema osebama, od tega je ena direktorica podjetja. Poleg dveh redno zaposlenih delavk v gostilni delajo še štiri študentke, ki delo opravljajo dve do tri leta. Na anketo o zadovoljstvu zaposlenih (glej prilogo 3) je odgovorilo pet oseb, ki delajo v gostilni, torej vse razen direktorice podjetja, saj je avtorica te zaključne naloge.

Tabela 6 prikazuje povprečje, standardni odklon in mediano rezultatov ankete zaposlenih, Slika 9 pa prikazuje povprečje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi ponujenimi postavkami. Iz Tabele 6 in Slike 9 je razvidno, da so zaposleni večinoma zelo zadovoljni s plačilom in odnosom med zaposlenimi ter malenkost manj zadovoljni z organizacijo dela, delovnimi pogoji in odnosi nadrejenih do podrejenih.

Tabela 6: Analiza odgovorov zaposlenih glede zadovoljstva s posameznimi postavkami

Kako si zadovoljen ...	Povprečje	Standardni odklon	Mediana
z delovnimi pogoji	4,60	0,49	5,00
z organizacijo dela	4,80	0,40	5,00
s plačilom	5,00	0,00	5,00
z odnosi med zaposlenimi	5,00	0,00	5,00
z odnosi nadrejenih do podrejenih	4,60	0,49	5,00

Slika 9: Povprečje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi postavkami



### 3.2.3 Izračun kazalnika produktivnosti zaposlenih

Poleg izvedbe anket med zaposlenimi in gosti, ki je bila osnova za izračun kazalnika zadovoljstva strank in zaposlenih, bomo z vidika učenja in rasti izračunali še enega od kazalnikov. Izbrani kazalnik je produktivnost zaposlenih. Ta se izračuna tako, da se znesek prihodkov deli s povprečnim številom zaposlenih, kot je razvidno iz spodnje enačbe (1).

$$\text{Produktivnost zaposlenih} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \quad (1)$$

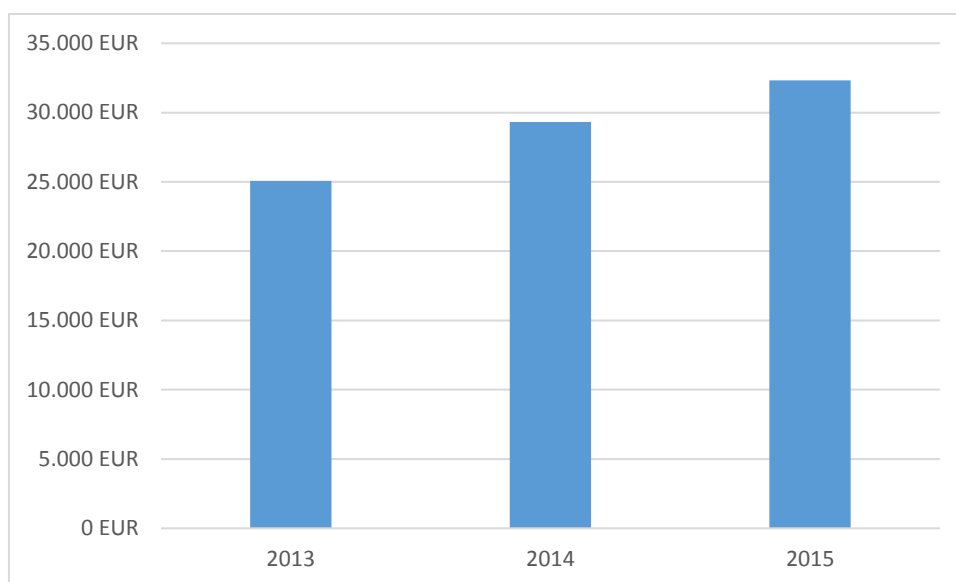
V Tabeli 7 je prikazan izračun kazalnika produktivnosti zaposlenih za leta 2015, 2014 in 2013. Prihodki so povzeti po izkazih poslovnih izidov podjetja Godec d.o.o. za leti 2014 in 2015 (Priloga 1), medtem ko prihodki za leto 2013 predstavljajo seštevek prihodkov podjetja Godec d.o.o. za leto 2013 in prihodkov podjetja Godec pub Alojzija Mehmedić s.p. (Priloga 2), ki je do 10.6.2013 formalno upravljalo lokal Godec pub.

*Tabela 7: Izračun produktivnosti zaposlenih za podjetje Godec d.o.o. v letih 2013, 2014 in 2015*

Kategorija	2013	2014	2015
Prihodki (EUR)	150.462	175.872	193.962
Število zaposlenih	6	6	6
Produktivnost (EUR / zaposleni)	25.077	29.312	32.327

Produktivnost se je od leta 2013 do leta 2014 povečala za 17%, od leta 2014 do leta 2015 pa je produktivnost narasla za 10 %, premo sorazmerno z rastjo prihodkov, saj je bilo v vseh treh opazovanih letih število zaposlenih ostalo enako. Rast produktivnosti je razvidna tudi iz Slike 10.

*Slika 10: Rast produktivnosti zaposlenih v podjetju Godec d.o.o. od leta 2013 do 2015*



#### **4 GLAVNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

S pričujočo zaključno strokovno nalogo smo želeli ugotoviti in izmeriti uspešnost gostinskega podjetja Godec d.o.o. z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, pri čemer smo se osredotočili na tri kazalnike. Ti kazalniki so zadovoljstvo zaposlenih ter produktivnost zaposlenih (z vidika učenja in rasti) in pa zadovoljstvo gostov (z vidika poslovanja s strankami). Kazalniki so bili izbrani, saj eno večjih težav v gostinstvu predstavlja fluktuacija zaposlenih, kar je običajno posledica nezadovoljstva zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih se lahko hitro prenese tudi na goste ter povzroči tudi njihovo nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo gostov seveda pomeni manj obiska, manj obiska pa manj prihodkov.



Na podlagi rezultatov anket med zaposlenimi lahko trdimo, da so zaposleni večinoma zelo zadovoljni z delom v lokalu. Še najmanj so zadovoljni z delovnim pogoji in odnosom nadrejenih do podrejenih, vendar še vedno povprečno med zadovoljen in zelo zadovoljen. V bodoče bi se bilo smiselno poglobiti v razloge za zmanjšano zadovoljstvo zaposlenih s tema postavkama ter jih poskušati urediti.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih se v kombinaciji z nekaterimi drugimi postavkami odraža tudi pri zadovoljstvu gostov, saj so rezultati analize pokazali, da so gostje od vseh ponujenih postavk najbolj zadovoljni s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja ter hitrostjo strežbe.

Z zadovoljstvom zaposlenih in gostov se ujema tudi izračun kazalnika produktivnosti zaposlenih. Teh je bilo v opazovanih treh letih (2013, 2014 in 2015) sicer vedno enako, vendar so se prihodki povečevali, s čimer pa tudi njihova izračunana produktivnost.

Ena od konkurenčnih prednosti lokala je predvsem ponudba različnih vrst piva, zato je pozitiven pokazatelj za prihodnost lokala ta, da so gostje večinoma zelo zadovoljni z obsegom ponudbe lokala. Ker se v lokalu Godec pub predvaja samo rock glasba, je pomembna povratna informacija, da gostje niso popolnoma zadovoljni z izborom glasbe v lokalu. Nekateri anketiranci so sicer podali dodatno obrazložitev, da bi lahko bila predvajana glasba sicer bolj moderna, vendar bi bilo v prihodnje zanimivo podrobneje raziskati dejavnike nezadovoljstva glede izbora glasbe ter se s tem še bolj približati željam gostom in tako še povečati njihovo zadovoljstvo.

Ena od za poslovanje in napoved prihodnje uspešnosti poslovanja podjetja pomembnih informacij je tudi dejstvo, da se gostje pogosto vračajo v lokal – velika večina že vrsto let, polovica anketiranih že več kot pet let. Pomemben podatek, pridobljen z anketami med gosti in uporaben za pridobivanje novih gostov je, da je večina gostov za lokal izvedela od svojih znancev. Kot opisano v poglavju predstavitve podjetja se lokal nahaja v slepi stranski ulici, kar pomeni, da ni veliko mimoidočih naključnih gostov, prav tako se lokala ne vidi najbolje z glavne ceste. Za podjetje ta informacija pomeni, da bo moralo v bodoče marketing usmerjati preko obstoječih gostov, ki bodo za lokal povedali oziroma tja povabili svoje znance.

Z izvedeno raziskavo in izračunom izbranih kazalnikov smo ugotovili, da podjetje posluje dobro ter da so za to ključni predvsem zadovoljni zaposleni in zadovoljni gostje. Z dejstvom, da so gostje zelo zadovoljni z obsegom ponudbe in bolj ali manj zadovoljni z glasbo ter atmosfero, smo potrdili, da je lokal na dobri poti. Glede na podatek, da ima lokal veliko rednih strank, ki so že v preteklosti za ta lokal večinoma izvedele od znancev, lahko pričakujemo, da bodo gostje lokal priporočali še naprej. Na podlagi zgoraj navedenih dejstev lahko sklepamo, da ima podjetje dolgoročno konkurenčno prednost in da bo še naprej dobro poslovalo. Z namenom zagotavljanja zgornjega sklepa tudi v prihodnje je

smiselno, da izbrane kazalnike spremljamo tudi v bodoče ter ukrepamo ob morebitnih odstopanjih.

## 5 SKLEP

V pričujoči zaključni strokovni nalogi smo predstavili strateški managerski sistem, poimenovan uravnoteženi sistem kazalnikov. S sistemom se usmerjajo viri in znanje ljudi v organizaciji na način, da se dosežejo dolgoročni strateški cilji. S sistemom se prav tako meri uspešnost organizacije. Sistem obsega finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov izhaja iz poslanstva, vizije in strategije organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov smo želeli primerno implicirati na gostinsko podjetje Godec d.o.o., ki se ukvarja s strežbo pijač in se nahaja v eni od stranskih ulic blizu centra Ljubljane. Lokal Godec pub je prepoznaven med ljubitelji rock glasbe in pivci craft piva. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1997 kot s.p., leta 2013 pa se je z davčno nevtralnimi prenosom dejavnosti preregistriralo v d.o.o. Konkurenčne prednosti podjetja so zagotovo širok izbor piv ter predvajanje rock glasbe.

Z empirično raziskavo smo v zaključni strokovni nalogi izračunali izbrane kazalnike – zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih (z vidika učenja in rasti) in zadovoljstvo gostov (z vidika poslovanja s strankami). Rezultati raziskave povedo, da so gostje bolj ali manj zelo zadovoljni z večino postavkami, za katere smo preverjali zadovoljstvo. Še najbolj so zadovoljni s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja ter hitrostjo strežbe. Glede na povprečno zadovoljstvo sledijo obseg ponudbe, atmosfera lokala ter urejenost lokala. Manj so gostje zadovoljni z glasbo v lokalu, najmanj pa s cenami. Ker je predvajanje zgolj rock glasbe ena od konkurenčnih prednosti lokala, je povratna informacija, da gostje niso popolnoma zadovoljni z izborom glasbe v lokalu zelo pomembna in bi bilo v prihodnje zanimivo podrobneje raziskati dejavnike nezadovoljstva glede izbora glasbe. Zaposleni so glede na rezultate ankete večinoma zelo zadovoljni z delom v lokalu. Še najmanj so zadovoljni z delovnimi pogoji in odnosom nadrejenih do podrejenih, zato bi se bilo smiselno poglobiti v razloge ter ukrepati. Kazalnik produktivnosti zaposlenih je bil izračunan za zadnja tri poslovna leta (2013, 2014 in 2015). V teh letih je bilo povprečje zaposlenih na letni ravni enako, vendar ker se prihodki iz leta v leto povečujejo, se tudi produktivnost zaposlenih premo-sorazmerno viša.

Z izvedeno raziskavo in rezultati izbranih kazalnikov lahko zaključimo, da so za dobro poslovanje podjetja ključni predvsem zadovoljni zaposleni in zadovoljni gostje. Glede na podatek, da ima lokal veliko rednih strank, ki so že v preteklosti za ta lokal večinoma izvedele od znancev, lahko pričakujemo, da bodo gostje lokal priporočali še naprej. Na podlagi ugotovitev lahko sklepamo, da ima podjetje dolgoročno konkurenčno prednost in da bo še naprej dobro poslovalo.

## 6 LITERATURA IN VIRI

1. Fajt, O. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Godec d.o.o. (2013). Logotip podjetja Godec d.o.o.
3. Godec d.o.o. (2014). *Izkaz poslovnega izida podjetja Godec d.o.o. za leto 2013*. Ljubljana: Godec d.o.o.
4. Godec d.o.o. (2015). *Izkaz poslovnega izida podjetja Godec d.o.o. za leto 2014*. Ljubljana: Godec d.o.o.
5. Godec d.o.o. (2016). *Izkaz poslovnega izida podjetja Godec d.o.o. za leto 2015*. Ljubljana: Godec d.o.o.
6. Godec pub Alojzija Mehmedić s.p. (2013). *Davčni obračun akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti za Godec pub Alojzija Mehmedić s.p. (pri prenehanju davčnega zavezanca z izbrisom iz Poslovnega registra dne 24.07.2013)*. Ljubljana: Godec pub Alojzija Mehmedić s.p.
7. Hočevnar, M. (2002). *Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode*. Ljubljana: Založba GV.
8. Hočevnar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. *LES: revija za lesno gospodarstvo*, 55(3), 61–62.
9. Johns, Y. (1995). *Hospitality & catering GNVQ: Advanced textbook*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Založba GV.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Založba GV.
13. Knowles, T. (1998). *Hospitality management - an introduction*. New York: Longman group.
14. Kokol, M. (2002). *Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kolar, I. (2000). Uravnoteženo strateško računovodenje strategije – Balanced Scorecard. *Jubilejno 25. posvetovanje društva ekonomistov Maribor* (str. 188–197). Maribor: Društvo ekonomistov Maribor.
16. Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2005). Scorecarding in North America: Moving toward a best-practices framework, part I. *Cost Manager* 19. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=871292481&sid=5&Fmt=4&clientId=70262&RQ=309&VName=PQD>
17. Mihalič, T. (2001). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Novak, M. (2005). Nova doba prihaja, nova bitka za trge se je začela – Iščemo dobre zgodbe in zanje smo pripravljeni plačati. *Turizem*, 80(9), 8–9.
19. Odlok o dopolnitvah Odloka o merilih za določitev podaljšanega obratovalnega časa gostinskih obratov in kmetij, na katerih se opravlja gostinska dejavnost (Odlok). *Uradni list RS* št. 60/13-UPB.
20. Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers – A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
21. Olve, N. G., & Sjöstrand, A. (2002). *The Balanced Scorecard*. Oxford: Capstone Publishing.
22. Rohm, H., & Halbach, L. (2005). *Developing and Using Balanced Scorecard Performance systems*. Cary: Balance Scorecard Institute.
23. Statistični urad Republike Slovenije (b.l. a). *Poslovanje podjetij po dejavnosti (SKD 2008)*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450403S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/02\\_14157\\_SSP/01\\_14504\\_letna/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450403S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/01_14504_letna/&lang=2)
24. Statistični urad Republike Slovenije (b.l. b). *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008)*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2)
25. Statistični urad Republike Slovenije (b.l. c). *Zaposleni po dejavnosti in spolu*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3060S&ti=&path=../Database/Dem\\_soc/05\\_prebivalstvo/20\\_soc\\_ekon\\_preb/03\\_05G30\\_aktivnost/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3060S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/03_05G30_aktivnost/&lang=2)
26. Tekavčič, M. (2002): Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Radovljica: Didakta.
27. TSmedia, d.o.o. (b.l.). Podatki o podjetju Godec d.o.o. *Poslovni asistent Bizi.si*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/GODEC-D-O-O/maticno-podjetje/>
28. Zakon o gostinstvu (ZGos). *Uradni list RS* št 93/2007-UPB.
29. Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov (ZOUTI). *Uradni list RS* št. 93/07-UPB.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Podatki iz izkaza poslovnega izida Godec d.o.o. ....	1
Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida Godec pub Alojzija Mehmedić s.p. ....	2
Priloga 3: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih .....	3
Priloga 4: Anketa o zadovoljstvu gostov .....	4





## PRILOGA 1: Podatki iz izkaza poslovnega izida Godec d.o.o.

Tabela 1: Podatki iz izkaza poslovnega izida Godec d.o.o. v obdobju od 01.01.2013 do 31.12.2015 (v EUR)

	2015	2014	2013
1. Čisti prihodki od prodaje	193.962	175.872	84.731
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	1.546	0	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev	164.264	152327	63.211
A) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	109.394	97.054	44.828
B) Stroški storitev	5.487	55.273	18.383
6. Stroški dela	21.058	15.449	12.275
A) Stroški plač	15.872	11.826	898
B) Stroški pokojninskih zavarovanj	1.405	1.047	0
C) Stroški drugih socialnih zavarovanj	1151	0	0
Č) Drugi stroški dela	263	1.719	1.848
7. Odpisi vrednosti	2.657	2.121	1.245
A) Amortizacija	2.657	2.121	1.245
8. Drugi poslovni odhodki	4.996	1.291	1.624
16. Drugi odhodki	0	1.016	0
19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (čisti dobiček/izguba obračunskega obdobja)	1874	294	5.341
20. Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	0	0	0
21. Preneseni čisti dobiček/čista izguba	828	5.341	0
25. Bilančni dobiček/izguba	10154	8.281	5.341

**Legenda:** \* postavke, kjer so bili zneski 0 EUR so bili zaradi večje preglednosti izločeni iz Tabele 1 Priloge 1

Vir podatkov: 2. Godec d.o.o. (2014). Izkaz poslovnega izida podjetja Godec d.o.o. za leto 2013. Ljubljana: Godec d.o.o.; 1. Godec d.o.o. (2015). Izkaz poslovnega izida podjetja Godec d.o.o. za leto 2014. Ljubljana: Godec d.o.o.; 1. Godec d.o.o. (2016). Izkaz poslovnega izida podjetja Godec d.o.o. za leto 2015. Ljubljana: Godec d.o.o.

## **PRILOGA 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida Godec pub Alojzija Mehmedić s.p.**

*Tabela 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida Godec pub Alojzija Mehmedić s.p. v obdobju od 01.01.2013 do 10.6.2013 (v EUR)*

	<b>2013</b>
1. Čisti prihodki od prodaje	65.731
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	142
5. Stroški blaga, materiala in storitev	50.110
A) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	35.323
B) Stroški storitev	14.787
6. Stroški dela	7.903
A) Stroški plač	6.222
B) Stroški pokojninskih zavarovanj	451
C) Stroški drugih socialnih zavarovanj	551
Č) Drugi stroški dela	679
7. Odpisi vrednosti	737
A) Amortizacija	737
8. Drugi poslovni odhodki	380
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	42
15. Drugi prihodki	24
19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (čisti dobiček/izguba obračunskega obdobja)	6.724

**Legenda:** \* postavke, kjer so bili zneski 0 EUR so bili zaradi večje preglednosti izločeni iz Tabele 2 Priloge 2

*Vir podatkov: Godec pub Alojzija Mehmedić s.p., Davčni obračun akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti za Godec pub Alojzija Mehmedić s.p. (pri prenehanju davčnega zavezanca z izbrisom iz Poslovnega registra dne 24.07.2013), 2013.*

### **PRILOGA 3: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih**

#### **Anketa o zadovoljstvu zaposlenih (Godec d.o.o.)**

Prosim, da izraziš svoje zadovoljstvo z delom pri podjetju Godec d.o.o.

Pri vsakem dejavniku podaj svojo oceno (1 – zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 – povprečno zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen).

Anketa je anonimna, zato prosim odgovarjaj iskreno.

Hvala za tvoje sodelovanje!

**Od kdaj delaš v lokalu Godec pub?:** \_\_\_\_\_

#### **Kako si kot zaposleni/a zadovoljen/a:**

• z delovnimi pogoji?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• organizacijo dela?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• plačila?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• odnosov med zaposlenimi?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• odnosov nadrejenih do podrejenih?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen

Vabim te, da izraziš dodatne pripombe ali predloge:

---

---

## PRILOGA 4: Anketa o zadovoljstvu gostov

### Anketa o zadovoljstvu gostov (Godec d.o.o.)

Prosim, da izrazite svoje zadovoljstvo z našimi storitvami, ponudbo in prostori.

Pri vsakem dejavniku podajte svojo oceno z obkroževanjem odgovora ali številke na lestvici (1 – zelo nezadovoljen, 2 - zadovoljen, 3 – povprečno zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen).

Anketa je anonimna, zato vas prosimo, da odgovarjate iskreno. Hvala za vaše sodelovanje!

**Kako dolgo ste že naš gost:**      zadnje leto      zadnjih 5 let      več kot 5 let

**Kje ste izvedeli za lokal:**      od znancev      preko interneta      živim v bližini      drugje:

---

Kako ste kot gost zadovoljni:

• s prijaznostjo in ustrežljivostjo osebja?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• hitrostjo postrežbe?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• obsegom ponudbe?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• cenami?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• urejenostjo lokala?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• atmosfero lokala?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen
• glasbo v lokalu?						
zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	zelo zadovoljen

Vabimo vas, da izrazite dodatne pripombe ali predloge:

---

---