

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, junij 2019

ANJA UDIR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Udir, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja na podlagi sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetju Tinex, d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 URAVNOTEŽENO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA.....	2
1.1 Zgodovina sistema uravnoteženih kazalnikov	2
1.2 Opredelitev sistema uravnoteženih kazalnikov	3
1.3 Sistem uravnoteženih kazalnikov	4
1.3.1 Finančni kazalniki	5
1.3.2 Kazalniki odnosa do kupcev	5
1.3.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov.....	6
1.3.4 Kazalniki učenja in rasti.....	7
1.4 Prednosti uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja.....	8
1.5 Slabosti uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja	8
2 UPORABA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV KOT STRATEŠKI MANAGERSKI SISTEM	9
2.1 Procesi Sistema uravnoteženega kazalnika kot strateški managerski sistem	9
2.1.1 Uresničevanje vizije podjetja	9
2.1.2 Komuniciranje in povezovanje.....	10
2.1.3 Poslovno načrtovanje	10
2.1.4 Povratne informacije in učenje.....	11
2.2 Vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov	11
2.2.1 Struktura Sistema uravnoteženih kazalnikov	13
3 URAVNOTEŽENO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJU TINEX.....	14
3.1 Predstavitev podjetja	14
3.1.1 Organizacijska struktura podjetja Tinex	15
3.1.2 Poslanstvo in vizija.....	16
3.1.3 Strateški cilji.....	16
3.2 Obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja v podjetju Tinex	17
3.3 Merjenje uspešnosti poslovanja s pomočjo Sistema uravnoteženih kazalnikov poslovanja.....	20
3.3.1 Finančni kazalniki v podjetju Tinex.....	21
3.3.1.1 Ekonomska dodana vrednost – EVA.....	21
3.3.1.2 Čista dobičkonosnost prihodkov – ROS	22
3.3.1.3 Čista dobičkonosnost sredstev – ROA.....	22
3.3.2 Kazalniki odnosa do kupcev v podjetju Tinex	23

3.3.2.1 Delež ključnih kupcev.....	23
3.3.2.2 Zadovoljstvo in zvestoba strank	24
3.3.2.3 Reklamacije in pritožbe	24
3.3.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov v podjetju Tinex	25
3.3.3.1 Mnenje redne revizije	25
3.3.3.2 Produktivnost in dodana vrednost na zaposlenega.....	26
3.3.4 Kazalniki učenja in rasti v podjetju Tinex	27
3.3.4.1 Rast števila ur izobraževanja zaposlenih	27
3.3.4.2 Dinamika zaposlenih	27
3.3.4.3 Stopnja zadovoljstva zaposlenih.....	28
SKLEP.....	29
LITERATURA IN VIRI	30
PRILOGE	33

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kazalniki stanja financiranja	17
Tabela 2: Kazalniki stanja investiranja	18
Tabela 3: Kazalniki vodoravnega ustroja.....	18
Tabela 4: Kazalniki gospodarnosti	19
Tabela 5: Kazalniki donosnosti	20
Tabela 6: Izračun kazalnika Ekonomske dodane vrednosti – EVA za leto 2017 in 2016 ..	21
Tabela 7: Izračun kazalnika Dobičkonosnosti prihodkov – ROS za leto 2017 in 2016.....	22
Tabela 8: Izračun kazalnika Dobičkonosnosti sredstev - ROA za leto 2017	23
Tabela 9: Delež 10 največjih kupcev v letu 2017 v celotnih prihodkih.....	24
Tabela 10: Izračun kazalnika produktivnosti dela in dodane vrednosti na zaposlenega.....	26
Tabela 11: Rast števila ur izobraževanja zaposlenih.....	27
Tabela 12: Izračun koeficientov fluktuacije odhodov, neto fluktuacije in bruto fluktuacije za leto 2016 in 2017	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Tinex za leto 2017	34
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Tinex za leto 2017	36
Priloga 3: Deset največjih kupcev v letu 2017 v podjetju Tinex	37

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

BCS – Balance Score Card

EVA – (ang. Economic Value Added); Ekonomska dodana vrednost

IC – (ang. Invested Capital); Investirani kapital

ROA – (ang. Return on Assets); Dobičkonosnost sredstev

ROE – (ang. Return on Equity); Dobičkonosnost kapitala

ROS – (ang. Return on Sales); Dobičkonosnost prihodkov

SUK – Sistem uravnoteženih kazalnikov

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Motiviranost, zadovoljstvo, izpopolnjevanje, usposobljenost, zvestoba in produktivnost so vrednote zaposlenih, ki predstavljajo resničen in pravi kapital vsakega podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih se ob enem prenaša tudi na kupce, kar nam prinaša dolgoročen obstoj zadovoljnih strank. Ali podjetja pri merjenju uspešnosti poslovanja uporabljajo kazalnike, ki vključujejo zgoraj našete vrednote zaposlenih ter zadovoljstvo in zvestobo strank? Ravno to vprašanje me je vodilo v raziskovanje merjenja uspešnosti poslovanja v izbranem podjetju.

Za podjetja je danes po vsem svetu pomembno, da pri merjenju uspešnosti poslovanja preidejo iz industrijskega v informacijsko tekmovalnost. To pomeni, da je za doseganje ciljev potrebno dodati nove zmogljivosti. Velik pomen pri tem predstavlja, da poleg izrabe materialnih sredstev uporabijo tudi izrabo nematerialnih sredstev. Nematerialna sredstva podjetju omogočajo razvoj odnosa do kupcev, uvajanje inovativnih proizvodov, proizvodnjo glede na zahteve kupcev, mobilizacijo sposobnosti zaposlenih in razvoj informacijske tehnologije (Računovodstvo Pavliha, brez datuma).

Dinamično in hitro spreminjajoče poslovno okolje za večino podjetij v sodobnem času predstavlja velik izziv. Managerske odločitve temeljijo na podlagi tradicionalnih kazalcev merjenja uspešnosti poslovanja. To so predvsem finančni kazalniki, ki nam dajejo enostranskost finančnih kazalcev, saj z njimi merimo preteklo poslovanje podjetja. Veliko raziskovalcev in ljudi iz prakse ugotavlja, da tradicionalni kazalci ne zagotavljajo dovolj informacij za managerje. Finančni kazalniki v kombinaciji z nefinančnimi kazalniki pa predstavljajo boljšo kombinacijo za managerske odločitve, saj nam ti omogočajo vpogled v prihodnost, vendar morajo biti kazalci urejeni v sistemu merjenja uspešnosti poslovanja (Peljhan, Tekavčič, Marc in Šobota, 2010, str. 671).

Tradicionalna merila uspešnosti poslovanja podjetja nam ne zagotavljajo konkurenčne prednosti podjetij na dolgi rok. Zaradi neupoštevanja neopredmetenih dolgoročnih sredstev pri merilih uspešnosti poslovanja so nastala nova izkazovanja in merila uspešnosti. Med najbolj uveljavljenimi merili je metoda predlagana s strani Kaplana in Nortona, imenovana sistem uravnoteženih kazalnikov (v nadaljevanju SUK).

Diplomsko delo je razdeljeno na tri glavna poglavja. Prvo in drugo poglavje sta teoretična dela in predstavljata uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja podjetja in uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja podjetje kot strateški managerski sistem. Zadnje poglavje je praktičen del, kjer je SUK predstavljen v podjetju Tinex. Namen diplomskega dela je predstaviti uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja v podjetju Tinex, pri čemer bi vključenost nefinančnih kazalnikov podjetju pomagalo pri uresničevanju strateških ciljev in zagotavljanju dolgoročne uspešnosti poslovanja podjetja. V tem poglavju je predstavljeno podjetje, obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja in uravnoteženo merjenje uspešnosti s pomočjo SUK.

1 URAVNOTEŽENO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Merjenje uspešnosti poslovanja podjetja močno vpliva na vedenje managerjev in zaposlenih v podjetju, kar se močno zavedajo tudi vodstveni delavci. Finančni ukrepi lahko dajejo zavajajoče rezultate za nenehno izboljševanje in inovacije. Ob nenehnem spreminjajočem in konkurenčnem okolju je potrebno imeti dobro načrtovane ukrepe. Za tradicionalna merila velja, da so dobro delovala v industrijskem obdobju poslovanja. Danes, ko se podjetja nenehno razvijajo, pa finančni kazalniki niso v skladu s sposobnostmi in kompetencami, ki jih imajo podjetja pod nadzorom (Kaplan & Norton, 1992).

1.1 Zgodovina sistema uravnoteženih kazalnikov

SUK sta razvila dr. Robert Kaplan z univerze Harvard in dr. David Norton. Tradicionalnim kratkoročnim finančnim kazalnikom sta za merjenje uspešnosti dodala niz uravnoteženih meril uspešnosti. V uravnotežen sistem sta dodala nefinančne strateške ukrepe in omogočila merjenje uspešnosti na dolgi rok. Sistem se je dolgo časa razvijal in danes velja za vpeljan sistem strateškega odločanja. SUK še vedno ohranja tradicionalne finančne ukrepe, vendar ti kazalniki še vedno temeljijo na preteklih dogodkih, kar pa nam ne daje zadostnega vpogleda v dolgoročno poslovanje. Pri strateških vlaganjih v kupce, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologije, inovacije finančni kazalniki niso dovolj ustrezni (Balanced Scorecard Institute, brez datuma).

Managerji in raziskovalci so želeli izboljšati dosedanje sisteme merjenja uspešnosti. Nekateri so bili mnenja, da je potrebno finančnim kazalnikom dodati večjo ustreznost. Spet drugi so bili mnenje, da je na finančne kazalnike potrebno pozabiti in se povsem osredotočiti na operativne ukrepe, ki za seboj prinesejo finančne rezultate. Managerji menijo, da usmerjenost v en sam ukrep ne more zagotoviti jasnega cilja uspešnosti, niti ne more usmeriti pozornosti na vsa kritična področja. Managerji želijo uravnotežen niz ukrepov, tako iz finančnega kot iz operativnega področja (Kaplan & Norton, 1992).

Finančni kazalniki poslovanja podjetja predstavljajo zbiranje, spoznavanje, preverjanje in predstavitev finančnih podatkov. Finančna analiza podjetja nam predstavlja finančni pogled na poslovanje podjetja. Pri tem želimo ugotoviti ekonomske trende, opredeliti finančne politike in usmeritve, pripraviti načrte za prihodnost in identificirati potencialne projekte in naložbe. S finančno analizo dobimo vpogled v stabilnost, likvidnost in dobičkonosnost podjetja. Finančni podatki so najpogosteje predstavljeni v treh osnovnih finančnih izkazih: izkaz poslovnega izida – poslovni rezultat, bilanca stanja – izkaz finančnega položaja in izkaz denarnih tokov – izkaz vseh prilivov in odlivov denarja (Finančni slovar, brez datuma).

Pri tradicionalnih kazalcih merjenja uspešnosti lahko izpostavimo predvsem naslednje slabosti (Hočevar, 2002):

- Kratkoročnost merjenja predstavlja ugoden položaj poslovnega izida podjetja na kratek rok. Pri tem imajo vpliv na zmanjševanje stroškov za razvoj, izobraževanje in trženje ter izbirajo tiste naložbene projekte, ki jim na kratek rok prinesejo največji donos
- Prikrojevanje podatkov v računovodstvu pomeni, da poslovodje želijo z različnimi knjigovodskimi obračunavanji prikazati čim večji dobiček
- Osredotočenost na opredmetena sredstva pomeni, da podjetja za svoja merila uspešnosti po večini uporabljajo sredstva in kapital. Nove okoliščine merjenja uspešnosti pa od podjetij zahtevajo tudi merjenje na podlagi novih tehnologij, opreme, razmerij s kupci, proizvode in storitve po željah kupcev, kakovostna proizvodnja, izpolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih in razvoj informacijske tehnologije

Na podlagi raziskav sta avtorja Robert S. Kaplan in David P. Norton razvila SUK, ki vključuje niz ukrepov, s katerimi si podjetja pomagajo pri hitrem in celovitem vpogledu v poslovanje podjetja. Sistem vključuje finančne ukrepe, ki nam dajejo rezultate preteklih dejanj in se dopolnjuje z operativnimi ukrepi na področju zadovoljstva strank, notranjih procesov ter inovacijami in izboljšavami.

1.2 Opredelitev sistema uravnoteženih kazalnikov

SUK lahko opredelimo kot sistem strateškega načrtovanja in upravljanja, ki ga podjetja po večini uporabljajo za komunikacijo – kaj želimo doseči, usklajevanje vsakdanjih nalog – posameznik naloge opravlja v skladu s strategijo, dati prednost pomembnim projektom, izdelkom in storitvam ter pri merjenju in spremljanju napredka za doseganje strateških ciljev. Sistem med seboj povezuje poslanstvo - namen, vizijo – prizadevanja, temeljne vrednote, strateška ciljna področja, operativne elemente, ukrepe, cilje in pobude (Balanced Scorecard Institute, brez datuma).

Poslovne, industrijske, vladne in neprofitne organizacije po vsem svetu uporabljajo SUK. Skupina Gartner sklepa, da več kot polovica velikih ameriških podjetij, več kot polovica podjetij v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), Evropi in Aziji uporablja SUK. Uporaba sistema pa raste tudi na Bližnjem vzhodu in Afriki. Študija družbe Bain & Co je pokazala, da SUK zaseda peto mesto med desetimi najpogostejše uporabljenimi orodji za merjenje uspešnosti, ki je tesno povezano s strateških upravljanjem. SUK je dobil tudi naziv za najbolj vplivno poslovno idejo zadnjih 75 let s strani urednikov Harvard Business Review (Balanced Scorecard Institute, brez datuma).

Študija Obvladovanje uspešnosti poslovanja z naslovom Ali slovenska podjetja napredujejo? se je izkazala za uspešno v prid finančnim kazalnikom uspešnosti poslovanja, saj še vedno dobrih 60 odstotkov analiziranih slovenskih podjetij večji poudarek daje na finančne kazalnike, kljub temu, da poleg finančnih spremljajo tudi nefinančne kazalnike. Uravnoteženi izkaz poslovanja in podobne celovite sisteme pa uporablja le slabih 40 odstotkov analiziranih podjetij (Peljhan, Tekavčič, Marc in Šobota, 2010, str. 675).

Strateški cilji - strateški cilji so eden izmed dejavnikov, ki se ves čas dopolnjujejo in so deležni stalnih izboljšav, saj s tem lahko naredimo dobro strategijo. To pomeni, da koncepte kot so poslanstvo in vizija spremenimo v dejanske korake. Z dejavnostmi, s katerimi se srečuje podjetje, morajo pomagati pri doseganju strateških ciljev. Primeri: povečanje prihodkov, izboljšanje izkušenj s strankami in interesnimi skupinami ter izboljšanje stroškovne učinkovitosti dejavnosti (Balanced Scorecard Institute, brez datuma).

Oblikovanje strategije - strateški cilji kot vizualizacija in sporočanje, kako organizacija ustvarja vrednost, so eden izmed najpomembnejših elementov pri ustvarjanju SUK. Strateški cilji imajo med seboj logično, vzročno – posledično povezavo. Sposobnost organizacije omogoča izboljšanje notranjih procesov. Notranji procesi pa omogočajo doseg želenih rezultatov na področju odnosa do kupcev in na finančnem področju (Balanced Scorecard Institute, brez datuma).

Ukrepi - vsak cilj na strateškem zemljevidu je opredeljen, poleg tega pa mu je dodeljen ukrep ali ključni kazalnik uspešnosti, ki označuje napredek v smeri želenega rezultata. Ključni kazalniki uspešnosti imajo vpogled nad izvajanjem in učinkovitostjo strategije organizacije, poleg tega pa določajo tudi vrzel med dejansko in ciljno uspešnostjo ter določajo uspešnost in učinkovitost organizacije. Dobri ključni kazalniki uspešnosti: objektivni način – ugotovimo, če strategija dejansko deluje, primerjava – ocenjuje delovanje uspešnosti skozi čas, pozornost na zaposlene – tisto, kar je najpomembnejše za uspeh, merjenje dosežkov – ne samo dela, zagotoviti skupni jezik – za komunikacijo in pomagati zmanjšati neopredmeteno negotovost (Balanced Scorecard Institute, brez datuma).

1.3 Sistem uravnoteženih kazalnikov

Številni avtorji so želeli predstaviti svoje metode dolgoročnega ali strateškega merjenja uspešnosti poslovanja. Med vsemi avtorji sta z metodo imenovano BSC – Balance score card oz. SUK v veljavo prišla avtorja Kaplan in Norton. Na štirih ravneh sta želela managerjem in lastnikom prikazati uresničevanje strategije podjetja:

- Finančni kazalniki – obravnavajo organizacijsko finančno uspešnost in uporabo finančnih sredstev
- Kazalniki odnosa do kupcev – uspešnost organizacije z vidika stranke in drugih deležnikov
- Kazalniki notranjih poslovnih procesov – uspešnost organizacije v kakovosti in učinkovitosti izdelkov ter storitev
- Kazalniki učenja in rasti – organizacijsko uspešnost preko človeškega kapitala, infrastrukture, tehnologije, kulture in ostalih zmogljivosti

SUK daje vpogled v štiri zelo pomembna področja poslovanja. Povezuje merila uspešnosti na podlagi zastavljenih ciljev in ukrepov na vsakem področju. Za vsako področje je določeno pomembno vprašanje (Kaplan & Norton, 1992).

- Finančni kazalniki – Kakšno pozornost podjetje namenja delničarjem?
- Kazalniki odnosa do kupcev – Kakšno podjetje smo v očeh kupcev?
- Kazalniki notranjih poslovnih procesov – Čemu se moramo odzvati?
- Kazalniki učenja in rasti – Ali se lahko nenehno izboljšujemo in ustvarjamo vrednost?

Managerji podjetij pridobivajo informacije iz različnih področij poslovanja. Ob navalu vseh predlaganih ukrepov s strani zaposlenih ali svetovalcev nam SUK omogoča izbrati le peščico ukrepov, ki so najbolj kritični.

1.3.1 Finančni kazalniki

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja. Najpogostejši finančni kazalniki, ki najboljše pojasnjujejo uspešnost poslovanja podjetja s finančnega vidika, so povezani z dobičkonosnostjo, rastjo in vrednostjo delničarjev: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost, rast prodaje in ustvarjanje denarnih tokov (Hočevar, 2002).

Mnogi še vedno kritizirajo finančne ukrepe zaradi pomanjkljivosti in zagovarjajo, da so finančni kazalniki v celoti nepotrebni. Nekateri so mnenja, da so nastale velike razlike v konkurenčnosti in s tem neustreznost finančnih kazalnikov, saj ne izboljšujejo zadovoljstva, kakovosti, časa cikla in motivacije zaposlenih. Na kratko, podjetja bi morala v celoti opustiti upravljanje s finančnimi ukrepi, saj finančne rezultate prinašajo temeljni operativni ukrepi. Vendar Kaplan in Norton trdita, da dobro zasnovan finančni ukrep lahko izboljša celoten program upravljanja kakovosti organizacije. Izpostavljata, da je domnevna povezava med operativnimi ukrepi in finančnim uspehom zelo slaba in negotova. Enostavno bi bilo, če bi podjetja določila, kako izboljšati kakovost, čas cikla, časovni rok, dobavo in uvedbo novih izdelkov, pri tem pa bi vsi navedeni ukrepi vodili k večjemu tržnemu deležu, operativni marži in prometu ali na drugi strani k zmanjšanju stroškov. Dobro narejena povezava med operacijami in finančnim področjem ima velik pomen (Kaplan & Norton, 1992).

1.3.2 Kazalniki odnosa do kupcev

Podjetja imajo v svojih poslanstvih pogosto zastavljene cilje v sodelovanju s kupci, saj želijo v njihovih očeh zagotoviti dodano vrednost v odnosu med podjetjem in kupci. Višje vodstvo je odgovorno, kako je podjetje uspešno z vidika svojih kupcev. Na tem mestu SUK od managerjev zahteva, da pripravijo posebne ukrepe, ki temeljijo na poslanstvu v odnosu do kupcev. Ukrepi vključujejo dejavnike, ki imajo veliko vrednost za kupce. Skrb podjetja za kupce se običajno razvrsti v štiri kategorije:

- Čas – časovno zadovoljevanje strank, čas od prejema naročila do dostave stranki, čas za trženje izdelka
- Kakovost – stopnja napak vhodnih proizvodov, natančnost napovedi dostave in pravočasna dostava
- Učinkovitost in storitve – kakšno vrednost ima izdelek ali storitev v očeh kupca
- Stroški – naročanje, načrtovanje dobave in plačilo blaga

Za uspešno delovanje SUK je potrebno za zgoraj našteje ukrepe izbrati splošne cilje in nato za vsakega od njih določiti ustrezne ukrepe. Primer: Učinkovitost bi zagotovili s splošnimi cilji, kot so postati glavni dobavitelj stranki, z razvojem inovativnih izdelkov in izdelkov, ki so posebej prilagojeni stranki ter za izdelke zagotoviti ustrezne standarde. Različne stranke predstavljajo različno vrednost in pomen za podjetje. Dobro opravljena analiza kupcev podjetjem omogoča ustvariti veliko bazo podatkov, v kateri so zabeležene informacije o zadovoljstvu in kritikah. Na podlagi zbranih informacij se lahko spremenijo in izboljšajo splošni cilji in prilagodijo obstoječi ukrepi (Kaplan & Norton, 1992).

Poslovanje s kupci za podjetje predstavlja velik izziv, saj so kupci ključni pri doseganju dobička. Tudi še tako zelo kakovosten proizvod ne prinese želenih rezultatov, če tega proizvoda kupci ne kupijo, zato je zelo pomembno, da se podjetje osredotoči in ima jasno opredeljeno, kdo so njegovi ciljni kupci. Med temeljne kazalnike uspešnosti poslovanja s kupci sodijo: tržni delež – predstavlja tržni delež poslovne enote na posameznem trgu (glede na porabljeni denar, prodano količino enot ali na število kupcev), zadržanje kupcev – predstavlja relativno ali absolutno stopnjo, po kateri poslovna enota vzdržuje obstoječe kupce, zadovoljstvo kupcev – predstavlja zadovoljstvo kupcev glede na posebna merila, dobičkonosnost kupcev – predstavlja čisti dobiček kupca in pridobivanje kupcev – predstavlja relativno ali absolutno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove kupce (Računovodstvo Pavliha, brez datuma).

1.3.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov

Za uresničevanje ukrepov, ki temeljijo na odnosu s stranko, je potrebno začeti z ukrepi, ki izhajajo znotraj podjetja. To pomeni, da odlična učinkovitost izhaja iz celotnega podjetja in temelji na notranjih procesih, odločitvah in dejanjih. Prvi del temelji na kritičnih operacijah, ki so povezane s kupci, medtem ko drugi del temelji na informacijah, ki upravljalcem dajejo notranjo perspektivo (Kaplan & Norton, 1992).

V okviru SUK bi morali notranji ukrepi temeljiti na poslovnih procesih, ki izhajajo iz zadovoljstva strank. To so dejavniki, ki vplivajo na čas cikla, kakovost, sposobnost zaposlenih in produktivnost. Za uspešnost v panogi mora vsako podjetje poznati svoje kompetence in ključne tehnologije. Podjetja morajo določiti glavne procese in kompetence, na podlagi katerih so za vsakega posebej določeni tudi ukrepi. Za razčlenitev ukrepov je managerjem v veliko pomoč informacijski sistem. Ob morebitnih napakah in težavah se v

ozadju informacijskega sistema poišče vir težav. Neodziven informacijski sistem za podjetje predstavlja veliko pomanjkljivost pri merjenju uspešnosti (Kaplan & Norton, 1992).

Podlaga za vrednotenje vidika notranjih poslovnih procesov je veriga vrednosti, ki je sestavljena iz (Računovodstvo Pavliha, brez datuma):

- Proces inovacij – sestavljen iz dveh delov. Prvi del procesa inovacij predstavlja tržne raziskave, lastnosti kupcev, prednosti kupcev in določitev izhodiščnih cen proizvodov, drugi del procesa inovacij pa temelji na pridobivanju informacij o kupcih in trgu. Pridobljene informacije so podlaga za oblikovanje proizvodov in storitev
- Izvajalnega procesa – začetek je čas, ko podjetje prejme naročila, in konec je čas, ko kupec prejme izpolnjeno naročilo. Ta postopek se imenuje cikel izpolnjevanja naročil in cilj vsakega podjetja je, da želi skrajšati omenjeni proces. Poleg časa trajanju ima veliko vlogo tudi kakovost proizvodov in storitev. Kazalniki merjenja kakovosti so stopnja okvar, stopnja odpadkov, stopnja vnovične obdelave in stopnja zavrnitve
- Proces poprodajnih storitev – sem sodi sprotno izdajanje računov, ki omogoča hitrejša plačila, sprotno odstranjevanje odpadkov, nastalih v proizvodnem procesu in odstranitev dotrajanih proizvodov. Pri zadnjih dveh opravilih gre predvsem za skrb za okolje.

1.3.4 Kazalniki učenja in rasti

Zastavljeni ukrepi podjetja, ki izhajajo iz odnosa do strank in notranjih procesov v okviru SUK določajo parametre, ki so za podjetje najpomembnejši za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Vendar ti parametri ne predstavljajo končnega uspeha za podjetje, saj se v hitro spreminjajočem trgu spreminjajo tudi potrebe in želje kupcev. Zato je v ta namen potrebno preučiti njihove potrebe in posledično izboljšati obstoječe izdelke in procese ter dodati možnost uvajanja novih izdelkov. Sposobnost podjetja za uvajanje inovacij, izboljšav in učenja pa ima neposredno povezavo z vrednostjo podjetja, saj s tem podjetju omogoča lansiranje izdelkov, ustvarjanje večje vrednosti, izboljšave in prodor na nove trge. Posledica vseh sposobnosti pa je povečanje prihodkov in marže ter ustvarjanje večje vrednosti na strani delničarjev (Kaplan & Norton, 1992).

Za doseganje želenih rezultatov na finančnem področju, področju odnosa do strank in v povezavi z notranjimi procesi so zaposleni najpomembnejši dejavniki uspešnosti organizacije. Naložbe in vlaganja v zaposlene nam omogočajo možnosti za učenje in rast in s tem povečujejo tudi zmožnosti organizacije. Učenje in rast sta odvisna predvsem od sposobnosti in učinkovitosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskega sistema, motivacije, avtonomnosti in usklajevanju delovnega okolja. Zavzetost za doseganje ciljev in splošno zadovoljstvo zaposlenih je za podjetje zelo pomembno (Računovodstvo Pavliha, brez datuma).

1.4 Prednosti uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja

Prednosti uporabe SUK se kažejo na več področjih. Sistem ni vezan samo na določene panoge, vendar se ga lahko uporablja v katerikoli gospodarski panogi. Pri uporabi pa mora biti sistem povezan z vizijo, s poslanstvom, strategijo, tehnološko opremljenostjo in organizacijsko kulturo podjetja. Zaradi različnih konkurenčnih področij imajo kazalniki med seboj različno povezavo. Prednosti SUK so (Hočevvar, 2002):

Povezanost – različna področja poslovanja so med seboj povezana. Metoda povezuje in usklajuje različna področja, ki med seboj delujejo kot odvisna eden od drugega. Naloga vodstvenega kadra je delovanje vseh pomembnih kazalnikov hkrati, saj le tako lahko preprečijo nihanja v izboljšavah na nekaterih področjih na račun ostalih.

Nefinančni kazalniki – merjenje uspešnosti poslovanja v nekaterih podjetjih že poteka v okviru nefinančnih kazalnikov, vendar ne dajejo povsem jasnih rezultatov, kateri kazalniki so ključni za uspešno poslovanje podjetja kot celoto. Metoda od vodstvenega kadra zahteva, da se osredotočijo na omejeno število kazalnikov iz vsake od štirih skupin merjenja uspešnosti.

Uresničevanje strategije – je bistvo celotne metode. Za tradicionalna merjenja uspešnosti je bil značilen nadzor nad merjenjem uspešnosti. Z razdelitvijo nalog med zaposlene se je nadzirala njihova uspešnost delovanja. Metoda SUK omogoča, da pri doseganju skupnih ciljev sodelujejo, so vpleteni in seznanjeni vsi zaposleni.

Uporabnost – uporabniki informacij so notranji in zunanji. Zunanji uporabniki informacij so kupci in delničarji, ki informacije in podatke črpajo s pomočjo finančnih kazalnikov in kazalnikov odnosa do kupcev. Notranje informacije pa nam prikazujejo poslovanje podjetja na področju kazalnikov notranjih poslovnih procesov in kazalniku učenja in rasti.

1.5 Slabosti uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja

Metoda SUK vsekakor odpravlja slabost tradicionalnega merjenja uspešnosti, vendar je potrebna previdnost v nekaterih omejitvah pri uravnoteženem merjenju uspešnosti poslovanja (Hočevvar, 2002):

Novost – metoda SUK ni povsem nova. Že pred metodo SUK so se v praksi in teoriji uporabljali nefinančni kazalniki. Podjetja in organizacije morajo podkrepiti in dopolniti obstoječe merjenje uspešnosti.

Nepopolnost – metoda SUK vključuje veliko pomembnih področij poslovanja, vendar vsi kazalniki niso popolni, predvsem kazalnik odnosa do dobaviteljev, kjer bi bilo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti zelo pomemben faktor.

Obsežnost – metoda SUK daje veliko informacij pri čemer lahko pride do težav pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja in pri primerjavi poslovanja z ostalimi podjetji.

2 UPORABA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV KOT STRATEŠKI MANAGERSKI SISTEM

Danes podjetja po svetu veliko pozornost namenjajo izkoriščanju neopredmetenih sredstev. Pred tem pa je bila večina podjetij bolj usmerjena v sposobnost vlaganja in upravljanja s finančnimi sredstvi. Pred leti je prišlo do uvedbe koncepta imenovanega uravnoteženi kazalnik. Namen SUK je povečati tradicionalna finančna merila s pomočjo meril, ki izhajajo iz nefinančnih področij. Pri tem zajema odnose med podjetjem in kupci, ključne notranje procese ter učenje in rast podjetja. Finančni ukrepi in cilji nimajo velikega vpliva pri doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Med razvojem in izvajanjem strategije obstaja velika pomanjkljivost, zato finančnim kazalnikom dodamo vrednosti iz nefinančnih področij in s tem pridemo do ključnih informacij, kako deluje dejavnost, kakšno je stanje podjetja in kako močan je organizacijski okvir podjetja. Torej gre za prefinjeno dejavnost, ki usklajuje in prilagaja delovanje in poslovanje podjetja tako, da so vse dejavnosti povezane s strategijo podjetja. Za SUK lahko rečemo, da dopolnjuje finančne ukrepe (Kaplan & Norton, 1993b).

2.1 Procesi Sistema uravnoteženega kazalnika kot strateški managerski sistem

Sistem uravnoteženih kazalnikov vključuje štiri procese, ki med seboj povezujejo kratkoročne z dolgoročnimi cilji podjetja. Ti procesi so uresničevanje vizije podjetja, komuniciranje in povezovanje, poslovno načrtovanje ter povratne informacije in učenje. Povezanost, stabilnost in uveljavljenost celotnega sistema upravljanja pa vključuje večkratno preučevanje vsakega posameznega procesa upravljanja, da se kasneje lahko dosežejo dolgoročni strateški cilji (Kaplan & Norton, 1993b).

2.1.1 Uresničevanje vizije podjetja

Proces temelji na uresničevanju vizije in strategije podjetja. Vodje podjetja oz. upravljalci organizacij oblikujejo vizijo in strategijo z namenom uresničevanja ciljev in ukrepov. Pri tem želijo biti najboljši, tako v svoji panogi kot v sodelovanju s svojimi poslovnimi partnerji. Dobro napisani cilji in ukrepi pa ne prinesejo vedno tudi končnih uspehov. Pri tem morajo vsi zaposleni v podjetju delovati na podlagi zastavljenih ciljev in ukrepov, le tako lahko pričakujejo dolgoročen uspeh za podjetje (Kaplan & Norton, 1993b).

Dejanska vzpostavitev vizije in strategije za podjetje predstavlja zahteven proces. Za uresničitev morajo biti med seboj dobro povezani štirje procesi, in sicer: finančni vidik, vidik kupcev, notranji procesi ter vidik učenja in rasti. Praksa je namreč pokazala, da obstaja velika luknja med dejansko strategijo podjetja in usposobljenimi zaposlenimi za izvajanje

strategije. Sem spada tudi neusklajenost strategije in vizije, ki je managerje pripeljala do tega, da morajo uskladiti različna stališča, med drugimi npr. kakšna je vrhunska storitev in kdo so ciljni kupci podjetja (Kaplan & Norton, 1993b).

2.1.2 Komuniciranje in povezovanje

Proces vsebuje komuniciranje vodstvenih delavcev s posamezniki, oddelki in podjetjem kot celoto. Kazalniki se po organizacijski shemi pomikajo gor in dol ter s tem omogočajo, da strategija postane orodje, ki je na voljo prav vsem. Kazalniki na visoki ravni so namenjeni uporabi posameznim poslovnim enotam, medtem ko se strateški cilji in ukrepi nanašajo na ustreznost vsakemu posameznemu oddelku. Vezanje teh ciljev na individualno uspešnost in donosnost vodi do osebnih kazalnikov posameznika. S tem vsak posameznik lahko razume, kako njegova produktivnost vpliva na celotno strategijo podjetja. Sistem kazalnikov daje vpogled vodstvu, na kakšnem način morajo zagotoviti povezanost in usklajenost med cilji oddelka in posamezniki, da lahko govorijo o razumevanju dolgoročne strategije podjetja (Kaplan & Norton, 1993b).

Povezovanje ciljev posameznikov s strategijo podjetja zajema tri ključna področja (Kaplan, Norton, 1993b):

- **Komunikacija in izobraževanje:** Pri učinkoviti uporabi strategije morajo biti dobro izobraženi vsi posamezniki, ki sodelujejo pri uresničevanju zastavljenih ciljev, le tako lahko strategija uspe. Nekateri sicer menijo, da je strategija namenjena zgolj vodstvenemu kadru, spet drugi so mnjenja, da je potrebno strategijo širiti od zgoraj navzdol po organizacijski shemi podjetja. Pri prenašanju informacij je pomembno, da je vodstveni kader deležen povratnih informacij od svojih podrejenih posameznikov, saj se na tak način lažje določijo ukrepi podjetja.
- **Vzpostavitev ciljev:** Zavedanje vsakega posameznika o poslovnih ciljih ne prinese vedno tudi sprememb v odnosu in vedenju do ciljev. Nekateri cilji in ukrepi na visoki ravni morajo biti prilagojeni za posameznike. Sistem uravnoteženih kazalnikov zajema cilje in ukrepe podjetja, usmerjanje poslovnih ciljev v posamezne enote ter možnost izražanja vsakega posameznika, kateri so tisti cilji vsakega posameznika, ki so povezani s cilji podjetja.
- **Nagrajevanje na podlagi meril uspešnosti:** Nekatera podjetja so opustila nagrajevanje s strani vnaprej znanih formul uspešnosti, ki po večini izhajajo iz finančnih števil. Pozornost je bolj usmerjena na individualno oceno vsakega posameznika, kar pomeni, da se opazuje sposobnost in uspešnost posameznikov, in iz tega vidika se določi subjektivna ocena, na podlagi katere je dodeljena nagrada.

2.1.3 Poslovno načrtovanje

Temelji na usklajevanju finančnih proračunov s strateškimi cilji. Večina podjetij ima ločene postopke za pripravo proračuna in postopke za pripravo strateških ciljev. Učinkovita raba

sistema uravnoteženih kazalnikov sili podjetja, da vključujejo obe funkciji in tako zagotovi, da finančni proračun podpira že obstoječe strateške cilje. Merila za uspešnost temeljijo na štirih kazalnikih podjetja in identificirajo najbolj vplivne gonilnike želenih rezultatov in s tem določijo mejnik za merjenje napredka (Kaplan & Norton, 1993b).

Podjetja za svoje načrtovanje uporabljajo različne programe, ki jih vodijo do sprememb v načrtovanju. Pri tem si največkrat pomagajo z upravljalci, ki so prvaki, guruji ter svetovalci in dobivajo informacije od vodstvenih delavcev. Različne informacije je včasih težko povezati med seboj, zato pogosto prihaja do razočaranj v zvezi z rezultati programov. Uporaba ambicioznih ciljev s strani upravjalcev pa omogoča povezavo sredstev in nalog za uresničevanje dolgoročnih strateških ciljev (Kaplan & Norton, 1993b).

Velika večina podjetij ima ločene postopke za pripravo strateških ciljev in pripravo finančnega proračuna. Za pripravo strateških ciljev vodstveni delavci po navadi najamejo zunanje delavce, s katerimi se zapletejo v globoke razprave z namenom oblikovanja strateškega načrta. Strateški načrt zajema delovanje podjetja v naslednjih letih. Ločeno od strateških ciljev se pripravi finančni proračun, ki ga vodi finančno osebje. Pri tem določijo predvidene prihodke, odhodke, dobičke in naložbe. Finančni cilji so sestavljeni iz števil, kar pa ne daje velikega vpliva na strateške cilje. SUK podjetjem omogoča, da finančni proračun podjetja poveže skupaj s strateškimi cilji in s tem zagotavlja, da proračuni podpirajo strategijo podjetja (Kaplan & Norton, 1993b).

2.1.4 Povratne informacije in učenje

Proces izhaja iz zagotavljanja pravilnega mehanizma. Uravnoteženi kazalniki pomagajo organizaciji spodbuditi učenje, ki ga v podjetjih pogosto manjka: sposobnost razmišljanja o sklepih in prilagoditvah teorij o vzročno-posledičnih odnosih, povratne informacije o izdelkih in storitvah, spoznavanje ključnih notranjih procesov, tehnološka odkritja. Vse te informacije se vključijo v sistem, kar omogoča nenehno strateško izpolnjevanje. Povratne informacije in pregledovanje nam omogočajo vpogled v izpolnjevanje predvidenih finančnih ciljev s strani posameznikov, oddelkov in podjetja kot celote. Tako lahko pri implementaciji ugotovimo, ali strategija deluje ali ne, in če ne, zakaj. Rezultati podjetjem omogočajo spremembo strategije (Kaplan & Norton, 1993b).

Proces uresničevanja vizije, komuniciranje in povezovanje ter poslovno načrtovanje so ključni pri izvajanju strategije. V hitro se spreminjajočem poslovnem svetu pa ti procesi niso dovolj. Proces povratne informacije in učenje izhaja ravno iz napak in odstopanj od idealnih poti do uresničevanja strategije. Sposobnost učenja podjetjem omogoča, da se prilagodijo in sledijo nenehnim spremembah v nepredvidljivem poslovnem svetu (Kaplan & Norton, 1993b).

2.2 Vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov

Avtorja Kaplan in Norton navajata štiri značilnosti, ki SUK dajejo nekaj posebnega (Kaplan & Norton, 1993a):

- Odraž strategije in poslanstva se kaže od zgoraj navzdol: Večina podjetij ima strategijo in poslanstvo zgrajeno od spodaj navzgor, kar pomeni, da ideje in ukrepi izhajajo iz lokalnih dejavnosti, ki pa so po navadi nepomembni za splošno strategijo podjetja.
- Usmerjenost v prihodnost: Sistem obravnava tako sedanje kot prihodnje ukrepe. Za razliko od finančnih kazalnikov, ki so usmerjeni v preteklo delovanje podjetja, ne daje dejanskih rezultatov, s katerimi bi lahko načrtovali ali izboljšali prihodnje delovanje podjetja.
- Vključuje zunanje in notranje procese: Proces managerjem omogoča pogled v preteklost, saj s tem vidijo, pri katerih ukrepih so bili učinkoviti. Ob enem pa jim omogoča, da v prihodnosti uspeh enega ukrepa ne bi izhajal iz drugega.
- Osredotočenost: Podjetja si običajno zastavijo preveč ukrepov, kot pa jih je mogoče spremljati in uresničiti. SUK daje poudarek le na tiste ukrepe, ki so kritični za uspeh strategije podjetja. Pri tem navaja od 15 do 20 različnih ukrepov, ki se nanašajo na različna področja delovanja.

Managerji podjetij pogosto vedo, kakšen vpliv imajo ukrepi na uspešnost podjetja. Vendar brez ustreznih meril, ki se nanašajo na ukrepe, ne morejo zagotoviti uspešnosti strategije.

Povezovanje ukrepov s strategijo podjetja je pot, ki vodi do uspešnega razvoja SUK. Avtorja sta postavila 3 vprašanja, ki se nanašajo na povezovanje (Kaplan & Norton, 1993a).

- Kako bomo ob uspešni vzpostavitvi strategije predstavili našo drugačnost svojim partnerjem, notranjim procesom ter inovacijam in rasti?
- Kateri so ključni dejavniki vsake posamezne značilnosti?
- Katere so ključne meritve, ki nam bodo prikazala, ali ukrepe obravnavamo tako, kot smo jih planirali?

Managerji pogosto prepoznajo, kakšen vpliv imajo ukrepi na uspešnost podjetja, vendar ob enem pozabijo na meritve uspešnosti strategije. Ob uvajanju novih strategij in inovacij, s čimer naj bi dosegli uspešnost podjetja, podjetja še vedno izvajajo meritve na podlagi finančnih kazalnikov, kamor sodi npr. rast prodaje, poslovni prihodki, donosnost naložb. Pri uresničevanju novih ukrepov je potrebno paziti, kakšno pomembnost imajo stari ukrepi in ali so povezani z novimi. Sistem vodenja mora vsebovati učinkovito merjenje, saj s tem vodstvenim delavcem omogoča uspešno uresničevanje strateških ciljev. S SUK je mogoče izboljšati določena področja, ki so za podjetja lahko kritična, kot npr. izdelki, kupci, procesi in razvoj trga (Kaplan & Norton, 1993a).

SUK managerjem omogoča izbiranje ukrepov iz štirih različnih področij. Sistem dopolnjuje finančne kazalnike z merili uspešnosti za stranke, notranjimi procesi, inovacijami in izboljšavami. Omenjeni ukrepi imajo nekaj značilnosti, ki se razlikujejo od ukrepov, ki jih podjetja pogosto uporabljajo (Kaplan & Norton, 1993a).

- Podjetja imajo nešteto operativnih in fizičnih ukrepov za lokalne skupnosti, vendar se ti ukrepi izvajajo od spodaj navzgor in izhajajo od ad hoc procesov. SUK pa temelji na strateških ciljih in konkurenčnih prednostih. Vodje zahtevajo, da se iz vsakega od štirih področij določijo tiste aktivnosti, ki so kritične. SUK tako omogoča osredotočenost na strategijo in vizijo podjetja.
- Tradicionalni kazalniki so usmerjeni v preteklost in nam dajejo rezultate, ki izhajajo iz preteklih dejanj. Ob enem pa nam ne dajejo rezultatov, s katerimi bi lahko izboljšali ali spremenili uspešnost poslovanja v prihodnosti. SUK pa temelji na trenutni in prihodnji uspešnosti podjetja.
- Poleg tega, za razliko od tradicionalnih kazalnikov, SUK zagotavlja ravnovesje med zunanjimi – poslovni prihodki in notranjimi procesi – razvoj izdelkov. SUK in ukrepi razkrivajo ravnovesje, ki so ga managerji že ustvarili in jih spodbuja k uresničevanju ciljev v prihodnosti brez kompromisov med faktorji uspešnosti.
- Podjetja želijo izboljšati uspešnost, s tem ko prenovijo procese, izboljšajo kakovost, se osredotočijo na vlogo zaposlenih, vendar nimajo občutka za integracijo. SUK služi kot osrednja točka za komunikacijo, prizadevanje organizacije in opredelitev med managerji, zaposlenimi, vlagatelji in kupci.

SUK ni predloga za vsa področja poslovanja podjetja na splošno ali za celotno industrijo, saj različne tržne razmere, strategije izdelkov in primerjalne prednosti zahtevajo različne SUK, ob enem pa so prilagojene poslanstvu, strategiji, tehnologiji in kulturi podjetja. Od 15 do 20 kazalnikov uspešnosti predstavlja zadostno število, kjer opazovalec vidi konkurenčne prednosti strategije poslovne enote (Kaplan & Norton, 1993a).

2.2.1 Struktura Sistema uravnoveženih kazalnikov

Vsaka organizacija je po svoje edinstvena. Sledi lastni poti do izgradnje SUK. Spodaj bo prikazan sistematični razvojni načrt za oblikovanje SUK in spodbujanje k zavezanosti med srednjim in višjim managementom (Kaplan & Norton, 1993a).

1. **Priprava:** Podjetje mora izbrati enoto, ki je primerna za sistem kazalnikov. Med primernejše enote sodijo tiste, ki imajo svoje stranke, distribucijske kanale, proizvodne obrate in ukrepe za finančno uspešnost.
2. **Intervjuji – 1. del:** Vse vodje posameznih oddelkov prejmejo gradivo o uravnoveženem kazalniku in interne dokumente, kjer je opredeljena strategija, vizija in poslanstvo podjetja. Svetovalec SUK, bodisi zunanji bodisi vodja podjetja, opravi 90 minutne pogovore z vodji oddelkov, kjer od vsakega posameznika dobi informacije o strateških ciljih in predloge za uravnovežene ukrepe. Poleg informacij, pridobljenih od vodij posameznih oddelkov, lahko svetovalec opravi tudi intervjuje z delničarji ali kupci, kjer dobi ključne informacije o pričakovanjih s strani finančne uspešnosti in glede pričakovane uspešnosti za ključne dobavitelje.

3. **Izvršna delavnica – 1. del:** Vodstveni vrh podjetja se poveže s svetovalcem. Pogovarjajo se o pridobljenih informacijah in predlogih za vizijo in strategijo, dokler med njimi ni sklenjeno soglasje. Vodstvo se nato osredotoči na vprašanje o viziji in strategiji: če bosta vizija in strategija uspešni, kako se bo delitev razlikovala za delničarje, kupce, notranje poslovne procese, inovacije, rast in izboljšave?
4. **Intervjuji – 2. del:** Svetovalec združi, pregleda in dokumentira vse pridobljene informacije na izvršni delavnici in intervjuja vsakega posameznika. Postavi jim vprašanje v zvezi s SUK v naslednjih 10 letih in išče mnenja, ki so povezana s kazalniki.
5. **Izvršna delavnica – 2. del:** Delavnica vključuje višje vodstvene delavce, njihove podrejene in srednje vodstvene delavce, ki razpravljajo o viziji podjetja, strateških načrtih in o poskusnih SUK. Vsi udeleženci delajo po skupinah, kjer se pogovarjajo o različnih predlaganih ukrepih, oblikujejo različne programe sprememb, ki so na poti do uresničevanje ukrepov in pričnejo z razvijanjem izvedbenega načrta. Vsaka skupina mora oblikovati cilje za posamezne ukrepe, vključno s cilji za izboljšanje.
6. **Izvršna delavnica – 3. del:** Skupina višjih vodstvenih delavcev se sestane za končni dogovor in soglasje o viziji, strategiji in ukrepih, kjer povežejo vse informacije, ki so nastale med prvo in drugo delavnico. Njihov namen je razviti cilje za vsak ukrep v SUK in opredeliti predhodne ukrepe za doseg ciljev. Skleniti morajo izvedbeni program, posredovati SUK zaposlenim, vključiti v filozofijo upravljanja in razvijati informacijski sistem v podporo SUK.
7. **Izvajanje:** Priprava načrta za SUK, povezovanje baz podatkov in informacijskega sistema ter posredovanje informacij skozi celotno organizacijsko shemo. Rezultat celotnega procesa je lahko prenovljen informacijski sistem, ki povezuje najvišje ravni z najnižjimi in s tem omogoča razviti specifične operativne ukrepe.
8. **Periodični pregledi:** Pregledi se opravijo vsako četrtoletje ali vsak mesec. Knjiga o informacijah o ukrepih SUK je pripravljena za pregled tako za višje vodje kot za vodje oddelkov. Meritve se pregledajo vsako leto kot del strateškega načrtovanja, določanje ciljev in postopkov dodeljevanja sredstev.

3 URAVNOTEŽENO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PODJETJU TINEX

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Tinex je eno od vodilnih trgovskih podjetij na področju ležajne, linearne, tesnilne in pogske tehnike na trgih JV Evrope. Podjetja ima več kot 25 let dolgo tradicijo in so

prepoznavni po njihovi kakovosti izdelkov in storitev, izobraževanju, svetovanju in konkurenčnosti. Potrebam trga se stalno prilagajajo in dopolnjujejo prodajni program, ki danes šteje preko 60.000 izdelkov. Njihova konkurenčna prednost se kaže v lastni proizvodnji, ki obsega ploščata tesnila, struženje tesnil, rezanje jermen in linearnih vodil. Podjetje Tinex ima hčerinsko podjetje Tinex, industrijska diagnostika, katerega ključna dejavnost je vpogled v stanje strojev in naprav ter njihovo vzdrževanje (Numo & Bečela, 2016).

Ustanovitelj in lastnik podjetja g. Štefan Čebašek je v letih 1990 ustanovil podjetje s prodajo gradbenega materiala. Zaradi nedoseganja začrtanih ciljev se je podjetje podalo v iskanje nove tržne dejavnosti. Leta 1994 so podpisali partnersko pogodbo s priznanim nemškim proizvajalcem ležajev podjetjem FAG za zastopništvo na celotnem slovenskem trgu, leto kasneje pa še s proizvajalcem tesnil Freudenberg. Sklepanje partnerskih pogodb je vodilo k rasti podjetja, kar je posledično za seboj prineslo tudi selitev iz Kranja v nove poslovne prostore v Šenčur. V letu 2003 je podjetje prvič ustanovilo konsignacijsko skladišče, danes pa jih šteje že 15. Sledila je soustanovitev podjetja Tinex, industrijska diagnostika v letu 2005. Z vzpostavitev spletne prodaje v letu 2009 se je prodaja bistveno povečala, saj kupcem iz celotnega sveta ponuja enostavno nakupovanje. Leta 2013 je podjetje pričelo z lastno proizvodnjo struženih tesnil. Sledilo je prelomno leto 2015. Podjetje se je preselilo v novo in predvsem veliko večjo stavbo v Šenčurju, kjer so poleg obstoječih dejavnosti pričeli tudi z lastno proizvodnjo ploščatih tesnil. Dolgoletni lastnik, direktor in oče podjetja, kot pravijo v Tinexu, jih je v tem letu prekmalu zapustil. Lastništvo je prešlo na ženo Mojco Čebašek in hčer Andrejo Jeraj. Z letom 2015 je podjetje imenovalo novega direktorja družbe, g. Uroša Frantarja (Numo & Bečela, 2016).

3.1.1 Organizacijska struktura podjetja Tinex

Glede na velikost družbe podjetje Tinex po Zakonu o gospodarskih družbah sodi med srednja podjetja. Kriteriji, ki vplivajo na velikost družbe, so število zaposlenih, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive (Zakon o gospodarskih družbah, 2017).

V podjetju je bilo konec leta 2018 57 redno zaposlenih delavcev. Med vsemi zaposlenimi jih ima največ srednješolsko izobrazbo, sledi univerzitetna in poklicna, na koncu pa višješolska in magisterij. Zaposleni v podjetju so razdeljeni na delovna mesta v oddelkih vodstva, nabave, prodaje – veleprodaja in maloprodaja, izvoza, tehnike, financ in računovodstva, proizvodnje in skladišča. Razporejenost zaposlenih po delovnih mestih je naslednja:

- Vodstvo – direktor, pomočnik direktorja, poslovni sekretar
- Izvoz – vodja izvoza, komercialist v izvozu
- Prodaja – veleprodaja, vodja veleprodaje, pomočnik vodje veleprodaje, komercialist v veleprodaji, administrator v veleprodaji, terenski komercialist
- Nabava – vodja nabave, pomočnik vodje nabave, komercialist v nabavi

- Tehnika – vodja tehnike in kakovosti, tehnični svetovalec, tehnični referent
- Računovodstvo – vodja računovodstva, finančno knjigovodski referent
- Skladišče – vodja skladišča – pomočnik vodje skladišča – komisionar
- Proizvodnja – vodja proizvodnje - CNC operater
- Kontroling – vodja kontrolinga

3.1.2 Poslanstvo in vizija

V podjetju Tinex pravijo kakovost smo ljudje in njihovo poslanstvo se glasi:

»V družbi Tinex skrbimo za kakovostno ponudbo uglednih proizvajalcev na področju ležajne, tesnilne, linearne in pogonske tehnike. Prepoznavni po svojem razvejanem prodajnem programu izdelkov in storitev, strokovnem svetovanju, izobraževanju, tehnični podpori in konkurenčnosti uspešno zadovoljujemo potrebe številnih industrij, podjetij in končnih kupcev« (Numo & Bečela, 2016).

Vizija podjetja temelji na dolgoročni gradnji in se glasi:

»Utrjujemo položaj enega vodilnih podjetij na trgih Slovenije, JV Evrope in širše. Zaradi svoje kakovosti, strokovnosti, celovitosti, prilagodljivosti in inovativnosti želimo postati prva izbira pri kupcih in tudi dobaviteljih. Slednjim namreč, kot zanesljiv partner, odpiramo vrata v JV Evropo in skupaj iščemo priložnosti za širitev na nove trge« (Numo & Bečela, 2016).

3.1.3 Strateški cilji

V podjetju pravijo, da z jasnimi strateškimi cilji zmanjšujejo tveganja:

- Obstoje in nadaljnji razvoj podjetja
- Zadovoljni in zanesljivi poslovni partnerji in zaposleni
- Skupna rast z njihovimi kupci in dobavitelji
- Skladnost okoljskih vplivov s predpisi
- Zmanjševanje vplivov družbe na okolje
- Ohranjanje in izboljševanje naravnega okolja

Poleg jasno zastavljenih strateških ciljev je podjetje tudi družbeno odgovorno in strmi h kodeksu poslovanja, ki zajema:

- Strpnost: spoštujemo osnovne človekove pravice
- Zaupanje: stremijo k medsebojnemu zaupanju in sodelovanju
- Odgovornost: ravnajo preudarno in se zavedajo posledic svojih dejanj
- Lojalnost in pripadnost: zavedanje zaposlenih, da s svojim delom ustvarjajo ugled podjetja

- Inovativnost: vlagajo v izobraževanje zaposlenih in prisluhnejo njihovim idejam
- Sodelovanje: vzpodbujajo timsko delo

V podjetju pravijo, da na osnovi politike vsako leto postavijo merljive cilje tako z vidika uspešnosti poslovanja kot varovanja okolja in poskrbijo za nenehno izboljševanje in preprečevanje onesnaževanja ter izpolnjevanje zakonskih in drugih zahtev, na katere so pristali.

Vrednote, ki v podjetju predstavljajo velik pomen so kakovost – široka kakovostna ponudba svetovno priznanih proizvajalcev, celovitost – celovite rešitve na enem mestu, prilagodljivost – hitra odzivnost pri individualnih potrebah kupcev, strokovnost – strokovnost in profesionalnost zaposlenih sta ključnega za uspeh, inovativnost – z inovativnimi rešitvami in tehnologijami odgovarjajo na spremembe, poštenost – v vsej njihovi dolgoletni tradiciji delujejo po načelu poštenosti (Tinex, brez datuma).

3.2 Obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja v podjetju Tinex

V podjetju Tinex obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja temelji na kazalnikih stanja financiranja, investiranja, vodoravnega finančnega ustroja, gospodarnosti in donosnosti. Izračuni posameznih kazalnikov temeljijo na podlagi rezultatov celotnega leta in so predstavljeni v letnem poročilu podjetja. Spodnje tabele prikazujejo kazalnike v letu 2017 v primerjavi z letom 2016. Vsakemu kazalniku sledi kratek opis.

Kazalniki stanja financiranja

Tabela 1: Kazalniki stanja financiranja

STOPNJA LASTNIŠKOSTI FINANCIRANJA					
Kapital/ obveznosti do virov sredstev	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	14.059.631	12.924.481	0,73	0,71	103
	19.190.061	18.174.597			
STOPNJA DOLGOROČNOSTI FINANCIRANJA					
Kapital + dolgoročni dolgovi/ obveznosti do virov sredstev	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	17.117.346	16.419.687	0,89	0,90	99
	19.190.061	18.174.597			

Vir: Tinex (2017).

Tabela 1 prikazuje stopnjo lastniškosti in dolgoročnosti financiranja. Stopnja lastniškosti financiranja nam prikaže udeležbo kapitala v celotnih obveznostih do virov sredstev. Rezultat pove, da so celotne obveznosti do virov sredstev v letu 2017 sestavljene iz 73 %

kapitala. Višji kazalnik v letu 2017 predstavlja investicijo v nove poslovne prostore in najetje dolgoročnega posojila. Stopnja dolgoročnosti financiranja prikazuje delež trajnega in dolgoročnega financiranja v obveznostih do virov sredstev. Omenjeni viri financiranja vplivajo na večjo varnost poslovanja, kar pomeni, da družba posluje varno.

Kazalniki stanja investiranja

Tabela 2: Kazalniki stanja investiranja

STOPNJA OSNOVNOSTI INVESTIRANJA					
Osnovna sredstva (po neodpisani vred.)/ sredstva	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	7.391.279	6.932.619	0,38	0,38	
	19.190.061	18.174.597			
STOPNJA DOLGOROČNOSTI INVESTIRANJA					
Dolgoročna sred. (brez odloženih terjatev za davek)/ sredstva	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	8.294.607	8.483.061	0,43	0,47	
	19.190.061	18.174.597			

Vir: Tinex (2017).

Tabela 1 prikazuje stopnjo osnovnosti in dolgoročnosti investiranja. Stopnja osnovnosti investiranja prikazuje udeležbo neodpisane vrednosti osnovnih sredstev v sredstvih. Pri tem kazalniku težko sodimo o kvaliteti in primernosti udeležbe neodpisane vrednosti osnovnih sredstev v sredstvih. Na velikost v veliki meri vpliva računovodska politika amortiziranja osnovnih sredstev. Stopnja dolgoročnosti investiranja je podobna kazalniku deleža osnovnih sredstev v sredstvih. Rezultat pove, kolikšna je udeležba neodpisane vrednosti osnovnih sredstev, povečanih za dolgoročne finančne naložbe v stanju sredstev.

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Tabela 3: Kazalniki vodoravnega ustroja

KAPITALSKA POKRITOST OSNOVNIH SREDSTEV					
Kapital/ osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti)	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	14.059.631	12.924.481	1,90	1,86	
	7.391.279	6.932.619			
NEPOSREDNA POKRITOST KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI (HITRI KOEFICIENT)					
Likvidna sredstva/	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	

krat. obveznosti	329.645	599.899	0,16	0,35	46
	2.009.393	1.694.666			
POSPEŠENA POKRITOST KRATKOTOČNIH OBVEZNOSTI (POSPEŠENI KOEFICIENT)					
Likvidna sredstva + krat. terjatve/ krat. obveznosti	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	3.392.786	3.246.980	1,69	1,92	88
	2.009.393	1.694.666			
KRATKOROČNA POKRITOST KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI (KRATKOROČNI KOEFICIENT)					
Kratk. sredstva/ krat. obveznosti	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	10.874.504	9.680.127	5,41	5,71	95
	2.009.393	1.694.666			

Vir: Tinex (2017).

Tabela 3 prikazuje kazalnike, ki se nanašajo na kapitalsko pokritost osnovnih sredstev ter hitri, pospešeni in kratkoročni koeficient. Kapitalska pokritost osnovnih sredstev nam prikazuje financiranje neodpisane vrednosti osnovnih sredstev s kapitalom. Vrednost kazalnika pomeni, da so neodpisana osnovna sredstva in druga sredstva v celoti financirana s kapitalom. Hitri koeficient prikazuje sposobnost podjetja poravnati kratkoročne dolgove. Vrednost kazalnika nad 1 pomeni, da je dobro in obratno vrednost kazalnika pod 1 pomeni, da je slabo. Vrednost kazalnika pomeni, da so likvidna sredstva premajhna za pokrivanje kratkoročnih obveznosti. Pospešeni koeficient je podoben hitremu koeficientu. Pri tem so poleg likvidnih sredstev dodane še kratkoročne terjatve. Glede na leto 2016 kazalnik prikazuje nekoliko slabši rezultat, vendar so še vedno sposobni poravnati svoje kratkoročne obveznosti z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Kratkoročni koeficient prikazuje sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Glede na leto 2016 kazalnik prikazuje nekoliko slabši rezultat, vendar še vedno pokrivamo obveznosti s kratkoročnimi sredstvi.

Kazalniki gospodarnosti

Tabela 4: Kazalniki gospodarnosti

GOSPODARNOST POSLOVANJA					
Poslovni prihodki/ poslovni odhodki	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	15.363.912	12.994.789	1,14	1,13	101
	13.460.086	11.550.717			

Vir: Tinex (2017).

Gospodarnost poslovanja prikazuje razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Če so prihodki višji od odhodkov, je vrednost večja od 1 in obratno, če so prihodki nižji od odhodkov, je vrednost manjša od 1. V tabeli 4 je prikazana vrednost za leto 2016 in 2017, kjer so v obeh letih prihodki višji od odhodkov.

Kazalniki donosnosti

Tabela 5: Kazalniki donosnosti

ČISTA DOBIČKONOSNOST KAPITALA					
Čisti dob. v posl. obd. / povprečna vred. kapit. (brez čist. dob. posl. obd.)	Vrednost (v EUR)		Vrednost kazalnika		Indeks
	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče/pr eteklo leto
	2017	2016	2017	2016	
	1.493.520	1.128.914	0,12	0,10	120
	12.180.839	11.248.465			

Vir: Tinex (2017).

Čista dobičkonosnost kapitala ali z drugimi besedami ROE prikazuje čisti dobiček na enoto kapitala. Rastoči ROE podjetju povečuje sposobnost ustvarjanja dobička brez potrebe po dodatnem vplačilu kapitala in hkrati kaže učinkovitost porabe lastniškega kapitala. V tabeli 5 so prikazani rezultati za leto 2016 in 2017, kjer lahko razberemo, da je čista dobičkonosnost kapitala leta 2017 višja kot v letu 2016.

3.3 Merjenje uspešnosti poslovanja s pomočjo Sistema uravnoveženih kazalnikov poslovanja

V prejšnjem poglavju sem ugotovila, da podjetje največ pozornosti namenja prav finančnim kazalnikom uspešnosti poslovanja. Podatke sem črpala iz letnega poročila podjetja za leto 2017 in ugotovila, da so zgoraj omenjeni kazalniki edini aktualni kazalniki v podjetju, s katerimi merijo uspešnost poslovanja. Iz poslanstva, vizije in dolgoročnih strateških ciljev sem razbrala veliko pomembnost, ki jo podjetje namenja svojim poslovnim partnerjem in zaposlenim, je skrbno do okolja in vlaga v inovativnost svojih produktov. Glede na temeljne strateške cilje podjetja, ki so ob enem tudi povezani z uravnoveženim merjenjem uspešnosti, bom v naslednjih poglavjih podjetju predlagala dodatna merjenja uspešnosti poslovanja, poleg že obstoječih finančnih kazalnikov.

Samo uvajanje sistema uravnoveženih kazalnikov poslovanja v podjetje je lahko zapleten in dolgotrajen proces, saj od vseh vključenih v podjetje zahteva veliko pozornost. Kazalniki so lahko preobsežni, kar lahko privede do velike zmede pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Znanje in avtoriteta nista dovolj, pač pa predanost in sposobnost vodstvenega kadra ter vključevanje posameznikov v podjetju vodi do SUK. Pomembno je, da vsi v podjetju razumejo strategijo, le tako lahko prispevajo k njeni uresničitvi.

3.3.1 Finančni kazalniki v podjetju Tinex

Obstoječi finančni kazalniki v podjetju obsegajo kazalnike iz področij financiranja, investiranja, vodoravnega finančnega ustroja, gospodarnosti in donosnosti. Poleg že obstoječih finančnih kazalnikov bom na podlagi izračuna razložila še uporabo treh kazalnikov, ki bi najbolj predstavili uspešnost poslovanja in sicer EVA – Ekonomska dodana vrednost, ROS – Čista dobičkonosnost prihodkov in ROA – Čista dobičkonosnost sredstev.

3.3.1.1 Ekonomska dodana vrednost – EVA

Ekonomska dodana vrednost je finančni kazalnik poslovne uspešnosti, ki naj bi najbolj natančno opredelil ekonomski dobiček podjetja. EVA je neto dobiček podjetja, ki je zmanjšan za vrednost vseh oportunitetnih stroškov celotnega kapitala, investiranega v podjetje. Izračun je razmeroma enostaven proces, vendar je v praksi precej bolj kompleksen. EVA zagotavlja natančno meritev poslovne uspešnosti preko dobička, saj vsebuje stroške kapitala ter s tem managerje bodri k razmišljanju o resničnosti ustvarjanja vrednosti za delničarje ali k njenemu zmanjševanju. Za ugotovitev EVA moramo izračunati dobiček podjetja po plačnem davku od dobička, količino kapitala in stroškov kapitala. Pozitiven rezultat pomeni proizvajanje pozitivnega ekonomskega rezultata. (Gruban, 2001).

EVA vsebuje 3 komponente. Dobiček podjetja po plačnem davku od dobička se lahko izračuna ročno, vendar je naveden tudi v finančnih podatkih družbe. WACC oz. strošek kapitala je povprečna stopnja donosa, ki jo podjetje pričakuje, da bo plačalo svojim vlagateljem. Vrednost WACC se od podjetja do podjetja razlikuje. V mojem primeru bom vrednost WACC upoštevala 10 %. Vrednost vloženega kapitala pa se pogosto izračuna kot razlika med skupnimi sredstvi in tekočimi obveznostmi (Investopedia, LLC. brez datuma a).

Enačba 1: Izračun EVA

EVA = dobiček podjetja po plačnem davku od dobička – (kapital x stroški kapitala)

IC = sredstva – obv. do dob.– druge krat. obv.– obv. za davek od dobička

IC (2016) = 8.483.061 + 9.680.127 – 805.442 – 314.674 – 251.549 = 16.791.523 EUR

IC (2017) = 8.294.607 + 10.874.504 – 910.581 – 392.467 – 351.836 = 17.514.227 EUR

Tabela 6: Izračun kazalnika Ekonomske dodane vrednosti – EVA za leto 2017 in 2016

	31.12.2017	31.12.2016
Dobiček po plačnem davku od dobička (v EUR)	1.493.520	1.128.914
Kapital (v EUR)	17.514.227	16.791.523
Stroški kapitala (v %)	10	10
EVA	- 257.902,70	- 550.238,30

Vir: Povzeto po Tinex d. o. o. (2017).

Podjetje je v letu 2016 in 2017 ustvarilo negativen ekonomski rezultat. Iz tabele 6 lahko razberemo, da je v letu 2017 EVA glede na leto 2016 nekoliko nižja. Razlog za boljši rezultat v letu 2017 so nižje zaloge za dobrih 1.000.000,00 EUR.

3.3.1.2 Čista dobičkonosnost prihodkov – ROS

Čista dobičkonosnost prihodkov je razmerje med čistim dobičkom ali čisto izgubo in celotnimi prihodki. Uporablja se za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja. Rezultat nam daje vpogled v količino dobička, ki ga podjetje ustvari na enoto prodaje oz. kako učinkovito je podjetje spremenilo prodajo v dobiček. Pozitiven rezultat nam pove, da podjetje raste učinkovito. ROS se uporablja tudi pri primerjavi preteklih rezultatov, saj s tem podjetju omogoča analizo trendov na tem področju, v primeru negativnega rezultata pa lahko kaže na finančne težave. Primerjava rezultatov je koristna le, če primerjamo podjetja v isti dejavnosti, ki so približno enake velikosti (Investopedia, LLC. brez datuma c).

ROS = čisti dobiček ali čista izguba/ celotni prihodki * 100

Tabela 7: Izračun kazalnika Dobičkonosnosti prihodkov – ROS za leto 2017 in 2016

	31.12.2017	31.12.2016
Čisti dobiček iz poslovanja	1.493.520	1.128.914
Celotni prihodki od prodaje	15.355.717	12.970.146
ROS	9,72	8,70

Vir: Povzeto po podjetju Tinex d. o. o. (2017).

Pri izračunu ROS sem upoštevala čisti dobiček iz poslovanja iz leta 2016 v znesku 1.128.914,00 EUR in iz leta 2017 v znesku 1.493.520,00 EUR. Podatek o celotnih prihodkih in čistem dobičku iz poslovanja sem črpala iz izkaza poslovnega izida. Celotni prihodki so v letu 2016 znašali 12.970.146,00 EUR in v letu 2017 15.353.717,00 EUR. Iz tabele 7 vidimo povečan ROS v letu 2017, kar nam daje dober rezultat glede dobičkonosnosti prihodkov. To pomeni, da smo na 100 enot prihodkov ustvarili 9,72 EUR dobička, kar je več kot v letu 2016.

3.3.1.3 Čista dobičkonosnost sredstev – ROA

Čista dobičkonosnost sredstev je razmerje med čistim dobičkom ali čisto izgubo in celotnimi sredstvi. ROA pove, kako je družba dobičkonosna glede na celotno premoženje oz. kako učinkovita je pri uporabi svojih sredstev za ustvarjanje dobička, izražena v odstotkih. Kazalnik nam daje vpogled v izkoriščanje sredstev podjetja, kjer ROA določa dobičkonosnost na celotna sredstva. Višji rezultat pomeni, da podjetje zasluži več denarja z manj naložbami. Primerjava rezultatov je koristna pri primerjanju podobnih podjetij ali v primerjavi s preteklimi rezultati (Investopedia, LLC. brez datuma b).

ROA = (čisti dobiček ali čista izguba)/ (celotna sredstva tekočega leta – celotna sredstva preteklega leta/2) * 100

Tabela 8: Izračun kazalnika Dobičkonosnosti sredstev - ROA za leto 2017

	31.12.2017
Čisti dobiček iz poslovanja	1.493.520
Celotna sredstva	18.682.328,50
ROA	7,99

Vir: Povzeto po podjetju Tinex d. o. o. (2017).

Pri izračunu ROA sem upoštevala čisti dobiček iz poslovanja iz leta 2017 v znesku 1.493.520,00 EUR in povprečno vrednost celotnih sredstev, kjer sem upoštevala sredstva iz leta 2016 in iz leta 2017. Povprečna vrednost sredstev znaša 18.682.328,50 EUR. Iz tabele 8 lahko vidimo, da ROA v tem primeru znaša 7,99 % in nam pove, da je podjetje na 100 enot vloženih sredstev ustvarilo 7,99 EUR dobička.

3.3.2 Kazalniki odnosa do kupcev v podjetju Tinex

V podjetju se dobro zavedajo pomembnosti dobrega odnosa do kupcev in na graditvi dolgoročnega in lojalnega odnosa. Kakovost, celovitost, strokovnost, inovativnost in prilagodljivost so vrednote, ki spremljajo podjetje na poti do uspeha v odnosu s kupci. Podjetje je v svoji panogi na trgu Slovenije in JV Evrope eno izmed vodilnih, zato je široka ponudba izdelkov in storitev izrednega pomena. Od leta 2009 podjetje svojim kupcem na spletni strani omogoča nakup izdelkov. V podjetju svojim kupcem v nujnih primerih nudijo tudi storitve izven njihovega rednega delovnega časa, kar se mi kot kupcu zdi izrednega pomena. Merjenje uspešnosti poslovanja z vidika odnosa do kupcev z določenimi kazalniki bi podjetju omogočilo še boljše poznavanje želja in potreb svojih kupcev. Podjetju bom predstavila tri kazalnike, ki se mi zdijo smiselni za spremljanje, in sicer delež ključnih strank, zadovoljstvo, zvestoba strank in reklamacije.

3.3.2.1 Delež ključnih kupcev

Ključne naloge in cilji vsakega vodje prodaje je vzpostavitev in ohranjanje dobrega odnosa s ključnimi kupci in zavedanje, kakšen delež prihodkov ustvarijo. V nekaterih podjetjih je poslovanje odvisno od sodelovanja z le nekaj kupci. Prestop teh kupcev h konkurenci bi podjetju predstavljalo veliko oviro. Da pa se to ne zgodi, so pomembni trdni in produktivni odnosi med podjetjem in kupci. Najuspešnejša podjetja svoje odnose nadgrajujejo in proaktivno skrbijo, da razumejo organizacijo in moč odločanja pri kupcu, pridobijo dostop do pravih nakupnih vplivnikov, gojijo obstoječe odnose in dobijo zasluge za rešitve problemov. Z načinom uvajanja proaktivne vloge lahko ključne kupce zaščitijo pred konkurenco tudi v primeru cenovno ugodnejših ponudb (Inteligentna prodaja, brez datuma).

Tabela 9: Delež 10 največjih kupcev v letu 2017 v celotnih prihodkih

Podjetje	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Delež v %	4,64	3,22	2,63	2,16	1,81	1,56	1,46	0,90	0,90	0,87

Vir: Povzeto po podjetju Tinex d. o. o. (2017).

Celotno število kupcev v podjetju v letu 2017 je bilo več kot 2000. V tabeli 9 lahko vidimo, da je podjetje A s 712.970 EUR prihodkov v celotnih prihodkih ustvarilo največji delež, in sicer 4,64 %. Tveganje, ki lahko nastane pri nadvladi samo enega kupca, je v podjetju razpršeno, saj največji kupec predstavlja zgolj slabih 5 % celotnih prihodkov, ustvarjenih v letu 2017.

3.3.2.2 Zadovoljstvo in zvestoba strank

Podjetja zvestobo kupcev jemljejo kot nekaj samoumevnega. Ohranjanje zvestih kupcev za podjetje predstavlja velik izziv, saj morajo svojo ponudbo prilagoditi v skladu s potrebami in vrednotami kupcev. Kupci prihajajo in odhajajo, vendar podjetja premalo pozornosti namenijo odhajajočim kupcem. Razlogi za odhod strank h konkurenci so različni in podjetju predstavljajo velik izziv. Na tem mestu je potrebno prisluhniti povratnim informacijam kupcev in jim verjeti.

Zadovoljstvo v očeh kupca ustvarimo s kakovostnimi izdelki in storitvami in s tem kupca privabimo k ponovnemu nakupu in širjenju pozitivnih informacij o izkušnji. Zadovoljen kupec je želja vsakega podjetnika. Zadovoljstvo in ponoven nakup pa vodi kupca do zvestobe podjetju. Zvestoba velja za neko čustveno navezanost na podjetje. Kupci so podjetju in blagovni znamki naklonjeni. Podjetju bi predlagala merjenje zvestobe kupcev na podlagi njihovega vedenja, števila in vrednosti nakupov in časa od zadnjega nakupa in let nakupovanja.

3.3.2.3 Reklamacije in pritožbe

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je reklamacija definirana kot prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da izdelek, storitev oz. izkušnja nima zaželenih lastnosti. S pritožbo pa kupec izraža nezadovoljstvo zaradi neprimernosti in neustreznosti izdelkov in storitev. Vsaka pritožba kupca še ne pomeni tudi reklamacije in obratno. Pritožba je po navadi izraz nezadovoljstva nad neizpolnjenimi pričakovanji kupcev, medtem ko reklamacija od podjetja zahteva izboljšave v skladu z reklamacijo in odpravo neskladnosti (Bitenc, 2008).

Podjetju bi predlagala spremljanje števila reklamacij in pritožb ne glede na izvor. Pri tem bi upoštevali vse vrste reklamacij s strani kupca. Razporedili bi jih po vrsti nastanka – kakovost, neustreznost blaga, napaka zaposlenih, in tako ugotovili, na katerih področjih se dogaja največ napak. Merjenje števila in vrst reklamacij bi podjetje spodbudilo k izboljšanju

in reševanju na področjih, na katerih nastaja največ reklamacij. Reševanje pritožb mora potekati sprotno, saj le tako lahko ohranimo zadovoljne kupce.

3.3.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov v podjetju Tinex

Učinkoviti notranji procesi temeljijo na zadovoljstvu strank, kamor med drugim sodita tudi kakovost in produktivnost zaposlenih. Vsako podjetje mora določiti glavne procese, na podlagi katerih se določijo ukrepi. Za uresničevanje procesov in njim pripadajočim ukrepom mora stati dobro podprt informacijski sistem, ki mora zagotavljati nemoteno delovanje.

V podjetju Tinex se izvajajo naslednji notranji poslovni procesi: obvladovanje osnovnih sredstev, proces vzpostavitve in vzdrževanje IT infrastrukture, obravnavanje zaposlenih, reševanje reklamacij, prevzemanje blaga, priprava blaga, skladiščenje blaga, obvladovanje tveganj, prodaja, sistem vodenja Tinex, vodenje podjetja, proizvodnja, nabava, izbira artikla – dobavitelja, vodenje projektov, ravnanje z okoljem, vodstveni pregled, notranje presoje, finančna služba, naročanje blaga, izvoz, maloprodaja in veleprodaja.

Za uresničevanje strateških ciljev v okviru odnosa do kupcev je vedno bolj pomemben dober odnos med kupcem in dobaviteljem. Kupci od podjetja zahtevajo kakovostne in visoko standardne izdelke in storitve. Za zagotavljanje zavezanosti podjetja h kakovosti na področju trženja ležajne, tesnilne in pogonske tehnike ima podjetje od leta 1998 vzpostavljen in ustrezno vzdrževan sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001. V letu 2018 je podjetje prejelo novo izdajo ISO 9001:2015, ki zagotavlja nekaj svežine in novih prijemov pri kakovosti procesov in storitev.

Izvajalni in poprodajni proces od podjetja med drugim zahtevata tudi skrbno ravnanje z okoljem, kamor sodi stopnja odpadkov in sprotno odstranjevanje odpadkov, nastalih v proizvodnjem procesu in odstranjevanje dotrajanih proizvodov. Podjetje je v letu 2006 pridobilo certifikat ISO 14001, ki se nanaša na ravnanje z okoljem, obsega zakonske zahteve, učinkovito izkoriščanje virov in preprečuje onesnaževanje okolja.

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov podjetju predlagam merjenje uspešnosti na podlagi mnenja redne revizije, izračunavanje produktivnosti zaposlenih in kakovosti spletne strani.

3.3.3.1 Mnenje redne revizije

Revizijske hiše vsako leto ugotavljajo usklajenost računovodskih izkazov podjetja z računovodskimi standardi. Med pomembne kazalnike tako sodi tudi mnenje redne revizije, ki pri pregledovanju poslovanja podjetja ugotavlja napake v preteklem letu.

Poročilo neodvisnega revizorja za leto 2016 se glasi: »Po našem mnenju priloženi računovodski izkazi v vseh pomembnih pogledih predstavljajo resničen in pošten prikaz

finančnega položaja družbe TINEX, d.o.o., Šenčur na dan 31. decembra 2016 ter njenega poslovnega izida in denarnih tokov za tedaj končano leto v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi.«

Poročilo neodvisnega revizorja za leto 2017: »Po našem mnenju priloženi računovodski izkazi v vseh pomembnih pogledih predstavljajo resničen in pošten prikaz finančnega položaja družbe TINEX, d.o.o., Šenčur na dan 31. decembra 2017 ter njenega poslovnega izida in denarnih tokov za tedaj končano leto v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi.«

V podjetju Tinex je bilo v letu 2016 in prav tako v letu 2017 mnenje redne revizije pozitivno, kar pomeni, da podjetje posluje dobro in v skladu z računovodskimi standardi. Poročilo revizorja bi v nasprotnem primeru bilo lahko tudi negativno, kar bi moralo podjetje spodbuditi k iskanju napak in rešitev pri poslovanju podjetja.

3.3.3.2 Produktivnost in dodana vrednost na zaposlenega

Kazalnik produktivnosti dela je kazalnik rasti in nam prikaže razmerje med celotnimi poslovnimi prihodki podjetja in povprečnim številom zaposlenih v nekem obdobju. S tem ugotovimo, koliko dejansko proizvedejo zaposleni. Dodana vrednost na zaposlenega pa je razmerje med celotnimi poslovnimi prihodki z odštetimi stroški blaga, materiala in storitev in povprečnim številom zaposlenih.

Tabela 10: Izračun kazalnika produktivnosti dela in dodane vrednosti na zaposlenega

	2016	2017	Indeks
Celotni poslovni prihodki (v EUR)	12.970.146	15.355.717	118,39
Povprečno število zaposlenih	47	50	106,38
Kazalnik produktivnosti dela	275.960,55	307.114,34	111,28
Stroški blaga, materiala in storitev (v EUR)	9.215.552	10.984.180	119,19
Dodana vrednost na zaposlenega	79.884,98	87.430,74	109,45

Vir: Povzeto po podjetju Tinex d. o. o. (2017).

Produktivnost dela, ki jo razberemo iz tabele 10, je v podjetju Tinex v letu 2017 za 11,28 % višja kot v letu 2016, kar je dober rezultat. Na povečanje je vplivalo zvišanje celotnih poslovnih prihodkov ob sprejemljivem povečanju števila zaposlenih. Dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2017 za 9,45 % višja kot v letu 2016.

3.3.3.3 Kakovost spletne strani

Vzpostavitev spletne strani in spletne trgovine za vsako podjetje predstavlja velik finančni zalogaj. V zameno za visoke stroške spletne strani, njenega vzdrževanja, oglaševanja in vse storitve, ki sodijo zraven, želijo podjetja zvišati prodajo svojih izdelkov in storitev ter prepoznavnost samega podjetja. Na tem mestu podjetju predlagam merjenje kakovosti spletne strani, ki vključuje uvrstitev na mednarodnih iskalnikih in število obiskov na spletni

strani. Smiselna bi bila tudi primerjava prihodkov, ki so nastali po vzpostavitvi spletne trgovine s prihodki pred vzpostavitvijo. Na ta način bi dejansko izračunali smiselnost stroškov v povezavi s spletno stranjo in spletno trgovino.

3.3.4 Kazalniki učenja in rasti v podjetju Tinex

Zadovoljni, usposobljeni, sposobni, izobraženi in motivirani zaposleni imajo pri doseganju in uresničevanju ciljev podjetja velik pomen. Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih se neposredno prenaša tudi na zadovoljstvo strank. V času hitrih in velikih tehnoloških sprememb ima velik pomen tudi stalno usposabljanje zaposlenih. Podjetju predlagam izračunavanje kazalnikov z vidika izobraževanja, dinamike zaposlenih in njihovega zadovoljstva.

3.3.4.1 Rast števila ur izobraževanja zaposlenih

Usposobljenost, strokovnost in ustrezna izobraženost zaposlenih velja za ključne pri delovanju v organizaciji. V podjetju velik pomen predstavlja izobraževanje in nadgrajevanje znanja zaposlenih, zato v podjetju Tinex med drugimi predlagam izračunavanje rasti števila ur izobraževanja zaposlenih, ki je razmerje med št. izobraževalnih ur v tekočem obdobju in št. izobraževalnih ur v preteklem obdobju, izraženo v odstotkih.

Rast števila ur izobraževanja zaposlenih = (št. izobraževalnih ur tekoče/ št. izobraževalnih ur preteklo) * 100

Tabela 11: Rast števila ur izobraževanja zaposlenih

	2016	2017
Število ur izobraževanja	360	1.112
Rast št. ur izobraževanja zaposlenih	308,88	

Vir: Povzeto po podjetju Tinex d. o. o. (2017).

V podjetju Tinex so imeli v letu 2017 za 308,88 % več ur izobraževanja kot v preteklem letu. Tabela 11 prikazuje rast števila ur, ki so namenjanja izobraževanju zaposlenih in nadgrajevanju njihovega znanja. Kazalnik bi bilo smiselno spremljati skozi daljše časovno obdobje, saj bi s tem dobili večji pregled nad višanjem oz. nižanjem izobraževalnih ur.

3.3.4.2 Dinamika zaposlenih

Dinamika zaposlenih nam prikazuje večanje oz. upadanje števila zaposlenih v določenem obdobju. Vsako menjavanje zaposlenih za podjetje prinaša negativne posledice, ki se odražajo v produktivnosti dela, kar negativno vpliva na uspešnost poslovanja. Koeficient fluktuacije odhodov prikazuje odhode v povezavi z upokojitvijo, nesrečami, poklicnimi boleznimi, invalidsko upokojitvijo oz. z odhodi, ki niso neposredno v povezavi s podjetjem.

Koeficient neto fluktuacije prikazuje razmerje med prihodi in odhodi, kjer so odhodi povezani s slabimi pogoji dela, slabimi odnosi, slabim gospodarjenjem podjetja in slabimi razmerami v kolektivu. Kazalnik velja za negativnega in je odraz slabe organizacije in slabega gospodarjenja podjetja. Koeficient bruto fluktuacije podjetju prikazuje, ali je zaposlovanje v podjetju problemski položaj ali ne (Kipič, 2003).

Koeficient fluktuacije odhodov: odhodi zaposlenih v obdobju/ povprečno št. zaposlenih

Koeficient neto fluktuacije: (prihodi – odhodi v obdobju)/ povprečno št. zaposlenih

Koeficient bruto fluktuacije: (prihodi + odhodi v obdobju)/ povprečno št. zaposlenih

Tabela 12: Izračun koeficientov fluktuacije odhodov, neto fluktuacije in bruto fluktuacije za leto 2016 in 2017

	2016	2017	Indeks
Št. zaposlenih na začetku leta	45	47	104,44
Št. prihodov med letom	3	3	100,00
Št. odhodov med letom	1	0	0,00
Fluktuacija odhodov	2,22	0,00	0,00
Koeficient neto fluktuacije (v %)	4,44	6,38	143,69
Koeficient bruto fluktuacije (v %)	8,88	6,38	71,84

Vir: Povzeto po podjetju Tinex d. o. o. (2017).

Rezultati v tabeli 12 prikazujejo število zaposlenih na začetku obdobja, število prihodov in število odhodov med letom. V letu 2016 so se na novo zaposlili 3 delavci in 1 delavcu je potekla pogodba za določen čas. V letu 2017 odhodov med letom ni bilo, so se pa na novo zaposlili 3 delavci. Koeficient neto fluktuacije je v letu 2017 višji kot v letu 2016 zaradi odhoda zaposlenega v letu 2016. Koeficient bruto fluktuacije je v letu 2017 nižji kot v letu 2016, kar pomeni, da je bilo v letu 2017 manj odhodov in prihodov glede na predhodno leto. V podjetju je stalnost zaposlenih dobra, kar prikazuje tudi nizko spreminjanje števila zaposlenih.

3.3.4.3 Stopnja zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljni in motivirani zaposleni so razlog za uspešno delovanje podjetja. Za delovanje organizacije kot celote mora ekipa delovati usklajeno in v timskem duhu. Vsak posameznik v podjetju mora začitati pripadnost organizaciji in njegov doprinos k uspešnemu poslovanju družbe. Vodstvo podjetja se mora zavedati pomembnosti zadovoljnih in motiviranih zaposlenih, saj so oni tisti, ki vplivajo na ekonomsko uspešnost in stabilen razvoj podjetja. Podjetju Tinex predlagam merjenje uspešnosti na podlagi zadovoljstva zaposlenih, ki vključuje anonimne anketne vprašalnike ali anonimne intervjuje. Pri anketnih vprašalnikih smo z vprašanji omejeni, rezultati pa so lahko zelo splošeni. Pri anonimnih intervjujih pa

gre za subjektivno izražanje zadovoljstva zaposlenih, ki vključuje pojasnjevanja in podvprašanja. Rezultati so bolj poglobljeni in nam dajejo dober vpogled v dejansko stanje.

SKLEP

Metoda SUK je nekaterim podjetjem še vedno neznanka. Klasične metode namreč ne dajejo dovolj informacij, s katerimi bi podjetja lahko konkurirala na sodobnem konkurenčnem trgu. Finančne kazalnike po navadi izračunavajo finančni strokovnjaki, ki pa nimajo vpogleda v delovanje podjetja kot celote, zato velik pomen predstavlja vključenost vseh vodstvenih delavcev, ki imajo celotno predstavo o viziji, poslanstvu in strateških ciljih podjetja. Vpeljava SUK v podjetje je lahko zelo obsežen proces, saj od vseh vključenih zahteva veliko časa in vloženih sredstev. Naraščanje velike pomembnosti vključenosti nefinančnih kazalnikov v sisteme merjenja podjetjem omogoča hiter odziv na nepredvidljive dogodke v hitrem in spreminjajočem poslovnem okolju. Nefinančni kazalniki imajo velik vpliv na finančne kazalnike, saj posredno vplivajo na njihovo vrednost.

Izračunavanje finančnih kazalnikov, kazalnikov odnosa do kupcev, notranjih procesov ter kazalnikov učenja in rasti so kazalniki v okviru SUK in podjetju omogočajo razumevanje medsebojnih odnosov, kar podjetje vodi k reševanju ovir, nastalih v poslovnem okolju podjetja. Ravno reševanje nastalih ovir podjetje vodi k boljši miselnosti in s tem k reševanju problemov ter boljšim odločitvam. S pomočjo SUK podjetja napredujejo in ne nazadujejo.

Namen diplomskega dela je bilo preučitev vključenosti uravnoteženih kazalnikov v podjetju Tinex. Pri raziskavi sem prišla do ugotovitve, da ima podjetje pri merjenju uspešnosti poslovanja vključene samo tradicionalne finančne kazalnike, ki so predstavljeni v poglavju, ki se nanaša na obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetju sem v okviru SUK predlagala nekaj kazalnikov, ki se nanašajo na finančni vidik, vidik odnosa do kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti.

Vpeljava SUK v merjenje uspešnosti poslovanja v podjetje Tinex je samo moje mnenje, ki vključuje predstavitev nekaterih kazalnikov, s katerimi bi podjetje lahko izboljšalo svojo uspešnost in učinkovitost poslovanja. Zavedati se je potrebno, da vpeljava zahteva ogromno časa in vključenost vseh zaposlenih, predvsem vodstvenih delavcev. Naloga vodstvenih delavcev je določitev kazalnikov, ki se nanašajo na strateške cilje podjetja. Kazalniki se skozi čas vpeljave SUK in glede na potrebe lahko spreminjajo in dodajajo. Izbira kazalnikov mora biti številčno tako velika, da za podjetje predstavlja preglednost pri njihovem spremljanju. Vsekakor pa je na koncu odločitev v rokah vodstvenih delavcev, v katero smer bo podjetje raslo in se razvijalo, prav tako pa ima zadnjo besedo tudi pri izbiri sistema za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group. (brez datuma). *Balanced Scorecard Basics*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
2. Bitenc, M. (2008). *Delo s strankami*. Pridobljeno 16. maja 2019 iz http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/IMPLEMENTUM/IMPLEMENTUM_9EKONOMIST_Delo_s_strankami_Bitenc.pdf
3. Finančni slovar. (brez datuma). *Finančna analiza*. Pridobljeno 4. aprila 2019 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/financna-analiza.html>
4. Gruban, B. (2001). *EVA™ (ang. Economic Value Added) – Ekonomska dodana vrednost*. Pridobljeno 13. maja 2019 iz <http://www.delavska-participacija.com/priloge/id000923.doc>
5. Hočevar, M. (2002). *Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode* (str. 85–95). Ljubljana: IKS, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
6. Inteligentna prodaja. (brez datuma). *Kako obvarovati ključne kupce pred konkurenco?* Pridobljeno 16. maja 2019 iz <http://www.inteligentna-prodaja.si/nova/2016/02/23/kako-obvarovati-kljucne-kupce-pred-konkurenco/>
7. Investopedia, LLC. (brez datuma a). *Economic Value Added (EVA)*. Pridobljeno 13. maja 2019 iz <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp>
8. Investopedia, LLC. (brez datuma b). *Return on Assets (ROA)*. Pridobljeno 13. maja 2019 iz <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>
9. Investopedia, LLC. (brez datuma c). *Return on Sales (ROS)*. Pridobljeno 13. maja 2019 iz <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
10. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review.
11. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993a). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Boston: Harvard Business Review.
12. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993b). *Using the Balances Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review.
13. Kipič, V. (2003) *Analiza poslovanja podjetja Kroj d.d., Ljubljana v letih 2000/2001* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Numo, Bečela, M. (2016). *Preteklost sedanost prihodnost*. Šenčur: Tinex, d. o. o.
15. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010). *Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo?* (str. 671–675). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Računovodstvo Pavliha. (brez datuma). *Uravnoreženo merjenje uspešnosti poslovanja*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz http://www.pavliha.org/poslovodno_racunovodstvo/uspesnost_poslovanja.htm#URAVNOTE%5%BDENO_MERJENJE_USPE%5%A0NOSTI_POSLOVANJA_
17. Tinex d. o. o. , (brez datuma). *Vizija, poslanstvo in politika*. Pridobljeno 25. maja 2019 iz <https://www.tinex.si/vizija-poslanstvo-in-politika>

18. Tinex d. o. o. , (2018). *Letno poročilo 2017*. Šenčur: Tinex d. o. o.

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Tinex za leto 2017
BILANCA STANJA NA DAN 31. 12. 2017
v EUR

		2017	2016	INDEKS
	SREDSTVA	19.190.061	18.174.596	105,59
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	8.294.607	8.483.061	97,78
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	9.926	17.217	57,65
1.	Dolgoročne premoženjske pravice	9.926	17.217	57,65
II.	Opredmetena osnovna sredstva	7.381.353	6.915.401	106,74
1.	Zemljišča in zgradbe	6.575.253	6.136.115	701,16
	a) Zemljišča	2.636.593	2.069.172	127,42
	b) Zgradbe	3.938.660	4.066.943	96,85
2.	Druge naprave in oprema	806.100	779.286	103,44
3.	Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev in opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	0	0	0,00
III.	Naložbene nepremičnine	585.259	615.528	95,08
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	318.070	934.915	34,02
1.	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	88	88	99,58
	a) Delnice in deleži v družbah v skupini	88	88	99,58
2.	Dolgoročna posojila	317.982	934.827	34,02
	b) Dolgoročna posojila drugim	317.982	934.827	34,02
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	10.874.504	9.680.127	112,34
I.	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0,00
II.	Zaloge	7.475.718	6.433.147	116,21
1.	Material	184.172	127.550	144,39
2.	Proizvodi in trgovsko blago	7.274.202	6.297.749	115,50
3.	Predujmi za zaloge	17.343	7.848	220,99
III.	Kratkoročne finančne naložbe	6.594	0	0,00
1.	Kratkoročna posojila	6.594	0	0,00
	b) Kratkoročna posojila drugim	6.594	0	0,00
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	3.062.547	2.647.081	115,7
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	3.043.302	2.623.839	115,99
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	19.246	23.242	82,80
V.	Denarna sredstva	329.645	599.899	54,95
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	20.950	11.408	183,64
	IZVENBILANČNA EVIDENCA	5.000.376	5.500.497	90,91

		2017	2016	INDEKS
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	19.190.061	18.174.596	105,59
A.	KAPITAL	14.061.052	12.924.480	108,79
I.	Vpoklicani kapital	170.000	170.000	100,00
1.	Osnovni kapital	170.000	170.000	100,00
II.	Kapitalske rezerve	40.281	40.281	100,00

III.	Rezerve iz dobička	17.000	17.000	100,00
1.	Zakonske rezerve	17.000	17.000	100,00
IV.	Rezerve nastale zaradi vrednotenja po pošteni vrednosti	(1.421)	(674)	210,86
V.	Preneseni čisti poslovni izid	12.340.251	11.568.959	106,67
VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.493.520	1.128.914	132,30
B.	REZERVACIJE IN DOLOGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	59.289	51.121	115,98
1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	59.289	51.121	115,98
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	3.057.718	3.495.207	87,48
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	3.056.945	3.494.437	87,48
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.916.667	3.472.222	84,00
2.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	140.278	22.215	631,47
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	770	770	100,00
1.	Druge dolgoročne poslovne obveznosti	770	770	100,00
III.	Odložene obveznosti za davek	0	0	0,00
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	2.009.394	1.694.667	118,57
I.	Kratkoročne finančne obveznosti	700.703	565.798	123,84
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	555.556	555.556	100,00
2.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	145.147	10.242	1.417,16
II.	Kratkoročne poslovne obveznosti	1.308.691	1.128.869	115,93
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	910.581	805.442	113,05
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	5.643	8.753	64,47
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	392.467	314.674	124,72
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	4.003	9.122	44,21
	IZVENBILANČNA EVIDENCA	5.000.376	5.500.497	90,91

Vir: Tinex d. o. o. (2017).

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Tinex za leto 2017

BILANCA STANJA NA DAN 31.12.2017

v EUR

		2017	2016	INDEKS
1.	Čisti prihodki od prodaje	15.355.717	12.971.146	118,39
2.	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	8.874	7.622	116,43
3.	Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	8.196	24.642	33,26
4.	Stroški blaga, materiala in storitev	(10.984.180)	(9.215.552)	119,19
a)	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	(10.008.021)	(8.295.085)	120,65
b)	Stroški storitev	(976.159)	(920.467)	106,05
5.	Stroški dela	(2.021.172)	(1.848.404)	109,35
a)	Stroški plač	(1.582.043)	(1.399.090)	113,08
b)	Stroški socialnih zavarovanj	(257.527)	(226.409)	113,74
	od tega stroški pokojninskih zavarovanj	(141.499)	(124.409)	0,00
c)	Drugi stroški dela	(181.602)	(222.906)	84,47
6.	Odpisi vrednosti	(443.333)	(477.516)	92,84
a)	Amortizacija	(418.107)	(429.726)	97,30
b)	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	(25.226)	(47.790)	52,79
7.	Drugi poslovni odhodki	(20.274)	(16.867)	120,20
8.	Finančni prihodki iz deležev	150	250	60,00
a)	Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	150	250	60,00
9.	Finančni prihodki iz danih posojil	2.411	17.267	13,96
a)	Finančni prihodki iz danih posojil, danim drugim	2.411	17.267	13,96
10.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	568	794	71,55
a)	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	568	794	71,55
11.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	(53.364)	(75.811)	70,39
a)	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	(48.613)	(74.285)	65,44
b)	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	(4.751)	(1.526)	311,33
12.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	(369)	(639)	57,77
a)	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	(7)	(10)	68,10
b)	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	(362)	(630)	57,52
13.	Drugi prihodki	4.897	637	768,71
14.	Drugi odhodki	(12.763)	(6.106)	209,02
15.	Davek iz dobička	(351.836)	(251.549)	139,87
16.	ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	1.493.520	1.128.914	132,30

Vir: Tinex d. o. o. (2017).

Priloga 3: Deset največjih kupcev v letu 2017 v podjetju Tinex

Kupec	Delež kupcev v celotnih prihodkih v %	Čisti prihodki od prodaje v letu 2017 v EUR
Podjetje A	4,64	712.970
Podjetje B	3,22	494.759
Podjetje C	2,63	405.313
Podjetje D	2,16	332.762
Podjetje E	1,81	279.023
Podjetje F	1,56	240.309
Podjetje G	1,46	225.029
Podjetje H	0,90	138.789
Podjetje I	0,90	138.365
Podjetje J	0,87	134.216
Celotni prihodki	100,00	15.355.717

Vir: Tinex d. o. o. (2017).