

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTA DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: - 7 -12- 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	14095		

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

DANIJELA BRECELJ

MENTOR
MAG. MASSIMO MANZIN

KOPER, 2007

POVZETEK

Z globalizacijo gospodarstva postaja poslovno okolje vedno bolj zahtevno. Podjetja, ki želijo konkurirati in uspešno poslovati v pogojih izjemnega tehnološkega in gospodarskega razvoja, so prisiljena sprejemati hitre odločitve, biti prožna v poslovanju ter odprta za spremembe. Strateške odločitve sodobnih managerjev namreč v veliki meri temeljijo na finančno-računovodskih kazalnikih. Eden izmed novih, uspešnih računovodskih pristopov, ki managerjem zagotavlja ustrezne in celovite informacije o poslovanju podjetja, je uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov. Slednji temelji predvsem na upoštevanju finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Ti vidiki so med seboj tesno povezani z verigo vzrokov in posledic, tako da skupaj tvorijo uravnoteženi sistem štirih ključnih vidikov poslovanja podjetja.

Ključne besede: poslovno okolje, konkurenca, finance, stranke, poslovni procesi, učenje, rast, podjetje.

ABSTRACT

Due to the economy globalisation the professional environment has become more and more demanding. When the enterprises want to compete and successfully operate in the conditions of extreme technological and economy development, they are forced to make quick decisions, they have to be flexible and open for changes. The strategic decisions of the modern managers are in large extent based on finance-accountant indexes which originate in accountants information. The balanced system of indexes is one of the new successful accountant approaches that gives managers relevant and wholesome information on the enterprise operation. This system is based mostly on the consideration of the financial aspect, work with the customers, and the inside business processes, education and growth. These factors are closely connected with each other in the chain of causes and consequences. Together they represent the balanced system of four key points illustrating the enterprise operation.

Key words: business environment, competition, finance, customers, business processes, education, growth, enterprise

UDK: 658:005.332.1(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov	3
2.1 Finančni vidik	7
2.1.1 Obvladovanje tveganja	8
2.1.2 Strateške usmeritve finančnega vidika	9
2.1.3 Zmanjševanje stroškov oziroma izboljšanje produktivnosti	9
2.1.4 Izraba sredstev oziroma naložbena strategija	10
2.2 Vidik poslovanja s strankami	10
2.2.1 Tržni delež in delež naročila strank	10
2.2.2 Ohranjanje strank	11
2.2.3 Pridobivanje strank	11
2.2.4 Zadovoljstvo strank	11
2.2.5 Dobičkonosnost strank	11
2.2.6 Ponudbe	12
2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	13
2.3.1 Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov	13
2.4 Vidik učenja in rasti	14
2.4.1 Sposobnosti zaposlenih.....	15
2.4.2 Zmogljivost informacijskih sistemov	16
2.4.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje	16
3 Predstavitev in dejavnost podjetja Grafika Soča, d. d.	19
3.1 Predstavitev podjetja	19
3.2 Predstavitev proizvodnega programa Grafike Soča, d. d.	19
4 Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Grafika Soča, d. d.	23
4.1 Finančni vidik	23
4.2 Izbira in analiza kazalnikov odnosa poslovanja s strankami	25
4.3 Izbor in analiza kazalnikov notranjih poslovnih procesov.....	27
4.4 Izbira in analiza kazalnikov vidika učenja in rasti	29
5 Sklep	33
Literatura	35
Viri	35
Priloge	37

PONAZORILA

Slika 3.1	Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu.....	6
Slika 2.1	Organizacijska struktura podjetja Grafika Soča, d. d.	20
Slika 4.1	Povprečna ocena vseh elementov storitve v letu 2006.....	27
Tabela 4.1	Izbor kazalnikov po posameznih področjih delovanja.....	23
Tabela 4.2	Izbrani finančni kazalniki za obdobje 2004–2006	24
Tabela 4.3	Izbrani kazalniki vidika kazalnika poslovanja s strankami v obdobju 2004–2005	25
Tabela 4.4	Izbrani kazalniki notranjih poslovnih procesov	28
Tabela 4.5	Izbrani kazalniki učenja in rasti v obdobju 2004–2006	29
Tabela 4.6	Kazalnik zadovoljstva zaposlenih.....	30
Tabela 4.7	Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Grafika Soča, d. d. v obdobju 2004–2006.....	31

1 UVOD

V zadnjih desetletjih so za poslovna okolja značilne stalne, velike in hitre tržne spremembe ter vedno večja konkurenca, ki se jim morajo managerji hitro in učinkovito prilagajati. Podjetja morajo pravočasno prepoznati različne pasti v poslovnem okolju ter se prilagajati tako kupcem kot drugim poslovnim subjektom. V novem, spremenjenem poslovnem okolju so tako potrebni novi sistemi za pridobivanje informacij, ki zagotavljajo sprejemanje pravih poslovnih odločitev. Eden takih poslovnih sistemov je tudi sistem uravnoteženih kazalnikov, ki managerjem zagotavlja inštrumente, s pomočjo katerih lahko podjetje v konkurenčnem okolju usmerjajo proti dolgoročnemu uspehu.

Podrobno razumevanje ciljev in metod za doseganje teh ciljev je življenjskega pomena, saj dandanes organizacije tekmujejo med seboj v zelo kompleksnih okoljih. Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa. Uspešnost poslovanja s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov ohranja poudarek predvsem na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za doseganje teh ciljev. Uspešnost organizacije meri s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Podjetjem omogoča spremljanje finančnih rezultatov ob hkratnem spremljanju napredka pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebuje za prihodnjo rast. Vendar uporaba finančnih kazalnikov zagotavlja le kratkoročno, ne pa tudi dolgoročne uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 14).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Te organizacijske spremembe pa se kažejo predvsem pri inovativnih podjetjih. Ta uporabljajo sistem kot organizacijski okvir za svoje managerske procese. Ti procesi se lahko začnejo s postavitvijo zelo ozkih ciljev, ki pa se kasneje preoblikujejo v managerski sistem.

Namen zaključne projektne naloge je najprej prikazati uporabnost uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetjih kot enega izmed sodobnih managerskih orodij. Zato v prvem delu naloge predstavljam teoretični koncept uravnoteženega sistema kazalnikov, pri čemer osnovo predstavlja knjiga avtorjev Kaplana in Nortona z naslovom »Uravnoteženi sistem kazalnikov«.

Teoretična izhodišča uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC metode) spremljanja uspešnosti v pridobitnem sektorju poskušam uporabiti tudi v podjetju Grafika Soča, d. d. V nadaljevanju bom torej opredelila možne vidike in uravnoteženi sistem kazalnikov v omenjenem podjetju.

Cilj naloge je pokazati, da je za povečanje uspešnosti in učinkovitosti treba posegati po sodobnih managerskih orodjih, kot je npr. uravnoteženi sistem kazalnikov. Cilj zaključne projektne naloge je prikazati uporabnost uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Grafika Soča, d. d.

Zaključna projektna naloga je razdeljena na prvi, teoretično-metodološki del, ter na drugi del, v katerem je prikazan praktični primer uvedbe metode uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje Grafika Soča, d. d. V prvem delu bom uporabila deskriptivni pristop, s katerim bom preučila teoretične podlage za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri tem bom uporabila strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev ter različne vire in članke s področja obravnavane metode. V drugem, praktično usmerjenem delom projektne naloge bom opisala in analizirala vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov v izbrano podjetje. Pri tem se bom opirala na podatke iz strokovne literature, na interne vire podjetja ter na podatke, ki jih bom pridobila s pomočjo izvedene ankete.

2 PREDSTAVITEV URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Kralj (2003, 14) opisuje organizacijo podjetja kot sestav ljudi, sredstev in virov, ki so ga zasnovali in ustanovili ljudje zaradi svojih koristi ter zato v njej sodelujejo in so na nek način udeleženi v njenih izidih.

Sistem v organizaciji močno vpliva na vedenje ljudi tako znotraj kot zunaj nje. Glede na to, da je konkurenca vedno hujša, morajo podjetja uporabljati sisteme merjenja in managerske sisteme, za katere so osnova strategije in zmogljivosti podjetja. Na žalost pa v mnogih organizacijah uspešnost krepijo in merijo le s finančnimi kazalniki. Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju zaposlenih, sistema in notranjih procesov povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom, medtem ko ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti.

Ker računovodska merila ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij, so številni avtorji predlagali svoje metode merjenja uspešnosti. Osnovni cilj te metode je prikazati dolgoročno oziroma strateško uspešnost podjetja. Poleg tega, da so se nove metode razvile v praksi, imajo še eno skupno lastnost. Metode so poimenovane po njihovih raziskovalcih (Hočevar 2003, 2). Cilj takega merjenja je prikazati dolgoročno oziroma strateško uspešnost podjetja. Od vseh predlaganih metod se je najbolj uveljavila metoda uravnoteženih kazalnikov poslovanja (BSC), ki sta jo razvila Norton in Kaplan (v Hočevar 2003, 3).

Rejc (1998, 485–502) poudarja, da je ta sistem treba razumeti kot način komuniciranja, obveščanja in učenja in ne kot sistem nadzora. Uravnoteženi sistem kazalnikov je neke vrste jezik za posredovanje poslanstva in strategije. Merjenje uporablja za obveščanje zaposlenih o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha. Je torej mehanizem, ki poslanstvo in strategijo poslovne enote pretvori v oprijemljive cilje in kazalnike. Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanji kazalniki za delničarje in stranke ter notranji kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov torej zagotavlja vodstvenim delavcem obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Novi pristopi in kazalniki so se razvili kot posledica potrebe po novem načinu poslovanja, ki je usmerjen v prihodnost podjetja. Predstavljali naj bi odgovor na dosedanje analitično-statične načine ocenjevanja preteklega poslovanja s klasičnimi računovodskimi kazalniki. Nove okoliščine poslovanja zahtevajo nov način razmišljanja in s tem vpeljejo tudi nefinančnih kazalnikov. Poleg merjenja nove tehnologije in opreme ter vlaganja vanju je treba meriti še:

- trajnejše in partnerske odnose s kupci,

- razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev,
- proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev z nizkimi stroški,
- izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti,
- razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov.

S prikazanimi kriteriji je torej nastala potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti podjetij. Kaplan in Norton sta razvila metodo BSC z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Bistvo te metode je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki.

Metoda uravnoteženih kazalnikov poslovanja ima številne prednosti. Tako jo lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Vendar različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov. Ti morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi (Hočevar 2003, 5). Prednosti metode BSC so (Rejc 1998, 500):

- povezanost področij poslovanja,
- izbor ključnih nefinančnih kazalnikov,
- uresničevanje strategije podjetja,
- uporabnost za notranje in zunanje koristnike.

Metoda BSC povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Managerji so prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati in tako lahko preprečijo doseganja izboljšav na enem področju na račun drugih področij. Nekatera podjetja že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojih dejavnosti. Ne določajo pa, kateri kazalniki so ključni za presojanje podjetja kot celote. Metoda BSC zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Metoda odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti s finančnimi kazalniki in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja. Bistvo metode je usmerjenost v strategijo in ne v nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja uspešnosti. Te so izhajale in finančnih kazalnikov. Določale so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirale njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosežajo cilje. Metoda BSC vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodila do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni. Uporabniki informacij, ki jih daje metoda BSC, so tako notranji kot zunanji. Finančni kazalniki in kazalniki odnosa do kupcev so zunanji kazalniki, ker izražajo

pogleda zunanjih oseb, kot so delničarji in kupci. Ostali kazalniki pa prikazujejo notranje poslovanje podjetja.

Metoda uravnoteženih kazalnikov ima tudi svoje omejitve, ki bi se jih morali vodilni v podjetjih zavedati (Hočevar 2003, 6):

- novost metode,
- nepopolnost metode,
- obsežnost metode.

Metoda BSC ni revolucionarna metoda merjenja uspešnosti poslovanja. V teoriji in praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo samo dopolniti obstoječe merjenje. Metoda zajema številna pomembna področja poslovanja. Vendar predlagani kazalniki niso popolni. Prav gotovo vsaj kazalniki odnosa do dobaviteljev zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti. Kazalniki bi morali prikazovati tudi odnos podjetja do okolja (ekologije) ter ugleda v lokalni skupnosti in podobno. Metoda obsega zelo širok nabor kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

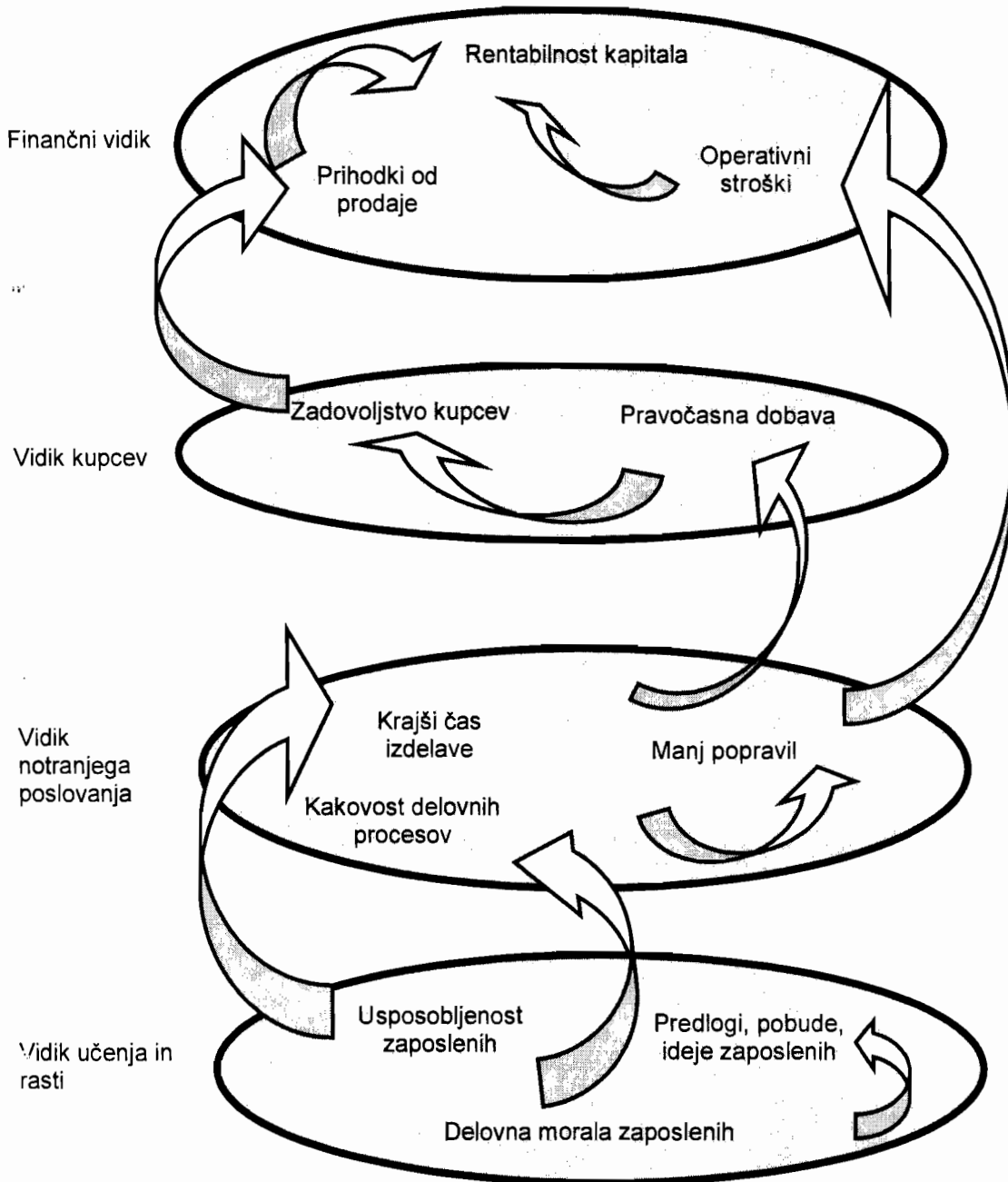
Štiri osnovne skupine kazalnikov BSC metode so finančni kazalniki, kazalniki odnosa do kupcev, kazalniki notranjih poslovnih procesov ter kazalniki učenja in rasti. Povezanost teh štirih vidikov v enovit sistem merjenja uspešnosti torej omogoča podjetju, da s pomočjo sistema kot orodja poveže strategijo in vizijo podjetja. Povezava, ki služi presoji uspešnosti izvajanja strategije in hkratnemu uresničevanju vizije, omogoča uvedbo spleta teh kazalnikov (Manzin 2005, 462).

Povezanost med izbranimi kazalniki in s tem posameznimi vidiki poslovanja se kaže tudi v vzročno-posledičnih povezavah med njimi, ki jih prikazuje slika 3.1.

Kot je razvidno iz slike 3.1, se vzročno-posledična povezava med vidiki kaže kot sistem izpolnjevanja določenih ciljev posameznega vidika, vse dokler niso izpolnjeni vsi cilji v sistemu. Na vrhu sistema so cilji finančnega vidika, npr. rentabilnost kapitala. Ta cilj ne more biti dosežen, dokler nista izpolnjena druga dva, vzporedna cilja (prihodki od prodaje in operativni stroški). Vendar pa je njuna uresničitve spet odvisna od tega, ali je izpolnjen cilj o zadovoljstvu kupcev, kar je v sistemu cilj vidika kupcev, oziroma ali je izpolnjen cilj o zmanjšanju popravil, kar je v sistemu cilj vidika notranjih poslovnih procesov. Proces izpolnjevanja ciljev, ki so medsebojno vzročno-posledično povezani, se nadaljuje do izpolnitve poslednjega cilja. Iz slike je razvidno, da je temeljni in najpomembnejši cilj poslovanja vendarle finančni cilj, katerega uresničitve je pogojena z uresničevanjem drugih, vzporednih oz. podrejenih ciljev, ki opredeljujejo predvsem uporabo neotipljivih sredstev za njihovo uresničenje. Funkcija vzročno-posledičnih povezav je tudi v vzpostavljanju sistema povratnih informacij o

uresničevanju ciljev v sistemu, ki na tak način omogoči poslovodstvu podjetja tekoče spremljanje uresničevanja strategije.

Slika 2.1 Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu



Vir: Manzini 2005, 463.

Vsak, v uravnoteženi sistem izbrani kazalnik, mora biti del verige, ki povezuje cilje in kazalnike ter se začne v vidiku učenja in rasti in končuje v finančnih ciljih. Nastale verige tvorijo strateško drevo organizacije. Te strateške povezave združujejo strateška

prizadevanja podjetja na različnih področjih v enotni sistem, ki vodi podjetje k doseganju ambicioznih ciljev (Krisper 2002, 19).

Vsak vidik ima opredeljene kazalnike, ki izhajajo iz strateških ciljev. Opredeljeni kazalniki uspeha so ključnega pomena za dolgoročno poslovno uspešnost in razvoj določenega podjetja (Jaklič 2004, 175).

2.1 Finančni vidik

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik. Finančni kazalniki so koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov spodbuja podjetja k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Sistem kazalnikov mora govoriti o strategiji dolgoročnih finančnih ciljev, jih povezati z zaporedjem aktivnosti, ki jih je treba sprejeti s finančnimi procesi, strankami, notranjimi procesi ter zaposlenimi, da dosežemo željeno dolgoročno finančno uspešnost. Ko podjetje izbere kazalnik, mora biti ta v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki vodi do izboljšanja finančne uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 57–71).

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc 1998, 498). Kazalniki, ki najbolje pojasnjujejo uspešnost podjetja z denarnimi enotami, so: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomsko dodana vrednost, rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov (Hočevnar 2003, 4). Med finančne kazalnike sodijo še stopnja zadolženosti, ki se meri z deležem kapitala v virih sredstev, ter produktivnost in ekonomičnost. Med finančnimi kazalniki BSC metode lahko izpostavimo sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom Dupontova analiza. Bistvo analize je v spremljanju kazalnika dobičkonosnosti kapitala, ki lastnike podjetja najbolj zanima. Dobičkonosnost kapitala (angl. »return of equity« – ROE) kot temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja je razčlenjen na zmnožek treh kazalcev: dobičkonosnost prihodkov, obračanje sredstev in razmerje med sredstvi in kapitalom.

»Finančni vidik je zunanji vidik, ker opisuje poglede zunanjih oseb na podjetje.« (Hočevnar 2003, 229).

Finančno-računovodske kazalnike bom podrobneje predstavila v nadaljevanju naloge na konkretnem primeru podjetja Grafika Soča. V tem delu bi rada le izpostavila povezanost finančnih kazalnikov s strategijo podjetja. Sistem finančnih kazalnikov BSC metode mora izhajati iz strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg želeno dolgoročne

uspešnosti. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki jo pričakujemo od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Tako poznamo tri stopnje razvoja: rast, zrelost in upadanje (Kaplan in Norton 2000, 58).

Tiste poslovne enote, ki so na začetku svojega življenjskega cikla, so tudi na začetku *rasti*. Torej imajo storitve ali izdelke z velikim potencialom rasti. Zato morajo vsa svoja sredstva v veliki meri vložiti v razvoj in krepitev novih izdelkov in storitev, v razširitev proizvodnih zmogljivosti, vlagati v sisteme, infrastrukturo in distribucijo ter s tem gojiti in razvijati tesnejši odnos s strankami. Vlaganja v prihodnost pa utegnejo zahtevati več gotovine, kot je lahko ustvarjajo z obsegom obstoječih strank, storitev in izdelkov. Splošni finančni cilji na stopnji rasti bodo tako deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, strankah in regijah.

Na stopnji *zrelosti* so tista podjetja, ki so še vedno privlačna za vlaganja in reinvestiranje, vendar morajo dosežati visoke donose vloženega kapitala. Pričakujemo, da bodo svoj tržni delež obdržale na enaki ravni. Naložbe v podjetjih so usmerjene k povečevanju zmogljivosti, k nenehnim izboljšavam ter odpravljanju ozkih grl, ne pa toliko k vlaganju, ki je usmerjeno k povračilu in rasti. Finančni cilji na tej stopnji poudarjajo tradicionalne finančne kazalnike, katerih cilj je predvsem doseči velik donos kapitala, ki je bil vložen v posel. Ti kazalniki so ROCE, dohodek iz poslovanja in bruto dobiček. V nekaterih podjetjih uporabljajo že novejša finančna kazalnike, to sta ekonomska dodana vrednost in vrednost za delničarje.

Stopnjo *upadanja* življenjskega cikla dosežejo podjetja predvsem z doseganjem rezultatov vlaganj iz zgoraj omenjenih stopenj. Ta podjetja ne vlagajo več v tako veliki meri v razširitev ali novo gradnjo, temveč le v vzdrževanje opreme in zmogljivosti. Vsak na novo izdelan projekt mora imeti kratke dobe vračanja, to je takojšnja in zagotovljena denarna povračila. Ravno ta kratka doba vračanja je tudi glavni cilj, ki ga hočejo in morajo podjetja doseči. Končna finančna cilja za posle na stopnji upadanja sta tako denarni tok iz poslovanja ter zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih.

2.1.1 Obvladovanje tveganja

Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov se mora začeti z dogovorom med generalnim direktorjem določene poslovne enote ter finančnim direktorjem celotnega podjetja. V enaki meri se morata posvečati tako tveganjem kot donosu. Izboljšanje donosnosti naložb izboljšajo cilji, ki so povezani z rastjo, dobičkonosnostjo ter denarnim tokom.

2.1.2 Strateške usmeritve finančnega vidika

Poznamo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo na osnovi rasti, zrelosti in upadanja. To so rast in splet prihodkov, zmanjšanje stroškov / izboljševanje produktivnosti ter izraba sredstev / naložbena strategija.

Rast in splet prihodkov se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen izdelkov in storitev.

Poudarek poslovnih enot pri stopnji rasti je na razširitvi proizvodnih programov ali ponujanju *novih izdelkov in storitev*. Kazalnik za ta cilj je delež prihodkov od novih izdelkov in storitev, uvedenih v določenem obdobju. Tako mora nov izdelek na trgu prinašati velike izboljšave in novitete, da pritegne čim več novih strank. Ker pa je lahko razvoj novih izdelkov razmeroma drag in potrebuje veliko časa, mora podjetje *načine uporabe* določiti kot cilje in tako bi bil delež prodaje izdelka koristen kazalnik v uravnoveženem sistemu. Pogosto uporabljen kazalnik pri uveljavljanju obstoječih izdelkov in storitev pri *novih strankah in na trgih* pa je povečevanje deleža poslovne enote pri ciljnih tržnih segmentih. Ta kazalnik poslovni enoti omogoča tudi odločitve, ali rast njenega tržnega deleža izhaja iz izboljšane konkurenčne ponudbe ali pa iz rasti celotnega obsega trga. Podjetje lahko torej meni, da ima v izbranih segmentih veliko cenovno prednost pred drugimi konkurenti zaradi strategije nizkih cen. Lahko pa se usmeri v drugo strategijo, torej nizkim cenovnim ponudbam namenja manj pozornosti in skuša svoj program preusmeriti k izdelkom in storitvam, ki dosegajo visoko ceno. Tako lahko podjetje meri rast prodaje in delež celotne prodaje v višjem segmentu (Kaplan in Norton 2000, 61–62).

2.1.3 Zmanjševanje stroškov oziroma izboljšanje produktivnosti

Podjetje si poleg zastavljenih ciljev za povečanje in splet prihodkov želi izboljšati tudi svojo stroškovno in produktivno uspešnost.

Na stopnji rasti podjetja le težko namenijo veliko pozornosti zmanjševanju stroškov. Zato bi moral biti cilj produktivnosti pri podjetjih na stopnji rasti osredotočen na povečanje prihodkov na zaposlenega, na preusmeritev na storitve z višjo dodano vrednostjo ter na okrepitev zmožnosti fizičnih virov v podjetju. Pri podjetju na zreli razvojni stopnji pa k višjim kazalcem dobičkonosnosti in donosnosti naložb pripomorejo doseganje povečevanja dobička iz poslovanja, nadzor nad posrednimi in dodatnimi izdatki ter konkurenčnost stroškov. Eden najbolj preprostih in jasnih ciljev na področju zmanjševanja stroškov je zmanjševanje stroškov na enoto proizvedenega izdelka ali enoto izvajanja dela.

2.1.4 Izraba sredstev oziroma naložbena strategija

Za zagotavljanje splošnih kazalnikov uspeha finančnih strategij za povečevanje prihodkov, boljšo izrabo sredstev ter zmanjševanje stroškov je treba dosežati zastavljene cilje, kot so donosnost naložb, dobičkonosnost poslovnih sredstev ter ekonomska dodana vrednost.

Denarni krog je eden od kazalnikov učinkovitosti ravnanja z obratnimi sredstvi. Obratna sredstva, zlasti zaloge do kupcev in terjatve ter obveznosti do dobaviteljev, so pomembna sestavina kapitala v vsaki organizaciji. Tako denarni krog pomeni čas, ki je potreben, da podjetje gotovinska plačila dobaviteljem vložkov pretvori v gotovinske prejemke od strank. Nekatera podjetja dobaviteljem plačajo šele, ko prejmejo plačilo od strank. To za podjetje pomeni negativen denarni krog.

Za izboljšanje produktivnosti ter postopkov kapitalskih naložb in pospešitev procesa, lahko uporabljamo kazalnike, ki se osredotočijo na izkoriščenost sredstev. S temi kazalniki pridemo do rezultatov, ki povedo, kolikšno je bilo skrajšanje časa do unovčljivosti pri naložbah v materialna in intelektualna sredstva (Kaplan in Norton 2000, 58–69).

2.2 Vidik poslovanja s strankami

Stranke so vir prihodkov in njihov pogled na podjetje je zelo pomemben za razvoj obstoječih in nadaljnjih poslov. Zato mora podjetje skozi različne dejavnike spremljati odnos do strank in obratno (Lipičnik 2002, 46).

Kazalniki vidika poslovanja s strankam omogočajo managerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih. Ne glede na dejavnost in proizvod vsako podjetje izbere bolj ali manj med istimi šestimi osnovnimi kazalniki. Ti kazalniki so (Kaplan in Norton 2000, 77):

- tržni delež,
- delež ohranjanja strank,
- delež pridobivanja novih strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank in
- ponudbe.

2.2.1 Tržni delež in delež naročila strank

Glede na število strank, prodano količino enot ter porabljeni denar lahko pridemo do rezultatov o tem, kolikšen je delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu. Ko se podjetja usmerijo na točno določen segment strank oziroma trga, lahko

poleg kazalnika tržnega deleža, npr. delež posla, uporabijo tudi kazalnik deleža naročila strank oziroma, kot ga imenujejo nekateri, »delež v denarnicah«. Ti kazalniki torej podjetju zagotavljajo trdno usmeritev, ko poskuša pri svojih ciljnih kupcih s svojimi storitvami, ki jih ponuja, doseči prevlado na trgu.

Z rezultati, pridobljenimi s pomočjo zgoraj omenjenih kazalnikov, lahko pridemo do uvajanja sprememb, s katerimi bi dosegli zastavljene strateške cilje podjetja, in s tem tudi do uvajanja novih pobud ter opuščanje obstoječih. Tako sistem kazalnikov ostaja še naprej zemljevid poti v prihodnost, saj olajša nenehno prilagajanje in spremembe, ki jih je treba uvesti za obvladovanje novih priložnosti in nevarnosti na tržišču (Kaplan in Norton 2001, 129).

2.2.2 Ohranjanje strank

Ohranjanje starih strank je zagotovo veliko cenejše kot pridobivanje novih in je eden glavnih načinov za hkratno povečevanje oziroma vzdrževanje obstoječega tržnega deleža. Poleg ohranjanja strank pa številna podjetja želijo pridobiti podatke o zvestobi njihovih strank z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.

2.2.3 Pridobivanje strank

S kazalnikom pridobivanja strank podjetje spremlja stopnjo povečevanja novih strank. Čim več novih strank v tržnih segmentih je želja vsakega podjetja, ki želi oziroma je razširilo svoje poslovanje. Pridobivanje strank se lahko meri s številom novih strank ali s skupno prodajo novim strankam.

2.2.4 Zadovoljstvo strank

Doseganje rezultatov na področju zadovoljstva strank ni dovolj, da lahko rečemo, da smo dosegli visoko stopnjo zvestobe in s tem tudi dobičkonosnost. Podjetje lahko računa na ponoven nakup le takrat, ko doseže, da je stranka s svojim nakupom izredno zadovoljna. Torej kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje.

2.2.5 Dobičkonosnost strank

Če je podjetje uspešno na področju prvih štirih kazalnikov, to so kazalniki na področju poslovanja s strankami, deleža, ohranjanja ter pridobivanja in zadovoljstva strank, še ne pomeni, da ima to podjetje tudi dobičkonosne stranke. Glede na to, da sta zadovoljstvo strank in visok tržni delež sredstvi za doseg večjih finančnih donosov, je treba v tem poslu meriti tudi dobičkonosnost strank. Dobičkonosnost meri torej samo čisti dobiček od strank ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje

določene stranke. Vsako podjetje mora pri tem sklopu kazalcev določiti svojo strategijo odnosa s skupinami svojih kupcev (Hočevar 2003, 4). Ta strategija je določena glede na:

- lastnosti proizvodov in storitev (cena, uporabnost, kakovost, edinstvenost),
- odnos do kupcev (čas dostave, zadovoljstvo kupcev) ter
- podobo in ugled podjetja.

Podjetja znotraj vidika poslovanja s strankami opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekrovati. Na ta način prispevajo vires za prihodkovno stran finančnih ciljev. Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti omogoča uskladitev osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, kamor spadajo: zadovoljstvo, zvestoba, ohranjanje in pridobivanje strank, dobičkonosnost s ciljnim segmenti strank ter trga in ponudbe. Dejavnike kupčevega zadovoljstva lahko razdelimo na štiri skupine, in sicer na čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroške (Rejc 1996, 29).

2.2.6 Ponudbe

Kaplan in Norton (2000, 82) opredeljujeta ponudbo kot ključni element za razumevanje gibal in osnovnih kazalnikov zadovoljstva, pridobivanja in ohranjanja strank ter tržnega deleža in deleža naročil. Skupne značilnosti ponudb v vseh panogah lahko razdelimo na tri elemente, in sicer na značilnosti izdelkov oziroma storitev, odnose s strankami ter imidž in ugled.

Značilnosti izdelkov oziroma storitev

Stranke v današnjem času zahtevajo kakovostne, cenovno ugodne in brezhibne izdelke oziroma storitve. Vendar so kljub temu določene stranke pripravljene plačati več za dodatne storitve ali lastnosti, ki se jim zdijo pomembne, dragocene. Po drugi strani pa imamo stranke, ki jih zanima le ugodna cena, zraven katere pa mora biti obvezno tudi zanesljiv dobavitelj, ki lahko ponuja tako izdelke kot storitve (Hočevar 2003, 23).

Odnos s strankami

Vidik poslovanja s strankami vključuje elemente od dobave izdelka, odzivnega časa, dobavnega časa do mnenja stranke o nakupu. Tu imajo pomembno vlogo zaposleni, ljudje. Ti morajo biti sposobni prepoznati potrebe strank in te potrebe tudi primerno zadovoljiti. Eden od glavnih dejavnikov je tudi odzivnost, s katero strankam zagotavljajo izvajanje storitev.

Imidž in ugled

Imidž in ugled sta dva dejavnika, ki pritegneta stranko, da bo določen izdelek ali storitev tudi kupila. Zvestobo strank si nekatera podjetja pridobivajo tudi z

oglaševanjem, reklamami. Svoj ugled si zagotavljajo in gradijo na kakovosti in celovitosti. Torej podjetja skušajo izkoristiti prednost imidža in ugleda s pomočjo ustvarjanja idealne stranke in skušajo tako vplivati na njihovo kupno naravo ter nakup pri njih. Tako vzpostavljajo dolgoročno sodelovanje med stranko in dobaviteljem.

2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja. Včasih se zdi, kakor da se notranji procesi tičejo le proizvodnje, vendar to ni res. Notranji poslovni procesi so vsi procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj. V preteklosti so bila stroškovna računovodstva podjetij osredotočena predvsem na merjenje proizvodnih stroškov proizvodov. V zadnjem času pa poslovodstva podjetij vse bolj potrebujejo informacije o drugih stroških v zvezi s proizvodi. Med te stroške spadajo stroški v zvezi s proizvodom še pred njegovo proizvodnjo. To so stroški raziskav in razvoja, oblikovanj proizvoda, tehnološke študije proizvodnje in podobno. Prav tako pa so poslovodstva podjetij zainteresirana za natančnejše spremljanje in analiziranje stroškov po koncu proizvodnje. To so stroški skladiščenja, prevoza, razpečave, prodaje, garancij, dodatnih storitev kupcem in podobno. Vsi ti kompleksni stroški so zelo pomembni za ocenjevanje dobičkonosnosti proizvodov. Vse funkcije, ki zagotavljajo rednost proizvoda oziroma storitve podjetja, oblikujejo zaporedje medsebojno povezanih dejavnosti, ki jim pravimo veriga vrednosti. Za vsako od teh dejavnosti je treba ugotoviti njihove cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev (Hočevar 2003, 4).

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Običajni sistemi merjenja uspešnosti so osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanje obstoječih poslovnih procesov. V nasprotju s tem pristopom uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev.

2.3.1 Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov

Podjetja bodo z izvajanjem pravih postopkov in procesov pritegnila nove in obdržala stare stranke na ciljnih tržnih segmentih in izpolnila finančna pričakovanja lastnikov. Pri tem pa podjetja ne smejo le izboljševati učinkovitosti obstoječih procesov, temveč morajo vse sile usmeriti v odkrivanje novih procesov, s katerimi bo podjetje tekmovalo v prihodnosti (Bergant 1998, 35).

Ko podjetja pripravljajo svoj vidik notranjih poslovnih procesov, uporabljajo osnovni model verige teh procesov. Ta model sestavljajo proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev.

V procesu inovacij prihaja do raziskovanja potreb strank ter oblikovanje izdelkov ali storitev za zadovoljevanje teh potreb. Ta proces je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je namenjen tržnim raziskavam, ki vključujejo velikost trga, določitev cen ter lastnosti preferenc strank. Drugi del sestavljajo informacije o trgu in strankah. Te informacije so osnova za oblikovanje in razvoj izdelkov ali storitev. Na podlagi pridobljenih informacij tako uvajajo nove izdelke in storitve na trg, izvajajo raziskave za razvoj novih izdelkov in storitev ter presoja uporaba že obstoječih tehnologij za razvoj drugih izdelkov in storitev.

V operativnem procesu podjetja proizvajajo svoje izdelke ter jih dostavljajo svojim strankam. Glede na to, da proizvodnja že poteka, se delovni procesi ponavljajo, kar managerjem omogoča, da lahko delovni proces dopolnjujejo in izboljšujejo ter s tem zagotavljajo strankam še kakovostnejše izdelke in še hitrejšo dobavo. Podjetja si v tem procesu pomagajo s kazalniki kakovosti, kazalniki časovnih ciklov ter kazalniki uspešnosti. Dodatna kazalnika sta še kazalnik fleksibilnosti ter kazalnik posebnosti izdelkov in storitev, ki prepričajo stranke.

Prodajne storitve so tretji pomemben del notranjih poslovnih procesov. Vključujejo popraviljanje napak, izdajanje jamstev in popravila, obdelavo plačil, npr. plačilne kartice. Uspešnost vseh poprodajnih storitev pa lahko podjetja izmerijo z uporabo enakih kazalnikov trajanja, stroškov in kakovosti, kot jih uporabljajo v operativnem procesu.

2.4 Vidik učenja in rasti

Kazalniki učenja in rasti predstavljajo zadnji sklop poslovanja v metodi BSC, vendar niso nič manj pomembni od drugih. Dopolnjujejo in podpirajo preostale tri sklope kazalnikov. Obstoj in razvoj vsakega podjetja ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov in ustrezne morale. Znanje, sposobnosti in motivacija so temeljne človekove zmožnosti, na katere je mogoče vplivati in jih usmerjati. V dobi, v kateri so bistvenega pomena nenehne izboljšave procesov in odnosov do strank, morajo biti naložbe v razvoj zaposlenih razumljene kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek. Kot pri kazalnikih odnosa do kupcev obstaja tudi pri kazalnikih učenja in rasti nekaj osnovnih kazalnikov. To so kazalniki (Hočevar 2003, 5):

- ohranjanja zaposlenih,
- produktivnosti zaposlenih,

- izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- veščin zaposlenih ter
- zadovoljstva zaposlenih.

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo in so gibalno za doseganje ambicioznih ciljev, ki so opredeljeni v ostalih treh vidikih. Investicije v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov se v podjetju obravnavajo kot stroški določenega obdobja in se ocenjujejo na osnovi kratkoročnih finančnih rezultatov. To pomeni, da je zniževanje takšnih investicij preprost način za doseganje dodatnih kratkoročnih dobičkov. Posledica tega pa je dolgoročna neuspešnost podjetja, ki izhaja iz nezmožnosti nadgrajevanja sposobnosti zaposlenih, sistemov in organizacijskih procesov. Kljub temu nekatera vodstva izvajajo takšne aktivnosti, saj upajo na to, da se bodo slabosti pokazale šele pri njihovih naslednikih. Če želijo organizacije doseči dolgoročne ambiciozne cilje rasti ekonomske uspešnosti poslovanja, morajo investirati v svojo infrastrukturo (Pučko 1998, 558).

Glede na to, da morajo managerji v svoje organizacije tudi vlagati in samo vlaganja v opremo in razvoj niso dovolj, morajo investirati tudi v ljudi, sisteme in razvoj, če hočejo doseči zastavljene cilje. Poznamo tri glavne vidike učenja in rasti. To so sposobnost zaposlenih, zmogljivosti informacijskih procesov ter motivacija, avtonomnost in usklajevanje (Kaplan in Norton 2000, 135–136).

2.4.1 Sposobnosti zaposlenih

Večina dela je v današnjem času avtomatizirana. Delavce tako v proizvodnji kot obdelavah in montažah zamenjujejo računalniki. Organizacije se morajo torej nenehno izpopolnjevati in prilagajati vedno novim razmeram na tržišču, če hočejo obdržati konkurenčno prednost. Vendar morajo ravno tako kot v proizvodnjo vlagati tudi v svoje zaposlene. Začeti morajo kreativno razmišljati, če želijo doseči zastavljene cilje organizacije. Osnovni kazalniki za merjenje te kreativnosti so: zadovoljstvo zaposlenih, kultura v organizaciji, ohranjanje zaposlenih v organizaciji ter produktivnost zaposlenih.

Kultura v podjetju je izjemnega pomena. Ravno tako je izredno pomembno tudi spreminjanje te kulture, saj ima ta velik pomen pri izboljševanju poslovanja, snovanja ter izvajanja dolgoročnejshe politike. Spreminjanje vrednot in navad zaposlenih je dolgotrajen proces in zadeva ob nepričakovane in žilave odpore (Tavčar 2000, 78).

Kazalnik merjenja zaposlenih temelji predvsem na morali in zadovoljstvu zaposlenih. Če je osnovni pogoj izpolnjen, lahko pričakujemo večjo produktivnost, oddzivnost ter s tem večjo kakovost in širšo ponudbo storitev.

Bistvo kazalnika ohranjanja zaposlenih je, da v podjetju ohranjajo tiste zaposlene, za katere obstaja dolgoročen interes. Zaradi tega interesa managerji vlagajo v zaposlene,

kar pa po drugi strani tudi pomeni, da vsak nezaželen odhod pomeni izgubo intelektualnega kapitala v organizaciji. Vsi zaposleni, ki ostajajo zvesti organizaciji, ohranjajo vrednote ter poslovne procese.

Produktivnost zaposlenih je kazalnik, s katerim merimo učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove inovacije, izboljšanje notranjih procesov, zadovoljstva strank ter morale. Eden najpreprostejših kazalnikov produktivnosti so prihodki na zaposlenega. S tem kazalnikom merimo, koliko lahko zaposlenih proizvedejo.

2.4.2 Zmogljivost informacijskih sistemov

Zaposleni, ki imajo v podjetjih neposreden stik s strankami, potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu stranke z organizacijo in ni dovolj samo njihova motivacija in izkoriščanje njihovega znanja. Hitre in natančne informacije dobijo z dobrimi in zanesljivimi informacijskimi sistemi, ki jih nenehno izboljšujemo. S kazalnikom zmogljivosti informacijskih sistemov, ki se dopolnjuje s kazalnikom zasedenosti strateških mest, v podjetju ovrednotijo dostopnost informacij v primerjavi s pričakovanimi potrebami.

2.4.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Poudariti moramo, da zaposleni, ki jim organizacija sicer zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo ustrezno motivirani in ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in v svojem delovanju. Zaposlenim je treba ustvariti tako delovno ozračje, ki bo prispevalo k motivaciji in spodbujanju zaposlenih (Hočevar 2003, 86).

Na podlagi številnih preučevanj so prišli strokovnjaki do sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik 2002, 155).

Motivacijo, avtonomnost in usklajevanje pa lahko merimo z različnimi kazalniki. Ti kazalniki so: kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja, kazalniki izboljšav, kazalniki individualnega in organizacijskega usklajevanja ter kazalniki uspešnosti delovanja zaposlenih.

Kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja

Motiviranost in avtonomnost zaposlenih je mogoče spremljati na več različnih načinov. Najbolj preprost kazalnik za spremljanje teh rezultatov je kazalnik števila zamisli na zaposlenega. Ta kazalnik spremlja nenehno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije. Kakovost predlogov se še poveča, če

podjetje posreduje zaposlenim informacijo, da so v organizaciji njihovi predlogi cenjeni in da jih obravnava resno.

Kazalniki izboljšav

Kazalnikov izboljšav je veliko. V vsakem podjetju jih je moč uporabiti več. Poznamo kazalnike kakovosti, trajanja ter uspešnosti notranjih procesov, kazalniki poslovanja s strankami. Poznamo kazalnik, ki meri dolžino časa, potrebnega za prepolovitev napak. Ta kazalnik se lahko uporablja tudi kot kazalnik za merjenje uspešnosti procesa, ki ga želi organizacija zmanjšati na nič. S tem kazalnikom je moč izmeriti pozne dostave, odsotnost zaposlenih z dela, število napak, ki se pojavljajo v procesu. Če s tem kazalnikom dosežemo prepolovitve teh napak, pomeni, da gremo v pravi smeri, ki podjetju zagotavlja doseči zastavljene cilje.

Kazalniki individualnega in organizacijskega usklajevanja

Glavni namen tega kazalnika je usklajevanje sistema ciljev, nagrad in prepoznavnosti posameznikov ter organizacijskih delov z doseganjem ciljev podjetja in nenazadnje merjenje uspešnosti delovanj delovnih skupin podjetja. Torej se gibala uspešnosti usklajevanja posameznika in organizacije osredotočajo predvsem na usklajenost ciljev oddelkov in posameznikov s cilji podjetja, ki so navedeni v uravnoveženem sistemu kazalnikov.

Kazalnik uspešnosti delovanja zaposlenih

Večina managerjev se zaveda, da zastavljenih ciljev organizacije ni moč doseči le s trdim delom vsakega posameznika ter z bolj pametnimi zaposlenimi. Zastavljene cilje bo organizacija dosegla, če bo imela odlične notranje poslovne procese. Zato v organizacijah vedno pogosteje oblikujejo strokovne ekipe za razvoj izdelkov, za ponujanje storitev ter za notranje poslovanje. V organizacijah so tako potrebni kazalniki za motiviranje in spremljanje uspešnosti oblikovanja in delovanja ekip.

3 PREDSTAVITEV IN DEJAVNOST PODJETJA GRAFIKA SOČA, D. D.

3.1 Predstavitev podjetja

Grafika Soča, grafična dejavnost in knjigotrštvo, d. d., s sedežem v Novi Gorici je podjetje z dolgoletno tradicijo. Zaradi 60-letnih izkušenj je pomemben nosilec tiskarske in knjigotrške ponudbe v slovenskem prostoru in čedalje bolj tudi izven meja. Sami začetki Grafike Soča so, kot pri večini podjetij na Goriškem, tesno povezani z dogodkom, ki je zaznamoval čas, prostor, način življenja posameznika in naroda – priključitev Primorske k matični domovini. Slovenci smo prvo tiskarno dočakali sto let po Gutenbergu, dvesto let kasneje pa je svojo prvo tiskarno dobila tudi Gorica.

Danes je Grafika Soča, d. d. srednje veliko podjetje s stodvajsetimi zaposlenimi. Sedemdeset jih je zaposlenih v tiskarni, ostali v papirnicah in knjigarnah. Na področju tiskarstva je s tehnologijo, ki se nenehno dopolnjuje in modernizira, sposobna proizvajati izdelke zavidljive kakovosti. Po katalogih, prospektih, etiketah, knjigah in drugih izdelkih je znana v širšem slovenskem prostoru, uspešno pa trži svoje tiskarske zmogljivosti tudi na tujem trgu. Področje trgovin obsega veleprodajo in prodajo na drobno v devetih knjigarnah in papirnicah. Knjigarne ponujajo ljubiteljem knjig veliko število naslovov. Pri tem ponudbo skrbno dopolnjujejo z novimi izdajami. Papirnice ponujajo široko izbiro artiklov, ki so potrebni za dobro in nemoteno poslovanje, npr. papir, pisarniški material ... Učenci in dijaki lahko na enem mestu ali v specializiranih trgovinah dobijo vse, kar potrebujejo za šolo. Blago priznanih blagovnih znamk ima pri ponudbi vidno mesto.

Z doslednim spoštovanjem dosežene politike kakovosti standarda ISO 9001, ki si ga je podjetje prislužilo v letu 2003, zagotavlja evropsko raven kakovosti proizvodov in zmanjšuje stroške. Tako ostaja podjetje prisotno na trgu, kjer s kakovostjo, ceno ter roki enakopravno tekmuje s konkurenco.

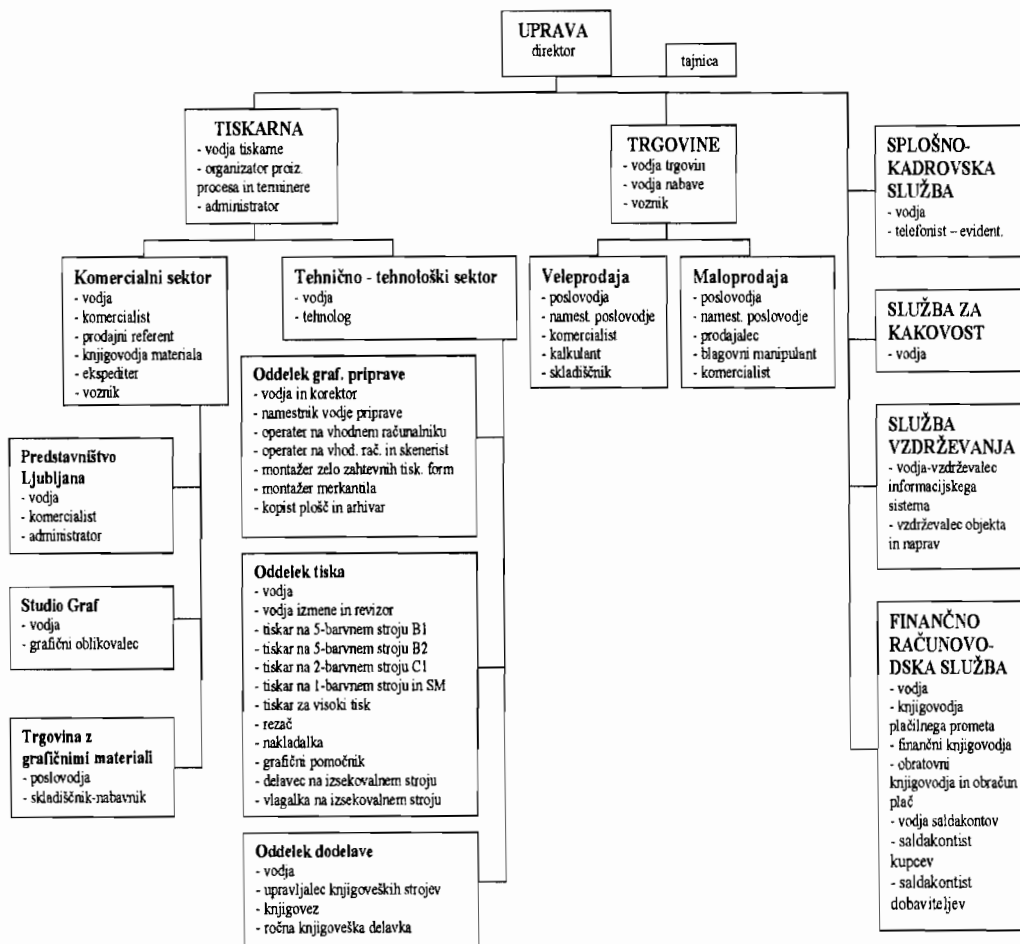
V nadaljevanju bom podrobneje opisala in predstavila tiskarno ter njen proizvodni program.

3.2 Predstavitev proizvodnega programa Grafike Soča, d. d.

Glede na velikost je tiskarna Grafika Soča s sedemdesetimi zaposlenimi največja tiskarna na Primorskem ter ena večjih tiskarn v Sloveniji. S svojo opremo, ki jo iz leta v leto posodablja, lahko kupcu ponudi izdelavo vseh vrst tiskovin, medtem ko se nekatere tiskarne v Sloveniji specializirajo le za določeno vrsto izdelkov. V današnjem času je konkurenca vedno večja, zlasti sedaj, ko je Evropa dostopna tudi drugim, tujim trgovcem. Zato je specializacija izredno tvegana izbira. S tem se podjetje odreče delu tržišča, ki ga sprosti in ga zato lahko izrabijo konkurenti.

Organizacijska struktura tiskarne je ločena na dva pomembnejša dela, in sicer na tehnično-tehnološki del ter komercialni del tiskarne. Struktura tiskarne je prikazana na sliki 2.1.

Slika 3.1 Organizacijska struktura podjetja Grafika Soča, d. d.



Vir: Grafika Soča, d. d. 2003

Prvi od treh pomembnih oddelkov v proizvodnji je oddelek grafične priprave. Tu se začne proces priprave za tisk. Razne tekstovne predloge in slike, ki jih dostavi naročnik, je pogosto treba preslikati ali obdelati, vnašati besedila, jih preoblikovati ter urediti prelom, arhivirati podatke, izdelati poskusne odtise, izdelati tiskarsko formo z uporabo elektronske montaže ter zapisati tiskovino na film oziroma neposredno na tiskarsko ploščo. Zapis tiskovine iz računalnika na tiskarsko ploščo je ena zadnjih posodobitev tiskarne, kar omogoča velik prihranek časa, saj tiskovine ni treba zapisovati na film je ročno zmontirati in šele nato kopirati na tiskarsko ploščo. Oddelek grafične priprave je v tiskarni izredno pomemben, saj predstavlja konkurenčno prednost pred nekaterimi

drugimi tiskarnami, ki nimajo lastnega grafičnega oddelka in morajo najemati zunanje sodelavce oziroma repro studie.

Drugi, prav tako pomemben del proizvodnje je oddelek tiska. Obstajajo različni načini tiskanja, in sicer: offset tisk, knjigotisk ter flexo tisk. Značilnost offset tiska je, da se tiskovine tiskajo na polo papirja. Pri knjigotisku je poudarek predvsem na perforacijah, numeracijah, zlatotisku, biganju papirja ter suhem tisku, kar je dopolnilo k offset tisku. Flexo tisk pa temelji na tisku etiket na rolo oziroma kolut. Značilne tiskovine, ki so dnevno prisotne v tiskarni, so razni katalogi, prospekti, brošure, knjige, rokovniki, koledarji, bloki, obrazci, etikete, vizitke, plakati, zgibanke, letaki ...

Za določene tiskovine, kot so plakati, letaki in etikete, se proizvodni proces zaključi že v oddelku tiska, medtem ko se za ostale tiskovine proces nadaljuje v tretjem oddelku, to je oddelek dodelave oziroma knjigoveznice. Značilne tiskovine, pri katerih je potrebna dodelava, so predvsem razne knjige, brošure, prospekti, katalogi, ki jih je treba zgibati, znašati, šivati s sukancem ali z žico, broširati, vezati med platnice itd. Grafika Soča je z lastno knjigoveznico ena redkih tiskarn, ki lahko izdelajo izdelke doma brez pomoči zunanjih sodelavcev, zato lahko rečem, da je tudi to ena izmed njenih velikih prednosti.

4 UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE GRAFIKA SOČA, D. D.

Strategija podjetja je osnova za določitev konkretnih kazalnikov, ki kar najbolj celovito prikazujejo približevanje ali odmikanje od ciljev in strateških usmeritev podjetja Grafika Soča, d. d. Razdelila jih bom na štiri ciljna področja delovanja, kjer je smiselno spremljati rezultate in spremembe v časovnem obdobju. V spodnji tabeli 4.1 so navedeni posamezni sklopi izbranih kazalnikov.

Tabela 4.1 Izbor kazalnikov po posameznih področjih delovanja

	Vidik	Kazalniki
1	Finančni vidik	<ul style="list-style-type: none">▪ Dobičkonosnost kapitala (ROE)▪ Koeficient gospodarnosti poslovanja (ekonomičnost)▪ Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient▪ Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev
2	Vidik kupcev	<ul style="list-style-type: none">▪ Zadovoljstvo kupcev▪ Število novih kupcev▪ Obseg prodaje novim kupcem▪ Delež izvoza v celotni prodaji
3	Vidik notranjih poslovnih procesov	<ul style="list-style-type: none">▪ Število reklamacij▪ Dodana vrednost na zaposlenega▪ Investicije v osnovna sredstva▪ Preseganje delovne norme
4	Vidik učenja in rasti	<ul style="list-style-type: none">▪ Zadovoljstvo zaposlenih▪ Odsotnost z dela▪ Izobrazbena struktura zaposlenih▪ Fluktuacija zaposlenih

4.1 Finančni vidik

Glede na strateške cilje podjetja bom za finančni vidik BSC metode izbrala nekaj individualnih kazalnikov. Spremljala jih bom v triletnem časovnem obdobju, in sicer od leta 2004 do leta 2006. Izbrala sem naslednje kazalnike:

- dobičkonosnost kapitala,
- koeficient gospodarnosti kapitala,
- pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient,
- kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev.

Izračun posameznih kazalnikov po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli 4.2.

Tabela 4.2 Izbrani finančni kazalniki za obdobje 2004–2006

	Element	Leto		
		2004	2005	2006
1	Dobičkonosnost kapitala v % (ROE)	-0,14	-0,71	0,46
2	Koeficient gospodarnosti poslovanja	0,992	0,993	0,979
3	Pospešeni koeficient	0,895	0,917	1,069
4	Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	1,398	1,447	1,163

Vir: Grafika Soča, d. d. 2005–2007 in 2005a–2007a

Izbrani in izračunani kazalniki v proučevanem obdobju predstavljajo široko osnovo za izbiro finančnih kazalnikov po BSC metodi. Med finančnimi kazalniki je več takih, ki bi jih bilo smiselno zasledovati, da bi učinkovito presojali uresničevanje strategije in doseganje rezultatov poslovanja. Izbrala sem štiri kazalnike, ki so predstavljeni v gornji tabeli 4.2. V nadaljevanju jih bom na kratko komentirala.

Dobičkonosnost kapitala je prikazana v odstotkih in prikazuje razmerje med čistim dobičkom ter povprečnim kapitalom (čisti dobiček/povprečni kapital x 100). Ta kazalnik je eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov, ki pove, kolikšen delež čistega dobička prinaša vloženi kapital lastnikov. Dobičkonosnosti v letu 2004 in 2005 ni, saj je v teh dveh letih podjetje imelo čisto izgubo, v zadnjem letu proučevanega obdobja pa je čista dobičkonosnost kapitala podjetja dosegla 0,75 %. Razvidno je tudi, da porast čistega dobička med leti ni enakomeren.

Pri kazalniku koeficienta gospodarnosti poslovanja se upošteva le prihodke in odhodke, ki so povezani s poslovanjem. Izračunavamo ga v obliki ulomka, kjer so v števcu poslovni prihodki, v imenovalcu pa poslovni odhodki. Podjetje je v proučevanem obdobju na meji gospodarnosti poslovanja, kar pomeni, da s poslovnimi prihodki skoraj v celoti pokriva poslovne odhodke.

Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient) kaže razmerje med vsoto likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev ter kratkoročnimi obveznostmi. Koeficient pove, ali je podjetje sposobno pokrivati svoje obveznosti z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami, kar pa še ne pomeni, da je v vsakem trenutku tudi plačilno sposobno. Kazalnik je prikazan v obliki ulomka, kjer je v števcu vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev, v imenovalcu pa so kratkoročne obveznosti podjetja. Vidimo, da se bile v letu 2004 in 2005 kratkoročne obveznosti večje od vsote kratkoročnih terjatev in likvidnih sredstev. V letu 2006 pa je bilo stanje obratno in je podjetje imelo več kratkoročnih terjatev in likvidnih sredstev kot kratkoročnih obveznosti.

Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev kaže razmerje med kapitalom in dolgoročnimi sredstvi. Med dolgoročna sredstva spadajo vsota stalnih sredstev ter

dolgoročne terjatve. Kazalnik prikazuje relativen obseg lastniškega financiranja dolgoročnih sredstev. Če je njegova vrednost manjša od 1, lastniki s kapitalom financirajo samo del dolgoročnih sredstev, ostala dolgoročna sredstva pa se financirajo z dolgovi. Če je vrednost koeficienta večja od 1, pomeni, da lastniki s kapitalom financirajo več kot samo dolgoročna sredstva. Kazalnik je predstavljen v obliki ulomka, kjer je v števcu kapital, v imenovalcu pa vsa dolgoročna sredstva. Kazalnik kapitalne pokritosti dolgoročnih sredstev je v obravnavanem obdobju večji od 1, kar pomeni, da se dolgoročna sredstva v največji meri financirajo s kapitalom, v zelo majhnem deležu pa tudi z dolgovi.

4.2 Izbira in analiza kazalnikov odnosa poslovanja s strankami

Pri prodaji se podjetje srečuje z dvema skupinama odjemalcev: na eni strani so kupci, ki naročajo tiskovine redko, to je do petkrat v letu, na drugi strani pa stalne stranke, za katere se tiskovine izdelujejo večkrat mesečno in skozi vse leto. Ti zahtevajo visoko kakovost in hitro izdelavo tiskovin. Kupce lahko ločimo tudi na tuje in domače. Povečanje izdelave tiskovin tako doma kot v tujini sodi med strateške cilje podjetja. Glede na možnosti spremljanja podatkov sem se v tem sklopu osredotočila na naslednje kazalnike:

- zadovoljstvo kupcev,
- število novih kupcev,
- obseg prodaje novim kupcem,
- delež izvoza v celotni prodaji.

Izračun izbranih kazalnikov po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli 4.3, le kazalnik zadovoljstva kupcev je v nadaljevanju prikazan grafično.

Tabela 4.3 Izbrani kazalniki vidika kazalnika poslovanja s strankami v obdobju 2004–2005

Element	Leto		
	2004	2005	2006
1 Število novih kupcev	26	35	43
4 Obseg prodaje novim kupcem (v %)	1,8	3,25	9,67

Vir: Grafika Soča, d. d. 2005b–2007b

Pri izbiri kazalnikov do kupcev sem izhajala iz strateških usmeritev podjetja na prodajnem področju. V proučevanem obdobju je število novih kupcev iz leta v leto naraščalo, kar je posledično povečevalo tudi obseg prodaje. Ta se je v lanskem letu povečal kar za šestkrat v primerjavi s prejšnjimi leti. Tudi delež izvoza podjetja v

celotni prodaji se je v proučevanem obdobju povečal, kar izhaja predvsem iz povečanja obsega kupcev iz držav Evropske unije. Sprejeti ISO standardi kakovosti predvidevajo tudi merjenje oziroma anketiranje zadovoljstva kupcev. Zato je bilo uvedeno tudi spremljanje tega kazalnika. V ta namen sem pripravila ustrezen vprašalnik, izvedla anketo ter v nadaljevanju analizirala pa prejete odgovore.

Kazalnik »Zadovoljstvo kupcev«

Za pridobitev podatkov o zadovoljstvu kupcev sem uporabila metodo anketiranja. Anketiranje je kakršna koli oblika neposrednega ali posrednega stika z anketiranim ob uporabi katere koli metode (telefonsko anketiranje, anketiranje po pošti, individualni intervju, skupinski intervju itd.) s ciljem pridobiti podatke ali informacije, ki jih lahko delno ali v celoti uporabimo v namen marketinške raziskave.

Anketo sem izvedela v času od 1. do 31. maja 2007. Anketirance sem izbrala iz baze kupcev ter njihovo število omejila na 112 sodelujočih, in sicer glede na vrednost njihovih nakupov (letni nakupi nad 2.100 eur). Poštno anketiranje je raziskovalna metoda, pri kateri vprašalnik pošljemo anketirancu po pošti (ali po telefaksu). Primerna je za vzorce, kjer imamo znan naslov. Je cenejša od ostalih metod, zato je primerna tudi za velike vzorce in širšo geografsko pokritost. Ima pa tudi pomanjkljivosti. Značilne so: nizka odzivnost, dolgotrajno zbiranje podatkov in napake, ki izvirajo iz možne netočnosti seznamov naslovov. Ne vemo tudi, kdo je izpolnil vprašalnik, in običajno veiko odgovorov manjka ali so nepopolni.

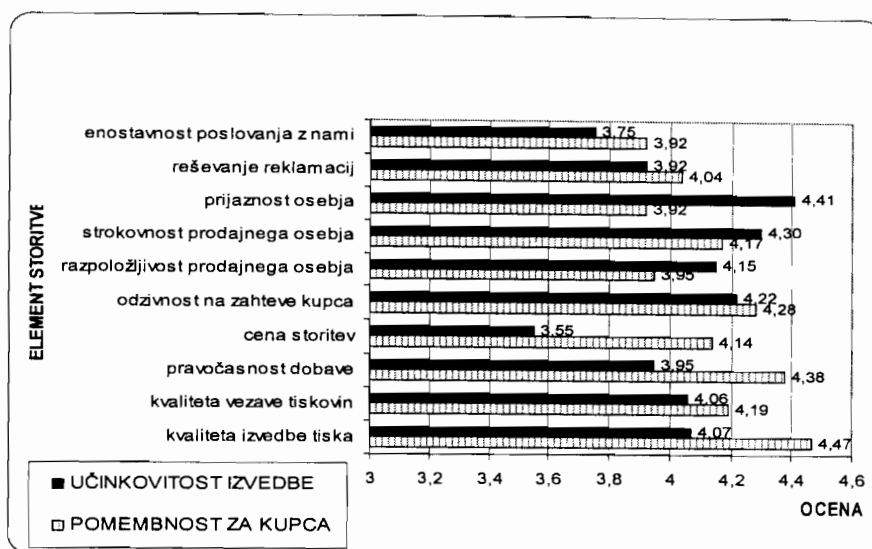
Analiza stanja in rezultatov izvedene ankete

Poslanih je bilo 112 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 68, kar predstavlja 76,16 % odzivnost. Vprašalnik je podrobneje prikazan v prilogi.

Z analizo odgovorov smo dobili naslednje rezultate (slika 4.1):

- Iz analize grafa je razvidno, da so kupci prijaznost osebja ocenili z *najvišjo* povprečno oceno (4,41), na drugem in tretjem mestu pa je strokovnost prodajnega osebja (4,30) in odzivnost na zahteve kupca (4,22).
- Po drugi strani pa so kupci z *najnižjo* oceno ocenili ceno storitev (3,55), na drugem mestu je enostavnost poslovanja (3,75) ter na tretjem mestu reševanje reklamacij (3,92).
- *Največji razkorak* med učinkovitostjo izvedbe in pomembnostjo za kupca je v elementu *cena storitev*. Kupci so ocenili konkurenčnost cen storitev s povprečno oceno 3,55, po drugi strani pa je konkurenčna cena za kupca zelo pomemben dejavnik, saj so mu dodelili oceno 4,14. Iz tega lahko povzamemo, da je cena storitev tiskarne previsoka v primerjavi s cenami konkurentov.

Slika 4.1 Povprečna ocena vseh elementov storitve v letu 2006



- Naslednji zelo pomemben razkorak nastaja pri elementu *pravočasnost dobave tiskovin*, kjer je učinkovitost izvedbe ocenjena s 3,95, pomembnost za kupca pa z oceno 4,38. Iz rezultatov je razvidno, da je za kupca pravočasnost dobave zelo pomembna, v tiskarni je potreben večji nadzor nad zagotavljanjem pravočasnih dobav, saj le tako lahko ohranimo zaupanje kupcev.
- Pozornost je treba posvetiti tudi razkoraku v elementu *kakovost izvedbe tiska*, kjer ocena učinkovitosti izvedbe (4,07) zaostaja za oceno pomembnosti za kupca (4,47). Potrebne so izboljšave v smeri povečanja kakovosti tiska. Pred odpremo tiskovin moramo zagotoviti učinkovitejši izhodni nadzor ter paziti, da so tiskovine ustrezno zapakirane in zaščitene, saj se med dostavo lahko poškodujejo, kar posledično izniči ves trud, vložen v izvedbo tiskovine.
- Iz grafa razberemo, da je za kupca najpomembnejša kakovost izvedbe tiska (4,47), sledi pravočasnost dobave (4,38) ter odzivnost na zahteve kupca (4,28). Prav pri kakovosti tiska in pravočasni dobavi so razkoraki med pomembnostjo za kupca in učinkovitostjo izvedbe največji.
- Skupna povprečna ocena vseh elementov storitve je 4,03.

4.3 Izbor in analiza kazalnikov notranjih poslovnih procesov

Oblikovanje in definiranje notranjih poslovnih procesov je za uspešnost poslovanja podjetja zelo pomembna. Opredeljeni notranji poslovni procesi bodo najprej jasno definirali posamezne poslovne procese, njihovo zaporedje in trajanje. Posebej pomembna je opredelitev zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti nosilcev procesov. Tako opredeljeni notranji poslovni procesi bodo vsekakor pozitivno vplivali na

uspešnost in kakovost poslovanja. Okrepili bodo ugled podjetja kot urejenega, zanesljivega, inovativnega in celovitega ponudnika, kar vsak dobavitelj želi doseči pri svojih odjemalcih. Taka organiziranost in pridobljeni standardi kakovosti so v večini primerov osnova za dobro sodelovanje s kupci. Strategijo proizvodnje in prodajno usmeritev podjetja pogojujejo stalni kupci, ki so navadno zahtevnejši. To zahteva stalno tehnološko posodabljanje proizvodnje, kar se kaže v novih investicijah in tehnoloških izboljšavah. Izbrani kazalniki notranjih poslovnih procesov so naslednji:

- število reklamacij,
- dodana vrednost na zaposlenega,
- investicije v osnova sredstva,
- preseganje delovne norme.

Izračun izbranih kazalnikov po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli 4.4.

Tabela 4.4 Izbrani kazalniki notranjih poslovnih procesov

Element	Leto		
	2004	2005	2006
1 Število reklamacij	94	79	66
2 Dodana vrednost na zaposlenega (v 000 SIT)	3.930	4.450	5.610
3 Investicije v osnovna sredstva (v 000 SIT)	51.954	84.934	239.596
4 Preseganje delovne norme (v %)	5,11	7,45	10,63

Vir: Grafika Soča, d. d. 2005b–2007b

Pri izbiri kazalnikov notranjih poslovnih procesov sem tudi tokrat izhajala iz že pridobljenih podatkov podjetja. Razvidno je, da se število reklamacij v proučevanem obdobju zmanjšuje, vendar je za to panogo še vedno precej visoko. Z uvedbo ISO standardov kakovosti, to je s sprotnim preverjanjem in izhodnimi kontrolami, želi podjetje število reklamacij znižati na najnižjo možno raven. To poskuša zmanjšati tudi z investicijami v osnovna sredstva, kot so nakup novih tiskarskih strojev, ki omogočajo manj napak, večjo kakovost in hitrejšo izvedbo. Investicije se tako iz leta v leto povečujejo. Dodana vrednost na zaposlenega ja v podjetju, v primerjavi z drugimi podjetji v isti branži, izredno nizka. Vzroki za to so predvsem v prenizki produktivnosti delavcev ter dotrajanost delovnih strojev na nekaterih delovnih mestih. Te stroje je treba zamenjati, saj je na njih teže delati. Na eni strani imamo torej nizko dodano vrednost na zaposlenega, po drugi strani pa delavci presegajo zastavljene norme. To preseganje iz leta v leto narašča. V lanskem letu se je dvignilo na 10 % in več, kar je na eni strani lahko posledica nabave dveh novih tiskarskih strojev, na drugi strani pa je na večjo

produktivnost lahko vplivala tudi organizacija dela v podjetju, ki se je izredno izboljšala. Seveda pa je možno tudi, da so norme enostavno prenizke.

4.4 Izbira in analiza kazalnikov vidika učenja in rasti

Glede na starostno in izobrazbeno strukturo podjetja so kazalniki vidika učenja in rasti pomembni. V nasprotju s prejšnjimi vidiki so ti kazalniki zaenkrat maloštevilni in se manj razlikujejo med podjetji različnih dejavnosti. Učenje in rast sta namreč potrebna v vseh gospodarskih in negospodarskih organizacijah. Zelo pomembno merilo je zadovoljstvo zaposlenih, ki je vsesplošno uporabno. Med podjetji se načini merjenja oziroma spremljanja zadovoljstva zaposlenih razlikujejo. Z njim ponavadi želimo predvsem presoditi stopnjo identificiranja zaposlenih s strategijo podjetja in posledično ugotoviti pripadnostjo zaposlenih podjetju. Največkrat zadovoljstvo zaposlenih ocenjujemo oziroma merimo z ustreznimi vprašalniki, uporabljamo pa tudi metode letnih razgovorov med vodjo in zaposlenimi. V tej fazi bom opredelila kazalnike, za katere je podjetje podatke že zbralo. Ti kazalniki so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- odsotnost z dela,
- fluktuacija zaposlenih,
- povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih.

Tabela 4.5 Izbrani kazalniki učenja in rasti v obdobju 2004–2006

	Element	Leto		
		2004	2005	2006
1	Odsotnost z dela (v %)	5,48	4,88	6,07
2	Koeficient bruto fluktuacije zaposlenih (v %)*	0,07	0,01	0,05

*(vsi prišli + vsi odšli / povprečno število zaposlenih)

Vir: Grafika Soča, d. d. 2005b–2007b

Tudi pri izbiri kazalnikov učenja in rasti sem izhajala iz predstavljenih strateških usmeritev podjetja na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih. Izbrala sem štiri kazalnike, za katere sem pridobila ustrezne podatke. Koeficient bruto fluktuacije zaposlenih prikazuje razmerje med vsoto vseh na novo zaposlenih ter vseh, ki so iz podjetja odšli ter povprečnim številom zaposlenih.

Odsotnost zaradi bolezni se v proučevanem obdobju povečuje, ravno tako tudi povprečna starost zaposlenih. Proizvodni oziroma tehnološki procesi se sicer pospešeno posodablajo, vendar kljub temu ročno delo, ki ni opredeljeno kot izredno fizično delo, ostaja še vedno prisotno, predvsem v oddelku knjigovoznice.

Kazalnik odsotnosti z dela se je v proučevanem obdobju dvignil nad 6 % in je bil najvišji v proučevanem obdobju. Podjetje ima dokaj visoko stopnjo odsotnosti z dela zaradi bolezni glede na že omenjeno naravo proizvodnega dela. Fluktuacija je pojav, zaradi katerega organizacije izgubijo več sto tisoč evrov letno na račun izostankov z dela, kar predstavlja 2–7 % skupne mase plač. Kljub temu le redke organizacije sistematično in celostno znižujejo te stroške. Neželena fluktuacija je le redko posledica boljših in sanjskih ponudb, ki jih zaposleni najdejo drugje. Prav zato je pomembno, da podjetje k zniževanju fluktuacije pristopi celostno in sistematično, pomembni rezultati pa se navadno pokažejo šele čez leto ali celo več. Pomembno je odkriti realno ozadje vzrokov fluktuacije in skladno s tem načrtovati aktivnosti.

Število zaposlenih se je v proučevanem obdobju z leti zmanjševalo. V letu 2006 je prišlo do velikega zmanjšanja zaposlenih predvsem zaradi zaprtja enega od oddelkov v podjetju ter zaradi upokojitev. V podjetju je bilo tudi uvedeno spremljanje kazalnika zadovoljstva zaposlenih. Pridobljeni rezultati niso ravno zadovoljivi, saj kažejo izredno nezadovoljstvo predvsem v samem vodstvu podjetja ter pri motivaciji in zavzetosti za delo. Za izboljšanje teh rezultatov bi bilo treba uvesti predvsem nov tarifni sistem plač in nagrajevanja ter s tem povečati motiviranost za delo. Pridobljenih rezultatov so prikazani v spodnji tabeli 4.6. Sestavljena je iz dvanajstih elementov, na katere se navezujejo postavljena vprašanja.

Tabela 4.6 Kazalnik zadovoljstva zaposlenih

Element	Ocena
1 notranji odnosi	3,75
2 zadovoljstvo	3,60
3 notranje komuniciranje in informiranje	3,45
4 inovativnost, iniciativnost	3,39
5 odnos do kakovosti	3,39
6 pripadnost organizaciji	3,33
7 nagrajevanje	3,25
8 organiziranost	3,10
9 vodenje	2,99
10 strokovna usposobljenost in učenje	2,70
11 motivacija in zavzetost	2,53
12 poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	2,30
Skupna ocena	3,15

Zadnji obravnavani kazalnik je, kazalnik primerjave povprečne stopnje izobrazbe, ki ima omejeno izrazno moč. Ob dejstvu, da nihče ni izboljšal formalne stopnje izobrazbe in ni bilo bistvenih premikov na področju zaposlovanja novih kadrov, pri tem kazalniku ni bistvenih sprememb. Kazalnik bo imel večjo izrazno moč, ko bo družba

začela zaposlovati nove, predvsem mlajše in strokovno nadpovprečno izobražene kadre. Postopno zviševanje kazalnika lahko pojasnimo predvsem s spremembami zaradi upokojevanja in nadomestitve z novimi, bolj izobraženimi delavci.

Tabela 4.7 Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Grafika Soča, d. d. v obdobju 2004–2006

Element		Leto		
		2004	2005	2006
I in II	Nekvalificirani delavci, osnovna šola	24	23	20
III	Skrajšani program	2	2	1
IV	Poklicna šola	54	54	52
V	Srednja šola	41	40	40
VI	Višja šola	5	4	4
VII	Visoka strokovna in univerzitetna izobrazba	4	6	7
Skupaj		130	129	124

Vir: Grafika Soča, d. d. 2005b–2007b

5 SKLEP

Na današnjem zelo razburkanem in zahtevnem trgu sta obstanek podjetja in njegova rast odvisna od odličnosti strategije in izvrstnosti managerskih taktik ter sposobnosti kreativnega vodenja. Danes organizacije tekmujejo med seboj v kompleksnih okoljih, tako da je podrobno razumevanje njihovih ciljev in metod, ki vodijo do njih, življenjskega pomena.

V takih razmerah je zelo pomembno, da ima vodstvo na voljo kakovostne informacije, na podlagi katerih sprejema pomembne odločitve. Podatki oziroma informacije, ki jih daje računovodstvo, vsekakor ne zadoščajo za sprejemanje ustreznih odločitev, saj gre za informacije, ki so pomanjkljive in prepozne ter se preveč osredotočajo na kratkoročne vidike poslovanja. Zato potrebujejo organizacije kazalnike, na osnovi katerih se bodo hitro odzvale na spremembe v okolju.

Za najbolj celovito in zanesljivo rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za presojanje poslovanja velja pristop, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton pod imenom »uravnoteženi sistem kazalnikov«. Ta presoja uspešnost skozi prizmo štirih vidikov – finančnega, poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti.

Sistem kazalnikov ponuja vodstvenim delavcem novo orodje za usmerjanje njihovih organizacij v strategijo in posledično za dolgoročen uspeh podjetja. Uravnotežen sistem kazalnikov lahko postane tudi osnova managerskega sistema organizacije, ker usklajuje in podpira ključne procese.

V zaključni projektni nalogi sem na konkretnem primeru Grafike Soča, d. d. predstavila uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov kot inovativen sistem merjenja uspešnosti in kot celovito managersko orodje za uresničevanje strategije in zagotavljanje dolgoročne rasti ter obstoja podjetja.

V nalogi sem oblikovala splet vidikov in kazalnikov na primeru podjetja Grafika Soča, d. d. Moj namen je bil pokazati možnosti oblikovanja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju. Postavljeni model vsekakor ni dokončen, je le začetek razmišljanja o uporabi metode uravnoteženega sistema kazalnikov za izboljšanje delovanja podjetja Grafika Soča, d. d. Vzpostavitev sistema vsekakor pripomore k boljšemu načrtovanju in spremljanju izvajanja dela, predvsem pa k sprejemanju ustreznih in pravočasnih poslovnih odločitev, ki se odražajo v večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja Grafika Soča, d. d. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov se poudarijo kazalniki in gonilniki uspeha, postavi se ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter se opozarja na potrebne ukrepe, ki jih moramo izvesti tam, kjer ne dosegamo zelenih rezultatov. Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov je dolgoročen proces, ki terja številne spremembe tako na organizacijskem

Sklep

kot tudi na tehnološkem področju. Kot sem v delu že omenila, je uravnoteženi sistem kazalnikov način življenja organizacije, nova filozofija vodstva, ki jo morajo prevzeti vsi zaposleni v organizaciji. In prav zato je proces njegovega uvajanja zahteven, saj narekuje novo poslovno vedenje in novo organizacijsko kulturo vseh zaposlenih in nenazadnje tudi partnerjev v poslovnem okolju podjetja.

LITERATURA

- Bergant, Živko. 1998. Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. V *Korporacijsko prestrukturiranje*, 6. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije, 87–101. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije.
- Hočevar, Marko. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Jaklič, Marko. 2004. *Projekt prenove strateškega managerskega procesa Vzajemne zdravstvene zavarovalnice*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan Robert S. im David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Krisper, Marjan. 2002. *Uporaba sistema kazalnikov za spremljanje uresničevanja strategije v javni upravi*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Manzin, Massimo. 2005. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot primer sodobne metode ugotavljanja uspešnosti. V *Sinergija metodologij*, ur. Jindrich Kaluža et al., 459–466. Kranj: Moderna organizacija.
- Pučko, Danijel. 1998. Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
- Rejc, Adrijana. 1996. *Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja v novem poslovnem okolju*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Rejc, Adrijana. 1998. Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija* 49 (5): 485–502.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- Grafika Soča, d. d. 2003. *Pravilnik kakovosti ISO 9001:2000 Grafike Soča, d. d.* Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.
- Grafika Soča, d. d. 2005. *Bilanca stanja za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.
- Grafika Soča, d. d. 2005a. *Izkaz poslovnega izida za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.
- Grafika Soča, d. d. 2005b. *Letno poročilo za podjetje Grafika Soča, d. d. za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

Literatura

Grafika Soča, d. d. 2006. *Bilanca stanja za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

Grafika Soča, d. d. 2006a. *Izkaz poslovnega izida za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

Grafika Soča, d. d. 2006b. *Letno poročilo za podjetje Grafika Soča, d. d. za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

Grafika Soča, d. d. 2007. *Bilanca stanja za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

Grafika Soča, d. d. 2007a. *Izkaz poslovnega izida za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

Grafika Soča, d. d. 2007b. *Letno poročilo za podjetje Grafika Soča, d. d. za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Grafika Soča, d. d.

PRILOGE

- Priloga 1** Anketa – Ocenjevanje zadovoljstva kupcev v tiskarni Grafika Soča, d. d. v letu 2007
- Priloga 2** Anketa – Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu v podjetju Grafika Soča, d. d.

ANKETA

OCENJEVANJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV V TISKARNI GRAFIKA SOČA,
d. d. V LETU 2007**Navodila za izpolnjevanje ankete:**

V stolpec **POMEMBNOST ZA KUPCA** vpišite, koliko je posamezen element za vas pomemben v okviru celotne storitve. V stolpec **UČINKOVITOST IZVEDBE** vpišite, kako s posameznim elementom naše storitve izpolnjujemo vaša pričakovanja. Številke pomenijo naslednje:

5 – zelo dobro; 4 – dobro; 3 – zadovoljivo; 2 – slabo; 1 – zelo slabo

	Element storitve tiskarne	Pomembnost za kupca	Učinkovitost izvedbe
1.	Kakovost izvedbe storitev tiska		
2.	Kakovost izvedbe storitev vezave tiskovin		
3.	Pravočasnost dobave tiskovin		
4.	Cena naših storitev		
5.	Odzivnost na vaše zahteve		
6.	Razpoložljivost prodajnega osebja		
7.	Strokovnost prodajnega osebja		
8.	Prijaznost osebja		
9.	Reševanje reklamacij		
10.	Enostavnost poslovanja z nami		

14. Pripombe, komentarji in predlogi za izboljšave:

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje.

ANKETA

**UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU
V PODJETJU GRAFIKA SOČA, d. d.**

Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Rezultati ankete, ki jih bomo pridobili na koncu bodo prikazani skupinsko, zato naj vas ne skrbi saj je anketa anonimna.

Anketo izpolnujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se treba preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnice.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih celo organizacijo, kolikor jo poznate.

Ocene pomenijo naslednje:

**1 – sploh se ne strinjam; 2 – delno se ne strinjam; 3 – niti da niti ne;
4 – večinoma se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam**

ORGANIZIRANOST

Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5

ODNOS DO KAKOVOSTI

Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazni.	1	2	3	4	5
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	1	2	3	4	5

MOTIVACIJA IN ZAVZETNOST

Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

NOTRANJI ODNOSI

Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5

Priloga 2

POZNAVANJE POSLANSTVA IN VIZIJE TER CILJEV

Politika in cilji so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5

NAGRAJEVANJE

Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1	2	3	4	5

INOVATIVNOST, INICIATIVNOST

Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljammo	1	2	3	4	5
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšavo dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5

NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5

STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5

PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	1	2	3	4	5

VODENJE

Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na naslednjo lestvico, pri čemer pomeni 1 zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen.

ZADOVOLJSTVO

z delom	1	2	3	4	5
z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
s sodelavci	1	2	3	4	5
z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
z možnostjo za napredovanje	1	2	3	4	5
s plačo	1	2	3	4	5
s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

(Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost naslednjih podatkov.)

Spol

- moški ženska

Staž v organizaciji

- do 2 leti od 10–20 let
 od 2–5 let nad 20 let
 od 5–10 let

Starost

- do 30 let od 40–50 let
 od 30–40 let nad 50 let

Stopnja izobrazbe

- dveletna srednja šola ali manj višja šola
 poklicna visoka šola
 srednja šola

Komentarji
