

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
UNIVERSITÀ DEL TRIESTE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
SCUOLA DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 01-02-2007

Autor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	787	1	

DIPLOMSKA NALOGA  
UVEDBA METODE URAVNOTEŽENEGA  
SISTEMA KAZALNIKOV V IZBRANEM  
PODJETJU

RENATE FIKFAK

KOPER, 2007



## POVZETEK

Za dolgoročen obstoj in uspešnost poslovanja v današnjem hitro-spreminjajočem in konkurenčnem svetu, niso dovolj le tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja. Ena od sodobnejših metod ugotavljanja uspešnosti poslovanja je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki ohranja tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti ter jih dopolnjuje z nefinančnimi kazalniki prihodnje uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov prikazuje poslovne zmogljivosti podjetja skozi finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

V diplomski nalogi je za podjetje Vinska klet »Goriška Brda«, oblikovana kombinacija tako finančnih kot tudi nefinančnih kazalnikov uspešnosti, na podlagi katerih bo podjetje v prihodnosti lahko sproti spremljalo uspešnost poslovanja.

*Ključne besede:* uravnoteženi sistem kazalnikov, uspešnost poslovanja, podjetje, poslovna strategija

## ABSTRACT

For long-term existence and successfulness of business, traditional measures of business success are not enough in today's quickly modifying and competitive world. The Balanced Scorecard is a modern method, which retains traditional financial measures supplemented by non-financial measures. The Balanced Scorecard is showing business capacities of company through four perspectives: financial perspective, customer perspective, business process perspective and learning and growth perspective.

In graduate thesis is used a combination of financial perspectives and non-financial perspectives for the company Vinska klet "Goriška Brda", which will get them the possibility to observe business success in the future.

*Key words:* Balanced Scorecard, business success, company, business strategy

**UDK:** 65.018:658(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja</b>	<b>3</b>
2.1	Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja	3
2.2	Sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja	8
2.2.1	Model poslovne odličnosti	9
2.2.2	Model 20 ključev	11
<b>3</b>	<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov - BSC</b>	<b>15</b>
3.1	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti	15
3.2	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem	18
3.2.1	Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije	19
3.2.2	Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov	20
3.2.3	Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud	20
3.2.4	Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja	21
3.3	Strateški kazalniki uravnoteženega sistema kazalnikov	22
3.3.1	Finančni vidik	22
3.3.2	Vidik strank	24
3.3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	26
3.3.4	Vidik učenja in rasti	27
3.4	Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov	29
3.4.1	Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov	29
3.4.2	Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov	30
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja Vinska klet »Goriška Brda«</b>	<b>33</b>
4.1	Poslanstvo, vizija, strategija in cilji podjetja Vinska klet »Goriška Brda«	35
<b>5</b>	<b>Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje vinska klet »Goriška Brda«</b>	<b>37</b>
5.1	Finančni vidik	37
5.1.1	Donosnost poslovanja (rentabilnost)	38
5.1.2	Kratkoročna plačilna sposobnost – likvidnost podjetja	39
5.1.3	Povečanje prihodkov od prodaje	41

5.2 Vidik poslovanja s kupci .....	41
5.2.1 Zadovoljstvo kupcev.....	42
5.2.2 Ohranjanje oz. zvestoba kupcev .....	45
5.2.3 Pridobivanje kupcev .....	46
5.2.4 Ugled blagovne znamke .....	46
5.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	47
5.3.1 5.3.1 Tržni delež .....	47
5.3.2 Kakovost proizvodov.....	48
5.3.3 Usposabljanje zadružnikov.....	48
5.4 Vidik učenja in rasti .....	49
5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	50
5.4.2 Delovna morala in nagrajevanje zaposlenih .....	54
5.4.3 Izobraževanje zaposlenih.....	55
5.4.4 Stopnja fluktuacije zaposlenih.....	55
<b>6 Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja .....</b>	<b>59</b>
<b>7 Sklep .....</b>	<b>61</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>63</b>
<b>Viri .....</b>	<b>65</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>67</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Model poslovne odličnosti .....	9
Slika 3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.....	16
Slika 3.2 Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu.....	17
Slika 3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja .....	19
Slika 3.4 Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki .....	25
Slika 3.5 Vidik notranjih poslovnih procesov - model osnovne verige vrednosti.....	27
Slika 3.6 Ogrodje za merjenje učenja in rasti.....	29
Slika 5.1 Donosnost kapitala in sredstev v podjetju Vinska klet "Goriška Brda" .....	39
Slika 5.2 Likvidnost podjetja Vinska klet "Goriška Brda" .....	40
Slika 5.3 Prihodki od prodaje podjetja Vinska klet "Goriška Brda" .....	41
Slika 5.4 Grafični prikaz zadovoljstva kupcev v podjetju Vinska klet "Goriška Brda" ..	43
Slika 5.5 Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih Vinske kleti "Goriška Brda" .....	51
Slika 5.6 Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu za podjetje Vinska klet "Goriška Brda".....	58

## **TABELE**

Tabela 5.1 Finančni kazalniki podjetja Vinska klet "Goriška Brda" .....	37
Tabela 5.2 Delež največjih kupcev Vinske kleti "Goriška Brda" po prometu za obdobje 2003 do 2005 .....	45
Tabela 5.3 Finančni kazalniki podjetja Vinska klet "Goriška Brda" .....	48
Tabela 5.4 Stopnja fluktuacije v podjetju Vinska klet "Goriška Brda" v obdobju 2001 do 2005" .....	56

## KRAJŠAVE

BSC	The Balanced Scorecard (Uravnoteženi sistem kazalnikov)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Model poslovne odličnosti)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point (Analiza tveganja in kritične kontrolne točke)
ROA	Return on Assets (Donosnost sredstev)
ROE	Return on Equity (Donosnost kapitala)



## 1 UVOD

Sodobno poslovno okolje je vedno bolj zahtevno, saj od podjetij zahteva prožnost v poslovanju, odprtost k spremembam in hitro sprejemanje odločitev. Tako so podjetja prisiljena iskati vedno nove načine, kako ohraniti dolgoročno konkurenčno prednost in zadovoljiti interesne skupine, vezane na obstoj in uspešnost podjetja. Uspešnost podjetja pa lahko dosežejo le s pravilno oblikovano strategijo in seveda z uresničevanjem le-te.

Teorija ponuja kar nekaj možnosti za merjenje uspešnosti podjetja; od tradicionalnih, ki temeljijo na finančnih in računovodskih kazalnikih do bolj sodobnih, ki upoštevajo tudi nefinančne kazalnike. Uporaba samo finančnih kazalnikov za uspešno in razvijajoče se podjetje ni dovolj, saj so le-ti predvsem rezultat preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Prav zato se podjetja vedno bolj poslužujejo uporabe sodobnih metod merjenja uspešnosti. Ena izmed njih je *metoda uravnoveženega sistema kazalnikov* (ang. *Balanced Scorecard – BSC*). Bistvo modela je, da gre za uravnoveženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja. Sistem uravnoveženih kazalnikov ohranja finančne kazalnike kot osnovno merilo pretekle uspešnosti, k tem pa dodaja kazalnike, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost.

V diplomski nalogi sem se najprej osredotočila na teoretično razlago metode uravnoveženega sistema kazalnikov, pri čemer sem izhajala predvsem iz ugotovitev avtorjev Kaplana in Nortona, ki sta omenjeni sistem uvedla v teorijo in prakso. V nadaljevanju pa sem teoretična znanja prenesla na oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov za izbrano podjetje Vinska klet »Goriška Brda«.

Namen diplomske naloge je, predstaviti podjetju Vinska klet »Goriška Brda« nove metode merjenja uspešnosti poslovanja in pristope za izboljšanje poslovanja.

Cilj naloge je pokazati, da je za povečanje uspešnosti in učinkovitosti v podjetju potrebno posegati po sodobnih managerskih orodjih, kot je npr. uvedba BSC sistema. Cilj na ravni celotne naloge je, prikazati uporabnost uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov, z namenom njegove uvedbe v izbrano podjetje.

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 »Uravnoveženi sistem kazalnikov«. BSC presoja uspešnost poslovanja skozi prizmo štirih vidikov. Prvi vidik, s katerim merimo uspešnost poslovanja, je finančni, ki ga sestavljajo finančni kazalniki. Ti kazalniki dajejo pomembno informacijo za lastnike. Drugi vidik predstavlja vidik kupcev in zajema kazalnike, s katerimi management spremlja, kako kupci vrednotijo podjetje. Tretji vidik zajema kazalnike, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov. Četrty sklop pa zajema kazalnike, ki omogočajo presojanje in zagotavljanje učenja ter rasti podjetja. Celoten splet kazalcev

mora izvirati iz dolgoročne strategije podjetja, s katero morajo biti seznanjeni vsi zaposleni.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni nabor naključno izbranih kazalnikov, temveč nabor kazalnikov, ki so v medsebojnem vzročno-posledičnem razmerju. Vsi štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov tvorijo zaporedje vzrokov in posledic, ki opisujejo strategijo podjetja.

Diplomska naloga v prvem delu temelji na teoretični zasnovi, ki sem jo pridobila zlasti z branjem tuje in domače literature, drugi del pa na praktični zasnovi. V diplomskem delu sem uporabljala tako primarne kot tudi sekundarne vire. Sekundarne podatke sem pridobivala iz strokovne literature in internih virov podjetja, primarne pa z anketnim vprašalnikom, ki sem ga sestavila za zaposlene in kupce izbranega podjetja.

S pridobivanjem informacij v podjetju nisem imela težav. Nekatere omejitve oziroma ovire so se pokazale le pri pridobivanju določenih podatkov, ki bi lahko ustrezali konkurenci. Največji problem pa se je pojavil pri odzivnosti anketiranja, saj vsi anketirani, tako zaposleni v podjetju kot odjemalci, niso bili pripravljeni odgovarjati na anketni vprašalnik.

## 2 METODE MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Za normalno poslovanje in spremljanje poslovanja mora imeti podjetje tako kratkoročno kot dolgoročno opredeljene cilje in vizijo poslovanja. Omenjene cilje mora dosegati in nato pravilno presojati uspešnost njihovega doseganja. Uporaba zgolj finančnih kazalnikov ne zadošča za celovito presojanje uspešnosti poslovanja, zato se vse bolj kaže potreba po vključevanju različnih nefinančnih kazalnikov (Kolbezan in Debeljak 2004, 39).

### 2.1 Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja

Podjetje se mora v današnjem hitro-spreminjajočem in hudo konkurenčnem okolju pravočasno odzivati na spremembe v okolju, zadovoljevati mora zahteve kupcev, predvsem pa prepoznavati nevarnosti v poslovnem svetu. Da bi podjetje to doseglo, potrebuje pravočasne in predvsem prave informacije, na osnovi katerih lahko sprejme poslovne odločitve. Le-teh pa tradicionalni računovodski izkazi, ki temeljijo zgolj na finančnih kazalcih, niso več sposobni dati. Spremljanje zgolj finančnih kazalnikov poslovanja ne zadostuje za uspešen management.

Tradicionalni način presojanja uspešnosti temelji na računovodskih kazalnikih izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Glavna značilnost teh kazalnikov je, da so izračunani na podlagi postavk v računovodskih izkazih, kar pa pomeni, da se nanašajo na preteklo poslovanje. Z računovodskimi kazalniki ni mogoče dobiti vpogleda v to, kaj je pripeljalo do uspeha. Finančni kazalniki so predvsem rezultat preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Manager pri pregledu finančnih rezultatov ne vidi ključnih dejavnikov uspeha, zato tudi ne more pravočasno in pravilno ukrepati.

Posamezni kazalnik nam ne pove veliko. Pravo izrazno moč dobi šele, ko ga primerjamo z enakim kazalnikom iz predhodnega obračunskega obdobja ali z enakimi kazalniki konkurenčnih podjetij (Igličar in Hočevnar 1997, 219).

V nadaljevanju predstavljam nekatere računovodske kazalnike, ki spadajo med tradicionalne pristope merjenja uspešnosti podjetja.

*Kazalniki financiranja (vlaganja)* so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja (pasivna stran bilance stanja), kjer nas zanima višina dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja. Te vrste kazalnikov so zelo pomembne za posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračila glavnice in obresti.

*Delež kapitala v financiranju* kaže delež kapitala v celotni pasivi podjetja. Čim večja je vrednost kapitala, tem večji je delež kapitala oziroma trajnih virov med celotnimi viri sredstev. Vrednost kazalnika 1 oziroma 100% bi pomenila, da podjetje nima dolgov in da so vsa sredstva financirana s kapitalom podjetja.

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Velikost tega kazalnika pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Ta podatek je zanimiv tako za posojilodajalce kot tudi za lastnike podjetij. Za posojilodajalce je pomembno, da je vrednost tega kazalca čim večja, saj jim pove, kolikšna je zadolžitev podjetja. Lastnikom kapitala je v interesu, da se podjetje financira tudi s posojili oziroma krediti, saj obresti, ki sicer zmanjšujejo dobiček podjetja, obenem zmanjšujejo tudi davčno osnovo oziroma davek iz dobička (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 408).

*Delež dolgov v financiranju* kaže na to, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oziroma dolgovi in se torej dopolnjuje s predhodnim kazalnikom. Ta kazalnik je podoben predhodnemu, vendar v obratni smeri. Torej, posojilodajalci so zainteresirani za čim manjšo vrednost kazalnika, v interesu delničarjev pa je, da je delež dolgov najugodnejši in jim bo tako omogočil čim večji dobiček na enoto kapitala (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 409).

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

S *kazalniki investiranja* analiziramo strukturo sredstev v podjetju (aktivna stran bilance stanja). Ti kazalniki so pomembni predvsem za notranje (investicijske odločitve) in manj za zunanje uporabnike. Vrednost kazalnikov je odvisna predvsem od značilnosti podjetja, ter njihove kapitalske in delovne intenzivnosti.

*Delež stalnih sredstev* pove delež, ki ga imajo stalna sredstva med vsemi sredstvi podjetja. Vrednost kazalnika je v veliki meri odvisna od panoge, v kateri se podjetje nahaja.

$$\text{Delež stalnih sredstev} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{sredstva}}$$

Zmanjšanje kazalnika lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma, da so se povečala gibljava sredstva, kar bo imelo pozitivne posledice na obračanje sredstev. Obenem pa lahko zmanjšanje kazalnika pomeni tudi to, da v podjetju prihaja do dezinvestiranja oziroma neobnavljanja osnovnih sredstev. Nasprotne ugotovitve lahko veljajo, če se je vrednost kazalnika povečala (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 412).

*Delež gibljivih sredstev* kaže delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih podjetja. Na vrednost tega kazalnika vplivajo specifične panoge, v kateri se podjetje nahaja.

$$\text{Delež gibljivih sredstev} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{sredstva}}$$

Povečana vrednost kazalnika lahko pomeni izboljšanje poslovanja, to je takrat, ko so se gibljiva sredstva povečala predvsem zaradi povečane poslovne dejavnosti. Na drugi strani pa povečanje kazalnika lahko pomeni tudi nevarnost za podjetje in sicer takrat, ko se je delež gibljivih sredstev povečal, ne da bi se povečal obseg poslovanja. Enako velja tudi takrat, ko se vrednost kazalnikov zmanjša, vendar z nasprotno razlago. (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 412).

*Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja* nam povedo, ali je podjetje plačilno sposobno in ali plačuje obveznosti v relativno kratkem roku. Višji kot so kazalniki, višja je likvidnost podjetja. Pri teh kazalnikih izhajamo iz podatkov na aktivni in pasivni strani bilance stanja in jih med seboj primerjamo.

*Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev* pomeni prikaz lastniškosti financiranja osnovnih sredstev.

$$\text{Kapitalska pokritost osnovnih sredstev} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva}}$$

*Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)*, je razmerje med vsemi likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi v nekem trenutku, ki lahko dospejo v plačilo v obdobju do leta dni.

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

*Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)*, se razlikuje od prejšnjega v tem, da upošteva še kratkoročne terjatve. Kljub temu še vedno ni rečeno, da kratkoročne terjatve dospejo v plačilo v enakih rokih kot kratkoročni dolgovi, zato je na podlagi tega koeficienta težko presojati ali bo imelo obravnavano podjetje kakšne težave glede plačilne sposobnosti.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

*Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)*, se v primerjavi s prejšnjim koeficientom razlikuje v tem, da so sedaj upoštevane še zaloge, torej so v njem vsa gibljiva sredstva razen dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Vendar tudi s tem koeficientom ni mogoče presojati plačilne sposobnosti podjetja, temveč le okvirne okoliščine, ki utegnejo vplivati nanje.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

*Kazalniki gospodarnosti* kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja oziroma na razmerje med prihodki in odhodki. Poslovni sistem posluje gospodarno, če so prihodki

večji od odhodkov. Čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je gospodarnost (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 421). Kazalniki so pomembni predvsem pri presojanju kvalitete poslovanja.

*Gospodarnost poslovanja* kaže intenzivnost odmikanja prihodkov od odhodkov. Večje odmikanje pomeni boljšo gospodarnost pri celotnem poslovanju.

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{prihodki od poslovanja}}{\text{odhodki od poslovanja}}$$

*Kazalnik celotne gospodarnosti* je podoben predhodnemu kazalniku, le da se tu primerjajo vsi prihodki z odhodki. Pozitiven kazalnik pomeni, da smo poslovali z dobičkom.

$$\text{Celotna gospodarnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Če primerjamo vrednost kazalnika celotne gospodarnosti s kazalnikom gospodarnosti poslovanja, lahko ugotovimo vpliv neposlovnih dejavnosti (predvsem financiranja) na gospodarnost podjetja.

Pri *kazalnikih obračanja* nas zanima hitrost obračanja oziroma čas vezave posameznih vrst sredstev. Skozi kazalnike obračanja se odraža sposobnost posloводства, da učinkovito posluje s sredstvi. Hitrejši obrat sredstev pomeni krajši čas vezave sredstev v podjetju. Zato so vrednosti teh kazalnikov pomembne za lastnike podjetij in posojilodajalce.

*Obračanje celotnih sredstev* kaže, kako hitro se sredstva podjetja obračajo oziroma koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Kaže na kakovost upravljanja s celotnimi sredstvi.

$$\text{Obračanje celotnih sredstev} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečna sredstva}}$$

*Koeficient obračanja terjatev iz poslovanja* kaže, število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. S kazalnikom lahko analiziramo sposobnost posloводства podjetja pri izterjavi terjatev, pa tudi plačilno sposobnost kupcev. Kazalnik je primerljiv le med podjetji iste panoge.

$$\text{Obračanje terjatev iz poslovanja} = \frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{povprečne terjatve iz poslovanja}}$$

*Kazalec dohodkovnosti (produktivnosti) dela* pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela (Pučko 2001, 102). Z njimi pokažemo, kako

uspešni so bili zaposleni delavci, ki so bili vključeni v proizvodni proces, tako za podjetje kot osebno.

*Koeficient dobička na zaposlenega delavca* pove, koliko dobička v povprečju ustvari podjetje na zaposlenega delavca. Visoka vrednost kazalnika je značilna za podjetja, ki uporabljajo visoko tehnologijo, in je manjša tam, kjer prevladuje ročno delo. Ta kazalnik je uporaben predvsem v primeru, ko se poslovodstvo pogaja o višini plač z zaposlenimi v podjetju.

$$\text{Dobiček na zaposlenega delavca} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno število zaposlenih v tekočem letu}}$$

*Kazalniki dobičkonosnosti (donosnosti)*: Osnovni cilj vsakega podjetja je dobiček. Dobičkonosnost oziroma donosnost poslovanja je posledica odločitve managementa oziroma je del poslovne politike podjetja, zato se v njej odraža sposobnost managementa pri upravljanju s sredstvi, možnosti za doseganje zadovoljivega donosa lastnikom kapitala in višina dobička ter poslovanje podjetja v prihodnosti.

Donosnost (rentabilnost) je zlasti finančna uspešnost poslovanja. (Turk in Melavc 1998, 516). Pri kazalnikih donosnosti opazujemo donosnost oziroma rentabilnost sredstev ali kapitala.

Rentabilnost oziroma donosnost je temeljni kazalec uspešnosti gospodarjenja. Opredelimo jo lahko na dva načina in sicer z vidika lastnika in z vidika podjetja. Z vidika lastnika je to donosnost kapitala, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom. Z vidika podjetja pa je to donosnost sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženi sredstvi.

*Kazalnik dobičkonosnosti sredstev – ROA*, kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja.

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček} + \text{odhodki financiranja}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$$

Rezultat primerjamo z dobičkonosnostjo sredstev najboljšega podjetja v isti panogi oziroma s povprečno dobičkonosnostjo sredstev in tako ugotovimo ali podjetje posluje uspešno.

*Kazalnik dobičkonosnosti kapitala - ROE* je zanimiv predvsem za lastnike kapitala oziroma podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je »ustvarila« ena denarna enota kapitala.

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}}$$

Delničarji lahko vrednost izračunanega kazalnika primerjajo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri banki ali obrestnimi merami državnih vrednostnih papirjev. Na tak način lahko ugotovijo, ali je oziroma ali bo njihova naložba uspešna.

## **2.2 Sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja**

Kot posledica ugotovljenih pomanjkljivosti tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti podjetij, so bili v zadnjih dvajsetih letih razviti številni novi sistemi, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti. Najpomembnejši vidik takšnih sistemov je njihova sposobnost, da merijo rezultate in njihova gibala na način, ki usmerja delovanje podjetja v skladu s postavljeno strategijo.

V teoriji zasledimo različne pristope k merjenju uspešnosti poslovanja poslovnega sistema. Ti pristopi so prirejeni hitrosti, s katero se danes spreminja okolje, v katerem delujejo podjetja, in zahtevam, s katerimi se srečuje podjetje pri doseganju konkurenčnosti.

Med modeli, s katerimi podjetja lahko zakorakajo po poti k večji poslovni učinkovitosti in s tem k večji konkurenčnosti, je na trgu izbira velika. Izberejo lahko en sam model, ali pa se odločijo za več modelov hkrati. Skupna značilnost vseh teh modelov je, da za svoj uspeh potrebujejo reorganizacijo oziroma izboljšanje poslovnih procesov ter sodelovanje vseh zaposlenih pri uvajanju in izvajanju. Podjetja se odločajo za modele na osnovi lastnih prepričanj, želja, po priporočilih drugih in predvsem po tem, kaj sam model prinaša. Nekateri se želijo usmeriti na kupce, drugi na zaposlene, tretji spet na lastnike. V večini primerov pri vpeljevanju teh modelov pomagajo svetovalna podjetja, ki jim nepristranskost omogoča vpogled v celotno sliko. Podjetja morajo pri vpeljevanju modelov vedeti, da so to procesi, ki trajajo vsaj pol leta, lahko pa tudi do pet let.

Rejčeva (2002, 157-164) ugotavlja, da je tudi v slovenskih podjetjih opaziti preobrat pri merjenju uspešnosti. Managerji velikih slovenskih podjetij spremljajo uspešnost poslovanja sodobno. Zavedajo se pomena nefinančnih kazalnikov, med katerimi izstopajo kazalniki kakovosti in kazalniki o zadovoljstvu in ravnanju z zaposlenimi. Visoko težo dobivajo tudi kazalniki za spremljanje in uresničevanje vizije in strategije, kar potrjuje tudi prisotnost uravnoteženega sistema kazalnikov v slovenskih podjetjih.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila dve sodobni metodi merjenja uspešnosti, nato pa se bom podrobno osredotočila na model uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti podjetja.

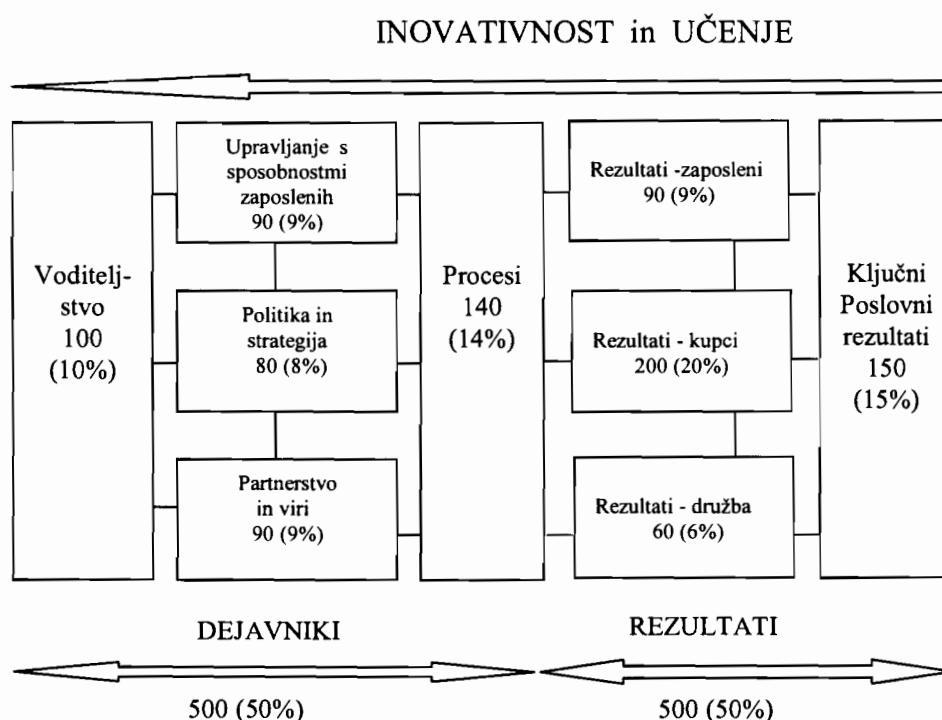


### 2.2.1 Model poslovne odličnosti

Model poslovne odličnosti (angl. European Foundation for Quality Management - EFQM) je praktično orodje, ki podjetjem pomaga vzpostaviti sistem upravljanja z merjenjem, kako daleč so prišli na poti k odličnosti. Pogoj za uvedbo takega modela je predvsem volja in pripravljenost vseh zaposlenih za samoocenjevanje po uveljavljeni metodi. Cilj samoocenjevanja je vključitev vseh zaposlenih, ne le vodstva, v ocenitev uspešnosti in iskanje nenehnih izboljšav (Keržan 2005, 24).

EFQM vsebuje devet različno obteženih meril, ki so razdeljeni na dejavnike in rezultate. Merila se uporabljajo za ocenjevanje, v kolikšni meri podjetje napreduje v smeri odličnosti. Posameznemu merilu je pripisano največje možno število točk, skupaj največ 1000, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja v procesu samoocenjevanja ali v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje.

**Slika 2.1** Model poslovne odličnosti



Vir: Model odličnosti EFQM

Z izrazom dejavniki, ki predstavljajo levo stran modela, označujemo vse tiste dejavnosti, ukrepe in ostalo, ki jih izvajamo v podjetju. Dejavniki prikazujejo, kako podjetje deluje oziroma dosega rezultate. Rezultati, ki ponazarjajo desno stran modela, pa opisujejo, kaj je podjetje že doseglo in kaj dosega danes. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov.

Puščice, ki potekajo okoli modela, poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako inovativnost in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom.

V nadaljevanju podajam kratek pregled meril modela poslovne odličnosti:

1. *Voditeljstvo (10 % ali 100 točk)*: prikazuje, kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem managementa organizacije razvijal in uvajal.
2. *Politika in strategija (8 % ali 80 točk)*: prikazuje, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
3. *Zaposleni (9 % ali 90 točk)*: prikazuje, kako organizacija ravna, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
4. *Partnerstva in viri (9 % ali 90 točk)*: prikazuje, kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. *Procesi (14 % ali 140 točk)*: prikazuje, kako organizacija snuje, ravna in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
6. *Rezultati v zvezi z odjemalci (20 % ali 200 točk)*: prikazuje, kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. *Rezultati v zvezi z zaposlenimi (9 % ali 90 točk)*: prikazuje, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazuje, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. *Rezultati v zvezi z družbo (6 % ali 60 točk)*: prikazuje, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. *Ključni rezultati delovanja (15 % ali 150 točk)*: prikazuje, kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Ob pregledu meril lahko zaključimo, da model vsebinsko pokriva potrebe in pričakovanja kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, družbe in lastnikov.

Model poslovne odličnosti je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določena. Še vedno pa izpolnjevalci vprašalnika pri samoocenjevanju, posameznik ali skupina iz podjetja, vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanjega objektivnega preverjanja. Kljub omenjeni pomanjkljivosti vidimo namen modela v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti. Izpolnjevanje vprašalnika je koristno že v tem, da management podjetja ugotovi trenutni položaj podjetja glede dosežene kakovosti v širšem smislu in da lažje opredeli prihodnje usmeritve in prednostne naloge. (Rejc 2001, 155).

### **2.2.2 Model 20 ključev**

Model 20 ključev, predstavlja praktičen in razumljiv program medsebojno povezanih izboljšav poslovanja podjetja na vseh področjih delovanja, ki so ključna za pridobitev konkurenčne prednosti in doseganja strateških ciljev podjetja. Metode so osredotočene na proizvodnjo izdelkov hitreje, ceneje in bolje.

Model zajema naslednjih 20 ključev oz. področij izboljšav, potrebnih za povečanje produktivnosti in zadovoljstva vseh interesnih skupin v družbi (Kobayashi 2003, 256):

*Ključ 1: Čiščenje in organiziranje*

*Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji*

*Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah*

*Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog*

*Ključ 5: Zmanjšanje časov nastavitve*

*Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov*

*Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora*

*Ključ 8: Povezava proizvodnih procesov*

*Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme*

*Ključ 10: Organizacija delovnega časa*

*Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti*

*Ključ 12: Odnosi z dobavitelji*

*Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub*

*Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam*

*Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih*

*Ključ 16: Planiranje proizvodnje*

*Ključ 17: Nadzor učinkovitosti*

*Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju*

*Ključ 19: Varčevanje z energijo in materiali*

### *Ključ 20: Obvladovanje vodilnih tehnologij*

Štirje temelji modela 20 ključev so ključi 1, 2, 3 in 20. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih 16 ključev, ki spet povratno vplivajo na temeljne ključe.

S pomočjo 20 ključev lahko dosežemo cilje, kot so: izboljšanje konkurenčnosti podjetja, kakovosti proizvodov, procesov in storitev ter povečanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, izboljšanje hitrosti učenja in pospešitev inovacij, produktivnosti ter fleksibilnosti. S pomočjo karte 20 ključev in petstopenjskega sistema za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vsa podjetja, podjetje oceni, kakšno je stanje posameznega ključa oziroma področja. Najvišja ocena je pet, najnižja pa ena, kar pomeni, da podjetje lahko dobi skupno od 20 do 100 točk. Podjetje na osnovi ocene ugotovi na katerem nivoju se nahaja in se tako odloči, na katerih področjih bo najprej uvajalo izboljšave. Ko se določi prednostne ključe in dinamiko uvajanja, se lahko začne izboljševati izbrana področja delovanja.

Z izvajanjem stalnih izboljšav na področju 20 ključev lahko dosežemo nivo, ki bo primerljiv s svetovno najuspešnejšimi podjetji (primerjamo uspešnost, tržni delež, profitabilnost ter zadovoljstvo strank).

Nivojski sistem za ocenjevanje in primerjanje:

<i>Nivo</i>	<i>Opis</i>
1.	V organizacijah na tem nivoju prevladuje stara tradicionalna miselnost, zato tudi dosega najnižje možno število točk.
2.	Organizacije na tem nivoju se zavedajo svojih prednosti in slabosti. Podjetja izvajajo programe izobraževanja in uvajajo sisteme izboljšav. Sistemi so osredotočeni na ozka področja.
3.	Opazni so že prvi pozitivni rezultati pri produktivnosti, kakovosti, zmanjševanju stroškov in hitrejši dobavi.
4.	Za prehod na ta nivo je potrebno vpeljati skupinsko delo na vseh področjih podjetja – poleg tega je običajno potrebno vpeljati tudi novo tehnologijo. Vse te aktivnosti dodajajo vrednost podjetju.
5.	Vodilni v svetu na svojem področju. Organizacija je fleksibilna, investira v svoje ljudi, tehnologijo, izboljšanje delovnih pogojev, raziskave in razvoj, dobavitelje, delovne procese in stranke.

Podjetja, ki se lotevajo uvajanja metode dvajsetih ključev, imajo pri tem različne uspehe. Seveda ni nujno, da se podjetje loti vseh dvajset ključev hkrati. Običajno je, da začne z manjšim številom, na primer s štirimi ali petimi ključi, in potem dodaja še druge.

Nadaljevanje je seveda odvisno tudi od velikosti in tipa podjetja, od tega, v kakšnem stanju je podjetje bilo, ko je začelo uvajati metodo, do tega, kje je imelo svoje črne točke in kje je bilo uspešno. Zelo važno pa je, da pri uvajanju in izvajanju metode sodelujejo vsi zaposleni. Zaposleni so namreč tisti, ki za svoja delovna mesta predlagajo največ izboljšav za doseganje večje učinkovitosti (Avšič 2002, 105).

Glavni cilji modela 20 ključev so:

- doseganje sposobnosti hitrega učenja in uvajanja novosti v poslovanje ter povečanje produktivnosti in fleksibilnosti celotnega podjetja za hitrejšo prilagajanje na spreminjajoče se zahteve trga,
- povečanje motivacije zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev,
- odpravljanje vseh vrst izgub (aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti), povečati zadovoljstvo strank in tržni delež (to dosežemo z načelom proizvajati hitreje, ceneje in bolje),
- izboljšanje konkurenčnosti, dobičkonosnosti in dolgoročnega uspeha podjetja in doseganje strateških ciljev podjetja.

Prednosti tega modela so v povečanju konkurenčne prednosti podjetja s tem, da se podjetje osredotoči na aktivnosti, ki dodajajo vrednost in zmanjšuje oziroma odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti - podjetja postajajo vedno bolj vitka. Gre za celovit in sistematičen pristop, ki pokriva celotno poslovanje podjetja: 20 ključev pomeni 20 področij poslovanja. Napredek se lahko meri in primerja z drugimi organizacijami iz različnih držav in industrijskih panog. Uvajanje metode je zelo praktično in sistematično in vključuje vse zaposlene.

Uporaba modela 20 ključev zahteva nakup licence, ki pa je edini strošek, ki se mu ne moremo izogniti. Vsi drugi stroški so odvisni od vrste podjetja, njegovih značilnosti in potreb. Drugi stroški pri uvajanju modela 20 ključev so na primer še stroški svetovanja, usposabljanje zaposlenih, nakupa novih tehnologij itd.



### 3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV - BSC

#### 3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti

Leta 1992 sta Robert S. Kaplan in David P. Norton v članku revije »Harvard Business Review« predstavila koncept uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti. Sistem je nastal na osnovi raziskave »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti«, katere vodja je bil Norton, Kaplan pa je bil akademski svetovalec. V raziskavo so bili vključeni predstavniki večjega števila ameriških proizvodnih in storitvenih podjetij iz različnih dejavnosti. Avtorja sta opirajoč se na izsledke raziskave menila, da tradicionalni finančno-računovodski model, ki temelji na preteklih dogodkih in ga podjetja uporabljajo za merjenje uspešnosti, ni primeren za podjetja informacijske dobe. Tradicionalni model ni dajal odgovora, kaj morajo podjetja storiti za dolgoročno uspešnost poslovanja, zato sta računovodskim in finančnim kazalnikom dodala nefinančne kazalnike. V sistem sta vnesla ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Novopredstavljeni uravnoteženi sistem kazalnikov je uspešnost organizacije opisoval s štirih vidikov (Kaplan in Norton 2000, 8):

- *Finančni vidik* je vidik lastnikov podjetja, zato kazalci vključeni v ta vidik vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalce.
- *Vidik poslovanja s strankami* vsebuje kazalce za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot ga vidijo stranke.
- *Vidik notranjih poslovnih procesov* vključuje kazalce za najpomembnejše notranje procese. Ti procesi so tisti, kjer se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike.
- *Vidik učenja in rasti* preko izbranih kazalcev odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

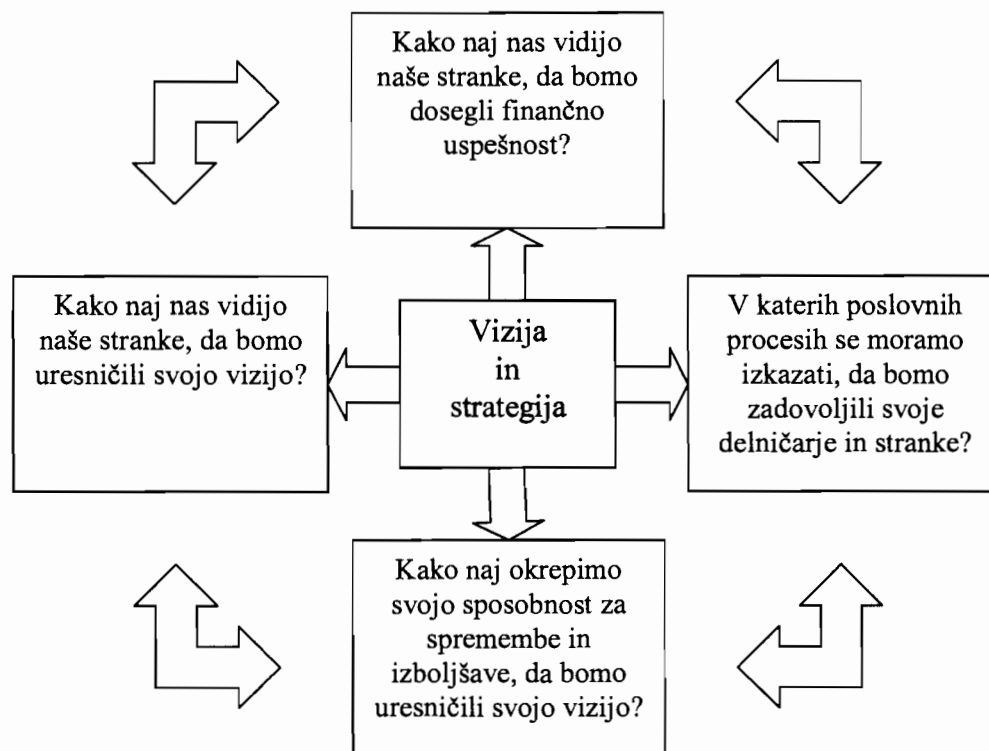
Vsi ti kazalniki se med seboj prepletajo in skupaj vplivajo na uspeh poslovanja podjetja.

Avtorja v svojem delu izhajata iz prepričanja, da finančni kazalci, kljub svoji veliki pomembnosti, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem svetu in to zaradi tega, ker prikazujejo le rezultate preteklih poslovnih odločitev. Povedo nam le, ali smo v preteklosti uspešno poslovali ali ne. Nič pa ne povedo o tem, zakaj smo tako poslovali, in zato tudi ne moremo vedeti, kako bomo poslovali v prihodnosti in kaj naj izboljšamo.

Finančni vidik je za organizacije še zmeraj pomemben, vendar je poudarek na dolgoročnih in ne na kratkoročnih rezultatih. Uravnoteženi sistem kazalnikov poleg spremljanja finančnih rezultatov v organizaciji omogoča tudi sočasno spremljanje zadovoljevanja strank, učinkovitosti in uspešnosti notranjih procesov, učinke učenja in rast organizacije.

Kaplan in Norton sta razvila metodo BSC z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Največja prednost metode BSC je v tem, da meri dolgoročno uspešnost podjetja na osnovi sprejete strategije podjetja. Celoten sistem spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja je tako treba opazovati s štirih vidikov, ki so prikazani na sliki 3.1.

**Slika 3.1** Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



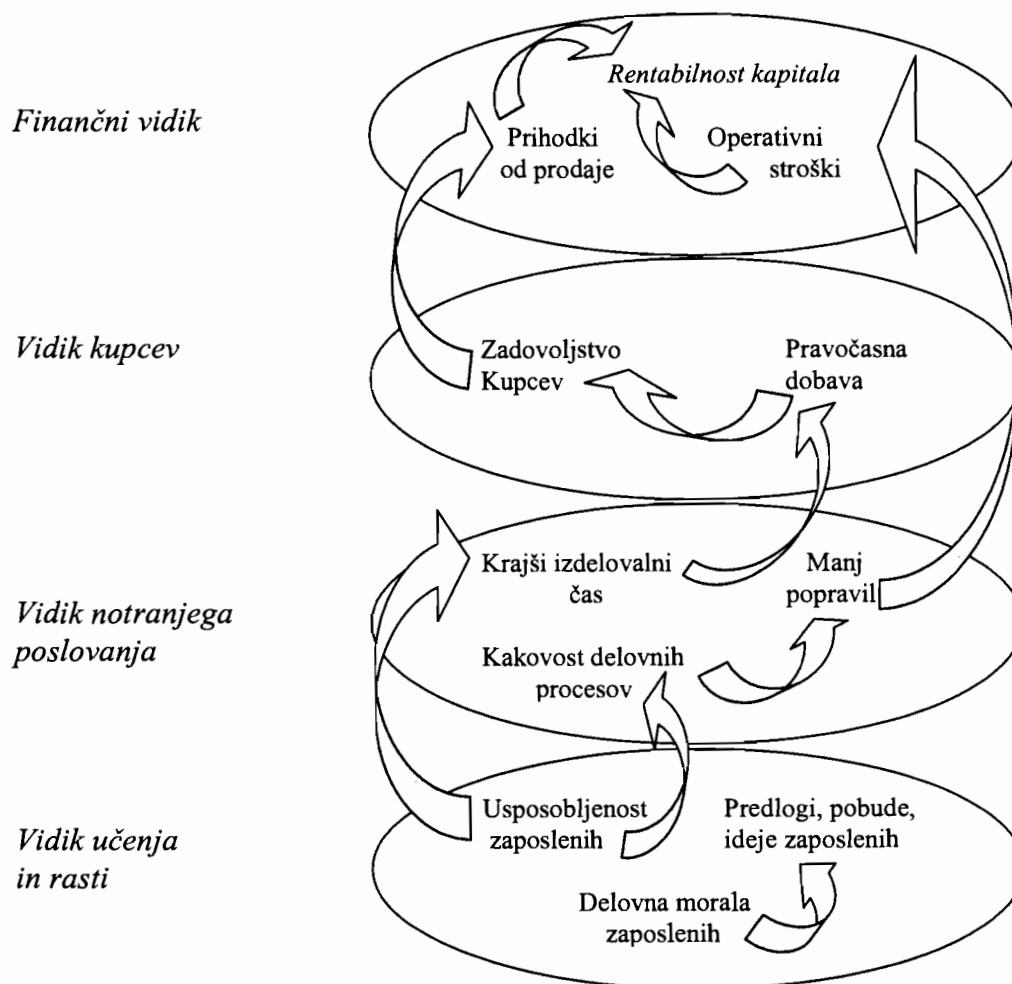
Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

Vsi štirje vidiki v uravnoteženem sistemu kazalnikov pokrivajo vsa področja, s katerimi se srečujejo sodobne organizacije. Načeloma so vsi vidiki enako pomembni, vendar se organizacije glede na svoje poslanstvo lahko same odločijo, ali je kateri vidik zanje pomembnejši in mu zato namenijo več pozornosti. Prav tako je možno, da organizacije ugotovijo, da je za njihovo poslovanje pomembno še kaj drugega, kar ne spada v običajne štiri vidike.



Vse štiri skupine kazalnikov v uravnoteženem sistemu pa morajo biti med seboj povezane z vzročno-posledičnimi razmerji, kot je to prikazano na sliki 3.2.

**Slika 3.2** Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu



Vir: Manzin 2005, 461

Če začnemo na dnu slike 3.2, vidimo, da so potrebna znanja oz. usposobljenost zaposlenih, da lahko v proizvodnji dosežemo kakovost in predviden čas proizvodnega cikla, to dvoje pa je v tem primeru potrebno za doseganje višje postavljenih ciljev. Iz tega sledi, da so kazalniki učenja in rasti vplivni faktorji kazalcev notranjih poslovnih procesov, le-ti pa vlivajo na kazalce poslovanja s strankami, zadnji pa na finančne kazalnike uspešnosti poslovanja podjetja. Kazalniki so razvrščeni po štirih vidikih v hierarhiji, vsi pa morajo zagotavljati uresničitev strategije.

Pravilno sestavljen uravnotežen sistem kazalnikov bi moral opredeliti in izrecno določiti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibalni uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik sistema bi moral biti člen v verigi

vzročno posledičnih razmerij, ki organizaciji posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan in Norton 2000, 43).

Metoda BSC zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja.

Bistvo metode je usmerjenost v strategijo in ne v nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja uspešnosti. Te so izhajale iz finančnih kazalnikov. Določale so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirale njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Metoda BSC vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni. Uporabniki informacij, ki jih daje ta metoda, so tako notranji kot zunanji. Finančni kazalniki in kazalniki odnosa do kupcev so zunanji kazalniki, ker izražajo poglede zunanjih oseb, kot so delničarji in kupci. Ostali kazalniki pa prikazujejo notranje poslovanje podjetja.

Uresničevanje strategije zahteva, da so vse poslovne enote, podporne enote in zaposleni usklajeni in povezani s strategijo. Podjetja danes potrebujejo primeren jezik tako za komuniciranje o strategiji kot za izvajanje procesov in uporabo sistemov, ki jim pomagajo uresničevati strategijo in pridobivati povratne informacije o njej. Do uspeha pride, ko uresničevanje strategije postane vsakodnevna skrb vseh (Kaplan in Norton 2001, 16).

### **3.2 Uravnoreženi sistem kazalnikov kot managerski sistem**

Uravnoreženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Proces, ki poteka z vrha organizacijske piramide navzdol, bi naj približal strategijo podjetja vsakemu posamezniku v podjetju in tako začrtal pot do uresničevanja organizacijskih ciljev (Kaplan in Norton 2000, 20).

Uravnoreženi sistem kazalnikov poslanstvo in strategijo podjetja izrazi z oprijemljivimi cilji in kazalniki.

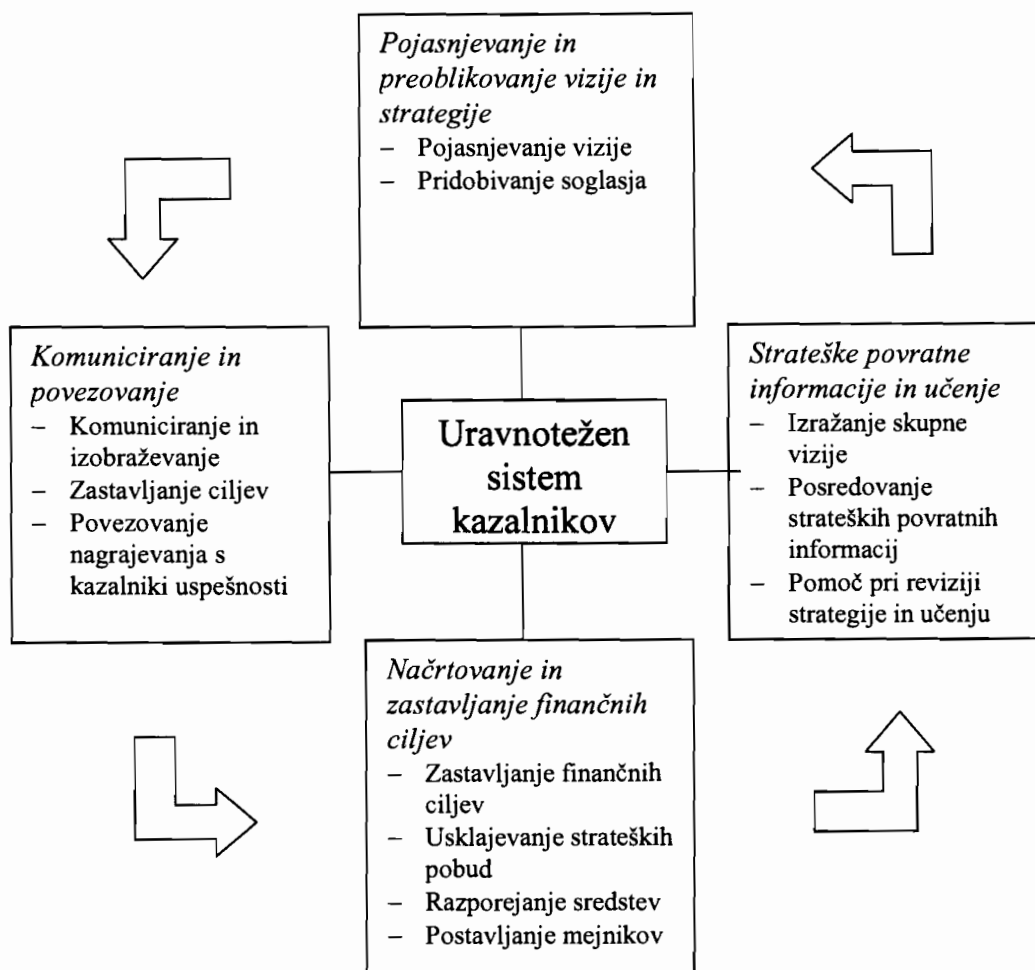
Uravnoreženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Moramo ga razumeti kot način komuniciranja, obveščanja in učenja in ne kot sistem nadzora. Merjenje uporablja za obveščanje zaposlenih o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha. Za BSC sistem je značilna uravnoreženost med kazalniki rezultatov – posledic preteklega dela – in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje.

Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan in Norton 2000, 22):

1. pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,

2. posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
3. načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
4. učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

**Slika 3.3** Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.24.

### **3.2.1 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije**

Management mora najprej priti do jasne odločitve, kaj sta vizija in strategija podjetja. Jasnost je še posebej pomembna zaradi učinkovite komunikacije sistema na nižje nivoje.

Proces uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov se začne, ko si vodstvo prizadeva za preoblikovanje strategije svoje poslovne enote v specifične strateške cilje. Pri določanju finančnih ciljev se je treba odločiti, ali dati poudarek rasti prihodkov in trga, donosnosti ali ustvarjanju denarnega toka. Za vidik poslovanja s strankami se mora

vodstvena ekipa jasno opredeliti, pri katerih segmentih strank in tržnih segmentih se je odločila konkurirati. Ko so določeni finančni cilji in cilji poslovanja s strankami, organizacija določi cilje in kazalnike uspešnosti za svoj notranji poslovni proces. Končna povezava, k ciljem učenja in rasti, pokaže temeljno načelo – večje naložbe v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in sisteme ter v okrepljene organizacijske postopke. Ta vlaganja – v ljudi, sisteme in postopke - prinašajo več inovacij in izboljšav za notranje poslovne procese, stranke in na koncu za delničarje (Kaplan in Norton 2000, 23).

### ***3.2.2 Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov***

Strateški cilji in kazalniki uspešnosti uravnoteženega sistema kazalnikov se posredujejo po organizaciji prek biltenov podjetja, oglasnih desk, videov ter v elektronski obliki s skupinsko programsko opremo in prek računalniškega omrežja. Komunikacija je namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je uspešen le, če je strategija podjetja stvar vseh zaposlenih. Ko vsi zaposleni dojemajo cilje, zastavljene na najvišjih ravneh v podjetju ter kazalnike, lahko oblikujejo ožje cilje, ki podpirajo splošno strategijo poslovne enote. Uravnoteženi sistem kazalnikov spodbuja dialog med poslovnimi enotami in vodstvom podjetja ter člani upravnega odbora, tako o kratkoročnih kot o dolgoročnih ciljih (Kaplan in Norton 2000, 24).

Na koncu procesa komunikacije in povezovanj, bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote pa tudi strategije za doseg te ciljev (Kaplan in Norton 2000, 25).

Prvi poskusi uvajanja so pokazali, da so reakcije zaposlenih do novih konceptov in metod oz. na splošno do sprememb, ponavadi sprva negativne, saj nanje gledajo predvsem kot na novo obveznost. Zato je potrebno ustvariti odprto in transparentno okolje ter kulturo, ki bo podprla uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri tem igra pomembno vlogo pravilna predstavitev novosti z natančno razlago, kaj se želi z njimi doseči. Ljudem se mora pokazati, da je potrebno pri tako zahtevnem koraku njihovo partnerstvo. Ob koncu procesa komunikacije bi moralo biti vsem zaposlenim jasno, katere cilje poslovna enota zasleduje in kateri so individualni ukrepi za njihovo doseganje.

### ***3.2.3 Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud***

Uravnoteženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Vodstvo bi moralo določiti tri do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki bodo, če bodo izpolnjeni, preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovne enote.

Za doseganje ambicioznih finančnih ciljev morajo managerji določiti raztegljive cilje na področju poslovanja z odjemalci, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Ti raztegljivi cilji lahko izhajajo iz več virov. Ko so ciljni kazalniki vzpostavljeni, lahko managerji uskladijo svoje strateške pobude na področju kakovosti, odzivnega časa ter preurejanja (reinženiring), tako da se zagotovi doseganje prelomnih ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov torej zagotavlja začetno usklajenost pa tudi usmeritev in celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Z vrsto vzročno-posledičnih razmerij, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, te nove zmogljivosti sčasoma privedejo do večje finančne uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov organizaciji omogoči tudi, da svoje strateško načrtovanje združi s procesom določanja letnega poslovnega načrta. Managerji med tri do petletnimi cilji določijo kratkoročne mejnike za finančne in nefinančne kazalnike v sistemu. Namen mejnikov je ocenjevanje napredka v bližnji prihodnosti na dolgoročni strateški poti podjetja. (Kaplan in Norton 2000, 25).

### ***3.2.4 Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja***

Končni managerski proces vključi uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja, ki je najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega managerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov. (Kaplan in Norton 2000, 27). Na tej ravni pridobivajo managerji povratne informacije o ustreznosti strategije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov managerjem omogoča spremljanje in prilagajanje izvajanja strategije, in po potrebi, uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji.

S pomočjo kratkoročnih mejnikov za kontrolo finančnih in nefinančnih kazalnikov se oceni, ali poslovna enota dosega postavljene cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov in inovacij ter zaposlenih, sistemov in postopkov. Ne gre več zgolj za revidiranje preteklosti, temveč za učenje o prihodnosti. Managerji ne razpravljajo samo o tem, ali so bili doseženi rezultati, ampak tudi, ali njihova pričakovanja za prihodnost ostajajo znotraj usmeritve. (Kaplan in Norton 2000, 26).

Proces strateškega učenja gre skozi vse faze, ki so prikazane na sliki 3.3. Začne se s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva vsa organizacija, gre skozi fazo spodbujanja posameznikov k ukrepom, usmerjenim k doseganju organizacijskih ciljev in nadaljuje z načrtovanjem, zastavljanjem ciljev ter primerjavo zelenih ciljev s trenutnimi, kjer se odkriva razkorak v uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov spremembe meri in jih tudi sproža. (Kaplan in Norton 2000, 27).

Ti trije procesi so bistveni za izvajanje strategije, vendar pa so nezadostni. V tem primeru gre namreč za linearni proces in tako za učenje v enojni zanki, kjer ostaja končni cilj nespremenljiv. Odmiki od načrtovanega ne sprožajo vprašanj, ali so

načrtovani cilji še zaželeni. Tudi se nihče ne sprašuje o tem, ali so metode, uporabljene za doseg ciljev, še vedno primerne. Organizacije danes delujejo v hitro spreminjajočih se okoljih, zato morajo vodstva dobivati povratne informacije o postavljanju in izvajanju strategije. Morajo biti sposobni izkoristiti priložnosti in kljubovati grožnjam, ki niso bile predvidene pri oblikovanju začetnega strateškega načrta. Zato organizacije potrebujejo zmožnost učenja v dvojni zanki. To je učenje, pri katerem se managerji sprašujejo o uresničevanju pravilnosti osnovnih predvidevanj in premišlujejo o tem, ali naj teorija, po kateri so delovali, glede na trenutne dosežke, opažanja in izkušnje ostane nespremenjena. Ta proces zbiranja podatkov, preverjanja hipotez, presoje, strateškega učenja ter prilagajanja je temeljnega pomena za uspešno uresničevanje poslovne strategije (Kaplan in Norton 2000, 27-29).

Ta strateška povratna informacija in proces učenja zaključujeta zanko prikazano na sliki 3.3. Proces strateškega učenja se vključuje v naslednji proces vizije in strategije, pri katerem je treba končne cilje proučiti z različnih vidikov, prenoviti in nadomestiti skladno z najsodobnejšimi spoznanji o strateških rezultatih in potrebnih gibalnih uspešnosti poslovanja za prihajajoča obdobja. (Kaplan in Norton 2000, 29).

### **3.3 Strateški kazalniki uravnoveženega sistema kazalnikov**

Uravnoveženi sistem kazalnikov je okvir za preoblikovanje strategije podjetja v dejanja. Ohranja tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti ter jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Poslanstvo in strategijo pretvarja v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike, skupaj pa tvorijo strateški okvir oz. sistem za razčlenjevanje strateških ciljev. Podjetja, ki želijo uporabljati uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti, se srečajo z dvema obsežnima nalogama. Najprej morajo oblikovati ustrezen sistem kazalnikov, nato pa jih učinkovito uvesti v prakso poslovanja.

Vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov, katere bom v nadaljevanju opisala pojasnjujejo vprašanja, na katera mora podjetje dobiti odgovore, da udejanji vizijo in strategijo.

#### **3.3.1 Finančni vidik**

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so ti koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov (Kaplan in Norton 2000, 37). To so tipični finančni kazalniki, ki se nanašajo na rast, dobičkonosnost, donosnost kapitala, denarni tok, vrednost delnic, ekonomsko dodano vrednost in druge denarne kazalnike. To so kazalniki, ki kažejo poslovanje v preteklem obdobju.

Finančne cilje je potrebno povezati s strategijo podjetja, pri čemer kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju poslovanja.

V podjetjih skušajo z oblikovanjem uravnoteženega sistema kazalnikov spodbujati povezovanje finančnih ciljev podjetja z njegovo strategijo, pri čemer finančni cilji usmerjajo cilje in kazalnike drugih treh vidikov sistema, ki, kot členi v verigi vzročno posledičnih razmerij, privedejo do izboljšanja finančne uspešnosti. Primerne povezave vseh štirih vidikov sistema lahko zagotovijo finančne rezultate, ki se kažejo v povečanju prihodkov, zmanjšanju stroškov, večji izrabi sredstev ali večji produktivnosti. Z oblikovanjem finančnih kazalnikov managerji opredeljujejo finančne cilje strategije podjetja in hkrati finančne cilje drugih vidikov sistema. Finančni vidik uravnoteženega sistema kazalnikov prilagajajo značilnostim podjetja in značilnostim okolja, v katerem podjetje posluje (Kaplan in Norton 2000, 57).

Ob pravilno postavljeni strategiji bodo finančni kazalniki vrednostno odražali izboljšave vseh aktivnosti in drugih dejavnikov, ki jih izkazujejo nefinančni kazalniki. Finančni kazalniki nam tako omogočajo dvojno preverjanje: prvič, ali smo ustrezno postavili dolgoročno strategijo v povezavi z nefinančnimi kazalniki in drugič, ali smo izbrali prave nefinančne kazalnike za spremljanje ključnih aktivnosti in drugih dejavnikov.

Finančni kazalci predstavljajo osnovo, na podlagi katere temeljijo tudi nefinančni kazalci. Finančni kazalci morajo izražati dolgoročne poslovne rezultate, nefinančni kazalci pa predstavljajo korake, ki jih moramo storiti, da pridemo do zelenega dolgoročnega cilja. Iz tega sledi, da morajo nefinančni kazalniki prispevati velik delež k doseganju dolgoročnih finančnih ciljev podjetja.

Posamezne strateško poslovne enote naj bi same oblikovale svoje strategije in glede na sprejeto strategijo oblikovale primerne finančne kazalce za lastno poslovanje, ki pa mora delovati skladno s cilji celotnega podjetja. Držati pa se morajo priporočila, da je idealno število kazalnikov, ki še omogoča preglednost in enostavnost, med 4 in 6 za posamezen vidik.

Pomembno je, da finančni kazalci predstavljajo finančno uspešnost za izbrano strategijo in hkrati predstavljajo smer delovanja za splošne cilje in kazalce ostalih vidikov uravnoteženega sistema.

V finančnem vidiku so pomembne tri strateške usmeritve, ki oblikujejo poslovno strategijo (Kaplan in Norton 2000, 61):

- *Rast in splet prihodkov*: se nanaša 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.

- *Zmanjševanje stroškov / izboljšanje produktivnosti*: se nanaša na prizadevanja za zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami.
- *Izraba sredstev / naložbena strategija*: pri tem skušajo managerji zmanjšati količine obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega in programa poslovanja. Prizadevajo si tudi za večji izkoristek svojega obsega osnovnih sredstev z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso povsem izkoriščena, učinkovito izrabo omejenih sredstev in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov glede na svojo tržno vrednost.

### 3.3.2 Vidik strank

Kupci so za obstoj podjetja ključnega pomena, zato mora podjetje razumeti potrebe strank in svoje izdelke in storitve prilagoditi njihovim željam, kar omogoča dolgoročno uspešnost podjetja (Kaplan in Norton 2000, 73).

Podjetje danes ne bo več uspelo ustvarjati dodane vrednosti brez zadovoljnih in zvestih kupcev, zato mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite proizvode in rešitve, skrbeti za redne povratne informacije ter odlično izpolnjevati njihova pričakovanja oz. jih celo presenečati.

Poslovne enote morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter nato izbrati tiste, na katerih so se odločile tekmovati. Opredeljevanje ponudb, ki jih bodo ponudile ciljnim segmentom, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Tako ta vidik v sistemu kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo podjetja v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov, ki jih je mogoče posredovati po celotni organizaciji.

Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. Pri tem vidiku je za vsako podjetje uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti, ki jih imenujemo *osnovna skupina kazalnikov*. V nadaljevanju so ti kazalniki na kratko predstavljeni (Kaplan in Norton 2000, 77):

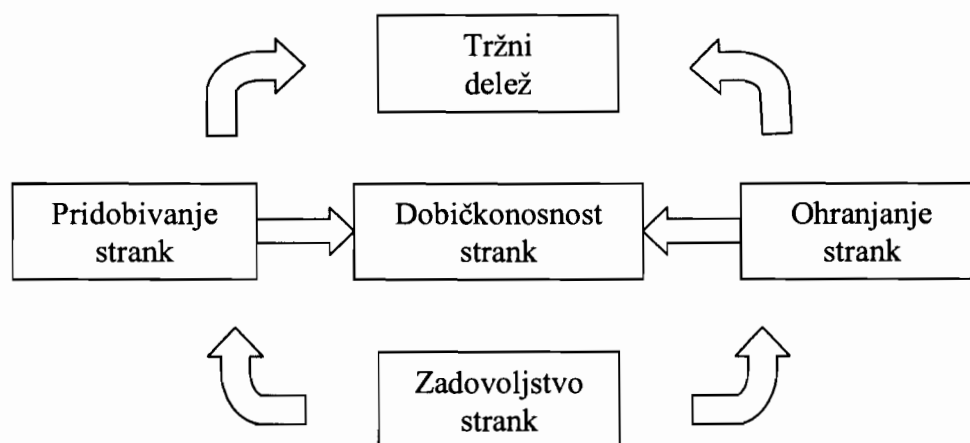
- *Tržni delež*: odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot.
- *Ohranjanje strank*: spremlja absolutno in relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oz. vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.



- *Pridobivanje strank*: meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle.
- *Zadovoljstvo strank*: ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
- *Dobičkonosnost strank*: meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo dohodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Medsebojno povezanost in delovanje zgoraj opisanih kazalnikov kaže slika 3.4.

**Slika 3.4** Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.78.

Zadovoljstvo strank vpliva na ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih strank, ta dva kazalnika pa spet vplivata na dobičkonosnost strank in na tržni delež, ki ga organizacija ima na trgu. Spet lahko vidimo, da med kazalniki obstajajo vzročno-posledična razmerja.

Osnovno skupino kazalnikov dopolnjujejo gibal uspešnosti, po katerih se podjetje loči od tekmecev oz. rezultatov pri poslovanju s strankami. Ta pojasnjujejo, kaj mora organizacija ponuditi svojim strankam, da si tudi v prihodnje zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva in ohranjanja oziroma pridobivanja strank ter visok tržni delež.

Čeprav se ponudbe glede na panoge in tržne segmente razlikujejo, obstajajo nekatere skupne lastnosti, ki pomagajo pri oblikovanju gibal in jih je mogoče razporediti v tri kategorije (Kaplan in Norton 2000, 82):

- *značilnost izdelkov / storitev*: funkcionalnost, kakovost in cena,
- *odnos s strankami*: kakovost nakupne izkušnje in osebni odnosi,
- *imidž in ugled podjetja*.

### **3.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

Vidik notranjih poslovnih procesov odraža tako notranjo učinkovitost, kot tudi zunanjo uspešnost podjetja. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov bodo podjetjem zagotavljali ponudbe, s katerimi bodo pritegnili nove in obdržali stare odjemalce na ciljnih tržnih segmentih in izpolnili »finančna« pričakovanja lastnikov. Naloga tega vidika je, zagotavljanje takšnih procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh vidikih.

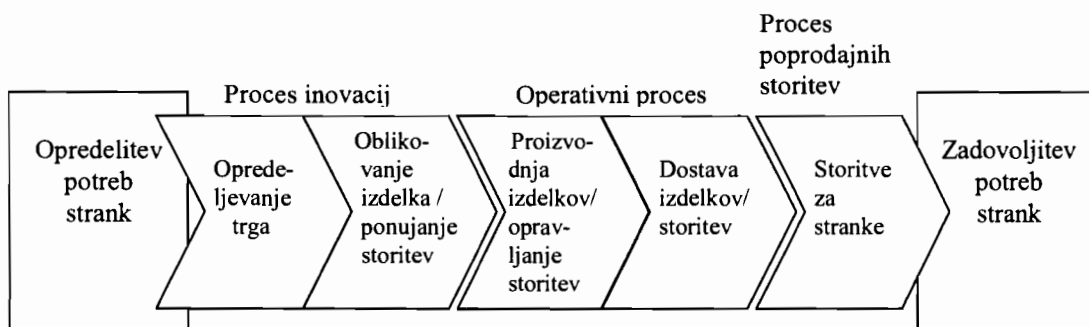
Celotni poslovni proces je zelo pomemben ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Za podjetje je bistveno, kdaj stopi na trg, kakšen je čas potreben za razvoj in osvojitve novega izdelka, čas za izvedbo naročila in servisiranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti na obvladovanje stroškov proizvodnega procesa, produktivnosti, dodane vrednosti in drugih dejavnikov.

Tradicionalni sistemi za spremljanje uspešnosti notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na spremljanje, nadziranje in izboljševanje obstoječih poslovnih procesov. Omejeni so na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih od načrtovanih vrednosti ter na predloge korekcijskih ukrepov. Vidik notranjih poslovnih procesov v uravnoteženem sistemu kazalnikov teži h konstantnemu izboljševanju notranjih poslovnih procesov in uvajanju filozofije poslovne odličnosti tudi v te procese. Osredotočenje izključno na izboljševanje že obstoječih poslovnih procesov ne vodi do poslovne odličnosti, temveč le k olajšanju preživetja podjetja. Samo olajšanje preživetja pa ne pripelje do izrazitih konkurenčnih prednosti.

Ker se uravnoteženi sistem kazalnikov postavlja postopoma od vrha sistema navzdol in za vsak vidik posebej, vendar med seboj povezano, nam to omogoča, ne samo izboljšavo že obstoječih poslovnih procesov, ampak odkrivanje in obvladovanje popolnoma novih procesov, ki pa jih morajo odlično izvajati, če hočejo doseči konkurenčno prednost. In prav tu se pokaže ena izmed prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov.

Vsako podjetje ima lasten niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate. Avtorja Norton in Kaplan podajata osnovni model verige vrednosti kot predlogo, ki jo podjetja lahko prilagodijo, ko pripravljajo svoj vidik notranjih poslovnih procesov. Model verige vrednosti (glej sliko 3.5) vsebuje tri glavne poslovne procese, ki so opisani v nadaljevanju.

**Slika 3.5** Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.105.

- *Proces inovacij*: Inovacije so odločilen notranji proces podjetja in daljši del poti ustvarjanja vrednosti. Za večino podjetij so uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov. Podjetja se zavedajo, da z inovativnimi izdelki pridobivajo konkurenčno prednost. Podjetje v procesu inovacij najprej ugotavlja, kakšne so potrebe strank in na osnovi zaznave potreb strank razvije nove proizvode ali storitve za zadovoljevanje potreb.
- *Operativni proces*: Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Začne se s prejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki. V tem procesu je poudarjen pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne dostave konkretnih izdelkov in storitev konkretnim strankam (Kaplan in Norton 2000, 113).
- *Proces poprodajnih storitev*: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki jo prikazuje slika 3.5, se konča s poprodajno storitvijo, ko po opravljenem nakupu organizacija strankam ponudi storitve, ki povečujejo vrednost kupljenih izdelkov in storitev. Mednje sodijo jamstva in popravila za prodani proizvod, popraviljanje napak, obravnavanje reklamacij in obdelava plačil.

### 3.3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, ki podjetju zagotavlja razvoj in dolgoročno rast. Razvoj organizacije ni možen brez usposobljenih in motiviranih zaposlenih ter naprednih informacijskih sistemov. Učenje in rast izhajata iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov, zato morajo podjetja vlagati v razvoj zaposlenih in v razvoj informacijske tehnologije ter nenehno usklajevati postopke in potek dela. Naložbe v infrastrukturo so pomembne za dolgoročno uspešnost podjetja (Kaplan in Norton 2000, 37).

Kazalce vidika učenja in rasti delimo v tri glavne kategorije (Kaplan in Norton 2000, 138):

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivost informacijskega sistema,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

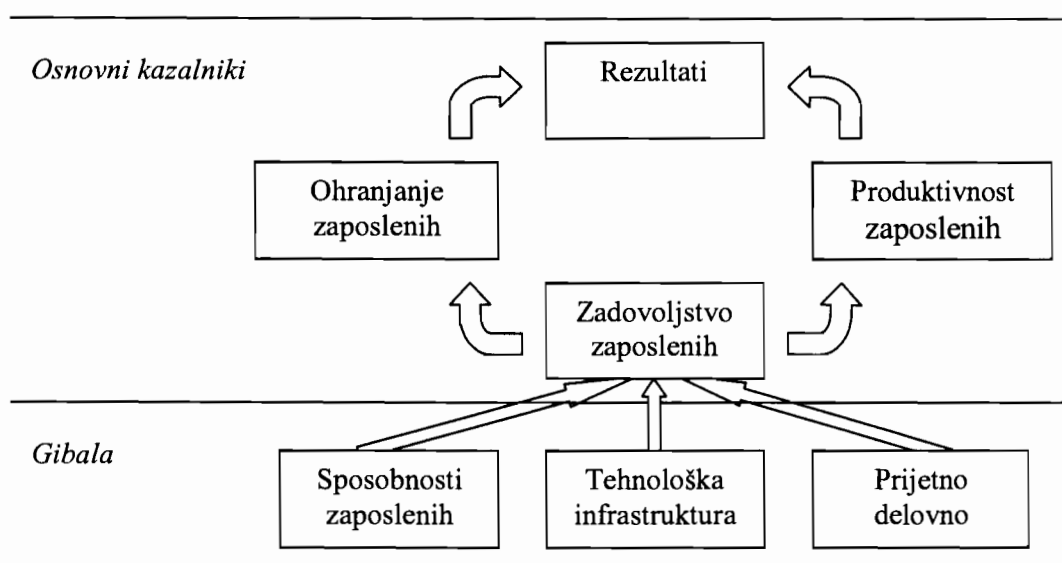
*Sposobnost zaposlenih:* Danes podjetja ob vedno večji avtomatizaciji poslovnih procesov želijo in celo zahtevajo sodelovanje vseh zaposlenih pri izboljšavah poslovnih procesov, saj ti pomenijo konkurenčno prednost. Zaposleni morajo znati kreativno razmišljati – znati odločati, prevzemati odgovornost, prispevati ideje o izboljšavah. Organizacije se morajo nenehno izpopolnjevati, zaposleni pa dodatno usposabljeni, če želijo ohraniti relativno uspešnost. Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami pa morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam. Vse to pa zahteva dodatno usposabljanje zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati za doseganje ciljev organizacije. Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan in Norton 2000, 138):

- *Zadovoljstvo zaposlenih:* Morala zaposlenih in zadovoljstvo z delom sta izredno pomembna za organizacijo, kar je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev.
- *Ohranjanje zaposlenih v organizaciji:* Podjetja skušajo doseči cilj, da zadržijo tiste zaposlene, za katere obstaja dolgoročen interes. Bistvo tega kazalnika je, da v podjetju dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije.
- *Produktivnost zaposlenih:* Je kazalnik za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povežati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih. Najpogostejši kazalnik so prihodki na zaposlenega.

*Zmogljivost informacijskega sistema:* Da zaposleni uspešno delujejo v današnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo strateške tehnologije oziroma ustrezen informacijski sistem. Zaposlenim je treba zagotoviti kakovosten informacijski sistem, na osnovi katerega bodo v pravem času in na pravi način dobivali kakovostne informacije, saj le s kakovostnimi vstopnimi informacijami o strankah, izdelkih in storitvah lahko pričakujemo pravilno delovanje in pravilne odločitve v poslovnih procesih podjetja, ki zahtevajo nenehne izboljšave.

*Motivacija, avtonomnost in usklajevanje:* Da bodo zaposleni prispevali k uspehu organizacije, je poleg dostopa do informacij in ustrezne kvalificiranosti potrebna tudi motiviranost, avtonomnost in usklajevanje. Dosežemo jih lahko na način, da so zaposleni svobodni pri sprejemanju odločitev in svojem delovanju. Zaposlenim je potrebno ustvariti tako delovno ozračje, ki bo prispevalo k motivaciji in spodbujanju zaposlenih.

**Slika 3.6** Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.138.

Slika 3.6 prikazuje vzročno-posledična razmerja v vidiku učenja in rasti. Z doseganjem ciljev v tem vidiku organizacija posredno omogoča tudi doseganje ciljev v ostalih treh vidikih. Tako na primer gibala sposobnosti zaposlenih, tehnološka infrastruktura in prijetno delovno okolje neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so najboljša garancija za produktivno delo in ohranjanje ključnih ljudi v organizaciji. Vse to pa je spet pogoj za učenje in rast organizacije, kar se zelo hitro pokaže tudi v ugodnih rezultatih v drugih vidikih.

### 3.4 Prednosti in slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Podjetja se z uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov soočajo tudi z vrsto prednostmi in slabostmi, katera bom v nadaljevanju na kratko povzela.

#### 3.4.1 Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov

- Največja prednost metode BSC je zagotovo v tem, da meri dolgoročno uspešnost podjetja.

- Poleg celovitega pristopa pri BSC je značilna tudi visoka stopnja prilagodljivosti in povezanost z razvojno strategijo. Model je primeren za vsa podjetja; oblikujejo si ga lahko podjetja v katerikoli gospodarski panogi, vendar morajo pri oblikovanju upoštevati vplive različnih dejavnikov, kot so: okolje v katerem delujejo, poslanstvo podjetja, strategija, tehnologija, organizacijska kultura, itd. Zaradi vseh teh možnosti prilagajanja modela, nikakor ne moremo vnaprej opredeliti spleta kazalcev, ki bi bil primeren za vsa podjetja.
- Bistvo uravnoteženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z modelom uravnoteženega sistema kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni. Z vzročno posledičnimi povezavami vzpodbuja proces učenja celotne organizacije.
- BSC povezuje in usklajuje številna navidezno ločena področja delovanja podjetja, vendar so v resnici medsebojno odvisna in povezana, saj le tako lahko prinašajo konkurenčno prednost podjetja.
- BSC odpravlja prepad med kratkoročnim merjenjem uspešnosti (finančni kazalniki) in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja (finančni in nefinančni kazalniki).
- BSC zagotavlja jasno oblikovanje in posodabljanje strategije ter uresničitve le-te.
- BSC usmerja energijo, sposobnost, znanja in veščine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih ciljev.

#### **3.4.2 Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov**

Zagotovo je ena izmed največjih slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov prav njegova zahtevnost, vendar je zato toliko bolj učinkovit. Kaplan in Norton (2001, 390) navajata nekatere slabosti sistema, vendar sta vzroke našla v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti sistema kazalnikov:

- Premalo vključenih posameznikov. Vodstvena ekipa mora biti dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoteženega sistema. Poudariti je treba, da se tudi preveliko število ljudi, ki sodelujejo pri uvajanju sistema, lahko izkaže kot napaka. Pogovori, ki se vrstijo, narekujejo, naj velikost skupin ne preseže števila, ko je še mogoče dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi in je dosega soglasja še možna.

- Podjetja sistem kazalnikov uvedejo kot sistemski in ne kot managerski projekt in to privede do najdražjih neuspehov. Podjetja najamejo svetovalce, ki porabijo ogromno časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, tako da imajo vodstveni delavci informacijski sistem na voljo v računalnikih, ki pa ga uporablja le malokdo.
- Proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov zahteva od vodstvenih delavcev poleg znanja in avtoritete tudi čustveno predanost. Če je primanjkuje, prenos na nižje ravni ni učinkovit. Ker pa si želimo učinkovit sistem, si ga morajo sčasoma deliti vsi v podjetju. Cilj modela je da vsakdo razume strategijo in prispeva k njenemu izvajanju.
- Poslovodje namenjajo več pozornosti novim nefinančnim kazalnikom. Uspešnost nefinančnih kazalnikov se tako izboljša, finančna uspešnost pa ne, kar privede do napetosti in sporov.
- Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov ni mogoča primerjava rezultatov v času, saj se kazalniki sprti spreminjajo in dopolnjujejo, kaj šele, da bi lahko rezultate primerjali med podjetji.
- Podjetje pri oblikovanju sistema lahko najame neizkušene svetovalce, kar privede do neuspehov projekta, kljub ogromnim vloženim sredstvom.





#### **4 PREDSTAVITEV PODJETJA VINSKA KLET »GORIŠKA BRDA«**

Vinorodni okoliš Goriška Brda se nahaja na skrajnem zahodu Slovenije, tik ob državni meji z Italijo. Specifičnost tega okoliša je ravno razdrobljenost vinogradov na obe strani meje, kar omogoča hitrejši pretok tehnoloških in tržnih informacij. Tu za žlahtno kapljico skrbi Vinska klet »Goriška Brda«, ki nadaljuje tradicijo pred petdesetimi leti ustanovljene Kmetijske zadruge »Brda« Dobrovo. Po spremembi zakona o zadrugah, leta 1992, je ta kot ena izmed redkih v Sloveniji ostala v 100-odstotni združni lasti, in sicer 650 članov združnikov, ki klet upravljajo preko upravnega odbora.

Vinska klet »Goriška Brda« spada po dejavnosti v dejavnost zadruga, kmetijstva, proizvodnje vina in trgovine. Osnovna dejavnost pa je vinogradništvo.

Vinska klet »Goriška Brda« posluje kot zadruga na podlagi zakona o zadrugah. Vsak član, ne glede na to ali je kmet ali zaposlenec zadruga, ima na podlagi vplačanega članskega deleža pri upravljanju zadruga en glas. Organi zadruga so občni odbor, upravni odbor, predsednik, direktor in nadzorni odbor.

Vinska klet je organizirana v različne sektorje: uprava, komerciala, trgovina na drobno, klet, računovodstvo in svetovalna služba in danes zaposluje 132 ljudi. V ta sklop spada tudi trgovina Agraria, ki kmete oskrbuje z repromateriali in drugimi potrebščinami.

Okrog tisoč kmetij obdeluje 1900 hektarjev vinogradov, večji del teh vinogradov pa je združenih v Vinsko klet »Goriška Brda«. Letna proizvodnja znaša od osem do dvanajst milijonov litrov vina, kar predstavlja skoraj četrtino vsega vina z geografskim poreklom v Sloveniji – tu namreč pridelujejo in tržijo le vina z geografskim poreklom, katerih kakovost je znana že stoletja: rebula, chardonnay, zeleni sauvignon – točaj, sivi pinot, sauvignon, beli pinot, verduc, pikolit, merlot, cabernet sauvignon, cabernet franc in modri pinot.

Vinska klet »Goriška Brda« je čista proizvodna klet, ki ne kupuje nobenega mošta in vina, ampak samo grozdje iz območja Brd, tako da so tu vse količine vina z geografskim poreklom iz vinorodnega okoliša Brd, ki spada v primorsko vinorodno deželo. Z geografskim poreklom se sme označevati le vino določene kakovostne stopnje, pridelano na določenem pridelovalnem območju in z značilnimi lastnostmi tega pridelovalnega območja, za katero pridelovalci prijavijo zahtevane podatke v register pridelovalcev grozdja in vina. Pravico do označitve geografskega porekla vina in drugih proizvodov dobi pridelovalec z odločbo o ocenitvi vina (Zakon o vinu in drugih proizvodih iz grozdja in vina).

Vinska klet "Goriška Brda" je v veliki meri vplivala na razvoj gospodarstva in kakovost življenja v Brdih. Zgrajena je bila leta 1957. Vzoredno s pospešeno obnovo

vinogradov se je kasneje povečevala tudi klet, ki danes lahko sprejme kar 18 milijonov litrov vina.

Briška vinska klet je opremljena z najsodobnejšo tehnologijo za predelavo grozdja. Njeni strokovnjaki z bogatim znanjem, izkušnjami in ljubeznijo plemenitijo sadove narave in pridnih rok briškega vinogradnika. Čeprav so bila briška vina poznana in cenjena že več stoletij, niso nikdar v zgodovini Brd dosegla tako kvaliteto in priznanje kot danes. V preteklem obdobju so briška vina vsebovala le to, kar jim je nudila narava. Danes je k tem dragocenim naravnim sestavinam dodano to, kar lahko nudi za boljšo kvaliteto enološka znanost in tehnika.

Vina zorijo v hrastovih sodih globoko pod zemljo, v kleti, ki je vzdana v živi lapor. V delu te kleti je bogat vinski arhiv, kjer zorijo različne sorte vin vseh najbolj kakovostnih letnikov od leta 1957 dalje.

V Vinski kleti "Goriška Brda" imajo vzpostavljen sistem kontrole kakovosti v celotnem proizvodnem procesu, od prevzema grozdja pa vse do steklenice. Izpolnjujejo tudi zahteve HACCP sistema, ki zagotavlja obvladovanje vseh dejavnikov, ki bi lahko predstavljali tveganje za zdravje. Tako lahko kupcu z gotovostjo ponudijo kakovosten in varen proizvod.

Njihova letna prodaja znaša 15 milijonov evrov. Večji del le-tega dosežejo s prodajo na domačem trgu, ki predstavlja približno sedemdeset odstotkov vse prodaje, ostalih trideset odstotkov pa predstavlja izvoz, in sicer predvsem na naslednje trge: ZDA, Japonska, trgi Evropske unije in trgi bivših jugoslovanskih republik.

Vinska klet se ponaša kar s štirimi blagovnimi znamkami, in sicer Bagueri, Quercus, Villa Brici in A plus. Najbolj so veseli pozitivnih odzivov na vina iz blagovne znamke Quercus. To so suha vina s poudarjeno sadnostjo, sortnostjo in svežino in se odlično kombinirajo z zdravim načinom prehranjevanja. Z Baguerijem, ki sega v najvišji razred, sodelujejo z distributerji, ki pokrivajo ozke niše, to so specializirane vinske trgovine in izbrane restavracije. Na tujih trgih pa se redno predstavljajo v Veroni, v Furlaniji, Düsseldorfu, Celovcu, na Japonskem ter v državah bivše Jugoslavije.

Zadruga ima v lasti hčerinski podjetji Slovin International d.o.o. iz Ljubljane in Laureate imports company iz ZDA.

Klet ima tudi svojo maloprodajno mrežo, s trgovino ob kleti, v Novi Gorici in Ljubljani.

Obiskovalcem kleti pa so na voljo tudi strokovno vodeni ogledi kleti, strokovno vodene degustacije, svetovanja pri nakupu vina, nakup posebnih vin, itd.

#### **4.1 Poslanstvo, vizija, strategija in cilji podjetja Vinska klet »Goriška Brda«**

Opredelitev poslanstva, vizije in strategije je prvi korak do uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje.

*Poslanstvo* Vinske kleti »Goriška Brda« je pridelava in prodaja kakovostnih in vrhunskih vin, ki so temelj razvoja in nosilec kvalitete, tradicije in bogate kulture področja Goriških Brd.

*Vizija* Vinske kleti »Goriška Brda« je postati najboljša slovenska klet, ki bo z odličnostjo zadovoljevala potrebe potrošnikov, lastnikov, zaposlenih in celotnega družbenega okolja.

*Strategija* Vinske kleti »Goriška Brda« je usmerjena v utrjevanje položaja vodilnega proizvajalca vin na slovenskem trgu in ostati največji izvoznik slovenskih vin.

*Cilj* poslovanja zadruga je pridobivanje dohodka za svoje člane in zaposlene. Svoje kratkoročne in dolgoročne cilje usklajujejo tako, da poleg kratkoročne uspešnosti zagotavljajo stabilen in dolgoročen obstoj, saj je od tega odvisna glavna gospodarska dejavnost v Goriških Brdih.



## 5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE VINSKA KLET »GORIŠKA BRDA«

### 5.1 Finančni vidik

Podjetje Vinska klet »Goriška Brda« trenutno uporablja tradicionalni način merjenja uspešnosti, ki izhaja predvsem iz merjenja finančnih kazalnikov. Govorimo torej predvsem o računovodskih analizah, ki sicer predstavljajo zgovorno sliko podjetja, vendar se ta nanaša na preteklost, torej na že ustvarjene rezultate, ne vključuje pa gibal za prihodnost.

Poglavitni cilj poslovanja podjetja je povečati vrednost za lastnike, iz tega pa izhajajo tudi preostali cilji, katerih realizacijo je prav tako potrebno spremljati. Finančni kazalniki naj bi pokazali, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov in doseganju zastavljenih ciljev.

V spodnji tabeli 5.1 so prikazani finančni kazalniki, ki jih podjetje Vinska klet »Goriška Brda« uporablja pri ugotavljanju uspešnosti.

**Tabela 5.1** Finančni kazalniki podjetja Vinska klet »Goriška Brda«

	2003	2004	2005
<i>Stopnja lastniškosti financiranja = kapital / obveznosti do virov sredstev</i>	0,44	0,39	0,38
<i>Stopnja dolgoročnosti financiranja = vsota kapitala in dolgoročnih dolgov / obveznosti do virov sredstev</i>	0,48	0,42	0,41
<i>Stopnja osnovnosti investiranja = osnovna sredstva (neodp. vrednost) / sredstva</i>	0,38	0,33	0,32
<i>Stopnja dolgoročnosti investiranja = vsota osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev / sredstva</i>	0,48	0,41	0,41
<i>Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev = kapital / osnovna sredstva (neodp. vred.)</i>	1,16	1,18	1,17
<i>Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti = likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti</i>	0,03	0,006	0,012
<i>Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti = vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev / kratkoročne obveznosti</i>	0,42	0,39	0,40
<i>Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti</i>	1,02	0,99	0,98
<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja = poslovni prihodki / poslovni odhodki</i>	0,97	0,96	0,89

Vir: Letno poročilo 2005, Vinska klet »Goriška Brda«.

Za podjetje Vinska klet »Goriška Brda« predlagam naslednje kazalnike:

- donosnost poslovanja (rentabilnost)
- kratkoročna plačilna sposobnost – likvidnost podjetja
- povečanje prihodkov od prodaje

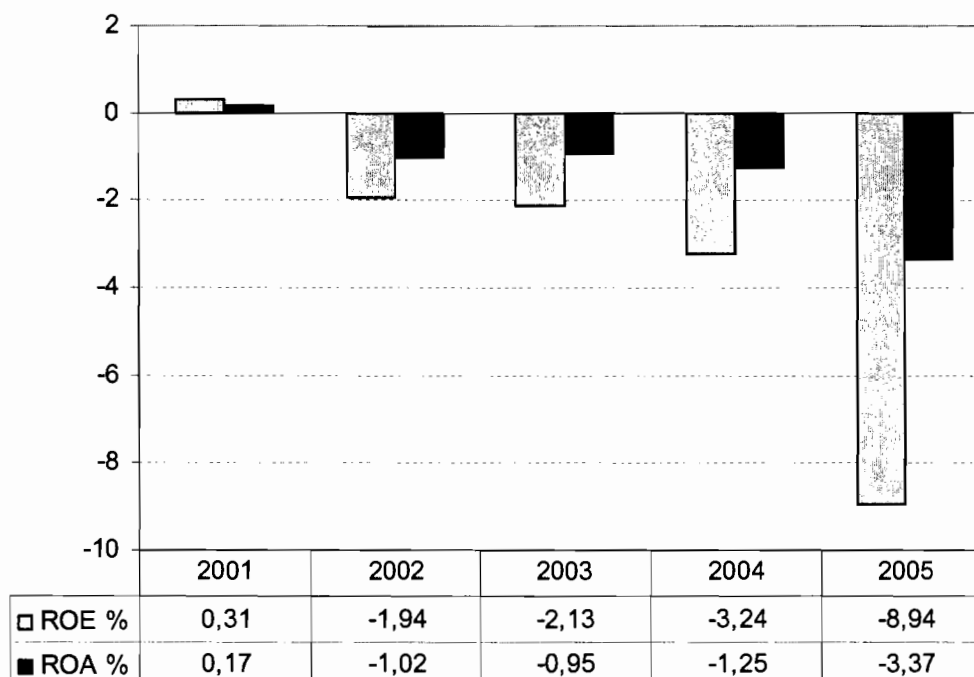
### **5.1.1 Donosnost poslovanja (rentabilnost)**

Temeljna mera uspešnosti poslovanja je rentabilnost oziroma donosnost poslovanja. Izračun donosnosti nam predstavlja osnovo za spremljanje uspešnosti. Donosnost lahko izrazimo kot razmerje med dobičkom in sredstvi ali kot razmerje med dobičkom in lastnim kapitalom. Kazalec kaže predvsem uspešnost podjetja pri gospodarjenju s sredstvi in oblikovanju dobička. Razmerje dobička in lastnega kapitala pa je predvsem zanimivo z vidika lastnikov kapitala, saj jim pove, koliko je podjetje ustvarilo z njihovim kapitalom.

*Donosnost kapitala (ROE)* je eden najpomembnejših in najpogosteje uporabljenih kazalnikov pri presojanju uspešnosti upravljanja s premoženjem podjetja. Izraža razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom ter pove, kakšen je dobiček glede na vloženi kapital – torej je ključnega pomena za lastnike podjetja. Kazalnik v bistvu pove, koliko čistega dobička oziroma izgube je podjetje ustvarilo na tolar vložene kapitala. Vrednost kazalnika je negativna, v kolikor podjetje izkazuje izgubo.

*Donosnost sredstev (ROA)* kaže, kako uspešno je podjetje upravljalo s sredstvi. Razmerje pove, koliko čistega dobička oziroma izgube je podjetje izkazalo na tolar sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejše je podjetje. V primeru, ko podjetje izkazuje čisto izgubo, je vrednost kazalnika negativna. Koeficient donosnosti sredstev je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi.

**Slika 5.1** Donosnost kapitala in sredstev v podjetju »Vinska klet« Goriška Brda«



Vir: Lasten izračun

Rentabilnost kapitala, kot vidimo v tabeli zgoraj, je v zadnjem pet letnem obdobju vse bolj strmo padala. Prav tako kot rentabilnost kapitala je v obravnavanem obdobju padala tudi rentabilnost sredstev. Razvidno je, da so se kazalci uspešnosti v letu 2005 glede na prejšnja leta precej poslabšali. Razloge za takšno stanje gre iskati v tem, da se cene vina v zadnjih letih ne povečujejo in v naraščanju stroškov blaga, materiala in storitev.

### **5.1.2** *Kratkoročna plačilna sposobnost – likvidnost podjetja*

Plačilna sposobnost podjetja pomeni zmožnost podjetja, da sprotno poravnava svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Pri ugotavljanju plačilne sposobnosti primerjamo kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev.

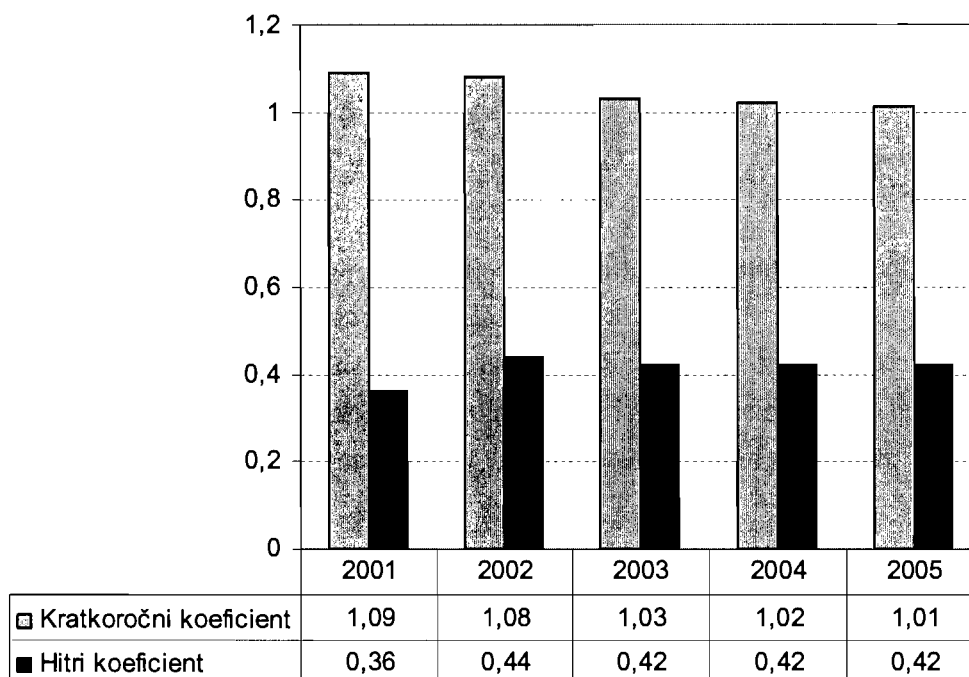
Da bi lahko podjetje poravnalo svoje obveznosti, mora nenehno spreminjati nedenarne oblike premoženja v denarne. Za ugotavljanje plačilne sposobnosti podjetja, ki je osnovni pogoj uspešnosti poslovanja, je torej pomembno, da ima podjetje primerna gibljiva sredstva ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo (Rebernik 1994, 190).

*Kratkoročni koeficient* izraža pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi viri. Kot kratkoročna sredstva so upoštewane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost koeficienta 1, pomeni,

da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi viri. Višji kot je kazalec, bolj likvidno je podjetje. Optimalna vrednost tega kazalca se giblje okrog 2, kar pomeni, da bo podjetje ohranilo splošno plačilno sposobnost, če bo obseg gibljevih sredstev dvakrat večji od kratkoročnih obveznosti.

*Hitri koeficient* nam pove, ali je podjetje sposobno obvladovati trenutne obveznosti, ko jim upada zapadlost. Nanaša se na veliko krajši časovni obseg kot kratkoročni koeficient. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, podjetje poleg zalog z dolgoročnimi viri financira tudi likvidnejša sredstva. Nižji kot je hitri koeficient, večja je možnost, da bo imelo podjetje likvidnostne probleme. Opremljen je kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi.

**Slika 5.2** Likvidnost podjetja Vinska klet »Goriška Brda«



Vir: Lasten izračun

Kratkoročni koeficient je bil v zadnjem pet letnem obdobju malenkost večji od 1, torej je podjetje Vinska klet »Goriška Brda« imelo kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi viri, kar pomeni, da je podjetje bilo sposobno poravnati svoje obveznosti ob zapadlosti.

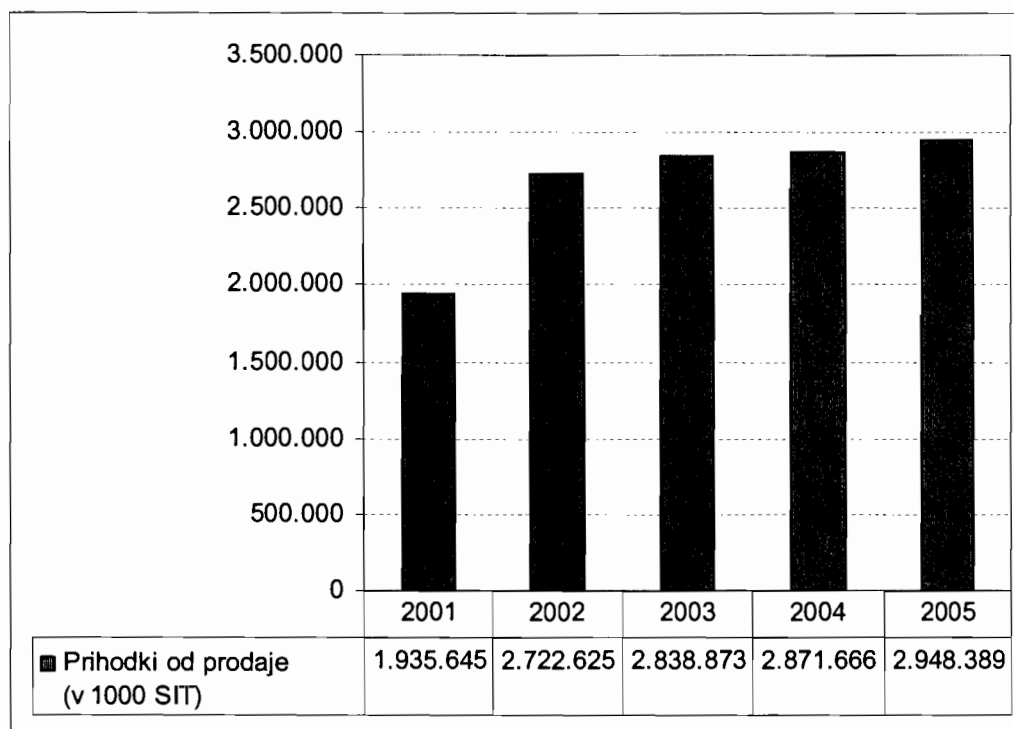
Hitri koeficient likvidnosti kaže na slabo plačilno sposobnost podjetja. Ker je vrednost koeficienta pod priporočeno vrednostjo, pomeni, da v podjetju ni bilo na razpolago dovolj likvidnih sredstev.



### 5.1.3 Povečanje prihodkov od prodaje

Prihodki od prodaje so preprosto zmnožek prodanih količin s prodajnimi cenami. Prihodki od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, blaga, materiala in storitev v obračunskem obdobju. Obračunani davek na dodano vrednost in druge dajatve niso všteti v prihodke od prodaje. Za prepoznavanje prihodkov od prodaje je pomembna ugotovitev prodajne vrednosti in prenos vseh tveganj in pravic, ki izhajajo iz lastništva od prodajalca na kupca, ob tem pa ne sme biti večje negotovosti v zvezi s plačilom in večje negotovosti glede možnosti vračila prodanih količin.

**Slika 5.3** Prihodki od prodaje podjetja Vinska klet »Goriška Brda«



Vir: Lasten izračun

Iz grafičnega prikaza lahko razberemo, da so prihodki od prodaje v zadnjih petih letih pospešeno rasli in sicer so se leta 2002 drastično povečali za kar 40,7% v primerjavi s predhodnim letom. Naslednje leto so se povečali za 4,3%, leto za tem pa le za 1,2 %. Tudi leta 2005 je bila prodaja dokaj uspešna, saj so se prihodki od prodaje povečali za 2,7%.

### 5.2 Vidik poslovanja s kupci

V Vinski kleti »Goriška Brda« se trudijo zadovoljiti potrebe vseh svojih kupcev. V ta namen stalno spremljajo spremembe v okusih. Imajo široko paleto svojih izdelkov, s katerimi lahko zadovoljijo še tako zahtevnega kupca, ter stalno vlagajo v prepoznavnost

svojih blagovnih znamk vina. Ob posebnih priložnosti pa tudi ponujajo posebno ugodne cene.

V podjetju se dobro zavedajo pomembnosti želja in potreb njihovih kupcev. Prav zato skušajo izboljšati dejavnike uspešnosti, povezane s proizvodi, ter dejavnike uspešnosti, povezane z ugledom in podobo podjetja.

Z vidika poslovanja s strankami bo na oblikovanje kazalnikov vplival ključni strateški cilj, in sicer velikost tržnega deleža oz. utrjevanje položaja vodilnega proizvajalca vin na slovenskem trgu.

V okviru vidika kupcev sem za podjetje Vinska klet »Goriška Brda« oblikovala štiri skupine kazalnikov, in sicer:

- zadovoljstvo kupcev
- ohranjanje oz. zvestoba kupcev
- pridobivanje kupcev
- ugled blagovne znamke

### **5.2.1 Zadovoljstvo kupcev**

Uporaba kazalnika zadovoljstva kupcev zagotavlja povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju zahtev kupcev. Z merjenjem tega kazalnika skuša podjetje ugotoviti, koliko je izpolnilo kupčeve zahteve in pričakovanja. Daje informacijo o tem, ali si je podjetje zastavilo ustrezno strategijo zadovoljevanja kupcev ali ne. Podjetju je ta kazalnik v pomoč za pravočasen sprejem ukrepov za odpravo nezadovoljstva kupcev, ki bi v nasprotnem primeru vodilo v odpovedi naročil in kasneje do slabih rezultatov v finančnem vidiku.

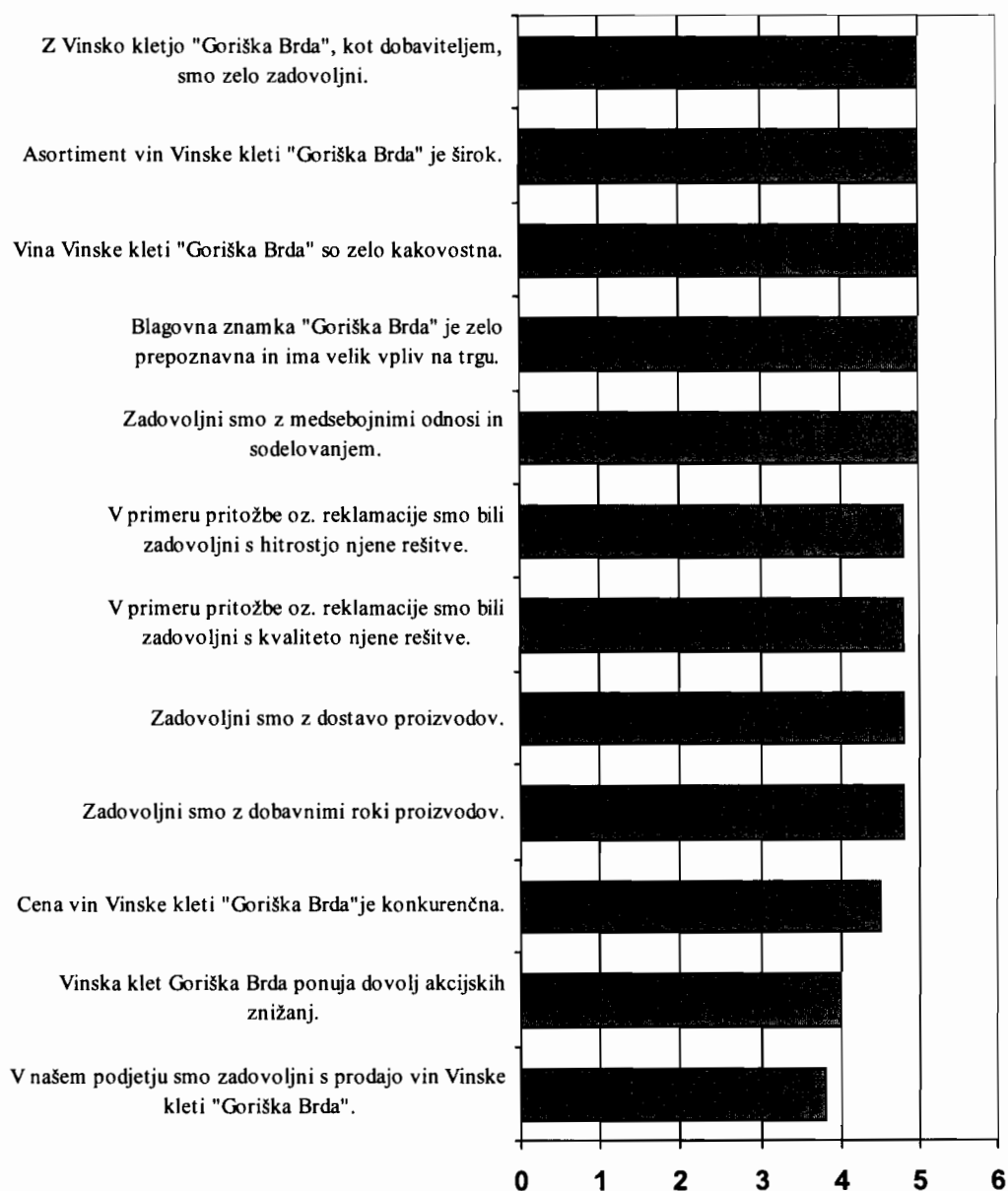
Raziskave zadovoljstva kupcev dajejo podjetju povratno informacijo o njihovem poslovanju, o obstoječih in možnih problemih. Hkrati pa sporočajo kupcem, da želijo zanje čim bolj poskrbeti.

Do ugotovitev, kako zadovoljni so njihovi kupci, podjetje pride s pomočjo različnih metod, ki se uporabljajo za merjenje zadovoljstva. Zadovoljstvo kupcev najlažje merimo z anketnim vprašalnikom. Vprašanja naj bi bila zaprtega tipa, kjer bi kupci pri vsaki trditvi izbrali ustrezno oceno od 1 do 5, glede na njihovo stopnjo zadovoljstva. Tako so odgovori pregledni in med seboj primerljivi. Dobljene rezultate se nato analizira in tako pridemo do ustreznih sklepov.

V sklopu tega kazalnika sem opravila analizo zadovoljstva kupcev podjetja Vinska klet »Goriška Brda«. V raziskavo so bili vključeni največji kupci. Anketirala sem jih po telefonu, vendar je kljub temu bila odzivnost zelo nizka, saj je bilo pripravljenih sodelovat le šest od desetih kupcev. Ostali se, zaradi pomanjkanja časa ter drugih razlogov, raziskave niso hoteli udeležiti.

Z anketnim vprašalnikom sem želela ugotoviti, na katerih področjih mora podjetje Vinska klet »Goriška Brda« vložiti več truda. Vprašanja so se nanašala na kvaliteto medosebnih odnosov, kvaliteto izdelka, dobavo izdelka, itd.

**Slika 5.4** Grafični prikaz zadovoljstva kupcev v podjetju Vinska klet »Goriška Brda«



Vir: Lasten prikaz

Če pogledamo grafični prikaz zadovoljstva kupcev, vidimo, da so anketirani zelo zadovoljni s podjetjem Vinska klet »Goriška Brda«, kot dobaviteljem (5). Prav tako so

zelo zadovoljni z medsebojnimi odnosi in sodelovanjem (5). Zadovoljni so tudi z dostavo izdelkov (4,8) in menijo, da so dobavni roki vedno izpolnjeni (4,8). V primeru pritožbe oziroma reklamacije so na splošno zelo zadovoljni z njeno hitrostjo in kvaliteto rešitve (4,8).

Tudi ocene zadovoljstva s posameznimi elementi poslovanja so zelo visoke. Glede samih izdelkov blagovne znamke »Goriška Brda« je raziskava pokazala, da so kupci mnenja, da podjetje ponuja širok asortiment vin (5) in da je njihova kakovost zelo dobra (5). Strinjajo se tudi s tem, da je cena vin konkurenčna (4,5) in da podjetje ponuja dovolj akcijskih znižanj svojih izdelkov (4). Prav tako se strinjajo, da je blagovna znamka vin »Goriška Brda« zelo prepoznavna in da ima velik vpliv na trgu (5). Raziskava pa je pokazala, pa so kupci najmanj zadovoljni, vendar še vedno zadovoljni s prodajo vin blagovne znamke »Goriška Brda« v njihovih podjetjih (3,8).

Na podlagi podatkov analize je razvidno, da so kupci na splošno zelo zadovoljni z izdelki in poslovanjem podjetja Vinska klet »Goriška Brda«, kar pa ne pomeni, da se v prihodnosti to ne more spremeniti. Nujno je, da tudi v prihodnje izvajajo podobne raziskave in tako s pomočjo rezultatov raziskav še povečajo zadovoljstvo svojih sedanjih in bodočih kupcev.

Vendar ni dovolj, da podjetje le izmeri zadovoljstvo kupcev. Potrebno je narediti korak naprej, to je, da rezultate raziskave koristno uporabijo. Sprejeti morajo določene ukrepe in oblikovati ter izvajati takšno strategijo, s katero bodo lahko izboljšali zadovoljstvo svojih kupcev, kar se bo posledično odražalo v doseganju boljših poslovnih rezultatov.

Raziskavo oziroma merjenje zadovoljstva je treba ponoviti čez nekaj časa, saj se le tako lahko ugotovi, kako uspešni so bili ukrepi, ki so jih sprejeli na podlagi opravljene raziskave. Tako tudi ugotovimo ali se je zadovoljstvo kupcev povečalo, ali je ostalo enako, ali se je celo zmanjšalo.

Vendar se moramo zavedati, da so kupci Vinske kleti »Goriška Brda« trgovska podjetja in gostilne, ki kupujejo vina z namenom nadaljnje prodaje. Pri nakupnih odločitvah jih v bistvu vodi motiv koristi in ne toliko motiv zadovoljstva, saj le-tega iščejo končni potrošniki. Torej nas pri medorganizacijskih kupcih zanima zgolj zadovoljstvo medsebojnih odnosov, pri končnem potrošniku pa zadovoljstvo potrošnika do samega izdelka. Prav zato je za podjetje zelo pomembno, da analizira zadovoljstvo tudi pri končnih potrošnikih, saj je v končni meri od teh odvisno poslovanje z medorganizacijskimi kupci in nadalje obstoj in uspeh podjetja.

Zadovoljstvo končnih potrošnikov je potrebno redno spremljati, saj se njihove želje in pričakovanja spreminjajo. Prav zato moramo s tržnimi raziskavami ugotoviti, kakšno vino si želijo potrošniki, za kakšno ceno, itd. Na podlagi raziskave pa nadalje skušamo pridelati taka vina kot si jih potrošniki želijo. Podjetje, ki bolje pozna svoje potrošnike,

lahko tudi bolje zadovolji njihove potrebe, s tem pa ima v čedalje bolj konkurenčnem okolju večje možnosti za preživetje in uspeh.

### 5.2.2 Ohranjanje oz. zvestoba kupcev

Zadovoljstvo je eden izmed elementov oblikovanja zvestobe, saj vodi do tega, da bo zadovoljen kupec pripravljen ostati podjetju zvest na dolgi rok. To se kaže na ta način, da je kupec globoko zavezan nakupom v prihodnosti, kljub vplivanjem tekmecev nanj. Taki kupci so cilj vsakega podjetja, saj predstavljajo močno orožje v boju s konkurenco. Zato morajo podjetja graditi dolgoročne odnose z njimi.

Podjetje se mora zavedati, da je lažje in veliko ceneje obdržati svoje kupce, kot pa pridobivati nove, zato bi moralo veliko pozornost nameniti tudi kazalniku zvestobe kupcev. Zavedati se moramo tudi, da so stroški pridobitve novih kupcev zelo visoki v primerjavi s stroški zadržanja zvestega kupca.

Podjetje lahko zlahka preverja zvestobo svojih kupcev s spremljanjem naročil ter na podlagi pridobljenih podatkov ustrezno reagira. Pri tem vidiku so še posebej pomembni večji kupci, saj v podjetje prinašajo največ prometa in tako ugodno vplivajo na finančni vidik poslovanja podjetja.

Zvestobo lahko kvantitativno izrazimo kot stopnjo zadržanja kupcev ali kot delež nakupov stalnih kupcev.

**Tabela 5.2** Delež največjih kupcev Vinske kleti »Goriška Brda« po prometu za obdobje 2003 do 2005

	2003	2004	2005
Prvih pet kupcev	48,2 %	57,31 %	61,37 %
Naslednjih pet kupcev	14 %	14,76 %	9,51 %
Ostali kupci	37,5 %	27,93 %	29,13 %

Vir: Letno poročilo 2005, Vinska klet »Goriška Brda«

Iz tabele lahko vidimo, da prvih pet največjih kupcev podjetju prinašajo največ oziroma več kot polovico prometa, zato je poslovanje podjetja zelo odvisno od njih. Podjetje mora paziti na njihovo zvestobo oziroma mora poskrbeti, da jim bo še naprej uspelo uspešno poslovati z njimi. Odhod teh kupcev bi za podjetje predstavljalo zelo veliko izgubo, ki bi zelo neugodno vplivala na finančni vidik poslovanja podjetja.

Zvesti kupci torej predstavljajo pomemben kapital podjetja, ki omogoča, da podjetje na dolgi rok uspešno posluje. Zvestoba kupcev je pomembna predvsem zato, ker vpliva na (Žabkar 1996, 2):

- povečanje prihodkov podjetja, kar je rezultat ponavljajočih se nakupov zvestih kupcev,

- znižanje stroškov, kar je rezultat nižjih stroškov pridobivanja kupcev in večje učinkovitosti spremljevalnih storitev, ki so namenjene izkušnim kupcem, ter višjo stopnjo zadržanja zaposlenih.

### **5.2.3 Pridobivanje kupcev**

Vse do devetdesetih let Vinska klet »Goriška Brda« ni posvetila velike pozornosti promoviranju in imageu na domačem trgu, ker je največji del njihovih prihodkov iz prodaje vin predstavljal izvoz na Jugoslovanski trg. Jugoslovanski trg je bil osvojen, ime Vinska klet »Goriška Brda« pa uveljavljena, torej so imeli zagotovljen odkup vina. Ob izgubi Jugoslovanskega trga pa se je pojavil problem prodaje vina na Slovenskem trgu, ker so jih zasebni vinarji prehiteli in s tem pridobili stalne kupce.

Potrebno bi bilo obnoviti stike s prejšnjimi partnerji, ki že poznajo kvaliteto ter asortiman Vinske kleti »Goriška Brda«. Vinska klet »Goriška Brda« bi morala na trgu »napadati« s konkurenčnimi cenami in uspešnim tržnim komuniciranjem. Podjetje bi lahko pridobilo stranke z akcijskim promoviranjem na trgih in na podlagi tega preučilo število odzivov strank na akcije in stopnjo sklenitve poslov (število novih strank, deljeno s številom povpraševanj).

Pridobivanje strank bi se lahko merilo s številom novih strank ali s skupno prodajo novim strankam. Prav zato sem v sklopu tega kazalnika hotela prikazati koliko novih kupcev pridobi podjetje in koliko obstoječih izgubi, v določenem obdobju, vendar v samem podjetju ni točne evidence.

Pri temu kazalniku bi bilo smotno tudi spremljanje ukrepov konkurenčnih pridelovalcev vina ter vseh konkurentov s področja pridelave pijače. Le z dobrim poznavanjem trga in sprotim spremljanjem vseh novosti na področju trženja vin, ter predvidevanjem nadaljnjega razvoja je klet lahko dolgoročno konkurenčna.

### **5.2.4 Ugled blagovne znamke**

Seveda je treba poudariti, da je za uveljavljanje na vinskem trgu ključnega pomena kakovostna in prepoznavna blagovna znamka, ki ima tradicijo, ugled in zaupanje kupcev. Ugledna blagovna znamka predstavlja pomemben dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti na tržišču. Blagovna znamka, ki izstopa iz povprečja konkurence pripomore pri prodoru na tuje in domače tržišče. Njena funkcija je predstavljati simbol kakovosti, oglaševanje izdelka, ustvarjati ugled podjetja in predvsem razlikovati in dvigovati izdelek iz povprečja.

Dokaz ugledne in kakovostne blagovne znamke »Goriška Brda« so številna priznanja, ki jih je podjetje Vinska klet »Goriška Brda« doseglo tako doma kot v tujini.

Prav zato, naj se Vinska klet »Goriška Brda« še naprej razvija v ugledno blagovno znamko, tako na domačem kot tudi na tujem trgu. Pri blagovni znamki naj se poudari

predvsem tiste prednosti vina, ki ga razlikujejo od vina konkurentov in so hkrati takšne narave, da bodo kupci radi posegali po njem. Prav dolgoletna vlaganja v vrednost blagovne znamke zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu, saj so vina ugledne blagovne znamke na policah v trgovinah bolj izstopajoča, zlasti če vanjo vlagamo več sredstev za promocijo. V vinski industriji je to zelo pomembno, saj obstaja zelo visoka pripadnost blagovni znamki.

### **5.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

S kazalci vidika notranjih poslovnih procesov skušamo prepoznati dejavnike, ki so potrebni za doseganje ciljev vezanih na uspešnost z vidika kupcev in s finančnega vidika. Kazalniki so oblikovani glede na vizijo, poslovne cilje in strateško usmeritev.

V okviru vidika notranjih procesov predlagam uvedbo naslednjih kazalnikov:

- tržni delež
- kakovost proizvodov
- usposabljanje združnikov

#### **5.3.1 5.3.1 Tržni delež**

Pogoji poslovanja v živilsko predelovalni industriji se vedno bolj zaostrujejo, kar posledično vpliva tudi na poslovanje vinske kleti »Goriška Brda«. Situacija na vinskem trgu je vse bolj krizna. Prodajne cene vina vedno bolj padajo, potrošnja pa se zmanjšuje. Sicer podjetje zadnja leta vlaga v trženje, kar daje pozitiven rezultat, vendar ne v zadostni meri, da bi se nevtralizirali trendi v panogi. V zadnjih letih je bilo tudi veliko sredstev namenjenih za tržne aktivnosti z namenom razširitve in utrditve razpoznavnosti blagovnih znamk, tako v Sloveniji, kot tudi na tujih trgih. Podjetje se trudi pravilno promovirati svoja vina in tudi izbirati najbolj optimalne tržne poti.

Trenutno je Vinska klet »Goriška Brda« eden izmed vodilnih pridelovalcev vina v Sloveniji, zato naj se poslužuje predvsem strategije varovanja tržnega deleža, ki ga ima sedaj. Poskusi naj povečati svoj tržni delež (ponuja naj ugodne dobavne pogoje, uporablja več tržnih poti in učinkovito logistiko, itd.) oziroma razširiti celotno tržišče. To lahko stori predvsem s stalnim prenavljanjem in posodabljanjem svoje ponudbe. Njihov cilj je ustvarjanje dolgoročnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih konkurenčnih izdelkov. Zato v tem vidiku podjetju predlagam naj še naprej uporabljajo strategijo rasti tržnega deleža, saj jim bo le tako uspelo pridobiti čim več novih strank in obdržati stalne stranke, kar bo dobro vplivalo na finančne kazalnike oz. na poslovanje celotnega podjetja. Seveda pa mora podjetje stalno spremljati in meriti njihov tržni delež (glej tabelo 5.3). Podjetje naj izmeri kolikšen delež vseh proizvodov je prodalo na posameznemu trgu.

**Tabela 5.3** Ocenjeni tržni delež Vinske kleti »Goriška Brda« od organiziranega trženja v Sloveniji

	2002	2003	2004	2005
Tržni delež (v %)	9,5	11	11,5	12

Vir: Interni podatki podjetja Vinska klet »Goriška Brda«

Kot sem že omenila je Vinska klet »Goriška Brda« največja proizvodna klet v Sloveniji. Glede na svojo velikost mora imeti specifični pristop do trga. Glede na proizvodne količine je slovensko tržišče zanjo premajhno, zato bi morala strmesti tudi k povečanju izvoznega deleža.

### **5.3.2 Kakovost proizvodov**

Znotraj poslovnih procesov je potrebno dosegati kakovostne izdelke, če želimo imeti zadovoljne in zveste kupce, ki nam omogočajo uspešno poslovanje. Zato bi pri temu vidiku veliko pozornost namenila kazalniku kakovosti izdelkov, saj je ta, zaradi vse večje konkurence, ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja.

Vinska klet »Goriška Brda« posveča veliko pozornosti kakovosti svojih izdelkov oz. kakovosti celotnega poslovnega procesa, od samega vinograda, pa vse do končnega potrošnika. V zadrugi imajo vzpostavljen sistem kontrole kakovosti v celotnem proizvodnem procesu, od prevzema grozdja pa vse do steklenice, kjer:

- skrbijo za nenehne izboljšave procesa predelave grozdja v vino
- uporabljajo najboljše in najbolj znane tehnologije
- so vsi procesi kontrolirani
- je vzpostavljen sistem dokumentiranja vsake faze procesa

Na osnovi izbranih podatkov in dobljenih rezultatov izvedejo analizo in nato rezultate koristno uporabijo pri naslednji trgatvi.

Vsako podjetje se mora zavedati dejstva, da bo uspeh blagovne znamke odvisen od kvalitete proizvoda, da se bo kupec ponovno odločil za nakup. Zavedati se moramo, da postaja vse bolj pomembna t.i. celovita kakovost, saj je danes celovito obvladovanje kakovosti ključni pristop za zagotavljanje kupčevega zadovoljstva in dobičkonosnosti podjetja. Podjetje morajo proizvode razvijati do take kakovosti, da bo ustrezala potrebam in pričakovanjem trga.

### **5.3.3 Usposabljanje združnikov**

Zagotavljanje kakovosti se začne že v samem vinogradu. Kmetje oz. združniki, ki delajo v okviru Vinske kleti, so odgovorni za kakovost grozdja, iz katerega potem nastane vino. Trg vina postavlja kakovost grozdja vse bolj v ospredje. Prav zato je



pomembno, da se že kmete spodbuja k vzgoji bolj kakovostnega grozdja, iz katerega lahko izdelajo kakovostno vino.

Vinska klet sicer že organizira izobraževalne seminarje za kmete, vendar menim, da bi bilo treba v prihodnosti razmisliti o povečanem številu le-teh. Treba jih je poučiti o vseh novostih in novih dognanjih na področju kmetijstva. Pomembno bi bilo imeti redne sestanke, kjer bi lahko tudi oni povedali svoje mnenje in svoje predloge za boljše kmetovanje.

#### **5.4 Vidik učenja in rasti**

Zmožnost za doseganje postavljenih finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je odvisna od sposobnosti učenja in rasti podjetja. Nosilci učenja in rasti pa izvirajo iz zaposlenih, ki predstavljajo najpomembnejše premoženje, ki ga ima podjetje, saj njihovo učinkovito upravljanje predstavlja ključ do uspeha (Možina 1998, 3).

Vidik učenja in rasti je podlaga za uresničevanje strategije in kaže katera neotipljiva sredstva mora podjetje razviti za podporo svojih notranjih poslovnih procesov in za potrebe svojih strank, kar v končni fazi prinaša ustrezne finančne rezultate.

Uravnoteženi sistem kazalnikov meri zadovoljstvo, produktivnost ter motiviranost zaposlenih, kjer so merila za določanje stopnje zadovoljstva naslednja: vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, primerna plača in delovni pogoji, dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja in izobraževanje, medsebojna komunikacija, pripadnost, itd.

Da bo vodstvo v podjetju doseglo zgoraj naštetu, bo moralo povezati vsakega zaposlenega s strategijo podjetja in mu omogočiti popolno razumevanje strategije. Vodstvo mora zaposlenim pomagati in jih spodbujati, da bodo uspešno uskladilo svoje vsakodnevne dejavnosti s svojimi osebnimi cilji, ki pa bodo usklajeni tudi s cilji podjetja.

Temeljni cilj, ki si ga Vinska klet »Goriška Brda« prizadeva uresničiti na področju ravnanja z zaposlenimi, je optimalna kadrovska in izobrazbena struktura zaposlenih ter skrb za nenehno izobraževanje in zadovoljstvo zaposlenih. Prav zato za ta vidik predlagam uvedbo naslednjih kazalnikov:

- zadovoljstvo zaposlenih
- delovna morala in nagrajevanje zaposlenih
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih
- stopnja fluktuacije zaposlenih

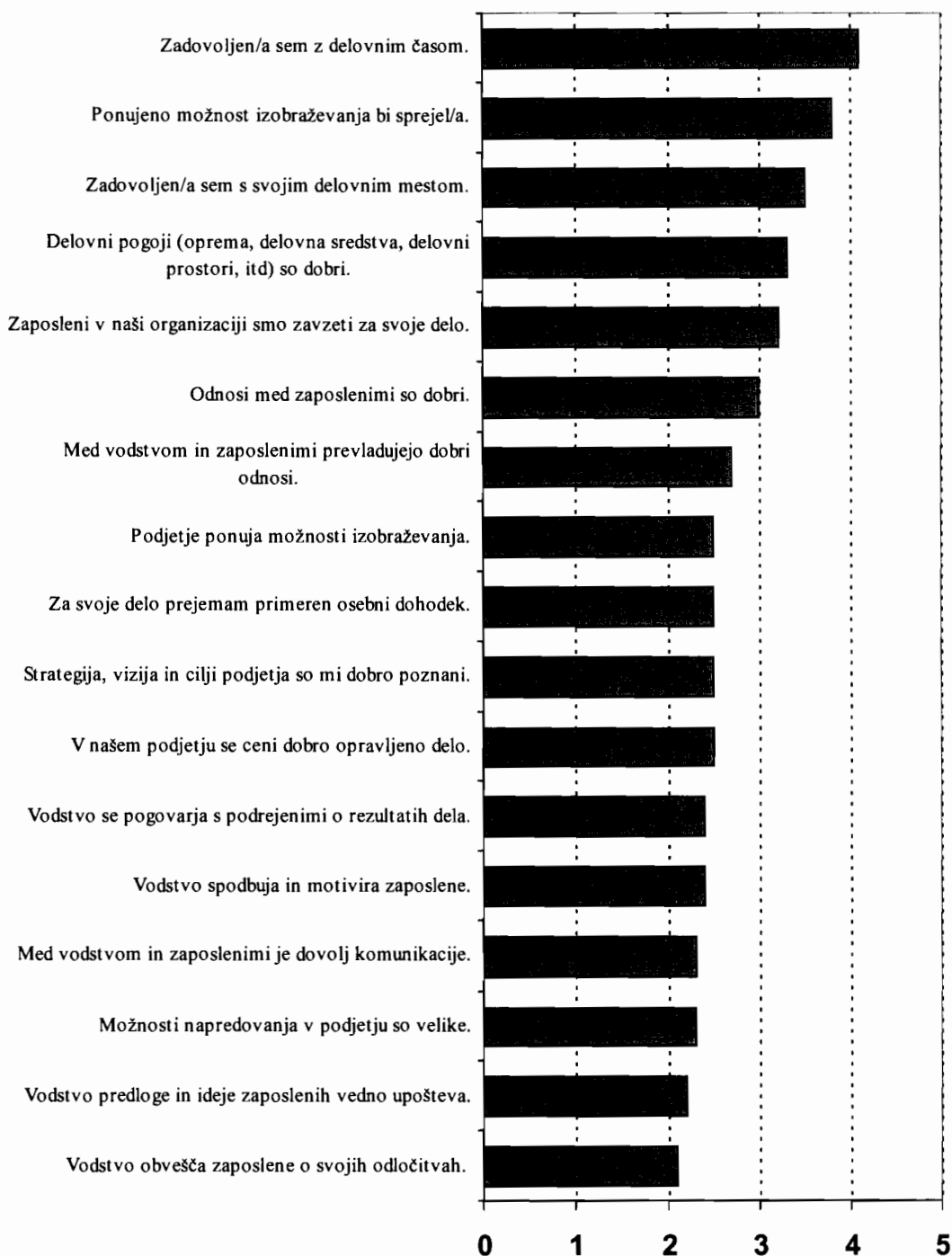
#### **5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo pri delu bi lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Ker pa je zadovoljstvo najpomembnejši vir za uresničevanje ciljev podjetja, je ohranjanje primerne zadovoljstva zaposlenih v podjetju izrednega pomena. Pomembno je, da se v podjetju ugotovi, kako posameznik na osebni ravni doživlja zadovoljstvo z različnimi vidiki svojega dela in sicer, ali je zaposlen zadovoljen z delovnim mestom, delovnim časom, s plačo, z vodstvom podjetja, s sodelavci, z možnostmi napredovanja, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, itd.

Ugotavljanje oziroma merjenje zadovoljstva zaposlenih najlažje merimo z anketnim vprašalnikom. Ponavadi zaposleni niso ravno navdušeni nad izpolnjevanjem vprašalnikov, zato naj bi bila anketa kratka in razumljiva. Vprašanja naj bi bila, tako kot pri zadovoljstvu kupcev, zaprtega tipa, kjer bi zaposleni pri vsaki trditvi izbrali ustrezno oceno od 1 do 5, glede na njihovo stopnjo strinjanja s podano trditvijo glede zadovoljstva. Tako so odgovori pregledni in med seboj primerljivi. Dobljene rezultate se nato analizira in tako pridemo do ustreznih sklepov. Merjenje nam prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja.

V sklopu tega kazalnika sem, tako kot pri kazalniku zadovoljstva kupcev, opravila analizo zadovoljstva zaposlenih v Vinski kleti »Goriška Brda«. V raziskavo je bilo vključenih 67 anketirancev, kar predstavlja dobro polovico zaposlenih. Anketni vprašalnik ni bil razdeljen vsem zaposlenim in sicer zaposlenim, ki so bili odsotni od dela ali na službeni poti in prodajalcem, ki niso zaposleni na sedežu podjetja. Od 67 razdeljenih anket je bilo vrnjenih 43, kar pomeni, da je v anketi sodelovalo 64% zaposlenih, ostalih 36% zaposlenih se pa raziskave, najbrž iz različnih razlogov, niso udeležili.

**Slika 5.5** Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih v podjetju Vinska klet »Goriška Brda«



Vir: Lasten prikaz

Kot je razvidno iz grafičnega prikaza so zaposleni pripisali največje zadovoljstvo delovnemu času (4,1). Srednje zadovoljni so s svojim delovnim mestom (3,5), vendar so

mnenja, da za svoje delo ne prejemajo primerne osebne dohodke (2,5). Tak rezultat je bil pričakovan, saj so le redki posamezniki takšni, ki bi bili zadovoljni s plačilom za opravljeno delo. Vedno smo namreč mnenja, da bi lahko bilo plačilo višje. V tem delu je pomembnejša ugotovitev ta, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom, saj so le tako lahko dovolj uspešni pri svojem delu.

Zaposleni ocenjujejo delovne pogoje (oprema, delovna sredstva, delovni prostori,...) z oceno 3,3.

Posebej je potrebno poudariti medsebojne odnose, ki so glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Zaposleni so trditvi, da so odnosi med zaposlenimi dobri pripisali oceno 3, nekoliko slabše so ocenili odnos med zaposlenimi in vodstvom in sicer z oceno 2,7. Najbolj idealni odnosi med zaposlenimi bi bili, da vsak poleg sebe upošteva tudi svoje sodelavce. To bi pomenilo stalno medsebojno spoštovanje in zaupanje prek vseh ravni hierarhije, lojalnost do svojih sodelavcev in do podjetja ter pripravljenost pomagati drugim skupinam in oddelkom.

Zaposleni so mnenja, da so za svoje delo zavzeti (3,2), vendar se v podjetju ne ceni dobro opravljenega dela (2,5). Vodje bi morali zaposlene za dobro opravljeno delo pohvaliti. Pohvala, ki je prav gotovo učinkovit motivator, naj se izreče takrat, kadar jo delavec zasluži. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oz. nagrada za dobro opravljeno delo vsakemu zaposlenemu veliko pomeni in ga še dodatno spodbuja pri njegovem delu.

Zaposleni menijo da jim podjetje ne ponuja oziroma ne omogoča veliko možnosti za izobraževanje (2,5), kljub temu, da so se pripravljeno dodatno izobraževati in bi ponujeno možnost izobraževanja sprejeli (3,8). Podjetje bi se moralo zavedati, da je znanje ključni dejavnik konkurenčne prednosti, da so izobraženi ter usposobljeni delavci, ki so pripravljeno razvijati svoje sposobnosti pomemben element, s katerim se posredno povečuje vrednost podjetja. Z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih vplivamo na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev oziroma na uresničevanje strategije podjetja, to pa neposredno vpliva na dvig produktivnosti zaposlenih in na dobičkonosnost poslovanja.

Prav tako je razvidno, da zaposleni niso zadovoljni z možnostjo napredovanja (2,3). Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljeno vložiti več truda v delo (Jereb 1998, 60). Podjetje bi moralo vsakemu zaposlenemu omogočiti, da na delovnem mestu razvojno napreduje in širi krog izkušenj. Glede na delovno zavzetost bi se mu morale dodeliti nove odgovornosti in večji obseg delovnih nalog. Večje število takih zaposlenih bi pomenilo boljše prihodnost za

podjetje. Podjetje bi moralo zaposlenim točno določiti kriterije za napredovanje ter jih vzpodbujati k samoiniciativnosti in samostojnosti.

Vidimo lahko tudi, da zaposleni pogrešajo komunikacijo z vodstvom (2,3). Vodstvo se mora zavedati, da komuniciranje pomaga zaposlenim razumeti poslovanje podjetja. Pomaga jim tudi spoznati, kako bi sami lahko doprinesli k večjemu uspehu. Za učinkovito sodelovanje in lojalnost je potrebna informiranost vseh zaposlenih v podjetju. Pomanjkanje informacij oziroma njihova nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume in nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija, bodo zlahka dobili vtis, da se jih jemlje za nepomembne. Prav zato bi bilo potrebno v podjetju uvesti redne sestanke z zaposlenimi, kjer bi vodje odprto komunicirali s podrejenimi o delovnih ciljih, rezultatih dela, razmerah v podjetju ter o ostalih tekočih zadevah. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, razumevanju problematike dela, večji preglednosti nalog, jasnejši odgovornosti, prenosu izkušenj ter manj govoricam in večjemu redu.

Anketiranci si tudi želijo več obveščanja s strani vodstva, saj ocenjujejo da jih vodstvo premalo obvešča o svojih odločitvah (2,1). Obveščanje ima še poseben pomen pri uvajanju sprememb v podjetje. Ljudi je potrebno vedno obveščati o novostih, o vsebini novega dela in o pričakovanih rezultatih.

Prav tako so mnenja, da se vodje ne pogovarjajo z njimi o rezultatih dela (2,4). Če vodja samo pošilja sporočila in navodila za delo in se z zaposlenim ne pogovarja o rezultatih dela, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje ter nimajo interesa in vneme za delo. Prav zato bi morali večkrat razpravljati z njimi o rezultatih dela, s katerimi zaposleni prispevajo k uspehu podjetja.

Tudi trditev, da vodstvo spodbuja in motivira zaposlene so slabo ocenili (2,4). Zavedati se moramo, da ima motivacija zaposlenih pri delu zelo velik pomen pri doseganju uspešnosti podjetja, saj vpliva na produktivnost, kakovost dela, ustvarjalnost in pripadnost podjetju.

Prav tako so tudi mnenja, da vodstvo njihove predloge in ideje ne upošteva (2,2). Podjetje bi se moralo obracati tudi na delavce na najnižjih ravneh, upoštevati njihova mnenja in predloge ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Zaposleni bodo tako bolj motivirani in počutili se bojo bolj cenjene, hkrati pa se bo zagotovo dvignila tudi uspešnost poslovanja.

Na podlagi raziskave je ugotovljeno, da strategija, vizija in cilji podjetja vsem zaposlenim niso povsem jasni (2,5). Vodstvo bo moralo poskrbeti, da bodo le-ti znani in razumljivi vsem zaposlenim, saj bo le tako posameznik znal prepoznati pomen svojega dela za doseganje ciljev podjetja. Tudi na tem področju bo torej potrebno izboljšati sistem komuniciranja in informiranja. Če hočemo danes biti uspešno podjetje se

moramo zavedati in dobro razumeti pomen vključevanja zaposlenih v strategijo in njihovega usklajevanja z njo.

Kot smo ugotovili, je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju neustrezno, zato podjetju predlagam ustrezne ukrepe, ki bodo izboljšali zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je pokazala, da je glavni vir nezadovoljstva zaposlenih pri delu pomanjkanje možnosti za napredovanje, slaba informiranost, komunikacija, motiviranost, obveščanje, itd.

Moramo pa se zavedati, da pri merjenju zadovoljstva zaposlenih ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje samega zadovoljstva ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja.

#### ***5.4.2 Delovna morala in nagrajevanje zaposlenih***

Namen motivacijskih aktivnosti oziroma metod je prepričati zaposlene, da lahko s svojim vsakdanjim delom prispevajo h kakovosti končnega izdelka in h končnemu uspehu podjetja. Motivacija pozitivno vpliva na produktivnost in uspešnost posameznika, to pa naj bi vplivalo na uspešnost podjetja. Zavedati se moramo, da bojo le motivirani ljudje delovali v najboljšem interesu podjetja. Eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov je prav gotovo primerna plača, ki za zaposlenega pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status ter pozornost do osebnih uspehov. To ni edini motivator, vendar vsekakor najbolj motivira, ker je povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Zato je treba pri temu vidiku primerjati povprečne plače v podjetju s povprečnimi plačami v družbah iste dejavnosti in velikosti. Kazalnik plač na povprečno plačo v panogi izračunamo tako, da povprečno mesečno plačo v podjetju delimo s povprečno mesečno plačo v panogi. Zaposlene pa podjetje lahko nagraduje tudi na druge načine. Oblike nedenarnega nagrajevanja zaposlenih so, na primer, napredovanje zaposlenih, dodaten dopust in podobno.

Zavedati se moramo, da z motiviranjem zaposlenih dosežemo skupne cilje podjetja. Z izpolnitvijo cilja podjetja pa zaposleni hočejo svojo izpolnitev cilja, nagrado.

Motiviranje delavcev v Vinski kleti »Goriška Brda« je podprto z višjimi plačami oziroma z dodatkom k plači, ki omogoča delavcu do + 20 % plače glede na njegovo delovno uspešnost. Druga oblika motiviranja pa je tudi pohvala. Menim, da v podjetju premalo uporabljajo načine za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Uvedli bi lahko še druge oblike motiviranja, kot so: daljši dopust, nagrade, možnost napredovanja in podobno. Če so zaposleni motivirani, se bolj posvečajo delu in tudi delajo z večjo skrbnostjo ter v prid podjetja.

### **5.4.3 Izobraževanje zaposlenih**

Zaposleni bi se morali nenehno usposablјati in izobraževati, saj vse pogostejše spremembe v naravi dela in vse večje nove zahteve to zahtevajo. Zavedati se moramo, da se bo vlaganje v znanje danes, obrestovalo jutri. Organiziranje izobraževanja in omogočanje le-tega pa predstavlja tudi eno od temeljnih oblik nagrajevanja.

V podjetju je treba skrbeti za stalno izobraževanje in usposablјanje zaposlenih, kar posledično zagotavlja kakovostno opravljanje delovnih nalog. Posledica kvalitetno opravljenih nalog pa se kaže v večji učinkovitosti podjetja.

Za izboljšanje rezultatov v Vinski kleti »Goriška Brda« je potrebno sodelovanje vseh, ki so vključeni v verigo nastajanja vrednosti in za njih koristi. To pomeni tudi pridelovalcev grozdja, ki so obenem lastniki zadruga. Z rednim izobraževanjem je potrebno usmerjati pridelavo pri članih v skladu s strateškimi cilji podjetja.

Delavci Vinske kleti »Goriška Brda« se izobražujejo na raznih tečajih in seminarjih, ki ga izvaja podjetje samo ali pa v sodelovanju z zunanjimi sodelavci. Za zaposlene s področja trženja je organizirano tudi individualno izobraževanje, strokovni delavci pa se med drugim usposablјajo z obiski v drugih kletih po Sloveniji in v tujini.

Vendar se v Vinski kleti »Goriška Brda« večinoma izobražujejo le enologi in ostali strokovnjaki, med administrativnimi delavci pa izobraževanje in usposablјanje ni kaj preveč prisotno. Za te bi lahko organizirali razna izobraževanja s področja računalništva (internet, elektronsko poslovanje, itd.).

Podjetje Vinska klet »Goriška Brda« nima točne evidence katera izobraževanja so se izvajala v podjetju in kakšna je bila prisotnost zaposlenih. Ker pa je v podjetju organizirano izobraževanje obvezno, je tudi udeležba obvezna, zato se ga zaposleni v večini udeležijo.

### **5.4.4 Stopnja fluktuacije zaposlenih**

Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, in ki jih je potrebno nadomestiti. Praviloma vanjo vštevamo tudi odhode zaradi upokojevanja in odhode, ki jih ne nadomeščamo z novo zaposlenimi. Ne glede kaj je vzrok za odhod iz podjetja le to pomeni za delodajalca dodatne težave (iskanje novega delavca, njegovo usposablјanje, motiviranje, mentorstvo ipd.) in posledično dodatne stroške in izgubo dobička.

Visoka fluktuacija lahko negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves podjetja. Vendar pa je lahko fluktuacija na drugi strani tudi koristna, saj omogoča podjetju najemanje novih delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje.

Obseg odhodov izrazimo s stopnjo fluktuacije.

$$\text{Stopnja fluktuacije} = \frac{\text{št. zaposlenih, ki so odšli med opazovanim obdobjem}}{\text{začetno stanje št. zaposlenih} + \text{št. na novo sprejetih zaposlenih}} * 100$$

S spremljanjem stopnje fluktuacije pridobivamo informacije o prekinitvah delovnega razmerja (neželjenega ali željenega). To je tudi informacija o morebitnih problemih, ki jih lahko imamo med zaposlenimi. Visoka stopnja fluktuacije lahko namreč pomeni visoko nezadovoljstvo zaposlenih z njihovim položajem v podjetju (ki je lahko v povezavi s plačo, delovnimi pogoji, odnosi...). S pomočjo tega kazalnika vodstvo v podjetju ugotavlja, kje so možne izboljšave na tem področju, če se ugotovi nezadovoljiva stopnja fluktuacije.

**Tabela 5.4** Stopnja fluktuacije v podjetju Vinska klet »Goriška Brda« v obdobju 2001 do 2005

	2001	2002	2003	2004	2005
št. zaposlenih na začetku leta	124	114	127	137	136
št. oseb, ki so odšli	23	9	9	8	13
št. na novo zaposlenih	13	22	19	7	9
št. zaposlenih ob koncu leta	114	127	137	136	132
% fluktuacije	16,8	6,6	6,2	5,5	9

Vir: lasten izračun

V letu 2001 se je v zadrugi zaposlilo trinajst novih delavcev, devet se jih je upokojilo, štirim se je prekinilo delovno razmerje sporazumno oz. na željo delavca, trem pa je prenehalo delovno razmerje po samem zakonu in sicer zaradi delovnega razmerja za določen čas. Višja stopnja fluktuacije v letu 2001 je posledica odhodov sedmih zaposlenih k drugemu delodajalcu.

V letu 2002 se je zaposlilo dvaindvajset novih delavcev, štirje so se upokojili, trije so odšli na lastno željo, dvema pa je poteklo delovno razmerje za določen čas.

V letu 2003 se je zaposlilo devetnajst novih delavcev, en zaposlen se je upokojil, en je odšel na lastno željo, šestim pa je poteklo delovno razmerje za določen čas.

V letu 2004 se je zaposlilo sedem novih delavcev, en se je upokojil, trije so odšli sporazumno, štirim pa je potekla pogodba za določen čas.

V letu 2005 pa se je zaposlilo devet novih delavcev, šest se jih je upokojilo, štirje so odšli sporazumno, osmim pa je poteklo delovno razmerje za določen čas.

Za Vinsko klet »Goriška Brda« je pomembno, da zadrži dobre delavce, predvsem na ključnih delovnih mestih. Odhod zaposlenih lahko zelo negativno vpliva na poslovanje podjetja saj skupaj z njimi izgubi tudi dragoceno znanje.

Kot sem že omenila, nadomeščanje delavcev, ki so odšli, prav tako povzroča podjetju dodatne stroške. Poznavanje stroškov izgube in zamenjave delavca, ki je odšel oz. želi oditi, nam bo pomagalo določiti koliko se nam splača investirati v njegovo zadržanje (povečanje plače, izobraževanje, bonitete ipd.). Pomaga nam tudi analizirati ali je obstoječe investiranje v zadržanje zaposlenih na ustreznem nivoju, ali lahko



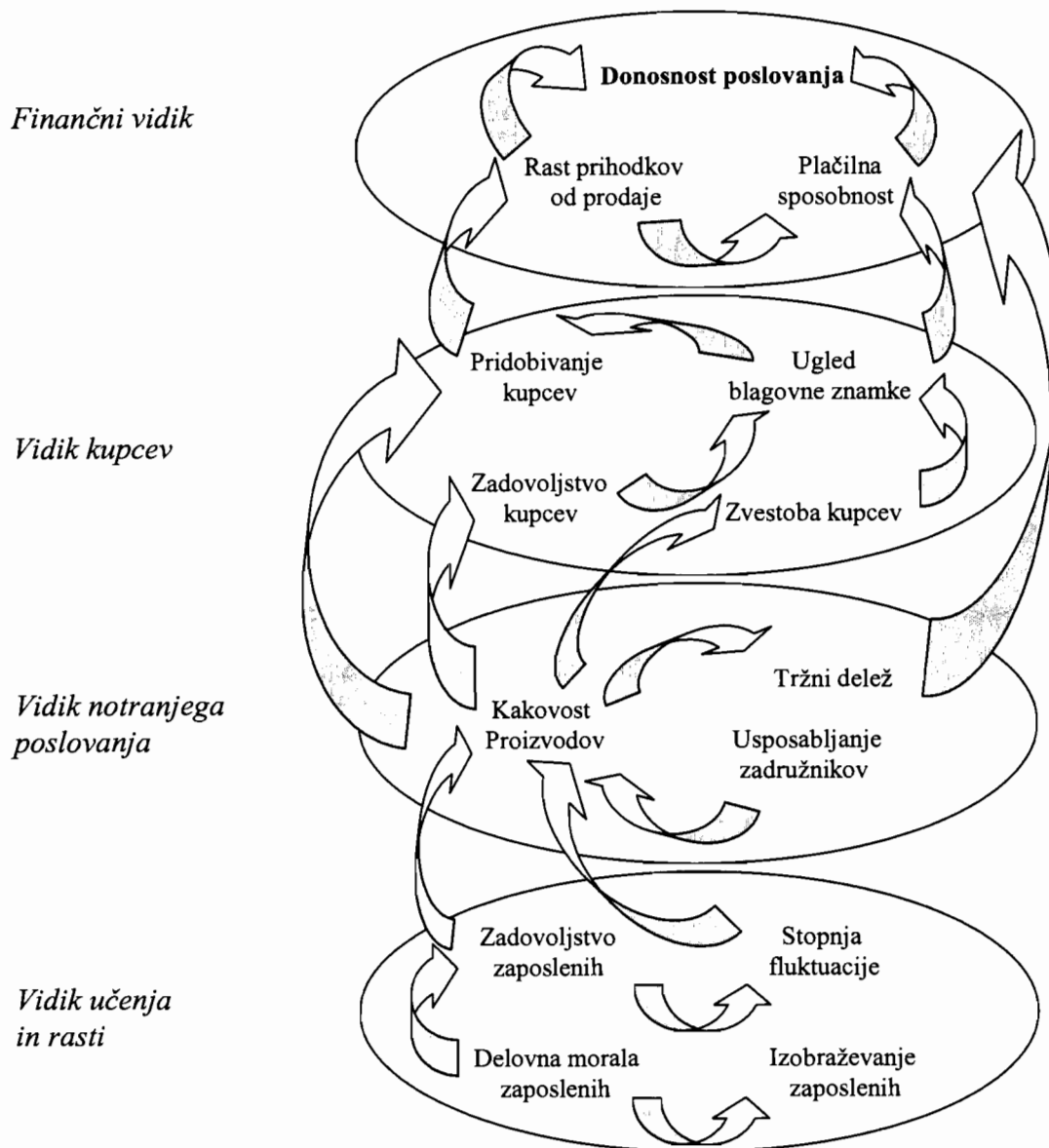
sredstva (stroške) povečamo ali smo na meji, oz. ali ne bi bilo celo bolje zavestno zamenjati obstoječe zaposlene.



## **6 POVEZOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Če bo vodstvo podjetja Vinska klet »Goriška Brda« zaposlene motiviralo in primerno nagrajevalo bodo zaposleni zadovoljni in na ta način bodo bolje opravljali delovne naloge, kar se bo izražalo tudi v kakovostnih proizvodih. Prav tako se bodo zaposleni pripravljali tudi izobraževati. Zadovoljstvo zaposlenih bo vplivalo tudi na stopnjo fluktuacije, saj zadovoljni delavci ne bodo odhajali iz podjetja. Če bo podjetje organiziralo redne sestanke in seminarje, kjer bo poučilo in usposabljalno zadržnike, bodo le-ti pripomogli k večji kakovosti grozdja, kar bo posledično vplivalo na izboljšanje kakovosti proizvodov. Z izboljšano kakovostjo se bo povečalo tudi zadovoljstvo kupcev, kar bo imelo pozitiven vpliv na njihovo zvestobo. Z visoko kakovostnimi proizvodi bo podjetje lažje osvajalo nove trge, kjer bo pridobilo nove kupce. Pridobitev kupcev pa bo za podjetje pomenilo rast prihodkov od prodaje, kar bo posledično vplivalo na plačilno sposobnost podjetja in na donosnost poslovanja. Tako se bo blagovna znamka vin Vinske kleti »Goriška Brda« vse bolj utrjevala na trgu, kar ji bo omogočilo uspešno poslovanje. Prav tako ji bo uspelo ostati vodilni proizvajalec vin na slovenskem trgu in največji izvoznik slovenskih vin. Ti rezultati bodo privedli do poslovnega uspeha in do uresničitve strateških ciljev, kar pa je cilj vsakega podjetja. Zadovoljene bodo potrebe potrošnikov, lastnikov, zaposlenih in celotnega družbenega okolja, kar pa je glavni cilj podjetja.

**Slika 5.6** Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu za podjetje Vinska klet »Goriška Brda«



Vir: Lasten prikaz

## 7 SKLEP

Podjetja v današnjem hitro spreminjajočem in zelo konkurenčnem svetu vedno znova iščejo načine za povečanje uspešnosti svojega poslovanja. V zaostrenih pogojih tekmovanja na trgih iščejo vedno nove načine, kako dolgoročno ohraniti konkurenčno prednost in zadovoljiti interesne skupine, vezane na obstoj podjetja. Če hočejo dosežati dolgoročne zastavljene cilje morajo poslovne odločitve sprejemati pravočasno. Za podjetje ni dovolj, da sprejema odločitve samo na podlagi tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti, ki temeljijo predvsem na finančnih kazalnikih, saj so le-ti neustrezni za presojanje uspešnosti poslovanja, ker ne upoštevajo dolgoročnega vidika uspešnosti poslovanja podjetja. Finančni kazalniki povedo nekaj o preteklih poslovnih odločitvah in ne ponujajo ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes in jutri za ustvarjanje prihodnje finančne vrednosti.

Zaradi pomanjkljivosti, ki jih imajo tradicionalni načini merjenja uspešnosti poslovanja, ni dovolj le finančno spremljanje uspešnosti poslovanja, temveč ga moramo dopolniti s sodobnimi nefinančnimi kazalniki. V zadnjih desetletjih so se izoblikovale številne sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja, ki ne opuščajo finančnega vidika, temveč ga nadgrajujejo. Ti pristopi so prilagojeni na hitro se spreminjajoče okolje, v katerem podjetja delujejo danes.

Med sodobnimi pristopi merjenja uspešnosti poslovanja podjetij je v zadnjem obdobju zelo uveljavljen pristop uravnoteženega sistema kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti prikazuje poslovne zmogljivosti podjetja skozi finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Z ugotavljanjem ključnih faktorjev uspeha v okviru posameznega vidika in postavljanjem njihovih medsebojnih vzročno-posledičnih povezav dosežemo uskladitev delovanja podjetja z izbrano strategijo. Osnova dobrega delovanja sistema pa je zagotovo dobra strategija, kajti brez nje je vsak sistem obsojen na neuspeh.

Ker v podjetju Vinska klet »Goriška Brda« spremljajo uspešnost poslovanja v pretežni meri na podlagi analiziranja računovodskih izkazov, sem za podjetje oblikovala uravnoteženi sistem kazalnikov. Da bo podjetje Vinska klet »Goriška Brda« uspešno, potrebuje kakovosten uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bo omogočil uspešno dolgoročno poslovanje in bo sposobno konkurirati ostalim podjetjem na trgu. V ta namen, sem za vsakega od štirih vidikov oblikovala kazalnike, s katerimi bi lahko podjetje merilo uspešnost poslovanja. Model jim lahko služi kot podlaga doseganja poslovne uspešnosti podjetja, ki mora s pravilno usmerjeno strategijo vplivati na spremembo vedenja zaposlenih, tako da poveča njihovo zadovoljstvo, motivacijo, kakovost dela in pripadnost ter zmanjša fluktuacijo. Le tako lahko v današnjih razmerah zanesljivo in dolgoročno doseže pozitiven odziv trga, ki obsega višjo kakovost

proizvodov, večje zadovoljstvo kupcev, pridobi nove kupce, doseže večjo zvestobo obstoječih kupcev, s tem pa večjo prodajo, kar bo v končni meri pozitivno vplivalo na finančni vidik oziroma na samo donosnost kapitala.

## LITERATURA

- Avšič Vera. 2002. *Ni nujno, da se lotijo vseh 20 ključev*. Gospodarski vestnik.
- Butina Vasja. *Odhajanje kadrov - fluktuacija*. [URL: [http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id\\_novice=34](http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34)], 22.11.2006
- Butina Vasja. *Kalkulator stroškov nadomestitve delavca*. [URL: [http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id\\_novice=25](http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=25)], 22.11.2006
- Hočevar Marko. *Prednosti in slabosti BSC*. [URL: [http://www.zls-zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf)].
- Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja. 2000. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hočevar Marko, Jaklič Marko. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Igličar Aleksander, Hočevar Marko. 1997. *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jereb Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2001 *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2000. *Uravnoreženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kern – Pipan Karmen, Skubic Ivan. *Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti*. MVZT, Urad RS za meroslovje. [URL:[http://www.mirs.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literat\\_uraSlo/Kern\\_Pipan-Skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf](http://www.mirs.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Literat_uraSlo/Kern_Pipan-Skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf)]
- Kobayashi Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Kolbezan Melita, Debeljak Irena. 2004. *Uvedba modela uravnoreženega merjenja uspešnosti v praksi*. Revizor.
- Ložar Boštjan. *Izkušnje slovenskih podjetij z Balanced Scorecardom*. [URL:<http://www.mojdenar.com/clanki/bs/stran1.asp>].
- Ložar Boštjan: *Izkušnje slovenskih podjetij z Balanced Scorecardom*. [URL:<http://www.mojdenar.com/clanki/bs/stran2.asp>].

- Manzin Massimo. 2005. *Uravnoreženi sistem kazalnikov kot primer sodobne metode ugotavljanja uspešnosti*. Sinergija metodologij – zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Piskar Sebastijan. *Balanced Scorecard, Pretvarjanje strategije v akcijo*. [URL: <http://www.mik.si/MikResitveStrokPrispBalancedScorecard.pdf>].
- Pučko Danijel. 2001. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- Rebernik Miroslav. 1994. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rejc Adriana. 2001. *Primerjava uporabnosti preglednice uravnoreženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb*. 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Rejc Adriana. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja- teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tekavčič Metka. 1997. *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda. 2001. *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk Ivan in Melavc Dane. 1998. *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.



## VIRI

Balanced Scorecard [URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard)],  
09.12.2006

FI-PO - Finančni podatki: Pojasnila kazalnikov  
[URL:[http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila\\_za\\_gd.asp](http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp)], 27.11.2006

Interna gradiva in arhiv Vinske kleti »Goriška Brda«, z.o.o., Dobrovo

Model odličnosti EFQM.  
[URL:<http://www.sfpo.org/public/uvodnilinki/EFQMmodel.htm>], 15.09.2006

Model odličnosti EFQM.  
[URL:[http://www.mirs.si/index.php?id=4291&type=98&no\\_cache=1](http://www.mirs.si/index.php?id=4291&type=98&no_cache=1)], 15.09.2006

Revija Obrtnik: Del razvojne politike modernega podjetja in stopnička na poti k  
poslovni odličnosti  
[URL:<http://www.ozs.si/obrnik/prispevek.asp?IDpm=1322&ID=3960>], 22.11.2006

Slovenske prestižne blagovne znamke [URL:<http://www.academia.si/znanje.php?id=3>],  
27.11.2006

Vinska klet »Goriška Brda«. [URL:[www.klet-Brda.com](http://www.klet-Brda.com)], 10.09.2006

Vinska klet »Goriška Brda«: Letno poročilo 2003

Vinska klet »Goriška Brda«: Letno poročilo 2004

Vinska klet »Goriška Brda«: Letno poročilo 2005

What is the Balanced Scorecard?  
[URL:<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>], 09.12.2006



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik za kupce

**Priloga 2** Anketni vprašalnik za zaposlene



## Priloga 1: Anketni vprašalnik za kupce

*Pozdravljeni!*

Sem Renate Fikfak, študentka Fakultete za management Koper. V sklopu diplomske naloge opravljam analizo zadovoljstva kupcev podjetja Vinska klet »Goriška Brda«, zato bi vas prosila, da ocenite od 1 do 5 koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

<b>1 – sploh se ne strinjam</b>	<b>2 – delno se ne strinjam</b>	<b>3 –strinjam niti da niti ne</b>	<b>4 – večinoma se strinjam</b>	<b>5 – popolnoma se strinjam</b>	
Zadovoljni smo z medsebojnimi odnosi in sodelovanjem podjetja Vinska klet »Goriška Brda«.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z dobavnimi roki proizvodov podjetja Vinska klet »Goriška Brda«.	1	2	3	4	5
Zadovoljni smo z dostavo proizvodov podjetja Vinska klet »Goriška Brda«	1	2	3	4	5
V primeru pritožbe oz. reklamacije smo bili zadovoljni s kvaliteto njene rešitve.	1	2	3	4	5
V primeru pritožbe oz. reklamacije smo bili zadovoljni s hitrostjo njene rešitve.	1	2	3	4	5
V našem podjetju smo zadovoljni s prodajo vin blagovne znamke »Goriška Brda«.	1	2	3	4	5
Blagovna znamka »Goriška Brda« je zelo prepoznavna in ima velik vpliv na trgu.	1	2	3	4	5
Vina blagovne znamke »Goriška Brda« so zelo kakovostna.	1	2	3	4	5
Cene vin blagovne znamke »Goriška Brda« je konkurenčna.	1	2	3	4	5
Vinska klet »Goriška Brda« ponuja dovolj akcijskih znižanj.	1	2	3	4	5
Asortiment vin blagovne znamke »Goriška Brda« je širok.	1	2	3	4	5
S podjetjem Vinska klet Goriška Brda, kot dobaviteljem, smo zelo zadovoljni.	1	2	3	4	5



## Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

*Spoštovani!*

Pred Vami je anketa, ki je namenjena proučevanju zadovoljstva zaposlenih v Vinski kleti »Goriška Brda«. Anketa je popolnoma anonimna in bo uporabljena v namen diplomske naloge.

Prosim Vas, da ocenite od 1 do 5, koliko se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 –strinjam niti da niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam	
Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Za svoje delo prejemam primeren osebni dohodek.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori...) so dobri.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja v podjetju so velike.	1	2	3	4	5
Podjetje ponuja možnosti izobraževanja.	1	2	3	4	5
Ponujeno možnost izobraževanja bi sprejel/a.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi je dovolj komunikacije.	1	2	3	4	5
Vodstvo obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	1	2	3	4	5
Vodstvo se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodstvo spodbuja in motivira zaposlene.	1	2	3	4	5
Vodstvo predloge in ideje zaposlenih vedno upošteva.	1	2	3	4	5
Strategija, vizija in cilji družbe so mi dobro poznani.	1	2	3	4	5

