

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANJA GRFIINI

ANJA GRFIINI

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga  
**UPORABA METOD MERJENJA USPEŠNOSTI  
POSLOVANJA**

Anja Grflini

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## POVZETEK

Tradicionalne metode, ki se nana-ajo zgolj na finan- ne kazalnike niso ve- dovolj za doseganje konkuren- ne prednosti, zato se danes podjetja posluflujejo razli- nih modernih metod merjenja uspe- nosti. Med njimi najdemo tudi uravnoteffeni sistem kazalnikov, 20 klju- ev, upravljanje celovite kakovosti, evropski sistem kakovosti, -est sigma in upravljalno-ravnalne tabele, ki so predstavljene v diplomski nalogi. Naloga se kon- uje z analizo -tudije primera ve- jega slovenskega podjetja. Primerjala sem stali- a operativnega, srednjega in vrhnjega managementa, o poznavanju in zadovoljstvu uporabe modernih metod merjenja uspe- nosti. Glavne ugotovitve so, da se v izbranem podjetju vsi nivoji managementa dobro spoznajo na uporabljene metode, ter da so z u- inki le teh zadovoljni.

*Klju- ne besede:* uravnoteffeni sistem kazalnikov, 20 klju- ev, upravljanje celovite kakovosti, evropski sistem kakovosti, -est sigma, upravljalno-ravnalne tabele

## SUMMARY

Today, traditional methods, which refer to just financial indicators, are not enough for measuring up the competitive advantage, that why the companies are using different types of management tools for measuring the success of businesses management. Some of the methods are known as Balanced scorecard, 20 keys, Total Quality Management, European Foundation for Quality management, Six sigma and manipulative-handle/manage tables (fr. -Tebleau de bord-), which are all described in my diploma thesis. I ended my diploma with analysing a bigger Slovenian company and comparing the attitude of low, middle and top management. I also explained which modern methods they are using for measuring the success compared to the satisfaction with the methods. My findings are showing that, in the company I choose to study, managers in all management levels are familiar with the methods for success measurement and that they are all satisfied with effects of it.

*Key words:* Balanced scorecard, 20 keys, Total Quality Management, European Foundation for Quality management, Six sigma, manipulative-handle/manage tables

UDK: 005.6(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opre delitev obravnavanega problema in teoreti nih izhodi– .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomske naloge .....	2
1.4	Predpostavke pri obravnavanju problema.....	2
<b>2</b>	<b>Primerjava med tradicionalnimi in modernimi metodami merjenja uspe–nosti.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Moderne metode merjenja uspe–nosti.....</b>	<b>6</b>
3.1	Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	6
3.1.1	Finan ni vidik.....	7
3.1.2	Vidik poslovanja s strankami .....	8
3.1.3	Vidik notranjih poslovnih procesov.....	8
3.1.4	Vidik u enja in rasti.....	8
3.2	20 klju ev.....	9
3.3	Upravljanje celovite kakovosti (TQM).....	11
3.3.1	Osredoto enje na kupca .....	12
3.3.2	Stalno izboljš–evanje procesa .....	12
3.3.3	Celovito sodelovanje zaposlenih skozi time .....	13
3.4	Evropski sistem kakovosti (EFQM) .....	13
3.4.1	Voditeljstvo (10 % ali 100 to k) .....	15
3.4.2	Politika in strategija (8 % ali 80 to k) .....	15
3.4.3	Zaposleni (9 % ali 90 to k) .....	15
3.4.4	Partnerstva in viri (9 % ali 90 to k).....	15
3.4.5	Procesi (14 % ali 140 to k).....	16
3.4.6	Rezultati v zvezi z odjemalci (20 % ali 200 to k).....	16
3.4.7	Rezultati v zvezi z zaposlenimi (9 % ali 90 to k) .....	16
3.4.8	Rezultati v zvezi z druflbo (6 % ali 60 to k) .....	16
3.4.9	Klju ni rezultati delovanja (15 % ali 150 to k).....	16
3.5	™est sigma .....	16
3.6	Upravljalno–ravnalne tabele .....	18
<b>4</b>	<b>Analiza odgovorov iz anketnega vpra–alnika.....</b>	<b>20</b>
4.1	Predstavitev raziskave in izbrane metodologije .....	20
4.2	Rezultati ankete in interpretacija .....	20
4.2.1	Podatki o sodelujo ih.....	21
4.2.2	Analiza poznavanja sodobnih metod merjenja uspe–nosti poslovanja .....	22
4.2.3	Analiza zadovoljstva uporabnikov modernih metod merjenja uspe–nosti.....	23
4.2.4	Analiza prednosti in slabosti modernih metod merjenja uspe–nosti.....	24

<b>5 Sklep .....</b>	<b>26</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>29</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>31</b>



## **SLIKE**

Slika 1:	Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	7
Slika 2:	Ključni za povečanje učinkovitosti proizvodnje.....	10
Slika 3:	Tri najpomembnejša področja TQM .....	11
Slika 4:	Model odličnosti EFQM .....	14
Slika 5:	Starostna struktura anketirancev .....	21
Slika 6:	Struktura anketirancev glede na organizacijske enote.....	22
Slika 7:	Stopnja strinjanja z navedenimi trditvami .....	24

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Tradicionalni in sodobni načini merjenja uspešnosti .....	5
Preglednica 2:	Cilji upravljalno-ravnalne tabele.....	19
Preglednica 3:	Pripadnost nivoju managementa anketirancev .....	21
Preglednica 4:	Poznavanje metode upravljanja celovite kakovosti .....	22
Preglednica 5:	Poznavanje metode uravnoteženi sistem kazalnikov .....	22
Preglednica 6:	Poznavanje metode Evropski sistem kakovosti .....	23
Preglednica 7:	Uporabnost modernih metod merjenja uspešnosti poslovanja .....	23

## **KRAJ<sup>TM</sup>AVE**

BSC	<i>Balanced Scorecard</i> ó model uravnoteženih kazalnikov
EFQM	<i>European Foundation for Quality management</i> ó Evropski sistem kakovosti
TQM	<i>Total Quality Management</i> ó upravljanje celovite kakovosti

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoreti nih izhodi–

Ponudba in povpra–evanje obstajata fle od nekdej. V preteklosti so se lahko organizacije zaradi majhnega trga osredoto ile predvsem na koli ino prodanih izdelkov in zanemarjale zadovoljstvo, ki ga ti prina–ajo kupcem. Z rastjo trga je konkurenca postala vse ostrej–a, in podjetja, ki so se zana–ala zgolj na finan ne kazalnike, so kaj kmalu ugotovila, da jih tekmeči lahko prehitijo. Zaradi heterogenosti strank, ki cenijo razli ne lastnosti izdelkov ali storitev, je segmentiranje obstoje ih in potencialnih kupcev postalo nepogre–ljivo. Vujica Herzog (2007, 12) ugotavlja, da podjetja danes zaradi ostre konkurence ne tekmujejo samo s ceno in stro–ki, temve se posku–ajo razlikovati na osnovi kakovosti, fleksibilnosti, prilagodljivosti zahtevam kupca, inovativnosti in hitrega odziva. To lahko doseflejo samo z jasno opredeljenimi cilji. Ti, e so dolgoro no naravnani, omogo ajo, da podjetje postane bolj konkuren no, produktivno in tudi dobi konosno. Da bi lahko preverili, ali so strate–ki cilji dosefeleni, morajo biti merljivi, realni, specifi ni in asovno opredeljeni oziroma omejeni (Ho evar 2003, 79).

Za podjetja je ugotavljanje uspe–nosti poslovanja fle od nekdej klju nega pomena pri popravljanju in prepre evanju vzrokov za neuspeh. Ravno zato se posluflujejo razli nih metod, na katere pomembno vplivajo raznoliki dejavniki. Tradicionalne metode merjenja uspe–nosti so temeljile predvsem na finan nih kazalnikih, zato so bile usmerjene predvsem v preteklost in omogo ale le kratkoro ne cilje. Danes vemo, da uspe–nost podjetja temelji predvsem na njegovi dolgoro ni naravnosti, skrbi za kupca, visoki prilagodljivosti, nenehnemu izbolj–evanju itd. To so bili glavni razlogi, ki so –tevilna podjetja usmerili v iskanje novih, bolj–ih in dolgoro no naravnanih metod merjenja uspe–nosti.

V diplomskem delu bomo obravnavali nekatere sodobne metode merjenja uspe–nosti. Te bodo: uravnoteffen sistem kazalnikov, upravljanje celovite kakovosti, evropski sistem kazalnikov, metoda dvajsetih klju ev, six-sigma in upravljalno-ravnalne tabele. Metode imajo skupen cilj, vendar razli ne na ine za njihovo doseganje.

Model uravnoteffenih kazalnikov zagotavlja managerjem in–trumente, ki jih potrebujejo za doseganje uspe–nosti in u inkovitosti. Te lahko merijo s pomo jo –tirih uravnoteffenih vidikov: finan nega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika u enja in rasti (Kaplan in Norton 2000, 14). Tako kakor pri uravnoteffenem sistemu kazalnikov, tudi model upravljanja celovite kakovosti temelji na predpostavki, da sta za podjetje klju na kombinacija uspe–nosti in u inkovitosti, vendar je pri doseganju tega tokrat klju ni dejavnik izbolj–evanje kakovosti (Kova i in Bosilj Vuk–i 2005, 77). Po zgledu modela koncepta upravljanja celovite kakovosti je nastal evropski sistem kazalnikov. Ta model omogo a, da podjetja s samoocenjevanjem izvajajo medorganizacijsko primerljivost na svetovni ravni (Dolin–ek idr. 2006, 143). Na ocenjevanju uspe–nosti ravno

tako temelji metoda 20 klju ev. Ta ponuja 20 med seboj skladno povezanih klju ev, ki predstavljajo 20 podro ij. Podjetje oceni, kako je na posameznem klju u uspe–no, ter pri tem prejme to ke (Kobayashi 2003, 13618). Veliko bolj zapletena pa je metodologija –est sigma, ki pomaga zmanj–ati razkorak med tem, kaj kupec zahteva in kaj podjetje proizvaja. Njen cilj je odprava skoraj vseh napak oziroma neustreznih izdelkov ali storitev pod dejansko raven (Marolt in Gomi– ek 2005, 501). Med najstarej–e pa spada model upravljalno-ravnalne tabele, ki so ga razvili v Franciji. Ta temelji na hierarhi nih povezavah med posameznimi organizacijskimi enotami, ki predstavljajo niz ciljev in aktivnosti za njihovo doseganje, dolo enih za vsako enoto posebej. Vodja vsake enote dolo a, na kak–en na in bodo aktivnosti za doseg cilja izvedene (Manzin 2004, 28).

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je ugotoviti poznavanje treh izmed obravnavanih metod v enem izmed ve jih slovenskih podjetij. Cilji teoreti nega dela so povzeti definicije izbranih modernih metod merjenja uspe–nosti poslovanja, prou iti njihove prednosti in slabosti ter strukturo. Cilji empiri nega dela diplomske naloge so analizirati stali– a operativnega, srednjega in vrhnjega managementa v izbranem slovenskem podjetju, o poznavanju modernih metod merjenja uspe–nosti, ki jih v podjetju uporabljajo, ter ugotoviti, kak–na so njihova mnenja o prednostih in slabostih metod.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge**

Z metodo analize bomo prou ili relevantno literaturo s podro ja sodobnih metod merjenja uspe–nosti ter z opisno metodo predstavili najpomembnej–e ugotovitve avtorjev. S pomo jo metode anketnega zbiranja podatkov bomo posku–ali v empiri nem delu naloge izvedeti, kak–no je poznavanje modernih metod merjenja uspe–nosti poslovanja v enem izmed slovenskih podjetij, ki uporablja tri izmed obravnavanih metod, in ne fleli biti imenovano. Za potrebe ankete bomo uporabili strukturiran vpra–alnik, ki bo sluffil kot instrument za ugotavljanje stali– razli nih nivojev managementa o zadovoljstvu s posamezno metodo. Anketni vpra–alnik sestavljajo vpra–anja zaprtega in odprtega tipa, ki so nastala na osnovi prou ene literature. Rezultati in ugotovitve so prikazane opisno in grafi no, s pomo jo statisti nega paketa SPSS in MS Excel.

## **1.4 Predpostavke pri obravnavanju problema**

Diplomska naloga temelji na predpostavkah, da management pozna in je z uporabo modernih metod merjenja uspe–nosti zadovoljen.

Najveja ovira je bila nizka odzivnost anketirancev, saj smo ankete, predvsem vrhnjega managementa, le stevilko pridobili. Predvidevamo, da morda anketiranci niso hoteli sodelovati v raziskavi in odgovarjati na zastavljena vprašanja.

## 2 PRIMERJAVA MED TRADICIONALNIMI IN MODERNIMI METODAMI MERJENJA USPEŠNOSTI

Potrebe po merjenju uspešnosti so se pojavile že pred stoletji. Z nastankom tradicionalnega modela, ki je slonel na račun unovodskih kazalnikov, so podjetja s pomočjo letnih in četrtnih finančnih poročil merila uspešnost svoje organizacije (Dolinšek idr. 2006, 162). Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti so se tako osredotočili predvsem na izboljšavo in nadziranje obstoječih poslovnih procesov. Podjetja so dajala poudarek na kakovost izdelave izdelka, njegovo kakovost in zmanjševanje stroškov.

Tradicionalno pojmovanje uspešnosti izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema, ki se nanaša na dejstvo, da je svet poln dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujejo svoje potrebe, omejeno, gospodarjenje pa je dejavnost, usmerjena v reševanje tega problema. Organizacije zadovoljujejo potrebe ljudi z ustvarjanjem in proizvajanjem dobrin, vendar so tudi poslovne dobrine omejene, zato je treba z njimi dobro gospodariti. Da bi organizacija lahko uspešno poslovala, se mora torej držati načela »minimax«. Ta pravi, da mora doseči dani rezultat z minimalno porabo sredstev ali z danimi sredstvi doseči maksimalen učinek. Tradicionalno pojmovanje uspešnosti meri in presoja uspešnost s pomočjo treh delnih kazalnikov (Tekavčič 2002, 6676672):

- *Produktivnost dela*: je izrazna razmerja med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanj vloženim delovnim časom ter je naravno merilo uspešnosti poslovanja. Rezultat, ki ga dobimo z izrazno produktivnosti dela, nam pove, da se produktivnost poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov na enoto delovnega časa ali če se čas, potreben za proizvodnjo ene enote poslovnega učinka, zmanjša.
- *Ekonomičnost*: je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Zaradi neustreznosti te opredelitve pri praktičnem merjenju se poslužujemo opredelitve, da je ekonomičnost razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanj potrebnimi stroški ali z ustreznim recipročnim kazalnikom. Pri tem velja, da se ekonomičnost poveča, če se poveča količina ustvarjenega poslovnega učinka na enoto stroškov ali če se stroški na enoto poslovnega učinka zmanjšajo.
- *Rentabilnost*: z vidika lastnika podjetja je rentabilnost opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom (dobičkonosnost kapitala), z vidika podjetja pa kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev).

Tradicionalni načini merjenja uspešnosti temeljijo predvsem na analizi finančnih rezultatov. Ti kazalniki so naravnani v pretekla poslovna dogajanja, kar povzroča kratkoročno naravnano managementa ter preprečuje preverjanje ustreznosti izbrane strategije. Kaplan in Norton (2000, 38) vidita slabosti račun unovodskih kazalnikov tudi v dajanju prednosti tistim oblikam nalozb, katerih učinek je hiter in preprosto merljiv, ter osredotočeno na obsežnejše nalozbe, ki jih je lažje vrednotiti, kakor na notranje razvojne projekte, ki jih je težje vrednotiti.

Osnovne razlike med tradicionalnim in modernim načinom merjenja uspešnosti so predstavljene v preglednici 1.

**Preglednica 1: Tradicionalni in sodobni načini merjenja uspešnosti**

Tradicionalni sistem merjenja uspešnosti	Sodobni način merjenja uspešnosti
Finančna naravnost	Naravnost na stranke
Usmerjen v preteklost	Usmerjen v prihodnost
Kratkoročni vidik	Dolgoročni strateški pogled
Delno prilagodljiv	Visoko prilagodljiv
Osredotočen navznoter	Osredotočen navzven
Znifljanje stroškov	Izboljševanje zmogljivosti
Navpična struktura porabe	Vodoravna struktura porabe
Podroben	Zdrufvalen
Loeno obravnavanje rezultatov	Istočasno obravnavanje rezultatov
Nezadostna analiza odstopanj	Odstopanja so neposredno določena
Posamezno spodbujanje zmogljivosti	Skupinsko spodbujanje zmogljivosti

Vir: Nemeč 2000, 498.

Na potrebe po novih orodjih za usmerjanje managementa je kot prvi opozoril Peter Drucker. Nova merila so pripomogla k stalnemu izboljševanju, učenju in spreminjanju organizacij ter k prilagajanju novim potrebam trga. Zaradi stalnih sprememb lahko preživijo le tiste organizacije, ki se znajo prilagajati oziroma so dovolj fleksibilne. Moderne metode merjenja uspešnosti jim omogočajo, da so uspešne in hkrati učinkovite pri doseganju zastavljenih ciljev. Namreč s povečanjem učinkovitosti organizacija znižuje stroške poslovanja, ki pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodijo k večji uspešnosti poslovanja. Tako s pomočjo modernih metod merjenja uspešnosti omogočajo dolgoročni uspeh na trgu.

### 3 MODERNE METODE MERJENJA USPEŠNOSTI

#### 3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced scorecard) je metoda, katere so se kot prvi posluževali Američani v začetku devetdesetih let. Zaradi uspehov, ki jih je dosegla, se je kmalu razširila po vsem svetu. Nastala je kot skupek več letnega sodelovanja z dvanajstimi podjetji iz Severne Amerike, njena avtorja Kaplan in Norton sta jo tako poimenovala, ker »zajema ravnotežje med kratko- in dolgoročni cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejnimi kazalniki ter med zunanji in notranji vidiki uspešnosti« (Kaplan in Norton 2000, 8). S tem modelom merjenja uspešnosti sta želela dati prednost viziji in strategiji podjetja ter postaviti na stranski tir željo po nadzoru.

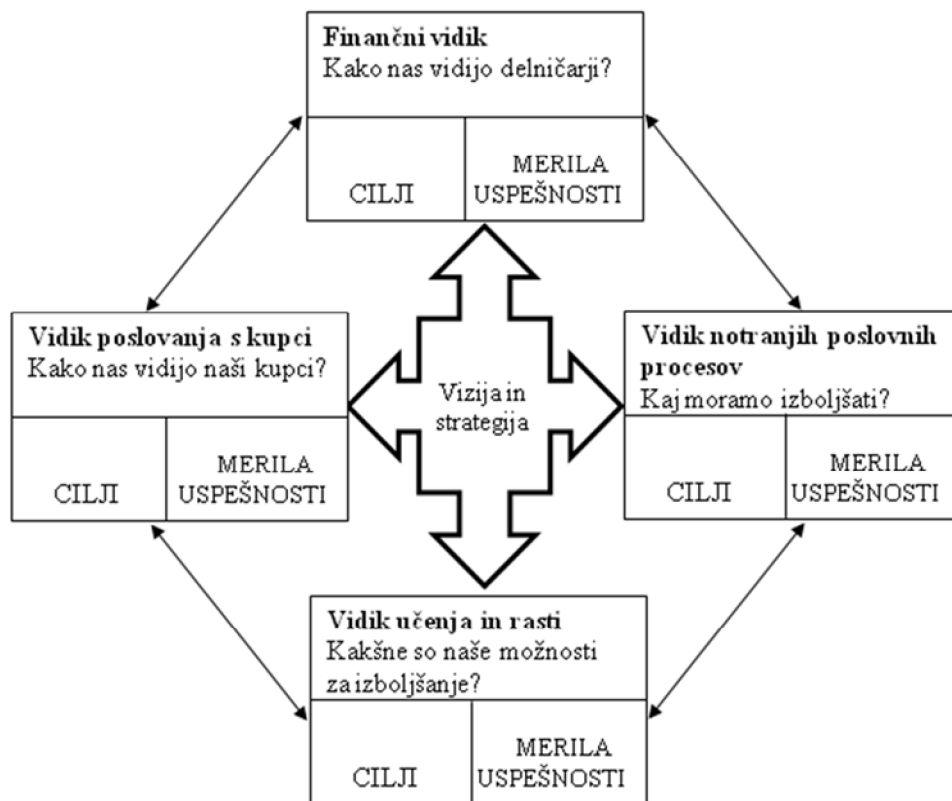
Model izhaja iz predpostavke, da zgolj finančni kazalniki, ki so prevladovali v tradicionalnih metodah, niso več dovolj za uspešno dolgoročno poslovanje podjetja. S kombinacijo različnih vidikov, preoblikovanih v kazalnike, skuša doseči dolgoročen uspeh v prihodnosti. Organizaciji torej nudi obsežen okvir za pretvarjanje vizije in strategije v prikladen splet kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (Marolt in Gomišek 2005, 515). Njegovo ogrodje sestavljajo štiri vidiki, ki so v medsebojni vzročno-posledni povezanosti (slika 1), s pomočjo katerih pokriva vsa področja, ki omogočajo uresnitev zastavljenih ciljev (Kaplan in Norton 2000, 20).

Ti vidiki so:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

S slike je razvidno, da kazalniki vplivajo drug na drugega, skupaj pa pretvarjajo strategijo in vizijo organizacije v strateške in operativne cilje. Model je tako zasnovan na temelju, da uspešnost in učinkovitost izhajata iz zaposlenih (znanja, izkušnje in motiviranost) in primerne infrastrukture, ki v nadaljnjem procesu omogoča kakovosten razvoj in proizvodnjo ter predviden čas proizvodnega cikla (Marolt in Gomišek 2005, 516).





**Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov**

Vir: Marolt in Gomišek 2005, 516.

### 3.1.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki zajemajo zgolj preteklo odločitve managerjev, zato ne morejo pokazati, katere izmed njih so bile dobre ali slabe za prihodnje ustvarjanje finančnih rezultatov. Kljub temu imajo pomembno vlogo, saj njihova merila prikazujejo, ali podjetje sledi izbrani strategiji in ali je ta primerna glede na spremembe v zunanjem in notranjem okolju (Biloslavo 2006, 177).

Finančni kazalniki naj bi predstavljali objektivno merilo za tiste aktivnosti v podjetju, ki bi lahko predstavljale vrednost za delničarje, kar pa ni v nasprotju s ciljem uravnoteženega sistema kazalnikov. Ta namreč lahko določi in prilagodi finančne cilje poslovnim enotam na različnih stopnjah rasti in življenjskega cikla (Kaplan in Norton 2000, 71). Te razvojne stopnje so rast, zrelost in upadanje. Finančni cilji na stopnji rasti poudarjajo rast prodaje, na stopnji zrelosti tradicionalne finančne kazalnike, na stopnji upadanja pa denarni tok. (Kaplan in Norton 2000, 59).

### **3.1.2 Vidik poslovanja s strankami**

Vidik poslovanja s strankami opredeljuje segmente strank in tržne segmente, na katerih bo poslovna enota tekmovala, ter kazalnike uspešnosti poslovne enote na teh ciljnih segmentih (Kaplan in Norton 2000, 37). Z dobro zastavljeno strategijo, usmerjeno na ciljne stranke in trge, čeli izboljšati prihodnje finančne donose. To po ne predvsem s pomojo osnovnih kazalnikov, med katere sodijo zadovoljstvo, ohranjanje, pridobivanje novih in dobi konosnost strank ter tržni deleži. Pri tem morajo managerji biti pozorni, da ne ustvarjajo prevelike ponudbe, temve se osredotoijo predvsem na izoblikovanje storitve ali izdelka, ki ga ciljni kupci cenijo. Ko je ponudba izoblikovana in predstavljena kupcem ciljnih segmentov, managerji izberejo cilje in kazalnike, ki bodo podjetju pomagali pri ohranjanju in iziritvi poslovanja s ciljnim kupci (Kaplan in Norton 2000, 94). Vidik poslovanja s strankami opredeljuje tri kategorije značilnosti: imidž in ugled, odnos s strankami in značilnosti izdelka ali storitve.

Managerji bi morali s pomojo vidika odjemalca dobiti jasno opredelitev svojih ciljnih segmentov strank in trga ter izbrati osnovno skupino kazalnikov za te ciljne segmente (Kaplan in Norton 2000, 94). Zavedati pa se morajo, da imajo nekatere pomanjkljivosti tradicionalnih metod, saj so kazalniki z zamikom, poleg tega pa ne povejo, kaj mora poslovna enota narediti, da bi izboljšala prihodnje finančne donose.

### **3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

S pomojo vidika notranjih poslovnih procesov vodstvo opredeli tiste procese, ki omogoajo organizaciji obdržati konkurenčno prednost. Imajo pomembno vlogo tudi pri zagotavljanju ponudbe za obstoječe in bodoče stranke na ciljnih tržnih segmentih in izpolnjevanju priakovani delni arjev glede finančnih donosov. Avtorja Kaplan in Norton (2000) sta verigo vrednosti notranjih poslovnih procesov razdelila v tri glavne procese: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Proces inovacij ima vlogo raziskovanja nastajajočih in prikritih potreb, s pomojo katerih lahko organizacija oblikuje ter razvije storitve ali izdelke za njihovo zadovoljevanje. V operativnem procesu organizacije te izdelke ali storitve proizvajajo ter jih dostavljajo strankam. Pri tem morajo v organizacijah podrobno opredeliti celoten proces od proizvodnje do dostave, ki ciljnim kupcem zagotavljajo kakovost izdelka, storitve. Tretji proces v verigi vrednosti so poprodajne storitve, ki lahko v obeh kupcev organizaciji prinesejo dodatno vrednost. Namre predstavljajo jamstvo za kakovost izdelka, poleg tega pa vključujejo tudi popravila, obravnavo zavrtil in obdelavo plačil.

### **3.1.4 Vidik učenja in rasti**

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, ki je potrebna za izpolnjevanje dolgoročno zastavljenih ciljev. Da bi organizacija premostila razkorak med trenutnimi zmogljivostmi ljudi,

sistemov in postopkov, ki jih razkrivajo prej-nji vidiki, za doseganje izjemne uspe-nosti pri poslovanju, se pojavijo nove zahteve po dodatnem usposabljanju zaposlenih, izbolj-anju informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitvi postopkov. Tako velja izpostaviti tri glavne kategorije vidika u enja in rasti:

- sposobnosti zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnost zaposlenih je bila od nekdanj postavljena na stranski tir, hkrati pa zaradi vse ve je konkurence ni ve dovolj ostati na isti ravni produktivnosti. Nenehno razvijanje postaja klju za uspe-no poslovanje, te ideje je treba posredovati zaposlenim, ki so procesom in strankam najbližje. Zato je za dolgoro no uspe-nost pomembno dodatno usposabljanje, saj bodo le tako cilji organizacije doseženi. Z vlaganjem v zaposlene pove ujejo tudi zadovoljstvo zaposlenih. To ima pomemben vpliv na ohranitev delavcev znotraj organizacije in se s tem prepre uje nezafelene odhode ter pove anje njihove produktivnosti.

Da bi zaposleni lahko uspe-no delovali v danem konkuren nem okolju, potrebujejo informacije o strankah, notranjih procesih in finan nih posledicah odlo itev (Kaplan in Norton 2000, 143). Njihova uspe-nost je odvisna predvsem od informacij, s katerimi razpolagajo, ki pa morajo biti natan ne in pravo asne. S tem organizacija omogo a zaposlenim prepoznavanje potreb kupcev in njihovo zadovoljevanje ter pridobi koristne informacije za nenehno izbolj-evanje procesov.

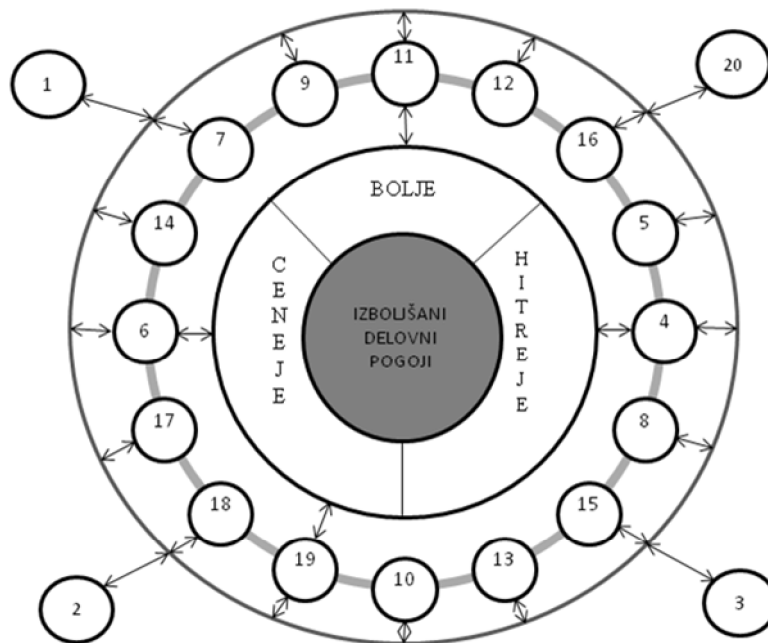
Zavedati pa se moramo, da zgolj zagotavljanje informacij ni dovolj za motiviranje zaposlenih za delovanje v interesu organizacije. Ta je odvisna predvsem od posameznikove felje po samorealizaciji in samouveljavitvi znotraj podjetja, zato je zanje pomembna predvsem svoboda pri sprejemanju odlo itev, medsebojni odnosi, delovne razmere itd. Delovno ozra je je namre eden klju nih elementov za spodbujanje in prispevanje k uspe-nemu delovanju organizacije.

### **3.2 20 klju ev**

Sistem 20 klju ev, katerega avtor je Iwao Kobayashi, je nastal na osnovi njegovih dolgoletnih podjetni-kih in poklicnih izku-enj na Japonskem. Razvil se je pod imenom PPORF (Practical Program Of Revolutions in Factories), ki v slovenskem prevodu pomeni Prakti ni program za revolucionarni razvoj v tovarnah. Z njegovo uveljavitvijo na svetovni ravni se je oblikovalo njegovo novo ime: 20 klju ev (Kobayashi 2003, 11). V Sloveniji smo ga prvi spoznali v okviru raziskovalne naloge leta 1991, ko so ga za ela uvajati nekatera podjetja iz lesarske stroke (Gider 2004, 1).

Sistem 20 ključev nudi možnost hitrejšega, boljše in cenejšega proizvodnje, ki omogoča pridobivanje konkurenčne prednosti. Zaradi stalnih sprememb na trgu so lahko uspešna le tista podjetja, ki se tem zahtevam znajo hitro in ustrezno prilagajati. Obsefne prenove podjetij so postala nuja za doseganje večje produktivnosti, dobičkonosnosti in konkurenčnosti. Ta metoda predstavlja celovit sistem za uresničevanje zastavljenih ciljev in dolgoročno razvoja podjetja.

Deluje na principu sinergije 20 različnih področij, ki se med seboj dopolnjujejo, ter skupaj predstavljajo celosten proces spreminjanja in razvoja podjetja. Ta povezanost med ključmi zagotavlja njihovo edinstveno moč za doseganje poslovne odličnosti tudi na svetovni ravni. Njena glavna prednost se nahaja v uresničevanju vseh vrst ciljev s pomočjo sistematičnih metod. Zaradi medsebojne povezanosti ključev izboljšanje stanja pri enem vpliva na napredek tudi pri drugih ključih (Kobayashi 2003, 13614).



**Slika 2: Ključni za povečanje učinkovitosti proizvodnje**

Vir: Bizjak in Petrin 1996, 50.

Kot je razvidno iz zgornje slike, so viri izmed 20 ključev zunanji, saj so dajalci impulzov za ostale. Med nosilne ključne tako štejemo ključ 1 (inženiring in organiziranje), ključ 2 (organizacija sistema in ciljno vodenje), ključ 3 (aktivnosti v delovnih skupinah) in ključ 20 (obvladovanje vodilnih tehnologij), saj predstavljajo temelj, na katerem sloni program uvajanja preostalih 16 ključev (Bizjak in Petrin 1996, 49).

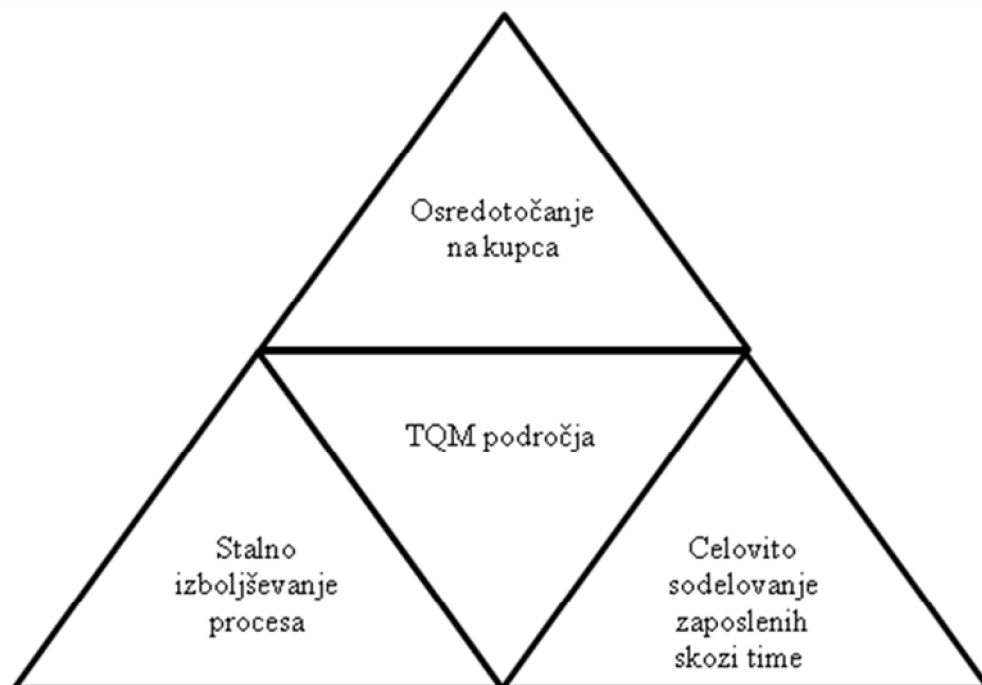
S pomočjo ključev podjetje oceni vsa delovna mesta od 1 do 5, kjer prvi nivo pomeni najnižjo stopnjo, peti pa predstavlja odličnost svetovnega razreda. S takšnim ocenjevanjem managerji

dobijo celovito sliko trenutnega stanja v podjetju ter na ta na in zastavijo nove cilje, ki jih bodo uresni ili. Pri tem je treba poudariti, da je sodelovanje zaposlenih bistvenega pomena, saj jih spodbuja k izboljš-avam, pove uje njihovo u inkovitost ter ob utek pripadnosti (Kobayashi 2003, 16).

### 3.3 Upravljanje celovite kakovosti (TQM)

Osnova za TQM (Total Quality Management) je nastala na osnovi japonskega dojemanja kakovosti in za razliko od ve ine modernih metod izhaja predvsem iz industrijske prakse. Predstavlja nov koncept upravljanja in vodenja, ki ga morajo vsi zaposleni sprejeti. Razli ni avtorji TQM razli no definirajo, zato v Sloveniji za besedo TQM nimamo ustreznega prevoda. Najve krat se pojavlja pod imenom management celovite kakovosti, zagovarja pa na elo ve je vklju enosti zaposlenih v odlo anje, inovativnost in izbolj-ave (Marolt in Gomi- ek 2005, 32).

Dolin-ek idr. (2006, 128) pravi, da je TQM ravnanje podjetja na na in, ki kakovost vgradi v zavedanje vseh zaposlenih, delovne procese, odnose do lastnikov in v produkte za stranke. V konkuren nem okolju prina-a stalne izbolj-ave storitev in izdelkov za zadovoljevanje potreb kupcev in doseganje poslovne uspe-nosti. Za njegovo uvajanje je zna ilno, da ni enotnega pravila, temve mora biti prilagojen kulturi in zgodovini podjetja. Kljub temu pa obstajajo trije osnovni principi za uspe-no uvedbo TQM-a, ki so predstavljeni na sliki 3.



Slika 3: Tri najpomembnej-a podro ja TQM

Vir: Bernik idr. 1999, 90.

Ti so (Bernik idr. 1999, 89):

- osredoto enje na kupca,
- stalno izboljš-evanje procesa,
- celovito sodelovanje zaposlenih skozi time.

### **3.3.1 Osredoto enje na kupca**

Za obstoj med konkurenco, kjer so spremembe edina stalnica, je treba zadovoljevati in presegati potrebe kupca. Ta dojemata vrednost in zadovoljstvo na osnovi pridobljenih izku-enj, od nakupa izdelka ali storitve do uporabe in servisiranja. Kakovost je tista, ki podjetju prina-a dodano vrednost, zato je odpravljanje vsakr-nih napak in s tem zmanj-evanje stro-kov ter odpravljanja pritoftb za podjetje bistvenega pomena (Dolin-ek idr. 2006, 132).

TQM sledi na elu, da ima vsak zaposlen znotraj podjetja za svoje izdelke dolo enega kupca. Ta je edini dokon en razsodnik o kakovosti proizvoda in obstanku organizacije na trgu. Podjetja morajo s svojimi izdelki zadovoljiti tako notranje kot zunanje kupce, saj je to njihov edini upravi eni razlog za obstoj. Pri tem je pomembno, da organizacija sledi spremembam zahtev kupcev in gleda na izdelek vedno z dveh stali- (Marolt in Gomi- ek 2005, 63). Namre -ele, ko zaposleni sprejemajo notranje procese v relacijah kupec ó dobavitelj, se nau ijo razumeti povezanosti njihovega dela s kon nim izdelkom (Dolin-ek idr. 2006, 132).

### **3.3.2 Stalno izboljš-evanje procesa**

Organizacija mora svojim kupcem vedno nuditi le take izdelke, ki v najve ji meri zadovoljijo njihove potrebe. To lahko dosefle le s stalnim izboljš-evanjem procesov, ki vplivajo na zmanj-evanje stro-kov, odpravo neustreznih izdelkov ter na pove anje kakovosti. S prou evanjem, analiziranjem in spreminjanjem pomaga ugotoviti, katere procese je treba izvajati za pridobitev felenih rezultatov (Marolt in Gomi- ek 2005, 83). Izbolj-ave morajo biti tako majhne kot velike, Bernik idr. (1999, 94) pa jih deli v tri vrste: nadzor procesa, reaktivno izboljš-evanje in proaktivno izboljš-evanje.

S pomo jo nadzora procesa preverimo, ali je rezultat izven predvidenega okvirja ter izvr-imo korekcijo, ki ga vrne v feleni okvir. Tako dobimo feleno rezultate oziroma standarde, na osnovi katerih preverimo ustreznost izhodnega procesa. Kadar proces proizvaja velik delefl napak ali neustreznih izdelkov, vrnitev tega v obi ajno stanje ne prina-a re-itve. Takrat se posluflujemo reaktivnega izboljš-evanja ter s pomo jo analize podatkov poi-emo temeljne vzroke problema in ustrezno ukrepamo. V primeru, da si v podjetju niso na jasnem o potrebnih izboljš-avah, pa lahko z orodji za management in planiranje izvedemo proaktivne izboljš-ave (Bernik idr. 1999, 94699).

### 3.3.3 Celovito sodelovanje zaposlenih skozi time

Z dobrim razumevanjem odgovornosti lahko podjetje doseže uinkovito sodelovanje zaposlenih pri uresnitvi ciljev. Obvezno povezovanje zaposlenih v time predstavlja strategijo za izboljšanje operativnega nivoja poslovanja, zaposlenim pa omogoča večje vključenje v upravljanje svojega podjetja. Zgolj dajanje orodij za izvajanje dobrih odločitev pa ni dovolj, zato morajo podjetja dodeliti potrebna pooblastila. Posameznikom in timom tako omogočajo realizacijo sprememb in ne samo posredovanje idej višjemu nivoju (Bernik idr. 1999, 99).

Marolt in Gomišek (2005, 44) sta mnenja, da na organizacijo odločno vplivajo naslednje vrste timov:

- vodstveni timi (skrbijo za koordinacijo in integracijo dela v organizaciji),
- operativni timi (pretvarjajo znanje, delo in material v proizvode, ki zadovoljujejo potrebe kupca),
- svetovalci (so posredovalci sprememb in novosti),
- kupci in dobavitelji (sprejmejo ali zavrnejo, kar timi proizvedejo).

Zgolj naslov tim pa ne pripomore k izboljšanju kakovosti in produktivnosti dela. Timi morajo biti medsebojno odvisni, zavezani istemu cilju in uffivati medsebojno zaupanje. Le tako lahko podjetje s timsko zasnovano organiziranostjo posluje uspešno (Marolt in Gomišek 2005, 49).

### 3.4 Evropski sistem kakovosti (EFQM)

Model odločnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) je nastal pod vodstvom 14 vodilnih evropskih podjetij, ki so se leta 1989 povezala v nepridobitno lanskoo organizacijo pod imenom Evropski sklad za upravljanje kakovosti. Z izdelavo Modela odločnosti EFQM so fleleli evropskim organizacijam omogočiti ujeti in prehiteti hitro rastočo tuja gospodarstva (Savi idr. 2007, 263). Organizacijam sluffi kot (Leon idr. 2007, 4):

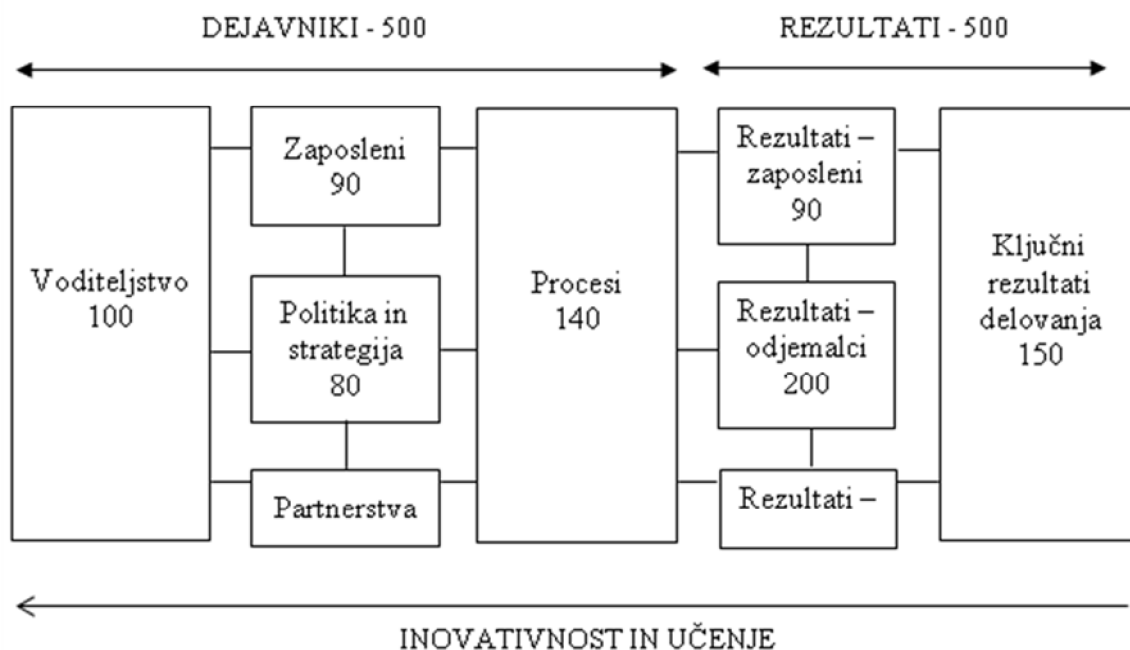
- *Orodje za izvajanje samoocenjevanja.* Pokaže jim, kje so prednosti in slabosti podjetja, ter nakazuje rešitve.
- *Kot podlaga za skupni jezik celotne organizacije.* V organizaciji poistoveti na in razmišljanja na vseh delovnih mestih.
- *Okvir za prepoznavanje novih priložnosti.* Spodbuja ustvarjanje dobrih pobud, preprečuje podvajanje in omogoča razvrščanje idej.
- *Struktura za sistem vodenja organizacije.*

Tudi v Sloveniji so se podjetja začela soočati s potrebami trga, zato je bil leta 1998 sprejet Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odločnost (PRSP0), ki temelji na modelu evropske nagrade za kakovost. Je najvišje priznanje Republike Slovenije za poslovno

odli nost na podro ju kakovosti izdelkov oziroma storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjen je vsem organizacijam (tako v zasebnem kot javnem sektorju) in omogo a primerjavo na evropski in svetovni ravni (Marolt in Gomi– ek 2005, 523).

Za doseganje poslovne odli nosti se morajo podjetja drflati na ela:

- usmerjenosti v rezultate,
- osredoto enosti na odjemalca,
- voditeljstva in stanovitnosti namena,
- upravljanja na osnovi procesov in dejstev,
- razvoja in vklju evanja zaposlenih,
- stalnosti u enja, inoviranja in izbolj–evanja,
- razvijanja partnerstev,
- druflbene odgovornosti organizacije.



**Slika 4: Model odli nosti EFQM**

Vir: Leon idr. 2007, 13.

Model odli nosti EFQM je splo–en in neobvezujo okvir, sestavljen iz devetih meril, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Merila so razdeljena na pet t.i. »dejavnikov« in –tiri »rezultate«, ki zajemajo tisto, kar organizacija po ne in dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, te pa izbolj–ujemo s pomo jo povratnih informacij, pridobljenih iz rezultatov. Model temelji na predpostavki, da se odli ni rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in



drufbi dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, uresni uje pa s pomo jo zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov (Leon idr. 2007, 13).

Merila modela EFQM so (Leon idr. 2007, 14624):

- voditeljstvo
- politika in strategija,
- zaposleni,
- partnerstva in viri,
- procesi,
- rezultati v zvezi z odjemalci,
- rezultati v zvezi z zaposlenimi,
- rezultati v zvezi z drufbo,
- klju ni rezultati delovanja.

#### ***3.4.1 Voditeljstvo (10 % ali 100 to k)***

Naloga vodij je razvijanje poslanstva in vizije ter orodij za njihovo doseganje. S pomo jo organizacijskih vrednot in sistemov omogo ajo dolgoro ni uspeh organizacije, ki ga uresni ujejo s svojimi dejanji in vedenjem. Vodje so torej osebno vklju eni v razvoj in se zavzemajo za stalno izbolj–evanje ter uvajanje sistema za upravljanje organizacije.

#### ***3.4.2 Politika in strategija (8 % ali 80 to k)***

Za doseganje poslovne odli nosti morajo organizacije uresni evati svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije. Ta se mora osredoto iti na vse udeleflene strani z upo–tevanjem trga in sektorja, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije morajo organizacije razvijati in –iriti ustrezno politiko, na rte, cilje in procese.

#### ***3.4.3 Zaposleni (9 % ali 90 to k)***

Organizacija z upravljanjem, razvijanjem ter spro– anjem celotnega potenciala zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije dosega odli nost ter te dejavnosti na rtuje v podporo izbrani politiki in strategiji ter u inkovitemu izvajanju procesov.

#### ***3.4.4 Partnerstva in viri (9 % ali 90 to k)***

Se nana–a na to, kako organizacije z na rtovanjem in upravljanjem zunanjih partnerstev, dobaviteljev ter notranjih virov v podporo svoji politiki in strategiji ter u inkovitemu delovanju svojih procesov uravnoteffijo svoje potrebe.

### **3.4.5 *Procesi (14 % ali 140 to k)***

Da bi organizacija v celoti zadovoljila odjemalce in druge udeležence ter zanje ustvarjala dodano vrednost, mora snovati, upravljati in izboljševati svoje procese.

### **3.4.6 *Rezultati v zvezi z odjemalci (20 % ali 200 to k)***

Meri, kakšne rezultate dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev, ter kako ti zaznavajo izdelke in storitve organizacije ter odnose z njo.

### **3.4.7 *Rezultati v zvezi z zaposlenimi (9 % ali 90 to k)***

Meri, kakšne rezultate mora organizacija redno dosegati v odnosu do svojih zaposlenih, kako ti dojemajo organizacijo in kako so motivirani.

### **3.4.8 *Rezultati v zvezi z družbo (6 % ali 60 to k)***

Meri, kakšne rezultate dosega organizacija v razmerju do družbe oziroma širše skupnosti in kako izpolnjuje njihova pričakovanja.

### **3.4.9 *Ključni rezultati delovanja (15 % ali 150 to k)***

Meri, kakšne rezultate dosega organizacija glede na navedene poslovne cilje.

Vsako izmed devetih meril ima opredeljeno svojo vrednost. Ta je izražena s številom točk, katerih največje je možno število, ki ga lahko dosežemo pri modelu EFQM, ne presega 1000 točk. Delita si jih obe skupini meril, vsaka po 500 točk. Med merili ima največjo težo tisto, ki se nanaša na rezultate, ki jih organizacija dosega glede na navedene poslovne cilje (Marolt in Gomišek 2005, 530).

## **3.5 *Test sigma***

Sistem šest sigma se je pojavil sredi 80. let prejšnjega stoletja. Uvedla ga je ekipa inženirjev v podjetju Motorola, pod vodstvom glavnega inženirja in raziskovalca Billa Smitha. Skupaj so oblikovali originalne statistike in obrazce, ki veljajo za začetek kulture šest sigma. Metoda temelji na teorijah celovitega vodenja kakovosti (TQM), ki so ga uporabili v izdelovalnem postopku, kjer se napake razmeroma preprosto štejejo. Z ukrepi, izvedenimi na procesih s slabimi rezultati, so izboljšali uspešnost in učinkovitost podjetja. S podporo vrhovnega vodje Motorole Boba Galvina so metodo šest sigma razširili na celotno podjetje in kasneje od vsakega posameznika pričakovali, da je postopek razumel in ga uporabljal pri vseh procesih.

Kmalu je metoda pridobila številne zagovornike, ki so postopek prevzeli in ga uporabili v svojih podjetjih (Pavletič in Sokovič 2002, 157).

Sigma je grška abeceda, ki je pri statistiki uporabljena kot oznaka za standardni odklon, zato pojem šest sigma lahko dobesedno definiramo kot šest standardnih odklonov. Njeno vizijo predstavlja trditev, da standardni odklon normalne porazdelitve  $\pm$  leži šestkrat med mejami specifikacij odjemalca, zaradi drsenja procesov ( $\pm 1,5$ ) pa je dejanska raven kakovosti 99,9997 % oziroma 3,4 napake na milijon močnosti. To pomeni, da s pomočjo metode »six sigma« dosežemo 0,000034 % napak oziroma neustreznih izdelkov ali storitev glede na ponujene priljubljenosti (Unterlechner, Meško in Markič 2009, 153-154).

Če povzamemo, je metoda šest sigma izraz za osredotočenost na razumevanje in poznavanje procesov ter zmanjševanje njihove variabilnosti. Predstavlja orodje za premostitev razlik med tem, kaj kupec zahteva in kaj organizacija dejansko proizvaja. S približevanjem proizvodnje kupcem omogoča boljše izkoristek virov, ki so na razpolago, ter posledično izboljšuje pogoje za cenejšo in boljše proizvodnjo, ki ustreza željam kupcev. Identifikacija dejanskega izvora tveganj in zniževanje stroškov, ki ne prinašajo vrednosti proizvodom, omogoča odpravljanje napak oziroma neustreznih izdelkov ali storitev pod dejansko raven, ki obstaja v večini organizacij (Marolt in Gomiček 2005, 501).

V okviru metode šest sigma je bil razvit postopek stalnih izboljšav. Sestavljeno je iz pet zaporednih faz: definiraj, izmeri, analiziraj, izboljšaj in krmili (nadzoruj), katerih projekt je imenovan z začetnicami DIAIK (*ang. DMAIC ó define, measure, analyze, improve, control*) (Pavletič in Sokovič 2002, 165):

- *Definiraj*: Je prvi korak, katerega namen je določiti meje projektov in pridobiti informacije o odjemalcih ter njihovih potrebah oziroma prednostih. V tej fazi so določene ključne vhodne in izhodne spremenljivke projekta, notranji in zunanji odjemalci ter dobavitelji.
- *Izmeri*: V fazi izmeri določimo, kaj in kako meriti, ter definiramo projektne cilje za določitev trenutnih razmer. Merimo predvsem vhodne in izhodne spremenljivke procesa, ter jih stopnjujemo glede na njihov vpliv na postopek. Z izvajanjem začetnih meritev zagotovimo ustrezne informacije za nadaljnje analiziranje.
- *Analiziraj*: Tretji korak sloni na pridobljenih informacijah in skušamo ugotoviti, kaj so najpogostejši vzroki za napake. V tej fazi se uporabljajo številna statistična orodja za določitev povezav med vhodnimi in izhodnimi spremenljivkami ter za raziskovanje.
- *Izboljšaj*: V fazi izboljšaj skušamo ugotoviti, kako odstraniti vzroke napak s pomočjo orodij za izboljšavo postopka in storitve. S široko zasnovanimi raziskavami s ključnimi spremenljivkami skušamo doseči optimalne rezultate.
- *Krmili (nadziraj)*: Je zadnja faza postopka, v kateri ocenjujemo uvedene izboljšave postopka in dosežene rezultate projektov. Zavzemamo se za vzdrževanje izboljšav v procesu DIAIK.

Za vsako izmed faz vodenja projekta se uporabljajo določena orodja, ki so del managementa kakovosti. Bistvo koncepta DIAIK je ponavljanje in dograjevanje posameznih faz do končne realizacije cilja ter zadovoljstva s pridobljenim rezultatom. Za doseganje stalnega izboljševanja in uspešnosti mora biti v projekt vključeno osebje oziroma timi, ki so strokovno podkovani za doseganje in uresničevanje zastavljenih rezultatov. Metoda šest sigma tako zahteva pri izvajanju projekta podporo vseh zaposlenih, torej vodstva podjetja, predstavnikov vodstva in lastnikov postopkov, strokovnjakov z najvišjo stopnjo znanja, vodjo projektov in uporabnikov metod in orodij (Unterlechner, Meško, Tork in Markič 2009, 89).

### 3.6 Upravljalno-ravnalne tabele

Nastanek upravljalno-ravnalne tabele (francosko »*Tableau de bord*«) sega v leto 1932. Sistem so razvili v Franciji, služil pa je vrhnjemu managementu kot pripomoček za uspešno vodenje podjetja. »*Tableau de bord*« namreč v dobesednem prevodu pomeni nadzorna plošča, pri tem pa naj bi managerje metaforično primerjali s piloti, ki so s številnimi meritvami (tlačna, smeri, goriva, višine itd.) upravljali letalo (Bourguignon 2001, 6). Sistem naj bi razvili inženirji, ki so s pomočjo boljše razumevanja vzročno-poslednega odnosa, iskali načine za izboljšanje proizvodnega procesa. Enako načelo so nato uporabili na najvišji ravni upravljanja, kjer so vrhnjemu managementu podali niz kazalnikov za spremljanje poslovanja in primerjanje s predhodno določenimi cilji ter s tem omogočili sprejemanje pravih ukrepov (Epstein in Manzoni 1997, 3).

Model je sestavljen iz kazalnikov, izbranih na osnovi predpostavke, da mora management opazovati le spremembe ključnih sestavin poslovnega sistema, za katerega je odgovoren. Upravljalno-ravnalna tabela je torej metoda za uvajanje strategije v organizaciji ter vsebuje tako finančne kot nefinančne kazalnike, ki odražajo stanje organizacijskih procesov (Drechsler 2001, 18). Temelji na hierarhičnih povezavah med posameznimi organizacijskimi enotami, ki predstavljajo niz ciljev in aktivnosti za njihovo doseganje, določenih za vsako enoto posebej. Vodja vsake enote določa, na kakšen način bodo aktivnosti za doseganje cilja izvedene. Metodo tako definiramo, kot sistem medsebojno povezanih ciljev in aktivnosti za njihovo doseganje (Manzini 2004, 28). Upravljalno-ravnalne tabele je namenjena (Drechsler 2001, 5):

- podpora managerjem pri upravljanju lastne poslovne enote,
- pomoč pri spremljanju dodeljevanja odgovornosti in poročanju nadrejenim,
- podpora pri upravljanju skupne odgovornosti,
- integraciji vedenja z oblikovanjem skupne baze podatkov.

## Preglednica 2: Cilji upravljalno-ravnalne tabele

Cilji	Cilji skupine	Vrsta informacije
Upravljanje poslovne enote	Sami	Najprej lokalna nato vertikalna in horizontalna
Poročanje nadrejenim (dovoliti jim spremljanje dodeljevanja odgovornosti)	Nadrejeni	Vertikalna
Upravljanje skupnih odgovornosti	Sodelavci	Horizontalna
Koordiniranje dejavnosti (integriranje)	Vsi	Celotno podjetje

Vir: Drechsler 2001, 5.

Za vsakega izmed teh ciljev so potrebne različne vrste informacij in ciljne skupine kot prikazuje preglednica 2. Da bi lahko oblikovali upravljalno-ravnalno tabelo, moramo najprej poznati vizijo in strategijo podjetja. Na njihovi osnovi vodstvo določi splet strateških ciljev, ki so podlaga za določanje ključnih dejavnikov uspeha, ti pa so osnova za opredelitev ključnih dejavnikov uspešnosti. Z vključevanjem tako finančnih kot nefinančnih kazalnikov so bolj prikazani rezultati aktivnosti pri doseganju ciljev in vzročno-posledične povezave med njimi. Vloga finančnih kazalnikov najdemo v prikazovanju finančne uspešnosti posamezne enote, vendar je treba poudariti, da se zavzema predvsem za prikazovanje uspešnosti celotnega podjetja. Nefinančni kazalniki imajo vlogo zagotavljanja informacij o trenutnem operativnem stanju posamezne organizacijske enote, njihov cilj pa je pravočasno obveščanje vodij enot o morebitnih odstopanjih zastavljenih ciljev. Na ta način jim omogočijo takojšnjo korekcijo operativnih postopkov (Manzin 2004, 28). Upravljalno-ravnalne tabele ne moremo razumeti le kot en dokument, ki ga uporabljamo za celotno organizacijo. Vsaka podenota in vsak manager ima drugačno odgovornost in cilje, vsaka podenota pa tako svojo upravljalno-ravnalno tabelo. Metodo moramo zato jemati kot skupek različnih upravljalno-ravnalnih tabel, ki predstavljajo upravljalno-ravnalno tabelo celotnega podjetja. Ta naj bi se prenesla v vrsto dokumentov, ki podpirajo lokalne odločitve. Iz tega razloga različne upravljalno-ravnalne tabele, uporabljene v podjetju, ne smejo biti omejene zgolj na finančne kazalnike. Namreč operativni ukrepi omogočajo boljše informacije o vplivu lokalnih dogodkov in odločanju ter s tem na vzročno-posledične povezave, kot pa splošni finančni kazalniki (Epstein in Manzoni 1997, 364).

Upravljalno-ravnalna tabela se skuša izogniti monopolu finančnih kazalnikov, predpostavlja, da je predvidevanje pomembnejše od odziva ter s selektivnostjo ukrepov skuša preprečiti presefek informacij. Njena struktura se ne sklicuje na specifičen strateški model ampak na managersko strateško zastopanje, saj je manager tisti, ki mora zgraditi celotno pot od ciljev do ukrepov (Bourguignon 2001, 10611). Vendar Manzin (2004, 29) vidi pomankljivosti tega modela merjenja uspešnosti poslovanja v zapleteni praktični uporabi, interni naravnosti, ki ne predvideva primerjav z drugimi organizacijami, ter v distanciranem, ne pa interaktivnem procesu vodenja.

## **4 ANALIZA ODGOVOROV IZ ANKETNEGA VPRAŠALNIKA**

### **4.1 Predstavitev raziskave in izbrane metodologije**

Zanimalo nas je, ali so moderne metode, ki so nastale zaradi potreb ve njih ameri-kih, angle-kih in japonskih podjetij, uveljavljena tudi pri nas. Odlo ili smo se raziskati, kak-no je njihovo poznavanje in uporaba v enem izmed ve njih slovenskih podjetji na osnovi metode zbiranja podatkov.

Cilji diplomske naloge so preu iti relevantno literaturo s podro ja uporabe sodobnih metod merjenja uspe-nosti poslovanja in analizirati stali-a operativnega, srednjega in vrhnjega managementa v izbranem slovenskem podjetju. Zaradi -tevilnih metod, ki so danes na voljo, smo se v diplomski nalogi osredoto ili na najbolj uveljavljene. Podjetje X, v katerem smo izvedli -tudijo primera, uporablja tri izmed obravnavanih metod, in sicer uravnotefeni sistem kazalnikov, upravljanje celovite kakovosti in evropski sistem kakovosti. Zanimalo me je, katere prednosti in slabosti po njihovem mnenju te metode prina-ajo in stopnjo poznavanja uporabljanih modernih metod merjenja uspe-nosti.

Ve ina vpra-anj je bila standardiziranega, torej zaprtega tipa, zato smo -tudijo primera opravili s pomo jo anketnega vpra-alnika. V raziskavo je bilo vklju enih 60 ljudi, ki v podjetju zasedajo polofaj operativnega, srednjega ali vrhnjega managementa. Vpra-alniki so bili poslani s pomo jo elektronske po-te zaradi nifljih stro-kov. Anketa je vsebovala vpra-anja zaprtega in odprtega tipa, pri -emer so anketiranci na zaprti tip vpra-anj odgovarjali z lestvico stopnje strinjanja (ocena 1 je pomenila najslab-o, 5 pa najbolj-o oceno) in obkrofevanja.

Zaradi slabega odziva vrhnjega managementa je bilo treba vklju iti tudi telefonsko anketiranje. Anketirance, ki odgovorov niso poslali v predvidenem asu, smo poklicali in jih prosili, da anketo izpolnijo. Anketirance, ki kljub pozivu niso vrnilo izpolnjenega anketnega vpra-alnika, smo iz raziskave izklju ili. Odgovori so nato bili statisti no obdelani s pomo jo paketa SPSS in MS Excel ter zdrufleni v sklepne ugotovitve. Zaradi laffjega razumevanja so nekateri rezultati -e grafi no prikazani.

### **4.2 Rezultati ankete in interpretacija**

V anketo je bilo vklju enih 143 zaposlenih v podjetju X. Na anketo se je odzvalo 60 anketirancev, kar predstavlja 42 %, ostali so sodelovanje zavrnilo ali pa vpra-alnikov niso posredovali pravo asno. Takih je bilo 83 anketirancev, kar zna-a 58 %, kot razloge pa so najve krat navajali pomanjkanje asa in nezainteresiranost pri sodelovanju.

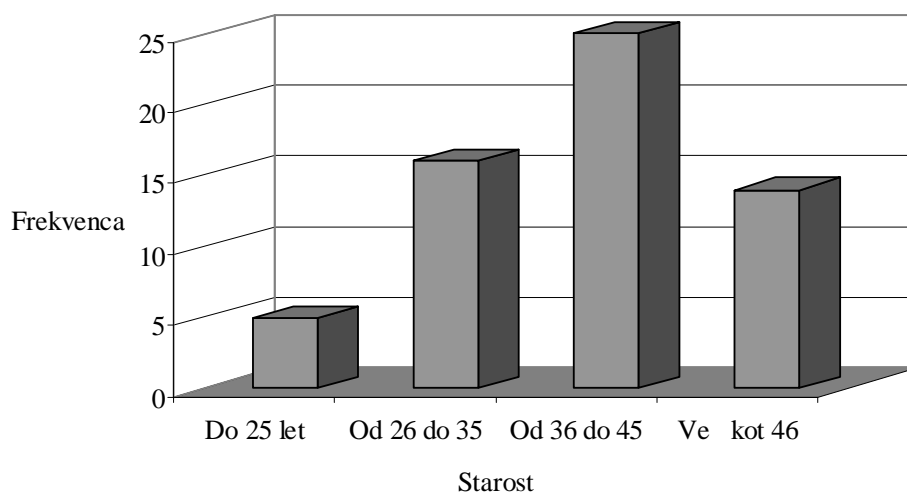
#### 4.2.1 Podatki o sodelujo ih

Prvih pet vpra-anj je bilo namenjenih pridobivanju osnovnih podatkov anketirancev. Zanimalo nas je predvsem, v kateri nivo managementa spadajo (operativni, srednji ali vrhnji management), pripadnost organizacijski enoti in delovna doba v podjetju. Iz rezultatov je bilo mogo e razbrati, da je najve anketiranih oseb iz operativnega in srednjega, najmanj pa iz vrhnjega managementa (preglednica 3).

**Preglednica 3: Pripadnost nivoju managementa anketirancev**

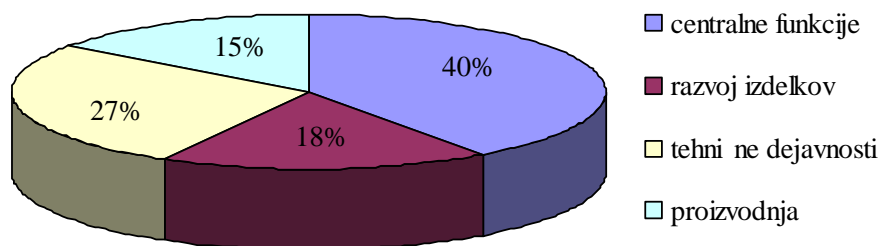
		Nivo managementa			Skupaj
		operativni	srednji	vrhnji	
Spol	Mo-ki	16	14	2	32
	fienski	13	12	3	28
Skupaj		29	26	5	60

Med anketiranci najdemo 32 mo-kih in 28 flensk. Od teh je najve v starostni skupini med 36 in 45 let, in sicer 41,7 %, ter od 26 do 35 let oziroma 26,7 %, kar je v skladu s starostno strukturo na nivoju podjetja. Anketirancev do 25. leta starosti je bilo najmanj, in sicer 8,3 % kar je razvidno s slike 5.



**Slika 5: Starostna struktura anketirancev**

Moderne metode merjenja uspe-nosti morajo poznati vse organizacijske enote v podjetju, saj temeljijo na sodelovanju vseh zaposlenih pri doseganju strategije in ciljev podjetja. Na sliki 6 je prikazano, da je v -tudiji primera sodelovalo najve tistih, ki so zaposleni v centralnih funkcijah, sledili so zaposleni v tehni nih dejavnostih in razvoju izdelkov ter iz proizvodnje.



**Slika 6: Struktura anketirancev glede na organizacijske enote**

#### 4.2.2 Analiza poznavanja sodobnih metod merjenja uspešnosti poslovanja

Danes je managerjem na voljo veliko metod za izboljšanje poslovanja in doseganje strateških ciljev. Spodnje tabele prikazujejo poznavanje sodobnih metod merjenja uspešnosti poslovanja, ki jih uporabljajo v podjetju X. Poznavanje vsake metode smo primerjali s posameznim nivojem managementa. Rezultati aritmetičnih sredin v spodnjih tabelah prikazujejo, da se operativni management najbolje spozna na metodo uravnoteženi sistem kazalnikov, na metodi upravljanja celovite kakovosti in evropski sistem kakovosti pa enako dobro. Srednji management je mnenja, da dobro pozna metode uravnoteženi sistem kazalnikov in upravljanja celovite kakovosti ter nekoliko slabšega poznavanja metode evropskega sistema kakovosti. Vrhnji ali top management, pa je vse tri metode označil za odlično poznavanje.

#### **Preglednica 4: Poznavanje metode upravljanja celovite kakovosti**

	Aritmetična sredina
Operativni management	4,51
Srednji management	4,23
Vrhnji management	5

#### **Preglednica 5: Poznavanje metode uravnoteženi sistem kazalnikov**

	Aritmetična sredina
Operativni management	4,59
Srednji management	4,46
Vrhnji management	5



### **Preglednica 6: Poznavanje metode Evropski sistem kakovosti**

	Aritmeti na sredina
Operativni management	4,52
Srednji management	4
Vrhnji management	5

Zanimalo nas je, katera izmed metod, ki jih podjetje uporablja pri merjenju svoje uspešnosti, je po mnenju managementa najbolj uporabna. To smo skušali ugotoviti s pomočjo vprašanja, ki je od anketirancev (operativni, srednji in vrhnji management) zahteval opredelitev najbolj uporabne metode. Na vprašanje so podali le dva odgovora, in sicer: uravnoteženi sistem kazalnikov in vse metode enako. Iz preglednice 7 lahko razberemo, da je vrhnji management mnenja, da so vse metode enako pomembne, srednji in operativni, pa sta mnenja, da je poleg vseh metod hkrati najbolj uporabna metoda uravnoteženi sistem kazalnikov.

### **Preglednica 7: Uporabnost modernih metod merjenja uspešnosti poslovanja**

		Najbolj uporabljena metoda		Skupaj
		Uravnoteženi sistem kazalnikov	Vse enako	
Nivo managementa	Operativni	7	22	29
	Srednji	11	5	6
	Vrhnji	0	5	5
Skupaj		18	42	60

#### **4.2.3 Analiza zadovoljstva uporabnikov modernih metod merjenja uspešnosti**

Vsi trije nivoji managementa v podjetju, ki je uvedlo tri izmed obravnavanih modernih metod merjenja uspešnosti, so ocenjevali trditve o posledicah, ki so jih te prinesle. Posamezne trditve je bilo treba oceniti s stopnjo strinjanja, kjer je ocena 1 pomenila popolnoma se ne strinjam, ocena 5 pa popolnoma se strinjam. Iz ocen smo pridobili njihovo povprečje ter jih primerjali med seboj. Zaradi boljše razumevanja so rezultati prikazani v grafični obliki.



**Slika 7: Stopnja strinjanja z navedenimi trditvami**

Z zgornje slike je razvidno največje strinjanje anketirancev s trditvijo, da moderne metode omogočajo dolgoročen razvoj podjetja (povprečna ocena 4,92), sledita ji prinašanje stalnih izboljšav izdelkov (povprečna ocena 4,75) ter večja stroškovna učinkovitost. Trditvi, ki po mnenju managementa najmanj drže, sta visoka prilagodljivost metod in visoki stroški uvedbe, s povprečno oceno 3,25.

Podatki kažejo precejšnje zadovoljstvo s trditvami o posledicah uvedbe modernih metod merjenja uspešnosti, zato nas je zanimalo, kolikšna je skupna stopnja zadovoljstva. Podatek smo skušali pridobiti s seštevanjem vseh povprečnih ocen trditvev ter jih delili z njihovim številom.

Skupna povprečna ocena stopnje strinjanja = vsota povprečnih ocen / število trditvev

Skupna povprečna ocena stopnje strinjanja = 41,85 / 10 = 4,185

Iz rezultata skupne povprečne ocene lahko ugotovimo, da se anketiranci strinjajo s trditvami s povprečno oceno 4,185, kar pomeni, da so posledice uporabe modernih metod merjenja uspešnosti pozitivne oziroma zelo dobre.

#### **4.2.4 Analiza prednosti in slabosti modernih metod merjenja uspešnosti**

Anketirance smo vprašali, katere so po njihovem mnenju največje prednosti in slabosti modernih metod merjenja uspešnosti. Vprašanja sta bili odprtega tipa, saj omogočata široko paleto mnenj. Iz podanih odgovorov smo ugotovili, da so:

*Prednosti sodobnih metod merjenja uspešnosti:*

- ocenjevanje doseganja ciljev,

- merjenje uspešnosti pri pripravi letnega plana,
- uporabnost v konkurenem okolju,
- pomoč pri doseganju strateških ciljev podjetja,
- osredotočenost na nefinančne kazalnike,
- nadgraditve uporabljene sisteme merjenja,
- stalno preverjanje postopkov dela,
- pridobivanje pomembnih informacij,
- jasna slika o stanju podjetja,
- pregled zajema celoten delovni proces,
- izboljšujejo se delovni pogoji, odnosi.

*Slabosti sodobnih metod merjenja uspešnosti:*

- potrebno je veliko strokovnega znanja,
- primerna predvsem za velika podjetja,
- sistem ni vedno dostopen vsem zaposlenim (poznani samo vodjem),
- osredotočenost na preveliko število področij (kazalnikov),
- potrebnega veliko časa, da metoda preide iz teorije v prakso,
- zamudno vpeljevanje v delovni proces,
- lahko pride do prevelike koncentracije mnenj in kazalnikov,
- dolgotrajni in zapleteni postopki ocenjevanja kazalcev.

## 5 SKLEP

Za uspešno poslovanje in obstoj na trgu, ki se nenehno spreminja, je bistvenega pomena konkurenca na prednost. Za doseganje te prednosti morajo podjetja oblikovati dobro zasnovano strategijo, skrajšati razvoj izdelkov ter voditi in razvijati svoj kader. Pomembno je, da znajo tem spremembam slediti in se jim hitro prilagajati. Fleksibilnost je izraz, ki danes vodi podjetja na poti k uspehu. Zaradi upoštevanja prevelikega tevilca dejavnikov se morajo managerji posluževati najrazličnejših managerskih orodij.

V času industrijske dobe so prevladovala tradicionalna metoda merjenja uspešnosti, ki so sloneli na finančni izkaz poslovanja. Računovodski modeli so dolga leta služili kot glavni pokazatelj uspešnosti, vendar so zaradi njihove naravnosti v preteklost omogočale preverjanje le trenutnega stanja podjetja. Z nadziranjem le obstoječih procesov je bilo onemogočeno sprotno preverjanje ustreznosti strategij in dolgoročno planiranje, zato so tradicionalne metode kmalu nadomestile nove, moderne metode merjenja uspešnosti. Njihovo poslanstvo je voditi podjetje na poti k zastavljenim ciljem s pomočjo upoštevanja različnih dejavnikov. Računovodski izkaz je danes le eden izmed pokazateljev uspeha, drugi pa se nanašajo na zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, dobaviteljev itd. Kot najstarejšo metodo uporabimo metodo upravljalno-ravnalne tabele, ki je nastala v Franciji, temelji pa na hierarhičnih povezavah med posameznimi organizacijskimi enotami. Druge metode so nastale v kratkem razmahu, med bolj zapletene pa uporabimo šest sigma, katere namen je odprava vseh napak oziroma neustreznih izdelkov, ki za podjetje predstavljajo izgubo. Modela upravljanja celovite kakovosti in evropski sistem kakovosti temeljita predvsem na zagotavljanju uspešnosti in ustreznosti s pomočjo izboljševanja kakovosti, pri tem pa drugi omogočata tudi medorganizacijsko primerljivost na svetovni ravni s pomočjo samoocenjevanja. Metodi 20 ključev in uravnoteženih kazalnikov pa nudita obsežen okvir za pretvarjanje vizije in strategije v splet kazalnikov. Metoda 20 ključev, kot je njeno ime pove, sestavlja 20 različnih področij, ki se med seboj dopolnjujejo, sistem uravnoteženih kazalnikov pa sestavljajo različni vidiki vzročno-posledni povezanosti.

V diplomskem delu smo tako preučili le nekaj izmed metod, ki jih danes pozna management. Ugotovili smo, da vse metode temeljijo na zagotavljanju kakovosti, zadovoljevanju kupcev, stroškovni ustreznosti in dolgoročni naravnosti. To lahko dosežemo le z vključevanjem vseh organizacijskih enot in posledično vseh zaposlenih. Kako je poznavanje modernih metod merjenja uspešnosti poslovanja na vseh nivojih managementa v izbranem podjetju, pa smo skušali ugotoviti v empiričnem delu diplomske naloge. S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili mnenja operativnega, srednjega in vrhnjega managementa v večjem slovenskem podjetju, ki uporablja tri izmed obravnavanih metod. Rezultati so pokazali zelo dobro in odlično poznavanje uporabljenih metod, med njimi pa je največje zadovoljstva pofelala metoda uravnoteženih kazalnikov. Uvajanje in izvajanje modernih metod merjenja uspešnosti pa zahteva veliko časa in strokovnega znanja, kar je bilo razvidno tudi iz odgovorov, podanih v

anketnem vprašanju. Slabosti se po mnenju managerjev kažejo v preveliki koncentraciji mnenj in primernosti metod predvsem za velika podjetja. Kljub temu so managerji v izbranem podjetju mnenja, da moderne metode merjenja uspešnosti prinašajo predvsem številne prednosti, še posebej v omogočanju dolgoročne razvoja podjetja ter stalnih izboljšav izdelkov oziroma storitev.

S pomočjo diplomske naloge smo ugotovili pomembnost različnih dejavnikov, ki vplivajo na tako zapleten proces kot je merjenje uspešnosti. Dejavniki niso številni, zato ne moremo nikoli pridobiti natančnega rezultata, vendar je njihova kombinacija tista, ki managementu omogoča optimalen vpogled v stanje podjetja. Katero izmed metod ali njihovo kombinacijo bomo izbrali, ni pomembno. Pomembno je, da smo pri izvajanju metod dosledni in predvsem vztrajni. Nenazadnje so moderne metode merjenja uspešnosti managerski pripomoček še kot desetletje, njihovi pozitivni učinki pa so bili dokazani s številnimi raziskavami.



## LITERATURA

- Bernik, Igor, Jure Kovačič, Metod Černetič, Marko Ferjan, Jofe Florjančič, Mojca Bernik, Miro Jeraj, Eva Jereb, Janez Jereb, Jofe Jesenko, Tomaž Kern, Miroljub Kljajič, Robert Leskovar, Tone Ljubič, Janez Marolt, Drago Mešnar, Peter Mikeln, Nina Milačič, Jofe Ovsenik, Marija Ovsenik, Vladislav Rajkovič, Matjaž Roblek, Antun Vila in Drago Vuk. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bourguignon, Annick. 2001. *Balanced Scorecard Versus French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*. [Http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d334376553.pdf](http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d334376553.pdf) (10. julij 2011).
- Dolinček, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern-Pipan in Drago Podobnik. 2006. *Management kakovosti: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Drechsler, Christoph. 2001. *The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information*. [Http://www.iae.edu.ar/pi/Documentos%20Investigacin/Research%20Seminars/TableauDeBoardCDL.pdf](http://www.iae.edu.ar/pi/Documentos%20Investigacin/Research%20Seminars/TableauDeBoardCDL.pdf) (10. julij 2011).
- Epstein, Mark J. in Jean-Francois Manzoni. 1997. *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action*. [Http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46617](http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46617) (10. julij 2011).
- Gider, Franc. 2004. 20 let v Sloveniji. V *20 let eva: zbornik radova*, ur. Franc Gider, 165. Zagreb: Deloitte&Touche.
- Hočvar, Marko. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 let ev*. Ljubljana: Lisec & Lisec.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukovič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Leon, Loredana, Karmen Kern-Pipan, Janja Sever, Miro Germ, Vojko Krifljan, Peter Palma, Igor Likar, Borut Pretnar, Nada Malovrh, Emilija Vraber, Andrej Robida, Samo Fakin, Gordana Fiurga, Alekšič, Polonca Kovačič, Zdenko Medved in Adriana Rejc Buhovac. 2007. *Model odličnosti EFQM. Majhna in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
- Manzin, Massimo. 2004. *Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov ó primer »Casino Portorof«*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomiček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Nemec, Aleš. 2000. Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija* 33 (7): 497-506.
- Pavletič, Dušan in Mirko Sokovič. 2002. TQM: zahtevana pobuda kakovosti. *Strojnik* 48 (3): 158-168.

- Savi , Nenad, Karmen Kern Pipan in Uro–Gun ar. 2007. *Poslovati odli no: z uporabo modela odli nosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetni–tvo in tuje investicije.
- Tekav i , Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspe–nosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Moffina, 6646692. Radovljica: Didakta.
- Unterlechner, Marko, Zlatka Me–ko T<sup>o</sup>ok in Mirko Marki . 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Vujica Herzog, Nata–a. 2007. *Merjenje uspe–nosti poslovanja*. Maribor: Fakulteta za strojni–tvo.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



Spo-tovani,

Pred vami je anketni vpra-alnik na temo uporabe sodobnih metod merjenja uspe-nosti. Z njim flelim pridobiti Va-pogled na obravnavano podro je.

Vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni izklju no v raziskovalne namene ter bodo sluffili zgolj za osvetlitev problema, ki sem si ga zastavila v svojem diplomskem delu. Anonimnost je zagotovljena.

Z anketnim vpra-alnikom flelim raziskati stali-e operativnega, srednjega in vrhnjega managementa do uporabe modernih metod merjenja uspe-nosti poslovanja v podjetju in njihovo poznavanje.

Za sodelovanje v raziskavi za diplomsko delo se Vam najlep-e zahvaljujem!

Anja Grflini

Spol: M fi

**1. Starost:**

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- ve kot 46 let

**2. Delovna doba v podjetju:**

- do 5 let
- od 6 do 15 let
- od 16 do 25 let
- od 26 do 35 let
- ve kot 36 let

**3. Delovno mesto, ki ga zasedate:**

- Operativni management
- Srednji management
- Vrhnji management

**4. V kateri organizacijski enoti ste zaposleni:**

- Uprava
- Centralne funkcije
- Razvoj izdelkov
- Tehni ne dejavnosti
- Kakovost
- Komercialne dejavnosti
- Proizvodnja
- Drugo \_\_\_\_\_ (Prosim, vpi-ite!)

## Priloga 1

**5. V podjetju uporabljate spodaj navedene metode ugotavljanja uspešnosti.** Prosim, da na lestvici od **1** do **5** izrazite stopnjo poznavanja navedenih metod, kjer **1** pomeni nezadostno, **5** pa odlično.

Upravljanje celovite kakovosti (TQM)	1	2	3	4	5
Uravnoteženi sistem kazalnikov	1	2	3	4	5
Evropski sistem kakovosti (EFQM)	1	2	3	4	5

**6. Katera izmed navedenih metod se Vam zdi najbolj uporabna:**

- Upravljanje celovite kakovosti (TQM)
- Uravnoteženi sistem kazalnikov
- Evropski sistem kakovosti (EFQM)
- Vse enako
- Vsaka zase nepomembna, pomembna je njihova interakcija

**7. Kje vidite prednosti uporabe modernih metod merjenja uspešnosti podlovanja?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**8. Kje vidite slabosti uporabe modernih metod merjenja uspešnosti poslovanja?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**9. Prosim, da v spodnjem okencu izrazite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami o tem, kaj moderne metode merjenja uspešnosti poslovanja omogočajo, pri čemer ocena **1** pomeni se popolnoma ne strinjam in **5** se popolnoma strinjam.**

Trditev	Ocena				
Usmerjenost delovanja podjetja v skladu s strategijo	1	2	3	4	5
Vejo stroškovno učinkovitost	1	2	3	4	5
Vključevanje zaposlenih pri uresničitvi ciljev in strategije podjetja	1	2	3	4	5
Visoko prilagodljivost	1	2	3	4	5
Pridobivanje konkurenčne prednosti	1	2	3	4	5
Dolgoročni razvoj podjetja	1	2	3	4	5
Stalne izboljšave izdelkov ali storitev	1	2	3	4	5
Prepoznavanje novih priložnosti	1	2	3	4	5
Vejo usmerjenost na kupce	1	2	3	4	5
Stroški uvedbe metod so visoki	1	2	3	4	5