

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA  
KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

ELLEN KERIN

KOPER, 2007

Mentor: mag. Massimo Manzin



## POVZETEK

Podjetja ne poslujejo samo na trgih, kjer imajo stalno konkurenco in kupce, temveč na trgih hitrih sprememb. Zato je ena izmed nalog podjetij, odkriti, ali so zares uspešna in konkurenčna, ter kako to uspešnost meriti. Spremljanje uspešnosti poslovanja lahko poteka s pomočjo finančnih kazalcev, nefinančnih kazalcev ali v kombinaciji obeh, kar nam predstavlja uravnoteženi sistem kazalnikov. To je sodobno managersko orodje, ki temelji na uravnoteženem spletu kazalcev in vključuje štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi je eden finančni vidik, ostali trije pa so nefinančni. Model, uporabljen na pravi način, lahko postane temelj za vodenje podjetja informacijske dobe.

*Ključne besede:* merjenje uspešnosti, uravnoteženi sistem kazalnikov, kazalniki, poslanstvo, vizija, strateški cilji

## ABSTRACT

Companies do not trade only in markets where they have permanent competition and customers, but also in markets where changes occur rapidly. Therefore, one of the tasks of companies is to discover whether they are really successful and competitive and how to measure this success. Business success can be monitored by means of financial and non-financial indicators, and by a combination of both, representing a balanced system of indicators. This is a contemporary management tool based on a balanced mix of indicators, including four aspects of business success, one of them being the financial aspect, while the other three are non-financial. A model, used in the right way, can be a basis for the management of a company in the information era.

*Key words:* measuring success, balanced system of indicators, indicators, mission, vision, strategic objectives

**UDK:** 65.018:650(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Sodobne metode merjenja uspešnosti</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov</b>	<b>5</b>
3.1	Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti	5
3.2	Uravnoteženi sistem kazalnikov	6
3.3	Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov	9
3.3.1	Finančni vidik	11
3.3.2	Vidik poslovanja s strankami	13
3.3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	16
3.3.4	Vidik učenja in rasti	18
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja Terme Čatež, d. d.</b>	<b>21</b>
4.1	Razvoj podjetja Terme Čatež, d. d.	21
4.2	Lastniška struktura Term Čatež, d. d.	22
4.3	Vizija podjetja Terme Čatež, d. d.	23
4.4	Poslanstvo podjetja Terme Čatež, d. d.	24
4.5	Strateški cilji podjetja Terme Čatež, d. d.	24
<b>5</b>	<b>Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Terme Čatež, d. d.</b>	<b>27</b>
5.1	Finančni vidik	27
5.2	Vidik poslovanja s strankami	29
5.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	31
5.4	Vidik učenja in rasti	33
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura</b>	<b>39</b>
	<b>Viri</b>	<b>40</b>



## **SLIKE**

Slika 3.1	Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja.....	7
Slika 3.2	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja .....	8
Slika 3.3	Vzročno-posledično razmerje.....	10
Slika 3.4	Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige verjetnosti ....	17
Slika 3.5	Ogrodje za merjenje učenja in rasti .....	18
Slika 4.1	Lastniška struktura družbe Terme Čatež, d. d. na dan 30. 6. 2007.....	23

## **TABELE**

Tabela 2.1	Tradicionalni sistem kazalnikov in merjenje zmogljivosti.....	4
Tabela 3.1	Štiri področja finančnega vidika in kazalci zanje .....	13
Tabela 3.2	Dejavniki zadovoljstva strank in kazalci zanje.....	15
Tabela 5.1	Izračun donosnost kapitala za leti 2006 in 2007.....	28
Tabela 5.2	Izračun donosnost sredstev za leti 2006 in 2007 .....	28
Tabela 5.3	Izračun rast prihodkov za leto 2007.....	28
Tabela 5.4	Izračun rast dobička za leto 2007 .....	29
Tabela 5.5	Izračun produktivnosti podjetja Terme Čatež, d. d. v letih 2006 in 2007 ....	32
Tabela 5.6	Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Terme Čatež, d. d. v letih 2006 in 2007.....	32
Tabela 5.7	Koeficient bruto fluktuacije zaposlenih v podjetju Terme Čatež, d. d. za leti 2005 in 2006 .....	34

## **KRAJŠAVE**

<b>BSC</b>	uravnoteženi sistem kazalnikov
<b>EUR</b>	evro
<b>BPI</b>	bilanca poslovnega izida
<b>BS</b>	bilanca stanja
<b>ROA</b>	donosnost sredstev (return on assets)
<b>ROE</b>	donosnost kapitala (return on equity)



## 1 UVOD

Živimo v obdobju sprememb. Odzivanje ter prilagajanje nanje pa je nujno. Zato podjetja, kot tudi vodstvo in zaposleni, potrebujejo podrobno opredeljeno vizijo, poslanstvo, cilje ter strategijo, da svoja "jadra" obrnejo v pravo smer. Vsako podjetje si prizadeva, da bi kljub nenehnim spremembam, s katerimi se mora spoprijeti v toku poslovnega delovanja, poslovalo čim bolj uspešno. Vendar za uspešno dolgoročno poslovanje ni dovolj le trenuten pozitiven finančni rezultat; vse bolj pomembno je zadovoljstvo vseh udeležencev v poslovnem procesu.

V okolju, v katerem se dogajajo spremembe, so bistvenega pomena pravočasne ter seveda kakovostne informacije. Te lahko managerji zagotovijo s tradicionalnimi ali sodobnimi metodami. Poglavitna značilnost prvih je uporaba finančnih in računovodskih meril uspešnosti, za katere je značilno upoštevanje preteklih dogodkov, medtem ko druge, sodobnejše, ohranjajo tradicionalne kazalnike uspešnosti, h katerim vključimo tudi nefinančne kazalnike, kar pomeni splet medsebojno dopolnjujočih se kazalnikov. Ena izmed sodobnih metod je metoda uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. balanced scorecard – BSC), katere namen je pomagati podjetju v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu. Tako nam omogoča pretvorbo strategije v oprijemljive cilje in pobude za njihovo doseganje. Sistem določajo štirje vidiki, vsak vidik posebej pa opredeljujejo različni kazalniki, cilji in pobude.

Model uravnoteženega sistema kazalnikov sodi med sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja, saj za razliko od klasičnih računovodskih meril poleg otipljivih sredstev upošteva tudi izrabo neotipljivih sredstev podjetja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov določajo štirje vidiki, vsak vidik posamezno pa opredeljujejo kazalniki in cilji. Finančni vidik pomeni predvsem vidik lastnikov podjetja, saj finančni kazalniki prispevajo predvsem k boljšemu finančnemu stanju podjetja. Drugi vidik predstavlja vidik kupcev, ki nam zagotavlja informacije o tem, kako uspešno je podjetje oziroma kako podjetje vrednotijo kupci. Tretji vidik, s katerim merimo uspešnost poslovanja, je vidik notranjih poslovnih procesov, ki vključuje kazalce za najpomembnejše notranje procese – proces inovacij, operativni proces ter proces poprodajnih storitev. Vidik učenja in rasti pa opredeljujejo kazalniki, ki izhajajo iz treh virov: kadrov, sistemov in organizacijskih postopkov. Presojanje uspešnosti poslovanja skozi povezanost štirih vidikov v celovit sistem omogoča podjetju uporabo sistema kot orodja, ki ga lahko poveže z vizijo in strategijo.

Namen diplomskega dela je izboljšati odločanje in poslovanje družbe, ki bo temeljilo na konceptu sodobne managerske metode merjenja uspešnosti poslovanja (uravnoteženi sistem kazalnikov), ki omogoča doseganje večje uspešnosti kot posledico spremenjenega poslovanja.

Teoretična izhodišča uravnoveženega sistema kazalnikov bom poskušala uporabiti v podjetju Terme Čatež, d. d., pri čemer mi bo kot osnova služila knjiga Kaplana in Nortona Uravnoveženi sistem kazalnikov, ki sta model uvedla v teorijo in prakso.

Cilj diplomske naloge je prikazati uravnoveženi sistem kazalnikov in njegovo uporabnost za uspešnejše in učinkovitejše poslovanje.

Priprava diplomskega dela temelji v prvem delu na teoretični zasnovi, ki sem jo pridobila s proučevanjem domače in tuje literature s področja uravnoveženega sistema kazalnikov. Drugi del temelji na praktični zasnovi: na podlagi vizije, poslanstva in strateških ciljev sem oblikovala konkretne kazalnike, ki naj bi v podjetju Terme Čatež, d. d. omogočali spremljanje uspešnosti poslovanja.

Diplomsko delo bo temeljilo na uporabljeni strokovni literaturi ter podatkih iz poslovnih poročil in internega gradiva. Predvidevam, da tako pri dostopu kot pri obsegu literature ne bom imela težav, saj je na voljo veliko literature, ki obravnava metodo uravnoveženega sistema kazalnikov.

Možne omejitve oziroma ovire se lahko pojavijo pri pridobivanju podatkov o podjetju, saj določene podatke Terme Čatež, d. d. štejejo kot poslovno skrivnost.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Uvodoma sem že predstavila namen, cilje in strukturo diplomskega dela. Uvodnemu poglavju sledi drugo poglavje, kjer predstavljam sodobne metode merjenja uspešnosti. Tretje poglavje teoretično predstavlja uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti avtorja Kaplana in Nortona. Najprej so predstavljeni vzroki za nastanek in razvoj metodologije, sledi podroben prikaz štirih vidikov, ki sestavljajo sistem. V četrtem poglavju sem pozornost namenila predstavitvi podjetja; na kratko sem opisala zgodovinski razvoj, njegovo lastniško strukturo, opredelila vizijo, poslanstvo in strateške cilje. V petem poglavju sem na primeru Terme Čatež, d. d. predlaga uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov. V ta namen opredelim nekatere konkretne kazalnike znotraj štirih vidikov obravnavane metode. Šesto poglavje je končni del, v katerem podam kratek pregled dela in najpomembnejše ugotovitve, ki so nastale med izdelavo diplomske naloge.

## 2 SODOBNE METODE MERJENJA USPEŠNOSTI

Ključ za obstanek in preživetje podjetja v vse bolj konkurenčnem okolju, vse bolj napredni tehnologi, med kompleksnimi proizvodnimi procesi ter vedno novimi zahtevami trgov (kupcev) so kakovostne in pravočasne informacije. Vendar vodstvo ne potrebuje zgolj informacij, ki kažejo finančno stanje podjetja, pač pa so pomembni tudi dejavniki, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja, in zagotavljajo nefinančne informacije s področja raziskav in razvoja, informacijskih tehnologij, človeških virov, kakovosti proizvodov oziroma storitev in drugih področij.

Prvo vrsto informacij nam zagotavlja tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja,<sup>1</sup> ki temelji na finančno-računovodskem modelu. Presoja uspešnosti poslovanja ter odločanja se izvaja le na podlagi finančnih kazalnikov.

Finančni kazalniki nam povedo nekaj o preteklih poslovnih odločitvah, ampak ne vsega, in ne ponujajo ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes in jutri za ustvarjanje prihodnje finančne vrednosti (Kaplan in Norton 2000, 36).

Sodoben način merjenja uspešnosti za razliko od tradicionalnega zahteva vključitev tudi drugih prvin poslovnega procesa, kar pomeni, da podatki omogočajo uvideti celovitejšo podobo podjetja. Tako so mnoga podjetja ugotovila, da jim obstoječi sistemi ne dajejo dovolj informacij, ki bi zagotovile kakovostne poslovne odločitve, zato so v zadnjih dvajsetih letih razvili več sodobnih managerskih orodij, ki dajejo koristne informacije za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev (Tekavčič in Šink 2002, 197-198).

Lesjak (2003, 22) v svojem delu navaja različne metode za merjenje uspešnosti, ki so se razvile bodisi na osnovi raziskovalnega dela, in torej temeljijo na teoriji, ali kot rezultat sodelovanja med svetovalnimi institucijami in prakso; nekateri sistemi pa so kot rešitev za svojevrstne težave podjetij. Tako med sodobne koncepte merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja uvrščamo: model merjenja uspešnosti (performance measurement model), upravljalno tablo (tableau de bord), poslovno podjetniško okno (business management window), piramido uspešnosti (performance pyramid), uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (balanced scorecard), Ernest&Young sistem, Caterpillar sistem, Hewlett-Packardov sistem internih trgov in druge.

Tudi Tekavčič in Šink (2002, 198) omenjata kar nekaj, najpogosteje omenjenih sodobnih managerskih orodij za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Bistvo vseh teh je iskanje rešitev za povečanje uspešnosti poslovanja v vse bolj konkurenčnem in

---

<sup>1</sup> V tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja strokovna literatura uvršča koncepte, ki so nastajali do konca 90-ih let in so izključno uporabljali finančne kazalnike za spremljanje uspešnosti.

zahtevnem poslovnem okolju. Namenjeni so nadzorovanju izvajanja strategije podjetja in so sestavljeni tako iz finančnih kot tudi nefinančnih kazalnikov.

Razlike med tradicionalnim in sodobnim merjenjem zmogljivosti prikazuje tabela 2.1.

**Tabela 2.1** Tradicionalni sistem kazalnikov in merjenje zmogljivosti

Tradicionalni sistemi kazalnikov	Sodobno merjenje zmogljivosti
– finančna naravnost	– naravnost na stranke
– usmerjen v preteklost	– usmerjen v prihodnost
– kratkoročni vidik	– dolgoročni strateški pogled
– delno prilagodljiv	– visoko prilagodljiv
– osredotočen navznoter	– osredotočen navzven
– zniževanje stroškov	– izboljšave zmogljivosti
– navpična struktura poročanja	– vodoravna struktura poročanja
– po področjih	– združevalen
– ločeno obravnavanje rezultatov	– istočasno obravnavanje rezultatov
– nezadostna analiza odstopanj	– odstopanja so neposredno določena
– posamezno spodbujanje zmogljivosti	– skupinsko spodbujanje zmogljivosti
– posamezno učenje	– učenje celotne organizacije

Vir: Nemeč 2000, 498.

Najbolj celovito prepletanje finančnih in nefinančnih kazalnikov pa najverjetneje zasledimo v pristopu, pod katerega se podpisujeta Kaplan in Norton. Gre za tako imenovani uravnoteženi sistem kazalnikov, ki ga poznamo tudi pod angleškim izrazom »balanced scorecard« ali model BSC. Razvil se je na osnovi raziskovalnega dela ter sloni na teoretski osnovi.

### 3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Ime za uravnoteženi sistem kazalnikov ali po angleško »balanced scorecard« (model BSC) ima korenine v skupinskih razpravah, kjer so »sistem kazalnikov na ravni podjetja« razširili in ga na novo poimenovali v uravnoteženi sistem kazalnikov. Ime prikazuje ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med kazalniki, ki prikazujejo finančno kot tudi nefinančno stanje, med kazalniki z zamikom, ki merijo rezultate preteklih dogodkov, in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 7-8).

#### 3.1 Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci na podlagi raziskav številnih večjih (predvsem ameriških, angleških in japonskih) podjetij ugotovili, da v praksi potrebujejo drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja managerjev, poslov in podjetij. Glavni razlogi za iskanje novih metod so (Hočevar 2003):

- uvedba sodobnih načinov proizvodnje (računalniško oblikovanje proizvodov, računalniško vodenje proizvodnje, prilagodljivi sistemi proizvodnje, robotizacija proizvodnje, pa tudi proizvodjalni način »ob pravem času«);
- tradicionalno računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja spodbuja managerje bolj k učinkovitemu poslovanju kot pa k uspešnemu poslovanju, zato si ti prizadevajo dosegati kratkoročne cilje namesto dolgoročnih ciljev podjetja; spremenjene zunanje okoliščine poslovanja (svetovna povezanost poslovanja, skrajševanje življenjskih ciklov proizvodov in drugo) pa zahtevajo predvsem strateško odločanje v podjetjih;
- »vpliv« finančnega računovodstva na poslovodno računovodstvo, kar ima za posledico, da se metode razmišljanja iz finančnega prenašajo na poslovodno računovodstvo kljub temu, da so potrebe uporabnikov informacij v obeh računovodstvih popolnoma različne.

Vendar za iskaje novih metod merjenja uspešnosti niso ključnega pomena zgolj zgoraj navedeni razlogi, marveč tudi slabosti, ki jih zaznamo v klasičnih računovodskih merilih. Hočevar (2003) med slabosti klasičnih računovodskih meril uvršča:

- *kratkoročnost merjenja*, ki daje kratkoročno ugodne poslovne rezultate in managerje spodbuja k izbiri tistih naložbenih projektov, katerih donos je kratkoročno največji, dolgoročno pa to pomeni zmanjševanje stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje in podobno;

- *prikrojevanje podatkov* – managerji so motivirani za prikaz čim večjega dobička (tako imenovano kreativno računovodstvo);<sup>2</sup> to jim lahko omogočajo različne metode knjigovodskega obračunavanja;
- *osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva*, saj klasična računovodska merila merijo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja in managerjev s sredstvi in kapitalom (viri) podjetja. Vendar sodobne okoliščine poslovanja težijo k vključevanju v razvoj odnosov s kupci, razvoj kakovosti proizvodov oziroma storitev, kakovostno proizvodnjo proizvodom oziroma storitev, nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje ter razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov.

Kot odziv na problem nezadostnih oziroma nepopolnih informacij o poslovanju podjetja (informacije so prikazovale le stanje opredmetenih osnovnih sredstev in kapitala) so številni avtorji predlagali svoje metode merjenja uspešnosti, katerih cilj je bil ustvariti celovitejši pregled poslovanja. Zaradi tega je nastala potreba po novem načinu merjenja uspešnosti podjetja, ki sta jo najbolj celovito predstavila dva ameriška strokovnjaka za management Robert S. Kaplan in David P. Norton. Novo metodo sta leta 1992 predstavila kot *uravnoteženi sistem kazalnikov* ali angleško »balanced scorecard«.

### **3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov**

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobni managerski sistem potrjuje potrebo po spremembi merjenja uspešnosti poslovanja podjetij. Rejc (1998, 486) ugotavlja, da kljub temu, da so nosilci odločanja v ne tako daljni preteklosti uspešno presojali poslovanje podjetja s pomočjo finančnih kazalcev, v razmerah, kjer sta kakovost in pravilnost ter pravočasnost informacij konkurenčnega pomena, ti ne zadoščajo več. Vendar to ne pomeni, da finančni kazalci niso pomembni za poslovanje. Pravimo le, da ne izkazujejo vseh potrebnih informacij, ki so pomembne za kakovostno odločanje. To kaže potrebo po spremembi dejavnikov uspešnosti, s katerimi dosegamo rezultate in uresničujemo strategijo podjetja. Ti dejavniki so po vsebini nefinančni.

Vendar vpeljave nefinančnih kazalnikov ne smemo razumeti kot zamenjave s finančnimi, ampak kot kombinacijo medsebojno dopolnjujočih se kazalnikov. Finančnih kazalnikov kljub pomanjkanju njihove sposobnosti za preskrbo časovno ustreznih informacij ne gre zanemariti, saj prikazujejo rezultate preteklih odločitev, ki jih lahko medsebojno primerjamo finančno oziroma denarno (Manzin 2004, 34).

---

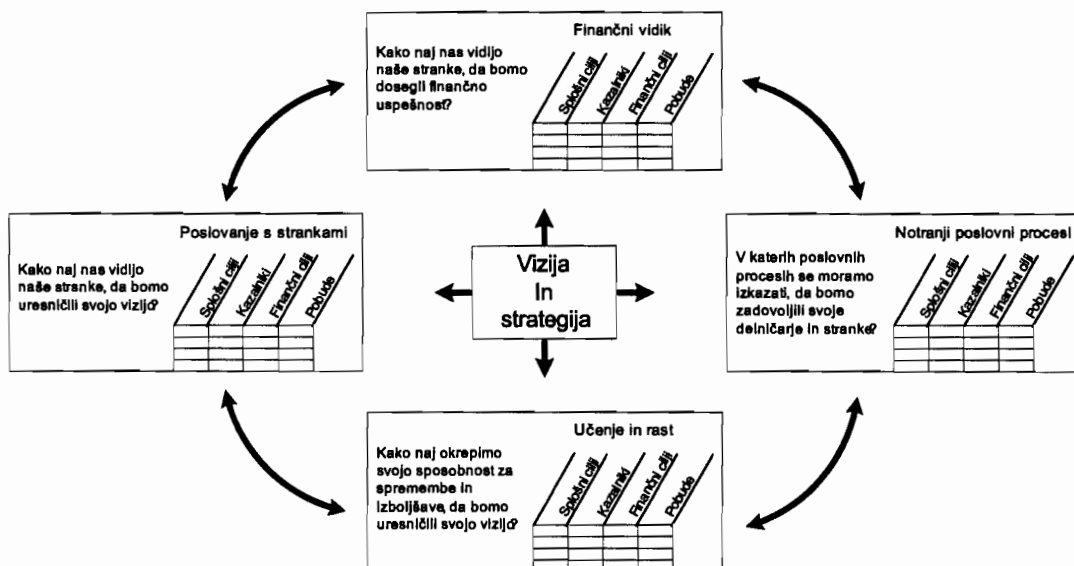
<sup>2</sup> Hren (2005, 43) omenja, da nekateri managerji, da bi dosegli svoje cilje, izvajajo kreativno računovodstvo, ki je namerno ali lahkomišelnost sestavljanje pomembno zavajajočih računovodskih izkazov v okviru obstoječih pravil ali njihove selektivne rabe.

Ko govorimo o uravnoteženemu sistemu kazalnikov, imamo v mislih štiri vidike, ki tvorijo ogrodje sistema. Kaplan in Norton (2000, 54) jih opredeljujeta kot:

- *finančni vidik*, ki pomeni vidik lastnikov podjetja,
- *vidik kupcev*, ki pove, kako podjetje vrednotijo kupci,
- *vidik notranjih poslovnih procesov* – vključuje kazalce za najpomembnejše notranje poslovne procese,
- *vidik učenja in rasti* – opredeljujejo ga kazalniki, ki izhajajo iz treh virov: kadrov, sistemov in organizacijskih postopkov.

Povezanost štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov z vizijo in strategijo podjetja prikazuje slika 3.1.

**Slika 3.1** Uravnoteženi sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan in Norton 2000, 21.

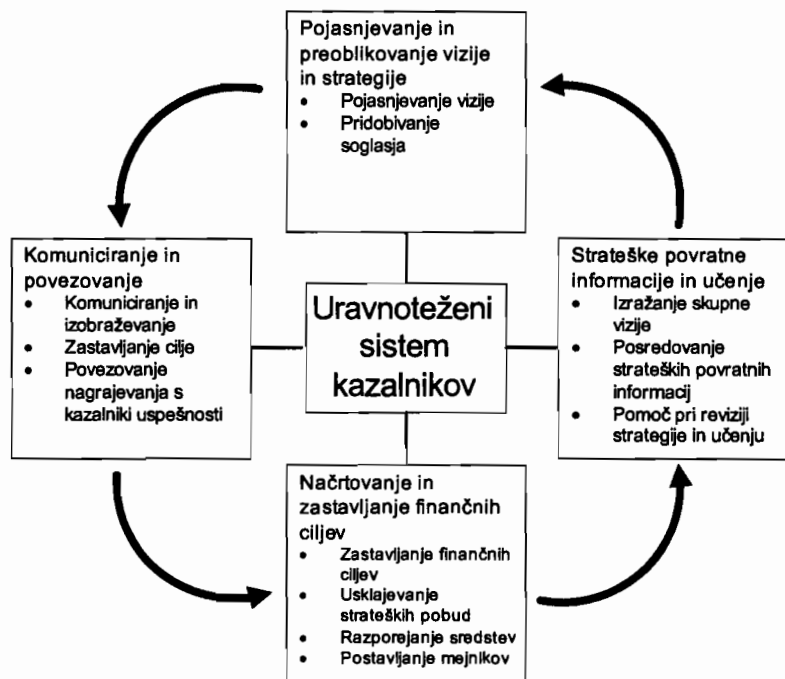
Uravnoteženi sistem kazalnikov s svojimi štirimi vidiki omogoča podjetju povezovanje dolgoročnih strateških ciljev s kratkoročnimi operativnimi, kar podjetju omogoča, da se razvije v strateški poslovni sistem. Usklajevanje vseh štirih vidikov se kaže v finančnem uspehu podjetja, pa tudi v usklajevanju ciljev posameznika, skupin in oddelkov.

Inovativna podjetja uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem, s pomočjo katerega dolgoročno izvajajo svoje strategije. Področja, merjena v sistemu, ki jih prikazuje slika 3.2, uporabljajo za izvajanje štirih ključnih nalog (Kaplan in Norton 2000, 22):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,

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

Slika 3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan in Norton 2000, 24.

### *Pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije*

Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbujata navdušenje za novo stvarnost (Tavčar 2002, 80).

Management mora jasno določiti vizijo in strategijo<sup>3</sup> organizacije ter jo posredovati vsem zaposlenim, tudi tistim, ki delujejo na nižjih ravneh, saj le na ta način lahko zaposleni delujejo v skladu z vizijo in strateškim načrtom. Vodstvo mora doseči soglasje managerjev, ki bodo oblikovali sisteme v svojih poslovnih enotah in ustvarjali

<sup>3</sup> Strategijo lahko razumemo kot način, da dosežemo cilj. Kaplan in Norton (2000, 41) jo opredeljujeta kot zbirko hipotez o vzrokih in posledicah.



kulturo organizacije, ki bo podprla uvajanje in s tem nastale spremembe (Ožbolt 2003, 28–29).

#### *Komuniciranje in povezovanje*

Cilje podjetja je treba povezati s kazalci na posamezni ravni. Tako je treba oblikovati posamezne cilje oddelkov, skupin in posameznikov, ki bodo skladni s strateškimi cilji. Enako je treba razčleniti tudi kazalce, tako da bodo neposredno zadevali delovna mesta. Gre za hierarhično razvijanje ciljev in kazalcev vse do posameznih delovnih mest (Rejc 1996, 48).

Posredovanje strateških ciljev in kazalnikov po organizaciji poteka a pomočjo okrožnic oziroma poročil, oglasnih tabel, video posnetkov ter v elektronski obliki s programsko opremo za skupinsko odločanje ter preko računalniškega omrežja (Kaplan in Norton 1996, 12–13).

#### *Načrtovanje in zastavljanje finančnih ciljev*

V mnogih organizacijah sta proces kratkoročnega (letnega) načrtovanja in proces dolgoročnega strateškega načrtovanja še vedno ločena. Vodstvo določi tri- do petletne cilje za kazalnike vseh štirih vidikov, ki bodo, če bodo izpolnjeni, zagotovili uresničevanje strateških ciljev. Na ta način je te cilje, ki kažejo letni poslovni načrt, povežejo s strateškim načrtovanjem, saj lahko managerji na podlagi tri- do petletnih ciljev za strateške kazalnike predvidijo končne vrednosti finančnih in nefinančnih kazalcev za obdobje enega leta.

#### *Strateške povratne informacije in učenje*

Prvi trije procesi so zelo pomembni za organizacijo, vendar brez povratnih informacij ne moremo vedeti, ali strategija v praksi resnično deluje. Prvi trije procesi vzpostavljajo enojno zanko učenja, kjer so cilji določeni vnaprej, in daje podatke o skladnosti izvajanja načrtovane strategije z načrtom. Vendar v nenehno in hitro se spreminjajočem poslovnem svetu to ni več dovolj. Dnevno se dogajajo spremembe, ki lahko kaj hitro vplivajo na razvoj, pa tudi na obstanek družbe. In ravno zaradi teh sprememb prihaja pod vprašaj ustreznost v preteklosti izbranih strategij, zato je treba vedno znova preverjati njihovo ustreznost. To imenujemo proces učenja, ki nam poda informacije, ali je načrtovana strategija še vedno izvedljiva in uspešna.

### **3.3 Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov**

Kaplan in Norton sta razvila metodo uravnoteženi sistem kazalnikov z namenom, da bi vodstvo lahko spremljalo uresničevanje strategije podjetja. Jedro te metode je, da

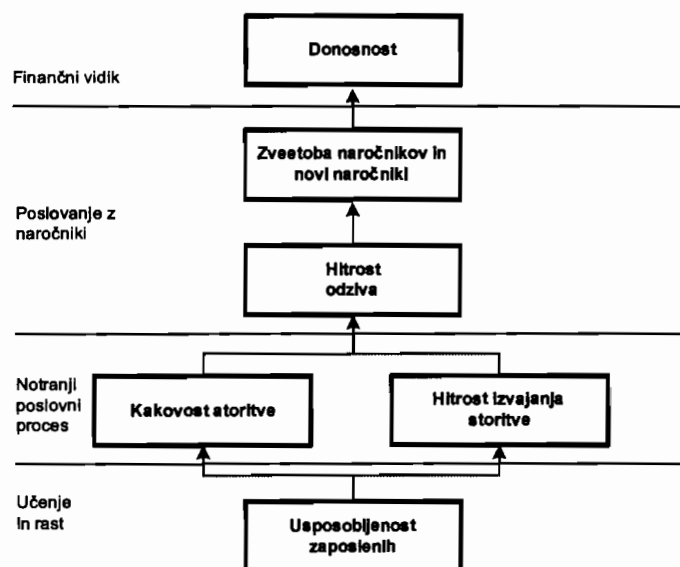
lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki, ki so razvrščeni v zbor štirih vidikov, ki so med seboj uravnoteženi.

Finančni vidik, ki s pomočjo tradicionalnih finančnih kazalnikov prikaže posledice preteklih odločitev; vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti pa s pomočjo nefinančnih kazalnikov izmeri zadovoljstvo kupcev.

Kot navaja Rejčeva (1998, 492) uravnoteženi sistem kazalnikov sestavlja 15 do 20 kazalnikov, ki dajejo vodstvu hiter, vendar obsežen pregled poslovanja. Izbor kazalcev podjetje izdelava na podlagi strategije podjetja, s pomočjo katere podjetje poskuša doseči svojo vizijo oziroma poslanstvo.

Vsi izbrani kazalniki finančnega vidika in treh nefinančnih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov morajo biti člani verige vzročno-posledičnih razmerij, saj le tako privedejo do izboljšane finančne uspešnosti. Vzročno-posledično razmerje lahko opišemo z zaporedjem vzročnih stavkov »če – potem«. Povezanost izbranih kazalnikov z vidiki poslovanja v prej omenjenem razmerju prikazuje slika 3.3.

**Slika 3.3** Vzročno-posledično razmerje



Vir: Kaplan in Norton 2000, 42.

Kot je razvidno iz slike 3.3, lahko izberemo za kazalnik finančnega vidika donosnost vložnega kapitala. Vodilo tega kazalnika bi lahko bila vnovična naročila in povečanje prodaje, ki ju lahko razumemo kot posledico zvestobe. Zvestobo strank vključujemo v vidik poslovanja s strankami. Vendar, kako dosežati zvestobo strank? Analiza prednosti lahko razkrije, da je med strankami zelo cenjena pravočasna dobava, kar vodi k zvestobi strank in s tem k večji finančni uspešnosti. Vendar se pojavi vprašanje, kako in v katerih notranjih procesih se mora podjetje izkazati, da doseže

pravočasno dobavo? S čim manj zamud lahko doseže krajše cikle delovnih procesov in s tem večjo kakovost notranjih procesov, kar sta lahko kazalnika vidika notranjih poslovnih procesov. In kako v podjetju skrajšati čas ciklov in izboljšati kakovost? Usposabljanje in izboljšanje delovnih sposobnosti zaposlenih sta lahko primeren odgovor za vidik učenja in rasti.

### **3.3.1 Finančni vidik**

Kaplan in Norton (2000, 33) sta zapisala: »Česar ne moreš izmeriti, ne moreš obvladovati.« To nam nakazuje, da brez finančnih kazalnikov žal ne gre. Ti nam kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje prispevajo k boljšemu končnemu rezultatu.

Finančni cilji in kazalniki morajo igrati dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki jo pričakujemo od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Uravnoteženi sistem kazalnikov določi finančne cilje ter jih prilagodi poslovnim enotam na različnih stopnjah rasti in življenjskega cikla, ki ima tri stopnje: rast, zrelost in upadanje. Podjetje uporabi ustrezno strategijo glede na trenutno stopnjo. V nadaljevanju naloge povzemam iz knjige *Uravnoteženi sistemi kazalnikov* (Kaplan in Norton 2000, 58–59).

#### *Rast*

Rast vključuje tiste poslovne enote, ki so na začetni stopnji svojega življenjskega cikla in vsebujejo izdelke ali storitve z velikim potencialom rasti. Veliko sredstev je treba vlagati v razvoj ter krepitev novih izdelkov in storitev, kot so: infrastruktura, distribucijske mreže, razvoj in okrepitev proizvodnih procesov, vložki v sisteme in drugo. Podjetja na tej stopnji rasti lahko dejansko poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi in nizko tekočo donosnostjo kapitala; vlaganja v prihodnost pa utegnejo zahtevati več gotovine, kot je lahko zagotovi obstoječi proizvodni program. Splošni finančni cilji za posle na stopnji rasti so: rast prihodkov in rast prodaje.

#### *Zrelost*

Večina poslovnih enot na tej stopnji je še vedno privlačna za vlaganja in reinvestiranja, vendar z zahtevo, da dosežajo visoke donose na vloženi kapital. Ohranjanje tržnega deleža ali celo njegovo povečanje iz leta v leto je nekaj, kar od teh poslovnih enot pričakujemo. Vlaganja so usmerjena v odpravljanje ozkih grl, v povečanje zmogljivosti in v uvajanje nenehnih izboljšav, ne pa k vlaganju, usmerjenem k dolgoročnemu povračilu in rasti. Finančni cilji na tej stopnji zrelosti so povezani z dobičkonosnostjo, kot so dobičkonosnost naložbe (ROI), dobičkonosnost poslovnih sredstev (ROCE) in ekonomska dodana vrednost.

### Upadanje

Značilnost stopnje upadanja so manjša vlaganja v vzdrževanje opreme in zmogljivosti in ne v širitve in gradnje novih zmogljivosti. Vsak naložbeni projekt mora imeti natančno določene kratke dobe vračanja. Vračanje najvišje možne mere denarnega toka je glavni cilj podjetja. Denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo) in zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih sta splošna končna finančna cilja podjetja v obdobju upadanja.

Na osnovi stopenj življenjskega cikla lahko opredelimo tri finančne usmeritve, ki oblikujejo poslovno strategijo (Kaplan in Norton 2000, 61):

- *rast in splet prihodkov* pomeni širitev ponudbe, pridobivanje novih strank, osvajanje novih trgov, spremembo programa izdelkov ali storitev z namenom doseganja višje dodane vrednosti ter določitev novih cen,
- *zmanjševanje stroškov, izboljšanje produktivnosti* z namenom zniževanja neposrednih in posrednih stroškov,
- *izraba sredstev, naložbena strategija* pomeni skrb za zmanjšanje količine obratnega kapitala ter čim večji izkoristek obstoječih osnovnih sredstev.

Gibala finančnega vidika morajo biti prilagojena panogi, konkurenčnemu okolju in strategiji poslovne enote. Rejc (1996, 35) v svojem delu navaja štiri področja finančnih kazalcev in kazalce zanje, ki so predstavljeni v tabeli 3.1.

Naj razložim nekatere kazalnike iz tabele 3.1:

- stopnja kapitalizacije je razmerje med lastnimi viri in vsemi viri,
- stopnja zadolženosti je razmerje med tujimi in vsemi ali le lastnimi viri,
- finančna stabilnost podjetja je razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi,
- količnik obratne plačilne sposobnosti je razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi,
- količnik hitrega testa plačilne sposobnosti je razmerje med razliko obratnih sredstev ter zalogami in kratkoročnimi obveznostmi,
- količnik ostrega testa plačilne sposobnosti je razmerje med vsoto denarnih sredstev in takoj unovčljivih vrednostnih papirjev ter kratkoročnih obveznosti,
- količnik solventnosti je razmerje med celotnimi tujimi viri in poslovnimi sredstvi,
- donosnost naložbe (ROI): klasično Du Pontovo formula (razmerje med dobičkom po davkih in kapitalom) je treba nadomestiti s konceptom, ki bo dejansko izkazoval ustvarjanje vrednosti za delničarje. Zato je treba v števcu

izračunati vsoto vseh prihodnjih denarnih tokov, hkrati pa upoštevati vrednost denarja v času in tveganja, da ta denarni tok ne bo uresničen.

**Tabela 3.1** Štiri področja finančnega vidika in kazalci zanje

Dobičkonosnost	Kapitalska struktura in likvidnost	Upravljanje sredstev	Kontrola sredstev
Dobiček podjetja	Stopnja kapitalizacije	Donosnost lastniškega kapitala	Izdatki poslovne enote
Dobičkonosnost posameznih storitev in proizvodov	Stopnja zadolženosti	Donosnost naložbe (ROI)	Razmerje med dodano in bruto vrednostjo
Dobičkonosnost projektov	Finančna stabilnost podjetja	Obrat zalog	
Dobiček na delnico	Delež vračanja zalog		
Obseg in % rasti prodaje	Količnik obratne plačilne		
Vrednost podjetja	Količnik hitrega testa plačilne sposobnosti Količnik ostrega testa plačilne Količnik solventnosti		

Vir: Rejc 1996, 35.

Finančni kazalniki v uravnoteženem sistemu kazalnikov ne zadostujejo za celovito upravljanje in vrednotenje podjetja, vendar pa pomenijo tisti vidik, s pomočjo katerega vodstvo začne oblikovati sistem. Vzročne poti, ki izhajajo iz vseh kazalnikov, morajo biti povezane s finančnimi cilji, saj lastniki v končni fazi pričakujejo dobiček.

### 3.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Danes v vse bolj konkurenčnem okolju za finančno uspešnost podjetja ni dovolj le uspešnost izdelkov oziroma storitve in njihova tehnološka dovršenost. Podjetje mora svoje izdelke oziroma storitve čim bolj prilagoditi željam strank. Vendar tudi to še ni dovolj. Opredelitev tržnih segmentov med obstoječimi in potencialnimi strankami ter izbira med njimi sta osnova, na podlagi katere se v podjetju odločijo konkurirati. Izhodišče za oblikovanje ciljev in kazalnikov pa je ponudba, namenjena ciljnim segmentom.

V podjetjih običajno izbirajo dva tipa kazalnikov. Splošni oziroma osnovni kazalniki so kazalniki z zamikom, ki jih uporabljajo tako rekoč vsa podjetja. Zaposleni ne vedo, kako uspešni so pri zadovoljevanju in ohranjanju strank, dokler ni prepozno in

ne morejo več vplivati na rezultate. Drugi tip kazalnikov, po katerih se podjetje od podjetja loči, pa so vnaprejšnji kazalniki oziroma gibala uspešnosti.

Tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank sestavljajo osnovno skupino kazalcev vidika poslovanja s strankami, ki je enaka vsem podjetjem. Da bi dosegli čim večji učinek pa jih moramo prilagoditi ciljnim kupcem.

V nadaljevanju povzemam iz knjige *Uravnoteženi sistemi kazalnikov* (Kaplan in Norton 2000, 77–82).

#### *Tržni delež in delež naročil strank*

Tržni delež, ki je izražen količinsko ali vrednostno, prikazuje delež poslov posamezne poslovne enote na konkretnem trgu. Ko določimo ciljno skupino strank, je merjenje tržnega deleža preprosto, saj državni uradi in druge ustanove zagotovijo oceno skupne velikosti trga. Eden od kazalcev tržnega deleža je lahko delež poslov od kupcev iz dolgoročnih partnerskih odnosov, lahko pa uporabimo tudi drugi kazalnik tržnega deleža – delež naročil med posli teh strank.

#### *Ohranjanje strank*

Ohranjanje obstoječih strank je za podjetje veliko lažje in hkrati tudi cenejše kot pridobivanje novih, zato način za vzdrževanja in povečevanja tržnega deleža predstavlja ohranjanje obstoječih kupcev v ciljnih segmentih. Kazalnik ohranjanja strank spremlja absolutno in relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja stranke oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.

#### *Pridobivanje strank*

Povečanje števila strank v ciljnih segmentih je običajno cilj podjetij, ki si želijo razširiti poslovanje. S kazalnikom pridobivanja strank absolutno ali relativno spremljamo stopnja, po kateri poslovna enota pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje novih strank lahko merimo s številom novih strank ali s skupno prodajo novim strankam v teh segmentih.

#### *Zadovoljstvo strank*

Povratno informacijo o uspešnosti podjetja nam zagotavlja kazalnik zadovoljstva strank. Da bi dosegli visoko stopnjo zvestobe, za ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost ni dovolj doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank. Samo v primeru, ko stranka oceni svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv,

lahko podjetje računa na vnovični nakup. V ta namen podjetja uporabljajo razne raziskave, kot so: raziskave po pošti, telefonske raziskave in osebni pogovori.

#### *Dobičkonosnost strank*

Uspeh na področju zadovoljstva strank, pridobivanja ter ohranjanja strank in tržnega deleža ne pomeni, da so te stranke dobičkonosne. Zato zadovoljne stranke, kar najlažje dosežemo, če prodajamo izdelke ali storitve po zelo nizkih cenah, še ne predstavljajo tudi dobičkonosne stranke. Vsega povpraševanja ni mogoče zadovoljiti tako, da bo za podjetje vedno dobičkonosno. Kaj kmalu se lahko zgodi, da določene ciljne stranke niso dobičkonosne. Kazalnik dobičkonosnosti strank meri čisti dobiček od strank, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Čas, kakovost, ponudba oziroma storitev ter stroški so za kupca ključni dejavniki (prikazani v tabeli 3.2), kazalci, ki se nanašajo na te dejavnike, pa so obrazloženi v seznamu, ki tabeli sledi.

**Tabela 3.2** Dejavniki zadovoljstva strank in kazalci zanje

Čas [dan]	Kakovost	Ponudba, storitev	Stroški
Čas od naročila do dobave (za obstoječe proizvode)	Število reklamacij v času garancije	Rangiranje pri kupcih	Razmerje med ceno in vrednostjo
Čas od ideje oz. ugotovljene potrebe do trženja (za nove proizvode)	Izdatki za garancije	Število partnerstev s kupci	Stroški lastništva kupljenega blaga (opurtinitetni stroški)
Čas za izvedbo storitve	Število pritožb kupcev	Delež stalnih kupcev	
Povprečen odzivni čas na povpraševanje	Delež pravočasnih dobav in dnevi zastaranja Delež točnih napovedi dobavnih rokov	Zadovoljstvo z lastnostmi novih proizvodov Zadovoljstvo z izdelčnim spletom	

Vir: Rejc 1996, 29.

- Delež pravočasnih dobav ni zadosten podatek. Spodbuja lahko prepričanje, da je bolje imeti eno zelo pozno in eno pravočasno dobavo, kot pa dve z majhno zamudo. Zato je kazalce treba dopolniti s prikazom (najbolje grafičnim) števila zamujenih dni pri zamujenih dobavah.
- Delež stalnih kupcev je razmerje med številom kupcev, ki so kupovali prejšnje leto, in številom vseh kupcev.

- Razmerje med ceno in vrednostjo za kupca je izrazito subjektivna ocena, ki izraža zadovoljstvo nad nakupom.
- Stroški lastništva kupljenega blaga so smiselni zlasti za industrijske kupce, tako imenovana podjetja, ki to blago rabijo v nadaljnjih proizvodnih procesih. Zanje so namreč poleg cene pomembni še drugi stroški (stroški naročanja in plačevanja, prevzema in pregledovanja, rokovanja in skladiščenja, prav tako stroški izmeta in popravil, prekinitev v proizvodnji). Zato lahko odličen dobavitelj računa višjo ceno na enoto, je pa stroškovno ugodnejši, ker dostavlja kakovostne proizvode v pravih količinah in ob pravem času. Stroški lastništva so hkrati oportunitetni stroški nakupa proizvoda ali storitve oziroma stroški izgubljenih (konkurenčnih) alternativ. Izračunajo se kot vsota cene in vseh, za industrijske kupce zadevnih stroškov, ki so povezani z nakupom pri proizvajalcu.

Značilnosti, ki bodo, če bodo seveda izpolnjene, pomagale ohranjati in širiti poslovanje s ciljnim strankami, so: značilnosti izdelka oziroma storitve, kot so funkcionalnost, kakovost in cena; odnos s stranko, ki ga razumemo kot kakovost nakupne izkušnje in osebni odnosi; ter image in ugled podjetja (Kaplan in Norton 2000, 94).

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

Kazalniki notranjih poslovnih procesov<sup>4</sup> so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja (Hočevar 2002, 93). Pri tem ne mislimo samo na učinkovitost in uspešnost obstoječih procesov, temveč tudi na inovativno snovanje novih procesov, s pomočjo katerih bo podjetje v prihodnosti spet konkurenčno.

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so merjeni skozi verigo verjetnosti (value chain) od ugotovljenih potreb odjemalcev do zadovoljitve teh potreb in zajemajo inovacijski proces, proizvodni proces ter poprodajni proces (Bergant 1998, 87-101).

S procesom inovacij podjetje ugotavlja potrebe kupcev, na podlagi katerih razvija rešitve za zadovoljitev teh potreb. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje dostavi izdelke ali storitve strankam. Po opravljenem nakupu podjetje strankam ponudi poprodajne storitve, ki povečujejo vrednost kupljenega izdelka ali storitve (jamstvo, popravila, pritožbe, garancija ipd.).

---

<sup>4</sup> Notranji poslovni procesi so procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj.



Model osnovne verige verjetnosti vsebuje tri procese: proces inovacij, operativni proces in proces poporodajnih storitev, ki jih prikazuje slika 3.4 in so podrobneje opisani v nadaljevanju (Kaplan in Norton 2000, 106–116).

**Slika 3.4** Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige verjetnosti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 105.

### *Proces inovacij*

Inovacije so odločilen notranji proces podjetja, saj le z nenehnim izboljševanjem ter ponujanjem inovativnih izdelkov in storitev podjetje ohranja in povečuje svojo konkurenčno prednost.

Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. Podjetje najprej natančno opredeli velikost trga, lastnosti preferenc strank ter izhodišča za določitev cen s pomočjo tržne raziskave. Poleg analiziranja obstoječih in potencialnih strank lahko v prvi del procesa inovacij vključimo popolnoma nove priložnosti in trge za izdelke in storitve, ki jih ponuja organizacija.

Drugi del procesa inovacij so informacije o trgu in strankah, v katerem skupina za raziskave in razvoj opravlja poizvedovanja za razvoj novih izdelkov, raziskave za nove izdelke na obstoječi tehnologiji ter uvaja nove izdelke na trg. Zaradi vse večjega pomena raziskav in razvoja v ta namen podjetja porabljajo tudi vse več denarja, včasih celo več kot za proizvodnjo in operativne procese. Vendar se uspešnost razvojnega procesa pokaže šele čez nekaj let, zato je smiselno spodbujati in ovrednotiti raziskave in razvoj s prilagojenimi cilji in kazalniki.

### *Operativni proces*

Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Začne se s sprejemom 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.

V obstoječi proizvodnji se postopki ponavljajo, managerji pa z uporabo različnih tehnik nadzorujejo in izboljšujejo postopke sprejema naročil, proizvodnje in dobave

izdelkov. Organizacije morajo v operativnem procesu opredeliti značilnost stroškov, kakovosti, rokov in uspešnosti, ki strankam zagotavljajo kakovostne izdelke in storitve.

#### Poprodajne storitve

Poprodajne storitve so zadnja stopnja verige verjetnosti. Vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo zavrnitev ter obdelavo plačil. V podjetju lahko z njimi poudarijo pomembne vidike storitev, ki jih ponujajo po opravljeni storitvi oziroma po dostavi kupljenega izdelka.

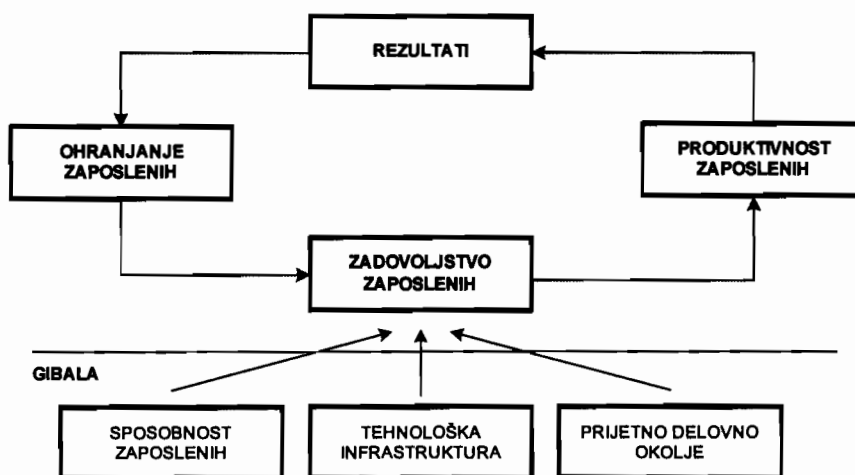
Podjetja, ki nameravajo zadovoljiti pričakovanja svojih strank z nadpovprečnimi poprodajnimi storitvami, lahko izmerijo svojo uspešnost poprodajnih storitev z uporabo kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, ki so opredeljeni za operativni proces.

#### 3.3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti predstavlja osnovo treh prej omenjenih vidikov (finančni vidik, vidik poslovanja s strankami in vidik notranjih poslovnih procesov) in nam nakazuje, katero infrastrukturo mora podjetje razviti, da bi dosegalo ustrezne finančne rezultate.

Vidik učenja in rasti preko izbranih kazalcev odraža sposobnost zaposlenih ter kakovost sistemov in organizacijskih postopkov, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Kazalci merijo sposobnost podjetja za spremembe, ki so potrebne, da podjetje udejanja svojo strategijo (Rejc 1999, 82).

Slika 3.5 Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 138.

Uspešno izvajanje notranjih poslovnih procesov in ustrezno odzivanje na zahteve strank v preteklosti sta podlaga za nenehne izboljšave. Vendar to zahteva dodatno usposabljanje zaposlenih.

Pučko (1998, 558) poudarja, da mora organizacija, ki želi doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti poslovanja, investirati v svojo infrastrukturo (ljudi, sisteme in postopke).

Poznamo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti (Kaplan in Norton 2000, 136–146):

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskega sistema,
- motivacija, avtonomnost ter usklajevanje.

#### *Sposobnost zaposlenih*

Ena največjih sprememb v prehodu iz industrijske v informacijsko dobo je sprememba miselnosti, ki se nanaša na vlogo zaposlenih in njihov prispevek k uspešnosti podjetja.<sup>5</sup>

Zgoraj omenjena sprememba je zahtevala dodatno usposobljenost zaposlenih, da začnejo ustvarjalno razmišljati o doseganju ciljev organizacije, znati morajo odločati, prevzemati odgovornost ter prispevati ideje.

Osnovna skupina kazalnikov, ki temeljijo na zaposlenih, so (Kaplan in Norton 2000, 138–141):

- *Zadovoljstvo zaposlenih*, kot prikazuje slika 3.5, je gibalost ostalih dveh kazalnikov. Zadovoljstvo je izrednega pomena za podjetje, saj je to osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Višjo raven zadovoljstva strank lahko dosežemo, če jim strežemo zadovoljni zaposleni. Običajno zadovoljstvo zaposlenih merimo z letno ali periodično raziskavo, v kateri anketirajo določen del naključno izbranih zaposlenih. S tem vodstvo dobi informacije o zadovoljstvu posameznih divizij, oddelkov, zaposlenih na določenih lokacijah in nadzornikov.
- *Ohranjanje zaposlenih*, s katerim želijo v podjetju doseči, da ostanejo samo tisti zaposleni, za katere je v organizaciji določen interes. Bistvo tega kazalnika so vlaganja v zaposlene, kar pomeni, da nezaželeni odhodi zaposlenih

---

<sup>5</sup> V industrijski dobi so proizvodni managerji in inženirji do podrobnosti opredelili rutinske in ponavljajoče se naloge posameznih delavcev ter postavili nadzorne standarde in sisteme. Delavce so zaposlovali za opravljanje fizičnih in ne umskih del.

povzročijo izgubo intelektualnega kapitala. Ohranjanje zaposlenih običajno merimo z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih.

- *Produktivnost zaposlenih* je kazalnik za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljšanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Najpreprostejši kazalnik produktivnosti so prihodki na zaposlenega.

Po opredelitvi osnovnih kazalnikov morajo v podjetju določiti gibala vidika učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije. Običajno izvirajo iz prekvalifikacije delovne sile, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motivacije, avtonomnosti in usklajevanja.

#### *Zmogljivost informacijskih sistemov*

Motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj, da bi dosegli finančne cilje, ni dovolj. Za uspešno in konkurenčno delovanje zaposlenih so bistvenega pomena pravočasne ter natančne informacije o strankah, notranjih poslovnih procesih in posledicah finančnih odločitev.

Podpora zaposlenih v prizadevanjih za izboljševanju izdelkov oziroma storitev lahko vodstvo podjetja pričakuje le, če bodo ti dobro informirani o proizvodnem procesu, stroških, napakah, strankah, finančnem stanju in drugih elementih poslovnih procesov.

Zmogljivost informacijskih sistemov lahko prikazujemo s kazalnikom pokritosti s strateškimi informacijami in s kazalnikom dostopnosti strateških informacij.

#### *Motivacija, avtonomnost in usklajevanje*

Tudi usposobljeni zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v interesu podjetja in svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Poudariti je treba, da je delovno ozračje tisto, ki prispeva k motivaciji in spodbujanju zaposlenih.

Da bi spremljali napredek na tem področju, lahko izbiramo med kazalniki, kot so: kazalnik števila novih zamisli na zaposlenega in število uresničenih zamisli, kazalnik izboljšav, kazalnik individualnega in organizacijskega usklajevanja ter kazalnik uspešnosti delovanja zaposlenih.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA TERME ČATEŽ, D. D.**

### **4.1 Razvoj podjetja Terme Čatež, d. d.**

V podatkih iz Leksikona Dravske banovine iz leta 1939 je navedeno, da so bili vreli na čateškem polju odkriti v letu 1797. Zapis iz arhiva župnije Čatež ob Savi iz leta 1855 navaja, da so bile toplice v »čateški verbini« znanе vsaj od leta 1802. V tistem času so si ljudje sami skopali jame v prod ali pesek, jih ogradili z vejami in se v njih »kolužali«. Ker pa je bila voda za kopanje prevroča (leksikon navaja, da so bili čateški vreli najtoplejši v banovini), so se hodili hladiti v bližnjo Savo (Terme Čatež 2007a).

Prvi lastniki zemljišč, na katerih so bili odkriti vreli termalne vode, so bili grofje Attemsi iz Slovenske Bistrice. Ti so dovolili brežiškemu frančiškemu, patru Edvardu Zagorcu, dobremu poznavalcu zdravljenja s toplo vodo, da je v Čateških toplicah v letih 1845–46 zgradil prvo zasebno kopališče, zasilne kabine in lesen bazen. Pomemben mejnik v razvoju zdravilišča je leto 1925, ko so se grofje Attemsi odločili za gradnjo majhnega zdravilišča. Sezidali so hotel v švicarskem slogu (sedanji obnovljeni hotel Toplice), ki je imel v spodnjem delu deset kabin za kopanje, v prvem nadstropju pa 23 sob. Po končani vojni je bilo grofom Attemsom nacionalizirano celotno premoženje (Terme Čatež 2007a).

Leta 1963 so v Čateških toplicah zgradili prvi zunanji terapevtski bazen z vhodno blagajno in garderobami. Dve leti kasneje je sledilo odprtje hotela Zdraviliški dom, ki je vključeval hotelski bazen, restavracijo in prostore za izvajanje terapije. Leta 1967 je bil zgrajen olimpijski bazen, ki je bil drugi tovrstni bazen v tem delu Evrope, takoj za Budimpešto. Dve leti kasneje, leta 1969, so dali zgraditi še 62 bungalovov, namenjenih manj zahtevnim gostom.

Čateške toplice so leta 1974 povečale kopališko-rekreativni kompleks z dvema bazenoma za otroke, enim bazenom za odrasle ter z avtomatskim kegljiščem s sedmimi stezami, ki je bilo v tistem času največje v Sloveniji. Tri leta kasneje so Čateške toplice najele grad Mokrice, kjer je danes hotel s štirimi zvezdicami. Leta 1979 se je zgodil preobrat, saj so se Čateške toplice preimenovalе v Terme Čatež, istega leta pa so odprli hotel Terme.

V začetku osemdesetih so kot prvi v Sloveniji začeli uvajati medicinsko programiran aktivni oddih, šest let kasneje, to je leta 1988, pa je sledila izgradnja 266 apartmajev v kampu. Samostojno poslovanje Term Čatež se je pričelo 1989, leto kasneje so postale delniška družba (d. d.). Naslednje leto je sledila izgradnja največjega odprtega bazena v Sloveniji in ureditev zunanjih bazenov v »Termalno riviero«. Leto kasneje, leta 1992, so se zaključila dela gradnje golf igrišča pod srednjeveškim obzidjem okoli hotela Golf grad Mokrice. Sledila je otvoritev zimske Termalne riviere s 1.200 m<sup>2</sup>

vodnih površin. Terme Čatež, d. d. so leta 1998 postale večinski lastnik v podjetju Hoteli Koper, d. d. Naslednja tri leta je bilo zelo veliko denarja vložena v posodobitev hotelov, okolice in opreme ter izgradnjo novih bazenov.

Leta 2001 je sledil nakup večinskega deleža Delikatese, leto kasneje pa je sledila obnova poškodovanega objekta zimske Termalne riviere, izgradnja »gusarskega otoka« na poletni termalni rivieri, prevzem večinskega deleža v Marini Portorož, d. d. in v Turističnem podjetju Portorož, nakup kompleksa Mokrice, ustanovitev podjetij Terme Ilidža in Termalna riviera Novalja ter oddaja ponudb za prevzem delniških družb Primošten in Sunčani Hvar (Terme Čatež 2007). V letu 2003 in 2004 so investirali denar v nakup zemljišča na Mokricah in v nakup 39 apartmajev v kampu. Sledilo je leto izgradnje mogočnega hotelskega kompleksa s hotelom Čatež s Spa & Wellness centrom in Zdravstvenim centrom ter bazenskega kompleksa. V istem letu so odprli vodni kompleks Termalna riviera na Ilidži. Leto 2006 je bilo zaznamovano s prenavljanjem obstoječih kompleksov.

Osnovna značilnost podjetja Terme Čatež so njeni poslovni predmeti, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo: nastanitveni objekti (hoteli, apartmaji, kamp), gostinski lokali, vodni programi, zdravstveni (preventivni in kurativni) programi, wellness ponudba, kongresni centri, športno-rekreativna ponudba, zabavni večerni programi s Casinojem v Čatežu, marina ter delikatesne restavracije »La Storia«. Terme Čatež, d. d. so leta 1964 pridobile status oziroma registracijo »naravnega zdravilišča«.

Poslovanje matičnega podjetja Terme Čatež, d. d. razvija svoje aktivnosti na treh lokacijah:

- v Termah Čatež (100 kilometrov iz Ljubljane oziroma 30 kilometrov iz Zagreba se razprostirajo na 45 hektarjih na desnem bregu reke Save): hoteli Terme, Toplice, Čatež, kamp, apartmaji, poletna in zimska Termalna riviera, savna park, Center zdravja in lepote, Zdravstveni center v hotelu Čatež, Poslovni center, Center šport in rekreacija, Grand Casino Lido Terme Čatež;
- na lokaciji grad Mokrice (nahaja se približno 6 kilometrov od Čateža na 60 hektarjih),
- na slovenski obali v Kopru: hotela Koper in Aquapark hotel Žusterna ter Wellness center Justinopolis.

#### **4.2 Lastniška struktura Term Čatež, d. d.**

Družbe, ki so poleg matičnega podjetja Terme Čatež, d. d. vključene v skupino Terme Čatež, so naslednje (Terme Čatež 2004):

- Delikatasa, d. d., Ljubljana (85,50 odstotkov vseh delnic),

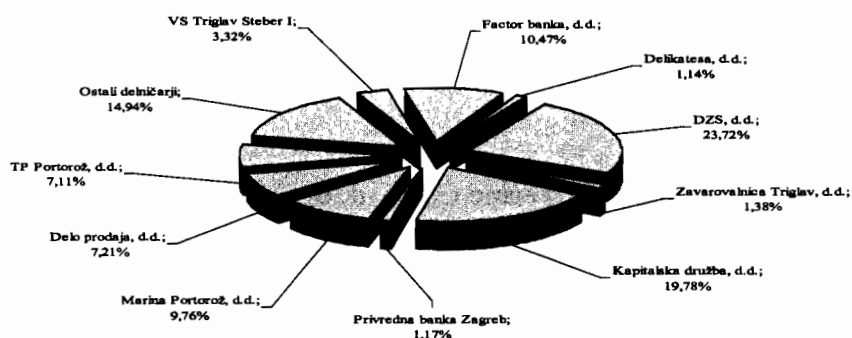
- Marina Portorož, d. d. (73,45 odstotkov vseh delnic),
- Turistično podjetje Portorož, d. d. (50,76 odstotkov vseh delnic),
- Terme Ilidža, d. o. o., Sarajevo (90 odstotni lastniški delež),
- Termalna riviera Novalja, d. o. o. (100 odstotni lastniški delež).

Na dan 22. 8. 2007 je v delniško knjigo Term Čatež, d. d. pri KDD Ljubljana vpisanih 1.300 delničarjev, od katerih je 18,16 odstotkov tujih imetnikov delnic. Družba ima osnovni kapital, ki je razdeljen na 597.916 navadnih imenskih delnic istega razreda z nominalno vrednostjo 6.000,00 SIT. Delnice kotirajo na Ljubljanski borzi, d. d. pod oznako TCRG.

Lastniško strukturo desetih največjih delničarjev Term Čatež, d. d. sestavljajo: DZS, d. d., Kapitalska družba, d. d., Factor banka, d. d., Marina Portorož, d. d., TP Portorož, d. d., Hrvatska poštanska banka, d. d., M. B. Satler Investicije, d. o. o., Delniški vzajemni sklad Triglav Steber I, Zavarovalnica Triglav, d. d. in Delikatesa, d. d..

Opisano lastniško strukturo družbe Terme Čatež, d. d. na dan 30. 6. 2007 prikazuje slika 4.1.

**Slika 4.1** Lastniška struktura družbe Terme Čatež, d. d. na dan 30. 6. 2007



Vir: Ljubljanska borza 2007.

### 4.3 Vizija podjetja Terme Čatež, d. d.

Organizacija vsaka zase opredeli vizijo<sup>6</sup> o svoji prihodnosti, kar pomeni opredelitev organizacije same in njene kulture, tehnologije ter dejavnosti v prihodnosti organizacije, ki služi za učinkovito vodenje organizacije.

<sup>6</sup> Biloslavo (2006, 104) razlaga opredelitev vizije kot projekcijo organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev

Podjetje Terme Čatež, d. d. sledi viziji, ki je močno razvojno naravnana, s poudarkom na izredno kakovostni turistični ponudbi. Osnovna misel vizije je postati eno izmed večjih ponudnikov turističnih storitev v Sloveniji ter v tem delu Evrope.

V skupini Terme Čatež so si jasno zastavili vizijo razvoja za tri glavne dejavnosti (Terme Čatež 2006, 27):

- hoteli (zdravstvo, wellness, kongresne dejavnosti, kamp itd.),
- vodni programi (Termalna riviera, Aquapark itd.) in
- marine.

#### **4.4 Poslanstvo podjetja Terme Čatež, d. d.**

Pučko (2003, 127) v svojem delu opredeljuje poslanstvo kot odgovor na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Poslanstvo daje neke okvirne opredelitve, ki jih bo organizacija spremljala ter kako se bo v prihodnosti obnašala.

V poročilih podjetja ne najdemo posebej opredeljenega poslanstva, saj se to prepleta z vizijo podjetja, ki se nanaša na cilj postati eden največjih ponudnikov turističnih storitev v Sloveniji in v tem delu Evrope. Podjetje ima opredeljene cilje za obdobje enega leta, iz katerih lahko razberemo dolgoročno usmerjenost v uvajanje novih investicij, osvajanje novih trgov, pridobivanje novih gostov ter zagotavljanje višje kakovosti storitev.

Menim, da bi moralo podjetje v prihodnosti več pozornosti nameniti poslanstvu, saj to daje podjetju razpoznavnost, ki se kaže navzven, navznoter pa bo usmerjalo zaposlene pri njihovem delovanju.

#### **4.5 Strateški cilji podjetja Terme Čatež, d. d.**

Strateška vprašanja oziroma strateški cilji se nanašajo na temeljne zadeve, povezane s pooblastili, poslanstvom in vrednotami organizacije, s programom storitev, z njihovim obsegom in kakovostjo, s klienti, uporabniki oziroma plačniki, s stroški, s financiranjem, organizacijskimi rešitvami, tehnološko strukturo idr. (Pučko, Čater in Rejc Buhovac 2006, 136).

Postavljanje strateških ciljev vsebuje reševanje konfliktov, ki se nanašajo na vprašanja: čemu dati prednost, s kakšnimi sredstvi doseči cilj, kdaj naj bo cilj dosežen, kdo bo pridobil in kdo ne, kako rešiti problem. Ta vprašanja sprožajo nasprotja v procesu definiranja ciljev organizacije (Pučko, Čater in Rejc Buhovac 2006, 136).

---

organizacije. Vizija opisuje zeleno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev.



Pri postavljanju ciljev je treba upoštevati, da ti izhajajo iz vizije in poslanstva, tako naj bi z njihovo pomočjo Terme Čatež, d. d. uresničevale svojo vizijo. Ti cilji so:

- povečanje obiska domačih in tujih gostov ter enodnevnih obiskovalcev,
- doseganje večje poslovne uspešnosti (povečanje poslovnih prihodkov ter dobička iz poslovanja),
- povečanje tržnega deleža.
- večanje prepoznavnosti Term Čatež, d. d.



## **5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJU TERME ČATEŽ, D. D.**

Niz meril, ki sestavlja uravnoteženi sistem kazalnikov, kaže medsebojno povezanost podjetja, njegovih zaposlenih in strank. Kazalniki, ki naj bi jih uporabila, morajo jasno izražati, kje in kako podjetje ustvarja vrednost.

Kaplan in Norton (2000, 172–174) priporočata, da v organizaciji določijo od 16 do 25 posebnih kazalnikov, ki jih bodo vključili v uravnoteženi izkaz. Ti morajo biti izbrani tako, da bodo pozornost vodstva in zaposlenih usmerjali k dejavnikom, ki vodijo do konkurenčne prednosti podjetja.

Na podlagi vizije, poslanstva in strateški ciljev oblikujemo kazalnike za vsak posamezni vidik uravnoteženega sistema kazalnikov. V nadaljevanju diplomske naloge tako prikazujem kazalnike za vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov za podjetje Terme Čatež, d. d.

### **5.1 Finančni vidik**

V podjetju Terme Čatež, d. d. je najmanj težav povzročilo določanje kazalnikov v okviru finančnega vidika, in sicer tako glede izbire kot pri zbiranju podatkov. Finančni kazalniki naj bi pokazali, ali poslovanje podjetja vodi k doseganju boljših finančnih učinkov in tako zadovoljuje pričakovanja lastnikov.

Za finančni vidik sem oblikovala naslednje kazalnike:

- donosnost kapitala,
- rast prihodkov,
- rast dobička,
- donosnost sredstev.

*Donosnost kapitala* oziroma rentabilnost (v angleški terminologiji se ta mera označuje kot ROE – return on equity) je razmerje med doseženim dobičkom in kapitalom ne glede na lastnino. Kazalnik donosnosti kapitala nam pove, koliko dobička podjetje ustvari na vsakih 100 denarnih enot vloženega kapitala. Ta kazalnik je s stališča lastnikov najpomembnejši, ker pojasnjuje, kako poslovodstvo upravlja s premoženjem lastnikov. Pojasnjuje, kakšen delež čistega dobička pripada lastnikom glede na njihov lastniški delež.

**Tabela 5.1** Izračun donosnost kapitala za leti 2006 in 2007

Postavka iz BPI za leto	30. 6. 2006	30. 6. 2007
Čisti dobiček (v tisoč EUR)	1.066	1.302
Kapital (v tisoč EUR)	91.998	93.300
Donosnost kapitala (%)	1,159	1,395

V letu 2007 se je donosnost kapitala povečala za 20,36 odstotkov v primerjavi z letom 2006. Donosnost kapitala je podobna kot povprečna donosnost kapitala v tej panogi.

*Donosnost sredstev* oziroma rentabilnost sredstev (v angleščini to mero označujemo z znano kratico ROA – return on assets) pomeni razmerje med doseženim dobičkom in celotnimi sredstvi podjetja. Donosnost sredstev nam pove, koliko dobička ustvari podjetje na vsakih 100 denarnih enot sredstev. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja.

**Tabela 5.2** Izračun donosnost sredstev za leti 2006 in 2007

Postavka iz BS in BPI za leto	30. 6. 2006	30. 6. 2007
Čisti dobiček (v tisoč EUR)	1.066	1.302
Sredstva (v tisoč EUR)	127.535	127.601
Donosnost sredstev (%)	0,836	1,020

Koeficient donosnosti sredstev se je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 povečal za 22,01 odstotka. Donosnost sredstev se giblje v okviru povprečja v obravnavani panogi.

*Rast prihodkov* nam kaže razmerje med prihodki tekočega leta in prihodki preteklega leta. Pozornost podjetij na stopnji rasti je osredotočena na povečanje prihodkov. Omenjeni kazalnik se nanaša na razširitev ponudbe storitev, uvedbo novih storitev, iskanje novih trgov in strank oziroma gostov, spremljanje storitev ter določanje cen.

**Tabela 5.3** Izračun rast prihodkov za leto 2007

Postavka iz BPI za leto	30. 6. 2007
Prihodki tekočega leta (v tisoč EUR)	12.938
Prihodki preteklega leta (v tisoč EUR)	11.882
Rast prihodkov (%)	8,89

Družba Terme Čatež, d. d. je v prvem polletju realizirala 12.938 tisoč EUR poslovnih prihodkov, kar je za 8,89 odstotkov več kot v istem obdobju preteklega leta.

Rast dobička je razmerje med dobičkom tekočega leta in dobičkom preteklega leta.

**Tabela 5.4** Izračun rast dobička za leto 2007

Postavka iz BS in BPI za leto	30. 6. 2007
Dobiček tekočega leta (v tisoč EUR)	1.302
Dobiček preteklega leta (v tisoč EUR)	1.066
Rast dobička (%)	22,14

Terme Čatež, d. d. so uspešno zaključile poslovanje v prvem polletju. Družba je realizirala 1.302 tisoč EUR čistega dobička, kar je za 22,14 % več kot v enakem obdobju lani.

## 5.2 Vidik poslovanja s strankami

Za storitveno dejavnost je zelo pomembno zadovoljstvo strank oziroma kupcev storitev. Kaj kmalu se lahko poznavanje strankinih potreb in njihovo zadovoljstvo kaže kot konkurenčna prednost podjetja. Ta vidik omogoča vodstvu izoblikovanje strategij s poudarkom na strankah in trgu, kar bo prineslo boljše prihodnje finančne rezultate.

V podjetju Terme Čatež, d. d. se zavedajo pomena poslovanja s strankami, saj spremljajo in analizirajo zadovoljstvo gostov s pomočjo anket, knjige vtisov, pritožb, osebnih komentarjev in poslovnih partnerjev, s čimer želijo povečati kakovost storitev ter zadovoljstvo zaposlenih.

V okviru vidika poslovanja s strankami sem za podjetje Terme Čatež, d. d. oblikovala naslednje štiri kazalnike:

- zadovoljstvo gostov,
- število novih proizvodov oziroma storitev,
- zvestoba gostov,
- število pritožb.

*Zadovoljstvo gostov* se kaže kot razlika med pričakovano in zaznano vrednostjo storitve. Če podjetje želi ohranjati goste in ob tem pridobivati nove, mora vse sile vlagati v zadovoljevanje njihovih potreb ter v zagotavljanje njihovega zadovoljstva.

Za gosta v Termah Čatež, pa najsi bodi gost v nastanitvenih zmogljivostih ali pa kot dnevni gost v kateri izmed ponudb Term Čatež, je pomembna profesionalnost ter občutek dobrodošlosti, pomembnosti in predvsem cenjenosti. Za zadovoljstvo pa ni pomembna le kakovost opravljene storitve, temveč tudi okolje, v katerem se nahaja kot gost v času njegovega oddiha oziroma obiska. Med pokazatelje zadovoljstva gostov štejemo tudi zadovoljstvo s športno-rekreativno ponudbo in ponudbo gostinskih storitev

ter zadovoljstvo zaposlenih, brez katerih ni zadovoljnih gostov. Neposredno zadovoljstvo gostov lahko spremljamo s pomočjo anketnega vprašalnika, knjige vtisov in pritožb, osebnih komentarjev gostov in poslovnih partnerjev.

*Število novih proizvodov oziroma storitev* je pomemben kazalnik, če želi podjetje obdržati stik s konkurenco oziroma jo prehiteti. Danes veliko ljudi preživlja svoj prosti čas oziroma oddih v termah po vsem svetu, kar povzroča konkurenčnost med podjetji v tem sektorju. Zato je kazalnik novih proizvodov oziroma storitev nujno potreben, če si želijo Terme Čatež, d. d. še naprej utrjevati pozicijo »tržnega voditelja« na področju vodnih programov in ponudbe aktivnega preživljanja prostega časa. Pri razvoju novih produktov in storitev so pomembne informacije o dejavnosti konkurentov in turistična ponudba doma in v tujini. Terme Čatež, d. d. dajejo pri ustvarjanju novih produktov prednost varnosti svojih gostov.

V Termah Čatež, d. d. so v prvem polletju leta 2006 uspešno zaključili naslednje investicije: prenova zunanega bazenskega kompleksa na Termalni rivieri ter celotna obnova grajskih kašč in strehe na gradu Mokrice, prenova dela fasade ter rekonstrukcija zunanega izgleda Herzogove vile in logarjeve koč. V prvi polovici leta 2007 pa so uspešno zaključili investicije pri dokončanju projektiranja tretje kupole zimske termalne riviere, začetku obnove centra Zdravje in lepota v hotelu Terme ter investicijsko-vzdrževalna dela v smislu priprave na sezono.

*Zvestoba gostov* je pomemben kazalnik, saj so zvesti gostje tisti, ki se bodo v Terme Čatež, d. d. zanesljivo vračali. V podjetju sta dve skupini gostov: turisti, ki pridejo na letni oddih, in dnevni obiskovalci, ki se običajno udeležujejo dnevnih aktivnosti (kopališča, šport in rekreacija, wellness idr.) in so geografsko gledano iz lokalnega okolja. Gosti, ki prihajajo na letni oddih, so finančno močnejši, vendar je manj zanesljivo, da bodo postali stalni gosti. Dnevni obiskovalci, ki jih gledamo z zornega kota finančno šibkejših gostov, pa so stalni gostje, ki gojijo poseben odnos do ponudbe Terme Čatež, d. d. in njene okolice. Terme Čatež, d. d. beležijo dolgoletno zvestobo številnih gostov iz lokalnega okolja. Zvestobo gostov je mogoče ugotoviti s pomočjo evidence, ki jo vodi recepcija.

*Število pritožb.* Kljub svoji pomembnosti so v prvi vrsti pritožbe neprijeten dogodek, ki ga prej ali slej doživi vsako delujoče podjetje. Gledati jih moramo na način, ki vodi k večjemu zadovoljstvu gostov in posledično k boljši poslovni uspešnosti. Pri tem kazalniku se kaže zadovoljstvo gostov z opravljeno storitvijo, ki ga lahko razširimo na posameznega zaposlenega. Omenjeni kazalnik pokaže zaposlenim povratno informacijo o njihovem delu.

V primeru pritožbe v podjetju Terme Čatež, d. d. to primerno zabeležijo, rešijo neskladnosti oziroma pritožbo, opravijo analize in poročajo vodstvu ter poizkušajo odpraviti vzroke nastanka pritožb. Pomembno pri reševanju pritožb je, da so te rešene v

korist gosta, vendar ne v škodo podjetja in na način, da se bo gost kljub svoji pritožbi še vedno vračal v podjetje. Vrednost kazalnika, ki meri število pritožb, lahko ugotovimo s pomočjo evidence pritožb gostov.

V podjetju Terme Čatež, d. d. podrobnejših podatkov, ki se nanašajo na število pritožb, zaradi zaupnosti podatkov žal nisem dobila.

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

Opredelitev in razvoj ključnih notranjih procesov je osnova, iz katere podjetje išče možnosti za zadovoljitev kupcev in doseganje pričakovanih finančnih rezultatov; z drugimi besedami, notranji poslovni procesi so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje.

Če želijo biti Terme Čatež, d. d. učinkovito in uspešno podjetje, morajo razvijati napredne poslovne procese, ki izboljšujejo njegovo učinkovitost in uspešnost. Kazalniki notranjih poslovnih procesov v Termah Čatež, d. d. morajo pokazati, kako lahko Terme Čatež, d. d. izboljšajo notranje postopke za zagotavljanje boljših storitev gostom.

V okviru vidika notranjih poslovnih procesov predlagam spremljanje naslednjih kazalnikov:

- število dejanskih vstopov v nove tržne niše,
- produktivnost,
- dodana vrednost na zaposlenega,
- izkoriščenost kapacitet.

*Število dejanskih vstopov na nove tržne niše.* Za podjetje je pomembno, da opravi tržne raziskave, ki pokažejo, kje in s čim je trg zasičen in kaj trg rabi; torej, kje so tržne niše, v katere bi lahko podjetje vstopilo. Kazalnik število vstopov na nove tržne niše nam pove, v koliko tržnih niš in na katere je podjetje vstopilo. Podjetje mora spoznati trg ter ugotoviti, kje na trgu še lahko ponudi svojo storitev in kaj trg potrebuje oziroma na kakšen način in s čim lahko še pritegne nove goste. Zato si mora podjetje, če želi še naprej uspešno poslovati, prizadevati osvajati čim več tržnih niš.

Podjetje Terme Čatež, d. d. je v zadnjih nekaj letih veliko časa, denarja in truda namenilo povečanju promocijskih brošur v slovenskem jeziku s prevodi v tujih jezikih, posodabljanju obstoječih spletnih strani z namenom obveščanja gostov preko svetovnega spleta o novostih in aktualnih ponudbah. Začeli so tudi z izvajanjem marketinške dejavnosti na trgih bivše Sovjetske zveze, v državah vzhodne Evrope, v Skandinaviji, Veliki Britaniji in v povezavi z italijanskim trgov tudi v Franciji. Število dejanskih vstopov v tržne niše lahko izmerimo s pomočjo evidence v recepciji.

*Produktivnost dela* je razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Pove nam, kakšna je učinkovitost poslovanja. Storitvena podjetja se v veliki

meri ukvarjajo z dvigom produktivnosti, vendar se je pretirani produktivnosti treba izogibati, saj največkrat zaradi nje »trpi« kakovost storitev.

Ker so Terme Čatež, d. d. storitveno podjetje, je smiselno števec izraziti vrednostno, imenovalce pa s povprečnim številom zaposlenih. Produktivnost se poveča, ko se poveča količina poslovnih učinkov ali zmanjša količina zaposlenih. Bolj zaželena je prva možnost, to je povečanje števca, v tem primeru prihodkov, ne da bi se povečal imenovalce – število zaposlenih. Manj zaželena je druga možnost, zmanjšanje imenovalca, v tem primeru števila zaposlenih, ki sicer lahko prinese kratkoročne koristi, vendar tudi tveganje izgube dolgoročnih zmogljivosti.

**Tabela 5.5** Izračun produktivnosti podjetja Terme Čatež, d. d. v letih 2006 in 2007

Postavka iz BS za leto	30. 6. 2006	30. 6. 2007
Poslovni prihodki	11.737.120	12.845.803
Povprečno število zaposlenih	392	417
Produktivnost dela	29.941	30.805

V letu 2007 je en delavec v povprečju ustvaril 30.805 evrov. Leto poprej je bil prispevek zaposlenega nekoliko manjši, 29.941 evrov. Iz tabele 5.5 je razvidno, da je produktivnost iz leta 2006 v leto 2007 narasla za 2,89 odstotkov, kar lahko pripišemo povečanju celotnih prihodkov kakor tudi povečanju števila zaposlenih. Bolj zaželena možnost bi bila povečanje prihodkov ob nespremenjenem številu zaposlenih.

*Dodana vrednost na zaposlenega* je kazalnik, ki bi ga uporabili za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih. Kazalnik kaže prispevek vsakega zaposlenega k družbenemu proizvodu, hkrati pa je tudi osnova za izračun davka na dodano vrednost. Izračuna se tako, da od letnega prihodka odštejemo stroške blaga, materiala, energije in storitev. Tako dobimo novo ustvarjeno vrednost, ki jo je podjetje ustvarilo v enem letu, in to delimo s številom zaposlenih, da dobimo dodano vrednost na zaposlenega.

**Tabela 5.6** Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Terme Čatež, d. d. v letih 2006 in 2007

	30. 6. 2006	30. 6. 2007
Celotni prihodki	11.791.120	12.895.803
Stroški blaga, materiala, zalog in storitev	4.303.826	4.484.988
Dodana vrednost	7.487.294	8.410.815
Povprečno število zaposlenih	392	417
Dodana vrednost na zaposlenega	19.100	20.170



Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Terme Čatež, d. d. znaša v obdobju od januarja do junija v letu 2006 19.100 evrov, v letu 2007 v istem obdobju pa 20.170 evrov, kar kaže na 5,6 odstotno rast dodane vrednosti na zaposlenega. Vendar Terme Čatež, d. d., kakor tudi ostala slovenska podjetja, zaostajajo za evropskim povprečjem glede dodane vrednosti na zaposlenega, saj slovenska dodana vrednost predstavlja četrtno evropske.

*Izkoriščenost kapacitet* je pomemben kazalnik, ki kaže zasedenost kapacitet podjetja. Je kazalnik, s pomočjo katerega podjetje pokaže sliko zasedenosti svojih prostorov, v primeru Terme Čatež, d. d. zasedenost hotelskih postelj. Kazalnik nam pokaže, ali število gostov upada, stagnira ali raste.

Podjetje Terme Čatež, d. d. razpolaga s 762 sobami, kar pomeni 1669 namestitvenih kapacitet (ležišč) v kategoriji hotelov s tremi ali štirimi zvezdicami. Izkoriščenost kapacitet (hotelskih ležišč) v podjetju Terme Čatež, d. d. je 59,6 odstotkov, kar nam pokaže, da je v podjetju v povprečju zasedena več kot polovica ležišč. V prvem polletju 2007 so v podjetju realizirali 281.939 prenočitev gostov, kar predstavlja 6,7 odstotkov več prenočitev kot v enakem obdobju lani, in s tem izpolnili plan načrtovanih nočitev v hotelskih objektih v višini 99,4 odstotke.

#### **5.4 Vidik učenja in rasti**

Kadri so s svojim znanjem in sposobnostmi največji kapital vsake družbe, zato je treba na naložbe v razvoj zaposlenih gledati kot na dolgoročne naložbe, ki se obrestujejo, in ne kot na strošek. Da bi dosegli učinkovitost in strokovnost pri delu, je treba z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja razviti usposobljenost zaposlenih.

Uresničevanje ciljev na področju tega vidika omogoča uresničevanje ciljev na področju notranjih poslovnih procesov, njegovo uresničevanje nadalje omogoča uresničevanje vidika poslovanja s strankami, njegovo uresničevanje pa doseganje učinkovitosti in uspešnosti finančnega vidika.

Uspešno podjetje je tisto podjetje, ki zadovoljuje pričakovanja in potrebe kadra – zaposlenih. V okviru vidika učenja in rasti predlagam spremljanje naslednjih kazalnikov:

- bruto fluktuacija zaposlenih,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- število predlogov izboljšav,
- odsotnost z dela zaradi bolezni in poškodb.

*Bruto fluktuacija zaposlenih.* Omenjeni kazalnik kaže zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim okoljem. Kazalnik pomeni razmerje med številom zamenjanega

osebja v obdobju s povprečnim številom zaposlenih. Vodstvo podjetja mora ugotoviti vzroke za odhode zaposlenih ter jih po svojih najboljših močeh odpraviti, saj stalno menjanje zaposlenih vpliva tudi na zadovoljstvo gostov. Kazalec nam omogoča oceniti, ali gre v podjetju pri dinamiki zaposlenih za problemski položaj ali ne.

Fluktuacijo zaposlenih v Termah Čatež, d. d. lahko opredelimo kot načrtovano, saj v podjetju v veliki meri zaposlujejo osebe za določen čas, in sicer zaradi sezonske narave dela.

**Tabela 5.7** Koeficient bruto fluktuacije zaposlenih v podjetju Terme Čatež, d. d. za leti 2005 in 2006

	2005	2006
Število zamenjanega osebja	155	173
Povprečno število zaposlenih	398	442
Koeficient bruto fluktuacije zaposlenih	0,389	0,391

Iz tabele 5.7 je razvidno, da je koeficient bruto fluktuacije zaposlenih leta 2005 znašal 0,389 oziroma 38,9 odstotkov, leta 2006 pa 0,391, kar predstavlja 39,1 odstotno bruto fluktuacijo zaposlenih. Poudariti je treba, da se je število zaposlenih povečalo na račun odprtja novega hotela Čatež, na koeficient bruto fluktuacije pa vpliva narava dela – odprtje poletne termalne riviere.

*Zadovoljstvo zaposlenih* je kazalnik, ki ga najlaže izmerimo s pomočjo anketiranja zaposlenih, kjer zaposleni anonimno izrazijo svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Vrednost kazalnika je izračunana na osnovi statistične obdelave rezultatov izvedene ankete, ki se intervalno izvajanja vsakih šest mesecev. V Termah Čatež, d. d. zadovoljstva zaposlenih do sedaj niso sistematično spremljali.

Vsem zaposlenim Terme Čatež, d. d. nudijo stabilno zaposlitev, možnost nadaljnega izobraževanja, napredovanje (horizontalno in vertikalno) ter možnost osebnega razvoja. Zaposleni v podjetju se nenehno usposabljujejo, in sicer na področjih jezikovnega izobraževanja, informacijskih tehnologij in računalništva, na področju predstavitve in prodaje produktov in storitev ter izobraževanja s področja notranje organizacije. V podjetju imajo za vse zaposlene uveljavljene letne razgovore, s pomočjo katerih želijo doseči zadovoljstvo zaposlenih. Vsako leto dopolnjujejo sistem nagrajevanj in stimulacije zaposlenih, s čimer skušajo doseči boljšo motiviranost zaposlenih.

*Število predlogov izboljšav* je kazalnik, ki je posledica motiviranosti zaposlenih. Strokovna usposobljenost zaposlenih ni dovolj, da ti podajajo mnenje in pobude za čim boljše poslovanje podjetja; potrebna je tudi motiviranost za delovanje v interesu družbe.

Tako je eden izmed pokazateljev razvoja število predlogov za izboljšanje programov. Terme Čatež, d. d. morajo konstantno izboljševati procese ter postopke, saj je to način povečanja kakovosti storitve in s tem uspešnosti poslovanja. Izjemno pomembno vlogo pri tem kazalniku imajo zaposleni, ki so v nenehnem stiku z gosti oziroma strankami in jih zato tudi najbolj poznajo, poznajo njihove želje in potrebe. Zaradi te svoje prednosti lahko sami podajo najbolj inovativne predloge in ideje z namenom izboljšanja delovnih procesov. V podjetju Terme Čatež, d. d. bi morali spodbujati zaposlene, da bi podajali koristne predloge in izboljšave, ter jih primerno nagrajevati. Smiselno bi bilo spremljati število podanih predlogov ter podeliti nagrado sodelavcu s podanim največjim številom koristnih predlogov, nagrado za izboljšavo z največjo gospodarsko koristnostjo, nagrado za najbolj koristen predlog ter nagrado ekipi s podanim največjim številom predlogov glede na število zaposlenih.

Žal pa podatka, ki bi dejansko prikazal število predlogov izboljšav, v podjetju Terme Čatež, d. d. nimajo, saj sistematično tega kazalnika še ne spremljajo.

*Odsotnost z dela zaradi bolezni in poškodb* je pomemben kazalnik, saj lahko predstavlja za podjetje težavo, ki predstavlja pomanjkanje kadra. Na odsotnost z dela zaradi bolezni in poškodb vplivajo poleg zdravstvenega stanja zaposlenega tudi drugi dejavniki iz delovnega, domačega in družbenega okolja. Odsotnost z dela lahko analiziramo s pomočjo naslednjih kazalcev:

- delež bolniškega staleža (% BS) je delež izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca,
- indeks onesposabljanja (IO) kaže število izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca,
- indeks frekvence (IF) prikazuje število primerov odsotnosti z dela zaradi bolniške odsotnosti na 100 zaposlenih v enem letu,
- resnost (R) je povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali drugega zdravstvenega vzroka.

V Termah Čatež, d. d. se zavzemajo za to, da bi svojim zaposlenim s tehničnimi, pravno-upravnimi in organizacijskimi ukrepi zagotovili takšne delovne pogoje, da bodo obremenitve in škodljivosti na delovnem mestu čim manjše. Zavedajo se, da odsotnost zaposlenih iz delovnega okolja zmanjšuje produktivnost dela, kar neposredno vpliva na uspešnost poslovanja ter na kakovost opravljanja storitev. Kljub temu so v preteklem letu (2006) zabeleži 4,8 odstotno odsotnost zaposlenih z delovnega mesta zaradi bolezni, do 30. junija 2007 pa 5,1 odstotno odsotnost z dela.



## 6 SKLEP

Sodobno, spreminjajoče se poslovni okolje zahteva od podjetij v konkurenčnem boju kakovost, prožnost ter inovacije. V takih razmerah je pomembno, da ima vodstvo informacije, na podlagi katerih sprejema kakovostne odločitve. Vendar podatki in informacije računovodstva ne zadoščajo več, saj so te pomanjkljive in predvsem usmerjene v preteklost. Podjetja zato potrebujejo nekaj več, nekaj, kar ne zavzema samo finančne slike podjetja ampak celotno podjetje. To nam lahko podajo nefinančni kazalniki, ki pokažejo največjo uporabno vrednost v vzporedni uporabi finančnih kazalnikov.

V diplomskem delu sem predstavila uravnoteženi sistem poslovanja, ki je usklajen splet finančnih in nefinančnih kazalnikov. Uravnotežen sistem kazalnikov vrednoti poslovanje podjetja s štirih vidikov, ki ob ustrezni izbiri kazalnikov izražajo uravnoteženost uspeha. Prednost uporabe sistema kazalnikov je njegova sposobnost pretvorbe vizije in strateških ciljev v medsebojno povezan splet ustreznih kazalnikov, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Prvi vidik, pomemben za uspešno poslovanje podjetja, je finančni, ki ga sestavljajo finančni kazalniki, ki dajejo pomembne informacije za lastnike. Drugi vidik predstavlja vidik strank, s katerim je mogoče spremljati, kako podjetje vrednotijo stranke. Tretji vidik zajema kazalnike, pomembne za učinkovitost in kakovost notranjih poslovnih procesov. Četrty sklop zajema kazalnike, ki omogočajo in zagotavljajo učenje ter rast podjetja.

Podjetje Terme Čatež, d. d. je eno izmed najuspešnejših naravnih zdravilišč v Sloveniji. Vendar se kljub svoji vlogi v Slovenskem prostoru dnevno sooča z okoljem hitrih sprememb in ostro konkurenco. Zato je danes še pomembneje sprejemati kakovostne odločitve za uspešno poslovanje podjetja. Kot pripomoček pri nadaljnjih poslovnih odločitvah predlagam za podjetje Terme Čatež, d. d. uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Razlogi za uvedbo takega sistema so kljub trenutno uspešnim finančnim rezultatom pomanjkljivo spremljanje nefinančnih kazalcev, ki so za podjetje ravno tako bistvenega pomena.

V diplomskem delu sem na primeru podjetja Terme Čatež, d. d. oblikovala splet kazalnikov. Moj namen je bil predvsem pokazati možnost oblikovanja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v omenjenem podjetju. Predstavljen model vsekakor ni dokončen, je le začetek razmišljanja o možni uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov za izboljšanje poslovanja podjetja.

Menim, da bi podjetju uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov lahko samo koristila, saj bi pripomoglo k boljšemu doseganju zastavljenih ciljev ter k večji finančni uspešnosti.

## *Sklep*

Zavedati pa se je treba, da je uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov izredno dolg proces, ki terja številne spremembe tako na organizacijskem kakor tudi na tehnološkem področju. Vendar ljudje – zaposleni sprememb ne marajo, še posebej, če to spremeni njihovo dosedanje rutinsko delo, jim prinaša dodatno delo ali pa je zaradi tega njihovo delo dnevno nadzorovano. Toda spremembe so nujne in se dogajajo, učenje pa je vsakodnevna nujnost. Brez učenja ni razvoja in posledično ne napredka niti za posameznika niti za organizacijo.

## LITERATURA

- Bergant, Živko. 1998. Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. V *Korporacijsko prestrukturiranje*, ur. Neven Borak, 87–101. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hočevar, Marko. 2002. Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS: revija za računovodstvo in finance* 29 (11): 85–96.
- Hočevar, Marko. 2003. Prednosti in omejitve metode BSC. *Les* 55 (3): 59–62. [Http://www.zls-zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf) (6. 6. 2007).
- Hren, Mirjan. 2005. Kriminaliteta managerjev. *Kapital* 15 (363): 42–43.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- KDD – Centralna klirinško depotna družba. 2007. *Vrednostni papirji – TCRG*. [Http://www.kdd.si/vrednostni\\_papirji/iskalnik/rezultati/.html](http://www.kdd.si/vrednostni_papirji/iskalnik/rezultati/.html) (23. 8. 2007).
- Lesjak, Matjaž. 2003. *Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje TIM Laško*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Ljubljanska borza. 2007. *Vrednostni papirji – Terme Čatež, d. d., Čatež ob Savi (TCRG)*. [Http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=818&tab=2&SecurityID=TCRG&sid=IROMXd8T0E3qyeNb.html](http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=818&tab=2&SecurityID=TCRG&sid=IROMXd8T0E3qyeNb.html) (22. 8. 2007).
- Manzin, Massimo. 2004. *Uvedba sistema uravnoveženih kazalnikov – primer »Casino« Portorož*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Nemec, Aleš. 2000. Nekaterne metode merjenja zmogljivosti poslovnega procesa. *Organizacija* 33 (7): 497–506.
- Ožbold, Ajda. 2003. *Uravnoveženi sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana Rejc Buhovac. 2006. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc, Adriana. 1996. *Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Rejc, Adriana. 1998. Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija* 49 (5): 485–502.
- Rejc, Adriana. 1999. *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tekavčič, Metka in Darja Šink. 2002. Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešno poslovanje: rezultati empirične

## Literatura

raziskave. V *Primerjajmo se z najboljšimi*, ur. Janez Prašnik, 197–213. Ljubljana: Časnik Finance.

Terme Čatež. 2004. *Povezana podjetja*. [Http://www.terme-catez.si/si/druzba/podatki/podjetja/](http://www.terme-catez.si/si/druzba/podatki/podjetja/) (22. 8. 2007).

Terme Čatež. 2007a. *Zgodovina podjetja*. [Http://www.terme-catez.si/si/druzba/zgodovina](http://www.terme-catez.si/si/druzba/zgodovina) (22. 8. 2007).

## VIRI

Terme Čatež. 2006. *Konsolidirano letno poročilo Skupine Terme Čatež za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Terme Čatež.

Terme Čatež. 2007. *Nerevidirano nekonsolidirano in konsolidirano polletno poročilo Terme Čatež za obdobje januar–junij 2007*. Poslovni dokumenti, Terme Čatež.