

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA  
KAZALNIKOV V JAVNEM ZAVODU

MARTINA PANGOS

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA  
KAZALNIKOV V JAVNEM ZAVODU

Martina Pangos

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

Med sodobnejše metode ugotavljanja uspešnosti poslovanja uvrščamo uravnotežen sistem kazalnikov, ki ohranja tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti poslovanja ter jih dopolnjuje z nefinančnimi kazalniki prihodnje uspešnosti. Uravnotežen sistem kazalnikov vključuje štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi je eden finančni, ostali trije pa so nefinančni vidiki. Rezultat, ki ga da uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov, je izboljšanje oziroma nadgradnja uspešnosti organizacije pri svojem poslovanju. V diplomski nalogi je za javni zavod Kobilarna Lipica oblikovana kombinacija tako finančnih kot tudi nefinančnih kazalnikov uspešnosti, na podlagi katerih bo lahko javni zavod sprotno spremljal uspešnost poslovanja.

*Ključne besede:* uspešnost poslovanja, uravnotežen sistem kazalnikov, finančni in nefinančni vidiki, vizija in poslanstvo organizacije

## **SUMMARY**

Modern methods of performance assessment include a balanced scorecard, which maintains the traditional financial indicators of performance assessment complementing them with non-financial indicators of future performance. A balanced scorecard consists of four aspects of performance assessment, one of them being financial, whereas the other three are non-financial aspects. The result obtained by the use of a balanced scorecard is the improvement and upgrading of performance of the organization in its dealings. This thesis comprises a combination of financial and non-financial indicators of performance formulated for the public company Kobilarna Lipica that will enable it to constantly monitor its performance assessment.

*Keywords:* performance assessment, balanced scorecard, financial and non-financial aspects, vision and mission of the organization

**UDK:** 005.6(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Metode merjenja uspešnosti poslovanja .....</b>	<b>3</b>
2.1	Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja .....	3
2.2	Sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetja .....	8
2.2.1	Model poslovne odločnosti .....	8
2.2.2	Model 20 ključev .....	10
<b>3</b>	<b>Uravnotežen sistem kazalnikov .....</b>	<b>15</b>
3.1	Finančni vidik .....	18
3.1.1	Rast .....	19
3.1.2	Zrelost .....	19
3.1.3	Upadanje .....	19
3.2	Vidik poslovanja s strankami .....	20
3.2.1	Osnovna skupina kazalnikov pri vidiku odjemalcev .....	21
3.2.2	Čas, kakovost in cena .....	23
3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov .....	23
3.4	Vidik učenja in rasti .....	24
3.4.1	Sposobnosti zaposlenih .....	24
3.4.2	Zmogljivosti informacijskih sistemov .....	25
3.4.3	Motivacija .....	25
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja .....</b>	<b>27</b>
4.1	Zgodovinski razvoj Kobilarne Lipica .....	27
4.2	Dejavnost in ponudba Kobilarne Lipica .....	28
4.3	Vizija Kobilarne Lipica .....	29
4.4	Poslanstvo Kobilarne Lipica .....	29
4.5	Strateški cilji Kobilarne Lipica .....	30
4.6	Načrti Kobilarne Lipica v letu 2010 .....	30
<b>5</b>	<b>Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v Kobilarni Lipica .....</b>	<b>31</b>
5.1	Finančni vidik .....	31
5.1.1	Kratkoročni koeficient .....	31
5.1.2	Ekonomičnost poslovanja .....	32
5.1.3	Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev .....	33
5.2	Vidik poslovanja s kupci .....	33
5.2.1	Zadovoljstvo kupcev .....	33
5.2.2	Ohranjanje zvestobe kupcev .....	34
5.2.3	Pridobivanje novih kupcev .....	34
5.3	Vidik notranjih procesov .....	35
5.3.1	Število novih produktov oz. dopolnitev obstoječih .....	35
5.3.2	Produktivnost .....	36

5.4	Vidik učenja in rasti.....	36
5.4.1	Zadovoljstvo zaposlenih .....	36
5.4.2	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih .....	37
5.4.3	Fluktuacija zaposlenih .....	39
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>45</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Evropski model poslovne odločnosti .....	13
Slika 3.1	Uravnotežen sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja .....	17
Slika 3.2	Uravnotežen sistem meril .....	18
Slika 3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti .....	24

## **TABELE**

Tabela 3.1	Merjenje strateških finančnih usmeritev .....	20
Tabela 5.1	Izračun produktivnosti Kobilarne Lipica v letih 2007 in 2008 .....	36
Tabela 5.2	Zaposleni glede na stopnjo izobrazbe, po posameznih službah, na dan 31. 12. 2009 .....	39
Tabela 5.3	Izračun stopnje fluktuacije zaposlenih .....	40

## **KRAJŠAVE**

BSC	Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard)
ROA	Donosnost sredstev (Return on Assets)
ROE	Donosnost kapitala (Return on Equity)
ROI	Donosnost naložb (Return on Investment)
ROCE	Donosnost vloženega kapitala (Return on Capital Employed)
RS	Republika Slovenija
TQM	Management celovite kakovosti (Total Quality Management)
USK	Uravnotežen sistem kazalnikov
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

## 1 UVOD

Obdobje, v katerem živimo, je obdobje sprememb. Odziv in prilagoditev nanje je nujno. Zato podjetja in zavodi potrebujejo jasno opredeljeno vizijo ter poslanstvo, pa tudi cilje in strategije, da se lahko osredotočijo na najpomembnejše dejavnike ter vidike za svojo organizacijo. Za uspešno poslovanje uporabljajo različne metode. Večina je prav zaradi tega, ker ne marajo sprememb, nagnjena k tradicionalnim metodam ugotavljanja uspešnosti (Hočevar 2003), čeprav tako v teoriji kot praksi obstajajo tudi bolj sodobne metode, ki za razliko od tradicionalnih upoštevajo tudi nefinančne metode ugotavljanja uspešnosti. Zato sem se odločila, da svojo projektno nalogo zasnujem na primeru uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. Balanced Scorecard - BSC), ki predstavlja eno izmed sodobnih metod merjenja uspešnosti poslovanja podjetja. Bistvo modela je, da gre za uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja. Sistem uravnoteženih kazalnikov ohranja finančne kazalnike kot osnovno merilo pretekle uspešnosti, k tem pa dodaja kazalnike, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost.

Glavni cilj zaključne projektne naloge je javnemu zavodu Kobilarna Lipica predstaviti sodobne metode merjenja uspešnosti in se pri tem osredotočiti na metodo BSC ter na tej podlagi predstaviti možne pristope za izboljšanje poslovanja. Predvsem pa želim utemeljiti in prikazati uporabnost uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov tudi v javnem zavodu, ki mora tako kot gospodarske družbe skrbeti za konkurenčnost ter uspešnost poslovanja. Namen naloge je prikazati, da je za uspešno poslovanje treba poseči po sodobnih metodah, ki uporabljajo tudi nefinančne kazalnike poslovanja, saj praksa kaže, da so slednji v podjetju velikokrat premalo upoštevani.

V prvem delu zaključne projektne naloge so uporabljene teoretično raziskovalne metode, ki vključujejo preučitev strokovne literature tujih in domačih avtorjev ter ostalih virov in literature. Izhajala sem tudi iz teoretičnega znanja, ki sem si ga pridobila v času študija.

Projektna naloga je členjena na pet poglavij, ki se začnejo z uvodom, kjer so opredeljene uporabljene metode, cilji in namen ter ključne točke.

Drugo poglavje zajema različne tradicionalne in sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja. V njem so predstavljene najbolj pogosto uporabljene tradicionalne metode in zelo uspešni sodobni metodi merjenja uspešnosti poslovanja. Tako sta natančno opredeljeni metodi modela poslovne odločnosti in sistem 20 ključev.

Tretje poglavje zajema teorijo uravnoteženega sistema kazalnikov, ki sta ga zasnovala Kaplan in Norton, ena od začetnikov uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v organizacijo. Z zapisi v več knjigah sta dokazala, da je veliko podjetij z uvedbo njunega sistema občutno izboljšalo svojo uspešnost v poslovanju. Podrobneje

sta razdelila štiri vidike sistema kazalnikov, in sicer: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

V četrtem poglavju je predstavljena v nalogi obravnavana organizacija Kobilarna Lipica. Na kratko je opisan zgodovinski razvoj, ki je zelo pomemben pri nastanku javnega zavoda Kobilarne Lipica, opisani sta tudi dejavnost in ponudba zavoda, predstavljeni so vizija, poslanstvo ter strateški cilji in načrti Kobilarne Lipica v letu 2010.

Med najbolj pomembno poglavje obravnavane zaključne projektne naloge pa sodi zadnje, peto poglavje, kjer je predstavljena analiza izbranega podjetja. V okviru vidikov Kaplana in Nortona so izpostavljeni najpomembnejši kazalniki, za katere menim, da bodo največ prispevali k uspešnosti poslovanja javnega zavoda Kobilarna Lipica.

V sklepnem delu naloge so povzete najpomembnejše ugotovitve, pridobljene v času priprave pričujoče projektne naloge.

## 2 METODE MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Danes male in velike organizacije vse težje preživijo. Na trgu se obstanejo samo najbolj izvirna in iznajdljiva podjetja ter takšne organizacije, ki so pripravljene na investicijo v spremembe in nove izzive. Sodobnemu podjetju, ki teži k temu, da bi bilo v koraku s časom, ne zadošča več uporaba tradicionalnih metod merjenja uspešnosti, ampak mora slediti sodobnim metodam. Računovodski model merjenja uspešnosti ni napačen, vendar je model uravnoveženega sistema kazalnikov, kot sta ga zasnovala Kaplan in Norton, dokazano bolj učinkovit. V knjigi z naslovom *Strateško usmerjena organizacija* (Kaplan in Norton 2001, 18), navajata primere, kako so se različne organizacije v nekaj letih drastično povzdignile na vrh lestvice v svoji stroki. Managerji raznih ameriških in angleških podjetij zagotavljajo, da je bil ključnega pomena pri uspešnosti njihovega podjetja ravno sistem metode BSC. Večje število podjetij, ki niso zašla v krizo, je prav tako uporabilo sistem uravnoveženih kazalnikov z namenom, da bi bili še bolj učinkoviti in uspešni.

### 2.1 Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja

Podjetje se mora odzivati na spremembe v okolju. Gospodarska kriza je neusmiljena tako do majhnih kot velikih organizacij in tako do pridobitnih kot nepridobitnih. Med tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja uvrščamo finančno-računovodske kazalnike. Omenjeni kazalniki niso napačni za uporabo merjenja uspešnosti, so pa pomanjkljivi, saj ne merijo nefinančnih prvin za boljše poslovanje. Finančni kazalniki so namreč zasnovani na poslovnih dogodkih iz preteklih let, kar pomeni, da z njimi lahko predvidimo le iste dogodke, ki so se zgodili v preteklih letih. Če bi se v novem poslovnem letu pojavil nov poslovni dogodek, nanj ne bi bili pripravljene.

Za lažjo predstavbo bom opisala nekatere računovodske kazalnike, ki sodijo med tradicionalne metode merjenja uspešnosti podjetja.

*Kazalniki stanja financiranja* so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja. Analizirajo obveznosti do virov sredstev, torej pasivno stran bilance stanja. Pri teh kazalnikih je najbolj zanimiv delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Pomembni so pri dolgoročnih odločitvah glede financiranja organizacije in so bistveni za posojilodajalca, saj mu pokaže tveganost glede vračila glavnice in obresti.

*Delež kapitala v financiranju* kaže delež kapitala v celotni pasivi podjetja. Večja kot je vrednost kapitala v podjetju, večji je delež kapitala oziroma trajnih virov med celotnimi viri sredstev. Torej, vrednost kazalnika 1 bi pomenilo, da podjetje nima dolgov in so vsa sredstva financirana s kapitalom podjetja.

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (1)$$

Velikost tega kazalnika pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Podatek je bistven za obe strani: tako za posojilodajalce kot za lastnike podjetij. Posojilodajalcem je v interesu, da je vrednost kazalnika čim višja, ker jim pove, koliko je podjetje zadolženo. Lastnikom kapitala pa je v interesu, da se podjetje financira tudi s posojili oziroma krediti, saj obresti, ki sicer zmanjšujejo dobiček podjetja, obenem zmanjšujejo tudi davčno osnovo oziroma davek iz dobička (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 408).

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

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (2)$$

*Kazalnik stanja investiranja* nam omogoča analizo strukture sredstev (aktivno stran bilance stanja). Kazalnik je bistven za vodstvo podjetja, ki se odloča o investicijah v določena sredstva, manjšo vrednost pa ima za zunanje uporabnike informacij.

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

$$\text{Delež stalnih sredstev} = \frac{\text{Stalna sredstva}}{\text{Vsa sredstva}} \quad (3)$$

Zmanjšanje kazalnika lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma so se povečala gibljiva sredstva, kar bo imelo pozitiven učinek na obračanje sredstev. Ob tem lahko zmanjšanje kazalnika pomeni, da v podjetju prihaja do dezinvestiranja oziroma neobnavljanja osnovnih sredstev. Nasprotno ugotovitve lahko veljajo, če se je vrednost kazalnika povečala (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 412).

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

$$\text{Delež gibljevih sredstev} = \frac{\text{Gibljiva sredstva}}{\text{Vsa sredstva}} \quad (4)$$

*Kazalniki plačilne sposobnosti:* z njimi primerjamo podstavke iz aktivne in pasivne strani bilance stanja na določen dan. Zanimivi so za posojilodajalce in management podjetja, saj z njimi ocenijo kreditno sposobnost podjetja. Manjša kot je kreditna sposobnost, višja je obrestna mera in težje organizacija dobi odobritev kredita.

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

$$\text{Kapitalska pokritost osnovnih sredstev} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Osnovna sredstva}} \quad (5)$$

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

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (6)$$

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

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{Vsota likvidnih sredstev} + \text{vsota kratkoročnih terjatev}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (7)$$

*Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)* se v primerjavi s prejšnjim koeficientom razlikuje v tem, da so tukaj upoštevane še zaloge, torej zajema vsa gibljiva sredstva, razen dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Vendar tudi s tem koeficientom ni mogoče presojati plačilne sposobnosti, temveč le okvirne okoliščine, ki lahko vplivajo na podjetje.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (8)$$

*Kazalniki gospodarnosti* kažejo na poslovno uspešnost podjetja oziroma na razmerje med prihodki in odhodki. Čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je gospodarnost (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 421).

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{Prihodki od poslovanja}}{\text{Odhodki od poslovanja}} \quad (9)$$

*Kazalnik celotne gospodarnosti* je podoben predhodnemu kazalniku, le da se tu primerjajo vsi prihodki z odhodki (ne samo tistimi iz poslovanja). Pozitiven kazalnik nam pove, da smo poslovali z dobičkom.

$$\text{Kazalnik celotne gospodarnosti} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}} \quad (10)$$

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

*Kazalnik obračanja* nam pove, v kolikšnem času se je določeno sredstvo povrnilo. Večkrat kot se določeno sredstvo obrne, bolj je management podjetja učinkovit pri svojem vodenju.

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

$$\text{Obračanje celotnih sredstev} = \frac{\text{Prihodki iz poslovanja}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (11)$$

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

$$\text{Obračanje terjatev iz poslovanja} = \frac{\text{Prihodki iz poslovanja}}{\text{Povprečne terjatve iz poslovanja}} \quad (12)$$

*Kazalec dohodkovnosti (produktivnosti) dela* pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela. Z njim pokažemo, kako uspešni so bili zaposleni, ki so bili vključeni v proizvodni proces, tako za podjetje kot osebno.

*Koeficient dobička na zaposlenega delavca* pove, koliko dobička v povprečju doseže podjetje na zaposlenega delavca. Ta kazalnik je uporaben predvsem v primeru, ko se poslovodstvo pogaja o višini plač z zaposlenimi v podjetju.



$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečno število zaposlenih v tekočem letu}} \quad (13)$$

Kazalniki dobičkonosnosti (donosnosti): osnovni cilj vsake organizacije je doseganje čim višjega dobička. Dobičkonosnost oziroma donosnost poslovanja je del poslovne politike podjetja, saj se v njej odraža sposobnost managementa pri upravljanju s sredstvi, možnosti za doseganje pričakovanega donosa lastnikom kapitala in višina dobička ter poslovanje podjetja v prihodnosti.

Donosnost (rentabilnost) je predvsem finančna uspešnost poslovanja (Turk in Melavc 1998, 516).

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

*Kazalnik dobičkonosnosti sredstev – ROA:* kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja, ne glede na to, kako in s kolikšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čisti dobiček} + \text{odhodki financiranja}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (14)$$

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

*Kazalnik dobičkonosnosti kapitala – ROE:* je bistven za lastnike kapitala oziroma podjetje, saj kaže, koliko denarnih enot je pridobila ena denarna enota kapitala.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (15)$$

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

Zaenkrat se zdi, da bo treba ob prejemu klasične analize, ki temelji na vrednostih in finančnih podatkih, dopolniti in uravnovežiti z analizo kvalitativnih ali finančnih podatkov, ki bo primerno zajela stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja ter njegovem intelektualnem kapitalu. Prava smer dopolnjevanja in razvijanja analize je prav uravnovežen sistem kazalnikov, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton (Pučko 2004, 272).

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

Problem vsake organizacije je v tem, da se težko prilagaja spremembam. Vendar današnji časi zahtevajo prilagoditev organizacije, saj se te soočajo z različnimi ovirami, med drugim morajo biti pripravljene tudi na novo nastale spremembe v okolju. Spreminja se tehnologija, zakonodaja, na trg prihajajo novi tekmeci, podjetje pa mora biti pripravljeno na vse te odzive. V zadnjem desetletju je bil predvsem anglosaksonski svet deležen velikih sprememb na področju novih sistemov merjenja uspešnosti. Nekaj najbolj znanih metod za merjenje uspešnosti, ki jih je prvi omenil Gleich (2002, 449) in so večinoma tudi preverjene v praksi, so:

- uravnotežen sistem kazalnikov (Balanced Scorecard),
- analiza ovojnice podatkov (Data Envelopment Analysis),
- merjenje uspešnosti v storitvenih organizacijah (Performance Measurement in Services Business),
- upravljalna tabla (Tableau de Bord),
- merjenje produktivnosti in sistem izboljšav (Productivity Measurement and Enhancement System),
- model merjenja uspešnosti (Performance Measurement Model),
- piramida uspešnosti (Performance Pyramid),
- poslovno podjetniško okno (Business Management Window),
- Quantumov sistem merjenja uspešnosti (Quantum Performance Measurement System),
- Ernest & Joungov sistem.

Seveda niso vsi modeli primerni za vsako panogo. Podjetje se mora osredotočiti na tisto merilo, ki najbolje ustreza dejavnosti, s katero se ukvarja. Kateri model bo podjetje izbralo zase, je njega odločitev. Lahko izbere le enega ali pa kombinacijo le-teh.

V nadaljevanju bom predstavila dve najbolj pogosto uporabljeni metodi, ki ju v podjetjih največkrat uporabljajo.

### ***2.2.1 Model poslovne odločnosti***

Odločnost nastaja postopoma, z drobcenimi premiki, in pomeni stopnjevanje kakovosti ali visoke kakovosti, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti. To je proces, ki zahteva nenehno razmišljanje in delovanje, kako se ohraniti na visoki stopnji svojega delovanja in ga tudi izboljševati. Možno ga je dosegati v vsaki nalogi ali poslu (Kralj 2003, 238).

Pomembno se je znati odzivati na spremembe v okolju, saj bomo le na takšen način prinesli nekaj koristnega podjetju. Po definiciji je odločnost nekaj nadpovprečnega, toda ko postane normalna, je to slog življenja in dela (Kralj 2003, 239).

Uspešne organizacije so tiste, ki se od ostalih razlikujejo po svojih sposobnostih hitrega zaznavanja in učinkovitega prilagajanja na številne spremembe, ki se pojavljajo v danes nepredvidljivem poslovnem okolju. Uspešna organizacija mora dosegati tudi stalno poslovno rast in povečevanje vrednosti za lastnike, racionalno poslovanje ter povečevanje vrednosti za uporabnike storitev ter uravnoteženo zadovoljevanje interesov in pričakovanja tudi ostalih zainteresiranih skupin za delovanje organizacije (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 1).

Model poslovne odločnosti zagovarja, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odločnosti v vseh pogledih delovanja, temelji pa na predpostavki, da se odlični postopki pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalno politike in strategije (Fridrih 2008, 18-19).

Model poslovne odločnosti obsega devet vidikov, ti pa so razdeljeni na dejavnike in rezultate, ki se uporabljajo za ocenjevanje, v kolikšni meri podjetje napreduje v smeri odločnosti. Vsakemu merilu je pripisano maksimalno število točk (skupaj največ 1.000), ki jih lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega vidika v postopku samoocenjevanja.

Na sliki 2.1 so prikazana naslednja merila:

1. *Voditeljstvo in skladnost s smotrom (10 % ali 100 točk):* Voditelji razvijajo filozofijo (kulturo) organizacije. Vodijo vse napore in zmogljivosti organizacije k odločnosti. Politika in strategija sta vpeti v proces celotne organizacije, vse dejavnosti pa so ustrezno razvrščene.
2. *Zaposleni (9 % ali 90 točk):* To merilo prikazuje, kako organizacija ravna, razvija in sprošča znanje ter potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, tima ali celote in kako te aktivnosti načrtuje v prid svoji politiki, strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
3. *Politika in strategija (8 % ali 80 točk):* Prikazuje, kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo s strategijo, osredotočeno na vse udeležence, ki je podprta z ustrezno politiko, načrti in cilji.
4. *Viri (9 % ali 90 točk):* Prikazuje, kako organizacija načrtuje in upravlja svoja znanja, partnerstva in notranje vire v podporo svoji strategiji za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. *Procesi (14 % ali 140 točk):* Prikazuje, kako organizacija snuje, ravna in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležence, da ustvari vedno večjo vrednost zanje.
6. *Zadovoljstvo sodelavcev (9 % ali 90 točk):* Prikazuje, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merilo prikazuje, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo. To pridobimo iz raznih podatkov, kot so ankete, razgovori in strukturirana ocenjevanja.

7. *Zadovoljstvo kupcev (20 % ali 200 točk):* Prikazuje, kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
8. *Vpliv na družbo (6 % ali 60 točk):* Prikazuje, kako širša družba dojema organizacijo. Rezultate dobimo iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti ali državnih organov.
9. *Poslovni izidi (15 % ali 150 točk):* Prikazuje, kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so tisti, ki jih organizacija načrtuje in lahko vključujejo podatke o finančnih in nefinančnih rezultatih.

Model vsebinsko pokriva potrebe in pričakovanja odjemalcev, sodelavcev, družbe, dobaviteljev in lastnikov. Pri modelu poslovne odločnosti so merila njihove uteži, vprašanja so vnaprej določena, izpolnjevalci pa kljub temu vprašanja točkujejo subjektivno, brez zunanjega objektivnega preverjanja. To je ena izmed pomanjkljivosti tega modela. Namen poslovne odločnosti pa je v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem uvrstitev na lestvico poslovne odločnosti, skratka, da podjetje vidi, kje se nahaja. S tem v podjetju lažje opredelijo prihodnje naloge in poskušajo odpraviti pomanjkljivosti, ki se kopičijo v organizaciji.

### **2.2.2 Model 20 ključev**

Je program za celovit razvoj podjetja in orodje za ocenjevanje kakovosti delovnega okolja (Kobayashi 2003, 11).

V današnjem sodobnem času so razmere na trgu v spreminjajočem se stanju, kar pomeni, da so podjetja lahko na dolgi rok uspešna le takrat, ko se hitro odzovejo na spremembe v okolju. Hitro prilagajanje je torej temelj za uspešno prenovo in razvoj podjetja.

Sistem 20 ključev je celovit sistem med seboj povezanih metod, ki se medsebojno dopolnjujejo in lahko le skupaj dosežejo sinergijske učinke. Če bi vsakega od 20 ključev uporabili samostojno, bi se ti rušili en za drugim, skupaj z njimi pa vsi zastavljeni cilji. Za prenovo ali spremembe v podjetju je potrebnih naslednjih 20 ključev (ali metod):

- Ključ 1: *Čiščenje in organiziranje:* prvi ključ zveni precej banalno, vendar nečistoča in nered otežujejo delo. Vsako delo je treba organizirati še preden ga začnemo opravljati.
- Ključ 2: *Organizacija sistema in vodenje s cilji:* v skupnosti, kot je podjetje, lahko zadane cilje dosežemo le, ko je to v interesu vseh zaposlenih. Tako se vodstvo podjetja in ostali zaposleni zberejo ter kot celota oblikujejo skupne cilje. Zastavljeni cilji so potemtakem cilj vseh in jim lahko brezpogojno sledimo.

- Ključ 3: *Aktivnosti v delovnih skupinah*: pomembno je biti stalno aktiven v delovni skupini. Delavci skupin za izboljšave si zastavijo določene pomembne cilje, ki so v stalnem stiku in povezavi z delom, delovnim okoljem ali z medčloveškimi odnosi na delovnem mestu.
- Ključ 4: *Zmanjšanje medfaznih zalog*: zaloga je strošek in to dejstvo velja od nekdaj. Bistvo je, da se udeleženci v podjetju zavedajo, da zmanjšanje medfaznih zalog olajša delo in ima ključno vlogo pri znižanju stroškov. Le na takšen način je možno pospešiti procese.
- Ključ 5: *Hitre nastavitve*: v proizvodnji to pomeni, da moramo vse stroje, naprave in proizvodne linije biti sposobni nastaviti v manj kot desetih minutah, v pisarni pa to pomeni hiter dostop do informacij, kar pomeni, da vsak zaposlen v pisarni lahko pride do kakršne koli informacije v manj kot eni minuti.
- Ključ 6: *Vrednostna analiza delovnih postopkov*: tu velja, da vse aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, povzročajo izgubo. Namen tega ključa je izboljšati delovni proces in njegov rezultat, na takšen način pa se doseže podvojitev produktivnosti.
- Ključ 7: *Proizvodnja brez nadzora*: cilj ključa 7 je proizvodnja brez napak in človeškega nadzora, saj je nadzor izguba. Pomembno je, da vsaj en cikel proizvaja stroj sam. V pisarni pa se 7. ključ izvaja na takšen način, da delo organiziramo tako, da le-to poteka nemoteno in brez vsakokratnega razmišljanja. To se doseže s standardom na eni strani (t. i. onepage standard), kar pomeni, da so na eni strani napisana navodila za izvajanje naloge.
- Ključ 8: *Povezovanje proizvodnih procesov*: bistvo tega ključa je, da se morajo zaposleni zavedati, kakšen bo naslednji korak, ne pa, da mislijo samo nase, na svojo nalogo ali proces. Pomisliti je treba na naslednji korak ter povezovati naloge in v mislih imeti sliko, kako bo videti končen izdelek ali projekt.
- Ključ 9: *Vzdrževanje strojev in opreme*: človekovo napačno prepričanje je v tem, da se stroj uporablja, dokler se ne pokvari. Dejstvo pa je, da je treba vsako stalno sredstvo nujno vzdrževati, le tako je možno doseči proizvodne cilje.
- Ključ 10: *Disciplina na delovnem mestu*: delovna disciplina se odraža v motivacijah vseh zaposlenih, pri tem pa morajo svojo vlogo odigrati vodilni ljudje na vseh ravneh v podjetju. Sistem je delujoč, ko uvedemo trajno delovno disciplino in 10. ključ povežemo z vsemi ostalimi.
- Ključ 11: *Sistem zagotavljanja kakovosti*: zaposleni menijo, da so nadrejeni v podjetjih zato, da nadzorujejo, podrejeni pa so le izvajalci. Med seboj tekmujejo, kdo izdelava več izdelkov, na kakovost pa se požvižgajo. Če je izdelek nekakovosten pa so po mnenju podrejenih nedvomno krivi nadrejeni in tako se odgovornost prenaša iz leta v leto. Potrebna je motivacija in s tem povezane nagrade za zaposlene, da se omenjena dejstva ter napake odpravijo.

- Ključ 12: *Odnosi z dobavitelji*: odnos med dobaviteljem in odjemalcem imajo velik vpliv na kakovost, pretočni čas in stroške. Zato je bistveno misli usmeriti v to, kako lahko dobaviteljem pomagamo pri razvoju proizvodnih sistemov. Dobavitelj je naš prijatelj, podpirati ga moramo kot da je del našega podjetja.
- Ključ 13: *Odpravljanje vseh izgub*: ljudje se morajo zavedati, da so izgube vse aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti. Ves porabljen čas je treba pretvoriti v vrednost, ki ustvarja produktivnost in učinkovitost.
- Ključ 14: *Vzpodbujanje zaposlenih k izboljšavam*: to pomeni, da ideje spreminjamo in prilagajamo, dokler niso dovolj učinkovite oziroma dokler nismo z rešitvijo popolnoma zadovoljni.
- Ključ 15: *Širjenje usposobljenosti zaposlenih*: kot sem že omenila, mora biti podjetje pripravljeno na spremembe v okolju. Zato je treba imeti tudi usposobljene zaposlene, ki se bodo znali odzvati na nenapovedane spremembe. To pomeni, da nimajo le znanja in veščine na svojem področju, ampak, da so interdisciplinarni. Današnji krizni čas zahteva od nas, da se znajdemo tudi v kriznih situacijah.
- Ključ 16: *Planiranje proizvodnje*: od sistema načrtovanja je odvisno, ali bomo lahko strankam storitev pripravili in predali v dogovorjenem času ter roku. Zato je pri tem ključu bistvena dobra organizacija, sicer nas lahko posledice doletijo tako na poslovnem področju kot tudi v obliki denarne kazni (penali).
- Ključ 17: *Upravljanje učinkovitosti*: pomembno je, da z učinkovitostjo upravljamo tako, da bo razumljiva vsem zaposlenim v podjetju. Doseganje cilja morajo videti vsi zaposleni, da bodo v njem lahko prepoznali svoj prispevek. Vodstvo se mora zavedati, da sistem upravljanja učinkovitosti motivira zaposlene, ker podpira njihove cilje in interese (Kobayashi 2003, 212).
- Ključ 18: *Računalniška podpora poslovanju*: neizobražen kader je prepričan, da je še vedno najbolj učinkovito ročno opravljanje dela in da so računalniki le izmišljotina, ki jo potrebuje vodstvo. Dejstvo pa je, če poučimo tudi neizobražene o sposobnosti računalnika, da lahko tudi delavec upravlja po štiri stroje hkrati.
- Ključ 19: *Varčevanje z energijo in materialom*: podjetje poskuša nenehno izboljševati rezultate, zato veliko sredstev namenja za zmanjšanje stroškov poslovanja. Zaposleni na ta prijem ne smejo gledati le skozi svoja področja, ampak morajo pogled razširiti na potencial celotnega podjetja. Če se varčuje na malenkostih, se bo to pri končnem rezultatu precej poznalo.
- Ključ 20: *Obvladovanje vodilnih tehnologij*: uspeh uvedbe nove tehnologije je odvisen od tega, ali bodo podjetja s pomočjo le-te uspela razviti nove proizvode ali ne. Podjetje mora stalno primerjati svojo tehnologijo s tehnologijo konkurenčnih podjetij, da s tem ugotovi, kako daleč je od konkurentov.

Zavedati pa se je treba, da tehnologija neverjetno hitro zastara. Torej, četudi smo daleč od tekmecev, to lahko pomeni, da so že čez noč tekmeci pred nami.

V sistemu lahko za svoje podjetje vedno najdemo ustrezno kombinacijo ključev in se z njihovo uporabo stalno izboljšujemo. Z ustrezno kombinacijo ključev se tako naredi strategija za boljše, hitrejše in učinkovitejše izvajanje nalog v podjetju.

**Slika 2.1** Evropski model poslovne odločnosti

Voditeljstvo 100 točk (10 %)	Management sodelavcev 90 točk (9 %)	Procesi 140 točk (14 %)	Zadovoljstvo sodelavcev 90 točk (9 %)	Poslovni izidi 150 točk (15 %)
	Politika in strategija 80 točk (8 %)		Zadovoljstvo kupcev 200 točk (20 %)	
	Viri (potenciali) 90 točk (9 %)		Vpliv na družbo 60 točk (6 %)	
	Dejavniki 500 točk (50 %)		Izidi 500 točk (50 %)	

Vir: Kralj 2003, 246.





### 3 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV

Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecard*, krajše tudi BSC) dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Uravnotežen sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja ter managementa (Kaplan in Norton 2000, 14).

Uravnotežen sistem kazalnikov vključuje najpomembnejše dejavnosti za ustvarjanje vrednosti, h katerim morajo prispevati vsi motivirani udeleženci v podjetju. Vse več inovativnih podjetij uporablja sistem uravnoteženih kazalnikov kot glavni okvir za svoje managerske procese. Podjetje lahko razvije začetni sistem z ozko zastavljenimi cilji, kot so: pojasniti strategijo, pridobiti soglasje, se osredotočiti nanjo in jo posredovati vsem sodelavcem v organizaciji. V vse več podjetjih, kjer uporabljajo omenjeni model, ugotavljajo, da je tega mogoče uporabiti za:

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji;
- posredovanje strategije v celotni organizaciji;
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo;
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti;
- določanje in usklajevanje strateških pobud;
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj;
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

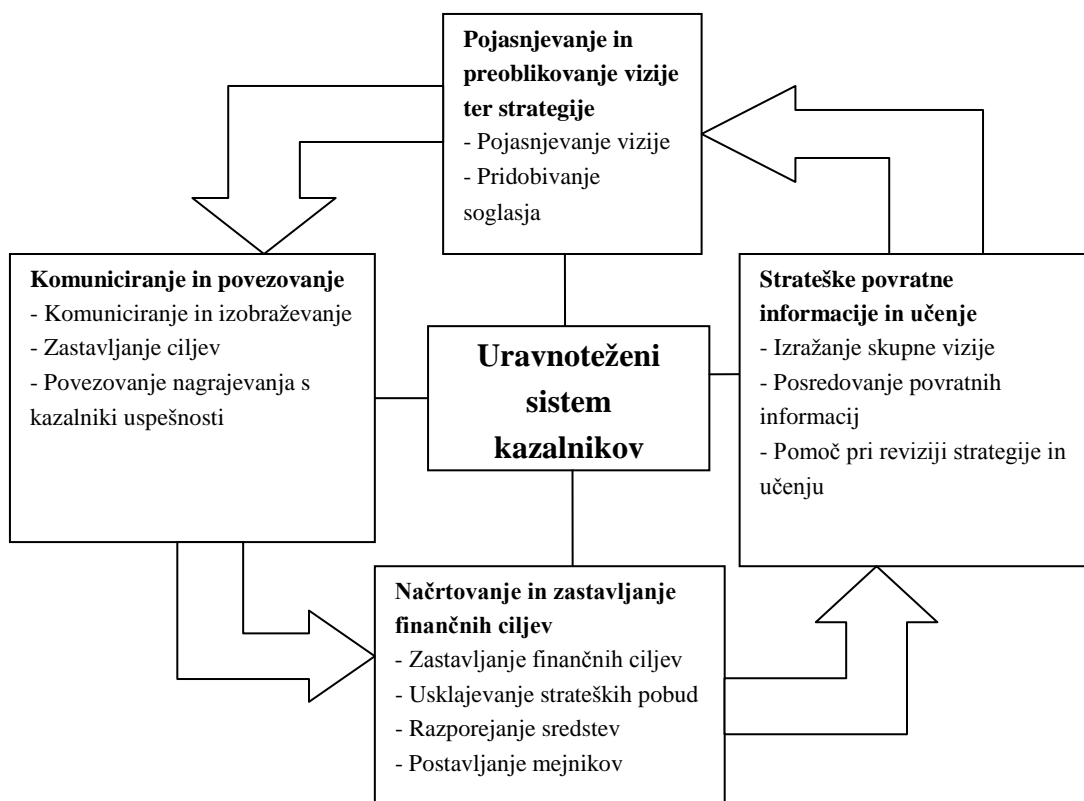
Uravnotežen sistem kazalnikov ni samo taktični ali operativni sistem merjenja. Je strateški managerski sistem, priljubljen med inovativnimi podjetji (slika 3.2).

Podjetje za izvajanje ključnih managerskih procesov uporablja naslednja področja:

- *Pojasnjevanje in udejanjanje vizije ter strategije.* Če samo zapišemo na papir, kaj je naša vizija ali strategija, brez pojasnil, si lahko vsak sodelavec po svoje razlaga, kaj naj bi to bilo. Zato je bistveno, da poleg zapisane strategije še razložimo, kaj je cilj. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se osredotočajo predvsem na zniževanje stroškov, izboljšanje kakovosti in krajše cikle procesov. Uravnotežen sistem kazalnikov pa se osredotoča na procese, ki so najpomembnejši za doseganje uspešnosti, za stranke in delničarje. Cilji uravnoteženega sistema kazalnikov postanejo skupna odgovornost ekipe vodstvenih uslužbencev in tako omogočajo, da se sistem uporablja kot organizacijski okvir za široko paleto pomembnih managerskih procesov, ki temeljijo na skupinskem delu.

- *Posredovanje in povezava strateških ciljev ter kazalnikov:* Kazalniki uspešnosti BSC se posredujejo po organizaciji prek oglasnih desk, videov in celo v elektronski obliki, s skupinsko programsko opremo, pa tudi s pomočjo računalniškega omrežja. Komunikacija je namenjena seznanjenju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije podjetja. Ko vsi zaposleni dojamajo, kaj je cilj njihove organizacije, lahko oblikujejo ožje cilje, ki podpirajo splošno strategijo poslovne enote.
- *Načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud.* Vodstvo mora imeti določene tri do pet-letne cilje za kazalnike v sistemu, ki naj bi preoblikovali podjetje. Ti cilji bi morali pomeniti preskok v učinkovitosti poslovne enote. Za doseganje finančnih ciljev morajo managerji določiti raztegljive cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Managerski proces načrtovanja in zastavljanja ciljev organizacij omogoči določitev obsega dolgoročnih rezultatov, ki jih želi doseči, prepoznavanje mehanizmov ter zagotovitev sredstev za doseg teh rezultatov in določitev kratkoročnih mejnikov za finančne ter nefinančne kazalnike v sistemu.
- *Učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.* Ta proces zagotavlja sposobnost za učenje na vodstveni ravni. Managerji nimajo na voljo postopka za pridobivanje povratnih informacij o svoji strategiji. Uravnotežen sistem kazalnikov jim omogoča spremljanje ter prilagajanje izvajanja strategije in, če je treba, uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji.

**Slika 3.1** Uravnotežen sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan in Norton 2000, 24.

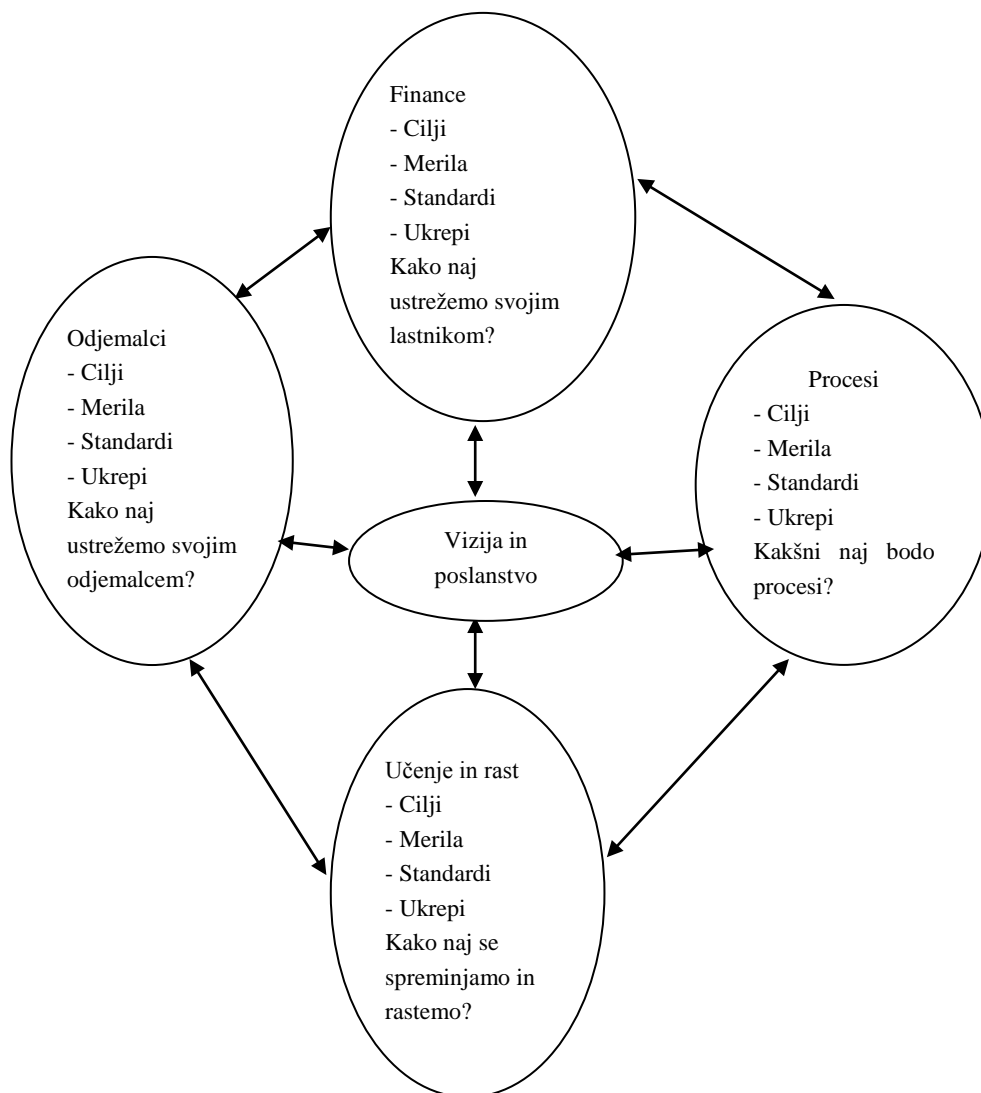
Uravnotežen sistem kazalnikov v osnovi pomeni nadgradnjo vodenja s pomočjo ciljev. Je ogrodje, s katerim si je mogoče ogledati strategijo, uporabljeno za ustvarjanje vrednosti, iz štirih zornih kotov:

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

Organizacija mora vse štiri vidike ustrezno uravnotežiti, če želi biti dolgoročno uspešna (slika 3.2).

V nadaljevanju je prikazan podrobnejši opis omenjenih vidikov.

Slika 3.2 Uravnotežen sistem meril



Vir: Biloslavo 2006, 177.

### 3.1 Finančni vidik

To, da podjetje uvede uravnotežen sistem kazalnikov v svojo organizacijo, naj bi poslovne enote vzpodbudilo k povezovanju njihovih finančnih ciljev s strategijo (cilji) podjetja. Finančni kazalci odražajo samo rezultat, torej finančni učinek delovanja vrste aktivnosti in dejavnikov v podjetju (Rejc 1998, 486-487).

Merila, ki sodijo v finančni vidik, pokažejo, ali organizacija izvaja prave dejavnosti glede na izbrano strategijo in ali je le-ta primerna glede na spremembe v zunanjem ter notranjem okolju podjetja. Ta merila so finančno-računovodska, ki se tudi običajno uporabljajo v organizaciji.

Finančni cilji in kazalniki morajo imeti dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Pri finančnem vidiku je pomembno, da organizacija ve, kje se nahaja, saj se finančni cilji lahko bistveno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cilja poslovne enote (tabela 3.1: Merjenje strateških finančnih usmeritev). Najpomembnejše so tri razvojne stopnje življenjskega cikla pri prvem vidiku metode BSC:

- rast,
- zrelost in
- upadanje.

### **3.1.1 Rast**

Rast vključuje tiste poslovne enote, ki so v začetni fazi življenjskega cikla in je njihov potencial pri razvoju izdelka ali storitve visok. Za to, da bi omenjeni potencial podjetje znalo izkoristiti kar najbolje, je potrebnega veliko truda in motivacije ter denarnih sredstev, saj razvoj novih izdelkov, izboljšanje storitev, vlaganje v nove sisteme in infrastruktura zahtevajo precejšnjo količino denarnih sredstev.

### **3.1.2 Zrelost**

Večina organizacij se nahaja ravno v fazi zrelosti. Ta razvojna stopnja je še vedno privlačna za vlaganje in reinvestiranje, pod pogojem, da se dosega visoke donose vloženega kapitala. Od poslovnih enot se pričakuje, da obdržijo svoj tržni delež, ali pa, če je le mogoče, tega celo povečajo. Večina poslovnih enot v stopnji zrelosti uporablja finančne cilje povezane z dobičkonosnostjo. Omenjeni cilj se izrazi z uporabo kazalnikov, ki so povezani z dohodkom od poslovanja ali bruto dobičkom. Od neodvisnih poslovnih enot pa je pričakovati obvladovanje tokov prihodkov in čim višji kapital, vložen v poslovne enote. Kazalniki, kot so donosnost naložbe (ROI), dobičkonosnost poslovnih sredstev (ROCE) in ekonomska dodana vrednost, so zglede ocenjevanje uspešnosti takšnih poslovnih enot.

### **3.1.3 Upadanje**

Zadnja stopnja življenjskega cikla poslovne enote je faza upadanja. Pri tej stopnji ne gre več za vlaganja in pričakovane donose, temveč se od zadnje faze pričakuje le še vzdrževanje opreme ter zmogljivosti. Glavni cilj faze upadanja je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje. Končni cilj faze pa je denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo) in zmanjšanje potrebe po obratnih sredstvih (Kaplan in Norton 2000, 59).

**Tabela 3.1** Merjenje strateških finančnih usmeritev

<i>Strateške usmeritve</i>		<i>Rast in splet prihodkov</i>	<i>Zmanjšanje stroškov/Izboljšanje produktivnosti</i>	<i>Izraba sredstev</i>
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih, odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank.	Prihodki/Zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje); Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje).
	Zrelost	Delež ciljnih strank in naročil, navzkrižna prodaja, odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti, dobičkonosnost strank in proizvodnih linij.	Stroški v primerjavi s tekmeci, stopnje zmanjševanja stroškov, posredni odhodki (odstotek od prodaje).	Delež obratnih sredstev (denarni tok), dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah, stopnje izrabe sredstev.
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij, odstotek nedobičkonosnih strank.	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo).	Povračilo, pretok.

Zaradi različnih sprememb na trgu, v zakonodaji in tehnološkem napredku je nujno pregledovati zastavljene cilje, da vidimo, kje se trenutno nahajamo na trgu ter koliko denarja bo treba vložiti, da nas spremembe ne bi presenetile. K vsaki od strategij rasti, zrelosti in upadanja sodijo tri pomembne finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo. Te so:

- rast in splet prihodkov: to se nanaša na razširitev ponudbe izdelkov ali storitev, prodor na nove trge, spremembo programov storitev, kjer je prisotna višja dodana vrednost, ter določanje novih cen storitev;
- zmanjšanje stroškov in izboljšanje produktivnosti: cilj je zmanjšati neposredne in posredne stroške storitev ali izdelkov ter sredstva deliti skupaj z ostalimi enotami v organizaciji;
- izraba sredstev in naložbena strategija: glavna naloga managerjev je, da skušajo zmanjšati obratni kapital, ki je namenjen za podporo programa pri poslovanju. Pomembno je tudi boljše izkoriščanje osnovnih sredstev in dobro je, da podjetje proda tisti del premoženja, ki ni dovolj donosen glede na tržno vrednost.

### 3.2 Vidik poslovanja s strankami

Pri drugem vidiku mora vodstvo podjetja opredeliti, kaj je korist, ki jo organizacija ponuja ciljni skupini odjemalcev, in v skladu s tem oblikovati cilje, merila ter standarde

uspešnosti, da bi organizacija lahko obdržala ali celo povečala obseg menjalnega razmerja s svojimi partnerji in s tem tudi finančno uspešnost (Biloslavo 2006, 176).

Vidik poslovanja s strankami podjetju omogoča, da uskladi osnovne dejavnike na področju poslovanja. Ti dejavniki so:

- zadovoljstvo,
- zvestoba,
- ohranjanje in pridobivanje strank ter
- dobičkonosnost.

Če želijo poslovne enote dosegati dolgoročno uspešnost na področju financ, morajo zasnovati takšne storitve, ki jih kupci cenijo. Poslovne enote morajo opredeliti tržne segmente med obstoječimi in potencialnimi strankami, nato pa izbrati tiste, kjer so se odločile biti konkurenčne.

### **3.2.1 Osnovna skupina kazalnikov pri vidiku odjemalcev**

Pri osnovni skupini kazalnikov je treba omeniti pet kazalnikov, ki veljajo za vsako organizacijo. Osnovna skupina zajema:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

#### *Tržni delež*

Je odstotek poslov, ki ga organizacija pridobi od strank, s katerimi ima partnerske odnose. Ta kazalnik prikazuje, kako bi uravnotežen sistem kazalnikov uporabili za vzpodbujanje in spreminjanje poslovne enote. Ko se podjetje osredotoči na točno določen segment strank ali trga, lahko uporabi še drugi kazalnik tržnega deleža. Podjetja lahko od stranke do stranke, ko je le-teh malo, ali od segmenta do segmenta, ko gre za prodajo množičnemu trgu, izmerijo, kolikšen odstotek poslov strank ali tržnega segmenta dobivajo. Takšen kazalnik zagotavlja podjetju trdno usmeritev, ko poskuša pri svojih ciljnih kupcih s storitvami doseči prevlado.

#### *Ohranjanje strank*

Je način, kako vzdrževati in povečevati število strank. Podjetja, ki lahko brez težav opredelijo vse svoje stranke, z lahkoto preverijo, kako uspešna so pri ohranjanju strank v posameznem obdobju.

### *Pridobivanje strank*

Je kazalnik, ki ga podjetje upošteva, če želi povečati obseg poslovanja. Namen tega kazalnika je absolutno ali relativno spremljanje strank ter na kakšen način poslovna enota pritegne nove stranke in s tem vzpostavi nove posle. Pridobivanje strank lahko merimo s številom novih ali skupno prodajo novim strankam v tem segmentu.

### *Zadovoljstvo strank*

Kazalnik zadovoljstva strank zagotavlja povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Samo, ko stranke ocenijo svoj nakup ali storitev kot zadovoljivo, lahko podjetje pričakuje, da se bodo stranke vrnile. Priprava raziskave strank je na prvi pogled videti enostavna, vendar zahteva posebno znanje, če želimo doseči velik delež strank. V praksi so največkrat uporabljene naslednje tri metode:

- raziskava po pošti,
- pogovor po telefonu in
- osebni pogovor.

Od vsake raziskave sta odvisni odzivnost in stroški. Na primer: pri raziskavi po pošti je odzivnost manjša, saj se ljudem ne ljubi ukvarjati z vračanjem raziskave na pošto, kljub temu, da večina podjetij k raziskavi že priloži kuverto in znamko ter je delo anketiranca minimalno pri vračilu ankete podjetju. Prednost prve raziskave je, da je najcenejša, saj so stroški znamke v celotni državi enaki. Medtem pa so pri osebni razgovoru stroški bistveno višji, saj je treba odšteti denar za potne stroške, posebej, če raziskavo opravljamo na celotnem območju države. Kot vemo, pa se cena goriva iz dneva v dan zgolj zvišuje. Prednost raziskave pri osebni pogovoru je večja odzivnost anketirancev.

### *Dobičkonosnost strank*

Eden izmed načinov, da se stranke vračajo zadovoljne, je nizka cena izdelkov ali storitev. Vsakega povpraševanja stranke pa ni mogoče zadovoljiti na način, kot bi to ta pričakovala. Zaradi težko izvedljivih ali specifičnih storitev mora poslovna enota včasih povišati ceno ali odkloniti posel oziroma zavrniti stranko zato, da nadomesti vire in pokrije stroške, nastale med zadovoljevanjem potreb stranke.

Kazalnik dobičkonosnosti je tisti, ki pokaže, ali so določene obstoječe stranke dobičkonosne, ali pa podjetju povzročajo prevelike stroške. Včasih se je lažje usmeriti v strategijo pridobivanja novih strank, saj so pri teh prijemih stroški bistveno nižji. Prav v takšnih primerih postane dobičkonosnost v življenjski dobi izdelka ali storitve temelj za ohranjanje ali odvrčanje nedobičkonosnih strank. Nove stranke pa kljub temu, da imajo manjšo vrednost kot stalne stranke, nosijo velik potencial v sebi, ki je privlačen za vsako podjetje.



Ne glede na to, da omenjeni kazalniki veljajo za vsako podjetje, je treba upoštevati tudi to, da je kazalnike treba prilagajati ciljni skupini strank, saj poslovna enota od njih pričakuje visoko rast in velik dobiček.

### **3.2.2 Čas, kakovost in cena**

Čeprav teorija govori o tem, da bi moralo vsako podjetje oblikovati svojo lastno paleto ponudb, ki jih želi zajeti znotraj vidika poslovanja s strankami uravnoteženega sistema kazalnikov, je bilo na podlagi raziskav ugotovljeno, da vse ponudbe vključujejo kazalnike, povezane s strankami (Kaplan in Norton 2000, 93).

Vodstvo podjetja mora opredeliti, kaj stranke cenijo, zato mora izbrati takšno ponudbo, ki bo temelj predstavitve za stranke. Naslednji korak je izbira kazalnikov iz sledečih kategorij:

- značilnosti izdelka ali storitve, ki zajema njihovo funkcionalnost, kakovost in ceno;
- odnos s strankami, ki zajema nakupne izkušnje in osebni odnos s strankami ter
- imidž in ugled podjetja, kar v veliki meri pritegne stranko v podjetje.

Omenjene kategorije pomagajo organizaciji ohraniti in širiti poslovanje s ciljnim strankami.

### **3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

Notranji poslovni procesi so vsi tisti procesi v podjetju, ki so namenjeni ustvarjanju vrednosti znanja. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost storitve ali izdelka podjetja, oblikujejo verigo medsebojno povezanih dejavnosti, katero imenujejo veriga vrednosti. Za vsako od teh dejavnosti je treba ugotoviti njihove cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev (Hočevar 2003, 4).

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev. Namenjeni so tudi opredelitvi notranjih procesov, katerim podjetje stalno sledi. Ti procesi so zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih ter izpolnitev pričakovanih delničarjev o visokih finančnih donosih. Metoda BSC se od tradicionalnih sistemov razlikuje prav po tem, da določa cilje in kazalnike uspešnosti z vidika notranjih poslovnih procesov. Kaplan in Norton (2000, 101) managerjem priporočata opredelitev celotne vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki se začnejo s *procesom inovacij*. Z njim v podjetju ugotavljajo potrebe strank in razvijejo rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi *operativni proces*, pri katerem gre za dostavo izdelkov ali storitev strankam. Zadnji poslovni proces verige vrednosti pa je *poprodajna storitev*, ki podjetju nudi storitve po nakupu, saj s tem povečuje vrednost izdelka ali storitve, ki je bila opravljena v njihovi organizaciji.

**Slika 3.3** Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 105.

### 3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja je v modelu uravnoteženega sistema kazalnikov izhodišče za finančni vidik, vidik poslovanja s strankami in vidik notranjih poslovnih procesov. Usmerjen je v vzpostavitev sistemov in postopkov za management sodelavcev ter management znanja. V uravnoteženem sistemu kazalnikov se poudarja pomen vlaganja in investiranja v naložbe, kot so nova oprema, raziskave in razvoj novih storitev. Naloga managerjev je oblikovanje meril, s katerimi bodo merili zadovoljstvo zaposlenih, delež storitev, ki bo namenjen izobraževanju kadrov, in razvoj novih inovacij. Trije glavni vidiki učenja so opisani v nadaljevanju.

#### 3.4.1 Sposobnosti zaposlenih

V današnjem času je vse več avtomatiziranih procesov, saj je večina proizvodnih procesov, ki uporabljajo računalniški nadzor, nadomestilo zaposlenega v procesu proizvodnje. Če želi biti organizacija stalno v koraku s časom in dosežati čim večjo uspešnost, se mora nenehno izpolnjevati. Poleg tega, če želi organizacija prerasti uspešnost finančnega poslovanja in poslovanja s strankami, ni dovolj vztrajati pri standardnih postopkih, ki jih je zasnovalo vodstvo podjetja, ampak mora ideja potovati od vodstva do izvajalcev (zaposlenih), saj so zaposleni najbližje notranjim procesom.

Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan in Norton 2000, 140):

- Zadovoljstvo zaposlenih: Če je zaposleni v podjetju zadovoljen in se dobro počuti v svoji organizaciji, bo tudi bolj produktiven, njegovo delo bo bolj kakovostno in bo širil dobro ime o svoji organizaciji. Če je zaposleni

zadovoljen, se tudi stranke vračajo, saj zaposleni prenašajo to pozitivno energijo na stranke.

- Ohranjanje zaposlenih v organizaciji: Bistvo zadrževanja zdajšnjih sodelavcev v podjetju je v tem, da ohranjajo intelektualni kapital v organizaciji. To pomeni, da vsi zaposleni, ki dolgoročno ostajajo v podjetju, ohranjajo vrednote organizacije, poznajo njene procese in morda celo rahločutnost za potrebe strank.
- Produktivnost zaposlenih: Produktivnost je kazalnik za merjenje učinka usposobljenosti zaposlenih in njihove morale, inovacij, izboljšanje notranjih procesov ter zadovoljstva strank.

Najbolj enostaven kazalnik produktivnosti se meri tako, da se ugotovi, koliko prihodkov ustvari en zaposlen. Večje prihodke kot zaposleni v organizaciji ustvari, večji je tudi dohodek na zaposlenega, če se podjetje odloči plačevati zaposlenega glede na učinkovitost.

### ***3.4.2 Zmogljivosti informacijskih sistemov***

Zaposleni v operativnem delu podjetja potrebujejo hitro, pravočasno in natančno povratno informacijo o novem izdelku ali storitvi. Samo, če bo podjetje uporabljalo najboljše informacijske sisteme, bo lahko izboljševalo proizvodne procese. Med boljše sisteme Kaplan in Norton (2000, 145) navajata TQM ali sistem s prekinitvami, s procesi preurejanja. Precejšnje število podjetij uporablja kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami.

### ***3.4.3 Motivacija***

Tudi najbolje plačani zaposleni ali zaposleni, ki jim podjetje zagotavlja najboljši dostop do informacij, ne bodo prispevali k boljšemu uspehu organizacije, če ne bodo motivirani pri opravljanju svoje naloge v podjetju. Pri motivaciji ima pomembno vlogo tudi dobra delovna klima, saj lahko ta bistveno pripomore k vzpodbujanju zaposlenih.



## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Kobilarna Lipica je kulturno-zgodovinski spomenik ter ena najstarejših kobilarn na svetu, ki v skladu z zakonom o Kobilarni Lipica (ZKL 2008) upravlja vse premoženjske in nepremičninske pravice intelektualne lastnine. To pomeni, da je v 100% državni lasti.

Ohranjanje in razvoj Kobilarne Lipica kot kulturno-zgodovinske ter rejske ustanove je izjemnega pomena za ugled Slovenije v mednarodnem merilu, saj je območje kobilarne najbolj primerno za vrhunsko rejo in počutje lipicanca.

Razvoj kobilarne je treba usmerjati tako, da bodo kar najbolj izkoriščeni zdajšnji potenciali, kar pomeni predvsem prostorsko in programsko usklajevanje določenih vsebin.

### **4.1 Zgodovinski razvoj Kobilarne Lipica**

Lipica ima pestro in dolgo zgodovino svojega nastanka. Skozi čas je doživljala slavo in težke čase, vendar je vsakič premagala težave in si opomogla.

V preteklosti so se pristojni s težavo odločali za primeren kraj, kjer naj bi bila umeščena kobilarna. Pri izbiri primerne kraja za kobilarno so konjerejski strokovnjaki menili, da je Kras po svoji zemlji in podnebju najbolj podoben Španiji ter sosednji Italiji, kjer je bila konjereja zelo razvita. Pri izbiri prostora je bil ključni dejavnik tudi to, da je na Krasu že v preteklosti cvetela konjereja. Nadvojvoda Karel pa se je za lokacijo Lipice odločil po nasvetih tržaškega škofa Coreta in Franca Jurka, ki je bil upravnik škofovske kobilarne konj (Dolenc 1980, 23).

Leta 1559 so po Notranjskem in Krasu divjali Turki. V času roparskih pohodov so precej uničili tudi Lipico. Po njihovem odhodu sta izbruhnili kuga in lakota, zaradi česar so se tržaški škofje manj zanimali za svoje posestvo, kar je bil vzrok, da so prigovarjali nadvojvodo Karla, da kupi zanemarjeno Lipico. Tako je slednji 19. maja 1580 podpisal pogodbo o prevzemu Lipice, tega leta so od škofa kupili tudi kobilarno kraških konj. Zato je leto 1580 zapisano kot zgodovinsko leto za Kobilarno Lipica.

Takoj po ustanovitvi kobilarne je baron Hans Khevenhüller, po ukazu nadvojvode Karla, odšel v Španijo z nalogo, da kupi španske plemenske žrebce, s katerimi bi oplemenitili trdne, močne, kraške kobile ter vzredili elegantnega, vzdržljivega in hitrega konja za potrebe dvora, vojske ter španske jahalne šole.

Kobilarna se je zelo razvila v času cesarja Jožefa in Leopolda prvega. Na prošnjo takratnega upravnika so zgradili tudi cerkvico, več hlevov, dogradili nova stanovanja za osebje, izboljšali travnike, uredili poti in gozdove. Tudi obdobje vladavine Karla petega je bilo zelo pomembno za Lipico. Kobilarna se je hitro razvila, zato prvotno posestvo ni zadoščalo, da bi na njem pridelali dovolj sena. Tako so odkupili posest še v Postojni in Prestranku. Kobilarna je prevzela posestvo predvsem zaradi prostega gibanja in paš

žrebičkov, saj so vsi ukrepi in dobri pogoji povečevali odlične lastnosti te pasme konjev. V času vladavine Marije Terezije se je njen mož zelo zanimal za ureditev Lipice, zato je kobilarna zelo lepo uspevala. Večkrat so se porajali predlogi za selitev kobilarne v drugi kraj ali celo drugo državo, vendar je vsak cesar v času svojega vladanja predloge zavračal. Tako je kobilarna ostajala v matični domovini, selili so le žrebete in kobile. Leta 1797, ko se je končala vojna z Napoleonom, je bila Lipica spet porušena in opustošena. Stavbe so bile močno poškodovane, vse je bilo v razsulu. Izginil je lipiški arhiv z vsemi zapisi od ustanovitve dalje. Leta 1802 je vnovično veliko škodo povzročil hud potres, saj je takrat Lipica izgubila skoraj vse najboljše konje. Leta 1815 so nekako uspeli obnoviti vse dokumente in jih od takrat dalje izdelovali v dvojnikih. Tako so se dokumenti nahajali v Lipici in na Dunaju. Lipica je preživela vojne, požare in selitve konj iz ene države v drugo, konji pa so med transportom poginjali. Ozemlje se je po vojni delilo vsakič drugače. Enkrat je pripadlo Avstrijcem, naslednjič Francozom, nato Italijanom itd. Lipicanci so se širili na Hrvaško, v Srbijo in Vojvodino, Makedonijo, na Madžarsko, v Avstrijo, na Češkoslovaško, v Romunijo, na Poljsko, v Italijo, nekaj pa jih najdemo tudi v ZDA, Franciji, Etiopiji, Peruju in Avstraliji, vendar gre tu večinoma za manjše zasebne kobilarne.

#### **4.2 Dejavnost in ponudba Kobilarne Lipica**

Kobilarna Lipica izvaja številne dejavnosti kot javno službo (ZKL 2008):

- Reja in vzreja konj lipicancev, pripuščanje, osemenjevanje, selekcija, rodovništvo, preizkušnja ter šolanje konj;
- Spremljanje reje in vzreje konj lipicancev v lasti drugih pravnih ter fizičnih oseb v RS, ki so člani združenja rejcev lipicancev, zagotavljanje potrebnega števila žrebcev-plemenjakov oziroma potrebnih količin žrebčevega semena za plemenske kobile in rejcev ter strokovno svetovanje rejcem;
- Vodenje izvorne rodovniške knjige lipicancev;
- Organiziranje kulturnih in konjerejsko-konjeniških prireditev na zavarovanem območju;
- Sodelovanje konj lipicancev v državnem protokolu RS;
- Varstvo kulturne dediščine;
- Upravljanje z nepremičnim in premičnim premoženjem na območju kulturnega spomenika ter s pravicami intelektualne lastnine, ki so podlaga za izvajanje javne službe.

Ponudba, ki jo Kobilarna Lipica nudi svojim gostom, je naslednja:

- vodeni ogledi kobilarne,
- jahalni tečaji,
- vožnje s kočijo,

- igrišče za golf,
- igrišče za tenis,
- nočitve v hotelu Klub \*\* in Maestoso\*\*\*,
- tajske masaže,
- zaprt bazen,
- fitness, savna, solarij,
- ogled galerije Avgusta Černigoja,
- ogled doline Lurške Matere Božje,
- cerkev sv. Antona Padovanskega,
- pestra ponudba hrane in dva dnevno-nočna bara,
- možnost najema sodobno opremljene dvorane za seminarske namene in
- poročna dvorana.

### **4.3 Vizija Kobilarne Lipica**

Vizija organizacije je projekcija, ki smiselno povezuje in izraža pomembne ter dolgoročne interese pomembnih uslužbencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev (Biloslavo 2006, 64).

Tavčar (2000, 79) deli udeležence v podjetju na:

- notranji – sodelavci organizacije vseh vrst; najbolj vplivni so managerji in strokovnjaki;
- zunanji – težni partnerji, konkurenti, država, krajevno okolje ipd.; med najbolj vplivnimi so lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo.

Vizija Kobilarne Lipica je postati vrhunska strokovna ustanova in osrednja lipicanska kobilarna na svetu ter mednarodno uveljavljen konjeniški center za konje pasme lipicanec, z varovanimi vrednotami kulturne krajine, v okolju zgodovinsko zaščitene stavbne jedra in Kraške krajine.

### **4.4 Poslanstvo Kobilarne Lipica**

Poslanstvo je okvir programov organizacije, ki obetajo kar največjo konkurenčnost organizacije in privlačnost trga (Biloslavo 2006, 64), torej nam pove, v čem se podjetja razlikujejo od drugih podjetij.

Poslanstvo Kobilarne Lipica je zagotavljanje vrhunskega nivoja dela na področju reje lipicanca in konjeništvu, kot tudi varovanje, ohranjanje ter razvoj kulturne in naravne dediščine. Za izvajanje omenjenega poslanstva je odločilen usklajen razvoj spremljajočih turističnih dejavnosti in učinkovito izkoriščanje izjemnega poslovnega potenciala, kar mora zagotavljati del sredstev za varovanje primarnih vsebin, kot tudi izvajanje in razvoj vseh ostalih dejavnosti.

#### **4.5 Strateški cilji Kobilarne Lipica**

Cilji organizacije so vnaprej zamišljeni rezultati, ki si jih organizacija prizadeva doseči v določenem prostoru v bolj ali manj odmaknjeni prihodnosti (Biloslavo 2006, 64). Strateški cilji pa naj bi bili specifični, merljivi, dosegljivi, predvsem pa realni ter časovno določeni in kar je najpomembnejše, privlačni ter motivacijski. Kobilarna Lipica si želi uveljavitev kot matične kobilarne lipicanca, povrnitev in ohranjanje ugleda kobilarne tako doma kot v tujini. Njihov cilj je povečati tudi mednarodni vpliv in vpletenost kobilarne kot rejske organizacije v reji lipicanca v svetovnem merilu, želijo si tudi uskladitve dolgoročnega koncepta varovanja, ohranjanja ter razvoja kulturne dediščine. Oblikovati in uvesti želijo tudi nove programe v kobilarni, ki bodo vodilo za izboljšanje poslovnih rezultatov. Njihova želja je tudi razvoj Lipice v evropsko in svetovno znano turistično središče visoke kakovosti, kjer bo turistična ponudba temeljila na konjeništvu, kulturnem turizmu, pohodništvu, kulinariki, sprostitvenem centru ter dopolnilni ponudbi, kar pomeni, da želijo uskladiti razvoj turističnih dejavnosti z infrastrukturo. Pomemben cilj, kateremu želijo slediti, je tudi seznanjenje domače in tuje javnosti z varovanjem ter dejavnostjo Kobilarne Lipica.

#### **4.6 Načrti Kobilarne Lipica v letu 2010**

Načrti programa dela v letu 2010 so zaradi menjave sveta in vodstva kobilarne Lipica naravnani tako, da bo njihovo izpolnjevanje v kar največji meri zagotavljalo izpolnjevanje osnovnega poslanstva javnega zavoda ter približevanje zastavljeni viziji. Iz načrtov je razvidno, da se trudijo povečati ugled in uveljavitev kobilarne kot matične domovine lipicanca. Njihov načrt je tudi izvedba čim večjega števila strokovnih nalog, ki jih lahko z obstoječim kadrom izvedejo v skladu z določili Zakona o živinoreji in rejskem programu kobilarne, s tem pa uresničiti strokovni pristop na področju reje ter konjenišva. Eden izmed načrtov v letošnjem letu je tudi uvajanje organizacijskih in kadrovskih dopolnitev, ki so predvidene z novo organizacijsko shemo ter novo sistematizacijo. Uresničiti želijo tudi letne izobraževalne programe za jahače, kočijaže in konjarje. Kot je za Kobilarno Lipica že običajno, želijo doseči tudi uspešno izvedbo konjeniških in konjerejskih prireditev, organizacijo izobraževalnih ter kulturnih prireditev in izvedbo praznika ob 430-letnici kobilarne na najvišjem možnem nivoju.



## **5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V KOBILARNI LIPICA**

V uvodu sem že omenila, da sta uravnotežen sistem kazalnikov razvila Kaplan in Norton že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja ter ga testirala v številnih podjetjih. V podjetjih, kjer so zasedali zadnja mesta na lestvici, so se s pomočjo uvedbe nove strategije, nove organizacije dela in managerskega procesa povzpeli na vrh lestvice v svoji panogi. Vse to so dosegli v pičlih dveh letih po uvedbi le-te (Kaplan in Norton 2001, 17). Vsa podjetja so kot osrednji managerski proces uporabili uravnotežen sistem kazalnikov. Na podlagi teh rezultatov sem se odločila za analizo uravnoteženega sistema kazalnikov v Kobilarni Lipica.

Brez vizije, poslanstva in strateških ciljev organizacije težko oblikujemo kazalnike za vsak vidik USK, saj si na podlagi le-tega lahko predstavljamo, v kaj je podjetje usmerjeno. V nadaljevanju zaključne projektne naloge bom tako predstavila kazalnike, ki sodijo k finančnemu vidiku, vidiku poslovanja s strankami, vidiku notranjih poslovnih procesov ter vidiku učenja in rasti.

### **5.1 Finančni vidik**

Najtežji del zaključne projektne naloge je bil izbira kazalnikov za analizo zavoda Kobilarna Lipica, saj je ta v preteklosti posloval z izgubo. Kljub temu sem se odločila za obravnavo treh najpomembnejših kazalnikov, saj le-ti konkretno prikažejo rezultate zavoda. Za obravnavo sem izbrala dve skupini kazalnikov; kazalnike likvidnosti in kazalnike gospodarnosti. Kazalniki likvidnosti pokažejo, kako uspešno podjetje poravnava svoje tekoče obveznosti. Večji kot so kazalniki, več sredstev ima podjetje na voljo za poravnavo nastalih obveznosti, hkrati pa je manjša možnost za nastanek novih likvidnostnih težav. Pomembnejša kazalnika, ki sodita v skupino likvidnostnih kazalnikov, sta kratkoročni koeficient in hitri koeficient. Pri analizi projektne naloge je bistven kratkoročni koeficient, zato sem hitri koeficient izpustila iz obravnave.

Kratkoročni koeficient nam pokaže, kako uspešno podjetje poravnava svoje tekoče obveznosti.

Kazalniki gospodarnosti pa pokažejo, kako učinkovito je poslovanje podjetja. Poslovni sistem posluje gospodarno, če so prihodki višji od odhodkov. Pomembnejša kazalnika zavoda Kobilarna Lipica sta gospodarnost poslovanja in celotna gospodarnost poslovanja.

#### **5.1.1 *Kratkoročni koeficient***

Imenujejo ga tudi kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 416), kateri nam pove, ali bi podjetje lahko pokrilo vse trenutne

kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima. Priporočena vrednost kratkoročnega koeficienta je okrog 2. Njegova oznaka je KK.

Kratkoročna sredstva izračunavamo kot vsoto sredstev za prodajo, zaloge, kratkoročne poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Kratkoročne obveznosti pa so sestavljene iz vsote kratkoročnih poslovnih obveznosti in kratkoročnih finančnih obveznosti. Ponekod med kratkoročna sredstva oziroma obveznosti prištevajo tudi kratkoročne aktivne časovne razmejitev in kratkoročne pasivne časovne razmejitev.

$$KK = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (16)$$

Vir: Škerlavaj 2010.

Kjer dobimo naslednje rezultate:

- $KK_{2007} = 1,79$
- $KK_{2008} = 0,36$

Sodeč po rezultatih lahko rečemo, da ima v nalogi obravnavano podjetje slabšo pokritost kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, posledično pa se je poslovanje v letu 2008 poslabšalo glede na leto 2007. Kratkoročni koeficient za leto 2007 je znašal 1,79, kratkoročni koeficient za leto 2008 pa 0,36. Kratkoročni koeficient v letu 2008 se je glede na leto 2007 zmanjšal za približno 20 odstotkov.

### **5.1.2 Ekonomičnost poslovanja**

Kazalnik ekonomičnosti kaže na učinkovitost poslovanja organizacije oziroma na razmerje med prihodki in odhodki. Podjetje je poslovalo z dobičkom, če so prihodki višji od odhodkov; višji kot so prihodki v primerjavi z odhodki, večja je ekonomičnost poslovanja.

$$\text{Ekonomičnost poslovanja} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}} \quad (17)$$

Vir: Škerlavaj 2010.

Kjer dobimo naslednje rezultate:

- $EP_{2007} = 1,13$
- $EP_{2008} = 0,94$

Kobilarna Lipica je zmanjšala vrednost kazalnika, saj je v letu 2008 poslovala slabše v primerjavi z letom 2007. Torej je Kobilarna Lipica v letu 2007 poslovala z dobičkom, saj je kazalnik za leto 2007 višji od 1. V letu 2008 pa ni ustvarila dobička,

ampak izgubo, kar je pokazal tudi kazalnik, saj je vrednost le-tega v letu 2008 znašala manj kot 1, in sicer 0,94.

### 5.1.3 Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev

Dolgoročna sredstva so stalna sredstva, povečana za dolgoročne terjatve iz poslovanja. Vrednost koeficienta naj bi bila večja od 1, kar pomeni, da podjetje financira del kratkoročnih sredstev z dolgoročnimi viri (Vidic 2000, 43).

Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev:

$$\text{KPDS} = \frac{\text{Kapital} + \text{dolgoročne rezervacije} + \text{dolgoročni dolgovi}}{\text{Dolgoročna sredstva}} \quad (18)$$

Vir: Vidic 2000, 43.

Iz česar sledi:

- $\text{KPDS}_{2007} = 0,89$
- $\text{KPDS}_{2008} = 0,88$

Rezultata iz obeh let sta skorajda enaka in manjša od 1, kar pomeni, da dolgoročna sredstva niso zadoščala za pokritje vseh obveznosti. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev je bila v letu 2008 nekoliko nižja glede na leto 2007, saj je v letu 2007 znašala 0,89, v letu 2008 pa 0,88. Ker je bila kapitalska pokritost v obeh letih manjša od 1, lahko sklepamo, da je Kobilarna Lipica, sodeč po rezultatih, najverjetneje najela kredit, da je lahko poravnala vsa sredstva in dolgove, tako v letu 2007 kot v 2008.

## 5.2 Vidik poslovanja s kupci

Vidik poslovanja s strankami je v tesni povezavi s predhodnim vidikom, saj je od kupcev odvisno, kakšno bo v prihodnosti finančno stanje organizacije. V Kobilarni Lipica se trudijo zadovoljiti potrebe vseh svojih kupcev, zato nenehno uvajajo nove programe, ki bi pritegnili čim več ljudi v Lipico. V ta namen poskušajo ob posebnih priložnostih, kot so pustovanje, zimske počitnice, dan odprtih vrat itd., pritegniti in zadržati kupce v Lipici dlje časa.

V okviru vidika poslovanja s kupci sem za organizacijo Kobilarne Lipica oblikovala 3 skupine kazalnikov, in sicer:

- zadovoljstvo kupcev,
- ohranjanje zvestobe kupcev in
- pridobivanje novih kupcev.

### 5.2.1 Zadovoljstvo kupcev

Uporaba kazalnika zadovoljstva kupcev zagotavlja povratno informacijo o tem, kako uspešna je organizacija pri zadovoljevanju njihovih zahtev. Z merjenjem tega

kazalnika skuša organizacija ugotoviti, koliko zahtev in pričakovanj je organizacija izpolnila ter daje informacijo o tem, ali si je podjetje zastavilo ustrezno strategijo zadovoljevanja potreb kupcev ali ne. Podjetju je ta kazalec v pomoč za pravočasen sprejem ukrepov, za odpravo nezadovoljstva kupcev, kar vse vodi do slabih rezultatov v finančnem vidiku.

Za gosta, ki pride na obisk v Lipico, naj bo to dnevni gost ali gost, ki se odloči za preživljanje odmora v Lipici dlje časa, je pomemben enak pristop, in sicer takšen, da ta začuti dobrodošlico, udobje ter sproščenost. Za zadovoljstvo ni pomembna le kakovost opravljanja storitev, temveč tudi okolje, v katerem se gost nahaja v času svojega obiska ali počitnikovanja. Med pomembne vrednote zadovoljstva gosta štejemo tudi rekreacijsko ponudbo in ponudbo gostinskih storitev ter zadovoljstvo zaposlenih, saj velja, če so zaposleni zadovoljni, se to odraža tudi pri kupcih. Zadovoljstvo kupcev pa lahko spremljamo s pomočjo anketnega vprašalnika, knjige pritožb in pohval ali osebnih komentarjev gostov Kobilarne Lipica.

### ***5.2.2 Ohranjanje zvestobe kupcev***

Ta kazalnik je zelo pomemben za Kobilarno Lipica, saj je njihov glavni cilj, da bi kupci ostali dlje časa pri njih, torej, kako zadržati kupca dlje časa v Lipici. Dejstvo pa je, da je ohranjanje zvestobe pogojeno tudi s konkurenčno prednostjo Lipice, to so lipicanci. Namreč, če nekdo ne mara konjev, ne bo prišel v Lipico z namenom, da si ogleda kobilarno, pač pa zato, da si ogleda drugo ponudbo, ki jo nudi Kobilarna Lipica. Obstajata torej dve skupini gostov: zvesti gostje, ki se vsako leto vračajo na oddih v neokrnjeno naravo in med konje ter ostanejo dlje časa na oddihu, in dnevni gostje, ki se običajno udeležujejo dnevnih aktivnosti, kot so vodeni ogledi kobilarne, rekreacija v bazenu, fitnesu, savni ali na golf igrišču ter podobne aktivnosti, ki jih Lipica nudi. Obe skupini sta enako pomembni za uspešno poslovanje javnega zavoda Kobilarna Lipica.

### ***5.2.3 Pridobivanje novih kupcev***

Zadovoljstvo, ohranjanje in pridobivanje kupcev so tesno med seboj povezani ter soodvisni dejavniki. Pridobivanje kupcev predstavlja strošek za organizacijo, vendar je zelo pomemben dejavnik.

Velja omeniti aktivnosti, ki jih je Kobilarna Lipica v preteklih mesecih uvedla v svojo ponudbo, in sicer je januarja organizirala postavitve drsališča, februarja sta sledila organizacija pustovanja z bogatimi nagradami ter zimski dan odprtih vrat, dan kulturnega praznika in niz ostalih prireditvev, saj prav letos Kobilarna Lipica praznuje 430-letnico obstoja. S takšno promocijo lahko privabijo še več obiskovalcev.

V nadaljevanju navajam še nekaj prireditvev, s katerimi bo Lipica poskušala pritegniti nove kupce:

- tekmovanje v vzdržljivostnem in dresurnem jahanju ter glasbeno-folklorni nastop Kraške folklorne skupine (predstavitev navad in običajev na Krasu);
- ocenjevanje lipicancev in sprejem v register;
- mednarodni turnir v vožnji in državno prvenstvo v vožnji;
- dnevi Kobilarne Lipica;
- državno prvenstvo v dresurnem jahanju;
- udeležili se bodo tudi tradicionalne prireditve terana in pršuta v Dutovljah ter sejma v Veroni;
- sledili bodo tudi poletni, jesenski in Božični koncert klasične glasbe;
- in podobno.

### **5.3 Vidik notranjih procesov**

Je usmerjen na kritične dejavnosti vzdolž verige vrednosti organizacije, v katerem mora biti ta vodilna, če želi uresničiti svoje cilje ob konkurenci (Biloslavo 2006, 176). Notranji poslovni procesi so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje. V nadaljevanju bom predstavila naslednja dejavnika:

- število novih produktov oz. dopolnitev obstoječih in
- produktivnost.

#### **5.3.1 Število novih produktov oz. dopolnitev obstoječih**

Z namenom, da Kobilarna Lipica postane bolj učinkovita in uspešna pri svojem poslovanju, pa tudi, da zadovolji potrebe obiskovalcev, je na področju uvedbe novih produktov investirala v propagando z organizacijo raznih prireditev. Poleg tradicionalnih prireditev, ki se nanašajo predvsem na lipicance, se Kobilarna Lipica uspešno udeležuje raznih sejmov in promovira Lipico na takšen način, da pritegne tudi veliko mlajše populacije. V neposredni bližini igrišč za tenis in golf so v letu 2008 odprli prenovljeni bar, kjer se lahko gostje sprostijo predvsem v poletnem času, saj takrat Lipica zaživi. V februarju 2010 so tako pripeljali drsališče v Lipico prav z namenom, da bi mladostniki dlje časa preživeli v Lipici, saj so ravno mladi tisti, ki največkrat posredujejo različne informacije in širijo dobro ime. V šolskem letu 2009/2010 so pripravili program tudi za šolsko mladino, ki je sestavljen od ogledov kobilarne do tečajev plavanja ter ogleda galerije Avgusta Černigoja. Uvedli so tudi razne natečaje, kot sta na primer javni natečaj z naslovom Otroci rišejo za Lipico, v sodelovanju z društvom Planet Zemlja, ter projekt z naslovom Naš lipicanec. V letošnjem letu pa nameravajo pripraviti in izdati še različne nove zloženke. Vse to je nujno, saj je Kobilarna Lipica v fazi prestrukturiranja in so te informacije bistvenega pomena.

### 5.3.2 Produktivnost

Produktivnost je uspešnost poslovanja zaposlenih delavcev v podjetju. Čim boljša produktivnost podjetja pomeni prizadevanje, da to s kar najmanj vloženega živega dela ustvari največji obseg proizvodnje ali storitve. Produktivnost lahko izboljšamo tako, da kupimo sodobnejšo tehnologijo, ali pa, da isto število delavcev naredi več. Produktivnost nam pove, kako učinkoviti smo pri poslovanju.

Pri izračunavanju produktivnosti za storitveno podjetje je števec smiselno izraziti vrednostno, imenovalec pa s številom zaposlenih. Produktivnost se poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov ali zmanjša število zaposlenih.

**Tabela 5.1** Izračun produktivnosti Kobilarne Lipica v letih 2007 in 2008

Postavka iz BS za leto	2007	2008
Prihodki od poslovanja (v EUR)	6.022.188	4.135.011
Število zaposlenih	88	88
Produktivnost dela (v EUR)	68.434	46.989

Sklepamo lahko, da je bila produktivnost dela v letu 2007 boljša glede na leto 2008, saj je kazalnik pokazal, da se je produktivnost glede na leto 2008, ob enakem številu zaposlenih, v enakem obdobju poslabšala za 21.445 evrov, kar pomeni zmanjšanje za 31 odstotkov.

## 5.4 Vidik učenja in rasti

Zaposleni so s svojim znanjem in sposobnostmi največji kapital vsakega podjetja, zato ima naložba v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih bistveno vlogo in pomen. Managerji morajo to naložbo gledati kot investicijo, ne pa kot strošek. Zaposleni v podjetjih se morajo odlikovati v sposobnosti učenja in uporabe naučenega v poslovnih procesih. V okviru vidika učenja in rasti predlagam naslednje kazalnike:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- fluktuacija zaposlenih.

### 5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Je kazalnik, ki ga je najlažje izmeriti s pomočjo anketnega vprašalnika, saj na takšen način zaposleni anonimno izrazijo svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. V Kobilarni Lipica zadovoljstva zaposlenih doslej niso spremljali, vendar imajo ta namen.

Vsem zaposlenim nudijo sicer stabilno zaposlitev, saj so javni zavod, ki zaposlenim zagotavlja redni mesečni dohodek.

V okviru napredovanja in možnosti osebnega razvoja Kobilarna Lipica nudi svojim sodelavcem nenehna usposabljanja. Slabost tega pa je v tem, da nimajo letnih razgovorov, vendar se v okviru ocenjevanja del dnevno pogovarjajo s podrejenimi, zato menijo, da letni razgovori niso potrebni.

Ker so javni zavod, je treba upoštevati tudi določilo zakonodaje, ki pravi, da je vsako leto do 15. marca treba oceniti zaposlene po lestvici od ena do pet in to vse tiste, ki so zaposleni za dlje kot šest mesecev.

Kar zadeva stimulacije, te v zavodu dejansko skorajda ni. Pravnica Mojca Fajdiga, zaposlena v pravni službi javnega zavoda, ob tem pravi, da so zaposleni upravičeni samo do položajnega dodatka. Ker so javni sektor, je namreč vse zakonsko urejeno. Sedmi člen zakona (redna delovna uspešnost) navaja, da ne glede na določbe ZSPJS javnim uslužbencem in funkcionarjem v letu 2010 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost (ZIUZGK 2009).

Osmi člen zakona (povečan obseg dela) pa določa, da ne glede na uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence in na podlagi splošnih aktov, lahko v letu 2010 višina dela plače javnega uslužbenca za plačilo delovne uspešnosti pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna, znaša največ 20 odstotkov njegove osnovne plače (ZSPJS 2004).

Zadovoljstvo zaposlenih je zato manjše od pričakovanega, tudi zato, ker v Kobilarni Lipica primanjkuje približno 37 zaposlenih, da bi zavod lažje posloval. Primanjkuje jim tako zaposlenih v upravi kot tudi kadra v hlevih, to je rejskega kadra in tistih, ki se ukvarjajo s konji, pa tudi ostalega kadra. Kobilarna Lipica je zaprosila za odobritev zaposlitve dodatnega kadra, vendar so jim prošnjo zavrnil. Poleg tega ustanovitelj zavoda, torej vlada v imenu države, zahteva, da se pri 88 zaposlenih v Kobilarni Lipica število kadra zmanjša za dva odstotka na letni ravni.

#### ***5.4.2 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih***

Vsi se nenehno učimo, bodisi v šoli, službi ali v življenju na splošno. Nenehno je treba tudi izobraževati zaposlene, saj so na trgu vsak dan navzoče nove inovacije, tehnologija se spreminja in napreduje. Če želi podjetje obstati na trgu, se mora prilagajati tržišču in uvajati spremembe v svojo organizacijo.

Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji je proces, s katerim zaposleni spoznava procese in stanje v okolju ter se temu prilagaja. Podjetje se mora pogosto odzvati zelo hitro, kar pomeni, da je uspešnejša tista organizacija, ki se hitreje uči. Učenje, izobraževanje in usposabljanje je sestavni del učeče se organizacije.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja ter usposabljanja sta dejavnosti, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja ter usposabljanja, to je stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe.

V Kobilarni Lipica je možnost za nadaljnje izobraževanje pogojeno s planom izobraževanja, kar pomeni, da se zaposleni izobražujejo na podlagi odločitev vodij. Vodja oceni, ali je izobraževanje, ki ga je njegov podrejeni predlagal, koristno za nadaljnje izobraževanje. Gre torej za dogovor med zaposlenim in njegovim vodjem, na katerem področju se delavec želi izobraževati, na podlagi tega pa se nato delavec in vodja odločita za to. Pri izobraževanju velja omeniti, da se v Kobilarni Lipica zavzemajo za to, da bi pridobili nacionalno poklicno specifikacijo za poklic jahača, podkovskega kovača in konjarja. Narava dela na teh delovnih mestih namreč zahteva posebna znanja in poseben odnos ljudi do živali, česar v okviru klasičnega izobraževanja ni mogoče pridobiti, posledično pa to tudi ni ovrednoteno v plačnem sistemu javne uprave. Med drugim je problem močno izražen pri konjarjih in ostalih delavcih, ki delajo neposredno s konji. Glede na dve hujši nesreči pri delu, ki sta se zgodili zaposlenim, bi bilo treba pozornost nameniti tudi dodatnemu izobraževanju s področja varstva pri delu in ravnanju s konji nasploh. Ugotovljeno je bilo tudi, da bi se lahko posebna znanja in sposobnosti, kar je nujno za navedene poklice, vrednotila na dva načina, in sicer z uvrstitvijo poklicev v nacionalno poklicno kvalifikacijo ter v okviru internega preizkusa znanja. Trenutno je mogoče pridobiti certifikat za poklicno kvalifikacijo le za podkovskega kovača.

Tudi zaposleni v upravi se izobražujejo na raznih seminarjih, in sicer s področja računalništva, tujih jezikov in komunikacije.

Za izboljšanje rezultatov v Kobilarni Lipica je torej nujno izobraževanje vseh zaposlenih, tudi tistih, ki se ukvarjajo s konji. Le tako bo zajet ves kader Kobilarne Lipica in skupaj bodo pripravljeni na nove izzive.

V nadaljevanju so prikazani podatki o zaposlenih v Kobilarni Lipica glede na stopnjo izobrazbe.



**Tabela 5.2** Zaposleni glede na stopnjo izobrazbe, po posameznih službah, na dan 31. 12. 2009

Organizacijska enota (po stopnji izobrazbe)	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	skupaj
Direktor							1		1
Poslovni sekretar					1				1
Splošno-pravno-kadrovska služba					1			2	3
Finančno-računovodska služba					5	1	1		7
Služba za javne razpise, investicijske projekte, šolski program in kulturno dediščino						2	2		4
Konjeniški športni center							1		1
<i>Kobilarna</i>								1	1
PE Gospodarstvo							2		2
DE Čreda		8	1	9	5				23
DE Vzdrževanje	2	2		6	1				11
DE Dislocirana na enoto Ravne		1		3					4
Lipiška jahalna šola	2	4		3	8	1			18
DE Turistični programi in vprege	1	1	1	3	5				11
Skupaj									87

Vir: Kobilarna Lipica 2009, 4.

### 5.4.3 *Fluktuacija zaposlenih*

Osnova vsakega podjetja so v njem zaposleni ljudje. Od ravnanja z zaposlenimi je odvisno, ali bo podjetje uspešno in učinkovito, ali ne bo. Večina podjetij propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala.

Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije in izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih ali subjektivnih vzrokov. Lahko jo planiramo (na primer zaposlitev za določen čas, upokojitve), nekaj pa je tudi neplanirane fluktuacije (odhodi v druge

organizacije). Razlogi zanjo so objektivni in subjektivni. Povezani so z zadovoljstvom pri delu, možnostjo osebnega razvoja, primernim nagrajevanjem in drugimi dejavniki, ki vplivajo na notranjo ter zunanjo motivacijo posameznika (Merkač Skok 2005, 21).

Večina zaposlenih ima sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. Poudariti je treba, da je na delovnih mestih 'konjar IV' in 'konjar V' velika fluktuacija delavcev. Dela, ki jih je treba opravljati na navedenih delovni mestih, so specifična, zato so zaradi vsakodnevnega dela z živalmi potrebne določene osebne lastnosti človeka, ki takšno delo opravlja. V Kobilarni Lipica je praksa, da se namesto poskusnega dela delavce - konjarje zaposli za določen čas (najpogosteje za šest mesecev) in v tem času delavci ugotovijo, ali jim delo ustreza oziroma delodajalec spozna, ali je določen delavec za takšno delo primeren. Poudarjajo, da je potrebna velika ljubezen do konjev, potrpežljivost, vztrajnost, čiščenje in negovanje konjev, gre skratka za zelo specifične lastnosti, zato marsikdo ne zmore opravljati takšno delo na dolgi rok.

$$\text{Bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{Število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih v obdobju}} \quad (19)$$

**Tabela 5.3** Izračun stopnje fluktuacije zaposlenih

Leto	Število zamenjanega osebja	Povprečno število zaposlenih	Stopnja fluktuacije (v %)
2007	8	93	8,61
2008	7	76	9,21
2009	12	87	13,79

Pučko (2004, 71) razlaga, da je vrednost stopnje bruto fluktuacije, ki se še ne šteje kot problematična, 2,5 odstotka. Glede na omenjeno teorijo lahko sklepamo, da se v Kobilarni Lipica nenehno soočajo s problemom odhoda kadrov. Stopnja fluktuacije je iz leta v leto večja. Najvišja stopnja fluktuacije v proučevanem obdobju je nastala prav v preteklem letu, ko je znašala 13,79 odstotka. Posledica so bile nesreče na delovnem mestu.

V Kobilarni Lipica se trudijo povečati število zaposlenih, saj precej kadra primanjkuje na več področjih, vendar javni zavod potrebuje odobritev države, ta pa jim zaradi kriznih razmer ne odobri dodatnih zaposlitev (Kobilarna Lipica 2009, 4).

#### *Kadrovska problematika*

Po ugotovitvah je glavni problem z vidika kadrov neustrezna organizacija dela, ki temelji na neprimerni sistemizaciji in prenizkem številu zaposlenih na delovnih mestih, ki se ukvarjajo neposredno s konji. Javni zavod Kobilarna Lipica že dalj časa ne izpolnjuje vseh svojih obveznosti, določenih v Zakonu o živinoreji in rejskem

programu. Pri različnih dnevnih opravilih ni zagotovljene zadostnega števila delovne sile, zato so v hlevih pogoste menjave delavcev, kar zaradi neizkušenosti in slabega poznavanja dela povzroča slabšo storilnost ter posledično povečuje možnosti za delovne nesreče. Potrebe po delavcih se rešujejo tudi z najeto delovno silo, ki je prav tako neizkušena. Z obstoječim kadrovskim načrtom tudi v letu 2010 ne bo mogoče izvesti obveznosti iz rejskega programa, saj je Vlada RS zavrnila predlog javnega zavoda Kobilarna Lipica za odobritev dodatnih 37 novih zaposlitev.

Posledično bodo morali v letu 2010 pospešeno delati na izboljšanju organizacije dela, saj se lahko na takšen način bistveno izboljša učinkovitost z istim številom delavcev. V ta namen bi lahko Kobilarna Lipica začela postopke za novo sistemizacijo, saj obstoječa ni primerna, je pomanjkljiva in v določenih delih celo v nasprotju s Sklepom o organizaciji in delu javnega zavoda Kobilarna Lipica; pri delovnem mestu direktor Kobilarne Lipica so namreč v veljavni sistemizaciji zahtevani pogoji, ki so glede na delovne izkušnje in znanje jezika strožji kot v Sklepu Vlade RS. Sistematično bi lahko pristopili k izobraževanju delavcev s področij njihovega dela in v ta namen sprejeli izobraževalni plan, v okviru katerega bi zajeli zaposlene na vseh delovnih mestih. Prav pri tem so ugotovljene očitne pomanjkljivosti, kar je zaradi slabega spremljanja razvoja področja, na katerem delavci delajo, to pa je posledica neorganiziranega izobraževanja.

Večino leta 2009 je dela in naloge strokovnega vodje Kobilarne Lipica začasno opravljala veterinarica, ki pa ne izpolnjuje izobrazbenih in predvsem izkustvenih zahtev za to ključno delovno mesto v Kobilarni Lipica. To seveda ni bila optimalna rešitev, saj je obseg dela, ki ga mora strokovni vodja opravljati, velik in pomemben za razvoj Kobilarne Lipica. Menim, da je v tem primeru problem tudi v zahtevani izobrazbi in delovnih izkušnjah, saj tako visoko specializiranega kadra s tega področja v Sloveniji ni oziroma ga je zelo malo.

Slednje je tudi eden izmed razlogov za že omenjeno kadrovske fluktuacijo na določenih delovnih mestih. Poleg tega se pojavljajo tudi težave pri sprejemanju delavcev v delovno razmerje, saj obstajajo pravne ovire za zaposlitev osebe, ki nima formalne izobrazbe, čeprav se ta v razgovoru izkaže kot primerna za delo s konji. Strokovni kader Kobilarne Lipica je v letu 2009 začel pripravljati podlago za uvrstitev še katerega poklica, potrebnega v kobilarni, v navedeni sistem.



## 6 SKLEP

Sodobno in spreminjajoče se poslovno okolje zahteva od podjetij konkurenčen boj v kakovosti, prožnosti in inovacijah. V takšnih 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 se ne odraža samo v finančnih podatkih, ampak takšne podatke, ki zajemajo celotno podjetje. To lahko pokažejo nefinančni podatki, ki pokažejo tudi največjo uporabno vrednost vzdolž finančnih podatkov. Med nefinančne resurse tako upoštevamo zaposlene, kjer šteje predvsem njihovo zadovoljstvo v podjetju, klima, ki jo ti čutijo na delovnem mestu, njihova usposobljenost za delo ter notranja organiziranost in opremljenost podjetja. Seznanjenost podjetja z vsemi navedenimi dejavniki omogoča podjetju, da se ob spremembah, ki nastanejo v poslovnem okolju, učinkovito in pravočasno odzove ter pri tem uporabi vse svoje zmogljivosti.

V zaključni projektni nalogi sem predstavila uravnotežen sistem poslovanja tako s finančnimi kot nefinančnimi kazalniki poslovanja. Uravnotežen sistem tako vrednoti poslovanje podjetja iz štirih vidikov, ki ob ustrezni izbiri kazalnikov izražajo uravnoteženost dosežkov. Prednost uporabe uravnoteženih sistemov kazalnikov je, da povezuje in usklajuje navidezno ločena, v resnici pa med seboj odvisna področja konkurenčnega poslovanja.

V javnem zavodu Kobilarna Lipica še vedno spremljajo uspešnost poslovanja na trgu z uporabo finančnih kazalnikov. Ugotovljeno je, da izbrani finančni kazalniki odražajo poslabšanje poslovanja v letu 2008. Poslabšala sta se kratkoročni koeficient in ekonomičnost poslovanja. Samo kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev je ostala skoraj nespremenjena, vendar še vedno dovolj nizka, da je Kobilarna Lipica morala najeti kredit oz. zaprositi državo za odobritev dodatnih likvidnostnih sredstev.

Analiza vidika poslovanja z obiskovalci je pokazala, da se pri tem, da bi obiskovalci bili zadovoljni, trudijo z različnimi promocijami, kot so najem drsališča v zimskem času ali z raznimi koncerti, ki potekajo skozi celo leto. Cilj Kobilarne Lipica je zadržati obiskovalca čim dlje v Lipici. Prav na takšen način želijo ohraniti zvestobo obiskovalcev in pridobiti nove obiskovalce.

Analiza vidika notranjih procesov je pokazala, da je pri dopolnitvi produktov bistvena naložba v ekonomsko propagando, saj le tako lahko zavod pridobi na prepoznavnosti in odzivnosti obiskovalcev na njihovo vabilo. Pomemben vidik notranjega procesa je tudi produktivnost, saj je ta pomembna pri uspešnosti poslovanja. Kazalec produktivnosti je pokazal, da se je ob istem številu zaposlenih produktivnost v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšala za kar 31 odstotkov.

Vidik učenja in rasti je pokazal, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno tudi od zakonov, ki jih v Kobilarni Lipica morajo upoštevati pri dodelitvi dodatkov za motivacijo v denarni obliki, saj jim zakonodaja v času krize prepoveduje oz. omejuje dodelitev dodatkov za motiviranost in učinkovitost pri dosežkih, ki jih zaposleni ustvarijo na delovnem mestu. Prednost pa imajo pri izobraževanju, saj se lahko glede na dogovor z nadrejenimi izobražujejo na svojem področju. Kazalnik fluktuacije zaposlenih je pokazal, da je ta precej visok. Največji problem predstavljajo nesreče na delovnem mestu, saj je veliko kadra nekvalificiranega za delo s konji. Kadrovska problematika je velik problem za Kobilarno Lipica, saj precej kadra primanjkuje, predvsem na področjih, kjer se posvečajo lipicancem. Posebej v tem času, ko je svet zajela gospodarska kriza, naša država Kobilarni Lipica ni pripravljena odobriti dodatnega kadra. V Kobilarni Lipica pa bi nujno potrebovali najmanj 30 dodatno zaposlenih.

Projektna naloga z obravnavo uravnoveženega sistema kazalnikov v javnem zavodu je pomagala ugotoviti, da so potrebne številne spremembe tako na področju finančnega kot tudi vidika učenja in rasti. Menim, da bi uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov zavodu Kobilarna Lipica koristila, saj se prav v tem letu začne prestrukturiranje organizacije in je metoda BSC idealna za uvedbo v organizacijo.

## LITERATURA IN VIRI

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolenc, Milan. 1980. *Lipica*. Lipica: Mladinska knjiga.
- Fridrih, Romana. 2008. Za doseganje poslovne odličnosti. *Dobro jutro*, 15. marec, 18-19.
- Gleich, Ronald. 2002. Performance Measurement Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse. *Controlling* 1 (1): 447-454.
- Hočevar, Marko, Sandi Igličar in Maja Zaman. 2000. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hočevar, Marko. 2003. *Prednosti in omejitve metode BSC*. [Http://www.zls-zveza.si/RL/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL/RL_3_2003_Hocevar.pdf) (15. 3. 2010).
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnotežen sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kobilarna Lipica. 2009. *Letno poročilo javnega zavoda Kobilarne Lipica za leto 2009*. Interno gradivo, Kobilarna Lipica.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Visoka šola za management.
- Pučko, Danijel. 2004. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc, Adriana. 1998. Presojanje uspešnosti poslovanja z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija* 49 (5): 485-502.
- Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odločno z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
- Škerlavaj, Miha. 2010. *Analiza poslovanja – 3. vaje*. [Http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/191005/AP\\_2008-vaje3.ppt](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191005/AP_2008-vaje3.ppt) (15. 2. 2010).
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 1998. *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize - ZIUZGK. *Uradni list RS*, št. 98/09.
- Zakon o Kobilarni Lipica - ZKL. *Uradni list RS*, št. 1/08.
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju - ZSPJS. *Uradni list RS*, št. 20/04.