

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V MANJŠI PRODUKCIJSKI
HIŠI

Peter Stariha

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Današnjemu hitro se razvijajočemu in nepredvidljivemu okolju se vedno bolj prilagajajo tudi podjetja. Slediti je treba gospodarskim gibanjem in hitri gospodarski rasti, zato v ospredje prihajajo tudi želje zaposlenih, njihovo počutje, zadovoljstvo strank in interesi lastnikov. Prav zaradi vedno večje kompleksnosti poslovanja je treba upoštevati vedno več parametrov, česar pa starejše metode merjenja uspešnosti ne zmorejo več. Zato so vedno bolj v rabi bolj izpopolnjene metode, ki merijo več vidikov. Ena izmed takih metod je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki meri štiri najpomembnejše vidike poslovanja, in sicer: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Ključne besede: uravnoteženi sistem kazalnikov, merjenje uspešnosti, metode, produkcijska hiša, managerski sistem.

SUMMARY

Nowadays more and more companies have to adapt rapid and unpredictable world. It is a necessity to follow trends and fast economic growth. That is why it is very important to know what the employees want, how they feel; also the satisfaction of customers and interests of the owners. It is necessary to consider more and more parameters because of the higher complexity of business – and that is what the older methods of measuring of efficiency can not follow any more. The use of more improved methods which measures various aspects is increasing. One of the contemporary methods is balanced scorecard which measures the financial, customer, business and learning and growth perspective.

Key words: the balanced scorecard, efficiency measuring, methods, Production Company, management system.

UDK: 005.6 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev podjetja	3
2.1	TV Produkcija	4
2.2	Organizacija dogodkov.....	4
2.3	Vizija, poslanstvo in dolgoročni cilji.....	5
3	Predstavitev nekaterih tradicionalnih in sodobnih metod merjenja uspešnosti.....	7
3.1	Tradicionalne metode merjenja uspešnosti	7
3.2	Računovodski kazalniki	8
3.3	Sodobni način presojanja uspešnosti poslovanja	12
3.3.1	Uravnoreženi sistem kazalnikov (BSC)	13
3.3.2	Metoda dvajsetih ključev	14
3.3.3	Evropski model odličnosti (EFQM).....	15
4	Uravnoreženi sistem kazalnikov	17
4.1	Razlogi za nastanek BSC	17
4.2	Finančni vidik.....	19
4.3	Vidik poslovanja s strankami	20
4.4	Vidik notranjih poslovnih procesov	21
4.5	Vidik učenja in rasti.....	22
5	Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov v podjetje BAS Production d. o. o.	25
5.1	Finančni vidik.....	26
5.2	Vidik poslovanja s strankami	30
5.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	31
5.4	Vidik učenja in rasti.....	33
6	Sklep.....	39
	Literatura	41
	Viri	42
	Priloga.....	43

SLIKE

Slika 2.1	Največji kupci v letu 2005.....	3
Slika 3.1	Metoda 20 ključev	14
Slika 4.1	Okvir preoblikovanja strategije v dejanja.....	18
Slika 4.2	Vzročno-posledična razmerja BSC	19
Slika 4.3	Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti	22
Slika 5.1	Rast čistega dobička od leta 2004 do leta 2007.....	27
Slika 5.2	Rast čistih prihodkov od prodaje v letih od 2004 do 2007	28
Slika 5.3	Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih.....	35
Slika 5.4	Želja po dodatnem izobraževanju.....	36

TABELE

Tabela 3.1	Primerjava tradicionalnega in sodobnega načina merjenja uspešnosti.....	7
Tabela 5.1	Dobičkonosnost sredstev v letih od 2004 do 2007	29
Tabela 5.2	Dobičkonosnost kapitala v letih od 2004 do 2007	29
Tabela 5.3	Produktivnost dela v letih od 2004 do 2007	32
Tabela 5.4	Dodana vrednost na zaposlenega v letih od 2004 do 2007.....	33

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
UP	Univerza na Primorskem
EVA	economic value added
BSC	Balanced Scorecard

1 UVOD

Predstavlajte si, da vstopite v pilotsko kabino sodobnega reaktivnega letala in v njej vidite samo en inštrument. Kako bi se počutili, če bi se morali vkrcati na letalo po naslednjem pogovoru s pilotom?

Vprašanje: Preseneča me, da letalo upravljate samo z enim inštrumentom. Kaj pa meri?

Odgovor: Hitrost letenja. Na tem letu si v bistvu prizadevam za hitrost.

Vprašanje: V redu. Hitrost je najbrž res pomembna. Kaj pa višina? Mar višino mer ne bi prišel prav?

Odgovor: Zadnjih nekaj letov sem se posvečal višini in sem pri tem kar dober. Zdaj pa se moram osredotočiti na samo hitrost letenja.

Vprašanje: Opažam, da nimate niti merilnika goriva. Ali ta ne bi bil koristen?

Odgovor: Prav imate, gorivo je pomembno, vendar se ne morem osredotočiti na preveč stvari hkrati. Tako se na tem letu posvečam hitrosti leta. Ko se bom v višini izpopolnil, se bom posvetil porabi goriva.

Zdi se, da bi po tem pogovoru raje ostali na trdnih tleh. Tudi, če se pilot odlično spozna na hitrost letenja, bi vas skrbelo, da se ne bi zaleteli v gorske vrhove ali da vam ne bi zmanjkalo goriva. Tak pogovor je nedvomno izmišljen, saj ne bi noben pilot niti pomislil na to, da bi upravljal tako zapleteno prevozno sredstvo po zelo prometnem zračnem prostoru s samo enim inštrumentom. Izšolani piloti so sposobni »obdelati« podatke z velikega števila merilnikov za upravljanje svojega letala. Toda voditi današnje organizacije skozi kompleksna konkurenčna okolja je vsaj tako zapleteno kot leteti z reaktivcem (Kaplan in Norton 2000, 13–14).

Z opustitvijo socialističnega družbenega sistema smo bili v zadnjih nekaj letih priča velikim gospodarskim spremembam, ki so se jim morala prilagajati tudi podjetja. Vedno bolj so pomembne želje zaposlenih, njihovo počutje, zadovoljstvo strank in interesi lastnikov. Z razvojem podjetij je bilo treba razviti sisteme in metode za ugotavljanje uspešnosti podjetja, saj starejše metode nimajo zadostnih instrumentov za celostno oceno podjetja, ker so osredotočene največkrat samo na en vidik presoje uspešnosti. Prav zaradi tega so v zadnjih letih prisotni sistemi kazalnikov, ki preučijo podjetje z več možnih vidikov. Večjo pozornost bom posvetil enemu, in sicer uravnoteženemu sistemu kazalnikov avtorjev Roberta S. Kaplana in Davida P. Nortona.

Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti. Danes organizacije tekmujejo med seboj v kompleksnih okoljih, tako da je potrebno razumevanje njihovih ciljev in metod za doseganje teh ciljev življenjskega pomena (Kaplan in Norton 2000, 14).

Diplomska naloga bo temeljila na implementaciji uravnoveženega sistema kazalnikov (Balanced Scorecard ali BSC) v manjšo produkcijsko hišo BAS Production d. o. o. in s pomočjo teorije bom analiziral rezultate, ki bodo nastali ob presoji uspešnosti.

Zaradi kratkega obstoja in hitre rasti podjetja je treba podrobneje začrtati smernice in izmeriti dosedanjo uspešnost poslovanja. V podjetju do sedaj niso uporabljali sodobnejših metod za ugotavljanje uspešnosti, zato pričakujem, da bomo z uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov prišli do izboljšanja poslovanja in poiskali morebitne pomanjkljivosti na področju vseh štirih obravnavanih vidikov.

Cilj diplomske naloge je predstaviti in dejansko uporabiti uravnoveženi sistem kazalnikov v obravnavanem podjetju. Rezultate kazalnikov bomo z vodilnimi delavci analizirali, se pogovorili o možnih rešitvah in izboljšavah ter s pomočjo izsledkov izboljšali poslovno odločanje.

Na podlagi izbrane dostopne literature se bom teoretično poglobil v problematiko. Dobljeno znanje bom povezal s praktičnim vidikom in predlagal kazalnike, ki so najprimernejši za analizo tovrstnega podjetja, ter podal oceno stanja podjetja na podlagi izsledkov. Poleg literature bom v diplomsko nalogo vključil tudi metodologijo vprašalnika, kjer bom kot instrument raziskovanja uporabil anketo. Meril bom vzdušje v podjetju oziroma vzdušje med našimi stalnimi in zunanji sodelavci.

Diplomska naloga je razdeljena na šest poglavij, v katerih bom zajel celotno opisano problematiko vključno s predstavitvijo podjetja in anketo.

V prvem poglavju sem napisal uvod v diplomsko nalogo, drugi del se nadaljuje s predstavitvijo obravnavanega podjetja BAS Production d. o. o. V tretjem poglavju bom predstavil različne metode merjenja uspešnosti podjetja. Preučil bom novejša metode in jih primerjal s starimi. Sledi četrto poglavje, kjer bom predstavil uravnoveženi sistem kazalnikov kot sodoben inštrument merjenja uspešnosti podjetja. V petem poglavju bom uvedel sistem kazalnikov v izbrano podjetje, kjer bom s pomočjo metodologije vprašalnika izvedel anketo med notranji in zunanji sodelavci podjetja. Zadnje poglavje bom uporabil kot povzetek diplomske naloge in sklepne misli.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

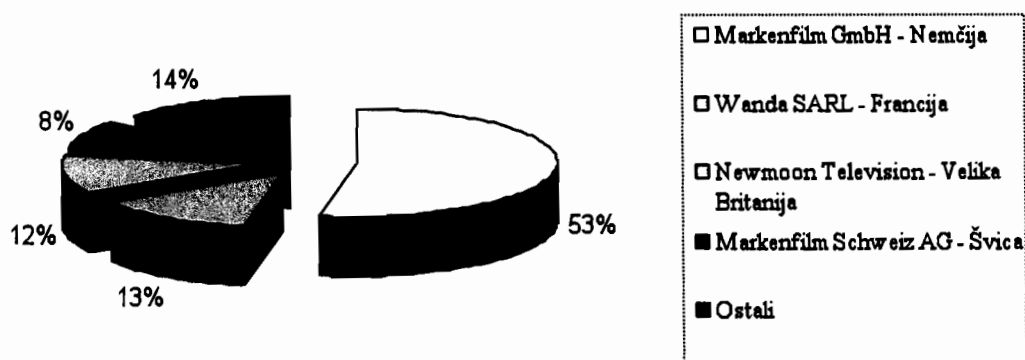
Podjetje BAS Production, produkcijska hiša, d. o. o., ponuja hitro, prilagodljivo in zanesljivo TV produkcijo ter organizacijo dogodkov. Naša izkušena ekipa je pri vodenju projektov, ne glede na njihovo velikost, zelo učinkovita in strokovna. Delo je zelo razgibano, intenzivno, zanimivo, polno novih izzivov.

Osnovna storitev je produkcija TV oglasov. Za razliko od ostalih produkcijskih hiš v Sloveniji večino prihodkov ustvarimo z izvršno produkcijo, kar pomeni, da so naš naročnik praviloma tuje produkcijske hiše, ki imajo svoje režiserje, mi pa organiziramo vse ostale storitve, ki so vezane na produkcijo in na koncu tudi izvedemo projekt.

Podjetje je bilo ustanovljeno v maju 2003, s poslovanjem pa je začelo oktobra 2003 in od takrat naprej gre razvoj le še strmo navzgor. Povprečna rast v podjetju je namreč približno 30 odstotkov na leto. V Sloveniji pravzaprav nimamo prave konkurence, saj noben izmed slovenskih konkurentov ne ustvari večine prihodkov z izvršno produkcijo; zato pa smo v stalnem boju s tujimi produkcijskimi hišami, predvsem s Portugalske, Češke, Španije, Madžarske in Mallorce. Ker smo si cenovno zelo podobni, lahko konkuriramo predvsem z naborom lokacij za snemanje, in sicer tako v Sloveniji kot v drugih sosednjih državah in na celotnem področju bivše Jugoslavije.

Kot svojo tržno prednost štejemo visoko kakovost svojih storitev, ki jo zagotavljamo s profesionalno ekipo z največ izkušnjami na področju izvršne produkcije v regiji. To potrjuje tudi dejstvo, da smo v treh letih postali priznan dobavitelj produkcijskih storitev v Evropi. Priložnost vidimo v povečanju poslovanja na območju sosednjih držav.

Slika 2.1 Največji kupci v letu 2005



Vir: BAS Production 2006a.

V BAS Production d. o. o., je stalno zaposlenih pet ljudi, vendar je podjetje v obdobju širitve in novega zaposlovanja delovne sile, ki jo bo iskalo predvsem v že znanih sodelavcih, ki so se že izkazali na svojem področju. Do sedaj je bilo ob vsakem projektu treba izbrati določene ljudi, ki so pri tem sodelovali (samostojni podjetniki), in

jih najeti za posamezen projekt, kar je veliko dražje, kot če so takšni strokovnjaki zaposleni v podjetju, saj povprečno pri izdelavi TV oglasa sodeluje okrog 70 ljudi.¹ Sodelavci, ki sodelujejo v procesu, imajo tudi periodične ugodnosti oziroma pravico do napredovanja, kar se je skozi teh nekaj let obstoja že izkazalo kot učinkovito, saj ocenjujem, da je zadovoljstvo in počutje v podjetju na zelo visoki ravni.

Podjetje ima poleg vodenja, ki je notranja enota, še računovodstvo in informatiko, ki pa sta razdeljeni v zunanje enote, za katere imamo najeti dve različni podjetji. Informacijski sistem temelji predvsem na zbirki podatkov, v kateri imamo shranjene fotografije, ki so ena izmed temeljnih podatkov, ter zbirko imen različnih sedanjih in bodočih sodelavcev. Na leto porabimo približno štiri odstotke vseh sredstev za vzdrževanje in nadgradnjo informacijskega sistema, kar se letno povečuje.

Posle podjetje sklepa na podlagi povpraševanja tuje produkcijske hiše, na katero odgovorimo z izborom fotografij iz naše zbirke in z izdelavo celotnega proračuna za produkcijo EPS. Po nekajdnevnih dogovorih se v primeru odločitve za našo servisno (izvršno) produkcijo začne izdelava oglasnega sporočila. V to štejemo sestavitev celotne ekipe, organiziranje dogodka (fotografiranje, ogled terena, tehnični ogled terena, snemalni dnevi), kar lahko traja tudi mesec dni in več za posamezno oglasno sporočilo.

2.1 TV Produkcija

Kot lokalni partner velikih produkcijskih hiš in samostojni producent sodeluje Bas Production na projektih velikih svetovnih blagovnih znamk, uspešnih mednarodnih glasbenih skupin in tudi povsem nišnih, lokalnih produkcij. Podjetje odlikuje zelo strokoven, ustvarjalen in zanesljiv pristop k projektom, ki olajša potek produkcije in omogoči tudi bolj drzne režijske prijeme. Med pomembnejše dejavnike pa sodi tudi izvrsten nabor snemalnih lokacij, ki lahko pomembno prispeva h kakovostnemu poteku projekta celo v okleščanih časovnih oziroma finančnih okoliščinah. Med naše reference spada veliko tujih naročnikov, kot so: Airwaves, BMW, Milka, Seat, Nissan, Lexus, Pick, Panasonic, Ferrero, Haribo in še mnogo drugih.

Na trgu nastopamo predvsem kot servisna (izvršna) produkcija, kar pomeni, da smo zadnji člen v verigi, se pravi, da izvedemo oziroma izdelamo oglasno sporočilo.

2.2 Organizacija dogodkov

BAS Production d. o. o., poleg TV produkcije organizira tudi obletnice in različne dogodke. Kljub temu, da to ni primarna dejavnost podjetja, so ti dogodki pripravljeni do najmanjših podrobnosti: lahko se jih izvede po zamisli stranke ali pa se izdelata tudi vsebinski koncept in scenarij. Ker so dogodki v podjetju izdelani na ključ, lahko vse organizacijske podrobnosti uredi izkušena in odgovorna ekipa znotraj podjetja.

¹ Produkcija in tehnična ekipa.

2.3 Vizija, poslanstvo in dolgoročni cilji

Podjetje, ki ne ve, kam gre, se na poti ne more odločiti, kako priti do tja in ne more vedeti, kdaj je izgubljeno. To nam da misliti, da je nujno, da si vsako podjetje določi neke grobe dolgoročne smernice, saj mu to olajša poslovanje in teže zabrede v težave.

Vizija nam pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove in zelene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko 1999, 130).

V podjetju Bas Production d. o. o., so zaposleni ljudje, ki se intenzivno trudijo uspeli v konkurenčnem evropskem okolju in so zato pripravljene tudi marsikaj žrtvovati, zato smo tudi edino podjetje v Sloveniji, ki se pretežno ukvarja z izvršno produkcijo (glavna dejavnost) za zahodno Evropo. Glede na zavzetost zaposlenih v podjetju, kulture v njem in dejavnosti se mi zdi primerna vizija: »Bas Production d. o. o., nudi visoko kakovostno storitev na področju produkcije TV oglasov in bo v desetih letih ena izmed vodilnih produkcijskih hiš v evropskem prostoru.« Z znano vizijo v podjetju tudi pripomoremo k oblikovanju strateških ciljev v podjetju, saj so zaposleni bolj motivirani, če vedo, k čemu stremijo, in seveda, če jih pravilno usmerjamo.

Poslanstvo podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Čeprav vrsta podjetij sploh nima opredeljenega poslanstva in čeprav v tistih podjetjih, ki imajo neko opredelitev svojega poslanstva, lahko najdemo zelo skromne na eni strani in zelo podrobne opredelitve poslanstva podjetja na drugi strani, pa vendar lahko rečemo, da velika večina izoblikovanih opredelitev poslanstva podjetja poskuša vsaj odgovorjati na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko 1999, 131). Tako bi lahko kot poslanstvo podjetja Bas Production d. o. o., zapisali: »Kakovostna produkcija, kakovosten izdelek!«.

Poslanstvo je tako dolgoročno vodilo obstoja in delovanja podjetja, ki izraža vrednote, ki jih to izkazuje s svojim poslovanjem. Izraža se v zaupani nalogi in v vlogi podjetja v odnosu do njegovega okolja. V poslanstvu se kažejo vrednote in smotri podjetja (izražajo namen podjetja). Poslanstvo podjetja vedno izhaja iz zaupanja njegovih udeležencev, da bo podjetje zadovoljilo njihove interese. S spreminjanjem teh interesov se praviloma spreminja tudi poslanstvo podjetja (Belak 2002, 76). Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije oz. podjetja, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Če obstaja temeljno nerazumevanje ali nestrinjanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči velike težave tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevnem delu (Hočevan, Jaklič in Zagoršek 2003, 70).

Zelo pomembno pri oblikovanju strategije za podjetje je, da se s pomočjo prednosti in slabosti ter ocenjenih priložnosti in nevarnosti določijo *dolgoročni cilji* oziroma

Predstavitev podjetja

strateški cilji podjetja. Strateški (dolgoročni) cilji so temeljni cilji podjetja, ki izvirajo iz njegovega poslanstva. Delo in razvoj je treba zavestno usmerjati in zato je nujno, da ima podjetje izdelane jasne strateške cilje, ki jih želi doseči. Uspešno podjetje je tisto podjetje, ki doseže zastavljene cilje. V podjetju BAS Production d. o. o., so glavni cilji:

- zadovoljevanje potreb poslovnih strank,
- vedno biti korak pred konkurenco,
- stabilna rast in razvoj podjetja.

3 PREDSTAVITEV NEKATERIH TRADICIONALNIH IN SODOBNIH METOD MERJENJA USPEŠNOSTI

Z razvojem gospodarstva se v svetu spreminja pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja. Poleg tradicionalnih metod, ki jih opredeljujejo enostavne in alternativne računovodske mere uspešnosti, se vse bolj uveljavljajo tudi sodobne metode ugotavljanja uspešnosti poslovanja. Spremembe v pogledih ugotavljanja uspešnosti so posledično narekovale tudi spremembo v izbiri metod za njeno merjenje in ocenjevanje. V iskanju najprimernejše so se v praksi razvili različni sistemi merjenja,² Sistemi merjenja in ugotavljanja uspešnosti poslovanja so namenjeni načrtovanju, predvsem pa nadzorovanju izvajanja strategije podjetja in so sestavljeni iz finančnih in nefinančnih kazalnikov (Manzin 2005, 73).

Tabela 3.1 Primerjava tradicionalnega in sodobnega načina merjenja uspešnosti

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

Vir: Nemeč 2000, 498.

3.1 Tradicionalne metode merjenja uspešnosti

»Sedanji organizacijski koncepti in orodja niso primerni za obvladovanje in nadzorovanje poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij – recimo jim kar poslovni aduti.« (Peter Drucker v Dialogos 2007)

Oče sodobnega managementa, kot pravijo Petru Druckerju, je s tem stavkom nedvomno opozoril, da novi načini merjenja poslovne uspešnosti niso nobena modna muha enodnevnica, ampak stvarna potreba, ki bo omogočila potreben veter sprememb v organizacije, ki svojo uspešnost še vedno merijo z merilom, ki izraža zgolj preteklo

² Uravnoreženi sistem kazalnikov, upravljalno-ravnalna tabela, Caterpillar sistem, pristop Johnson in Kaplana in drugi.

poslovanje – namreč z dobičkom. Toda tako dobiček kot nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti bi morala po Druckerjevem mnenju imeti nalepko z opozorilom o tem, da ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Brez tovrstnih meril pa podjetij za tretje tisočletje ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati (Dialogos 2007).

Ko govorimo o tradicionalnih metodah in načinih merjenja uspešnosti, bi nekako lahko govorili tudi v pretekliku, saj zaradi kompleksnosti današnjega poslovnega okolja te ne dosegajo več svojega namena, saj so osredotočene le na uporabo finančnih kazalnikov.

Zaradi številnih pomanjkljivosti so tako podjetniki začeli razvijati nove sodobnejše načine, saj je v tradicionalnih metodah veliko pomanjkljivosti. Ne upoštevajo nefinančnih kazalcev. Avtorja Kaplan in Norton (2000) pravita, da finančni kazalniki niso primerni za usmerjanje in ocenjevanje poti podjetij v konkurenčnih okoljih. So kazalniki z zamikom, ki ne zmorejo zaobseči precejšnjega dela vrednosti, ki so jo ustvarile ali uničile poteze managerjev v zadnjem računovodskem obdobju. Finančni kazalniki nam povedo nekaj o preteklih poslovnih odločitvah, ampak ne vsega, in ne ponujajo ustreznih usmeritev za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes in jutri za ustvarjenje finančne vrednosti. Naslednja zelo pomembna pomanjkljivost je, da se z računovodskimi podatki zelo dobro manipulira, kar se je izkazalo v preteklosti in seveda v nemalo primerih tudi v sedanjosti.

Brez merjenja zmogljivosti nekega dejavnika tega ni mogoče obvladovati in niti ne upravljati. Tradicionalni način merjenja zmogljivosti je bil osredotočen predvsem na finančne zmogljivosti. Prehod s tradicionalnega načina merjenja zmogljivosti na sodobno merjenje zmogljivosti zahteva merjenje procesov na operativni ravni, zato mora biti merjenje podatkov veliko bolj razvejano, podrobno in celovito. Uvajanje merjenja zmogljivosti zahteva tudi širše razumevanje in podporo uprave organizacije ter vseh vodilnih delavcev. Na uspešnost in učinkovitost merjenja zmogljivosti vpliva tudi razširjenost in strinjanje zaposlenih z vizijo in strateškimi cilji organizacije (Nemec 2000, 497).

3.2 Računovodski kazalniki

Za analiziranje podatkov v računovodskih izkazih velja ugotovitev, da nam sami podatki v računovodskih izkazih ne povejo veliko, temveč je treba te podatke primerjati z nekim drugim podatkom, ki za potrebe analize služi kot standard. Katere podatke bodo izvajalci oziroma uporabniki analiz vzeli za standarde oziroma primerljive podatke, bo v veliki meri odvisno od razpoložljivosti podatkov in potreb analize. Pogosto se za analiziranje računovodskih izkazov uporabljajo podatki preteklega

poslovanja podjetja oziroma podatki o poslovanju podjetij v isti gospodarski panogi (Hočevar, Igljučar in Zaman 2000, 400).

Pri računovodskih kazalnikih poznamo dve različni analizi, in sicer vodoravno ter navpično analizo. Pri vodoravni analizi ugotavljamo vrednostni znesek analize ter delež spremembe določene postavke v računovodskem izkazu, pri navpični analizi pa postavke v računovodskih izkazih prikazujemo kot relativne deleže glede na izbrano celoto, zaradi česar lahko izbrane postavke, ki so v deležih, primerjamo med seboj med različnimi podjetji v isti gospodarski panogi.

Prva skupina kazalnikov: Kazalniki stanja financiranja

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja, kjer nas zanima višina dolgov oziroma kapitala v strukturi virov financiranja.

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

Delež kapitala v financiranju kaže delež oziroma odstotek kapitala v celotni pasivi podjetja. Čim večja je vrednost kazalnika, večji je delež kapitala oziroma trajnih virov med celotnimi viri sredstev. Vrednost kazalnika 1 oziroma 100 odstotkov nam pove, da podjetje nima dolgov in da so vsa sredstva financirana s kapitalom podjetja (Hočevar, Igljučar in Zaman 2000, 408).

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

Delež dolgov v financiranju kaže na to, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oziroma z dolgovi in se torej dopolnjuje s predhodnim kazalnikom. Delež dolgov v financiranju se namreč lahko izračuna tudi tako, da se od 1 oziroma 100 odšteje delež kapitala v financiranju. Razlaga tega kazalnika je podobna kot pri predhodnem kazalniku, le da pojasnila veljajo v obratni smeri (Hočevar, Igljučar in Zaman 2000, 409).

Druga skupina kazalnikov: Kazalniki stanja investiranja

S kazalniki stanja investiranja analiziramo strukturo sredstev v podjetju. Pri analizi kazalnikov investiranja se moramo zavedati, da se lahko vrednosti kazalnikov po posameznih panogah zelo razlikujejo.

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

Delež stalnih sredstev pove odstotek oziroma delež, ki ga imajo stalna sredstva med vsemi sredstvi podjetja. Vrednost kazalnika je v veliki meri odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. V tehnološko intenzivnih panogah je vrednost tega kazalnika praviloma

večja kot pri delovno intenzivnih panogah. Zmanjšanje kazalnika lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma da so se povečala gibljiva sredstva, kar bo imelo pozitivne posledice na obračanje sredstev (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 412).

$$\text{Delež gibljivih sredstev} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{sredstva}} \quad (4)$$

Kazalnik delež gibljivih sredstev kaže odstotek oziroma delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih podjetja. Izračunamo ga lahko tudi tako, da od 1 odštejemo vrednost kazalnika delež stalnih sredstev. Povečana vrednost kazalnika lahko pomeni izboljšanje poslovanja, to je takrat, ko so se gibljiva sredstva povečala predvsem zaradi povečane poslovne dejavnosti (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 413).

Tretja skupina kazalnikov: Kazalniki plačilne sposobnosti

Kazalnike plačilne sposobnosti velikokrat imenujemo tudi kazalnike vodoravnega finančnega ustroja ali kazalnike plačilne sposobnosti. Pri teh kazalnikih primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Slabost teh kazalnikov je v tem, da jih izračunavamo na podlagi statičnih podatkov oziroma izražajo ekonomske kategorije v določenem trenutku.

$$\text{Dolg. financiranje stalnih sredstev} = \frac{\text{kapital} + \text{dolg. dolgovi} + \text{dolg. rezervacije}}{\text{stalna sredstva}} \quad (5)$$

Kazalnik dolgoročnega financiranja stalnih sredstev prikazuje razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev ter stalnimi sredstvi. Podjetje mora praviloma financirati vsa stalna sredstva s kapitalom in dolgoročnimi viri, zato bi praviloma morala biti vrednost tega kazalnika večja od 1. Več ko ima podjetje gibljivih sredstev,³ večja mora biti vrednost tega kazalnika (Hočevar in Igličar 1997, 245).

$$\text{kratkor. pokritje kratk. obveznosti} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{kratkor. obveznosti}} \quad (6)$$

Kazalnik kratkoročnega pokritja kratkoročnih obveznosti prikazuje razmerje med gibljivimi ali kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Pri uporabljanju tega kazalnika za potrebe računovodske analize moramo biti zelo previdni, saj ni pravilno kar preprosto trditi, da se je likvidnost oziroma plačilna sposobnost podjetja povečala, če se je povečala tudi vrednost kazalnika. Za to obstajata dva razloga (Hočevar in Igličar 1997, 246):

1. v števcu kazalnika so celotna gibljiva sredstva podjetja ne glede na njihovo obliko,⁴

³ Normalne zaloge, normalne terjatve.

⁴ Podjetje z denarnimi sredstvi lažje poravna svoje obveznosti kot z blagom.

2. poslovodstvo lahko izboljša vrednost izračunanega koeficienta, in sicer tako, da ob koncu leta poravna del kratkoročnih obveznosti.⁵

$$PPKO = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{kratk. terjatve} + \text{kratk. finančin naložbe}}{\text{kratk. dolgovi}} \quad (7)$$

PPKO – pospešeno pokritje kratkoročnih obveznosti

Pospešeni koeficient prikazuje razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi, le da so iz gibljivih sredstev izločene zaloge in aktivne časovne razmejitve. V primerjavi s kratkoročnim koeficientom je pospešeni koeficient boljše merilo za merjenje plačilne sposobnosti, saj v števcu vsebuje kategorije ali denarna ali gibljiva sredstva »blizu« denarja. Vrednost pospešenega koeficienta se spreminja po posameznih panogah. V večini analiz se kot ugodna vrednost pospešenega koeficiente šteje vrednost, ki je večja od 1 (Hočevar in Igličar 1997, 247).

Četrta skupina kazalnikov: Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja oziroma na razmerje med prihodki in odhodki. Poslovni sistem posluje gospodarno, če so prihodki večji od odhodkov. Čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je gospodarnost.

$$\text{Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{prihodki od poslovanja}}{\text{odhodki od poslovanja}} \quad (8)$$

Gospodarnost poslovanja kaže na učinkovitost poslovanja podjetja iz dejavnosti podjetja, saj so iz koeficienta izločeni prihodki in odhodki iz financiranja in izredni prihodki in odhodki. Če je podjetju v nekem obdobju uspelo povečati vrednost tega kazalca, to pomeni, da je podjetje z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma večji prihodek z enakimi odhodki (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 421).

$$\text{Celotna gospodarnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (9)$$

Kazalnik celotne gospodarnosti je podoben predhodnemu kazalniku, le da sedaj primerjamo vse prihodke z odhodki. Pozitivna vrednost kazalnika pomeni, da smo poslovali z dobičkom. Če primerjamo vrednost kazalnika celotne gospodarnosti s kazalnikom gospodarnosti poslovanja, lahko ugotovimo vpliv neposlovnih dejavnosti na gospodarnost podjetja (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 421).

$$\text{Dobickonosnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (10)$$

⁵ Zmanjšata se tako imenovalca kot tudi števec.

Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov se zelo pogosto uporablja v računovodskih analizah, saj prikazuje delež oziroma odstotek čistega dobička v prihodkih. Zmanjšanje tega kazalnika največkrat pomeni sporočilo za vodstvo podjetja, da morajo skrbneje bdeti nad stroški podjetja (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 422).

Peta skupina kazalnikov: Kazalniki dobičkonosnosti

Pri kazalnikih donosnosti, kot nam nakazuje že ime te skupine kazalnikov, opazujemo donosnost oziroma rentabilnost sredstev ali kapitala. Obstajajo številne različice teh kazalnikov, v praksi se največkrat uporabljata naslednja dva kazalnika:

$$\text{Dobickonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček} + \text{odhodki financiranja}}{\text{povprečno stanje sredstev}} \quad (11)$$

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena. Večja kot je vrednost kazalnika, obsežnejše je poslovanje podjetja (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 423).

$$\text{Dobickonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}} \quad (12)$$

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je zanimiv predvsem za lastnike kapitala oziroma podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je »ustvarila« ena denarna enota kapitala. Delničarji lahko vrednost izračunanega kazalnika primerjajo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri banki ali z obrestnimi merami državnih vrednostnih papirjev, da ugotovijo, ali je oziroma ali bo njihova naložba uspešna (Hočevar, Igličar in Zaman 2000, 424).

3.3 Sodobni način presojanja uspešnosti poslovanja

Kot sem omenil že v prejšnjem poglavju so tradicionalne metode merjenja uspešnosti, ki temeljijo na finančnih kazalcih, postale zastarele, saj je pri sodobnejših načinih zelo pomembna usmerjenost v prihodnost poslovanja, ki pa pri starejših metodah ne obstaja, ker so te usmerjene v preteklost in merijo v glavnem poslovne rezultate, ki so se že zgodili in so tako dajali rezultate le svojim lastnikom, zanemarjali so pa ostale, enako pomembne vidike poslovanja, kot so zaposleni, stranke, dobavitelji itd.

Največja prednost sodobnih metod pred tradicionalnimi metodami je, da merijo rezultate poslovanja na način, ki usmerja delovanje podjetij v skladu s postavljenimi strategijo. S povezavo strateških ciljev s cilji na operativni ravni dosežemo, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije (Lesjak 2003, 17).

Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej kvantifikacija preteklih poslovnih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov. Za slednje pa potrebujemo dodatne, ustrezno zbrane, razvrščene, analizirane, interpretirane in komunicirane informacije in podatke.

Dobiček se tako kot edino zveličavno merilo poslovne uspešnosti počasi, vendar zanesljivo, odpravlja v zgodovino. Številne študije potrjujejo, da se tudi za novosti prislovično nedovzetni investitorji, finančni, borzni in poslovni analitiki, že vse bolj odločajo za uporabo dodatnih, praviloma nefinančnih meril poslovne uspešnosti. Finančna merila predstavljajo danes po različnih virih le še približno eno tretjino presoje o poslovni uspešnosti podjetij. To pošilja managementu podjetij jasno in nedvoumno sporočilo, naj takoj pričnejo integralno predstavljati poslovno uspešnost organizacij. Praksa zaenkrat tega še ne potrjuje, saj 90 % managerjev še vztraja pri klasičnem finančnem računovodstvu.

Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti imajo torej *trojno nalogo*. Na eni strani z radarsko natančnostjo prepoznati signale, ki kažejo na slab imunski sistem organizacije, ki preprečuje razvoj bolezenskih znamenj na najbolj vitalnih delih organizma. Na drugi strani je vloga merjenja namenjena nadzoru parametrov, povezanih z zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov, zavzetostjo, zaupanjem in zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnostmi organizacije, da inovira in nenehno ustvarja dodano vrednost. Tretja funkcija sodobnih metod merjenja poslovne uspešnosti, ki imajo torej vse več »uric« in ne le tisto, ki kaže dobiček, je povezana z izbiro tistih informacij, ki nenehno postavljajo organizaciji nove in nove izzive in zavestno presegajo dosedanjo »čredno« logiko merjenj poslovne odličnosti (Gruban b. l.).

V zadnjih letih se je zaradi potreb trga razvilo precej metod in različnih merilnikov presoje uspešnosti, zato jih bom nekaj tudi na kratko predstavil. Odločil sem se za *metodo BSC*, ki je najpomembnejša, saj ravno to metodo obravnavam v diplomski nalogi in bo tako tudi podrobneje predstavljena v naslednjem poglavju, sledi ji *metoda dvajsetih ključev* in kot zadnja *evropski model odličnosti (EFQM)*.

3.3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC)

Uravnoteženi sistem kazalnikov je metoda, ki sta jo leta 1990 začela razvijati avtorja Robert S. Kaplan in David S. Norton. V metodi BSC⁶ gre za večdimenzijsko okvirno delo za opis, uvajanje in upravljanje strategije na vseh ravneh in v vseh dejavnostih organizacije. Tako so med seboj povezani štirje vidiki, in sicer finančni vidik, vidik strank, vidik rasti in učenja ter vidik notranjih procesov.

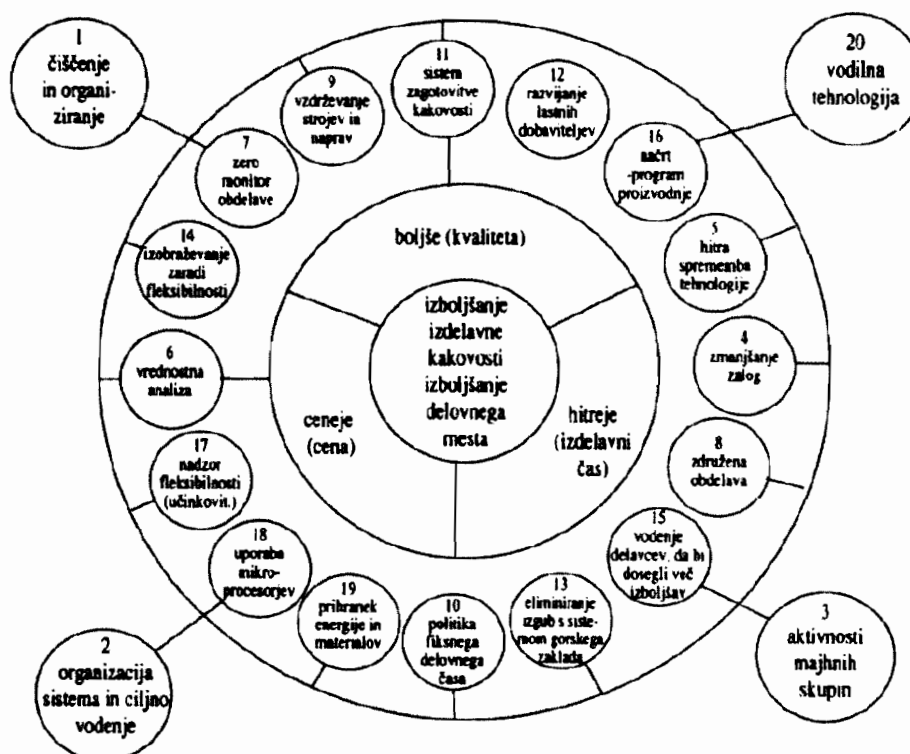
⁶ balanced scorecard.

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti. Toda ti govorijo o preteklih dogodkih, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za uspeh. Taki finančni kazalniki niso primerni za vodenje in oceno poti, na katero se morajo podati podjetja informacijske dobe, da ustvarijo prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije (Kaplan in Norton 2000, 19).

3.3.2 Metoda dvajsetih ključev

Metodo dvajsetih ključev lahko obravnavamo kot poseben primer benchmarkinga (Kobayashi 1995). Metoda prikazuje uporabo sodobnih managerskih orodij, mednarodnih standardov in meril nagrad za kakovost ter benchmarking stanja v organizaciji s stanji, ki jih opisuje 20 ključev za različne dejavnosti. Je celovit in sistematičen pristop, ki zajame celotno podjetje oziroma pokrije celotno poslovanje podjetja, saj se vsak izmed dvajsetih ključev dotakne določenega področja poslovanja.

Slika 3.1 Metoda 20 ključev



Vir: Nemeč 2000, 501.

Metodo vključuje naslednje ključne:

- Ključ 1: Čiščenje in organizacija za olajšanje dela
- Ključ 2: Racionalizacija sistema / Ciljno upravljanje
- Ključ 3: Aktivnosti skupin za izboljšave
- Ključ 4: Znižanje zalog /skrajšanje pretočnih časov
- Ključ 5: Hitro preurejanje proizvodnje
- Ključ 6: Analiza vrednosti proizvodnje
- Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora
- Ključ 8: Povezanost proizvodnih procesov
- Ključ 9: Vzdrževanje opreme
- Ključ 10: Obvladovanje časov in obveza
- Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti
- Ključ 12: Razvoj in vključitev dobaviteljev
- Ključ 13: Odpravljanje zapravljanj
- Ključ 14: Opolnomočenje delavcev za izvajanje izboljšav
- Ključ 15: Mnogostranost veščin in križno usposabljanje
- Ključ 16: Načrtovanje in krmiljenje proizvodnje
- Ključ 17: Obvladovanje in uravnavanje učinkovitosti
- Ključ 18: Ciljna uporaba informacijske tehnologije
- Ključ 19: Ohranjanje energije in materialov
- Ključ 20: Vodilne tehnologije / lastne tehnologije

Uporabnost metode je zasnovana predvsem na benchmarkingu lastne organizacije z opisom stanj. Za vsak ključ je podano pet stopenj razvitosti neke ključne dejavnosti. Za nekatere ključne so podana tudi navodila za izboljšave, ki jih mora organizacija izvesti, da preide na višjo stopnjo razvitosti. Za prikazovanje napredka je uporabljen radar diagram, ki po posameznih ključih prikazuje doseganje predpisanih zahtev (Nemec 2000, 501–502).

3.3.3 Evropski model odličnosti (EFQM)

Model odličnosti EFQM predstavlja poenoten vsebinski okvir. Služi kot osnova za poslovno odličnost, v kateri so navedena področja oziroma vidiki poslovanja, ki jih je smotrno na primeren način upoštevati pri iskanju organizaciji lastne poti v odličnost poslovanja. Temelji na devetih merilih, od katerih je pet dejavnikov, štirje pa so rezultati. Dejavniki zajemajo, kar organizacija počne, rezultati pa tisto, kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov, dejavnike pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz rezultatov.

Model poslovne odličnosti zagovarja, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji pa na predpostavki, da se odlični

rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalno politike in strategije, ter s pomočjo zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov.

Model odličnosti EFQM podjetja spodbuja, da te vidike prilagodijo svojemu načinu delovanja. Ravno zato je model izjemno uspešen pri vključevanju v posamezno podjetje. Ne glede na sektor, dejavnost ali velikost veljajo enaka temeljna načela odličnosti, ki so (Fridrih 2008, 18–19):

1. usmerjenost v rezultate,
2. osredotočenost na odjemalca,
3. voditeljstvo in stanovitnost namena,
4. upravljanje na podlagi procesov in dejstev,
5. razvoj in vključevanje zaposlenih,
6. stalno učenje, inoviranje in izboljševanje,
7. razvijanje partnerstva,
8. družbena odgovornost organizacije.

4 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

»Ni pomembno le, da razmeroma hitro lezemo po lestvi navzgor, ampak tudi ali predvsem to, ali je lestev naslonjena ob pravo steno ...

... in to nam omogoča uravnoteženi sistem kazalnikov! (Stephen Covey)

4.1 Razlogi za nastanek BSC

Klasična računovodska merila za uspešnost poslovanja imajo nekatere slabosti:

- a) kratkoročnost merjenja,
- b) prikrojevanje podatkov,
- c) osredotočenje na opredmetena osnovna sredstva.

a) Kratkoročnost merjenja

Klasična računovodska merila spodbujajo managerje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid, oziroma k zmanjševanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje in podobno ter k izbiri tistih naložbenih projektov, katerih donos bo kratkoročno največji.

b) Prikrojevanje podatkov

Managerji so motivirani za prikaz čim večjega dobička (tako imenovano kreativno računovodstvo). To jim lahko omogočajo tudi različne metode knjigovodskega obračunavanja.

c) Osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva

Klasična računovodska merila merijo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja in managerjev s sredstvi in kapitalom (viri) podjetja. Sodobne okoliščine poslovanja zahtevajo poleg merjenja nove tehnologije in opreme ter vlaganje vanju še:

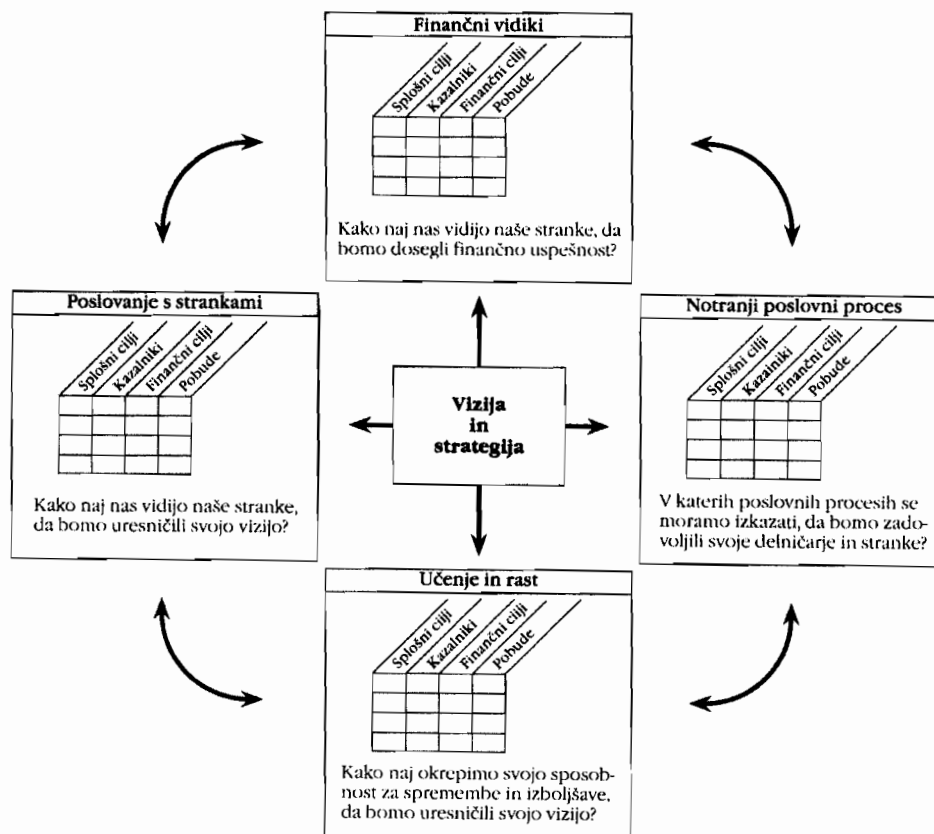
1. razvoj trajnejših odnosov s kupci,
2. razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev,
3. proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev pri nizkih stroških,
4. izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljševanje procesov, odzivnosti in kakovosti,
5. razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih zbirk in sistemov.

Ker klasična računovodska merila ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij (predvsem neopredmetena dolgoročna sredstva), je nastala potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti podjetij. Številni avtorji so predlagali svoje metode merjenja uspešnosti, katerih osnovni cilj je bil prikazati dolgoročno oziroma

strateško uspešnost podjetja. Od vseh predlaganih metod se je najbolj uveljavila metoda Kaplana in Nortona (2000), imenovala sta jo uravnoteženi sistem kazalnikov (Hočevar 2003).

Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Odgovorni za sprejemanje odločitev se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov; vodstveni delavci morajo poznati gibala dolgoročnega finančnega uspeha. Cilji in kazalniki v uravnoteženem sistemu kazalnikov so več kot le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti; izhajajo iz procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote (Kaplan in Norton 2000, 20).

Slika 4.1 Okvir preoblikovanja strategije v dejanja



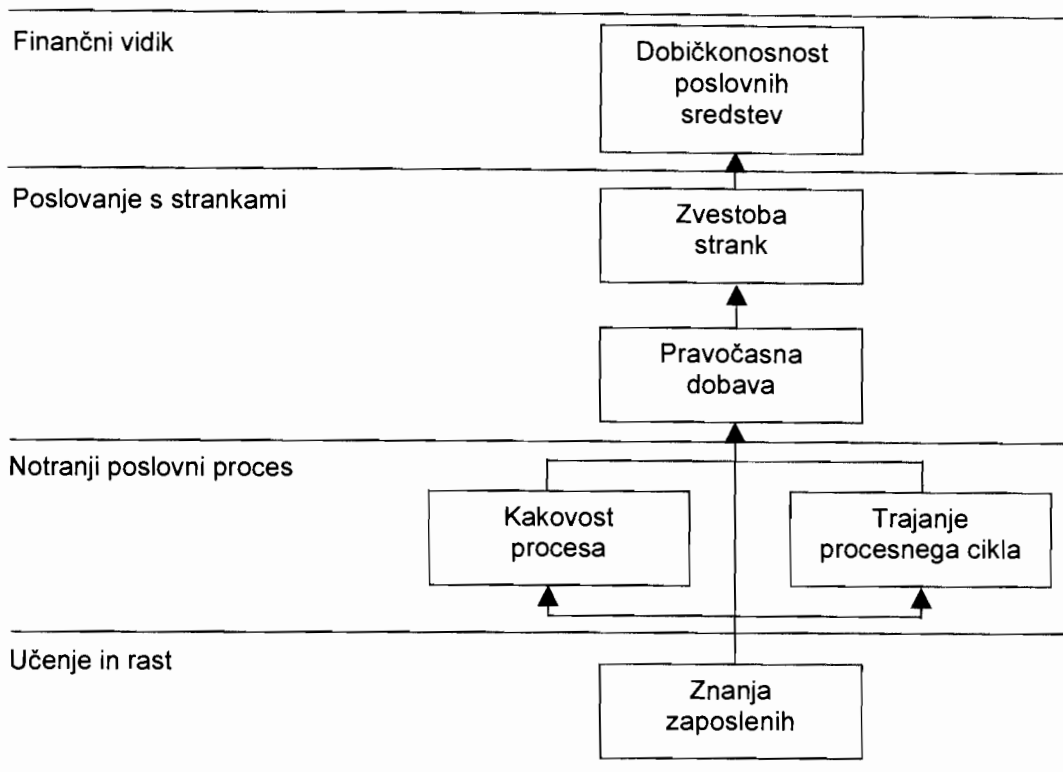
Vir: Kaplan in Norton 2000, 21.

Za učinkovito merjenje podjetniške uspešnosti ni dovolj le uporaba finančnih kazalnikov. Zgolj z njihovo uporabo namreč težave opazimo šele dve do tri leta po tem, ko so se dejansko pojavile, kar pomeni, da tudi rešitve oziroma spremembe začnemo uvajati vsaj dve leti prepozno. Zato so primernejši kazalniki, ki jih uvaja uravnoteženi sistem kazalnikov. Ta poleg preventivnega nadzora in pravočasnega ukrepanja

omogoča, da podjetje upošteva vse štiri vidike svojega poslovanja, in sicer finance, kupce, notranje poslovne procese ter učenje in rast.

Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Sistem pomeni revolucijo in evolucijo v managementu, saj v podjetje vnaša celovitost, s katero je v današnjih časih nenehnih sprememb mogoče bolje upravljati podjetja. Prinaša spremembe tako pri metodah učenja in spreminjanja kot tudi pri strategijah podjetij ter pri filozofiji vodenja, merjenja in upravljanja poslovne uspešnosti (Winterleitner 2004, 17).

Slika 4.2 Vzročno-posledična razmerja BSC



Vir: Kaplan in Norton 2000, 42.

4.2 Finančni vidik

Finančni kazalniki so koristni predvsem pri povzemanju lahko merljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov, pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov pa je treba finančne cilje povezati s strategijo podjetja. Le tako namreč lahko ugotovimo, ali strategija in izvajanje pripomoreta h končnemu izboljšanju. Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo ali pa spremljajo hitro rast prodaje in ustvarjanje denarnih tokov. Njihova vloga je dvojna (Winterleitner 2004, 17):

- določajo finančno uspešnost, ki jo vodstvo pričakuje od strategije,
- nastopajo v vlogi finančnih ciljev za kazalnike preostalih treh vidikov sistema.

Vsi cilji in kazalniki drugih vidikov sistema bi morali biti povezani z doseganjem enega ali več ciljev finančnega vidika. Ta povezava s finančnimi cilji izrecno priznava, da je dolgoročni cilj podjetja ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje, in vse strategije, programi ter pobude bi morali poslovni enoti omogočiti doseganje njenih finančnih ciljev. Vsak kazalnik, izbran za ta sistem, bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki se konča v finančnih ciljih in ki je za poslovno enoto strateška usmeritev; če je uporabljen na ta način, sistem ni le skupina izoliranih, nepovezanih ali celo nasprotujočih si ciljev. Sistem kazalnikov bi moral govoriti o strategiji dolgoročnih finančnih ciljev, jih povezati z zaporedjem ukrepov, ki jih je treba sprejeti s finančnimi procesi, ter končno z zaposlenimi in s sistemi, da dosežemo željeno dolgoročno finančno uspešnost. V večini organizacij lahko finančna področja povečevanja prihodkov, obvladovanja stroškov in produktivnosti, pospeševanja izrabe sredstev ter zmanjšanja tveganj zagotovijo potrebne povezave prek vseh štirih vidikov sistema (Kaplan in Norton 2000, 71).

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc Buhovac 1998, 498). Kazalniki, ki najbolj pojasnjujejo uspešnost podjetja z denarnimi enotami, so dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost, rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov (Hočevar 2002, 93).

4.3 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami podjetju omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavlja tudi konkreten vpliv zadovoljstva in zvestobe strank. Le zvesta in zadovoljna stranka namreč podjetju zagotavlja uspešno poslovanje, zato je pomembno, da podjetje na podlagi različnih dejavnikov spremlja svoj odnos do stranke, pa tudi odnos stranke do podjetja (Winterleitner 2004, 17).

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočila na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam strank. Tako podjetja svojo pozornost zdaj usmerjajo navzven, k strankam. Izjave o poslanstvu in viziji navadno izražajo cilj, da bi »dosegli vodilni položaj pri zagotavljanju prednosti našim strankam« in da bi bili za svoje stranke »dobavitelj številka ena«. Čeprav vsa podjetja za svoje stranke ne morejo biti najpomembnejši dobavitelj, človek ne more oporekati izjavam, polnim navdiha, ki vse zaposlene usmerjajo v zadovoljevanje potreb strank. Če želijo poslovne enote dosežati dolgoročno finančno uspešnost, morajo nedvomno oblikovati in dobavljati izdelke in storitve, ki jih kupci cenijo (Kaplan in Norton 2000, 77).

Pri vidiku poslovanja s strankami poznamo pet osnovnih kazalnikov, ki jih pri svojih analiziranih lahko uporabljajo vse vrste organizacij:

- 1. kazalnik: tržni delež,
- 2. kazalnik: ohranjanje strank,
- 3. kazalnik: pridobivanje strank,
- 4. kazalnik: zadovoljstvo strank,
- 5. kazalnik: dobičkonosnost strank.

4.4 Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki za notranje poslovne procese podjetja izhajajo iz strategije izpolnjevanja ciljev lastnikov podjetja, pa tudi iz pričakovanj strank. Uravnotežen sistem kazalnikov teži k stalnemu izboljševanju vseh notranjih poslovnih procesov in vanje uvaja filozofijo poslovne odličnosti. Zaradi postopnega in medsebojno povezanega postavljanja kazalnikov od vrha sistema navzdol in za vsak vidik poslovanja posebej nam ta sistem ne omogoča zgolj izboljšave poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih, ki pa jih je treba prav tako odlično izvajati (Winterleitner 2004, 17).

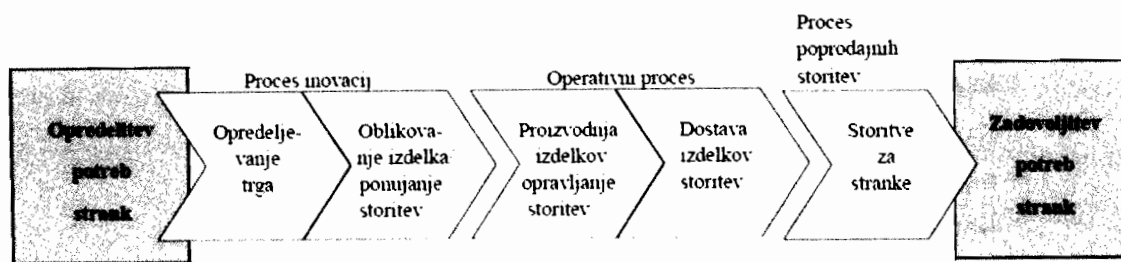
Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarji. Ponavadi v podjetjih najprej opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa določijo cilje in kazalnike uspešnosti za vidik notranjih poslovnih procesov. Takšen vrstni red omogoča podjetjem, da usmerijo kazalnike uspešnosti notranjih poslovnih procesov na tiste procese, ki bodo izpolnili cilje poslovanja s strankami in delničarji (Kaplan in Norton 2000, 101).

V zadnjem času poslovodstva podjetij vse bolj potrebujejo informacije o drugih stroških⁷ v zvezi s proizvodi. Med te stroške spadajo stroški v zvezi s proizvodom še pred njegovo proizvodnjo, na primer stroški raziskav in razvoja, stroški oblikovanja proizvoda, stroški tehnološke študije proizvodnje in podobni. Prav tako pa so poslovodstva podjetij zainteresirana za natančnejše spremljanje in analiziranje stroškov po koncu proizvodnje, na primer stroškov skladiščenja, prevoza, razpečave, prodaje, jamstev, dodatnih storitev kupcem in podobnih. Vsi ti stroški⁸ so zelo pomembni za ocenjevanje dobičkonosnosti proizvodov. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost proizvoda oziroma storitve podjetja, oblikujejo »verigo« medsebojno povezanih dejavnosti, ki ji pravimo *veriga vrednosti*. Za vsako od teh dejavnosti je treba ugotoviti cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev (Hočevar 2002, 93).

⁷ V preteklosti so bila stroškovna računovodstva podjetij osredotočena predvsem na merjenje proizvodjalnih stroškov proizvodov.

⁸ Pred proizvodnjo, med njo in po proizvodnji.

Slika 4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 105.

Vsako podjetje ima lasten niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate. Ugotovili smo, da je osnovni model verige vrednosti za podjetja le predloga, ki jo lahko prilagodijo, ko pripravljajo svoj vidik notranjih poslovnih procesov. Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij,
- operativni proces in
- proces poprodajnih storitev.

4.5 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je zadnji izmed štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja. V prejšnjih treh vidikih postavljeni cilji opredeljujejo procese, ki jih mora podjetje kakovostno izvajati, če uspešno poslovati. Cilji na področju učenja in rasti pa podjetju zagotavljajo infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, postavljenih v predhodnih treh vidikih. Gre torej za cilje, ki so gibalno za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih (Winterleitner 2004, 17).

V nekaterih organizacijah so managerji ugotovili, da imajo težave z nespremenjenim obsegom vlaganj v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov, kadar so ocenjeni le na podlagi kratkoročnih finančnih rezultatov. Modeli finančnega računovodstva upoštevajo takšne investicije kot stroške določenega obdobja, kar pomeni, da je zniževanje investicij preprost način za doseganje dodatnih kratkoročnih dohodkov. Toda negativne dolgoročne posledice nezmožnosti nadgrajevanja sposobnosti zaposlenih, sistemov in organizacijskih procesov se še ne pokažejo kmalu in managerji računajo, da se bodo pokazale šele pri njihovih naslednikih.

V uravnoteženem sistemu kazalnikov je poudarjen pomen vlaganj v prihodnost, vendar ne gre le za običajne naložbe, kot so nova oprema in raziskave ter razvoj novih storitev. Vlaganja v opremo in raziskave ter razvoj so seveda pomembni, toda sami po sebi niso dovolj.

V organizacijah morajo investirati v svojo infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke, če želijo doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti.

Izkušnje, ki smo jih pridobili pri vzpostavljanju uravnoteženega sistema kazalnikov v različnih storitvenih in proizvodnih organizacijah, so nas pripeljale do treh glavnih kategorij vidika učenja in rasti, ki so (Kaplan in Norton 2000, 135–136):

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



5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJE BAS PRODUCTION D. O. O.

S pomočjo uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju globalno dosežemo boljše poslovanje, saj nam uporaba različnih kazalnikov omogoča boljši nadzor in poenostavitev poslovnih procesov, lažje odločanje zaradi dobljenih rezultatov, ki so nam v pomoč pri poslovnem odločanju, ter zaradi systemskega pristopa tudi uresničevanje strategije in dolgoročnih ciljev. Ravno zaradi teh razlogov sem se odločil vpeljati BSC v podjetje BAS Production d. o. o., kar bom predstavil v naslednjem poglavju s pomočjo štirih večjih točk, ki predstavljajo štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov.⁹

Razvoj managerskega sistema čez noč ni niti izvedljiv niti priporočljiv. Zaradi obsežnosti, zapletenosti in posledic, ki jih prinaša nov managerski sistem, ga je treba vzpostavljati po stopnjah skozi daljše obdobje. Tak pristop ima veliko prednosti, ker lahko med spreminjanjem ali vključevanjem posameznih prvin sistema generalni direktor organizacijo povede stran od prejšnjih procesov in posreduje sporočilo o uveljavljanju novega procesa. Če organizaciji uspe vsako spremembo izvesti v povezavi z doslednim sporočilom – na primer sporočilom o novi strategiji organizacije – vsaka preobrazba okrepi prejšnje spremembe in gradi naprej. Ko uravnoteženi sistem kazalnikov postane osrednji organizacijski okvir za nov managerski sistem, so lahko vse spremembe dosledne in povezane. Rezultati takega pristopa so lahko izjemni.

Vstop organizacij v ključno obdobje prehoda od vizije k dejanjem jih spodbudi, ker poudari velike prednosti, ki jih prinaša uravnoteženi sistem kazalnikov. Začetni razvoj sistema kazalnikov mora pripeljati do rednega niza managerskih procesov, ki spodbujajo in na koncu preusmerijo celotno organizacijo. Vsak managerski proces pa mora vključevati povezavo z uravnoteženim sistemom kazalnikov, da bi tako gnil naprej vsaj enega od vidikov dolgoročnega, strateškega in uravnoteženega delovanja.

Večina podjetij ima managerski koledar, ki opredeljuje različne managerske procese v uporabi, ter časovni načrt za njihovo izvajanje. Koledar je najpogosteje zasnovan na procesih letnega finančnega načrtovanja in operativnega pregledovanja. Oblikovanje in pregled strategije ponavadi nista povezana z rednimi managerskimi procesi, ki so opredeljeni v časovnem načrtu. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa ponuja orodje za vključitev strateškega razmišljanja v vsakdanje procese pod pogojem, da je takšna povezava natančno opredeljena (Kaplan in Norton 2000, 291, 296 in 309).

Kaplan in Norton (2000, 326) pravita, da je prvi uravnoteženi sistem kazalnikov v organizaciji mogoče oblikovati v 16-tedenskem obdobju. Na tej točki se organizacija

⁹ Finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti.

znajde na poti izvajanja, kjer v katerem lahko uravnoteženi sistem kazalnikov postane osnova njenih managerskih procesov.

5.1 Finančni vidik

Informacije finančnega računovodstva so zelo pomembne, saj z njimi lahko zaslutimo prihajajočo krizo. To je prvi opozorilni znak, da je treba nekaj narediti s poslovanjem podjetja. Finančni kazalniki nam služijo za analizo finančnega položaja podjetja. Finančni položaj podjetja pa je izdelan na podlagi izkaza poslovnega izida, bilance stanja, izkaza finančnega izida in na osnovi računovodskih kazalnikov in še nekaterih drugih informacij, ki pripomorejo k popolnejši finančni analizi. S finančnimi kazalniki dobimo številne informacije o poslovanju podjetja.

Bistveni cilj pri izbiri specifičnih kazalnikov za sistem je določiti kazalnik, ki najbolje sporoča pomen strategije. Ker je vsaka strategija pomembna, bi moral biti poseben tudi vsak sistem, ki bi moral vsebovati več posebnih kazalnikov.

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora še vedno temeljiti na rezultatih, kot sta dobičkonosnost ali ekonomska dodana vrednost. Mnogim managerjem ne uspe povezati programov, kot so celovito obvladovanje kakovosti, krajšanje ciklov, prerazporejanje in avtonomnost zaposlenih, z rezultati, ki neposredno vplivajo na stranke in zagotavljajo uspešno finančno poslovanje v prihodnosti (Kaplan in Norton 2000, 160 in 322).

Podjetje je učinkovito in uspešno takrat, ko dosega želeni dobiček in ko se mu premoženje večja. Temeljne poslovne odločitve se nanašajo na načine, kako dosegati dobiček, kako zagotoviti zadostno količino denarja in kako povečati premoženje podjetja. Da bi vse te odločitve sprejemali, potrebujemo informacije, ki jih pridobimo iz računovodskih izkazov, na podlagi katerih izračunavamo kazalnike. Računovodski kazalniki so namenjeni temu, da bi tisti, katerih naloga je odločiti o razvojni politiki podjetja, dobili na razpolago čim bolj stvarno sliko poslovanja podjetja. To pa si lahko najbolje ustvarijo s pomočjo različnih kazalnikov.¹⁰

V nalogi sem se odločil za uporabo različnih osnovnih finančnih kazalnikov, s katerimi si bomo pomagali ustvariti pregled nad poslovanjem. Obravnaval bom štiri kazalnike poslovanja, in sicer:

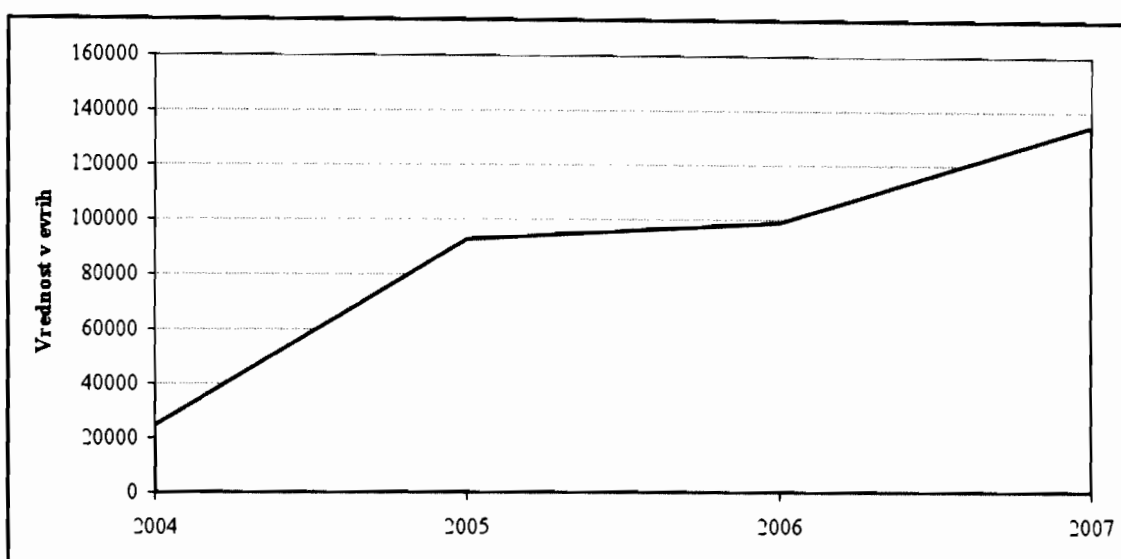
- rast čistega dobička,
- rast prihodkov od prodaje,
- donosnost sredstev (ROA),
- donosnost kapitala (ROE).

¹⁰ Več o finančnih kazalnikih v nadaljevanju.

Kazalnik rasti čistega dobička

Čisti dobiček je dobiček, zmanjšan za davke iz dobička. Čisti dobiček je pozitivni poslovni izid, ki pripada zgolj podjetju in se razporeja na podlagi dela in na podlagi kapitala. Na podlagi dela se razporeja na deleže zaposlenih iz čistega dobička,¹¹ na podlagi kapitala pa na deleže, ki pripadajo lastnikom v obliki raznovrstnih nadomestil (npr. dividende), na povečanje osnovnega kapitala, na oblikovanje rezerv in na nerazporejeni del čistega dobička. Razen nadomestil, ki pripadajo lastnikom podjetja, povečuje ustrezne dele kapitala (Hočevar in Igličar 1997, 83).

Slika 5.1 Rast čistega dobička od leta 2004 do leta 2007



V podjetju BAS Production d. o. o., sem s pomočjo kazalnika rasti čistega dobička, ki sem ga primerjal s preteklimi leti, zaznal trend naraščanja, ki se vsako leto vztrajno dviguje, saj je zrasel iz 24.682 EUR v letu 2004 na 134.653 EUR v letu 2007.¹²

Kazalnik rasti prihodkov od prodaje

Prihodki so povečanje gospodarskih koristi v določenem obračunskem obdobju v obliki denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga ali storitev, kar se kaže v povečanju sredstev ali v zmanjšanju dolgov. Prihodki preko izkaza poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala.

Razčlenjujemo jih na poslovne, finančne in druge ter na usredstvene lastne proizvode in lastne storitve. Prihodki od prodaje proizvodov, trgovskega blaga in materiala se priznajo na podlagi dogovorjenih prodajnih cen, navedenih na računih in

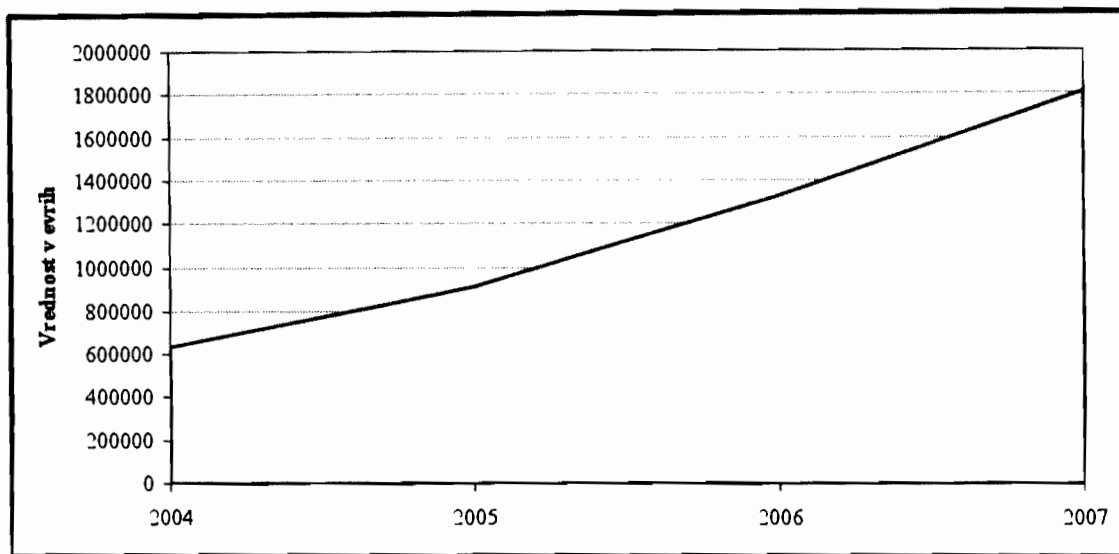
¹¹ To niso stroški plač.

¹² Sprememba je 545 odstotna.

drugih listinah, zmanjšanih za popuste, odobrene ob prodaji ali kasneje, tudi zaradi zgodnejšega plačila (finančni popusti).

Prihodke od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, razen finančnih prihodkov na tej podlagi. Razčlenjujejo se na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala (SRS 18, 2006).

Slika 5.2 Rast čistih prihodkov od prodaje v letih od 2004 do 2007



Iz slike 5.2 je razvidno, da prihodki od prodaje v podjetju enakomerno in vztrajno naraščajo,¹³ kar je zelo dober in spodbuden rezultat za podjetje BAS Production d. o. o. Rast prihodkov povezujem s prepoznavanjem blagovne znamke in kakovostnega dela v preteklosti, kar je vidno v vsakoletnem povečevanju prodaje.

Dobičkonosnost sredstev (ROA)

Kazalnik donosnosti sredstev kaže razmerje med čistim dobičkom in sredstvi. Kaže, kako uspešno je poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Z drugimi besedami – pove, koliko dobička podjetje zasluži z obstoječimi sredstvi. Višji kot je, bolje je. V primerjavi z dobičkonosnostjo kapitala je kazalnik dobičkonosnosti sredstev ustrežnejši pri ocenjevanju uspešnosti delovanja poslovodstva, ker se v njem v manjši meri odraža vpliv strukture financiranja (Kralj idr. 2002, 6).

¹³ Rast prihodkov od leta 2004 do 2007 je 286 odstotkov.

Tabela 5.1 Dobičkonosnost sredstev v letih od 2004 do 2007

	2004	2005	2006	2007
Čisti dobiček	24.682	92.417	98.886	134.653
Povprečna sredstva	225.133	506.071	576.838	704.391
ROA	0,1096	0,1826	0,1714	0,1911
Koeficient ROA	10,96 %	18,26 %	17,14 %	19,11 %

Donosnost sredstev pokaže operativno uspešnost podjetja, ki predstavlja moč zaslужka sredstev podjetja ne glede na oceno finančnega vzvoda. Pove nam, koliko čistega dobička ustvari podjetje na vsakih 100 enot sredstev (premoženja). Če je dobiček podjetja enak 0, je tudi vrednost kazalnika enaka 0, če je izguba, je kazalnik negativen. Iz tega sklepamo, da se v podjetju BAS Production d. o. o., kazalnik dobičkonosnosti sredstev postopoma zvišuje. Prišlo je le do manjše motnje v letu 2006, vendar se je v letu 2007 stanje normaliziralo, saj je koeficient zrasel za skoraj 2 % – na 19,11 odstotne točke.

Dobičkonosnost kapitala (ROE)

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala izraža razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. Je eden izmed najbolj sumarnih kazalnikov uspešnosti podjetij, primerljiv tudi med panogami. Pomemben je predvsem s stališča lastnikov. Pojasnjuje, kako uspešno posloводство upravlja s premoženjem lastnikov. Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je odvisen od strukture financiranja. Višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večjo zadolženost podjetja. Opozoriti velja, da kazalnik kaže dobičkonosnost kapitala po knjigovodski vrednosti. Napačno razumevanje kazalnika je, da delničarji lahko zaslužijo tako donosnost.

Tabela 5.2 Dobičkonosnost kapitala v letih od 2004 do 2007

	2004	2005	2006	2007
Čisti dobiček	24.682	92.417	98.886	134.653
Povprečni lastniški kapital	34.096	128.221	225.401	360.054
ROE	0,7239	0,7208	0,4388	0,3739
Koeficient ROE	72,39 %	72,08 %	43,88 %	37,39 %

Podjetje je uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika čim višja, vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja podjetja. V letu 2004 in kasneje v letu 2005 je bila vrednost kazalnika ROE najvišja, nato pa je začel upadati in je zadnji dve leti okrog 30 odstotnih točk nižji kot leta 2004 in leta 2005.

5.2 Vidik poslovanja s strankami

Pri vidiku poslovanja s strankami so ključnega pomena zadovoljni kupci. Zadovoljne kupce imamo takrat, ko dobijo, kar so hoteli, in za nastali strošek seveda dobijo največ. V vidiku poslovanja s strankami bomo pogledali kazalnike, ki nam pomagajo k povečanju zadovoljstva kupcev. S temi kazalniki bomo po besedah Nortona in Kaplana (2000, 94) dobili jasen pogled na svoje ciljne segmente strank in trga. Ti kazalniki predstavljajo cilje za procese trženja, proizvodnje, logistike ter razvoja izdelkov in storitev v podjetju. Imajo pa nekaj pomanjkljivosti tradicionalnih finančnih kazalnikov. So kazalniki z zamikom – zaposleni ne vedo, kako uspešni so pri zadovoljevanju in ohranjanju strank, dokler ni prepozno, da bi še lahko vplivali na rezultat. Prav tako kazalniki ne povedo, kaj naj zaposleni v svojih vsakodnevni dejavnostih počnejo za doseganje zelenih rezultatov.

V poglavje vidika poslovanja s strankami bom vključil štiri kazalnike, ki sodijo v osnovno skupino kazalnikov poslovanja s strankami, ki so:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje novih strank,
- ugled podjetja.

Tržni delež

Pri tržnem deležu je pomembno, da na začetku določimo ciljno skupino strank, s katero se lahko primerjamo. Od celotne panoge, v kateri delujemo, nato izračunamo delež v odstotkih v nekem obdobju in tako dobimo kazalnik, ki nam pove, kakšen je naš tržni delež v panogi v odstotkih. V podjetju BAS Production d. o. o., je treba zajeti delež v celotni Evropski uniji, saj imamo v Sloveniji na našem področju premalo konkurence. Te deleže lahko podjetja merijo od stranke do stranke ali od segmenta do segmenta.

Ohranjanje strank

Ohranjanje strank spada med najpomembnejše naloge podjetja, saj stranko lahko zelo hitro izgubimo, kar je povezano z velikimi stroški, saj ima podjetje veliko manj stroškov z ohranjanjem strank kot pa z njihovim vnovičnim pridobivanjem. Prav zato se mora vsako podjetje potruditi in stranke obdržati. Zato v podjetju BAS Production d. o. o., predlagam kazalnik, s katerim bomo imeli pregled nad obstoječim številom strank in na podlagi tega bomo lahko izračunali, koliko strank imamo in koliko smo jih imeli v nekem določenem časovnem obdobju. S pomočjo kazalnika ohranjanja strank se bomo lahko hitreje odzvali na morebitne negativne spremembe v številu naših strank in tako sproti spremljali vse spremembe in odpravljali pomanjkljivosti, ki bi lahko nastale

zaradi znižanja kakovosti storitev ali kakšnih drugih dejavnikov, ki bi lahko privedli do izgubljanja strank.

Pridobivanje novih strank

Običajno si podjetja, ki si želijo razširiti poslovanje, zastavijo cilj povečevanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. S kazalnikom pridobivanja strank spremljamo absolutno oziroma relativno stopnjo, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank bi lahko merili s številom novih strank ali s skupno prodajo novim strankam v teh segmentih (Kaplan in Norton 2000, 79).

V podjetju BAS Production d. o. o., bi lahko takšno merjenje uvedli in analizirali pridobivanje novih strank glede na države, od koder prihajajo, ter število strank iz posamezne države.

Ugled podjetja

Ugled je za podjetje BAS Production d. o. o., zelo pomemben dejavnik, saj pridobivamo stranke in posredno posel večinoma na podlagi ustnih sporočil, iz česar lahko sklepamo, da bi ob slabem ugledu imeli manj posla. V primeru, da ima podjetje dober ugled, se stranke rajši odločajo zanj. Prav zato se v podjetju BAS Production d. o. o., zelo trudimo in gradimo ugled na podlagi kakovosti in izkušenj, zaradi katerih se stranke vedno rade vračajo. S posredovanjem dobrega ugleda imamo tako veliko manj težav pri pridobivanju novih strank, saj vedo, kaj dobijo, in se zato bolj samozavestno odločijo za nov posel z novim, neznanim podjetjem, a z dobrimi referencami (beri: ugled).

5.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev. Ponavadi v podjetjih najprej opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa določijo cilje in kazalnike uspešnosti za vidik notranjih poslovnih procesov.

Običajno so sistemi merjenja uspešnosti osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanja obstoječih poslovnih procesov. V nasprotju s tem pristopom uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev (Kaplan in Norton 2000, 101 in 124).

Ker je podjetje BAS Production d. o. o., storitveno podjetje, sem se odločil za merjenje treh vidikov, ki pa so povezani z zaposlenimi:

- produktivnost dela,

- dodana vrednost na zaposlenega,
- število pritožb strank.

Produktivnost dela

Produktivnost dela je razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom. Na produktivnost dela deluje več različnih dejavnikov, in sicer od tehničnega, organizacijskega, človeškega, naravnega do družbenega vidika. Kazalnik nam pokaže, koliko skupnih prihodkov na zaposlenega je gospodarska družba ustvarila v opazovanem letu. Večji rezultat kazalnika kaže na poslovno uspešnejšo gospodarsko družbo. V podjetjih, ki se pretežno ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, lahko s prekomernim obremenjevanjem s produktivnostjo dela in čim boljšim rezultatom pridemo do obratne situacije, kjer nam zaradi prevelike produktivnosti, ki je posledica pritiskov za doseganje ambicioznih ciljev, začne trpeti kakovost, zato je treba najti nek optimum med produktivnostjo in kakovostjo storitev.

Tabela 5.3 Produktivnost dela v letih od 2004 do 2007

	2004	2005	2006	2007
Poslovni prihodki	630.549	913.336	1.325.353	1.808.758
Povprečno število zaposlenih	3	5	5	5
Produktivnost dela	210.183,00	182.667,20	265.070,60	361.751,60

Iz tabele 5.3 je razvidno, da je en delavec v letu 2004 v povprečju ustvaril 210.183 evrov. Zaradi novih zaposlitev v podjetju je v naslednjem letu produktivnost dela upadla, vendar je v letih 2006 in 2007 začela ponovno naraščati, in sicer od leta 2006 do leta 2007 je produktivnost dela narasla za 36,50 odstotka.

Ena izmed problematik pri kazalniku produktivnosti je tudi, da stroški, povezani s prihodki, v kazalniku niso upoštevani. Prihodek na zaposlenega lahko poveča in hkrati zniža dobiček, če v podjetju sprejemajo dodatne posle pod višino dodatnih stroškov, potrebnih za ponujanje izdelkov in storitev, ki so povezani s poslom. Hkrati imajo managerji vsakič, ko merijo uspešnost doseganja cilja, dve možnosti. Prva možnost, in ponavadi bolj zaželena, je povečevanje števca, v tem primeru rezultata prihodkov, ne da bi se povečal imenovalca (število zaposlenih). Druga, manj zaželena metoda je zmanjševanje imenovalca, v tem primeru števila zaposlenih, ki lahko prinese kratkoročne koristi in tveganje izgube dolgoročnih zmogljivosti. Drugi način povečevanja kazalnika prihodka na zaposlenega z zniževanjem imenovalca je izvajanje funkcij zunaj organizacije. Tako lahko organizacija dosega enake rezultate,¹⁴ vendar z manj zaposlenimi (Kaplan in Norton 2000, 140).

¹⁴ Prihodek.

Dodana vrednost na zaposlenega

Dodana vrednost na zaposlenega prikazuje, kolikšna vrednost dodane vrednosti je bila ustvarjena povprečno na zaposlenega. Je osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti in uspeha. Vsebinsko pomeni novo ustvarjeno vrednost, ki so jo podjetja ustvarila v enem letu. Negativno dodano vrednost imenujemo izguba na substanci.

Tabela 5.4 Dodana vrednost na zaposlenega v letih od 2004 do 2007

	2004	2005	2006	2007
Celotni prihodki	630.549	913.336	1.325.353	1.808.758
Stroški blaga, materiala, zalog in storitev	562.143	740.265	1.060.248	1.443.061
Dodana vrednost	68.406	173.071	265.105	365.697
Povprečno število zaposlenih	3	5	5	5
Dodana vrednost na zaposlenega	22.802,00	34.614,20	53.021,00	73.139,40

Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega izkazuje, kolikšna je povprečna nova ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnika družbe ob izkazovanju dobička pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter tako uspešnejšo gospodarsko družbo. Od začetka meritve dodane vrednosti na zaposlenega¹⁵ v podjetju BAS Production d. o. o., ta vsako leto vztrajno raste, saj je od leta 2004 do leta 2007 zrasla za 320 odstotkov.

Število pritožb strank

V podjetju predlagamo kazalnik, s katerim bi merili število pritožb v določenem obdobju. Kazalnik števila pritožb strank je pomemben, saj nam pove, kako kakovostno opravljamo storitve in na katerih področjih jih lahko izboljšamo. V podjetju BAS Production d. o. o., dobivamo pritožbe na področju našega dela zelo redko, vendar takrat, ko jih, so zelo verjetno utemeljene. Največkrat pride do pritožbe v procesu izvedbe snemanja (tehnični del), ki pa ga iz meseca v mesec izboljšujemo in izpopolnjujemo, pri čemer nam bo vsekakor pomagal tudi novi kazalnik, da bomo lahko sproti spremljali rast kakovosti naših storitev.

5.4 Vidik učenja in rasti

Uravnoteženi sistem kazalnikov poudarja pomen vlaganj v prihodnost, vendar ne gre le za običajne naložbe, kot so nova oprema in raziskave ter razvoj novih storitev. Vlaganja v opremo ter v raziskave in razvoj so seveda pomembna, toda sama po sebi

¹⁵ Od leta 2004 naprej.

niso dovolj. V organizacijah morajo investirati v svojo infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke – če želijo doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti.

V četrtem, zadnjem vidiku uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja je treba opredeliti cilje in kazalnike, ki so gibala učenja in rasti organizacije. Cilji, ki so bili postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja. Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v preostalih treh vidikih. Cilji vidika učenja in rasti so gibalo za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih (Kaplan in Norton 2000, 135).

V podjetju BAS Production d. o. o., zaradi njegove dejavnosti, ki je intenzivno storitvena, predlagam kazalnike, ki so pretežno usmerjeni v zaposlene. Tako bom poleg merjenja zadovoljstva notranjih in zunanjih zaposlenih s pomočjo anketnih vprašalnikov predlagal še dva dodatna kazalnika:

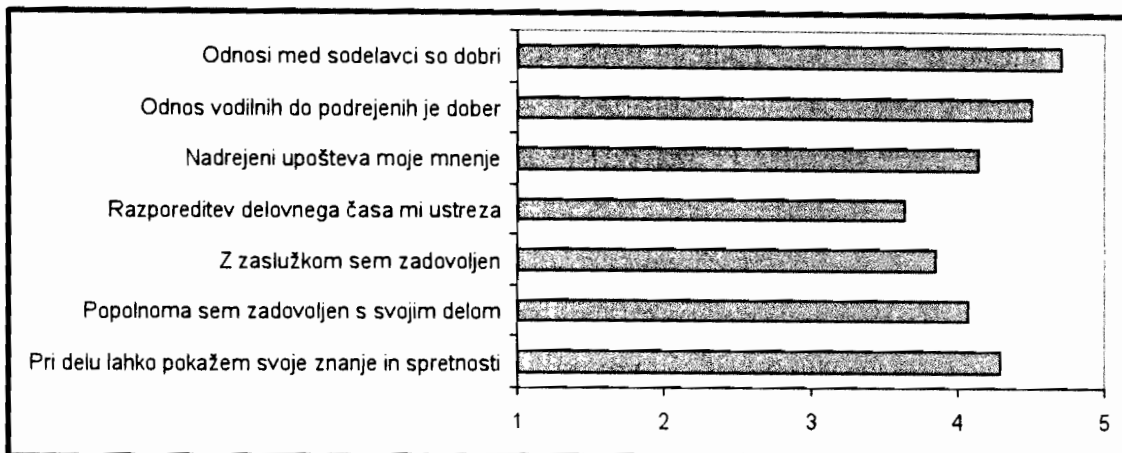
- zadovoljstvo notranjih in zunanjih zaposlenih,
- dodatno usposabljanje delovne sile,
- kazalnik novih zamisli na zaposlenega.

Zadovoljstvo notranjih in zunanjih zaposlenih

Cilj zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev (Kaplan in Norton 2000, 139).

Odločil sem se, da bom v podjetje vpeljal anketiranje, ki ga bomo izvajali periodično, in sicer enkrat na leto. S njim bomo merili zadovoljstvo zaposlenih, njihovo mišljenje do nadrejenih, medsebojne odnose in še mnogo drugih dejavnikov. Rezultati anketiranja so zelo pomembni, saj je v izključno storitvenem podjetju, kot je naše, na izredno visokem mestu odnos do strank, ki pa je veliko boljši, če so zaposleni zadovoljni s svojim delom, saj se počutje posredno prenaša iz zaposlenih na stranke. V podjetju BAS Production d. o. o., je od leta 2005 stalno zaposlenih pet delavcev, zato sem v anketo vključil tudi stalne zunanje sodelavce. Skupno sem tako zadovoljstvo meril med 14 redno in pogodbeno zaposlenimi v podjetju.

Slika 5.3 Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih



Na sliki 5.3 so prikazani rezultati meritve zadovoljstva zaposlenih. Splošno mnenje je, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, saj je večina ocen nadpovprečnih. Rezultati ankete o odnosih med sodelavci so zelo spodbudni, saj je večina anketirancev kot odgovor podala oceno 5. Tako visoke ocene kažejo na zelo dobro medsebojno ozračje, kar pripomore k boljši storilnosti in zadovoljstvu med zaposlenimi. Tako kot pri prejšnjem vprašanju o odnosih med sodelavci so tudi odnosi med vodilnimi in podrejenimi delavci zelo dobri, saj je ocena sicer za odtenek slabša, vendar še vedno zelo dobra in kaže na trud vseh vpletenih v delovnem procesu podjetja BAS Production d. o. o. Najslabše ocenjen kazalnik izmed prikazanih v sliki 5.3 je razporeditev delovnega časa, kar je posledica vse večje dejavnosti podjetja. Zaposleni so zelo zadovoljni s tem, koliko nadrejeni upoštevajo njihovo mnenje, saj so pri tem vprašanju podali visoko oceno 4,14. Nekoliko manj, ampak še vedno lahko pravimo, da so zaposleni zadovoljni s plačo, saj so ta dejavnik ocenili s povprečno oceno 3,85 od najvišje možne 5. Kazalnik merjenja uporabe znanj in spretnosti pri delu je prav tako pomemben, saj so zaposleni bolj zadovoljni, če lahko uporabijo vse svoje potenciale znanja in veščin pri svojem delu, kot če jih ne izkoristijo in pri delu »stagnirajo«. Več kot polovica vprašanih je na vprašanje, ali pri delu lahko pokažejo večino svojih znanj in spretnosti, obkrožila oceno 5, ki je po lestvici od 1 do 5 na najvišjem mestu. To pomeni, da pri svojem delu izkoriščajo svoj največji potencial in znanja. Zato ocenjujem, da je za večino zaposlenih delo dovolj izzivno, kar je eden od pozitivnih vplivov na njihovo zadovoljstvo pri delu.

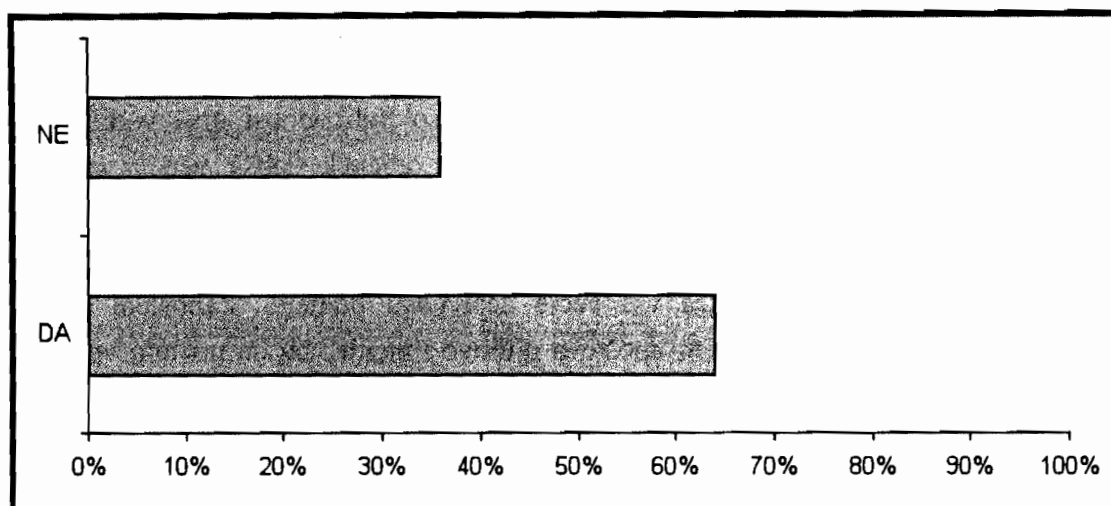
Dodatno usposabljanje in izobraževanje delovne sile

Potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih lahko gledamo z dveh stališč: s stališča splošne potrebe po dodatnem usposabljanju in s stališča deleža delovne sile, ki potrebuje dodatno usposabljanje. Kadar je raven potrebnega dodatnega usposabljanja

delovne sile nizka, zadostuje normalno usposabljanje in izobraževanje za ohranjanje sposobnosti zaposlenih (Kaplan in Norton 2000, 142).

V letošnjem letu smo v podjetju BAS Production d. o. o., začeli uvajati periodična skupinska usposabljanja in izobraževanja z imenom BAS Academy. V sklopu izobraževanja bodo potekala predavanja, ki bodo zajela veliko različnih vidikov, od tehnične opreme za snemanja, do poznavanja vin; to nam koristi med pogovori z našimi naročniki in seveda našemu splošnemu znanju. Večji del izobraževanja bo namenjen tudi našim zunanjim sodelavcem ter mladim, ki zaenkrat še delajo preko študentskih organizacij, a bi se v prihodnje radi zaposlili v BAS Production d. o. o., in jih je treba zato predhodno tudi tehnično usposobiti. V podjetju BAS Production d. o. o., je zelo pomembno, da so vsi zaposleni zaradi njihovega majhnega števila in timskega dela enako dobro usposobljeni. Zaradi njihove enakosti se med projekti tudi izmenjujejo in, kar je najpomembnejše, se dopolnjujejo in si pomagajo.

Slika 5.4 Želja po dodatnem izobraževanju



Dodatno izobraževanje zaposlenih dokazano pozitivno vpliva na njihovo delo. V sklopu ankete sem zaposlene spraševal o njihovi želji po dodatnem izobraževanju in usposabljanju. 64 odstotkov vprašanih se je pripravljene dodatno izobraževati, manjši del, in sicer 36 odstotkov, pa ni več pripravljen na dodatno izobraževanje. Izmed tistih, ki se niso več pripravljene izobraževati, je bilo skoraj 29 odstotkov starejših od 50 let.

Kazalniki novih zamisli na zaposlenega

V organizacijah lahko na različne načine merimo učinke motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih. Avtorja Norton in Kaplan (2000, 145) navajata, da je preprost in pogosto uporabljen kazalnik število zamisli na zaposlenega. Kazalnik meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije. Pomen kazalnika lahko povečamo, če izmerimo še komplementarni kazalnik, število

uresničenih zamisli. Kazalnik števila uresničenih zamisli spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacijo, da so v organizaciji njihovi predlogi cenjeni in da jih obravnavajo resno.

V podjetju bi lahko takšen kazalnik uvedli v precej kratkem času, saj ni zelo zahteven in praviloma ni povezan z visokimi stroški. Že iz znanih primerov¹⁶ vemo, da zaposleni potrebujejo povratno informacijo za vsak svoj predlog, saj se tako motivacija le še poveča. Ob morebitni »poplavi« zamisli, bi mesečno izbrali nekaj najboljših zamisli, jih analizirali in ob koncu vsakega leta prikazali vse prednosti in izboljšave, ki smo jih z njimi dosegli.

¹⁶ Podjetje Rockwater, Norton in Kaplan (2000, 146).



6 SKLEP

V tržnem gospodarstvu so se pojavile potrebe po izpopolnjenih kazalnikih uspešnosti, saj se podjetja v zadnjih desetletjih razvijajo tako intenzivno, da za pregled uspešnosti njihovega poslovanja niso več dovolj samo finančni kazalniki. V podlage za ukrepanje vodstva za izboljšanje uspešnosti poslovanja morajo biti v vse večji meri vključeni tudi nefinančni kazalniki.

V diplomski nalogi je obravnavan uravnoteženi sistem kazalnikov ali tako imenovani »balanced scorecard« (BSC), ki je bil v knjigi avtorjev Nortona in Kaplana predstavljen leta 1996, kasneje, leta 2000, pa je izšla še slovenska izdaja. V tej knjigi sta avtorja omenjeni managerski sistem uvedla v teorijo in prakso. Prednost sistema je, da podjetju omogoča sočasno spremljanje zadovoljstva kupcev, učinkovitosti in uspešnosti notranjih procesov ter učinke učenja in rasti podjetja. Vodstvo tako pridobi pregled nad celotnim poslovanjem družbe.

BAS Production d. o. o. je sodobno razvijajoče se podjetje, ki se primarno ukvarja z izvršno produkcijo oziroma izdelovanjem oglasnih sporočil, in sicer večinoma za zahtevne trge zahodne Evrope. Trenutno je v visokem razvojnem in uspešnem obdobju, saj v podjetje prihaja vse več povpraševanj in posledično je v podjetju vse več dela. V podjetju BAS Production d. o. o. uporabljajo za spremljanje uspešnosti star računovodski model, kar za tako hitro rastoče podjetje ni dovolj učinkovito. Če želi podjetje slediti svoji strategiji in biti pred konkurenco, so nujne sodobnejše metode merjenja uspešnosti. Izmed mnogih sodobnih sistemov merjenja uspešnosti sem se za vpeljavo v podjetje odločil za BSC prav zaradi učinka tega sistema na tržno uspešnost. Izbrani so takšni kazalniki, ki ustrezajo velikosti podjetja tako po številu kot tudi po vsebini v smislu, da njihovo spremljanje povzroča čim manj dodatnih birokratskih težav. Z uvajanjem nefinančnih kazalnikov v podjetju pričakujejo poleg izboljšanja poslovanja tudi povečanje zadovoljstva zaposlenih, saj eden izmed kazalnikov predvideva letno merjenje zadovoljstva zaposlenih. Zaradi relativne majhnosti podjetja so kazalniki določeni premišljeno, torej ne v prevelikem obsegu, prav zaradi časa, ki bi ga zaposleni namenili kazalnikom zaradi njihovega majhnega števila in preobremenjenosti.

Aktivnosti in izsledki, opisani v diplomski nalogi, pravzaprav predstavljajo šele »uvod« v uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje BAS Production d. o. o. Trajalo bo nekaj časa, da celoten sistem začne delovati v celoti ter da se razmišljanje ter zavedanje o pomenu sestavin, ki vplivajo na uspešnost podjetja, vgradi v zavest zaposlenih v podjetju. V prvi fazi, ko sem empirično raziskal medsebojne odnose v podjetju, sem prišel do optimističnih ugotovitev. Ugotovil sem, da so ti odnosi na relativno visoki ravni. Kot vedno, pa obstajajo tudi pomanjkljivosti; največjo

Sklep

pomanjkljivost pomeni slabo informiranje zaposlenih oziroma posredovanje ne vedno dovolj natančnih navodil vodilnih delavcev za delo.

Če povzamem dobljene rezultate diplomske naloge, lahko delovanje podjetja in odnose med zaposlenimi ter med zaposlenimi in podjetjem ocenim pozitivno. V nadaljevanju svojega dela pri uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov kot stalne prakse v vsakodnevnem življenju podjetja imam namen predlagati redno periodično spremljanje ter analiziranje izbranih kazalnikov. Še posebej se mi zdi pomembno doseči, da se bo tudi vodstvo podjetja posvetilo izdelavi strateškega načrta delovanja podjetja za obdobje od 2009 do 2013, s katerim bodo lahko izpopolnili poslanstvo in vizijo podjetja ter posledično tudi na operativni ravni v poslovanje vpeljali izboljšave, ki bodo povečale uspešnost podjetja.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Covey, Stephen R. B.1. *Stephen R. Covey quotes*. [Http://thinkexist.com/quotation/management_is_efficiency_in_climbing_the_ladder/220119.html](http://thinkexist.com/quotation/management_is_efficiency_in_climbing_the_ladder/220119.html) (22. 3. 2008).
- Dialogos. 2007. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/) (15. 3. 2008).
- Fridrih, Romana. 2008. Za doseganje poslovne odličnosti. *Dobro jutro* 7 (144): 18–19.
- Gruban, Brane. B. 1. *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti: nova merila za nove čase*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc) (22. 3. 2008).
- Hočevar, Marko in Aleksander Igličar. 1997. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hočevar, Marko, Sandi Igličar in Maja Zaman. 2000. *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hočevar, Marko. 2002. Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS* 29 (11): 85–96.
- Hočevar, Marko. 2003. *Prednosti in omejitve metode BSC*. http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf (5.4.2008)
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič n Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoreženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobayashi, Iwao. 1995. *20 keys to workplace improvement*. Portland, Ore: Productivity.
- Kralj, Katarina, Simona Rataj, Irena Roštan, Marjan Širaj in Ilija Zemljič. 2002. *Kazalniki poslovanja GZS 2002*. [Http://www.stat.si/radenci/referat/gzs.doc/](http://www.stat.si/radenci/referat/gzs.doc/) (23. 3. 2008).
- Manzin, Massimo. 2005. Uravnoreženi sistem kazalnikov kot primer sodobne metode ugotavljanja uspešnosti. V *Sinergija metodologij*, uredili Jindřich Kaluža et al., 459–466. Kranj: Moderna organizacija.
- Nemec, Aleš. 2000. *Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc Buhovac, Adriana. 1998. Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija* 49 (5): 485–502.
- SRS 18 – Slovenski računovodski standardi 18*. 2006. [Http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php](http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php) (19. 6. 2008).
- Winterleitner, Barbara. 2004. *Uvajanje uravnoreženega sistema v malo podjetje (1. del)*. *Finance*, 133: 17.

Literatura

Lesjak, Matjaž. 2003. *Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju TIM Laško*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

VIRI

Bas Production d. o. o. 2008. *Storitve*. [Http://www.basproduction.si/index_s.php?v=3/](http://www.basproduction.si/index_s.php?v=3/) (15. 2. 2008).

Bas Production d. o. o. 2005. *Izkaz poslovnega izida za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Bas Production d. o. o.

Bas Production d. o. o. 2006. *Izkaz poslovnega izida za leto 2005*. Poslovni dokumenti, Bas Production d. o. o.

Bas Production d. o. o. 2007. *Izkaz poslovnega izida za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Bas Production d. o. o.

Bas Production d. o. o. 2008. *Izkaz poslovnega izida za leto 2007*. Poslovni dokumenti, Bas Production d. o. o.

Bas Production d. o. o. 2006. *Poslovni načrt za leto 2006*. Poslovni dokumenti, BAS Production d. o. o.

PRILOGA

Priloga 1 Anketa o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju BAS Production d. o. o.



ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE (ZUNANJE IN NOTRANJE SODELAVCE)

Anketo opravljam, ker želim pridobiti oceno počutja zaposlenih v podjetju Bas Production d. o. o.

Prosim Vas, da odgovarjate iskreno in resno, saj bom pridobljene podatke uporabil za analizo zadovoljstva v diplomski nalogi.

Obkrožite oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najmanj pomembno in 5 zelo pomembno.

Anketa je anonimna!

1. Spol:

- moški
- ženska

2. Starost:

- do 25 let
- od 25 let do 35 let
- od 35 let do 50 let
- nad 50 let

3. Dokončana izobrazba:

- osnovna šola ali manj
- poklicna šola
- srednja šola ali gimnazija
- visokošolska
- univerzitetna
- več

4. Sedanje delo opravljam:

- manj kot 1 leto
- do 5 let
- 5 let ali več

5. Popolnoma sem zadovoljen s svojim delom:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>ne drži</i>	–	<i>niti/niti</i>	–	<i>drži</i>
1	2	3	4	5

6. Pri delu lahko pokažem svoje znanje in spretnosti:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>ni pomembno</i>	–	<i>pomembno</i>	–	<i>zelo pomembno</i>
1	2	3	4	5

7. Z zasluzkom sem zadovoljen:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>ne drži</i>	–	<i>niti/niti</i>	–	<i>drži</i>
1	2	3	4	5

8. Razporeditev delovnega časa mi ustreza:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>ne drži</i>	–	<i>niti/niti</i>	–	<i>drži</i>
1	2	3	4	5

9. Nadrejeni upoštevajo moje mnenje:

(pri vsakem dejavniku obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>ne drži</i>	–	<i>niti/niti</i>	–	<i>drži</i>
1	2	3	4	5

10. Kakšni so odnosi med vami in vašimi sodelavci?

(obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>slabi</i>	–	<i>dobri</i>	–	<i>odlični</i>
1	2	3	4	5

11. Kakšni so odnosi vodilnih do podrejenih?

(obkrožite vašo oceno od 1 do 5)

<i>slabi</i>	–	<i>dobri</i>	–	<i>odlični</i>
1	2	3	4	5

Vaše mnenje in pripombe: _____

Hvala lepa za Vaše sodelovanje!