

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA GOZDARSTVO IN OBNOVLJIVE GOZDNE  
VIRE

Tomaž GORIŠEK

**UPORABNOST URAVNOTEŽENEGA SISTEMA  
KAZALNIKOV V GOZDARSTVU**

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

Maribor, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA GOZDARSTVO IN OBNOVLJIVE GOZDNE VIRE

Tomaž GORIŠEK

**UPORABNOST URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V  
GOZDARSTVU**

DIPLOMSKO DELO  
Visokošolski strokovni študij

**APPLICABILITY OF BALANCED SCORECARD IN FORESTRY**

GRADUATION THESIS  
Higher professional studies

Maribor, 2014

Diplomsko delo je bilo opravljeno na Univerzi v Ljubljani, Biotehniški fakulteti, Oddelku za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire. Podatke za izvedbo preizkusa na primeru izboljšanja poslovanja z uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov smo pridobili v podjetju Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o.

Komisija za študijska in študentska vprašanja Oddelka za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire BF je za mentorja imenovala višjega predavatelja mag. Milana Šinka. Za recenzenta diplomske naloge je bil imenovan izredni profesor dr. Janez Krč.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik in član:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Diplomsko delo je rezultat lastnega raziskovalnega dela. Spodaj podpisani se strinjam z objavo svojega diplomskega dela na spletni strani Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani, hkrati pa izjavljam, da je diplomsko delo, ki sem ga oddal v elektronski obliki, identično tiskanemu diplomskemu delu.

Tomaž GORIŠEK

## KLJUČNA INFORMACIJSKA DOKUMENTACIJA

- ŠD Vs
- DK GDK 642(043.2)=163.6
- KG gozdarstvo/kazalniki/uravnovežen sistem kazalnikov/Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o./finančni vidik/vidik poslovanja s strankami/vidik notranjih procesov/vidik zaposlenih
- AV GORIŠEK, Tomaž
- SA ŠINKO, Milan (mentor)
- KZ SI-1000 Ljubljana, Večna pot 83
- ZA Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire
- LI 2014
- IN UPORABNOST URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V GOZDARSTVU
- TD Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
- OP VII, 52 str., 4 sl., 1 pril., 26 vir.
- IJ sl
- JI sl/en
- AI Diplomsko delo obravnava uporabnost pripravljene uravnoveženega sistema kazalnikov v gozdarstvu, kjer je bilo ugotovljeno, da sam sistem daje vodstvu gozdnogospodarskega podjetja informacije o delovanju podjetja, le-te pa pripomorejo k sprejemanju odločitev. Skozi pripravo naloge je bilo ugotovljeno, da je tak sistem kazalnikov živ in ga je potrebno nenehno dopolnjevati in izboljševati. Proučevan uravnovežen sistem kazalnikov je sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja gozdarske gospodarske družbe, ki bo ob uspešni uveljavitvi sistema kazalnikov podjetju pomagal do dodatnih del in s tem do finančnih prilivov, ki so pomembni za delovanje in obstoj podjetja.

## KEY WORDS DOCUMENTATION

- DN Vn
- DC FDC 642(043.2)=163.6
- CX Balanced scorecard/Forest company Bled/financial aspect/customer service aspect/internal processes aspect/employees aspect
- AU GORIŠEK, Tomaž
- AA ŠINKO, Milan (supervisor)
- PP SI-1000 Ljubljana, Večna pot 83
- PB University of Ljubljana, Biotechnical faculty, Department of Forestry and Renewable Forest Resources
- PY 2014
- TI APPLICABILITY OF BALANCED SCORECARD IN FORESTRY
- DT Graduation Thesis (Higher Professional Studies)
- NO VII, 52 p., 4 fig., 1 ann, 26 ref.
- LA sl
- AL sl/en
- AB Diploma work deals with applicability of ready-to-use balanced scorecard in forestry. It has been ascertained that the system itself provides the forestry management with the information about the company operation, which then contributes to make decisions. Through the diploma preparation it has been noticed that such scorecard system is alive but it constantly needs supplement and improvement. Well studied balanced scorecard is a system for monitoring the success of forestry company operation. Successfully incorporated balanced scorecard will help the company to get new business deals and therefore new inflows, which are important for operation and existence of the company.

## KAZALO VSEBINE

KLJUČNA INFORMACIJSKA DOKUMENTACIJA .....	III
KEY WORDS DOCUMENTATION .....	IV
KAZALO VSEBINE .....	V
KAZALO SLIK .....	VI
KAZALO PREGLEDNIC .....	VI
KAZALO PRILOG .....	VI
1 UVOD .....	1
1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA .....	1
1.2 NAMEN, CILJI IN DELOVNE HIPOTEZE .....	2
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	2
1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA .....	3
2 DEFINICIJA PODJETJA IN NJEGOVE POSEBNOSTI V GOZDARSTVU .....	4
3 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV .....	7
3.1 OPREDELITEV METODE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ...	7
3.1.1 Finančni vidik .....	8
3.1.2 Vidik poslovanja s strankami .....	10
3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	13
3.1.4 Vidik učenja in rasti .....	14
4 POSEBNOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V GOZDARSKI PANOGI .....	18
5 PRIPRAVA IN PRESOJA UPORABNOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V GOZDNEM GOSPODARSTVU BLED D. O. O. ....	22
5.1 SAMOOCENITEV GOZDNEGA GOSPODARSTVA BLED D. O. O. ....	27
5.2 OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV PO VIDIKIH V GOZDNEM GOSPODARSTVU BLED D. O. O. ....	30
5.2.1 Finančni vidik .....	30
5.2.2 Vidik poslovanja s strankami .....	36
5.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov .....	38
5.2.4 Vidik učenja in rasti .....	40
5.3 UGOTOVITVE, OMEJITVE IN PREDLOGI ZA URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV V GOZDNEM GOSPODARSTVU BLED D. O. O. ....	43
6 ZAKLJUČEK .....	46
7 POVZETEK .....	48
8 VIRI .....	50

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Uravnovežen sistem kazalnikov .....	8
Slika 2: Strategija povezana s poslanstvom, vizijo in cilji .....	18
Slika 3: Organiziranost Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. ....	24
Slika 4: Delovni tim za pripravo uravnoveženega sistema kazalnikov .....	25

**KAZALO PREGLEDNIC**

Preglednica 1: Strateški cilji in kazalniki poslovanja.....	32
Preglednica 2: Podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. ....	34
Preglednica 3: Strateški cilji in kazalniki zadovoljstva strank in stroškov storitev.....	36
Preglednica 4: Strateški cilji in kazalniki izkoriščenosti kapacitet in časa izvedbe .....	39
Preglednica 5: Strateški cilji in kazalniki zadovoljstva in izobraževanja zaposlenih.....	41

**KAZALO PRILOG**

PRILOGA A: Vprašanja za direktorja Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o.....	53
----------------------------------------------------------------------------	----

## 1 UVOD

### 1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Podjetja so poslovni subjekti, ki nastanejo na podlagi tržne niše, podjetniških idej, zamisli in inovacij ter z namenom ustvariti uspešno poslovno okolje. Podjetje je z vidika življenjskega okolja sestavina okolja, ki se vključuje v vse njegove razsežnosti. »Z vidika lastnega namena, zgradbe in strukture je podjetje sistem interesno povezanih ljudi in drugih dejavnikov, organiziranih v institucionalno celoto z namenom celovitega tržnega delovanja« (Belak in sod., 2003: 32).

Obstane podjetja in njegova rast sta v razmerah ekonomsko-gospodarske krize odvisna od strategije, idej menedžmenta, preseganja konkurence, krajših ciklusov razvoja izdelkov, kreativnega vodenja in razvoja kadra (Kaplan in Norton, 2000: 3). Prav vse to zajema model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga bomo prikazali na primeru Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. v diplomski nalogi. Podjetje Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. smo izbrali zato, ker ima podjetje na spletni strani in v svojih letnih poročilih objavljenih največ podatkov, ki bodo uporabni za preverjanje kazalnikov v diplomski nalogi. Model uravnoteženega sistema kazalnikov združuje tako finančne kot nefinančne kazalnike. Razvila sta ga Robert S. Kaplan in David P. Norton, ki sta v svoji knjigi Uravnotežen sistem kazalnikov prikazala model skozi teorijo in prakso na različnih tipih podjetij. Sam model je pomemben za podjetja, saj lahko na podlagi točno določene strategije pripravimo sistem kazalnikov, ki bo vplival na uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti. Model je sestavljen iz štirih vidikov, in sicer:

- finančnega vidika,
- vidika notranjih procesov,
- vidika kupcev in
- vidika zaposlenih.

Vsi štirje vidiki morajo biti med seboj v ravnovesju, prav tako pa med seboj povezujejo kratkoročne cilje z vizijo in strategijo podjetja. Vse to lahko zagotovi dolgoročno in uspešno poslovanje podjetja.



Lastniki gozdarskih podjetij v Sloveniji pri poslovanju v večini ne uporabljajo ustreznih informacij, ki omogočajo še racionalnejše odločanje. V slovenskem gozdarstvu model uravnoveženega sistema kazalnikov še ni uporabljen.

## 1.2 NAMEN, CILJI IN DELOVNE HIPOTEZE

Cilj diplomske naloge je presoja uporabnosti pripravljenega uravnoveženega sistema kazalnikov v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o., kar nam bi dalo vedeti, ali podjetje pridobi z uravnoveženim sistemom kazalnikov dodatne informacije, ki bi pripomogle k temu, da bi podjetje bilo še uspešnejše.

Oblikovali bomo kazalnike, ki bi bili lahko uporabni v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o.

Delovna hipoteza:

**H1: Uravnovežen sistem kazalnikov je uporaben za gozdne gospodarske družbe.**

Presoja uravnoveženega sistema kazalnikov in izračun posameznih kazalnikov nam bo pomagal pri preverjanju delovne hipoteze. Prav tako nam bo pri presoji hipoteze pomagal intervju z direktorjem Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. Ugotovili bomo, ali menedžment s pripravljenim sistemom pride do pomembnih novih informacij, ki bodo pomembne za odločanje, nam pa bo presoja dala vedeti, ali je uravnovežen sistem kazalnikov koristen pripomoček, ki bo pripomogel k uspešnemu poslovanju Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Uravnovežen sistem kazalnikov je širok pojem, vendar se bomo v našem diplomskem delu omejili zgolj na presojo uporabnosti uravnoveženega sistema kazalnikov v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. Podjetje bi z uvedbo tega sistema pridobilo celovit vpogled v poslovanje, hkrati pa bi prišlo do ugotovitev, ki bi pripomogle k doseganju zastavljenih

strateških tako kratkoročnih kot dolgoročnih ciljev. Pri izračunu posameznih kazalnikov si bomo pomagali z letnimi poročili Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. in internimi gradivi, ki nam jih bodo zaupali.

Omejitev pri pisanju diplomskega dela predstavlja predvsem dejstvo, da uravnoveženega sistema kazalnikov do sedaj niso uporabljali še v nobenem gozdnem obratu ali podjetju.

#### 1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA

Pri izdelavi diplomskega dela bomo uporabili metodo kompilacije, ki je postopek povzemanja opazovanj, stališč, spoznanj in sklepov drugih avtorjev. Za preverjanje trditev bomo uporabili metodo analize primera.

Pri pisanju diplomskega dela bomo uporabili tujo in domačo strokovno literaturo, medtem ko se bomo na praktičnem primeru osredotočili na raziskavo poslovnega okolja v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o., kjer bomo presojali uporabnost uravnoveženega sistema kazalnikov. Presojjo uporabnosti bomo ugotavljali na podlagi rezultatov vrednotenja posameznih kazalnikov, ki smo si jih zastavili znotraj posameznega vidika uravnoveženega sistema kazalnikov s točno določenimi kriteriji.

## 2 DEFINICIJA PODJETJA IN NJEGOVE POSEBNOSTI V GOZDARSTVU

»Podjetje je subjekt, ki opravlja gospodarsko dejavnost ne glede na njegovo pravnoorganizacijsko in lastniško pripadnost« (Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, leto: 2008, člen 3, odstavek 1). Glede na pravno obliko poznamo naslednje vrste podjetij (Rebernik, 2008):

- **fizične osebe** – samostojni podjetnik,
- **pravne osebe** – osebne družbe (družba z neomejeno odgovornostjo in komanditna družba) in kapitalske družbe (družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba, komanditna delniška družba in evropska delniška družba).

Samostojni podjetnik pomeni, da je lastnik ena sama oseba. Družbo z neomejeno odgovornostjo sestavljata dve osebi ali več. Komanditna družba je sestavljena iz dveh oseb ali več, od katerih vsaj ena odgovarja za obveznosti z vsem svojim premoženjem. Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital je sestavljen iz vložkov družbenikov. Osnovni kapital delniške družbe je razdeljen na delnice. Evropska delniška družba je družba, ki je nastala iz evropskega pravnega reda v kombinaciji z elementi nacionalnega prava.

Gozdarstvo je gospodarska dejavnost, katere prioriteta je gojenje in izkoriščanje gozdov in je dejavnost, pri kateri se učinki vidijo šele po preteku večjega števila let (Gozd – les, 2013). Prav tako smo s pomočjo spletne strani AJ PES ugotovili, da gozdarska dejavnost niso samo zgoraj navedena podjetja, ampak tudi (ePRS, 2013):

- **zadruga z omejeno odgovornostjo (krajše z. o. o.)** – je organizacija, katere osnovni namen je pospeševati gospodarske koristi svojih članov in temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (Zakon o zadrukah, 2009);
- **nosilec dopolnilne dejavnosti na kmetiji** – je fizična oseba, ki je lastnik kmetije ali drugačen uporabnik kmetije in se za svoj račun ukvarja s kmetijsko dejavnostjo, vendar mora biti za to ustrezno usposobljen (Državni portal Republike Slovenije, 2013).

Pojavijo se tudi oblike kot so (ePRS, 2013):

- **društvo** – je samostojno in nepridobitno združenje ljudi, ki ga ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov (Zakon o društvih, 2011);
- **agrarna skupnost** – je skupnost fizičnih in pravnih oseb na podlagi pogodbe, ki imajo skupne pravice, dolžnosti in obveznosti, določene z zakonom in pravili agrarne skupnosti (Zakon o ponovni vzpostavitvi agrarnih skupnosti ter vrnitvi njihovega premoženja in pravic, 2011).

Na spletni strani AJ PES smo zgoraj navedene vrste subjektov analizirali po dejavnostih, ki se nanašajo na gozdarstvo. V analizo smo vključili dejavnost sečnje gozdov in dejavnost storitve za gozdarstvo, ki sta glavni dejavnosti zgoraj navedenih subjektov. Ugotovili smo, da ima dejavnost sečnje gozdov registriranih 385 subjektov, od tega 176 nosilcev dopolnilne dejavnosti na kmetiji, 156 samostojnih podjetnikov, 45 družb z omejeno odgovornostjo, 3 delniške družbe, 3 zadruga z omejeno odgovornostjo in 2 družbi z neomejeno odgovornostjo. Prav tako smo pregledali dejavnost storitve za gozdarstvo, ki je kot dejavnost registrirana pri 329 subjektih, kar 147 je samostojnih podjetnikov, 143 nosilcev dopolnilne dejavnosti na kmetiji, 36 družb z omejeno odgovornostjo, 2 delniški družbi in 1 zadruga z omejeno odgovornostjo.

V prejšnjih odstavkih smo ugotavljali, kakšne vrste podjetij poznamo v gozdarski dejavnosti, v nadaljevanju pa bomo predstavili, da dejavnosti na področju gozdarstva v Sloveniji delimo na tri veje (Gozd in gozdarstvo, 2013):

- **gospodarsko dejavnost**, ki se neposredno ukvarja s pridobivanjem lesa iz gozda in z gojitvenimi deli;
- **upravljavsko dejavnost**, ki jo opravlja javna gozdarska služba, katere osnovni namen je skrb za pravilno in trajnostno gospodarjenje z gozdovi;
- **izobraževalno-raziskovalno dejavnost**, ki jo predstavljajo izobraževalne ustanove in gozdarski inštitut, ki izobražuje nove kadre in izvajajo različne raziskave s področja gozdarstva (npr. Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani, Gozdarski inštitut Slovenije in drugi).

Glede na vrste podjetij, ki se pojavljajo v gozdarski dejavnosti, lahko ugotovimo, da ta dejavnost s seboj prinaša tudi posebnosti tega področja, kot so:

- delovno okolje podjetij je gozd, ki se lahko razprostira na širšem območju regije, v kateri delujejo (v Sloveniji je več kot polovico ozemlja gozd) (Piano, 2002);
- gozdarsko podjetje je ekonomsko usmerjeno podjetje (Piano, 2002);
- razvojna dinamika gozdarstva ni usmerjena v povečanje skupnih površin gozda, ampak v ohranjanje in povečanje njegove kvalitete in prostorske pestrosti (Piano, 2002);
- prodajalec lesa je kralj – tukaj prihaja do obratnega položaja kot pri ostalih podjetjih, ko je kupec kralj, saj je količina letnega poseka omejena;
- zaradi načina dela in posebnosti gozdarskih podjetij ta ne poznajo garancij na svoje izdelke.

Glede na navedeno lahko rečemo, da ima vsaka posamezna stroka svoje posebnosti, zato se med seboj po vsej verjetnosti razlikujejo tudi uravnoveženi sistemi kazalnikov, o katerih bomo pisali v nadaljevanju.

### 3 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV

Okolje, v katerem danes delujejo podjetja, je postalo tako kompleksno, da so osnovna orodja za vodenje podjetja postala neustrezna. Glede na navedeno so se pojavila nova orodja, ki so pripomogla k usmerjanju podjetja v dolgoročno uspešnost in dajejo odgovore na spremenljive in kompleksne razmere v današnjem poslovnem okolju. Med najbolj razširjenimi je prav uravnovežen sistem kazalnikov (Nagode, 2010).

#### 3.1 OPREDELITEV METODE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Menedžerji, ki se odločijo, da pri svojem delu uporabljajo uravnovežen sistem kazalnikov, se osredotočijo na vidike poslovanja, ki so pomembni za posamezno podjetje in ga pripeljejo do uspešnega poslovanja, hkrati pa prinesejo hiter odziv na spremenjene okoliščine poslovanja podjetja. Uravnovežen sistem kazalnikov, ki ga podjetje uporablja, mora biti tako dodelan, da v vsakem trenutku pokaže, v kakšni situaciji se nahaja podjetje, glede na zastavljene cilje. Kvalitetne informacije menedžerje pripeljejo do novih znanj in spoznanj, s katerimi korigirajo cilje in strategije podjetja, s tem pa laže dosežejo zastavljene cilje (Kaplan in Norton, 2000).

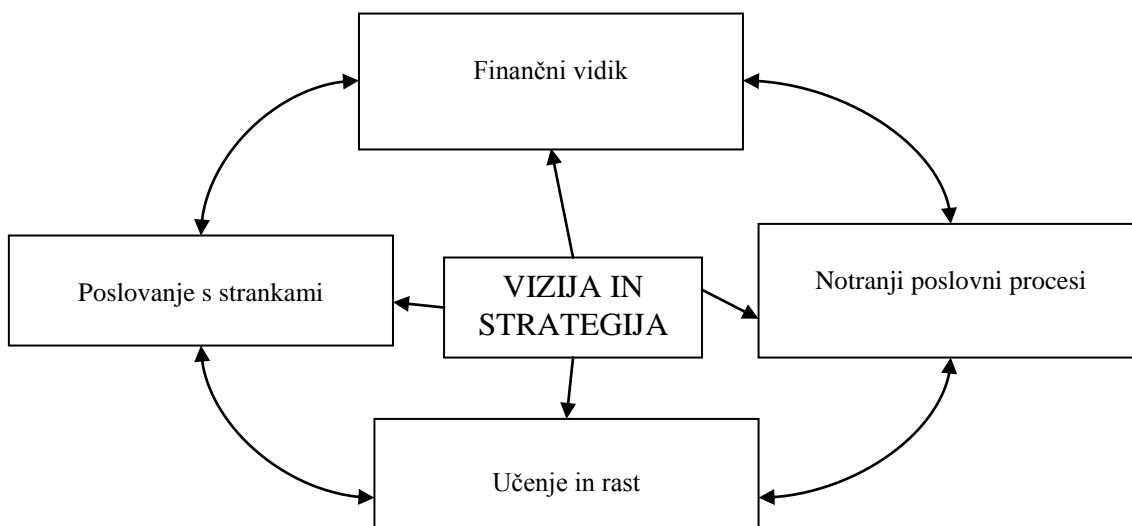
Uravnovežen sistem kazalnikov je sistem, ki ohranja finančne kazalnike, ki jih dopolnjuje še s tremi skupinami kazalnikov. Nove skupine kazalnikov določajo uspešnost poslovanja s strankami, področje notranjih procesov, področje učenja zaposlenih in se povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan in Norton, 2000).

Uspešnost poslovanja podjetja merijo s štirimi vidiki:

- finančnim vidikom;
- vidikom poslovanja s strankami;
- vidikom notranjih poslovnih procesov ter
- vidikom učenja in rasti.

Ti štirje vidiki predstavljajo ogrodje uravnoveženega sistema kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000). Vsak od štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov zajema štiri do

sedem kazalnikov. To pomeni, da ima podjetje sistem z največ 25 kazalniki. Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov prikazuje slika 1.



**Slika 1: Uravnotežen sistem kazalnikov** (Kaplan in Norton, 2000: 21)

Uravnotežen sistem kazalnikov je sistem, ki si ga podjetja prilagodijo svojim potrebam in je okvir za izgradnjo modela posameznega podjetja, kar je njegova pomembna prednost. V nadaljevanju diplomskega dela bomo na kratko predstavili posamezne vidike uravnoteženega sistema kazalnikov.

### 3.1.1 Finančni vidik

Finančni kazalnik je pomemben tako za vse vrste gospodarskih subjektov, kakor tudi za gozdarska podjetja, saj je od finančnega vidika odvisna uspešnost, razvoj in obstanek podjetja v poslovnem okolju (Kaplan in Norton, 2000).

Težave pri poslovanju lahko nastopijo, če podjetje da prevelik pomen samo finančnemu vidiku. V tem primeru pride do neuravnoteženega sistema. Podjetje zaradi tega uporabi uravnotežen sistem kazalnikov, s katerim zagotovi uravnotežen pogled v uspešnost podjetja, saj sam sistem vsebuje tako finančne kot nefinančne vidike. Snovanje uravnoteženega sistema kazalnikov se prične z opisom same strategije. Sama strategija pa

mora biti v prvi meri povezana s finančnim ciljem, saj finančne cilje uvrščamo med dolgoročne cilje. Finančne cilje povezujemo z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov in na zadnje še s procesom zaposlenih (Kaplan in Norton, 2000).

V večini poslovnih subjektov finančni cilji težijo k povečevanju prihodkov, zmanjševanju stroškov, povečevanju produktivnosti in dodani vrednosti, večji izrabi osnovnih sredstev ter zmanjševanju tveganja, zagotavljajo potrebno povezavo vseh štirih osnovnih vidikov, ki sestavljajo ogrodje uravnoteženega sistema kazalnikov. Finančni cilji in kazalniki so zelo pomembni za sam sistem, saj odražajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in nastopi v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje, kazalnike in za ostale tri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov. Finančni cilji vsebujejo tri razvojne stadije: rast podjetja, zrelost podjetja in upadanje podjetja (Kaplan in Norton, 2000).

**Rast podjetja** – pomeni večanje obsega podjetja. Da povečamo rast podjetja, moramo opredeliti vizijo, prav tako si moramo jasno opredeliti kratkoročne in dolgoročne cilje. V stopnjo rasti podjetja uvrščamo: rast same prodaje, vzdrževanje trgov, povečevanje tržnega deleža na obstoječih trgih z istimi storitvami in izdelki, povečevanje prodaje na novih trgih z obstoječimi izdelki in s storitvami, povečanje tržnega deleža z novimi izdelki in storitvami na obstoječem trgu in prodor na nove trge z novimi izdelki. Na rast podjetja odločilno vpliva rast prihodkov in rast prodaje, vlaganje v distribucijsko mrežo in infrastrukturo (Kaplan in Norton, 2000).

**Zrelost podjetja** – večina poslovnih subjektov se nahaja na zrelosti stopnji. Taki poslovni subjekti, ki se nahajajo na tej stopnji, so zanimivi za nove vlagatelje in investitorje, ti pa pričakujejo visoki donos vloženega kapitala v podjetje. Za odpravljanje ozkih grl, ki nastanejo v podjetju, pa pripomorejo naložbeni projekti, kot so povečevanje zmogljivosti ter strmenje k nenehnim izboljšavam. Ta finančni cilj je povezan z dobičkonosnostjo (donosnost naložb, dobičkonosnost naložb, dobičkonosnost poslovnih sredstev in ekonomska dodana vrednost). Zrelostna stopnja podjetja se odraža s kazalci, ki so povezani z računovodskim dohodkom, to pa je dohodek iz poslovanja ali bruto dobiček (Kaplan in Norton, 2000).



**Upadanje podjetja** – na tej stopnji je za poslovni subjekt značilno, da ne vlaga več v izgradnjo oziroma v razširitev obstoječih zmogljivosti ali v izgradnjo novih zmogljivosti, ampak zgolj v vzdrževanje obstoječe zmogljivosti. Glavni cilj na tej stopnji je zgolj doseči najvišjo mero vračanja denarnega toka, ki ga je podjetje vložilo v naložbe v prejšnjih letih (Kaplan in Norton, 2000).

Finančni vidik vsebuje tri ključne kazalnike (Kaplan in Norton, 2000):

- **rast prihodkov** – namen tega kazalnika je, kako povečati prihodke podjetja, ki jih lahko dosežemo s ponudbo novih izdelkov ali storitev obstoječim strankam, novim strankam pa ponuditi dodatno tudi obstoječe izdelke ali storitve, ki jih podjetje nudi na trgu;
- **izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov** – izboljšanje produktivnosti v podjetju je neposredno povezano z racionalizacijo stroškov poslovanja, ki se nanašajo na posredne in neposredne stroške ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami, ki jih ima podjetje;
- **izraba sredstev** – podjetje si nenehno prizadeva, kako doseči čim večji izkoristek osnovnih sredstev, hkrati pa si prizadeva pridobiti nove posle s sredstvi, ki v danem času niso povsem izkoriščena, to pa podjetju omogoča povečati prihodek od dolgoročnih finančnih in materialnih naložb.

Vsak posamezni vidik izbere dva tipa kazalnikov, in sicer so prvi splošni kazalniki, ki veljajo po navadi za vsa podjetja, drugi pa so kazalniki, ki so specifični za posamezno podjetje in se to podjetje po njih loči od konkurence (Kaplan in Norton, 2000).

Finančni cilji podjetja so dolgoročni cilji in prikazujejo možnost daljšega obstoja podjetja na trgu.

### 3.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Zadovoljna stranka s ponujeno storitvijo oziroma izdelkom, ki ga podjetje ponuja na trgu, je ključnega pomena za vsako podjetje, saj dobre finančne cilje lahko dosežemo samo z

visoko stopnjo zadovoljstva strank, to pa pomeni, da je vsaka stranka zelo pomembna za uspešno delovanje podjetja. V primeru, da stranka ni zadovoljna s storitvijo, si bo s časoma poiskala druge ponudnike, ki bodo zadovoljili potrebe in želje. Uravnotežen sistem kazalnikov podjetju omogoča enostavnejše uskladitve osnovnih kazalnikov s področja poslovanja s strankami. Pri poslovanju s strankami ima večina podjetji enake kazalnike, ki jih sestavlja vidik poslovanja s strankami (Kaplan in Norton, 2000).

Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami pa so tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank (Kaplan in Norton, 2000).

- **Tržni delež** – kazalnik tržnega deleža prikazuje, kolikšna je celotna prodaja našega podjetja v primerjavi z naša konkurenco na trgih, kjer prodajata enake izdelke oziroma storitve. Da podjetje laže opredeli svoje ciljne stranke, uporabi še druge kazalnike, kot je delež naročil strank. V našem primeru je to gozdarska gospodarska družba, saj na tak način lahko izmeri svoj delež odkupa lesa na panju in na kamionski cesti ter delež prodaje lesa (Kaplan in Norton, 2000).
- **Ohranjanje strank** – s pomočjo kazalnika ohranjanja strank lahko podjetje v vsakem trenutku opredeli svoje ciljne stranke, saj ta kazalnik podjetju omogoča pridobivanje dodatnih informacij, kako je bilo uspešno podjetje pri ohranjanju strank in prav tako, kakšna je zvestoba strank do samega podjetja (Kaplan in Norton, 2000).
- **Pridobivanje strank** – vsa podjetja si prizadevajo na določen način povečati obseg poslovanja z namenom, da pridobijo nove stranke. Podjetja, ki nastopajo na trgih, si na različne načine pomagajo pridobiti nove stranke s pomočjo oglaševanja, reklam in z raznimi akcijami. Ta kazalnik daje podjetju informacije o številu novih strank ali pa skupno prodajo novim strankam (Kaplan in Norton, 2000).
- **Zadovoljstvo strank** – stranka je zadovoljna z izdelkom oziroma storitvijo, če podjetje zadovolji njene želje in potrebe. Vsako podjetje želi preveriti, ali so njihove stranke zadovoljne s storitvijo oziroma izdelkom, ki ga ponujajo na trgu,

zato imajo podjetja na razpolago različne možnosti preverjanja zadovoljstva strank, kot so različne ankete, s pomočjo katerih podjetje pridobi povratne informacije o tem, kako je stranka zadovoljna z izdelkom ali s storitvijo, ki jo ponuja podjetje. Samo zadovoljstvo strank pa se kaže s tem, da se stranke rade vračajo in izražajo zadovoljstvo, s tem pa podjetje povečujejo prodajo kakor tudi dobiček podjetja (Kaplan in Norton, 2000).

- **Dobičkonosnost strank** – kljub dejstvu, da večina podjetji uporablja kazalnike, kot so: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank in zadovoljstvo strank, pa podjetje nima zagotovila, da ima samo dobičkonosne stranke. Kazalnik dobičkonosnosti strank podjetju poda informacije o tem, da nekatere ciljne stranke niso dobičkonosne. To se zgodi, ko podjetje pridobi nove stranke, ki trenutno niso dobičkonosne, vendar imajo veliko potencialno rast, kar pa pomeni, da te stranke postanejo čez čas za podjetje tudi dobičkonosne. S kazalnikom dobičkonosnosti strank lahko podjetje ugotovi, da so posamezne stranke dobičkonosne, te informacije pa pomagajo menedžerjem pri tem, da strmiijo k učinkoviti politiki poslovanja podjetja (Kaplan in Norton, 2000).

Vidik poslovanja s strankami, ki vsebuje kazalnike tržnega deleža, ohranjanje strank, pridobivanje strank in dobičkonosnost strank, je sestavljen iz kazalnikov, ki so v večini podjetij enaki in imajo opravka s strankami. Da pa podjetje postane še uspešnejše, dosega še boljše rezultate poslovanja, se je potrebno prilagoditi ciljnim strankam, kazalniki pa nam morajo pokazati, da je podjetje povečalo svojo rast in dobičkonosnost (Kaplan in Norton, 2000).

Vsi omenjeni kazalniki, ki sestavljajo vidik poslovanju s strankami, dajejo podjetju pomembne informacije, s pomočjo katerih podjetje oblikuje svojo strategijo, ki bo samemu podjetju prinesla večje finančne donose.

### 3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Zadovoljitev ciljnih strank z izdelkom oziroma storitvijo je odvisna tudi od notranje učinkovitosti samega podjetja. Sam vidik je v tesni povezavi v vidikom poslovanja s strankami, kakor tudi s finančnim vidikom, saj predstavljajo kazalniki notranjih poslovnih procesov uspeh za podjetje, ker so kazalniki oblikovani tako, da so usmerjeni v notranje procese, ki vplivajo na zadovoljstvo ciljnih strank in prav tako na finančne cilje podjetja (Kaplan in Norton, 2000).

Vidik notranjih poslovnih procesov daje informacije podjetju o tem, kakšna sta kakovost njihovih izdelkov oziroma storitev in čas trajanja posameznih delovnih operacij. Podjetje poskuša skrajšati čas trajanja posameznih delovnih procesov, ki so pomembni za izpolnitev potreb oziroma želja ciljnih strank. Istočasno pa daje ta vidik vodstvu podjetja informacije o drugih stroških, ki so povezani s samo proizvodnjo, kot so stroški raziskav in razvoja izdelka in stroški, ki nastanejo po končani proizvodnji. Ti stroški se nanašajo na skladiščenje, dostavo in prodajo izdelka. Vsi ti stroški pa posredno vplivajo na to, ali bo proizvod oziroma storitev dobičkonosna. Naloga samega vidika ni samo izboljševati učinkovitost delovnih procesov v podjetju, ampak skrbi za področje inovacij, kar podjetju omogoča vpeljati nove delovne procese, ki pomenijo veliko prednost pred konkurenco na trgih, kjer podjetje prodaja svoje izdelke in storitve (Kaplan in Norton, 2000).

Vidik notranjih procesov vsebuje tri kazalnike (Kaplan in Norton, 2000):

- **kazalnik inovacij** – je odločilni del notranjih procesov na poti ustvarjanja vrednosti izdelka, saj s pomočjo tega kazalnika podjetje preverja, kakšne želje in potrebe imajo stranke na trgu po novih izdelkih in storitvah ter temu primerno oblikuje izdelke in storitve, s katerimi zadovolji potrebe in želje ciljnih strank. Inovacije so tisti del notranjih procesov, ki podjetju omogočajo uspešno in učinkovito poslovanje na trgu, da s tem prehitijo svojo konkurenco in ciljnim strankam ponudi nove izdelke in storitve;
- **operativni kazalnik** – je krajši del procesa v podjetju, saj se ta začne in konča pri stranki. Prvi del procesa poslovanja se prične, ko stranka naroči izdelek oziroma

storitev pri podjetju, drugi del procesa se prav tako konča pri stranki z dostavo izdelka oziroma ko podjetje konča storitev, ki jo je stranka naročila. Pri operativnem kazalniku sta pomembni predvsem učinkovitost in pravočasna dostava kvalitetnih izdelkov oziroma kvalitetno opravljena storitev za stranke. Značilnosti, kot sta učinkovitost in pravočasna dostava ali opravljena storitev, lahko podjetju zelo pripomoreta pri promociji in ugledu podjetja na trgih, kjer ponujajo svoje storitve in izdelke strankam;

- **kazalnik poprodajnih storitev** – je zadnji kazalnik, ki ga sestavlja vidik notranjih procesov. Večina podjetji, ki prodaja izdelke na trgih, ta kazalnik uporabljajo za odpravo napak, izdajo jamstev in popravila, obravnavanje zavrnitev, kakor tudi obdelavo plačil strank, ki jim podjetje omogočajo plačilo na več obrokov. Kadar želi podjetje preveriti uspešnost poprodajnih storitev, lahko uporabi kazalnice za kakovost in kazalnice za stroške. Kazalnik poprodajnih storitev se preveri, ko stranka naroči izdelek, in konča, ko je rešena reklamacija. Ta kazalnik meri odziv podjetja na napake, ki se pojavijo pri izdelku. Za podjetja so pomembni kazalniki kakovosti, trajanja posameznih ciklov in kazalnikov, povezanih s stroški takšnih ciklov.

Z vidikom notranjih poslovnih procesov podjetje veliko pridobi, saj se ta odraža predvsem z izboljšanjem operativnih procesov podjetja, to pa posledično privede do znižanja stroškov proizvodnje oziroma procesov izvajanja storitev, kar za podjetje pomeni, da je bolj konkurenčno z izdelkom ali storitvijo v primerjavi s svojo konkurenco. Vidik notranjih procesov pripelje podjetje k izpolnjevanju ciljev, ki si jih je podjetje postavilo v sami strategiji podjetja in jo izvaja skozi operativne procese podjetja (Kaplan in Norton, 2000).

### 3.1.4 Vidik učenja in rasti

Zadnji vidik, ki sestavlja uravnotežen sistem kazalnikov, je vidik učenja in rasti, vendar pa ni prav nič manj pomemben za dobro poslovanje podjetja. Ta vidik pokaže, kako usposobljene oziroma izobražene kadre ima podjetje in na kakšen način izobražuje svoje zaposlene, saj ti predstavljajo vir znanja za podjetje. Primerno izobražen in usposobljen

kader predstavlja osnovo za uspeh podjetja na trgih, kjer ponuja svoje storitve ali izdelke. Namen samega učenja in rasti je vsekakor, kako podjetju zagotoviti ustrezno infrastrukturo za uresničitev zastavljenih ciljev, ki jih je podjetje opredelilo v strategiji in v ostalih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov. Za uspeh podjetja na trgih ni dovolj, da finančna sredstva vlaga v investicije in raziskave, ampak da del finančnih sredstev namensko usmeri v svojo infrastrukturo. To se nanaša predvsem na izobraževanje kadra in sisteme v podjetjih, s tem pa na nek način zagotovi podjetju dolgoročno finančno rast (Kaplan in Norton, 2000).

Vidik učenja in rasti delimo v tri kategorije kazalnikov: kazalnik sposobnosti zaposlenih, kazalnik zmogljivosti informacijskega sistema in kazalnik motivacije, avtonomnosti in usklajevanja zaposlenih (Kaplan in Norton, 2000).

**Kazalnik sposobnosti zaposlenih** – sposobni in izobraženi zaposleni za podjetje predstavljajo največje bogastvo, saj sami zaposleni z znanjem in sposobnostjo dajejo dodano vrednost samemu podjetju (Kaplan in Norton, 2000).

*Kazalnik sposobnosti zaposlenih ima tri kazalnike* (Kaplan in Norton, 2000):

- **zadovoljstvo zaposlenih** – pri uspešnem poslovanju podjetja je ključen dejavnik zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, saj zadovoljen zaposleni lahko izpolni cilje, ki si jih je podjetje zastavilo. Motivirani zaposleni v podjetju so bistveni dejavnik, kjer se ločijo uspešna in neuspešna podjetja, saj sama motivacija zaposlenih vplivala na odnose med zaposlenimi v podjetju. Če so zaposleni motivirani pri delu oziroma zadovoljni z delom, so produktivnejši, odzivnost pri delu je večja, delo je opravljeno bolj kakovostno, kar privede do nenehnega izboljševanja delovni procesov oziroma izdelkov in storitev. Zadovoljstvo zaposlenih posledično pripelje do vedno bolj zadovoljnih strank. V vsakem podjetju je priporočljivo, da vsaj enkrat letno preverijo zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo raznih anket in iz tega naredijo analizo. Zadovoljstvo lahko preverijo z letnimi razgovori in rezultat zadovoljstva objavijo v uravnoveženem kazalniku zadovoljstva zaposlenih;

- **kazalnik ohranjanja zaposlenih v organizaciji** – namen tega kazalnika je, da podjetje zadrži tiste kadre, ki so zaposleni na ključnih delovnih mestih in imajo dolgoročni interes, saj nenaden odhod ključnega kadra iz podjetja pomeni veliko intelektualno izgubo in s tem povzroči nestabilen obstoj podjetja na trgu. Kazalnik ohranjanja zaposlenih meri odstotek zamenjav v podjetju na ključnih delovnih mestih;
- **kazalnik produktivnosti zaposlenih** – je tisti kazalnik v podjetju, ki meri učinek usposobljenosti zaposlenih, inovacije zaposlenih, izboljšanje notranjih procesov in zadovoljstvo strank. Da podjetje poveča produktivnost v podjetju, je predvsem odvisno od načina motivacije zaposlenih s strani menedžerja v podjetju. Kazalnik produktivnosti izraža prihodek podjetja na zaposlenega, število obiskanih strank v podjetju na zaposlenega in število reklamacij oziroma pritožb na zaposlenega.

**Kazalnik zmogljivosti informacijskega sistema** – če želi podjetje uspešno delovati v konkurenčnem okolju, mora svojim zaposlenim posredovati ustrezne informacije o strankah, notranjih procesih, informacije o novih izdelkih ali storitvah, saj le z zmogljivim informacijskim sistemom lahko zaposleni delajo uspešno na trgih. Ko zaposleni dobijo povratno informacijo o novem izdelku ali storitvi, lahko podjetje pričakuje podporo zaposlenih pri izboljšavah in odpravi napak, saj tako zaposleni zmanjšajo stroške podjetju. Kazalniki zmogljivosti informacijskega sistema so: dostop zaposlenih do strateških informacij podjetja, točnost in zanesljivost zahtevanih informacij (Kaplan in Norton, 2000).

**Kazalnik motivacij, avtonomnost in usklajenost** – zaposleni v podjetju, ki so primerno usposobljeni za svoje delo, še niso zagotovilo, da bodo prispevali k samemu uspehu podjetja, če niso primerno motivirani za delo, ki ga opravljajo v podjetju in kadar niso svobodni pri sprejemanju odločitev na svojem delovnem mestu. Pri vsakem delu, ki ga opravljajo zaposleni, je bistvenega pomena delovno ozračje znotraj podjetja. Kazalnik motivacije, avtonomnosti in usklajenosti ima še naslednje kazalnike: kazalnik novih zamisli in njihovo uresničevanje, kazalnik izboljšav, kazalnik individualnega in

organizacijskega usklajevanja, kazalnik uspešnosti delovanja zaposlenih (Kaplan in Norton, 2000).

- **Kazalnik novih zamisli in njihovega uresničevanja** – je preprost in velikokrat uporabljen kazalnik, saj lahko z njegovo pomočjo podjetje meri sodelovanje med zaposlenimi v podjetju, da bi izboljšalo samo uspešnost podjetja. Kazalnik poda pomembne informacije podjetju o številu novih misli in številu uresničenih novih zamisli na posameznega zaposlenega v podjetju;
- **kazalnik izboljšav v podjetju** – kazalnik ne meri vedno samo prihranka pri stroških, ki ji ima podjetje pri svojem poslovanju, ampak daje podjetju informacije o prepolovitvi napak. Ta kazalnik je koristen za podjetje, saj ga uporablja za ugotavljanje uspešnosti procesa in poskuša ob pomoči svojih zaposlenih vrednosti kazalnika napak prepoloviti oziroma zmanjšati na nič (na primer: pozne dostave izdelkov strankam, prepozno opravljena storitev, število napak zaposlenih v podjetju, merjenje potrebnega časa za razvoj novih izdelkov in storitev, odsotnost zaposlenih iz dela in podobno);
- **kazalnik individualnega in organizacijskega usklajevanja** – ta kazalnik je smiselno uporabiti v podjetju, ki je razdeljeno na več oddelkov, pri čemer je zelo pomembno, da so posamezni oddelki med seboj usklajeni in da strmiijo k ciljem, ki si jih je podjetje zastavilo. Podjetje cilje doseže na način, da vodje oddelkov predstavijo sistem svojim podrejenim, vendar jim morajo posredovati tiste informacije, ki jih ti potrebujejo pri svojem delu;
- **kazalnik uspešnosti delovanja zaposlenih** – da podjetje doseže zastavljene cilje na področju poslovanja s strankami, mora imeti urejene notranje procese. Izpolnitev ciljev, ki si jih podjetje postavi, ni odvisno samo od posameznika, ampak je to predvsem odvisno od tega, kako ima podjetje oblikovane cilje za motiviranje in kako dobro ima podjetje oblikovane delovne time v samem podjetju.

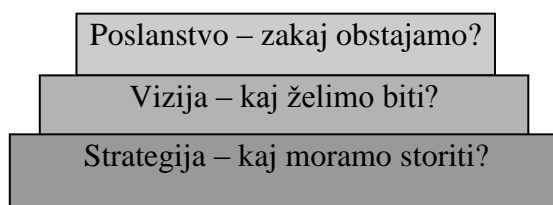


#### 4 POSEBNOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V GOZDARSKI PANOGI

Gozdarstvo je sezonska panoga. Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov v gozdarski stroki je orodje, ki zahteva veliko mero znanja, zato bomo v nadaljevanju prikazali cilje sistema in sistem kot strateški okvir delovanja, saj bomo v tem primeru izvedeli, kaj vse je pomembno za uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov.

Z vidika menedžmenta je mogoče prikazati uravnovežen sistem kazalnikov tako, da se lahko sistem uporabi kot učinkovito orodje za pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije, za komuniciranje znotraj podjetja, načrtovanje in zastavljanje ciljev pri poslovanju organizacije in za pridobivanje strateških povratnih informacij. Strategija je tesno povezana s strateškimi cilji v posameznih vidikih, cilji pa so v nadaljevanju povezani s kazalniki uspešnosti. Uravnoveženi sistem kazalnikov tako omogoča nenehni proces učenja, saj je mogoče predpostavke, na katerih je zgrajen, hitro preveriti in po potrebi spremeniti oziroma dopolniti cilje, lahko pa se zgodi tudi, da mora podjetje na novo določiti strategijo. Vse to skupaj lahko omogoči nastanek učečega podjetja, ki se je sposobno hitro prilagoditi nenehnim spremembam v notranjem in zunanjem okolju organizacije (Kaplan, 2002: 4).

V uravnoveženem sistemu kazalnikov je strategija za podjetje zelo pomembna. Na sliki 2 bomo prikazali, da mora biti strategija povezana s poslanstvom, vizijo podjetja in tudi s strateškimi cilji podjetja in zaposlenih.



**Slika 2: Strategija povezana s poslanstvom, vizijo in cilji** (Kaplan in Norton, 2001: 85)

Proces oblikovanja in uresničevanja strategij podjetja opisujejo različni modeli. Obstaja več variant modelov, vendar je vsem skupno, da proces strateškega upravljanja in posloводства delijo v proces strateškega planiranja, proces uresničevanja in proces kontrole uresničevanja strategij. Modeli za upravljanje in posloводство so tako uporabni za (Vuković, 2000: 6):

- organizacijo procesa strateškega planiranja;
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega menedžmenta v podjetju;
- organizacijo podatkov v raziskovalni in analitični sistem;
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

Zaradi že zapisanega so vsi modeli do določene mere podobni uravnoveženemu sistemu kazalnikov. Proces strateškega planiranja primerjamo z oblikovanjem strategij na osnovi poslanstva in ciljev, ki strategije pomagajo uresničiti. Proces, kjer se uresničujejo strategije, bi lahko drugače poimenovali kot doseganje zastavljenih ciljev v uravnoveženem sistemu kazalnikov, samo kontrolo pa lahko ponazorimo z uporabo kazalnikov, ki nam kažejo uspešnost izpolnjevanja ciljev. Kazalniki nam zagotavljajo povratno informacijo, na osnovi katere lahko ugotovimo, ali je potrebno izvesti popravke ciljev in strategije. Uravnovežen sistem kazalnikov nam prikaže razmerja med posameznimi kazalniki in cilji, hkrati pa poudarja možnost uporabe sistema za posredovanje strategije med zaposlenimi v organizaciji in s tem povezanim strateškim učenjem.

Posebnost uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju je, da mora podjetje v začetku jasno zastaviti poslanstvo, vizijo, strategijo in cilje podjetja, da lahko sploh začne razmišljati o uvedbi uravnoveženega sistema kazalnikov. Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov od gozdarskega podjetja zahteva komuniciranje in povezovanje za uresničevanje ciljev, saj bodo le tako lahko v gozdarskem podjetju pripravili načrt finančnih ciljev, kjer bodo natančno opredelili in razporedili sredstva na različne dejavnosti gozdarskega podjetja. Gozdarsko podjetje iz vsega tega pridobiva informacije, ki so

strateškega pomena, iz njih se podjetje lahko veliko nauči in izboljšuje način delovanja v organizaciji.

V Sloveniji uravnoveženega sistema kazalnikov v gozdarskem podjetju kot takega ne obravnava nobena literatura, obravnavani so le posamezni kazalniki, medtem ko smo na ameriškem in tudi evropskem področju zasledili prilagojene uravnovežene sisteme kazalnikov. Slovenska gozdarska podjetja uspešnost poslovanja merijo s finančnimi kazalniki, ki jih dopolnjujejo in kakovostno izboljšujejo poslovni izidi podjetja. Med vodilnimi kazalniki, ki jih izračunavajo, je kazalnik dodane vrednosti, ki kaže, koliko vrednosti je posamezno podjetje v določenem obdobju dodalo s svojo dejavnostjo. Dodana vrednost se lahko izračunava na zaposlenega ali pa se določi kak drugi kriterij. Slovenska podjetja so izračunavala v večini finančne kazalnike, kot so kazalnik celotne gospodarnosti, dobičkonosnost prodaje, dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev (Sterle, 2010).

Ameriško gozdarsko podjetje je uravnovežen sistem kazalnikov prilagodilo tako, da se bo le-ta odzval na podnebne spremembe. Podjetje bo s takšnim sistemom merilo napredke pri poslovanju z opisi posameznih dosežkov. Drugo gozdarsko podjetje, prav tako iz Amerike, si je uravnovežen sistem kazalnikov zamislilo kot štiri razsežnosti organizacije, in sicer zmogljivost, sodelovanje, prilagajanje in trajnostna potrošnja. Uravnovežen sistem kazalnikov je gozdarskim podjetjem v tujini pomagal pri uresničevanju poslanstva podjetja, s tem pa so pripomogli k lažjemu izvajanju državnih gozdnih načrtov. Sam sistem od podjetja zahteva tudi poročanje, s tem pa se proučijo dosežki in preverijo zastavljeni cilji. Z uravnoveženim sistemom kazalnikov so želeli izboljšati vodenje podjetja, hkrati pa so želeli ustvariti tudi napredek podjetja (Tidwell).

V Evropi je uravnovežen sistem kazalnikov v določenih podjetjih zelo dobro razvit, saj ga podjetja izdajo kot »kodeks dobre prakse«, ki omogoča fleksibilnost prilagajanja v posameznih okoliščinah, iz katerih je mogoče zaznati, da si gozdarska podjetja v tujini za cilj zastavijo povečanje lastniškega kapitala in z njim povezan odstotek sklenjenih pogodb z naročniki (Glen, 2004).

Glede na zapisano bomo v nadaljevanju diplomskega dela pripravili uravnovežen sistem kazalnikov za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., s pomočjo katerega bomo ugotavljali, ali je sam sistem uporaben za podjetje in ali sistem prinaša večjo uspešnost samega podjetja.

## 5 PRIPRAVA IN PRESOJA UPORABNOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V GOZDNEM GOSPODARSTVU BLED D. O. O.

Prve gozdarske gospodarske družbe so podjetja, ki so v sedanji obliki nastala leta 1993 ob sprejetju Zakona o gozdovih, in so podjetja, ki izvajajo vsa gospodarska dela v gozdovih, hkrati pa odkupuje vse lesne asortimente od lastnikov gozdov. Gozdarskih gospodarskih družb s koncesijo, ki upravljajo državne in cerkvene gozdove v Sloveniji, je bilo v letu 2010 12 (Vlada Republike Slovenije, 2010). Vse gozdarske gospodarske družbe je ustanovila država po osamosvojitvi, vendar so nekatera podjetja prevzeli zasebniki kot fizične ali pravne osebe. Konkretno za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. lahko ugotovimo, da je njen 100-odstotni lastnik podjetje Metropolitana d. o. o. (ePRS, 2013) Najpomembnejše naloge Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so izvesti delovni proces od poseka drevja do prodaje lesa kupcu, stroškovno učinkovito, kakovostno in odgovorno do gozdnega okolja. Prav tako si Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. želi postati tesni poslovni partner velikega in malega gozdnega posestnika v Sloveniji (Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o., 2013).

Vendar se gozdarske gospodarske družbe s koncesijo nenehno srečujejo s težavami, ki so (Sterle, 2009: 339):

- **nenehne težave pri gospodarjenju z državnimi gozdovi** – trije prisotni akterji (Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije, Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Državni zbor Republike Slovenije), ki govorijo o prevelikih stroških, premajhnih odkupnih cenah, kar pa posledično pripelje do premalo plačanih koncesnin. Država se ne bi smela ozirati samo na koncesnine, ampak bi ji moralo biti pomembno koliko je zaposlenih ljudi, od tega koliko invalidnih oseb, ali se lesu doda neka nova dodana vrednost, ali se hlodovina izvažata, ali je razvoj podjetij ustrezen;
- **majhno in razdrobljeno slovensko tržišče** – tukaj je težava koncesionarjev, tistih ki se ukvarjajo z lesno predelavo, saj le majhen del lesa dobijo iz državnih gozdov, vse drugo pa kupujejo na razdrobljenem trgu;

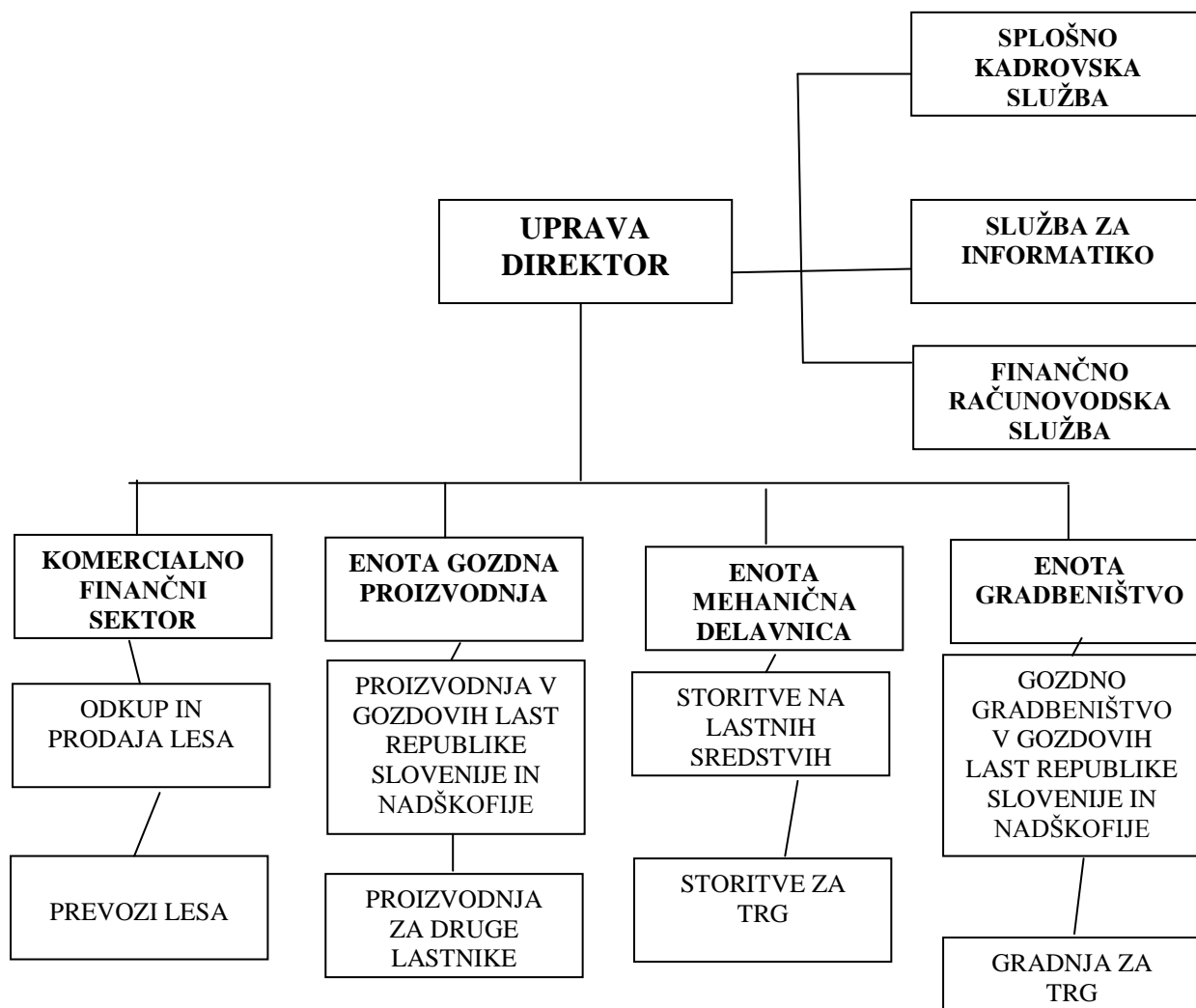
- **razmeroma majhna realizacija etatov v zasebnem sektorju** – država še ni našla ustreznih mehanizmov, kako bi povečala poseke;
- **propadajoča lesna industrija, ki je vse manj sposobna plačevati les** – največja težava je bila precenjena vrednost tolarja proti evru in dolarju;
- **tuja konkurenca (Avstrija, Italija)** – šibka lesna industrija, kljub temu da ima Slovenija v primerjavi z drugimi regijami več gozda, je njen izvoz bistveno premajhen.

Vse te težave, s katerimi se srečujejo gozdna gospodarstva, pripeljejo do tega, da si podjetja jasno zastavijo poslanstvo, vizijo in strategijo podjetja. Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. je to tudi storilo.

Poslanstvo Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. je učinkovito in odgovorno izvajanje vseh del v gozdovih ter odkup lesa od lastnikov gozdov. Želijo biti najučinkovitejši, najbolj inovativni in tehnološko najbolj izpopolnjeno podjetje v gozdarski dejavnosti v Sloveniji. Njihova vizija prav tako zajema dolgoročne težnje in pričakovanja, ki jih želijo doseči v prihodnosti. To dosegajo na način, da so v zadnjih letih popolnoma posodobili mehanizacijo za gozdno proizvodnjo, predvsem za strojno sečnjo (Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., 2013).

Ko si podjetje jasno zastavi poslanstvo in vizijo, oblikuje strategijo podjetja skozi različne modele, med katere sodi tudi uravnotežen sistem kazalnikov, s katerim lahko pride do pomembnih informacij za potrebe menedžmenta. Za pripravo uravnoteženega sistema kazalnikov v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. je v začetku potrebno določiti delovni tim, ki bo sistem pripravil, opredeliti ključne stranke in ključne dejavnosti, proizvode in storitve, opredeliti temeljne kategorije posameznih vidikov ter opredeliti časovni plan za pripravo, uvedbo in presojo uporabnosti uravnoteženega sistema kazalnikov.

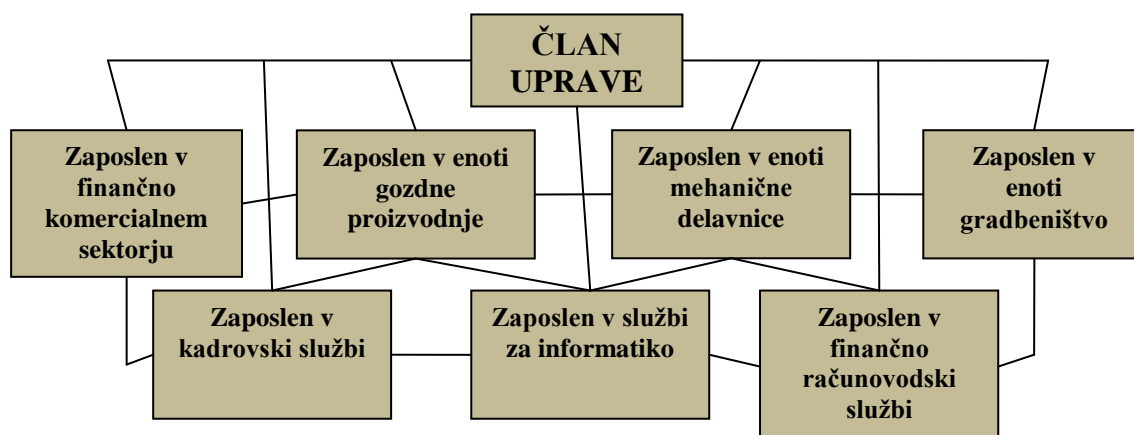
Da bomo lahko pripravili uravnotežen sistem kazalnikov, je pomembno, da pred pripravo sistema prikažemo organizacijsko strukturo Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o., ki bo osnova za oblikovanje tima. Organizacijska struktura je prikazana na sliki 3.



**Slika 3: Organiziranost Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o.** (Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., 2013)

### Določitev delovnega tima

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. ustvari delovni tim, ki bi pripravil uravnotežen sistem kazalnikov za podjetje. Za učinkovit in kvaliteten sistem kazalnikov predlagamo, da je tim sestavljen iz zaposlenih iz posameznih sektorjev in enot ter administracije, hkrati pa se v tim določi tudi osebo, ki je zaposlena v upravi podjetja. Povezavo med člani delovnega tima bomo prikazali na sliki 4.



**Slika 4: Delovni tim za pripravo uravnoteženega sistema kazalnikov**

#### **Ključne stranke (Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., 2013)**

Ključne stranke Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so:

- lesno predelovalna podjetja.

#### **Ključne dejavnosti (Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., 2013)**

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. se ukvarja z naslednjimi dejavnostmi:

- z gozdno proizvodnjo,
- z odkupom lesa,
- s prodajo lesa,
- z gradbenimi storitvami,
- s počitniškimi kapacitetami.

#### **Ključni proizvodi in storitve (Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., 2013)**

Ključni proizvodi Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so:

- hlodi iglavcev in listavcev.



Pomožni proizvodi in storitve Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so:

- sečnja,
- spravilo,
- gojitvena dela,
- graditev in vzdrževanje gozdnih cest.

### **Kategorije posameznih vidikov**

Najpomembnejše kategorije gozdarskih gospodarskih družb so predvsem elementi finančnega vidika, saj podjetje razpolaga s temi podatki znotraj računovodske službe in za njih ni potrebnih še dodatnih delovnih vložkov. Gozdarske gospodarske družbe so odvisne od prodaje na domačem in tujem trgu, kar pomeni, da konec leta pripravljajo finančni načrt za prihodnje leto. S finančnim načrtom mora podjetje ugotoviti, koliko sredstev oziroma prihodkov je potrebno ustvariti, da podjetje posluje pozitivno.

Za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. je pomembno tudi to, kakšna je realizacija etatov, saj so od tega odvisni prihodki podjetja. Večji kot je letni posek gozda, več podjetje lahko proda lesa in s tem več zasluži, kar pomeni, da ima tudi večje prihodke.

Prav tako je za to podjetje pomembno, da svoje zaposlene pošilja na izobraževanja, s katerim pridobivajo dodatna znanja, ki so pomembna pri njihovem delu. Ta izobraževanja so lahko v obliki seminarjev ali pa so praktična, kjer zaposleni preizkusijo novo opremo in stroje. Nova oprema in stroji so stvar investicij v podjetju in lahko pripomorejo k izboljšanju delovnih procesov podjetja.

### **Časovni plan**

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. bi po naših načrtovanjih za pripravo uravnoteženega sistema kazalnikov po naslednjih fazah potrebovala naslednje časovno obdobje:

- načrtovanje in priprava 2 meseca;
- zbiranje podatkov 2 meseca;

- analiza podatkov in izboljšave 4 mesece;
- presoja uporabnosti 1 mesec.

## 5.1 SAMOOCENITEV GOZDNEGA GOSPODARSTVA BLED D. O. O.

Samoocenitev Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o., ki jo je izvedel mag. Marko Matjašič, direktor Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o., bomo prikazali skozi analizo SWOT. Analiza SWOT je koristna, saj prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti posameznega podjetja. Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje dejavnike podjetja, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje dejavnike. Razlika med njimi je v tem, da ima na notranje dejavnike podjetje neposreden vpliv, na zunanje dejavnike pa podjetje ne more neposredno vplivati. Prednosti se nanašajo na notranje dejavnike, ki vplivajo pozitivno za dosego določenega cilja. Slabosti na drugi strani predstavljajo šibkosti, področja, kjer bi se morali izboljšati, ter področja, kjer je podjetje ranljivo. Priložnosti podjetja so tisti del analize, ki pozitivno vplivajo na delovanje podjetja, kot so novi trendi, večje spremembe in podobno. Nevarnosti pa so najbolj pereča zadeva, saj prinašajo negativni vpliv in podjetje na njih ne more vplivati (Kos, 2010).

Za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. je značilno stabilno in uspešno finančno poslovanje. Podjetju pa žal ni uspelo prilagoditi kadrovske in organizacijske strukture novim tehnološkim izzivom v okolju, prav tako pa jim ni uspelo še izboljšati večine gospodarskih kazalnikov, ki merijo uspešnost poslovanja. Največjo prednost v podjetju predstavlja ustvarjanje dobička iz financiranja, kar pomeni, da je podjetje v času boljšega stanja v panogi dobro nalagalo presežek likvidnostnih sredstev. Finančna struktura prikazuje tudi slabost, in sicer počasno obračanje posameznih sredstev, kot so zaloge nedokončanih proizvodov. K poslovni uspešnosti veliko pripomore tudi tržna struktura, ki pa ima tudi slabosti, in sicer slab konkurenčni položaj na odkupnem trgu ter slabo komuniciranje z lastniki gozdov. Pri proizvodni strukturi je največji problem slabega vodenja, ki nastane zaradi stare tehnologije in deleža stroškov dela, v odhodkih. Organizacijska struktura ni zadovoljiva, saj zmanjšuje učinkovitost podjetja. Največ težav Gozdnemu gospodarstvu Bled d. o. o. predstavlja kadrovska struktura, saj jim v vseh teh letih ni uspelo pospešiti

zamenjave generacij, zato imajo velik problem v starostni strukturi, ki je za intenzivnost panoge še bolj pomembna (Matjašič, 2006).

### *Prednosti*

Glavne prednosti Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so (Matjašič, 2006):

- **zelo ugodna finančna struktura** – podjetje ima nizko stopnjo zadolženosti, prav tako pa je njihova plačilna sposobnost na visokem nivoju;
- **dober konkurenčni položaj na prodajnem trgu** – podjetje ponuja velike količine hlodovine, s tem pa zagotavlja dogovorjeno dinamiko dobave;
- **lastna proizvodnja v gozdovih** – podjetje ima velik delež lastne proizvodnje v državnih gozdovih in gozdovih drugih lastnikov, s tem pa ni odvisno od sečnje v zasebnih gozdovih, ki je sezonska in manj predvidljiva;
- **več kot 50-letne izkušnje** – zaposleni v podjetju imajo dolgoletne izkušnje s poznavanjem terena in gozdarske proizvodnje, kar je lahko konkurenčna prednost pri pridobivanju poslov za novega lastnika;
- **uvajanje sodobne tehnologije in posebna znanja** – je prvo podjetje v Sloveniji, ki je začelo z uvajanjem sodobne tehnologije za strojno sečnjo lesa, kar bo v prihodnje pomenilo zmanjšanje stroškov dela v odhodkih in s tem prineslo konkurenčno prednost pri pridobivanju novih poslov;
- **dobra organizacijska kultura v podjetju** – številni delavci so ponosni na to, da so zaposleni v podjetju, ki je stabilno in ima dolgoletno tradicijo;
- **nizka fluktuacija** – podjetje zapuščajo izključno delavci, ki se starostno upokojujejo.

### *Slabosti*

Glavne slabosti Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so (Matjašič, 2006):

- **neugodna starostna struktura** – povprečna starost vseh zaposlenih je bila leta 2006 46, 4 leta, starost v gozdni proizvodnji pa je še višja;

- **izostanki z dela so preopogosti** – leta 2006 so izvedli izračun in ugotovili, da je letni izostanek delavcev 12 odstotkov letne delovne obveznosti delavcev;
- **motivacija delavcev v gozdni proizvodnji je nizka** – do tega je podjetje privedel neustrezen sistem vodenja, načrtovanja in nagrajevanja;
- **odgovornost vodij ni jasno določena** – vodja enote ni odgovoren za rezultat njegove enote;
- **premajhen odkup** – predstavlja odkup lesa od zasebnikov na svojem področju;
- **čas med sečnjo in dostavo kupcu je predolg** – obrat nedokončane proizvodnje, ki je prepočasen, negativno vpliva na likvidnost in slabša kakovost hlodovine;
- **delež podizvajalcev v gozdni proizvodnji je prenizek.**

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. je ob omenjenih prednostih in slabostih ter z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskega, konkurenčnega, tehnološkega, političnega in drugega razvoja v okolju ocenil še poslovne priložnosti in nevarnosti za podjetje (Matjašič, 2006).

### *Priložnosti*

Glavne priložnosti Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. so (Matjašič, 2006):

- **podjetje ima na ekonomsko dostopni razdalji številne kupce** – povpraševanje po hlodovini iglavcev presega ponudbo, s tem ima podjetje možnost povečati prodajo;
- **podjetje ima na domačem in bližnjem območju velike možnosti večjega odkupa lesa** – ugodne prodajne cene, racionalizacija poslovanja in lastna proizvodnja dajejo podjetju možnosti, da zagotovi najugodnejše odkupne pogoje in s tem poveča odkup lesa na kamionski cesti in na panju;
- **povečanje poseka** – povečanje poseka bo omogočilo podjetju povečanje obsega poslovanja;
- **pomanjkanje interesa lastnikov gozdov za delo v lastnem gozdu** – podjetje bo z lastno delovno silo in dobro gozdarsko opremo povečalo odkup na panju;
- **poraba lesa in lesnih ostankov raste, les je obnovljiv vir in naraven material** – poraba žaganega lesa je v porastu, predvsem za kurjavo, biomaso in bio gorivo;

- **EU in odprava carinskih ovir** – vstop Slovenije v EU je podjetju olajšal kamionski prehod meje v Italijo in Avstrijo ter s tem omogočil vstop na nove trge.

### *Nevarnosti*

Glavne nevarnosti, ki pretijo Gozdnemu gospodarstvu Bled d. o. o., so (Matjašič, 2006):

- **nesklenjen dogovor z ljubljansko nadškofijo** – podjetje bi se moralo popolnoma prestrukturirati in odpustiti večje število odvečno zaposlenih;
- **pomanjkanje tehnično izobraženega gozdarskega kadra;**
- **pomanjkanje gozdnih delavcev;**
- **omejitev državne gozdarske politike za učinkovito gospodarjenje v gozdovih;**
- **nefleksibilna delovnopravna zakonodaja.**

Zgoraj navedene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. tvorijo analizo SWOT, ki predstavlja samoocenitev podjetja v uravnoveženem sistemu kazalnikov.

## 5.2 OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV PO VIDIKIH V GOZDNEM GOSPODARSTVU BLED D. O. O.

Kot smo zapisali v teoretičnem delu diplomske naloge, uravnovežen sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike (Kaplan in Norton, 2000).

Glede na navedeno bomo v nadaljevanju pripravili kazalnike po posameznih vidikih uporabe v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o.

### **5.2.1 Finančni vidik**

Finančni vidik je tisti vidik, ki ga podjetja najlaže spremljajo, saj podatke za izračun kazalnikov posreduje računovodska služba podjetja. Najprimernejši kazalniki so:

- **rast prihodkov od prodaje** – višina prihodkov je odvisna od prodaje proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu. Gozdarske gospodarske družbe si prizadevajo iz leta v leto povečevati prihodke, kar je seveda odvisno od cene lesa, izvedenih letnih posekov, količine odkupljenega lesa in drugo. Kazalnik podjetje lahko spremlja od dva- do štirikrat letno, da si pridobi informacijo, kakšna je prodaja po posameznih letnih časih;
- **zmanjšanje stroškov na zaposlenega** – zmanjšanje stroškov je izredno težko, saj podjetje skrbi, da se v času finančne krize obnaša čim bolj racionalno, pri tem pa se nenehno srečuje z vremenskimi nevšečnostmi, ki povzročajo škodo v gozdovih in povzročajo dodatne stroške. Kazalnik se spremlja dva- do štirikrat letno;
- **neplačane obveznosti** – Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. si bo prizadevalo, da bi bilo njihovo poslovanje ekonomsko uspešno in bi bil njihov likvidnostni položaj stabilen. Poravnavanje obveznosti do dobaviteljev v valutnem roku je osnova za dobre poslovne odnose. Kazalnik zahteva mesečno spremljanje.

Direktor Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. nas je opozoril tudi na dejstvo, da je pomemben tudi dobiček ali dodana vrednost na zaposlenega. Zgoraj naštetih kazalnikov prikazujejo rast prodaje, povečana prodaja pa nam prinaša rast podjetja. Prodaja je definitivno absolutni kazalnik, kakšen je efekt same prodaje, kakšno maržo dosežemo, saj je od tega odvisen rezultat v dobičku in dodana vrednost (Matjašič, 2013).

Vsi zgoraj naštetih kazalnikov se načrtujejo v naprej.

V intervjuju z direktorjem Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. smo izvedeli, da je najpomembnejši kazalnik za njihovo podjetje dobiček iz poslovanja pred amortizacijo, kar pomeni, da v tem dobičku ni vključena amortizacija. Ugotovili smo, da je ta kazalnik posebnost za gozdarske gospodarske družbe (Matjašič, 2013).

*Preglednica 1: Strateški cilji in kazalniki poslovanja*

Strateški cilji	Kazalniki
F1 – rast prihodkov za izvajanje dejavnosti	- delež prihodkov od dejavnost
F2 – zmanjšanje stroškov na zaposlenega	- povprečni stroški na zaposlenega
F3 – poravnava obveznosti do dobaviteljev v roku zapadlosti posameznih obveznosti	- delež neplačanih obveznosti
F4 – dobiček iz poslovanja pred amortizacijo	- dobiček iz poslovanja pred amortizacijo

Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton (2001: 183–207).

**Formule za izračun kazalnikov:**

- *F1 – rast prihodkov za izvajanje dejavnosti*

$$\frac{\text{Prihodki za izvajanje dejavnosti v letu X}}{\text{Prihodki za izvajanje dejavnosti v letu X -1}} \times 100 \%$$

*Podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. (Letno poročilo za leto 2010 in Letno poročilo za leto 2009):*

- *prihodki za izvajanje dejavnosti v letu 2010 so bili 12.106.059 €;*
- *prihodki za izvajanje dejavnosti v letu 2009 so bili 11.884.907 €.*

$$\frac{\text{Prihodki za izvajanje dejavnosti v letu 2010}}{\text{Prihodki za izvajanje dejavnosti v letu 2009}} \times 100 \% = \frac{12.106.059 \text{ €}}{11.884.907 \text{ €}} \times 100 \% = 101,86 \%$$

Ugotavljamo, da so se prihodki za izvedbo dejavnosti v letu 2010 v primerjavi s prihodki za izvajanje dejavnosti v letu 2009 povečali za 1,86 %. Največji delež pri povečanju prihodkov za opravljanje dejavnosti predstavljajo čisti prihodki od prodaje na domačem in

tujem trgu, saj so se le-ti v primerjavi z letom 2009 v letu 2010 povečali za 308.803 €. Iz tega lahko ugotavljamo, da se je v primerjavi obeh let povpraševanje po lesu, predvsem hlodovini, v letu 2010 povečalo.

- ***F2 – zmanjšanje stroškov na zaposlenega***

Skupaj stroški podjetja v letu X

---

Število zaposlenih v letu X

*Podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. (Letno poročilo za leto 2010 in Letno poročilo za leto 2009):*

- *skupaj stroški v letu 2010 so 11.488.537 €;*
- *število zaposlenih v letu 2010 je 94;*
- *skupaj stroški v letu 2009 so 11.010.714 €;*
- *število zaposlenih v letu 2009 je 106.*

Skupaj stroški podjetja v letu

2010

$$= \frac{11.488.537 \text{ €}}{94 \text{ zaposlenih}} = 122.218,48 \text{ € na}$$

---

Število zaposlenih v letu 2010

zaposlenega

Skupaj stroški podjetja v letu

2009

$$= \frac{11.010.714 \text{ €}}{106 \text{ zaposlenih}} = 103.874,66 \text{ € na}$$

---

Število zaposlenih v letu 2009

zaposlenega

Ugotavljamo, da so se stroški podjetja na zaposlenega v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 povečali za 17,66 % ( $122.218,48 \text{ €} / 103.874,66 \text{ €} \times 100 \%$ ). Glede na dejstvo, da se je število zaposlenih v letu 2010 zmanjšalo, nismo pričakovali takšnega rezultata, je pa drugo dejstvo, da so se prav tako za več kot 300.000 € povečali prihodki od prodaje na domačem in tujem trgu. Vsi ti faktorji so prispevali k povečanju stroškov na zaposlenega.



- ***F3 – poravnava obveznosti do dobaviteljev v roku zapadlosti posameznih obveznosti***

$$\frac{\text{Obveznosti do dobaviteljev izven roka zapadlosti v letu X}}{\text{Celotne obveznosti do dobaviteljev v letu X}} \times 100 \%$$

Iz internih podatkov, ki smo jih prejeli iz Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o., smo ugotovili, da Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. vse svoje obveznosti poravnava v valutnem roku in s plačili ne zamuja, zato kazalnika ne moremo izračunati. Kazalnik pa je smiselno spremljati enkrat letno.

- ***F4 – dobiček iz poslovanja pred amortizacijo***

*Preglednica 2: Podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o.*

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Čisti prihodki od prodaje	11.594.648,00	11.285.845,00
Sprememba vrednosti zalog	-19.409,00	-262.126,00
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	100.956,00	105.065,00
Drugi poslovni prihodki	291.027,00	308.111,00
Stroški blaga, materiala in storitev	8.242.821,00	7.753.756,00
Stroški dela	2.273.071,00	2.418.021,00
Odpisi vrednosti	859.713,00	732.769,00
Drugi poslovni odhodki	80.798,00	97.115,00
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>510.819,00</b>	<b>435.234,00</b>
Amortizacija	719.032,00	716.060,00
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</b>	<b>1.229.851,00</b>	<b>1.151.294,00</b>

Vir: Letno poročilo za leto 2010 in Letno poročilo za leto 2009.

Ugotovimo lahko, da se je dobiček iz poslovanja v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 povečal, prav tako se je povečal tudi dobiček iz poslovanja brez amortizacije. Iz

preglednice 2 vidimo, da so se v letu 2010 povečali čisti prihodki od prodaje, kar pomeni, da z rastjo prodaje raste tudi podjetje.

V Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. spremljajo predvsem kazalnik, v katerem izračunajo delež dobička iz poslovanja v sami prodaji ter delež dobička iz poslovanja plus amortizacija v sami prodaji.

Glede na preglednico 2 zgoraj lahko izračunamo omenjene kazalnike.

$$\frac{\text{Dobiček iz poslovanja v letu 2010}}{\text{Čisti prihodki od prodaje v letu 2010}} \times 100 \% = \frac{510.819 \text{ €}}{11.594.648 \text{ €}} \times 100 \% = 4,41 \%$$

$$\frac{\text{Dobiček iz poslovanja v letu 2009}}{\text{Čisti prihodki od prodaje v letu 2009}} \times 100 \% = \frac{435.234 \text{ €}}{11.285.845 \text{ €}} \times 100 \% = 3,86 \%$$

$$\frac{\text{Dobiček iz poslovanja v letu 2010} + \text{amortizacija}}{\text{Čisti prihodki od prodaje v letu 2010}} \times 100 \% = \frac{510.819 \text{ €} + 719.032 \text{ €}}{11.594.648 \text{ €}} \times 100 \% = 10,61 \%$$

$$\frac{\text{Dobiček iz poslovanja v letu 2009} + \text{amortizacija}}{\text{Čisti prihodki od prodaje v letu 2009}} \times 100 \% = \frac{435.234 \text{ €} + 716.060 \text{ €}}{11.285.845 \text{ €}} \times 100 \% = 10,20 \%$$

Z izračunom kazalnikom lahko še enkrat potrdimo, da z rastjo prodaje raste tudi podjetje.

Po opravljenem intervjuju z direktorjem Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. in po preračunu kazalnikov lahko ugotovimo, da so zgoraj omenjeni kazalniki pomembni in uporabni ter pripomorejo k uspešnosti poslovanja gozdnega podjetja.

### 5.2.2 Vidik poslovanja s strankami

V gozdarski panogi, kot v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o., velja obrnjena situacija in sicer »dobavitelj je kralj.« Razlaga, zakaj prihaja do obrnjene situacije, je povsem preprosta, saj je povpraševanje po lesu večje, kot pa je ponudba lesa. Glede na navedeno dejstvo so kupci tisti, ki se borijo za gozdarsko podjetje, ti pa jih selekcionirajo, se pogajajo za dobro ceno, dobre plačilne pogoje. Gozdarske gospodarske družbe se morajo boriti za dobavitelje lesa, zato je za njih ključnega pomena odnos do posestnikov (Matjašič, 2013).

Vidik poslovanja s strankami gozdarske gospodarske družbe omogoča usklajevanje njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami (Kaplan in Norton, 2001):

- zadovoljstvo,
- zvestoba.

Preglednica 3 prikazuje kazalnike, ki prikazujejo strateške cilje Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o., in sicer:

- stranke so zadovoljne z izvajanjem dejavnosti gozdno gospodarskega podjetja;
- odzivnost podjetja s poprodajnimi storitvami strankam vliva zvestobo do podjetja.

*Preglednica 3: Strateški cilji in kazalniki zadovoljstva strank in stroškov storitev*

Strateški cilji	Kazalniki
P1 – zadovoljstvo strank	- delež zadovoljnih strank
P2 – strošek poprodajnih storitev	- strošek poprodajnih storitev

Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton (2001, 183–207).

Pomen kazalnikov iz preglednice 3 je naslednji:

- **delež zadovoljnih strank** – kazalnik zagotavlja povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju potreb strank. Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. se je v letu 2012 vključilo v sistem standarda ISO, kjer so zavezani

meriti zadovoljstvo kupcev in dobaviteljev, v glavnem pa so ravno zaradi obrnjene situacije skoncentrirani na merjenje zadovoljstva dobaviteljev. Zadovoljstvo dobaviteljev merijo na način, da jim konec leta pošljejo vprašalnik. Vprašanja imajo podane odgovore, dobavitelji obkrožijo odgovor, lahko pa tudi pripišejo svoje komentarje pod opombe;

- **strošek poprodajnih storitev** – kazalnik prikazuje vrednost poprodajnih storitev, ki pomeni, da je podjetje uspešnejše, če je vrednost teh storitev čim nižja, kar pomeni, da ima podjetje malo reklamacij in si s tem lahko zagotavlja, da so njegove stranke zadovoljne. Kazalnik spremlja podjetje mesečno.

#### **Formule za izračun kazalnikov:**

- *P1 – zadovoljstvo strank*

$$\frac{\text{Število zadovoljnih strank podjetja}}{\text{Vse stranke podjetja}} \times 100 \%$$

Kazalnika zadovoljstva strank ni bilo mogoče izračunati, saj nismo prejeli zadostnih informacij za izračun le-tega. Glede na spodaj navedeno dejstvo, da je strošek poprodajnih storitev v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. zanemarljiv, lahko sklepamo, da reklamacij s področja kakovosti hlodovine ali dobavnega roka skoraj da ni.

- *P2 – strošek poprodajnih storitev*

Reklamacij, ko les prodajajo kupcem, praktično ni, saj kupci merijo les z elektronsko lupilno linijo in je zadeva merodajna. Nekaj reklamacij se pojavi pri domačih kupcih, ki pa jih rešujejo sporazumno.

Prav tako ni reklamacij pri dobaviteljih, saj ob prevzemu lesa nastane primopredajni zapisnik odkupovalca lesa in posestnika.

Za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. je najpomembnejša reklama od ust do ust, kajti če so z njimi zadovoljni gozdni posestniki, je to najboljša reklama za podjetje.

Ugotavljamo, da so tudi kazalniki pomembni in uporabni v gozdarstvu, saj le tako lahko pridemo do podatka, ali so dobavitelji in kupci zadovoljni.

### 5.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. si prizadeva za tehnološki napredek poleg ekonomskih, ergonomskih in okoljskih vidikov, zato so že leta 2004 prvi uvedli novo tehnologijo za strojno sečnjo. Danes obsega ta tehnologija že tri komplete takšne opreme, s tem pa je Gozdnemu gospodarstvu Bled d. o. o. v letu 2009 uspelo na njihovem območju posekati okoli 30 % vsega lesa s stroji. Zaradi sonaravnega, trajnostnega in večnamenskega gospodarjenja z gozdom uporabljajo prilagojeno tehnologijo za posek in spravilo lesa (Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o.).

Prav tako si Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. lahko želi izboljšati produktivnost dela z novo tehnologijo, kar bi posledično lahko pripeljalo do zmanjšanja števila zaposlenih ter povečanja prodajne vrednosti na zaposlenega. Glede na velikost gozdnega gospodarstva bi podjetje lahko razmislilo tudi o uvedbi informacijskega sistema, ki bi spremljal potek posameznih procesov v podjetju od sečnje do prodaje. Zato so v podjetju zaposlili osebo, ki skrbi za odličnost poslovnih procesov, kar pomeni, da so povezali vrhunsko informatiko in usposobljenost ljudi. Njihov cilj pa je, da se postopki poenostavijo, skrajšajo.

Glede na navedeno bi podjetje lahko izbralo naslednje kazalnike z vidika notranjih procesov:

- **stopnja izkoriščenosti zmogljivosti kapacitet** – kazalnik prikazuje časovno zasedenost tehnologije za sečnjo glede na razpoložljiv fond ur. Faktorji, ki vplivajo na ta kazalnik, so vremenske razmere, ozemlje, kjer se gozd nahaja. Tukaj je mišljeno predvsem, ali se gozd nahaja na strmem pobočju ali je območje za sečnjo na ravnini. Kazalnik podjetje spremlja mesečno;

- **skrajšanje časa za izvedbo storitev** – podjetje si prizadeva izvesti storitve v čim krajšem času od dneva naročila storitve, predvsem zaradi zagotavljanja konkurenčnosti v primerjavi z drugimi gozdnogospodarskimi podjetji. Kazalnik se prav tako spremlja mesečno.

*Preglednica 4: Strateški cilji in kazalniki izkoriščenosti kapacitet in časa izvedbe*

Strateški cilji	Kazalniki
N1 – izkoriščenost zmogljivosti kapacitet	- stopnja izkoriščenosti kapacitet
N2 – skrajšanje časa za izvedbo storitve	- število dni za izvedbo storitve

*Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton (2001, 183–207).*

#### **Formule za izračun kazalnikov:**

- ***N1 – izkoriščenost zmogljivosti kapacitet***

$$\frac{\text{Število ur strojne sečnje na dan}}{\text{Število vseh delovnih ur na dan}} \times 100 \%$$

S strani Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. smo prejeli podatek, da je minimalna strojna sečnja 10 ur dnevno, kar nam seveda ne pove, kakšna je izkoriščenost zmogljivosti kapacitet. Prav tako nam ta podatek ne pove, ali teh 10 ur dnevno predstavlja izkoriščenost kapacitet čez celotno leto, v vseh vremenskih pogojih ali je to letno povprečje. Ker natančnih podatkov nismo prejeli, kazalnika nismo mogli izračunati. Kazalnik je primerno izračunavati po letnih časih.

- ***N2 – skrajšanje časa za izvedbo storitve***

S strani Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. smo prejeli podatek, da so pogodbeni roki za posek določeni z odločbo, ki jo je izdal Zavod za gozdove Slovenije. Maksimalen rok za izvedbo nedokončane proizvodnje je 15 dni, Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. pa lahko v skladu s svojimi zmogljivostmi storitev opravi že prej.

V Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. meritev ne izvajajo, so pa maksimalno optimizirali poslovne procese z izboljšavami preko informacijskega sistema in usposobljenostjo zaposlenih. Skozi intervju z direktorjem Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. je bilo moč zaslediti, da je bilo na tem področju najmanj postorjeno (Matjašič, 2013).

#### 5.2.4 Vidik učenja in rasti

Gozdarstvo samo po sebi je zelo konservativna panoga, posledično postanejo tudi ljudje konservativni, zato jih sedaj pošiljajo na izobraževanja. Gozdarske gospodarske družbe morajo v vidik učenja in rasti vložiti veliko, saj so zaposleni tisti, ki s svojim znanjem in pripadnostjo podjetju pripomorejo k doseganju dolgoročnih ciljev podjetja. Z vidika učenja in rasti so pomembni naslednji strateški cilji (prirejeno po Kaplan in Norton, 2001):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- izobraževanje zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v podjetju.

Glede na navedeno bi podjetje lahko izbralo naslednje kazalnike:

- **indeks zadovoljstva zaposlenih** – podjetje lahko za izračunavanje kazalnika uporablja različna merila, kot so stimulacije zaposlenih pri plači, spodbujanje ustvarjalnosti, dajanje pobud, podpora skupnim službam, vsesplošno zadovoljstvo s samim podjetjem. Kazalnik se spremlja letno z letnimi razgovori z zaposlenimi;
- **delež udeležencev izobraževanj in število ur izobraževanj na zaposlenega** – kazalnik je smiselno spremljati na letni ravni. Prvi kazalnik je za podjetje pomemben, saj mu je v interesu, da se čim več zaposlenih izobražuje, saj kakovostnejši kader in nagrajevanje pripomorejo k uspešnemu delovanju podjetja. Število ur izobraževanj na zaposlenega je razmerje med številom ur izobraževanja in številom delavcev v podjetju.

*Preglednica 5: Strateški cilji in kazalniki zadovoljstva in izobraževanja zaposlenih*

Strateški cilji	Kazalniki
U1 - zadovoljstvo zaposlenih	- indeks zadovoljstva zaposlenih
U2 - izobraževanje zaposlenih	- delež udeležencev izobraževanj - število ur izobraževanj na zaposlenega
U3 - ohranjanje zaposlenih v podjetju	- delež zaposlenih v podjetju, ki so ohranili delovno mesto

Vir: *Prirejeno po Kaplan in Norton (2001, 183–207).*

Zgoraj omenjeni kazalniki so izrednega pomena za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o., saj je pri njih pomembno, da so zaposleni največji kapital podjetja. Da je zaposleni največji kapital podjetja, se vsi premalo zavedamo, saj vrednost zaposlenih ni izraženo v bilancah. Poudarili so, da podjetje, ki ima veliko strojev, z odhodom ključnih delavcev izgubi veliko, saj izgubi delavca, ki je usposobljen za delo s posamezno strojno opremo.

#### **Formule za izračun kazalnikov:**

- *U1 – zadovoljstvo zaposlenih*

$$\frac{\text{Število zadovoljnih zaposlenih}}{\text{Število vseh zaposlenih}} \times 100 \%$$

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. zadovoljstvo zaposlenih preverjajo s priložnostnimi pogovori z delavci. Ker tega ne počno po neki stalni praksi in z vsemi zaposlenimi, tega kazalnika ni bilo mogoče izračunati. V bodoče bi bilo smiselno uvesti letne razgovore, kjer bi lahko preko vnaprej pripravljenega vprašalnika ugotavljali, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih, kaj bi lahko podjetje postorilo za boljšo klimo med zaposlenimi in kakšne so možnosti za izboljšanje delovanja zaposlenih znotraj Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o.



- **U2 – izobraževanje zaposlenih**

$$\frac{\text{Zaposleni na izobraževanju}}{\text{Število vseh zaposlenih}} \times 100 \%$$

*Podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. (Letno poročilo za leto 2010 in interni podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o.):*

- *v letu 2010 se je izobraževalo 50 zaposlenih;*
- *vseh zaposlenih je bilo 94.*

$$\frac{50 \text{ zaposlenih na izobraževanju}}{94 \text{ vseh zaposlenih v podjetju}} \times 100 \% = 53,19 \%$$

Kazalnik izobraževanja zaposlenih je pokazal, da se več kot polovica zaposlenih v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. izobražuje, iz česar lahko sklepamo, da je za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. pomembno izobraževanje kadra, saj s tem delavci pridobivajo dodatna znanja, ki jih potrebujejo za izvajanje del v podjetju, s tem pa lahko tudi pripomorejo k uspešnemu delovanju podjetja z novimi predlogi na svojem delovnem področju.

- **U3 – ohranjanje zaposlenih v podjetju**

$$\frac{\text{Zaposleni v tekočem letu}}{\text{Zaposleni v preteklem letu}} \times 100 \%$$

*Podatki Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. (Letno poročilo za leto 2009 in 2010):*

- *število zaposlenih na dan 31.12.2009 je 106;*
- *število zaposlenih na dan 31.12.2010 je 94.*

$$\frac{94 \text{ zaposlenih}}{106 \text{ zaposlenih}} \times 100 \% = 88,68 \%$$

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. je od konca leta 2009 do konca leta 2010 zmanjšalo število zaposlenih za 11,32 %. Število zaposlenih se je zmanjšalo zaradi upokojitve 6 delavcev, 5 delavcem je prenehalo delovno razmerje z redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, 2 delavca sta sporazumno prekinila delovno razmerje (Letno poročilo Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. za leto 2010).

Za Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. sta najpomembnejša kazalnika znotraj tega vidika zadovoljstvo in motivacija zaposlenih.

### 5.3 UGOTOVITVE, OMEJITVE IN PREDLOGI ZA URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV V GOZDNEM GOSPODARSTVU BLED D. O. O.

V tem poglavju bomo prikazali vse ugotovitve, omejitve in predloge glede uravnoveženega sistema kazalnikov v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o.

#### **Ugotovitve**

Pri izdelavi praktičnega primera uravnoveženega sistema kazalnikov smo ugotovili:

- da priprava in uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov zahteva veliko časa, ljudi in zaposlenih, ki so pripravljene pomagati pri sami pripravi sistema. Prav tako mora podjetje zagotoviti finančna sredstva, da bo z njimi nagradilo zaposlene za povečan obseg dela;
- pri pripravi uravnoveženega sistema kazalnikov je nujno potrebno sodelovanje vodstva podjetja, saj vodilni kader odgovarja za svoje delo lastniku podjetja;
- da je za ohranitev uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju potrebno v podjetju zadolžiti zaposlenega, ki bo za ta sistem skrbel in skupaj z drugimi zaposlenimi sistem nadgrajeval in izboljševal, s tem pa podjetju omogočil pridobivanje dodatnih informacij;
- ker je sistem zahteven, je potrebno vse zaposlene, ki bodo vključeni v izvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov, primerno izobraziti. Na izobraževanju bo zaposlene potrebno seznaniti s samim načinom dela in njihovimi zadolžitvami;

- pomembna ugotovitev je tudi ta, da je po uvedbi uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje potrebna komunikacija med zaposlenimi na vseh ravneh od vodstva podjetja pa vse do zaposlenega gozdarja, saj s pretokom informacij zaposleni lažje uresničujejo zastavljene cilje podjetja.

Ugotovitve, ki smo jih zapisali v zgornjih alinejah, so opozorilo Gozdnemu gospodarstvu Bled d. o. o., katere so tiste zadeve, na katere mora biti podjetje pozorno z uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov, saj bo le upoštevanje vseh teh ugotovitev in korektna uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov na vseh področjih pripeljalo do tega, da bo sam sistem uporaben za podjetje.

### Omejitve

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. si prizadeva, da bo podjetje uspešno poslovalo. Z uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov podjetje odpravlja pomanjkljivosti, ki jih prinašajo samo računovodske informacije. Pri vsem skupaj pa naletimo na omejitve, ki so enake pri podjetjih in različnih vrstah organizacij. Te je dr. Hočevar zapisal v članku Prednosti in omejitve BSC in so (Hočevar, 2003):

- **novosti** – v našem primeru bo Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. pridobivalo na novo informacije, ki jih bodo prinesli nefinančni kazalniki, saj informacije, ki jih dajejo finančni kazalniki že pridobivajo s pomočjo računovodskih podatkov. Za pridobivanje informacij nefinančnih kazalnikov bo potrebno pridobiti dodatne podatke, ki jih bodo zaposleni pripravljali za poslovodstvo;
- **nepopolnosti** – predlagani kazalniki ne dajejo vedno zadostnih informacij, zato je potrebno nenehno dopolnjevati uravnovežen sistem kazalnikov, da se pomanjkljivosti odpravijo;
- **obsežnost** – uravnovežen sistem kazalnikov je zelo obsežen sistem, za katerega se podjetje lahko odloči, da ga bo izvajalo znotraj posamezne dejavnosti, ki jo podjetje opravlja in ne v celotnem podjetju.

## **Predlogi**

Same predloge smo zapisali že pri ugotovitvah.

V uvodu smo si zastavili tudi hipotezo, za katero smo ugotovili naslednje:

**Hipoteza 1: Uravnovežen sistem kazalnikov je uporaben za gozdarske gospodarske družbe.** – Pri pripravi uravnoveženega sistema kazalnikov in preizkušanju kazalnikov smo ugotovili, da bo sam sistem uporaben za podjetje, saj bodo vodilni delavci podjetja lahko pridobili dodatne in seveda zelo pomembne informacije. Glede na navedeno smo mnenja, da našo hipotezo lahko potrdimo.

## 6 ZAKLJUČEK

Pri pisanju diplomskega dela se nam je porajalo vprašanje, zakaj bi Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. uvajalo uravnovežen sistem kazalnikov. Prišli smo do enostavnega odgovora na zastavljeno vprašanje, in sicer iz razloga, da bo z uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje lažje prišlo do zastavljenih rezultatov uspešnosti poslovanja. Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. bo s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov bolje opredelilo svojo strategijo, s katero bi lahko dajali nove spodbude za spremembe v podjetju.

Vodstvu podjetja uravnovežen sistem kazalnikov daje dober vpogled v uspešnost poslovanja podjetja, saj s pomočjo kazalnikov pridobijo zadostne informacije, ki ne zajemajo samo finančnih podatkov, ampak tudi podatke v zvezi z uporabniki njihovih storitev, notranjih procesih podjetja, kakor tudi podatke o učenju in rasti podjetja. Skozi pripravo naloge smo ugotovili, da je uravnovežen sistem kazalnikov živ, saj od podjetja zahteva nenehno spremljanje ustreznosti kazalnikov in vnos morebitnih novih kazalnikov, ki prinesejo podjetju dodatne pomembne informacije. Prav tako smo mnenja, da ta uravnovežen sistem kazalnikov ni primeren za vse gozdarske gospodarske družbe, ampak bi vsako podjetje moralo ugotoviti svoje potrebe po informacijah za uspešno poslovanje svojega podjetja in bi bili povezani s strategijo, poslovanjem in vizijo gozdnogospodarskega podjetja.

Pripravljen uravnovežen sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti v Gozdnem gospodarstvu Bled d. o. o. je pripravljen tako, da so ustvarjeni okviri za vodenje, načrtovanje, organiziranje in kontroliranje podjetja. Te štiri funkcije bodo pripomogle k začetku uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje, vendar bo za vse to potreben čas za pripravo raznih analiz, ves sistem pa bo moral temeljiti na principu finančnih spodbud in nagrajevanju zaposlenih.

Ugotovili smo, da bo v podjetju potrebno izboljšati komunikacijski odnos med zaposlenimi in vodstvom podjetja. S sistemom bo podjetje pridobilo dopolnjene oziroma izboljšane informacije, ki so potrebne za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Uspešnost

poslovanja podjetja je pozitivna lastnost podjetja, s pomočjo katere bo podjetje lažje prišlo do novih poslov in s tem do finančnih prilivov, ki so pomembni za delovanje in obstoj podjetja.

Direktor Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. nam je potrdil naše ugotovitve, da je uravnotežen sistem kazalnikov uporaben in koristen pripomoček za izboljšanje poslovanja podjetja. Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. še ni uvedlo uravnoteženega sistema kazalnikov, delujejo pa po sistemu standardov ISO. Prav tako so mnenja, da je uravnotežen sistem kazalnikov primeren za vse vrste podjetij.

## 7 POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavamo poslovno okolje na področju gozdarstva in uporabnost uravnoveženega sistema kazalnikov v Gozdne gospodarstvu Bled d.o.o.

Današnje poslovno okolje, kjer se nahaja Gozdno gospodarstvo Bled d.o.o., je zelo zahtevno, ker so značilne hitre spremembe na trgih in konkurenca sili podjetje k učinkovitem poslovanju. Da podjetje obstane na trgih, kjer ponuja svoje storitve in izdelke, mora spremljati razvoj poslovnega okolja in se prilagajati spremembam, ki vladajo na trgih v danem trenutku.

Da je danes podjetje uspešno na trgih, kjer se nahaja, ni dovolj, da merijo uspešno poslovanje samo s finančnimi kazalniki, saj so ti kazalniki z zamikom in zato podjetju ne dajejo ustreznih informacij za ukrepanje v prihodnje. V današnjem času se podjetja poslužujejo različnih metod merjenja uspešnosti poslovanja, zato je ena izmed metod tudi uravnovežen sistem kazalnikov.

Uravnovežen sistem kazalnikov je koristen in uporaben pripomoček, ker se poslanstvo in strategija podjetja povezuje v cilje in kazalnike. Za sistem je značilno, da ne vsebuje samo finančnih vidikov, ampak je sestavljen tako iz vidikov poslovanja s strankami, vidikov notranjih procesov ter vidikov učenja in rasti.

Diplomska naloga je razdeljena v dva dela. V prvem delu naloge je opisan teoretični del, v drugem delu pa oblikujemo uravnovežen sistem kazalnikov v Gozdnem gospodarstvu Bled d.o.o. V teoretičnem delu najprej predstavimo uravnovežen sistem kazalnikov, nato opišemo vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov in zaključimo z opredelitvijo vizije, poslanstva in strategije, ki so osnovno vodilo za oblikovanje uravnoveženega sistema.

V zadnjem delu naloge najprej predstavimo Gozdno gospodarstvo Bled d.o.o. in opišemo vizijo in poslanstvo samega podjetja.

Cilj diplomske naloge je bil presoja uravnoveženega sistema kazalnikov v Gozdnem gospodarstvu Bled d.o.o. in izračun posameznik kazalnikov, ki so bili osnovno vodilo za potrditev delovnih hipotez. Pri analizi smo si pomagali tudi z intervjujem, ki smo ga opravili z direktorjem Gozdnega gospodarstva Bled d.o.o. mag. Matjažem Matjašičem, kar nam je pomagalo spoznati dejstva, da imajo gozdarske gospodarske družbe specifične kazalnike.

Pri izdelavi praktičnega primera uravnoveženega sistema kazalnikov smo ugotovili, da bo pravilno oblikovan in vpeljan sistem podjetju prinesel potrebno prednost pred konkurenco, povečanje dodane vrednosti in izboljšanje produktivnosti. Uravnovežen sistem je primeren za vse vrste podjetji, ampak mora vsako podjetje uporabljati tiste kazalnike, ki so pomembni za uresničevanje strategije, vizije in poslanstva podjetja.



## 8 VIRI

Belak J., Kajzer Š., Belak S., Duh M., Kajzer J., Kordić C., Knez - Riedl J., Kunstić P., Štrukelj T., Uršič M., Žnideršič B. 2003. Integralni management in razvoj podjetja. Maribor, Založba MER: 320 str.

Državni portal Republike Slovenije. 2003. Dopolnilne dejavnosti na kmetijah.

<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1304&sid=1001>

(14. 04. 2013)

ePRS – Poslovni register Slovenije. 2008. AJPES. (15. 08. 2013)

<http://www.ajpes.si/prs/default.asp>

Glen M. & Associates. 2004. Strategy for broad based economic empowerment in the forest contracting environment (Abbreviated report).

<http://www.empowerdex.co.za/Portals/5/docs/Charters/Forestry%20Contracting%20Strategy.pdf> (10. 07. 2012)

Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. (2010)

<http://www.ggbled.si/sl/o-podjetju/vizija-in-poslanstvo.html> (10. 02. 2013)

Gozd in gozdarstvo. (2012)

<http://www.gozd-les.com/vsebina/slovensko-gozdarstvo> (15 04. 2013)

Hočevar M. 2003. Prednosti in omejitve metode BSC. Les, 55, 3: 59-62

Informiran.si – bližnjica skozi birokracijo. (2003)

<http://www.informiran.si/survey.aspx?docID=1115> (14. 04. 2013)

Kaplan S. R., Norton P. D. 2000. Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 343 str.

Kaplan S. R., Norton P. D. 2001. The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard, Business School Publishing Corporation: 426 str.

Kaplan, S. R. 2002. The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations. (Balanced Scorecard Report.) Boston, MA, Harvard Business Review: 231–234.

Kos B. 2010. SWOT analiza.

<http://www.blazkos.com/swot-analiza.php> (10. 08. 2012)

Letno poročilo Gozdnega gospodarstva Bled d. o. o. za leto 2010, Ajpes.

Matjašič M. 2006. Celovita ocena podjetja Gozdno gospodarstvo Bled. (Magistrsko delo). Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 107 str.

Matjašič M. 2013. »Intervju z direktorjem Gozdnega gospodarstva Bled mag. Markom Matjašičem.« Bled, Gozdno gospodarstvo Bled d. o. o. (osebni vir, 18. 06. 2013)

Nagode P. 2010. Uravnovežen sistem kazalnikov: predstavitev in nadgradnja. Zbornik 7. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa, Koper-Celje-Škofja Loka.

<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/009.pdf>

(26. 04. 2012)

Piano S. 2002. Gozdarstvo in prostorski razvoj Slovenije, III. Faza. Velenje.

[http://www.arhiv.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/podrocja/prostor/pdf/prostor\\_slo2020/4\\_2\\_dokument.pdf](http://www.arhiv.mop.gov.si/fileadmin/mop.gov.si/pageuploads/podrocja/prostor/pdf/prostor_slo2020/4_2_dokument.pdf) (25. 09. 2013)

Rebernik M. 2008. Ekonomika podjetja. Ljubljana, GV založba 2008: 401 str.

Sterle J. 2009. Gozdarske gospodarske družbe v luči uresničevanja Resolucije o Nacionalnem gozdnem programu. Ljubljana, Gozdarski vestnik, 67, 7-8: 337–340.

Sterle J. 2010. Poslovanje gozdarskih družb v letu 2008. Ljubljana, Gozdarski vestnik, 68, 1: 47–60.

Tidwell T. L. Navigating the Climate Change Performance Scorecard. A Guide for National Forests and Grasslands (Version 2, August 2011).

<http://www.fs.fed.us/climatechange/advisor/scorecard/scorecard-guidance-08-2011.pdf> (10. 07. 2012)

Vlada Republike Slovenije. 2009. Normativni program vlade Republike Slovenije za leto 2010.

<http://www.kgzs.si/gv/gozd/nacrtovanje-v-gozdarstvu-in-lovstvu/nacrti-gozdnogospodarskih-enot.aspx> (20. 08. 2012)

Vuković V. 2000. Uvajanje nove strategije in BSC z roko v roki. Ljubljana, Finance, 96: 5–6.

Zakon o društvih. 2011. Ur. l. RS 64/11.

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201164&stevilka=2969> (10. 09. 2013)

Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence. 2008. Ur. l. RS 36/08.

<http://www.uradni-list.si/1/content?id=85970> (20. 07. 2012)

Zakon o ponovni vzpostavitvi agrarnih skupnosti ter vrnitvi njihovega premoženja in pravic. 2011. Ur. l. RS 87/11.

Zakon o zadrugah. 2009. Ur. l. RS 87/09, 97/09.

## **PRILOGA A: VPRAŠANJA ZA DIREKTORJA GOZDNEGA GOSPODARSTVA BLED d. o. o.**

S pripravo diplomske naloge želim pridobiti, ugotoviti ali bi podjetje z uporabo kazalnikov prišlo do informacij, ki bi pripomogle, da bi bilo še uspešnejše. Cilj naloge je presoja uporabnosti uravnoveženega sistema kazalnikov za izboljšanje poslovanja gozdarskega podjetja. V začetku naloge skozi teorijo spoznavam uravnovežen sistem kazalnikov, v nadaljevanju pa sem poskusil skozi praktični primer pripraviti in preveriti uravnovežen sistem kazalnikov. Ker literature s področja gozdarstva in uravnoveženega sistema kazalnikov ni, sva se z mentorjem dogovorila, da bi skozi vprašanja pridobil nekaj konkretnih informacij s področja gozdarstva.

Uravnovežen sistem kazalnikov razumemo kot orodje, ki ga uporabljajo menedžerji in se osredotoča predvsem na vidike poslovanja, ki podjetju omogočajo uspešno poslovanje, hkrati pa hitro odzivanje na spremenjene okoliščine poslovanja.

1. Kako hitro se po Vaši oceni spreminjajo okoliščine v gozdarstvu v primerjavi z drugimi panogami?

Uravnovežen sistem kazalnikov sestavljajo štiri vidiki:

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

1. Ali je po vašem mnenju, uravnovežen sistem kazalnikov uporaben v gozdarstvu in za katere vrste podjetij? Ali je sistem uporaben samo v velikih podjetjih v gozdarstvu ali bi po vašem mnenju bil uporaben tudi v manjših podjetjih?
2. Ali lahko razvrstite vidike USK po pomembnosti za vaše podjetje? Kateri je najbolj pomemben in kateri najmanj?

Rad bi vas podrobneje povprašal o posameznih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov z vidika vašega podjetja.

#### Finančni vidik

Kazalniki, ki opisujejo finančni vidik poslovanja podjetij so:

- rast prihodkov od prodaje;
- zmanjšanje stroškov na zaposlenega;
- neplačane obveznosti in drugi.

3. Kako pomemben je finančni vidik za vaše podjetje v primerjavi z drugimi tremi vidiki (vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in rasti)?

- Kateri od naštetih finančnih kazalnikov so najpomembnejši za vaše podjetje? Ali bi bil kateri drugi bolj pomemben?
- Kako spremljate finančni vidik v vašem podjetju oziroma kakšne so možnosti za spremljanje tega vidika?
- Ali bi v koncesijskih oziroma zasebnih gozdovih bil pomemben še kakšen kazalnik s finančnega vidika?

#### Vidik poslovanja s strankami

Kazalniki:

- zadovoljstvo strank;
- vrednost poprodajnih storitev;
- ohranjanje strank;
- pridobivanje strank in drugi.

4. Katero od področij poslovanja s strankami je najpomembnejše za vaše podjetje?

- Ali so naštetimi kazalniki uporabni v gozdarstvu?

- Katerega od zgoraj naštetih kazalnikov uporabljate v vašem podjetju?
- Ali in na kak način spremljate poslovanje s strankami?
- Kakšno vlogo imajo v vaši dejavnosti poprodajne storitve?
- Ali bi v gozdarstvu bil pomemben še kakšen kazalnik z vidika poslovanja s strankami in zakaj?

#### Vidik notranjih poslovnih procesov

##### Kazalniki:

- izkoriščenost zmogljivosti kapacitet;
- skrajšanje časa za izvedbo storitev;
- proces inovacij;
- operativni proces in drugi.

#### 5. Kateri notranji poslovni procesi so najpomembnejši za vaše podjetje?

- Kako spremljate notranje procese?
- Ali so naštetih kazalnikov uporabni/pomembni v gozdarstvu?
- Ali bi v gozdarstvu bil pomemben še kakšen kazalnik z vidika notranjih poslovnih procesov?

#### Vidik učenja in rasti

##### Kazalniki:

- zadovoljstvo zaposlenih;
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji;
- produktivnost zaposlenih;
- sposobnost zaposlenih;
- zmogljivost informacijskih sistemov;
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje in drugi.

6. Kako pomemben je za vaše podjetje vidik učenja in rasti?
  - Ali v vašem podjetju področju kazalnikov namenjate posebno pozornost in na kak način področje spremljate?
  - Ali so naštetih kazalniki sploh uporabni v gozdarstvu?
  - Ali bi v gozdarstvu bil pomemben še kakšen kazalnik z vidika učenja in rasti?
  
7. Ali se vam zdi kateri od prej omenjenih kazalnikov še posebej uporaben za gozdarska podjetja?
  
8. Ali obstajajo v gozdarstvu posebnosti, ki niso skladne s konceptom USK?
  
9. Ali menite, da bi bil uravnovežen sistem kazalnikov uporaben/koristen pripomoček za izboljšanje poslovanja gozdarskih podjetij?
  
10. Ali bi lahko uravnovežen sistem kazalnikov zaživel v katerem gozdarskem podjetju? Ali vidite pri tem kakšne omejitve?