

SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V VELIKIH SLOVENSКИH PODJETJIH

dr. Metka Tekavčič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
Aleksandra Šobota, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
dr. Darja Peljhan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
dr. Mojca Marc, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
dr. Nina Ponikvar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
UDK 65.012.65 (497.4)
JEL: M100, M490

Povzetek:

Namen članka je preučiti značilnosti merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih ter oceniti napredek na področju merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih v petletnem obdobju na temelju raziskav, izvedenih spomladi 2003 in poleti 2008. Rezultati kažejo, da velika slovenska podjetja še vedno dajejo prednost finančnim kazalcem uspešnosti poslovanja in uporaba nefinančnih kazalcev ne narašča. Zato menimo, da bi morala slovenska podjetja v prihodnje nameniti več pozornosti uvajanju celovitih sistemov za še bolj uravnoteženo spremljanje uspešnosti poslovanja. S tem bi bilo njihovo spremljanje uspešnosti poslovanja bolj sistematično in bi zagotavljalo boljšo podlago za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Prevladujoča vloga finančnih kazalcev uspešnosti poslovanje je sicer primerna za spremljanje učinkov finančne krize, vendar pa bodo morala podjetja, ki bodo želela tudi dolgoročno uspešno poslovati, pri svojih odločitvah upoštevati tudi nefinančne kazalce. Slednji namreč omogočajo spremljanje številnih pomembnih vidikov poslovanja, ki so ključnega pomena za doseganje dolgoročnih strateških ciljev poslovanja.

Ključne besede: merjenje uspešnosti, obvladovanje uspešnosti, uravnoteženi izkaz poslovanja, velika slovenska podjetja

Abstract:

The purpose of the paper is to investigate the characteristics of performance measurement and management in large Slovenian companies, focusing also on progress made in a five-year period, based on two surveys conducted in spring 2003 and summer 2008. The results show that most large Slovenian companies still perceive financial performance measures as more important than non-financial measures, although they claim to measure both perspectives on their business. The main conclusion is that the prevailing role of financial key performance indicators in large Slovenian companies is appropriate for monitoring the effects of the current financial crisis, but if companies wish to succeed in the long run, they will also have to base their decisions on non-financial measures that enable monitoring of important capabilities for achieving long-term strategic goals.

Key words: performance measurement, performance management, Balanced Scorecard, large Slovenian companies

1. UVOD

Vse bolj neizprosna konkurenca na svetovnih trgih, vedno bolj napredne tehnologije in kompleksni proizvodni procesi zahtevajo od podjetij izjemno prožnost v poslovanju. Zato se je pojavila potreba po ustreznih informacijskih sistemih, ki naj bi s pomočjo kakovostnih in pravočasnih informacij poslovodstvu podjetja omogočili sprejemanje boljših odločitev. Tradicionalni modeli merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja, ki temeljijo na finančnih podatkih, so namreč postali neustrezni. V preteklosti so z njihovo pomočjo v podjetjih povzemali zlahka izmerljive ekonomske posledice že sprejetih ukrepov, vendar pa takšnih finančnih rezultatov ni bilo mogoče povezati z

vzroki oziroma dejavniki uspešnega poslovanja. Finančni kazalci so namreč rezultat preteklega poslovanja in kot taki ne omogočajo predvidevanja dejavnikov prihodnjega uspeha, kar nadalje vodi v nezmožnost sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev. Zato so vse pomembnejše postale nefinančne informacije, ki naj bi bile bolj povezane z dolgoročno strategijo in naj bi tako tudi bolje odražale prihodnjo finančno uspešnost podjetja.

Namen članka je preučiti značilnosti merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih ter oceniti napredek na področju merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih med letoma 2003 in 2008. Tako

želimo izboljšati razumevanje obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. Članek empirično temelji na raziskavi »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih«, ki smo jo izvedli v poletnih mesecih leta 2008. V raziskavi je sodelovalo 93 velikih slovenskih podjetij¹. Gre za velika podjetja, kot so opredeljena po ZGD-1, kar pomeni, da izpolnjujejo vsaj dve od naslednjih meril: povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu presega 250, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so večji od 29,2 mio EUR, vrednost aktive ob koncu poslovnega leta presega 14,6 mio EUR. Ker je namen našega članka raziskati razvoj na področju merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih med letoma 2003 in 2008, smo rezultate raziskave primerjali z rezultati raziskave »Obvladovanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih«, ki smo jo izvedli v pomladnih mesecih leta 2003, v njej pa je sodelovalo 41 velikih slovenskih podjetij².

Članek je sestavljen iz petih poglavij. Po uvodu sledi drugo poglavje, kjer razpravljamo o pomenu uravnoveženega spremljanja uspešnosti poslovanja v podjetjih in predstavimo naše raziskovalne domneve. Tretje in četrto poglavje vsebujeta predstavitev in razpravo o rezultatih raziskave. V petem poglavju zaključimo članek s sklepnimi ugotovitvami.

2. PREGLED LITERATURE IN RAZISKOVALNE DOMNEVE

V preteklosti so managerji za potrebe odločanja in ocenjevanja uspešnosti poslovanja uporabljali finančne kazalce (Anthony in Govindarajan, 2001; glej tudi Berry et al., 2005). Izzivi merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja so začeli pridobivati pomen od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja naprej. Kaplan (1983) je bil med prvimi, ki so izpostavili številne slabosti finančnih kazalcev in poudarili pomembnost vključevanja nefinančnih kazalcev v sisteme spremljanja uspešnosti poslovanja. Razlogov, zakaj so tradicionalni finančni kazalci opredeljeni kot nezadostni, je več. Kritiki (Johnson in Kaplan, 1987; Schmenner, 1988; Kaplan in Norton, 1992) poudarjajo predvsem naslednje: (1) enostranskost finančnih kazalcev, ki onemogoča učinkovito koordinacijo poslovanja; (2) nepovezanost s strategijo podjetja in naravnost na pretekla dejanja; (3) finančni kazalci spodbujajo managerje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid; (4) ne zagotavljajo informacij o tem, kaj želijo kupci in kako uspešni so konkurenti; (5) gre za kazalce neposrednih rezultatov, ki sami po sebi le malo povedo o vzrokih za doseženo uspešnost.

Zaradi prej omenjenih slabosti finančnih kazalcev so številni avtorji predlagali svoje modele za presojanje uspešnosti poslovanja, ki poleg finančnih vključujejo tudi nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja. Nekateri izmed najbolj znanih modelov za celovito presojanje uspešnosti poslovanja so uravnoveženi izkaz poslovanja (angl. Balanced Scorecard; Kaplan in Norton 1992, 1993, 1996, 1999a, 1999b, 2001, 2008a, 2008b), piramida uspešnosti (angl. Performance Pyramid; McNair et al., 1990; Lynch in Cross, 1991, Nilsson in Olve, 2001), model udeležencev (angl. stakeholder model; Atkinson et al., 1997), »Tableaux de Bord« (Epstein in Manzoni, 1998) in model obvladovanja uspešnosti poslovanja (angl. performance management framework; Otley, 1999).

Od vseh predlaganih modelov se je najbolj uveljavil uravnoveženi izkaz poslovanja, ki sta ga razvila Kaplan in Norton (1992, 2008a). Bistvo uravnoveženega izkaza poslovanja je, da ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za dosego teh ciljev (Kaplan, Norton, 2000). Poleg finančnega vidika uvaja še tri kategorije nefinančnih kazalcev, ki spodbujajo prihodnje poslovanje podjetja. To so vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Vsi štirje vidiki pomagajo preoblikovati strateške cilje podjetja v povezan sklop kazalcev za spremljanje uspešnosti uresničevanja zastavljene strategije ter s tem uspešnosti poslovanja podjetja. Avtorja poudarjata, da uravnoveženi izkaz poslovanja postavlja v ospredje vizijo in strategijo in ne željo po kontroli. Štirje vidiki, ki sestavljajo ogrodje sistema, pretvorijo vizijo in poslanstvo podjetja v merljive kazalce, ki omogočajo vodstvu podjetja osredotočanje na izvajanje dolgoročne strategije in pridobitev povratnih informacij o njenem uresničevanju.

Rezultati številnih mednarodnih raziskav kažejo, da je uporaba uravnoveženega izkaza poslovanja v velikih podjetjih zelo razširjena. Silk (1998) na primer ocenjuje, da ima izkušnje z uporabo uravnoveženega izkaza poslovanja v Združenih državah Amerike kar 60 odstotkov podjetij s seznama Fortune 1000. Podobno ugotavlja Williams (2001), ki ocenjuje, da več kot 50 odstotkov velikih ameriških podjetij, ki so na seznamu Fortune 500, uporablja uravnoveženi izkaz poslovanja. Marr (2001) prav tako navaja, da je do leta 2000 uravnoveženi izkaz poslovanja uporabljalo več kot 50 odstotkov velikih ameriških podjetij. Kot kažejo izsledki različnih raziskav (Tekavčič in Peljhan, 2003; Hoque in James, 2002; Speckbacher et al., 2003; Peljhan et al., 2006; Peljhan in Tekavčič, 2008; Tekavčič in Peljhan, 2008; Marc et al., 2010; Peljhan et al., 2010), je uporaba celovitih sistemov za spremljanje uspešnosti poslovanja bolj razširjena v velikih podjetjih. Tekavčič in Peljhan (2003) ugotavljata, da 43 odstotkov slovenskih podjetij uporablja celovit sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja (7 odstotkov podjetij uporablja uravnoveženi izkaz poslovanja, 36 odstotkov pa katero izmed drugih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti). Med velikimi

¹ V raziskavi iz leta 2008 je sicer sodelovalo 323 podjetij, in sicer 111 mikro, 62 majhnih, 57 srednjih in 93 velikih podjetij.

² V raziskavi iz leta 2003 je sodelovalo 108 podjetij, in sicer 44 majhnih, 23 srednjih in 41 velikih podjetij.

slovenskimi podjetji je bil ta odstotek precej višji, saj avtorici ugotavljata, da celovite sisteme uporablja kar 63 odstotkov velikih slovenskih podjetij. Opozoriti pa moramo, da le sedem odstotkov velikih slovenskih podjetij uporablja uravnoteženi izkaz poslovanja, ostala pa katerega izmed drugih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti, za katere se je izkazalo, da niso v zadostni meri »uravnoteženi«, saj podjetja veliko večji pomen pripisujejo finančnim kazalcem, zanemarjajo pa nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja.

Raziskava, ki sta jo na vzorcu 66 avstralskih podjetij izvedla Hoque in James (2002), je pokazala, da je uporaba uravnoteženega izkaza poslovanja bolj razširjena med velikimi podjetji, podobno pa ugotavljajo tudi Speckbacher et al. (2003) in Marc et al. (2010), ki navajajo, da obstaja med velikostjo podjetja in uporabo uravnoteženega izkaza poslovanja pozitivna korelacija (večja podjetja v večji meri uporabljajo uravnoteženi izkaz poslovanja). V večjih podjetjih namreč obstaja večja potreba po zagotavljanju širokega nabora kakovostnih informacij s pomočjo sistemov za obvladovanje uspešnosti poslovanja. Tako postanejo procesi v računovodstvu in nadzoru s povečevanjem velikosti podjetja bolj specializirani in kompleksni, hkrati pa z velikostjo podjetja naraščajo tudi problemi, povezani s koordinacijo in komunikacijo, saj so večja podjetja največkrat decentralizirano organizirana (Merchant, 1981; Ezzamel, 1990; Libby in Waterhouse, 1996). Zato potrebujejo večja podjetja naprednejše sisteme za obvladovanje uspešnosti poslovanja.

Poleg tega rezultati raziskav kažejo, da so podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi izkaz poslovanja ali katerega od ostalih celovitih sistemov obvladovanja uspešnosti poslovanja, bolj uspešna (Lingle in Schiemann, 1996; Kennerley in Neely, 2003) in dosegajo višje cene delnic kot tista, ki tovrstnih sistemov ne uporabljajo (Gates, 1999). Neely (2007) prav tako omenja pozitivne vplive uporabe uravnoteženega izkaza poslovanja na uspešnost poslovanja, merjeno s prihodki od prodaje in dobičkom pred davki. Crabtree in DeBusk (2008) navajata, da podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi izkaz poslovanja, dosegajo boljše rezultate od tistih, ki omenjenega orodja ne uporabljajo. Celoviti sistemi spremljanja uspešnosti poslovanja prispevajo tudi k doseganju večje konkurenčnosti podjetja, še posebej pa so pomembni v razmerah, ko podjetje nastopa na konkurenčnih globalnih trgih, kar zahteva odločanje na podlagi relevantnih in pravočasnih informacij (Rejc, 2001). Tudi slovenska podjetja se, še posebej po vstopu Slovenije v EU, soočajo z vedno bolj konkurenčnim poslovnim okoljem, zato je za naša podjetja izjemnega pomena, da si pri odločanju pomagajo s sodobnimi managerskimi orodji, kot je na primer uravnoteženi izkaz poslovanja.

Iz zgornjih ugotovitev izhajata naši raziskovalni domnevi:

Domneva 1: *Finančni in nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja so enako pomembni v procesu spremljanja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih.*

Domneva 2: *Velika slovenska podjetja so v zadnjih letih spremenila načine spremljanja kazalcev uspešnosti poslovanja v korist večje uporabe celovitih sistemov za spremljanje uspešnosti poslovanja.*

Domnevi 1 in 2 smo preverjali s pomočjo naslednjih raziskovalnih vprašanj:

- Kaj velika podjetja pojmujejo kot »uspešno poslovanje«?
- Kateri kazalci uspešnosti poslovanja so za velika podjetja najbolj in najmanj pomembni?
- Ali so velika podjetja v zadnjih petih letih spremenila način spremljanja uspešnosti poslovanja?
- Kakšne sisteme spremljanja uspešnosti poslovanja uporabljajo v velikih slovenskih podjetjih?

V tretjem poglavju predstavljamo rezultate raziskave, na kateri empirično temelji članek.

3. REZULTATI RAZISKAVE

Raziskava temelji na obsežnem vprašalniku, s strukturiranimi vprašanji in vnaprej ponujenimi odgovori za anketirance. Po temeljitem premisleku smo se odločili, da izvedemo osebno anketiranje najvišjih ali srednjih managerjev v podjetjih.³ Vzorec predstavlja 93 velikih slovenskih podjetij. 42 odstotkov podjetij v vzorcu je proizvodnih podjetij, 56 odstotkov podjetij je iz storitvenih dejavnosti, 2 odstotka podjetij pa deluje na področju primarnega sektorja. V vzorcu je 37 odstotkov družb z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), 60 odstotkov delniških družb (d. d.) ter 3 odstotki podjetij in drugih organizacij, ki imajo katero od preostalih pravnih oblik. Intervjuvana podjetja predstavljajo 12 odstotkov celotne populacije velikih podjetij po številu, 49 odstotkov celotne populacije velikih podjetij po številu zaposlenih, 37 odstotkov celotne populacije velikih podjetij po prihodkih in 33 odstotkov celotne populacije velikih podjetij po poslovnih prihodkih.⁴ Pri izboru podjetij nismo namerno izključili nobenega

³ Za osebno anketiranje smo se odločili predvsem zato, ker s pomočjo osebnega anketiranja pridemo do popolnejših in natančnejših informacij kot z anketiranjem po pošti, telefonu ali elektronsko. Poleg tega s pomočjo osebnega anketiranja anketirancu zagotovimo povratne informacije in razložimo morebitne nejasnosti v zvezi z navodili ali vprašanji v vprašalniku. Tudi Zikmund (2000) navaja številne prednosti osebnega anketiranja: relativno hitro zbrani podatki, odlična odzivnost anketirancev, majhno število neodgovorjenih vprašanj, zelo majhna možnost nerazumevanja vprašanj s strani anketiranih.

⁴ Za podrobnejše podatke o celotni populaciji velikih podjetij po ZGD-1 glej http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2009/dz04-09.pdf in http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2010/dz01-10.pdf.

podjetja. Uporabili smo priložnostno vzorčenje⁵, saj so bili elementi populacije (tj. podjetja) izbrani glede na presojo anketirancev.

Da bi ugotovili, ali velika slovenska podjetja napredujejo na področju spremljanja in presojanja uspešnosti poslovanja, smo rezultate raziskave primerjali z rezultati raziskave »Obvladovanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih«, ki smo jo izvedli v pomladnih mesecih leta 2003. Takrat je naš vzorec sestavljalo 41 velikih slovenskih podjetij (več o omenjeni raziskavi glej v Peljhan et al., 2006).

V nadaljevanju predstavljamo podrobnejše rezultate raziskave.

3.1. POJMOVANJE USPEŠNEGA POSLOVANJA V VELIKIH PODJETJIH

Postavili smo vprašanje, kako podjetja pojmujejo uspešno poslovanje. Pri tem smo ponudili več možnih odgovorov in prosili, da podjetja v primeru izbire več odgovorov te razvrstijo od najbolj do najmanj pomembnega. Odgovori, ki sledijo, so bili najpogosteje razvrščeni kot najpomembnejši pri pojmovanju uspešnega poslovanja podjetja:

- uresničevanje osnovnih strateških usmeritev podjetja (38 odstotkov; 32 odstotkov podjetij leta 2003);
- doseganje zastavljenih ciljev lastnikov podjetja (33 odstotkov; 37 odstotkov podjetij leta 2003);
- zadovoljevanje interesov različnih udeležencev v poslovanju (32 odstotkov; 15 odstotkov podjetij leta 2003);
- povečevanje tržnega deleža v panogi (11 odstotkov; 5 odstotkov podjetij leta 2003);
- ohranjanje tržnega deleža v panogi (3 odstotki; 10 odstotkov podjetij leta 2003);
- drugo (npr. doseganje ali preseganje poslovnih rezultatov konkurentov; 5 odstotkov podjetij v letu 2003 in 2008).

Iz rezultatov je razvidno, da dajejo velika podjetja prednost uresničevanju osnovnih strateških usmeritev (38 odstotkov velikih podjetij; 32 odstotkov v letu 2003) pred doseganjem zastavljenih ciljev lastnikov podjetja (33 odstotkov velikih podjetij; 37 odstotkov v letu 2003), kar kaže, da je postalo doseganje strateških ciljev v podjetjih pomembnejše od doseganja kratkoročnejših, večinoma finančno usmerjenih ciljev lastnikov. Opazna sprememba pri pojmovanju uspešnega poslovanja je tudi pri zadovoljevanju interesov različnih udeležencev v poslovanju, in sicer so se ta podjetja začela bolj zavedati pomena interesov različnih udeležencev (32 odstotkov; 15 odstotkov v letu 2003).

3.2. POMEN RAZLIČNIH KAZALCEV V OBVLADOVANJU USPEŠNOSTI VELIKIH PODJETIJ

Nadalje smo želeli ugotoviti, kateri kazalci uspešnosti poslovanja so v velikih slovenskih podjetjih najbolj pomembni in kateri najmanj. Podan je bil seznam 70 finančnih in nefinančnih kazalcev, podjetja pa so jih ovrednotila na petstopenjski lestvici glede na to, kakšen pomen dajejo uporabi oziroma spremljanju posameznega kazalca (1 – sploh ni pomemben, 5 – zelo je pomemben). Če posamezen kazalec podjetju ni poznan ali ga na konkretno podjetje ni mogoče aplicirati, so to podjetja posebej označila. Deset najpomembnejših kazalcev je predstavljenih v Tabeli 1, medtem ko v Tabeli 2 prikazujemo deset najmanj pomembnih kazalcev.

Kot kažejo rezultati, se v vrh pomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih uvrščajo finančni kazalci. V drugi polovici pomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja sicer najdemo dva nefinančna kazalca (dnevi vezave terjatev do kupcev in dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev), vendar sta tudi ta dva kazalca tesno povezana s finančnim vidikom. Nekoliko zaskrbljujoče je dejstvo, da med najpomembnejšimi kazalci ni kazalcev, ki predstavljajo vidik učenja in rasti.

Če primerjamo rezultate raziskave iz leta 2008 s tistimi iz leta 2003, lahko ugotovimo, da so velika podjetja iz deseterice najpomembnejših kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja izključila kar dva nefinančna kazalca (tržni delež na glavnem trgu oz. trgih in partnerske odnose z dobavitelji; kazalca sta v letu 2003 dosegala aritmetični sredini 3,95 in 3,89 oziroma rang 8 in 9). Namesto teh dveh kazalcev so velika podjetja v letu 2008 med pomembne kazalce za presojanje uspešnosti poslovanja vključila dva finančna kazalca, in sicer delež dobička v prihodkih (profitna marža) ter dodano vrednost. Slednja predstavlja pomemben kazalec prihodnjega razvoja in rasti podjetja, zato to spremembo zaznavamo kot pozitivno.

Med manj pomembnimi kazalci za presojanje uspešnosti poslovanja prevladujejo nefinančni kazalci, ki predstavljajo vidik kupcev. Dva najmanj pomembna kazalca (delež in število proizvodov/storitev, umaknjenih iz proizvodnje) sta bila med tremi najmanj pomembnimi kazalci tudi v letu 2003. V letu 2008 so podjetja med najmanj pomembne kazalce vključila še dva nova kazalca, ki predstavljata vidik kupcev, in sicer povprečno vrednost naročila ter delež v nabavi novih kupcev. Do pozitivne spremembe je prišlo pri kazalcih, ki so povezani s kakovostjo. Kazalca povprečen čas popravil in stroški proizvodnje proizvoda/storitve z napako sta namreč postala nekoliko bolj pomembna.

V letu 2008 so podjetja med manj pomembne kazalce vključila dva nova finančna kazalca, in sicer tehtano

⁵ Več o priložnostnem vzorčenju glej v Zikmund, 2000.

Tabela 1: Deset najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja v velikih podjetjih

Kazalec	Aritmetična sredina (rang)	Aritmetična sredina (rang)
	2008	2003
Stopnja rasti prihodkov	4,22 (1)	4,25 (2)
Stopnja rasti dobička	4,18 (2)	4,08 (5)
Plačilna sposobnost	4,15 (3)	4,33 (1)
Ekonomičnost poslovanja	4,12 (4)	4,13 (3)
Solventnost	4,00 (5)	4,03 (7)
Dnevi vezave terjatev do kupcev	4,00 (5)	4,13 (3)
Rentabilnost kapitala (ROE)	3,95 (7)	3,87 (10)
Delež dobička v prihodkih (profitna marža)	3,93 (8)	3,73 ¹
Dodana vrednost	3,87 (9)	3,54 ¹
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	3,86 (10)	4,08 (5)

Vir: Rezultati raziskav »Obvladovanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih«, 2003 in »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih«, 2008.

Legenda: 1 = sploh ni pomemben; 2 = malo pomemben; 3 = srednje pomemben; 4 = pomemben; 5 = zelo pomemben

¹ Leta 2003 kazalec ni bil uvrščen med deset najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja.

Tabela 2: Deset najmanj pomembnih kazalcev uspešnosti poslovanja v velikih podjetjih

Kazalec	Aritmetična sredina (rang)	Aritmetična sredina (rang)
	2008	2003
Delež proizvodov / storitev umaknjenih iz proizvodnje	2,17 (1)	2,30 (2)
Število proizvodov / storitev umaknjenih iz proizvodnje	2,33 (2)	2,34 (3)
Sredstva na zaposlenega	2,67 (3)	2,72 ¹
Povprečna vrednost naročila	2,79 (4)	2,70 ¹
Povprečen čas popravil	2,85 (6)	1,76 (1)
Tehtano povprečje stroškov kapitala	2,85 (6)	2,70 ¹
Čas, ki preteče od razvoja do vstopa na trg za posamezni proizvod/storitev (angl. Time-to market)	2,94 (7)	2,76 ¹
Delež v nabavi posameznih kupcev	2,95 (10)	2,90 ¹
Učinkovitost proizvodnega cikla	2,95 (10)	2,65 (8)
Stroški proizvodnje proizvoda/storitve z napako	2,95 (10)	2,37 (4)

Vir: Rezultati raziskav »Obvladovanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih«, 2003 in »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih«, 2008.

Legenda: 1 = sploh ni pomemben; 2 = malo pomemben; 3 = srednje pomemben; 4 = pomemben; 5 = zelo pomemben

¹ Leta 2003 kazalec ni bil uvrščen med deset najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja.

povprečje stroškov kapitala ter sredstva na zaposlenega. Nov kazalec na seznamu najmanj pomembnih je tudi kazalec trajanje razvojnega cikla proizvodov oziroma storitev, ki predstavlja vidik učenja in rasti. Z vidika dolgoročnega razvoja velikih slovenskih podjetij to ni posebej spodbudno.

3.3. SISTEMI SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V VELIKIH PODJETJIH

Rezultati raziskave kažejo, da je 39 odstotkov velikih slovenskih podjetij v zadnjih petih letih spremenilo način spremljanja uspešnosti poslovanja, 59 odstotkov podjetij pa načina spremljanja uspešnosti poslovanja ni spremenilo, kar po našem mnenju predstavlja zelo visok delež.

Tabela 3: Razlogi za neuporabo uravnoteženega izkaza poslovanja

Razlogi za neuporabo uravnoteženega izkaza poslovanja - 2008	Razlogi za neuporabo uravnoteženega izkaza poslovanja - 2003
Do sedaj še ni bilo iniciative za njegovo uvedbo (27%)	Do sedaj še ni bilo iniciative za njegovo uvedbo (50%)
Koncept nam ni poznan (11%)	Koncept nam ni poznan (15%)
Ni ustrezne podpore managementa (9%)	Neustrezen informacijski sistem (15%)

Vir: Rezultati raziskav »Obvladovanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih«, 2003 in »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih«, 2008.

Ugotavljali smo tudi, kakšni sistemi spremljanja uspešnosti poslovanja so prisotni v slovenskih podjetjih. Rezultati so naslednji:

- 18 odstotkov velikih podjetij (29 odstotkov v letu 2003) ne uporablja nikakršnega sistema spremljanja uspešnosti poslovanja;
- 68 odstotkov podjetij (63 odstotkov v letu 2003) uporablja uravnoteženi izkaz poslovanja (25 odstotkov; 7 odstotkov v letu 2003) ali katero izmed drugih oblik integriranih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti (43 odstotkov; 56 odstotkov v letu 2003). Ta podjetja po našem mnenju intenzivneje uporabljajo nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja.

Zanimali so nas tudi razlogi za neuporabo uravnoteženega izkaza poslovanja. Rezultate prikazujemo v Tabeli 3.

V obeh raziskavah so podjetja kot najbolj pogosta razloga za neuporabo uravnoteženega izkaza poslovanja navedla pomanjkanje iniciative in nepoznavanje koncepta, vendar pa je omenjena razloga v letu 2008 navedel manjši delež podjetij kot v letu 2003. Kot tretji najbolj pogost razlog za neuporabo uravnoteženega izkaza poslovanja so podjetja v letu 2008 navedla neustrezno podporo managementa, v letu 2003 pa neustrezen informacijski sistem.

4. RAZPRAVA

Naša prva raziskovalna domneva je bila, da so finančni in nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja enako pomembni v procesu spremljanja in obvladovanja uspešnosti poslovanja. Rezultati raziskave te domneve ne potrjujejo. Čeprav velika slovenska podjetja spremljajo tako finančni kot nefinančni vidik poslovanja, finančni kazalci uspešnosti poslovanja po pomembnosti močno prevladujejo nad nefinančnimi. Med desetimi najpomembnejšimi kazalci najdemo le dva nefinančna, in sicer dneve vezave terjatev do kupcev in dneve vezave obveznosti do dobaviteljev, ki pa sta vsebinsko močno povezana s finančnim vidikom. Še posebej nespodbudno je dejstvo, da med velikimi slovenskimi podjetji ni zaznati porasta uporabe nefinančnih kazalcev, hkrati pa le malo

slovenskih podjetij za presojanje uspešnosti poslovanja uporablja kazalce, ki predstavljajo vidik učenja in rasti (njihov pomen se je celo zmanjšal v primerjavi z rezultati raziskave iz leta 2003), kar je morda povezano z dejstvom, da so slovenska podjetja v veliki večini tehnološki sledilci in ne inovatorji (Marc et al., 2008).

Iz zgornjih ugotovitev je mogoče zaključiti, da velika podjetja premalo pozornosti namenijo nefinančnim kazalcem, ki se nanašajo na različne udeležence v podjetju ter da preveč poudarjajo lastniški vidik poslovanja in finančne kazalce uspešnosti. To sicer ni povsem v skladu z ugotovitvami naše raziskave, saj se je delež podjetij, ki kot pomemben kriterij uspešnosti poslovanja pojmujejo zadovoljevanje interesov različnih udeležencev v podjetju, povečal kar za 17 odstotnih točk (s 15 odstotkov v letu 2003 na 32 odstotkov v letu 2008) in tako postal tretji najbolj pomemben kriterij uspešnega poslovanja. Največ velikih podjetij sicer kot kriterij uspešnega poslovanja navaja uresničevanje osnovnih strateških usmeritev (38 odstotkov v letu 2008). Rejčeva (2001) navaja, da je bilo v letu 2001 takih samo 9 odstotkov velikih podjetij, medtem ko so rezultati naše raziskave iz leta 2003 pokazali, da je bilo takih 32 odstotkov velikih podjetij. Kot drugi najbolj pomemben kriterij uspešnega poslovanja so podjetja v letu 2008 pojmovala doseganje zastavljenih ciljev lastnikov (33 odstotkov podjetij; 37 odstotkov v letu 2003), kar odraža močno zasidranost tradicionalnega (finančno orientiranega) sistema spremljanja uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih, hkrati pa pojasnjuje tudi zapostavljenost nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja med velikimi slovenskimi podjetji.

Drugo raziskovalno domnevo, s pomočjo katere smo želeli ugotoviti, ali so velika slovenska podjetja v zadnjih letih spremenila načine spremljanja kazalcev uspešnosti poslovanja v korist večje uporabe celovitih sistemov za spremljanje uspešnosti poslovanja, naši rezultati potrjujejo. 18 odstotkov velikih podjetij ne uporablja nikakršnega sistema spremljanja uspešnosti poslovanja, 68 odstotkov velikih podjetij pa uporablja uravnoteženi izkaz poslovanja (25 odstotkov) ali katero izmed drugih oblik integriranih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti (43 odstotkov). V primerjavi z letom 2003 se je uporaba celovitih sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja povečala, kar je v skladu z dejstvom, da se je opazno povečal delež tistih podjetij, ki kot uspešno

poslovanje pojmujejo uresničevanje osnovnih strateških usmeritev podjetja in zadovoljevanje interesov različnih udeležencev v poslovanju. Oba navedena kriterija uspešnega poslovanja sta namreč v tesni povezavi z večjo potrebo po uporabi celovitih sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja, v okviru katerih podjetja uravnoteženo spremljajo vse vidike poslovanja s pomočjo kazalcev uspešnosti poslovanja, ki izhajajo iz strategije podjetja. Kljub navedenemu pa se moramo še vedno zavedati, da sistemi spremljanja uspešnosti poslovanja niso v zadostni meri »uravnoteženi«, saj podjetja veliko večji pomen pripisujejo finančnim kazalcem, zanemarjajo pa nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja.

5. ZAKLJUČEK

V sodobnem poslovnem okolju, za katerega so značilne pospešene spremembe v tehnologiji, nenehne zahteve po inovacijah in veliki prilagodljivosti, skrajšan življenjski cikel izdelkov, spreminjajoča se narava dela in vse večja konkurenca, so postali kratkoročno usmerjeni finančni kazalci presojanja uspešnosti poslovanja nezadostni. Vse več avtorjev poudarja pomen nefinančnih kazalcev, ki so bolj povezani s strategijo podjetja in vodstvu podjetja zagotavljajo boljše informacije za odločanje. Namen članka je bil raziskati razvoj na področju merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih med letoma 2003 in 2008. Rezultati raziskave, na kateri temelji članek, kažejo, da velika slovenska podjetja v veliki meri uporabljajo katerega izmed celovitih sistemov spremljanja poslovne uspešnosti. Kljub temu še vedno dajejo prednost finančnim kazalcem uspešnosti poslovanja in uporaba nefinančnih kazalcev ne narašča. Zato menimo, da bi morala slovenska podjetja v prihodnje še več pozornosti nameniti uvajanju celovitih sistemov za uravnoteženo (finančno in nefinančno) spremljanje uspešnosti poslovanja. S tem bi bilo njihovo spremljanje uspešnosti poslovanja bolj uravnoteženo in sistematično ter bi zagotavljalo boljše podlago za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Prevladujoča vloga finančnih kazalcev uspešnosti poslovanja je sicer primerna za spremljanje učinkov finančne krize, vendar pa bodo morala podjetja, ki bodo želela tudi dolgoročno uspešno poslovati, pri svojih odločitvah upoštevati tudi nefinančne kazalce, ki so med drugim povezani z zaposlenimi, inovacijami, dobavitelji, okoljem, kakovostjo in kupci. Ti kazalci namreč omogočajo spremljanje številnih pomembnih vidikov poslovanja, ki so ključnega pomena za doseganje dolgoročnih strateških ciljev poslovanja.

Velika slovenska podjetja bi lahko kakovostno izboljšala celovito spremljanje uspešnosti poslovanja v smeri večje uporabe uravnoteženih sistemov merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja (kot je na primer uravnoteženi izkaz poslovanja). V podjetjih še vedno ni dovolj znanja

o teh sistemih in možnostih njihove uporabe, kar velja tako za vodstva podjetij kot za ostale zaposlene, katerih aktivnosti so nujne za uspešno uporabo teh sistemov v praksi. V slovenski strokovni in znanstveni literaturi bi morali poznavalci omenjenih konceptov v večji meri predstaviti uspešne prakse slovenskih in tujih podjetij na tem področju.

Vsebine s področja uravnoteženega spremljanja uspešnosti poslovanja do nedavnega niso bile dovolj prisotne v učnih načrtih predmetov na fakultetah, zato bi bilo treba vrzel v znanju ljudi zapolniti s ponudbo dodatnega izobraževanja s tega področja. Seveda pa trenutna kriza, s katero se soočajo podjetja, pomeni zelo nevhvaležno obdobje za dodatne investicije v sodobne informacijske sisteme in izobraževanje, kar bi posledično vodilo do večje uporabe uravnoteženih sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih. Opozoriti želimo tudi na dejstvo, da je ustrezno obvladovanje uspešnosti poslovanja v veliki meri poogojeno z dobro postavljeno in uresničevano strategijo podjetja, iz katere morajo biti razvidni kazalci, s katerimi presojava uspešnost doseganja strateških ciljev. Slednje je pri vzpostavljanju celovitega sistema presojanja uspešnosti poslovanja v praksi velikokrat prezrto.

V prihodnje načrtujemo nadaljevanje obstoječe raziskave s ciljem raziskati, ali uporaba uravnoteženega izkaza poslovanja vpliva na povečanje uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij. Prav tako je naš cilj ugotoviti, ali podjetja, ki navajajo, da uravnoteženi izkaz poslovanja uporabljajo, uravnoteženo spremljajo finančne in nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja. Ugotoviti želimo tudi, kateri so kazalci uspešnosti poslovanja, ki jih uporabljajo najbolj in najmanj uspešna podjetja.

Viri in literatura:

Anthony, R. N., in Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., in Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), str. 25-37.

Berry, A. J., Broadbent, J., in Otley, D. (2005). *Management Control: Theories, Issues and Performance*. New York: Palgrave Macmillan.

Crabtree, A. D., in DeBusk, G. K. (2008). The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24, str. 8-15.

- Epstein, M., in Manzoni, J. F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16 (2), str. 190-203.
- Ezzamel M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1, str. 181-197.
- Gates, S. (1999). *Aligning Strategic Performance Measures and Results*. New York: The Conference Board.
- Hoque, Z., in James W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, str. 1-18.
- Johnson, H. T., in Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research. *The Accounting Review*, 58 (4), str. 686-705.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), str. 71-79.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), str. 134-147.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (1999a). Why Does Business Need a Balanced Scorecard? V J. B. Edwards (ur.), *Emerging Practices in Cost Management*, A2-1 - A2-7. Boston: WG&L/RIA Group.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (1999b). Why Does Business Need a Balanced Scorecard? (Part 2). V J. B. Edwards (ur.), *Emerging Practices in Cost Management*, A3-1 - A3-6. Boston: WG&L/RIA Group.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, R. S., in Norton, David P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2008a). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2008b). Protect Strategic Expenditures, Forethought Unconventional Wisdom in a Downturn, *Harvard Business Review*. Available from: <http://hbr.harvardbusiness.org/2008/12/unconventional-wisdom-in-a-downturn/ar/1> [Accessed 1.6.2010].
- Kennerley, M., in Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2), str. 213-229.
- Libby, T., in Waterhouse, J. H. (1996). Predicting change in management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, 8, str. 137-150.
- Lingle, J. H., in Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategy gauge: is measurement worth it? *Management Review US*, 85 (3), str. 56-62.
- Lynch, R. L., in Cross, K. F. (1991). *Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Potential*. London: Mandarin.
- Marc, M., Cvelbar, U. and Knežević-Cvelbar, L. (2008). Innovations in Slovenian Electronics Industry. *MIDEM*, 38(4), str. 289-296.
- Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Šobota, A., in Tekavčič, M. (2010). Determinants of integrated performance measurement systems usage: an empirical study. *Journal of Applied Business Research*, Sep./Oct. 2010, 26, (5), str. 63-76.
- Marr, B. (2001). Scored for life. *Financial Management*, April, 30.
- McNair, C., Lynch, R. L. in Cross, K. F. (1990). Do financial and non-financial performance measures have to agree. *Management Accounting US*, 72(5), str. 28-36.
- Merchant, K. A. (1981). The Design of Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56 (4), str. 813-829.
- Neely, A. (2007). Balanced Perspectives on the Balanced Scorecard. *Perspectives on Performance*, 5(2), str. 6-7.
- Nilsson, F., in Olve, N. G. (2001). Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management. *European Management Journal*, 19 (4), str. 344-358.

- Novak, J. M. (2010). Poslovanje gospodarskih družb in zadrug v letu 2008. <http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2010/dz01-10.pdf>
- Novak, J. M. (2009). Poslovanje gospodarskih družb in zadrug v letu 2007. <http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2009/dz04-09.pdf>
- Otley, D. T. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, str. 363-382.
- Peljhan, D., Tekavčič, M., in Kosi, U. (2006). Advances in performance measurement : evidence from Slovenian companies. V: ŠEVIČ, Željko (ur.). *Accounting and finance in transition*. London: Greenwich University Press.
- Peljhan, D., in Tekavčič, M. (2008). Management accounting applications in Slovenian companies = Primena upravljačkov računovodstva u kompanijama Slovenije. *Računovodstvo*, 52 (3/4), str. 55-85.
- Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., in Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47 (4), str. 671-691.
- Rejc, A. (2001). Performance measurement in large Slovenian companies. V: *4th International Conference on Enterprise in transition: Proceedings*. Split – Hvar: University of Split, Faculty of Economics.
- Rezultati raziskave »Obvladovanje uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih«. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003.
- Rezultati raziskave »Obvladovanje stroškov in sodobna managerska orodja v slovenskih podjetjih«. Univerze v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2008.
- Schmenner, R. W. (1988). Escaping the black holes of cost accounting, *Business Horizons*, 31(1), str. 66-72.
- Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Management Accounting US*, 79(11), str. 38-44.
- Speckbacher, G., Bischof, J., in Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, str. 361-387.
- Tekavčič, M., in Peljhan, D. (2003). Insights into managerial tools related to cost management in Slovenian companies. *Rijeka Faculty of Economics Journal of Economics and Business*, 21 (1), str. 83-99.
- Tekavčič, M., in Peljhan, D. (2008). Current issues in performance management in transition economies : the case of Slovenia. *Prilozi – MANU, oddelenie za opštestveni nauki. Section of Social Sciences*, 39 (1), str. 77-91.
- Williams, S. (2001). Drive your business forward with the Balanced Scorecard. *Management Services*, 45 (6), str. 28-30.
- Zikmund, W. G. (2000). *Business Research Methods*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Zakon o gospodarskih družbah, ZGD-1. (2006) Uradni list RS, št. 42/2006.