

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SODOBNI PRISTOPI K RAZVIJANJU STRATEGIJ: PRIMERJAVA UPORABNOSTI
URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV 2. IN 3. GENERACIJE**

Ljubljana, oktober 2010

MANCA SKRBINŠEK

IZJAVA

Študentka Manca Skrbinšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr Adriane Rejc Buhovac, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

UVOD	0
1 SODOBNI PRISTOPI K RAZVIJANJU STRATEGIJ	2
1.1. Uravnoteženi sistem kazalcev	2
1.1.1 Uravnoteženi sistem kazalcev prve generacije.....	5
1.1.2 Uravnoteženi sistem kazalcev druge generacije.....	7
1.1.3 Uravnoteženi sistem kazalcev tretje generacije	10
1.1.4 Koraki za razvoj sistema merjenja z nefinančnimi kazalci	13
1.3 Drugi sodobni pristopi k celovitemu merjenju uspešnosti uresničevanja strategije in razvijanju strategije	13
2 PRIMERJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV DRUGE IN TRETJE GENERACIJE V PRAKSI.....	14
2.1 Primerjava razširjenosti uravnoteženega sistema kazalcev 2. in 3. generacije	14
2.2 Primerjava uporabnosti uravnoteženega sistema kazalcev 2. in 3. generacije.....	17
SKLEP.....	20
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	1

Kazalo slik

<i>Slika 1: Strateške vsebine podjetja Rockwater</i>	5
<i>Slika 2: USK 1. generacije, ki prikazuje cilje in kazalce za doseganje ciljev</i>	6
<i>Slika 3: Primer USK 2. generacije</i>	9
<i>Slika 4: Vprašanja za oblikovanje ciljne destinacije</i>	11
<i>Slika 5: Primer USK 3. generacije</i>	12

Kazalo prilog

Priloga 1: Seznam managerskih orodij, uporabljenih v raziskavi Bain & Co.....	2
Priloga 2: Vprašanja za strukturirani intervju z mag. Nenadom Savičem	3

UVOD

Razvijanje strategij v poslovnem svetu je precej kompleksen proces, saj zahteva specifična znanja, sposobnost analitičnega mišljenja, izkušnje, predvsem pa uporabna orodja in modele. Zato so se v preteklosti razvijali prijem, ki jih danes štejemo med klasične. V splošnem naj bi podjetje izbralo strategijo, ki najbolj ustreza njegovim značilnostim (prednostim in slabostim) ter okolju (priložnosti in nevarnosti). V procesu razvijanja (poslovne) strategije podjetje praviloma najprej razvije svoje poslanstvo, nato vizijo, iz nje izpelje strateške cilje, za doseg teh pa razvije strategijo. V praksi podjetij je postal največji izziv uresničiti strategijo (Kaplan & Norton, 2001, str. 15). To je pogosto povezano s slabo povezanimi deli, to je vizijo, strateškimi cilji in strategijo, pa tudi s slabo strateško kontrolo, zlasti odsotnostjo primernih kazalcev za merjenje uspešnosti. Glavni problem klasičnega uresničevanja strategij oziroma strateške kontrole je merjenje učinkov vpeljane strategije predvsem s finančnimi kazalci. Kazalci finančne uspešnosti so bili primerni za industrijsko dobo, sedaj pa niso več dovolj za spremljanje vseh ključnih dejavnikov uspešnosti (Kaplan & Norton, 1992, str. 71).

V poslovnem svetu v zadnjih dvajsetih letih lahko opazimo trend novih pristopov pri razvijanju strategij. Posebej uveljavljen je t.i. uravnoteženi sistem kazalcev (angl. *balanced scorecard* ali *BSC*) (Kaplan & Norton, 1992), pa tudi nekateri drugi, denimo t.i. piramida uspešnosti (angl. *performance prism*) (Neely, 2001). Njihov namen je bil v osnovi ponuditi bolj celovito metodologijo za merjenje uspešnosti poslovanja, toda kasneje so se ti pristopi razvili v orodja za razvijanje poslovne strategije, kasneje tudi za korporativne in funkcijske strategije. Uravnoteženi sistem kazalcev (v nadaljevanju USK) se je, kot rečeno, uveljavil daleč najbolj. Zanimivo pa je, da se je razvil v več različicah. Osnovna različica, ki sta jo razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton, se danes pogosto imenuje tudi 'uravnoteženi sistem kazalcev 1. generacije' (angl. *1st generation Balanced Scorecard*). To ime mu nista dala avtorja, temveč razvijalci višjih stopenj USK v Veliki Britaniji, kjer je vodilno svetovalno podjetje 2GC Active Management. Ta, prva različica USK, predstavlja orodje za strateško merjenje uspešnosti in ni namenjena razvijanju strategije v ožjem pomenu besede. Uravnoteženi sistem kazalcev 2. generacije (angl. *2nd generation balanced scorecard*) pa že predstavlja managerski sistem za razvijanje in uresničevanje strategije, kot sta ga poimenovala tudi avtorja. Uravnoteženi sistem kazalcev 3. generacije (angl. *3rd generation balanced scorecard*) pa je ta hip najvišja nadgradnja koncepta USK, razvita v podjetju 2GC Active Management. Zakaj je do tega sploh prišlo?

V procesu razvijanje strategije skladno z metodologijo USK 2. generacije so v podjetjih imeli težave pri usklajevanju vizije in strateških ciljev. V ta namen USK 3. generacija vizijo zapiše v obliki ciljne destinacije (angl. *destination statement*), zelo pregledno v štirih vidikih: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti. Ti vidiki so sicer standardni, najdemo jih v vseh različicah USK, toda posebnost USK 3. generacije je, da le v tej različici že vizijo zapišemo v štirih vidikih, drugod šele cilje ali strateške vsebine. Tu pa iz teh štirih vidikov preko prioritarnih izjav postavimo strateške aktivnosti in rezultate (Cobbold & Lawrie, 2002, str. 125).

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako razširjene so posamezne različice uravnoveženega sistema kazalcev pri razvijanju oziroma uresničevanju poslovnih strategij in kako uspešne so. Posebej pomembno je ugotoviti, kako uspešen je postopek razvijanja strategije po metodologiji 3. generacije uravnoveženega sistema kazalcev. Podrobneje bodo cilji naslednji: predstaviti problematiko tradicionalnega procesa razvijanja strategij, predstaviti 2. generacijo in 3. generacijo USK, ugotoviti razširjenost 2. generacije USK v Sloveniji in po svetu, ugotoviti razširjenost 3. generacije USK v Sloveniji in po svetu ter primerjati uporabnost obeh konceptov oziroma uspešnost podjetij, ki jih uporabljajo.

Namen diplomskega dela je pomagati podjetjem pri izbiri metode za razvijanje strategije oziroma svetovalnega podjetja, ki ga ponuja.

Hipoteza: Uporaba USK omogoča podjetju večjo poslovno učinkovitost in uspešnost.

Metoda dela obsega analizo tuje in domače znanstvene in strokovne literature s področja razvijanja strategij in sodobnega merjenja uspešnosti, ki empirično preverja razširjenost in uspešnost zadevnih metodologij. Da bi ugotovila razširjenost USK 3. generacije v Sloveniji, bom izvedla intervju z lastnikom svetovalnega podjetja 5K management consulting, Nenadom Savičem, ki v Sloveniji razvija strategije po konceptu USK 3. generacije. Analizirala bom tudi interna gradiva drugih svetovalnih podjetij v Sloveniji in po svetu. Za oceno uspešnosti razvijanja strategije po metodologiji USK 3. generacije pa bom poiskala več različnih primerov podjetij, ki so vpeljala USK ter izvedla intervju s članom vodstva podjetja, ki je razvilo strategijo po metodi USK 3. generacije.

Diplomska naloga je razdeljena na dve poglavji. V prvem poglavju bo predstavljen USK kot sodobni pristop k razvijanju strategij. Opisana bo vsaka izmed treh generacij USK ter predstavljeni praktični primeri podjetij. Obravnavane pa bodo tudi kritike USK, in sicer različnih avtorjev. Poglavje o USK bom zaključila s ključnimi koraki, ki jih podjetje mora upoštevati, ko razvija managerski sistem za merjenje uspešnosti. Na koncu poglavja bom kratko predstavila tudi prizmo uspešnosti kot alternativen pristop k merjenju uspešnosti poslovanja in orodje za razvijanje strategije.

Drugo poglavje vsebuje primerjavo razširjenosti in uporabnosti USK 2. in 3. generacije. Razširjenost v svetu bom skušala ugotoviti s pomočjo že izpeljanih raziskav iz tujine, razširjenost v Sloveniji pa bom raziskala s pomočjo intervjuja z mag. Nenadom Savičem, svetovalcem za razvijanje in uresničevanje strategij, ki ima bogate praktične izkušnje z obema pristopoma. Uporabnost USK v svetu in Sloveniji bom proučevala s pomočjo praktičnih primerov, ki jih bom poiskala na spletnih straneh svetovalnih podjetij.

1 SODOBNI PRISTOPI K RAZVIJANJU STRATEGIJ

1.1. Uravnoteženi sistem kazalcev

Dinamičen, aktiven in spremenljiv poslovni svet potrebuje za razvijanje strategij sveže pristope. Avtorja Robert S. Kaplan in David P. Norton sta leta 1992 napisala članek, v katerem sta prvič predstavila uravnoteženi sistem kazalcev (angl. *balanced scorecard*).

V začetku je bil USK (zasnovan kot nov, strateški pristop k merjenju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Za razliko od t.i. tradicionalnega merjenja, ki je vsebinsko predvsem finančno in usmerjeno v rezultate, je USK vpeljal več vidikov uspešnosti in poudaril vlogo nefinančnih kazalcev pri spremljanju dejavnikov uspešnosti in pri merjenju doseženih ciljev na nefinančnih področjih. USK na ravni podjetja finančne kazalce dopolnjuje z nefinančnimi; kazalce, »ki zamujajo«, ker so posledica bolj dolgoročnih odločitev in aktivnosti (angl. *lagging indicators*) povezuje s kazalci, s katerimi sproti spremljamo razvoj poslovnih dogodkov (angl. *leading indicators*); kazalce, ki so usmerjeni v preteklost, usklajuje s kazalci s pogledom naprej (Rejc, 2003, str. 17). USK managerjem omogoča pogled na poslovanje s štirih različnih vidikov (Kaplan & Norton, 1992, str. 72): finančnega vidika, vidika kupcev, vidika notranjih procesov ter vidika učenja in rasti.

FINANČNI VIDIK

Finančni vidik in kazalci v njem kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni strateški cilji prispevajo k boljšemu finančnem stanju podjetja (Rejc, 1998, str. 498). Sem uvrščamo na primer rast prodaje, ekonomsko dodano vrednost, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev, dobiček iz kapitala in podobno (Hočevvar, 2003, str. 3-4).

VIDIK KUPCEV

Vidik kupcev s kazalci izraža, kaj je kupcem pomembno in kako je podjetje uspešno pri zadovoljevanju njihovih potreb in zahtev ter doseganju njihove zvestobe. Cilj je zadovoljiti potrebe, zahteve strank, to pa se odraža v tržnem deležu, pridobivanju novih in ohranjanju starih strank, njihovem zadovoljstvu, zvestobi in nenazadnje tudi v njihovi dobičkonosnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 77). V vidik kupcev uvrščamo kazalce, kot so delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji, pravočasnost dobav, indeks zadovoljstva kupcev, dobičkonosnost kupcev in podobno (Tekavčič, 2002, str. 691).

VIDIK NOTRANJIH PROCESOV

Vidik notranjih procesov se s kazalci osredotoča na učinkovitost procesov, zlasti ključnih, da bi dosegli zadovoljstvo kupcev. Tako glavni kot podporni procesi v podjetju ustvarjajo verigo vrednosti in so pomembni za končni rezultat, h kateremu podjetje streži: zadovoljstvo kupcev. Veriga vrednosti vključuje tri glavne procese: proces inovacij, operativni proces proizvodnje in distribucije in poprodajni proces z vsemi funkcijami, ki povečujejo vrednost izdelkov in storitev

(Kaplan & Norton, 2000, str. 105). V vidik notranjih procesov uvrščamo kazalce, kot so: število lansiranih proizvodov v primerjavi s konkurenco, število lansiranih proizvodov v primerjavi s planom, čas razvoja novega proizvoda (od ideje do prodaje proizvoda) (Kaplan & Norton, 1996b, str. 100).

VIDIK UČENJA IN RASTI

Kazalci učenja in rasti spodbujajo podjetje, da neprestano išče nove možnosti za izboljšanje, da vlaga v svoje kadre in hkrati potrjuje ter krepi prepričanje, da so človekovi viri s svojim znanjem, izkušnjami, lastnostmi in sposobnostmi najpomembnejši kapital, ki ga podjetje premore. Ti kazalci merijo zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost, izobraževanje in usposabljanje ter ohranjanje zaposlenih (Hočevar, 2003, str. 5).

Strateških ciljev organizacije pa ni mogoče uspešno doseči, če znotraj organizacije ni razvojne dejavnosti, inovativnosti in ustreznih vlaganj v nove tehnologije (Tekavčič, 2002, str. 690). Kazalci, ki jih lahko uporabimo, so tako: indeks zadovoljstva zaposlenih, povprečna stopnja izobrazbe, število ur izobraževanja na zaposlenega na leto, indeks učinkovitosti raziskav in razvoja, vlaganja v informacijsko tehnologijo, število predlogov izboljšav in podobno (Tekavčič, 2002, str. 691).

V praksi se ti štirje vidiki pogosto nadomeščajo ali dopolnjujejo z novimi, značilnimi za podjetje. Vsako podjetje izdela svoj sistem kazalcev, saj jih v to silijo različne tržne pozicije, strategije ter konkurenčno okolje. Podjetje praviloma izdela USK, ki ustreza njegovim potrebam ter se sklada z njegovim poslanstvom, strategijo, tehnologijo in kulturo (Kaplan & Norton, 1993, str. 135). Na primer, podjetje Rockwater je razvilo USK, v katerem so poudarili pomen inovacij (Kaplan & Norton, 1993, str. 137).

Primer podjetja Rockwater

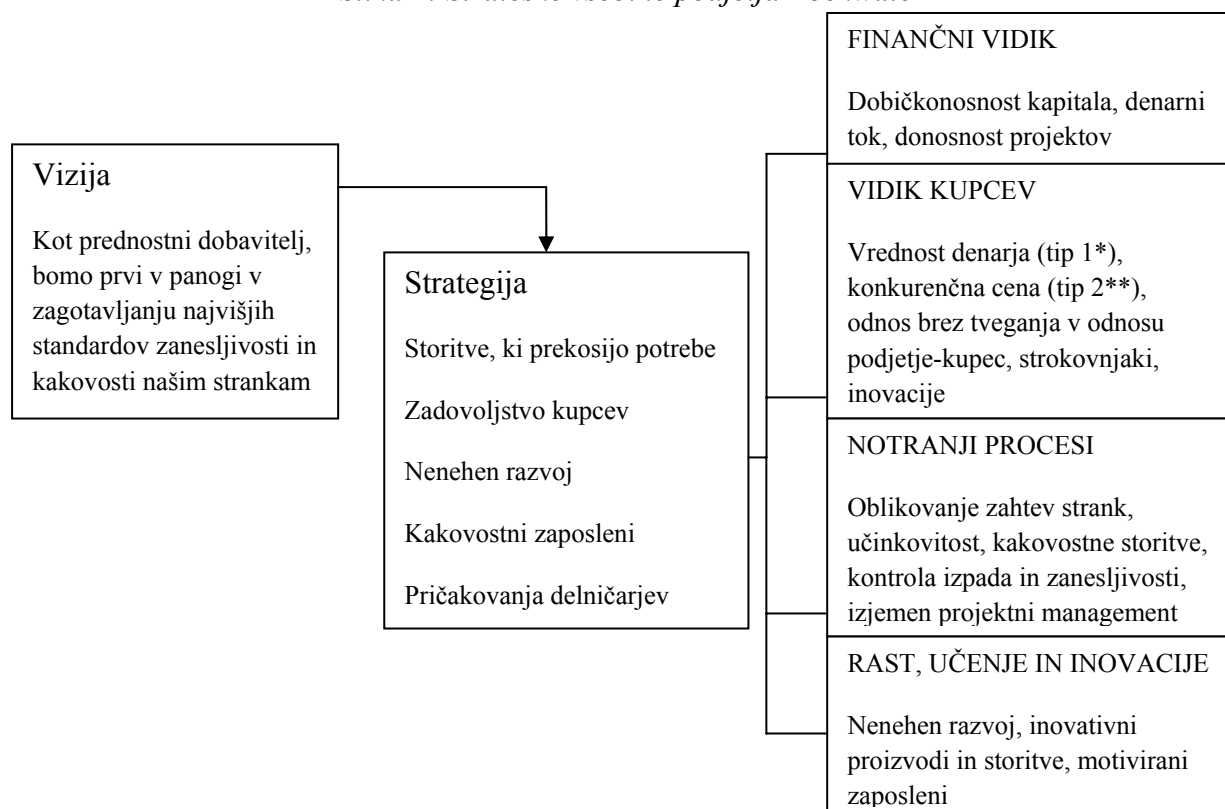
Rockwater, hčerinsko podjetje družbe Brown & Root/Halliburton, globalno inženirsko in gradbeno podjetje, se je začelo zavedati, da konkurenca na trgu postaja močna in da bo za obstoj na trgu potrebnih veliko sprememb. Direktor družbe Norman Chambers je s svojo managersko ekipo razvil enostavno vizijo: »Kot prednostni dobavitelj bomo prvi v panogi v zagotavljanju najvišjih standardov zanesljivosti in kakovosti našim strankam«. Za doseg vizije so postavili strategijo, ki je vsebovala pet strateških elementov: storitve, ki bodo prekosile potrebe in pričakovanja kupcev; visoko stopnjo zadovoljstva kupcev; nenehne izboljšave v zanesljivosti, zanesljivost opreme, odzivnost in stroškovna učinkovitost; visoko kakovostni zaposleni; uresničitev pričakovanj delničarjev. Te elemente so nato preoblikovali v strateške cilje, te pa prevedli v otipljive aktivnosti in rezultate (Kaplan & Norton, 1993, str. 136) (glej sliko 1).

Slika 1 prikazuje strateške vsebine v štirih vidikih, katerim so se v podjetju želeli posvetiti. Predstavljajo osnovo za kasneje razvite kazalce.

Finančni vidik vključuje strateške cilje, ki so pomembni z vidika delničarjev. Vidik kupcev so razdelili na 2 tipa: tip 1 so kupci, ki želijo visoko kakovost in dober odnos z dobaviteljem, tip 2

pa so kupci, ki izbirajo dobavitelja le na podlagi najugodnejše cene. Kupce tipa 1 so prosili, naj podjetju vsak mesec pošljejo povratne informacije z ocenami zadovoljstva in izvedbe storitev. Na tak način so želeli zavarovati svoj odnos s kupci. Kazalci, s katerimi so merili uspešnost: denarni tok, donosnost kapitala na zaposlenega, prodajni zaostanek (ki je pomagal zmanjšati negotovost poslovanja), dobičkonosnost projektov. Za razvoj kazalcev vidika notranjih poslovnih procesov so vodje opredelili strateški cilj: opredeliti življenjski cikel projekta, od začetka (kupčeve potrebe), do konca (ko so kupčeve potrebe zadovoljene). Kazalci na tem področju pa so: varnostni indeks (ki bi prepoznal vse nezaželene dogodke, ki bi lahko škodili zaposlenim ali strankam), ure s strankami med razvijanjem proizvoda). Veliko pozornosti so namenili vidiku rast, učenje in inovacije. Več pozornosti so namenili inovacijam proizvodov in storitev, predvsem pa inovacijam na področju varnosti proizvodov. Najpomembnejša kazalca uspešnosti na tem področju sta (1) odstotek prihodka od novih storitev kot delež v vseh prihodkih ter (2) indeks nenehnih izboljšav, ki predstavljajo stopnjo izboljšanja nekaterih ključnih operativnih ukrepov, kot so varnost delovnih procesov in dodelava proizvodov. V kolikor so želeli uspeti na teh dveh področjih, so vedeli, da morajo imeti visoko motivirane in zadovoljne zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih so merili z anketami, številom uresničenih predlogov s strani zaposlenih ter prihodkom na zaposlenega. USK je managerjem podjetja Rockwater pomagal uvideti pomen celotnega proizvodnega in storitvenega procesa, motivirati zaposlene ter vključiti kupčeve povratne informacije v poslovanje. Pripomogel je k razvoju odnosa kupec - dobavitelj, varnosti proizvodov, nenazadnje pa je podjetje pripeljal do uresničitve vizije: biti prvi v panogi (Kaplan & Norton, 1993, str. 140).

Slika 1: Strateške vsebine podjetja Rockwater



Legenda: * kupci, kot so naftne družbe, ki želijo visoko kakovost in dober odnos z dobaviteljem

** kupci, ki izbirajo dobavitelja le na podlagi najugodnejše cene

Vir: R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Putting the balanced scorecard to work*, 1993, str. 135.

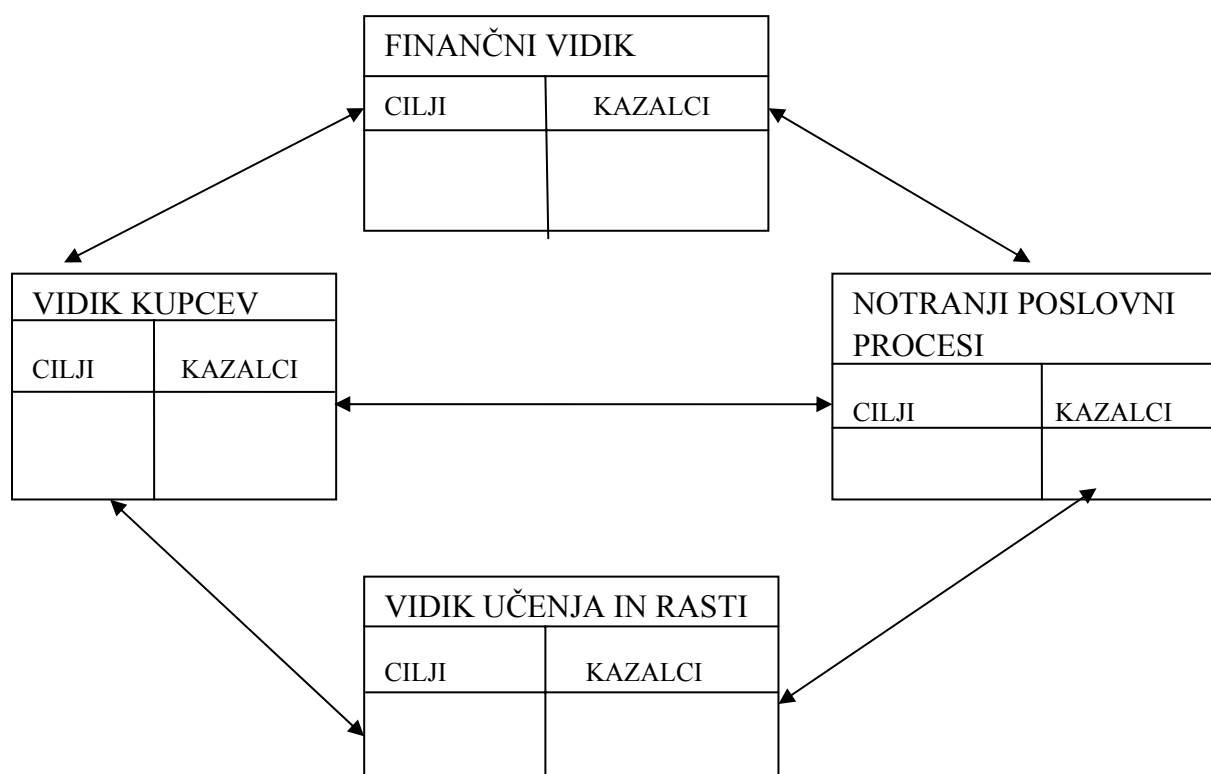
Kaplan in Norton (1996a, str. 85) navajata, da je USK največkrat uporabljen za pojasnjevanje in posodabljanje strategije, komuniciranje strategije, usklajevanje osebnih ciljev posameznika s cilji oddelkov in podjetja, povezavo strateških ciljev s strategijo in letnim proračunom planom ter za zbiranje periodičnih poročil z namenom naučiti se in izboljšati strategijo.

1.1.1 Uravnoreženi sistem kazalcev prve generacije

Začetki razvoja prve generacije USK segajo v leto 1980, leta 1992 pa sta avtorja Kaplan in Norton v članku prvič predstavila orodje za strateško merjenje uspešnosti (2GC Limited, 2009a, str. 1). Kaplan in Norton v članku predstavita problematiko merjenja s finančnimi kazalci, nanaša pa se na neustreznost le-teh v informacijski dobi. USK sta v članku poimenovala kot sistem kazalcev, ki dajo managerjem hiter, a izčrpen pogled na poslovanje (Kaplan & Norton, 1992, str. 71).

Predstavila sta osnovni uravnoteženi pogled na poslovanje s štirimi vidiki (glej sliko 2).

Slika 2: USK 1. generacije, ki prikazuje cilje in kazalce za doseganje ciljev



Vir: R.S. Kaplan & D.P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996a, str. 76.

USK 1. generacije ponuja managerjem instrument, ki ga potrebujejo za usmerjanje podjetja proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti. Vizijo (poslanstvo) in strategijo podjetja pretvarja v celovito paleto kazalcev uspešnosti, ki zagotavljajo sistematičen okvir za strateško merjenje in management. Avtorja poudarjata, da morajo biti finančni in nefinančni kazalci del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Kaj sploh razumemo pod pojmom uravnoteženost? USK naj bi predstavljal uravnoteženost med zunanjimi kazalci za delničarje in kupce ter notranjimi kazalci ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Sistem je uravnotežen med objektivnimi kazalci rezultatov in pogosto subjektivnimi gibalci njihove uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 20).

Bistvo USK 1. generacije je preprost vzorčno-posledični sistem: učinkovita rast in razvoj vodita v učinkovite notranje poslovne procese. Posledica tega so zadovoljni in zvesti kupci, končni rezultat pa dobri finančni rezultati (Brignall, 2002, str. 88).

Prve ostre kritike je bilo slišati kmalu po letu 1995. Atkinson, Waterhouse in Wells (1997) so opozorili, da model kljub štirim vidikom (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti) zanemarja vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, pa tudi pomen odnosov z javnostmi in ravnanja z okoljem (Rejc, 2003, str. 18).

Norreklit (2000, str. 75) pravi, da ne obstajajo tako preproste in slučajne povezave med kazalci štirih vidikov. Nasprotno zagovarja dejstvo, da so vidiki prej soodvisni, kot pa neodvisni drug od drugega. Nasprotuje pa tudi temu, da je USK model, ki se lahko ukvarja s problemom vpeljave strategije v podjetje. Težavo vidi v tem, da USK ne spremlja konkurence in tehnološkega razvoja. Tako podjetje zanemari tveganje, ki bi lahko vplivalo na uresničevanje strategije. Pravi tudi, da je komunikacija z vrha navzdol preko brošur, video posnetkov in intraneta precej neosebna, saj ne vključuje osebnega pristopa vrhovnega posloводства (Norreklit, 2003, str. 617).

Brignall (2002, str. 87) opozarja na to, da sta avtorja zanemarila vsaj dve pomembni interesni skupini: naravno okolje in javnosti. Podjetje vpliva na ta dva dejavnika, zato bi ju morali v strateških diagramih upoštevati. Brignall meni, da USK ustrezno obravnava lastnike, kupce in zaposlene, vendar dodaja, da so številni drugi udeleženci povsem neupoštevani. Avtor je mnenja, da je potrebno v obzir vzeti tudi dejstvo, da interesi lastnikov v podjetjih velikokrat prevladajo. Zato se lahko pojavi težnja k meritvi in poročanju o finančnih kazalcih na račun drugih kazalcev (Brignall, 2002, str. 86).

Avtorja Kaplan in Norton tudi ne namenita pozornosti procesu izbire primernih kazalcev, opisujeta le filozofijo celotnega sistema uravnoteženih kazalcev, ne pa kako USK lahko izboljša poslovanje organizacije. Predvidevata celo, da bo že sama priprava kazalcev in ciljev zaposlene usmerila v željo po doseganju zastavljenih ciljev (Lawrie & Cobbold, 2002, str. 125).

1.1.2 Uravnoteženi sistem kazalcev druge generacije

Kot odgovor na slabosti prvotno razvitega USK sta Kaplan in Norton v članku leta 1996 predstavila USK kot sistem za razvijanje in uresničevanje strategije, ki poveže finančni načrt s strateškimi cilji. Poudarita pomen planiranja, komuniciranja ter učenja. Planiranje je ključni proces, ki pomaga managerjem izoblikovati jasen prikaz vizije, strateških ciljev in strateških aktivnosti, ki bodo vodile do strateških ciljev (Kaplan & Norton, 1996a, str. 76).

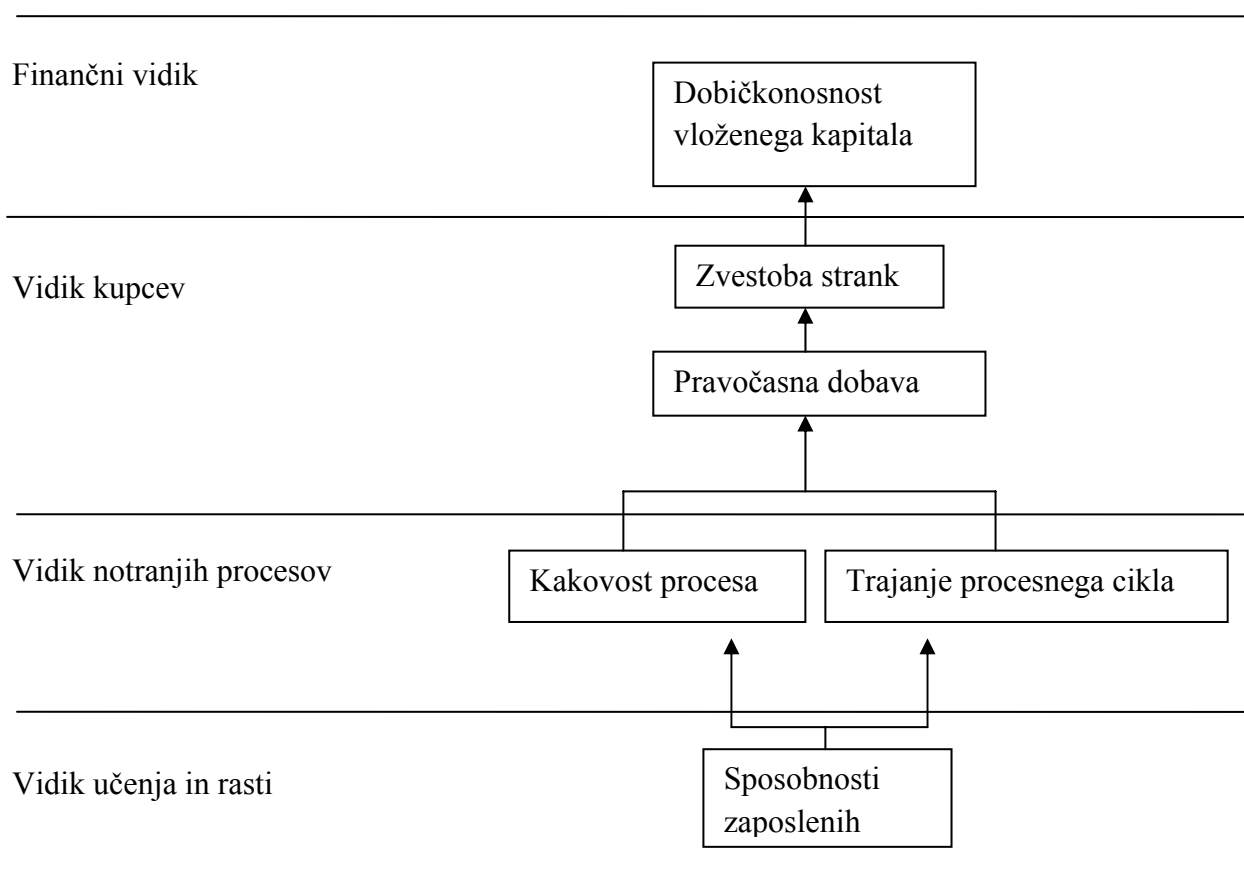
USK 2. generacije bolje poveže strateško planiranje in računovodsko predračunavanje, torej pomaga zagotoviti potrebna sredstva za podpiranje strategije. V članku lahko najdemo primer podjetja Style Company (izmišljeno ime), kjer je direktor družbe oblikoval cilj podvojiti prihodke v petih letih. Predračuni in prognoze so pokazali, da ob obstoječem strateškem načrtu ta cilj ne bi bil samo nedosegljiv, ampak bi ga zgrešili kar za eno milijardo dolarjev. Managerji obrata, ki naj bi dosegel ta cilj, so najprej pretehtali različne scenarije, določili povečanja v petih ključnih dejavnikih uspešnosti - število novo odprtih trgovin; število novih kupcev v novih in obstoječih trgovinah; odstotek nakupovalcev vsake trgovine, preoblikovan v dejanske nakupe; delež obdržanih kupcev in povprečna prodaja na kupca. Ko so določili cilje za te dejavnike uspešnosti, so managerji lahko samozavestno pritrdili ambicioznim ciljem direktorja družbe (Kaplan & Norton, 1996a, str. 83).

Pomemben korak je izbira strateških ciljev iz vseh štirih vidikov. Ko so strateški cilji tehtno izbrani, se določijo strateške aktivnosti, ki jih bodo pripeljale do teh postavljenih ciljev (Kaplan & Norton, 1996a, str. 82). Avtorja poudarita tudi pomen kratkoročnih ciljev ali mejnikov (angl. *milestones*), ki bodo kazali napredek na strateški poti, ki so si jo izbrali. Pomembno je, da si v podjetju vnaprej postavijo kratkoročne ciljne vrednosti za kazalce USK, saj tako omogočijo sprotno kontrolo načrtovane strategije (Kaplan & Norton, 1996a, str. 82).

Strateško planiranje je zahteven proces, katerega rezultat je strategija, ki pa bo lahko uresničena le, če so z njo seznanjeni vsi zaposleni. Vsi smotri in načrtovanja so zaman, če zaposleni ne vedo, kaj in kako naj delajo, da bodo uspešni. Potrebno je izoblikovati strategijo, za katero stojijo dejanske številke. En stavek si lahko vsak drugače razlaga. Stavek, kot je: »zaposliti visoko kvalificirane delavce, ki bodo zagotovili storitve, ki bodo prekosile kupčeve potrebe« (Kaplan & Norton, 1996a, str. 77), je preveč splošen in nejasen, da bi se delavci lahko z njim poistovetili ali da bi vedeli, kaj morajo narediti, da bi mu sledili. Zaposleni bi morali jasno vedeti, kakšne morajo biti njihove vsakodnevne aktivnosti, da bi dosegli cilj, ki ga opisuje stavek. Zmedo med vodstvom podjetja lahko povzroči tudi preprost stavek: »zagotoviti nadstandardne storitve ključnim kupcem« (Kaplan & Norton, 1996a, str. 78). Vsak si lahko drugače razlaga kaj je *nadstandardna storitev* in kdo so *ključni kupci*.

Z naslednjim primerom procesa razvijanja in slikovnim prikazom želim predstaviti poenostavljen model USK 2. generacije. Začnemo pri vrhu, torej pri finančnem vidiku. Na primer, dobičkonosnost vloženega kapitala je lahko kazalec finančnega vidika v USK. Gibalo tega kazalec bi lahko bila vnovična naročila in povečana prodaja pri obstoječih strankah, kar je pričakovana posledica visoke stopnje zvestobe. Tako je zvestoba strank vključena v sistem (znotraj vidika kupcev), ker ima po pričakovanjih velik vpliv na ROCE. Toda kako bo podjetje doseglo zvestobo kupcev? Analiza njihovih preferenc bi utegnila razkriti, da zelo cenijo pravočasno dobavo. Torej naj bi izboljšana pravočasna dobava vodila k večji zvestobi kupcev, kar nato vodi k večji finančni uspešnosti. Na ta način sta tako zvestoba strank kot pravočasna dobava vključeni v vidik kupcev v USK. Proces se nadaljuje z vprašanjem, v katerih notranjih procesih se mora podjetje izkazati, da bi dosegalo pravočasno dobavo? Za čim manj zamud pri dobavi mora podjetje doseči kratek čas trajanja ciklov v delovnih procesih in visokokakovostne notranje procese, dejavnika, ki bi lahko bila kazalca vidika notranjih procesov. In kako izboljšati kakovost in skrajšati čas trajanja ciklov notranjih poslovnih procesov? Z usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih v proizvodnji. Ta bi bil primeren element za vidik učenja in rasti. Tako se lahko vzpostavi celotna veriga vzročno-posledičnih razmerij kot navpični vektor skozi štiri vidike USK (Kaplan & Norton, 2000, str. 42-43) (glej sliko 3).

Slika 3: Primer USK 2. generacije



Vir: R.S. Kaplan & D.P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 4.

Tudi USK 2. generacije ima nekaj pomanjkljivosti. Barney, Radnor, Johnston in Mahon (2004) opozarjajo, da so imela podjetja težave s postavljanjem strateških ciljev in z izbiro kazalcev ter tudi s prenašanjem in komuniciranjem strategije po nižjih hierarhičnih ravneh organizacije (stopničenje, *angl. cascading*). Stopničenje pomeni razvijanje in komuniciranje USK po podjetju; s korporativne ravni vse do ravni poslovnih funkcij. Ta proces lahko poteka s pomočjo izjav o prihodnosti. Korporativna raven določi korporativno vizijo in strateške cilje, nato jih z izjavami o prihodnosti prenese na nižjo raven, raven poslovnih enot. Ta raven oblikuje strateške aktivnosti in cilje, ki bodo pripeljali podjetje do uresničitve korporativnih strateških ciljev. Nazadnje raven poslovnih enot, ponovno preko izjav o prihodnosti, prenese strateške aktivnosti in cilje na raven poslovnih funkcij. Le tako vsi v podjetju razumejo in dobijo enotno predstavo o prihodnosti (2GC Limited, 2008c, str. 2).

Eno najtežjih opravil predstavlja povezovanje kazalcev v vzročno-posledične sheme, preko katerih predstavimo, kako podjetje ustvarja vrednost in dosega finančno uspešnost. Težko je ne le, ker se poslovni procesi ne odvijajo vedno na enak način, temveč, ker je pogosto vprašljivo, ali res drži enoznačen vzročno-posledičen odnos med štirimi vidiki in kazalci in če že, ni vedno jasno, kakšna bo časovna razsežnost. Poslovni procesi, ki jih uvedemo z namenom izboljšanja

poslovanja lahko trajajo dalj časa. Zaradi vlaganj v novo tehnologijo ali proizvodne procese narastejo stroški, torej poslovna uspešnost na kratek rok pade. Šele ponovni nakupi in zadovoljstvo kupcev, nato pa ponovljeni nakupi in dober glas bodo v daljšem roku povečali poslovno uspešnost. Ne pozabimo torej na to, koliko časa bo verjetno v resnici trajalo, da se uresniči predvidena zveza med dvema vidikoma uspešnosti (Rejc, 2003, str. 21).

Ittner (2003) ugotavlja, da v realnosti le malo podjetij prepozna prednosti vpeljave sodobnih metod za merjenje uspešnosti. Avtor meni, da je razlog lahko v tem, da podjetja ne znajo prepoznati nefinančnih kazalcev in področij, ki bi jih lahko merili, ter da ne zmorejo povezati nefinančnih kazalcev s finančno uspešnostjo. Velika težava pri razvoju in vpeljavi sodobnih metod za merjenje uspešnosti poslovanja je v tem, da za razvoj sistema uporabijo model, kot je USK, ampak ga ne prilagodijo njihovemu poslovanju. Kljub temu, da vsi avtorji opozarjajo, da je vsako podjetje drugačno in da podjetje potrebuje svojevrsten USK, managerji v podjetjih tega ne upoštevajo. Velikokrat se tako zgodi, da se managerji preprosto odločijo razviti USK, zato določijo kazalce za štiri osnovne vidike (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti), ne upoštevajo pa tega, da je lahko določen vidik popolnoma nepomemben za njihovo merjenje (Ittner, 2003, str. 89). Ittner (2003, str. 90) tako pravi, da podjetja, ki ne vedo, kaj meriti, pogosto merijo preveč.

Najpogostejše napake pri merjenju z nefinančnimi kazalci (Ittner, 2003, str. 90) se kažejo v nepravilni povezavi med kazalci in strategijo, saj podjetja ne razvijejo vzročno-posledičnih povezav, ki bi jim pokazale, kako se bo izboljšalo določeno področje kot rezultat izboljšav na drugem področju in kako se bo to kazalo dolgoročno. Druga najpogostejša napaka se kaže v tem, da v kolikor so vzročno-posledične povezave oblikovane, se le redko potrjujejo in preverjajo. Vsako podjetje bi namreč moralo preveriti, ali se je določena vzročno-posledična povezava uresničila in kaj bi bilo potrebno popraviti v primeru, da se ni uresničila. Veliki napaki pa sta tudi nepravilno postavljeni cilji poslovanja ter napačno merjenje učinkov (Ittner, 2003, str. 91).

1.1.3 Uravnoveženi sistem kazalcev tretje generacije

V procesu razvijanja strategije skladno z metodologijo USK 2. generacije so v podjetjih imeli težave pri usklajevanju vizije in strateških ciljev (Cobbolt & Lawrie, 2000, str. 128). V ta namen USK 3. generacije vizijo zapiše v obliki ciljne destinacije (*angl. destination statement*), zelo pregledno v štirih vidikih: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti (glej sliko 4). Ti vidiki so sicer standardni, najdemo jih v vseh različicah USK, toda posebnost USK 3. generacije je, da le v tej različici že vizijo zapišemo v štirih vidikih, drugod šele cilje ali strateške vsebine (Cobbolt & Lawrie, 2002, str. 125).

Poglejmo primer. Podjetje ABC (izmišljeno ime) je na tak način razvilo vizijo. Najprej je vodstvo razmislilo, kakšno želeno (in dosegljivo) sliko podjetja vidijo v ciljnem letu (za postavljanje vizije je običajno petletno ciljno obdobje). To sliko so opisali z več stavki, izjavami,

ki so bili glede na vsebino razdeljeni v štiri vidike: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti. Nato so izbrali, s čim se bodo prioriteto ukvarjali v strateškem (3-letnem) obdobju, zato da bi lahko uresničili izjave o prihodnosti. V vidiku kupcev, notranjih poslovnih procesov ter vidiku učenja in rasti so izbrali po nekaj prioritete, nato pa za dosego teh stanj razvili potrebne strateške aktivnosti. Na koncu so razvili še želene posledice strateških aktivnosti – strateške rezultate, ki so časovno krajši (3-letni domet) od stanj v izjavah o prihodnosti. V sliki 4 prikazujem vprašanja za oblikovanje ciljne destinacije.

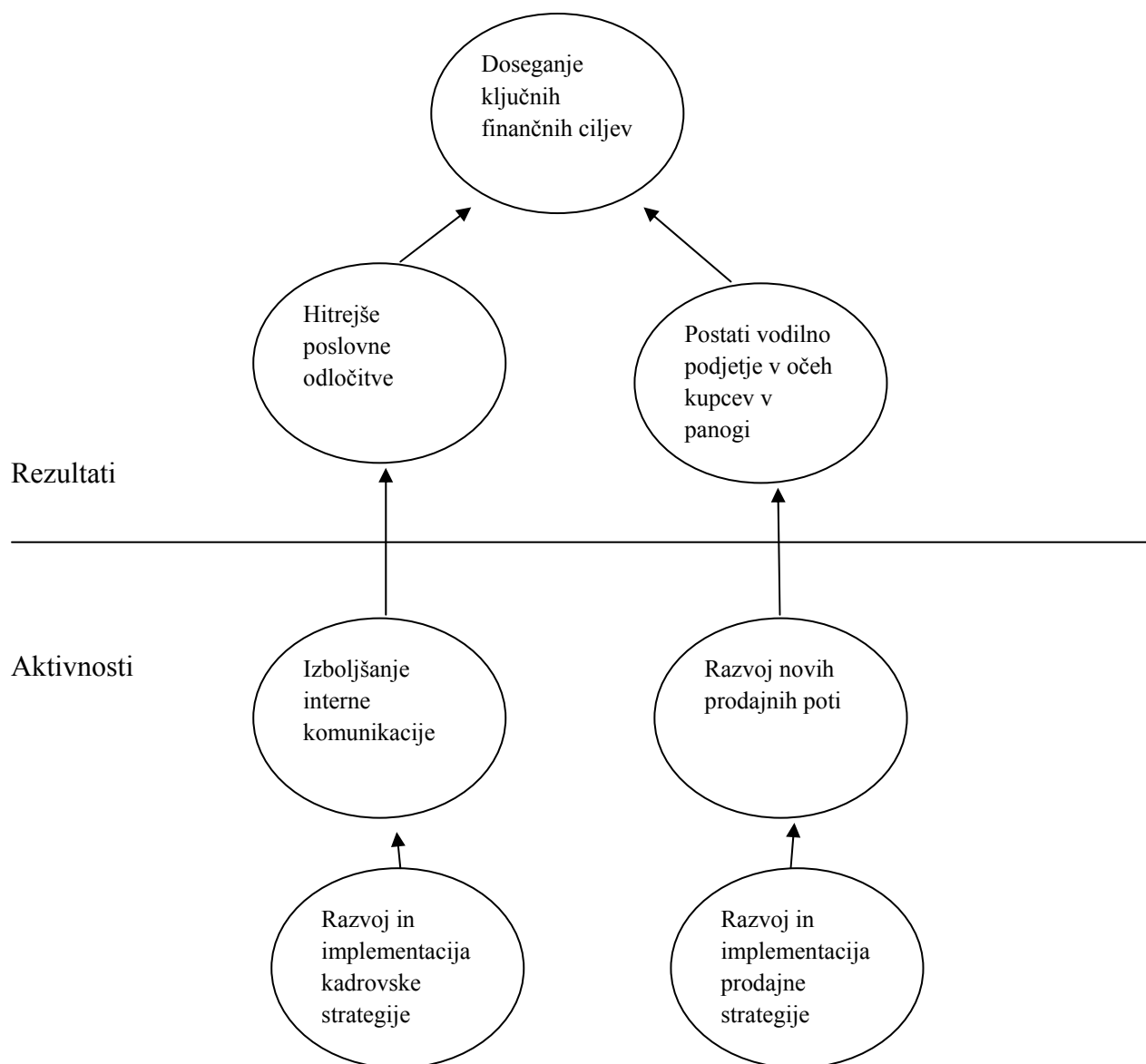
Slika 4: Vprašanja za oblikovanje ciljne destinacije

Finančni vidik - kakšna je dobičkonosnost poslovanja? - kakšen dobiček želimo ustvariti? - kakšna je stabilnost denarnih tokov? - Kako obvladujemo stroške? - Kakšen prihodek imamo?	Vidik kupcev - Katere izdelke/storitve prodajamo? - Kateri trgi bodo generirali prihodek? - Kolikšni bodo tržni deleži? - Kaj zagotavlja zvestobo strank? - Kaj omogoča pridobivati nove kupce?
Vidik notranjih poslovnih procesov - Kateri so ključni procesi v naši organizaciji? - Kaj so odlike naših procesov? - Kakšne so lastne cene proizvodov/storitev? - Kako sodelujemo s partnerskimi podjetji?	Vidik učenja in rasti - Kakšna je organiziranost podjetja? - Kateri so ključni zaposleni? - Kako motiviramo in nagrajujemo zaposlene? - Koliko vlagamo v informacijsko tehnologijo?

Še vedno je kot managersko orodje bistven tudi strateški diagram (angl. *strategy map*), ki slikovno prikaže, katere strateške aktivnosti je potrebno izpeljati, da pridemo do zelenih strateških rezultatov. Prav tako skladno z USK 2. generacije nadaljujemo z uporabo primernih kazalcev in njihovih ciljnih vrednosti, ki managerjem omogočajo kontinuirano in sprotno kontrolo poslovanja.

V USK 3. generacije se pojavi tudi poenostavitev strateškega diagrama, saj ta strategijo prikaže samo v dveh vidikih: aktivnosti in rezultati. Učenje in rast ter notranje procese nadomestijo aktivnosti, finančni vidik ter vidik kupcev pa nadomestijo rezultati (2GC Limited, 2008a, str. 3). Hipotetični primer podjetja, ki je razvilo model strateškega diagrama USK 3. generacije, prikazujem v sliki 5.

Slika 5: Primer USK 3. generacije



Kot lahko vidimo, diagram še vedno ohranja štiri ravni, kjer v prvi prepoznamo vidik učenja in rasti, v drugi vidik notranjih procesov, tretja raven je vidik kupcev, četrta pa finančni vidik. Nova izraza, ki se uporabita v diagramu USK tretje generacije, sta *pod črto* (angl. *below the line*) in *nad črto* (angl. *above the line*) (2GC Limited, 2009b, str. 9).

1.1.4 Koraki za razvoj sistema merjenja z nefinančnimi kazalci

Ittner predlaga nekaj ključnih korakov pri razvoju nefinančnih kazalcev za merjenje uspešnosti (Ittner, 2003, str. 94-95)), ki so skladni z večino drugih avtorjev (Kaplan & Norton, 2001; 2gc Limited, 2003):

1. Razvoj vzročno-posledičnega modela. Ta korak je prvi in tudi najtežji. Zato je smiselno narediti več različic in na koncu iz vsake vzeti le najboljše. Proces razvoja vzročno-posledičnih povezav se navadno oblikuje na ravni vrhovnega posloводства.
2. Zbiranje podatkov. Večina podjetij že zbira velike količin nefinančnih informacij na ravni vsakodnevnega poslovanja (podatki iz sistemov za upravljanje odnosov s strankami, podatki iz proizvodnje in podobno). Zato je potrebno najprej pregledati vse zbirke podatkov, da se v podjetju izognejo ponovnemu zbiranje že obstoječih podatkov. Hkrati se začne proces prečiščevanja (angl. *refining*) nejasnih in dvoumnih podatkov ter proces razvijanja kazalcev za celotno organizacijo
3. Preoblikovanje podatkov v informacije. Korak predstavlja preverjanje vzročno-posledičnih povezav. To naredimo s pomočjo statističnih (analiza korelacije in multipla regresija) ali trženjskih modelov (fokusna skupina, intervjuji). V tem koraku ugotovimo, kaj je pomembno našim strankam, saj se tako lahko izognemo napačnim predvidevanjem v vzročno-posledičnih shemah.
4. Nenehne izboljšave. Za razliko od vzročno-posledičnih povezav, ki se načeloma oblikujejo enkrat, je potrebno sproti in nenehno preverjanje rezultatov kazalcev. Na primer, vzročno-posledična shema lahko pravilno predvideva, da je nizka stopnja odsotnosti z dela ključ do dobrih finančnih rezultatov. Ampak managerji morajo vedeti, ali so zaposleni odsotni zaradi nezadovoljstva s plačo, zaradi neustreznih delovnih pogojev, ali pa zaradi kateregakoli drugega razloga.
5. Ukrepi glede na ugotovitve. Glede na ugotovitve, katero področje bo prineslo največje finančne uspehe, so potrebne investicije in dodaten razvoj tega področja.
6. Ocenjevanje rezultatov vključuje odločitev, ali so prizadevanja in investicije v aktivnosti dejansko prinesle želene rezultate. Če rezultati niso dovolj dobri, je to le napotek, kako popraviti in v prihodnosti obravnavati tok vzročno-posledičnih povezav.

1.3 Drugi sodobni pristopi k celovitemu merjenju uspešnosti uresničevanja strategije in razvijanju strategije

Prizma uspešnosti (angl. *performance prism*) je managersko orodje za celovito presojanje uspešnosti in razvijanje strategij. Prednost metode je, da upošteva vse interesne skupine podjetja: delničarje, kupce, zaposlene, dobavitelje, države in okolje. To ji uspe na dva načina: najprej

podjetje odgovori na vprašanje »kaj želijo in potrebujejo naši deležniki?«, nato pa opredeli, kaj podjetje želi od deležnikov (Neely, 2002, str. 151).

Prizma uspešnosti ima pet vidikov (Neely, 2002, str. 152):

1. Zadovoljstvo deležnikov – kdo so naši ključni deležniki in kakšne so njihove potrebe?
2. Strategije – katere strategije moramo razviti, da bomo zadovoljili potrebe deležnikov?
3. Procesi – katere ključne procese moramo razviti?
4. Zmogljivosti – katere so zmogljivosti, ki nam bodo pomagale razvit ključne procese?
5. Prispevek deležnikov – kaj morajo doprinesti deležniki, da bomo lahko vzdrževali zmogljivosti?

Uspešno izvajanje teh funkcij zadovoljuje potrebe deležnikov, le na ta način pa je podjetje dolgoročno uspešno (Neely, 2002, str. 151).

Prizma uspešnosti je v praksi pogosto uporabljena kot pripomoček pri združitvah in prevzemih, poleg tega pa je jo uporabljajo različna podjetja, saj zadosti vsem potrebam razvijanja kazalcev (Neely, 2001, str. 11).

Poleg prizme uspešnosti se je v praksi razvilo veliko managerskih orodij za merjenje uspešnosti, kot so navigator intelektualnega kapitala (angl. Intellectual Capital Navigator) (Sveiby, 1997), piramida uspešnosti (angl. *performance pyramide*) (Brooks, 2004) in Stakeholder Approach to Performance Measurement (Atkinson, Waterhouse, Wells, 1997). V diplomskem delu sem se posvetila raziskovanju in preučevanju USK, saj je ta sodobni pristop za merjenje uspešnosti uresničevanja strategije in razvijanje strategije, kot bo prikazano v nadaljevanju, najbolj pogosto uporabljen in najbolj razširjen.

2 PRIMERJAVA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALCEV DRUGE IN TRETJE GENERACIJE V PRAKSI

2.1 Primerjava razširjenosti uravnoteženega sistema kazalcev 2. in 3. generacije

Za analizo razširjenosti USK po svetu sem uporabila analizo podjetja Bain & Co., ki od leta 1993 izvaja ankete na področju uporabe managerskih orodij. V teh letih je tako nastalo 12 raziskav, ki skupno zajemajo preko 10.000 anketiranih podjetij po svetu (Severna Amerika, Evropa, Azija, Latinska Amerika) ter več kot 300 intervjujev. Oprla se bom predvsem na zadnjo analizo iz leta 2009, saj gre za najnovejšo raziskavo, uporabila pa bom tudi podatke iz predzadnje analize, to je iz leta 2007. Bain & Co. je raziskovalo uporabo in zadovoljstvo podjetij s 25 različnimi managerskimi orodji, ki so navedena v tabeli 1 v prilogi 1.

Raziskava iz leta 2007 je pokazala, da je v letu 2006 USK uporabljalo kar 66 % anketiranih podjetij. Zadovoljstvo z uporabo USK so na ocenjevalni lestvici s skalo od 0 do 5 v letu 2006 izmerili s 3,60. Kot vidimo, je uporaba USK precej razširjena, zadovoljstvo z njim pa pod povprečjem ocene ostalih managerskih orodij (Rigby, 2007, str. 14). Metoda je največkrat uporabljena v Severni Ameriki, saj jo uporablja kar 75 % anketiranih podjetij. Uporaba je največja v velikih podjetjih (76 %), še vedno pa je velika tudi v malih podjetjih (60 %). USK je poleg managementa znanja (angl. *knowledge management*) ter zunanjega najema (angl. *outsourcing*) najbolj pogosto uporabljeno managersko orodje, vendar je stopnja zadovoljstva z njimi pri vseh treh pod povprečjem zadovoljstva v primerjavi z drugimi managerskimi orodji. Metodo USK najpogosteje uporabljajo trgovine na debelo, trgovine na drobno, v distribuciji in logistiki. Največje zadovoljstvo z metodo pa so izrazile združbe v zdravstvu (Rigby, 2007, str. 34). Že leta 2007 je raziskava pokazala, da podjetja USK napovedujejo porast uporabe, kar se je dejansko tudi zgodilo (Rigby, 2007, str. 31).

Po raziskavi iz leta 2009 se je uporabnost USK povzpela na 6. mesto med vsemi orodji, uporabljalo jo je 53%¹ podjetij, dvignilo pa se je tudi zadovoljstvo uporabnikov z njim, na 3.83². Največje zadovoljstvo sta dosegli metodi strateško planiranje in postavljanje vizije in poslanstva; ravno slednja metoda je del USK. Metodo USK najpogosteje uporablja industrija s kovino in kemikalijami ter podjetja, ki se ukvarjajo s hrano in pijačo. Največje zadovoljstvo z metodo pa še vedno izražajo združbe v zdravstvu, poleg tega pa tudi storitvena podjetja ter farmacevtska podjetja (Rigby, 2009, str. 37). Več podatkov o raziskovalnih ugotovitvah longitudinalne študije Bain & Co. podajam v tabelah 1 in 2.

Tabela 1: Prikaz stopnje uporabe USK in zadovoljstva z metodo po svetu v letih 1996 – 2008

	Stopnja uporabe USK po svetu 1996-2008 v %	Zadovoljstvo z USK po svetu 1996-2008
2008	53	3,83
2006	66	3,6
2004	57	3,86
2002	62	3,88
2000	36	3,94
1999	40	3,84
1998	38	3,89
1997	46	3,94
1996	39	3,81

Vir: D. Rigby, Management tools and trends 2009, 2009, str. 37.

¹ Povprečje raziskave za leto 2008 je 42 %. Povprečje je padlo, saj je opazen tudi padec uporabe managerskih orodij pri poslovanju.

² Povprečje raziskave za leto 2008 je 3.82.

Tabela 2: Prikaz stopnje uporabe in zadovoljstva z metodo USK za leto 2008 po svetu

Področje	Uporaba USK v 2008 v %	Zadovoljstvo z USK v 2008
svet	53	3,83
Severna Amerika	49	3,82
Evropa	54	3,74
Azija	52	3,74*
Latinska Amerika	56	3,93
velika podjetja	61*	3,83
srednja podjetja	54	3,8
majhna podjetja	41*	3,84*

Legenda: * znatno pod povprečjem v primerjavi z drugimi managerskimi orodji za leto 2008

Vir: D. Rigby, Management tools and trends 2009, 2009, str. 37.

Velja dodati, da gre za raziskavo svetovalnega podjetja in ne za znanstveno raziskavo. Z vidika veljavnosti teoretične zamisli, ki je v ozadju USK, bi bilo torej nujno ugotoviti na večjem reprezentativnem vzorcu, ali predpostavke o ugodnem vplivu USK na finančni uspeh podjetja držijo (Rejc, 2005, str. 8).

V Sloveniji je razširjenost USK 3. generacije šibka, kot jo ocenjuje mag. Nenad Savič, direktor svetovalnega podjetja 5KMC, ki v Sloveniji razvija USK 3. generacije. Po njegovi oceni je razširjenost USK 2. generacije znatno večja kot razširjenost 3. generacije. Razlog za to je verjetno ta, da je USK 2. generacije v Sloveniji bolj prepoznaven, saj so podjetja o njem informirana s strani računovodij. Na vprašanje, zakaj se podjetja odločijo za vpeljavo USK odgovarja, da so razlogi vsaj naslednji (Intervju z Nenadom Savičem, 2010):

- želja po pregledu poslovanja z vidika celotne uspešnosti - poiskati in nadzorovati razloge, zakaj je podjetje uspešno ali neuspešno
- obstoječi sistemi niso dovolj dobro razviti – podjetje že ima nek managerski sistem za merjenje uspešnosti, vendar jim ta ne zadostuje ali pa ni dobro razvit. V tem primeru se odločijo za izboljšavo sistema ali za vpeljavo novega
- zaradi merljivosti – podjetja želijo meriti učinke aktivnosti

V praksi podjetij lahko pride do težav z vpeljavo USK, kar posledično pripelje do nezadovoljstva z metodo. Kot lahko opazimo v raziskavi Bain & Co. iz leta 2007, je bilo leta 2006 nezadovoljstvo z metodo precej visoko, kar morda ni presenetljivo, saj je bila stopnja uporabe te metode v anketiranih podjetjih precej nad povprečjem. Kot pravi mag. Nenad Savič, je lahko vzrokov za nezadovoljstvo več (Intervju z Nenadom Savičem, 2010): vpeljava ne daje dobrih učinkov; rezultati se pojavijo kasneje, kot bi podjetje želelo; podjetje ne izvaja popravilnih

ukrepov. Po njegovem mnenju se mora podjetje zavedati, da je sprotno merjenje učinkov ključnega pomena. Ni dovolj, da si zastavijo enoletni cilj in po enem letu preverijo kazalec, da vidijo, ali se je cilj uresničil. S pogostejšimi merjenji (dnevno, mesečno, polletno) lahko preverjajo, ali so še vedno na pravi poti do uresničevanja cilja, in v primeru, da niso, lahko sprejmejo popravljalni ukrep (prilagoditev kazalca, opustitev merjenja nepomembnih kazalcev in podobno).

»Poenotenje je ena od značilnosti metode USK, ki loči to metodo od ostalih managerskih orodij za merjenje uspešnosti«, pravi mag. Nenad Savič. Po njegovem mnenju vpeljava metode USK sili podjetje, da jo sprejmejo vsi, tako vrhovno poslovodstvo kot tudi zaposleni na nižjih ravneh. Ravno poenotenje pa je ključni dejavnik, da bo podjetje uspešno izvedlo proces vpeljave USK. Vsaka sprememba v podjetju je lahko uspešna ali ne. Za uspeh metode USK so potrebni vsaj naslednji dejavniki: poenotenje, informacijska podpora, sistem nagrajevanja zaposlenih in sposobnost hitre prenove (Intervju z Nenadom Savičem, 2010).

Poenotenje je sposobnost podjetja, da prenese vizijo preko celotnega podjetja, ter da doseže konsenz med zaposlenimi, da je izbrana vizija prava. Vsak zaposleni mora vedeti, kaj podjetje želi doseči in kaj bo kot posameznik naredil, da bo doprinesel svoj del k tej uresnitvi. Temu ustrezno mora podjetje oblikovati sistem nagrajevanja. Kot pravi mag. Nenad Savič, je pomembno, da plača vsebuje tudi variabilni del, ki se veže na uspešnost posameznika. Le tako je vsak zaposleni motiviran k uresnitvi ciljev podjetja (Intervju z Nenadom Savičem, 2010). Informacijska podpora mora podjetju omogočati pregled nad kazalci (dnevno, mesečno, polletno, letno), saj le tako vedo, ali so na pravi poti in ali je potrebno ukrepanje. Podjetje, ki želi, da je vpeljava USK uspešna, mora biti sposobno hitre prenove, saj le-to omogoča hitre rezultate.

2.2 Primerjava uporabnosti uravnoveženega sistema kazalcev 2. in 3. generacije

Po besedah mag. Nenada Saviča je v praksi težje ločiti, ali gre za USK 2. ali 3. generacije. Vsako generacijo sestavljajo deli, ki so značilno le za to generacijo; tako je ciljna destinacija značilna za USK 3. generacije. Vendar jo včasih uporabijo tudi podjetja, ki ne razvijajo USK 3. generacije (Intervju z Nenadom Savičem, 2010). Vsako podjetje torej lahko oblikuje svoj specifičen USK, ki ga je težko umestiti v katero od generacij.

USK lahko uporabijo vsa podjetja ne glede na to, ali so javna ali zasebna, majhna ali velike korporacije. Na spletni strani <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies> lahko najdemo zbirko praktičnih primerov uporabe USK v različnih podjetjih. Poglejmo nekaj primerov.

Podjetje Enerco, velika energetska multinacionalna družba je s pomočjo svetovalnega podjetja 2GC v letu 2008 razvila sistem, ki jim sedaj omogoča boljšo povezavo poslovnih enot, saj so razvili informacijsko podprt USK, ki spremlja izvedbo in uresničevanje zastavljenih ciljev. Uporaba USK jim omogoča uskladiti delovanje in nadzorovanje poslovnih enot po vsem svetu (2GC Case Study, 2008d, str. 7). V podjetju so bili zadovoljni s procesom razvijanja USK, saj so

v dveh dnevih oblikovanja strategije dosegli poenotenje med vodstvenimi delavci, kar jim prej ni uspelo v mesecih sestankovanj. Sedaj v podjetju lažje sledijo uresničevanju ciljev in lažje določajo aktivnosti za uresničevanje strategije (2GC Case Study, 2008d, str. 7).

Mednarodni trgovec na drobno je želel prenoviti obstoječi sistem za merjenje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. Sistem je bil preveč kompleksen, zapleten ter nedosledno vpeljan v trgovine po svetu. Svetovalci so skupaj s podjetjem razvili sistem na podlagi »vedenje-aktivnosti-rezultati«, ki je omogočal lažji pregled, poleg tega pa so zaposleni bolje razumeli sistem ocenjevanja. (2GC Case Study, 2008e, str. 2). Podjetje sedaj ocenjuje zaposlene z množico objektivnih in subjektivnih kazalcev. S tem sistemom podjetje dosega boljše finančne rezultate (2GC Case Study, 2008e, str. 4).

Ti dve podjetji sta svoj USK razvili s pomočjo podjetja 2GC (<http://www.2gc.co.uk/>), ki razvija USK 3. generacije.

Na spletni strani svetovalnega podjetja Balanced Scorecard Institute se nahaja obsežna zbirka primerov podjetij, ki so vpeljale USK, poleg tega pa najdemo tudi strateške diagrame, ki so lahko v pomoč pri izdelavi USK v podjetju. Veolia Water študija primera prikaže, zakaj je podjetje uporabilo USK ter katere prednosti je prinesla vpeljava. V podjetju Veolia Water so s pomočjo svetovalnega podjetja Balanced Scorecard Institute vpeljali USK, ki je pomagal pri komuniciranju strategije med zaposlenimi na način, ki je bil vsem razumljiv in s katerim so se lahko poenotili. USK v tem podjetju je bil osnovan z namenom povečanja uspešnosti poslovanja, premagovanju ovir pri interni komunikaciji, boljšemu osredotočanju na strategijo in rezultate, določanju proračuna in sredstev ter boljšemu razumevanju potreb strank. Po uspešni vpeljavi USK po poslovnih enotah je podjetje začelo uvajati USK po celotni organizaciji, s pomočjo programa za e-učenje. E-učenje je sestajalo šest korakov, ki zaposlenim ni vzelo več kot eno uro učenja. E-učenje je podjetju pomagalo seznaniti zaposlene z USK, poleg tega pa je jasno pokazalo, kako posameznik pripomore k doseganju ciljev podjetja. Podjetju je na koncu uspelo razviti okvir za merjenje uspešnosti njihovih objektov in poslovalnic, ki so geografsko zelo razpršeni. Veolia Water še danes konstantno izboljšuje in nadgrajuje USK, kar jim omogoča interno in zunanjo rast (Balanced Scorecard Institute - Veolia Water case study). Direktor podjetja Laurent Auguste ocenjuje, da je bila vpeljava USK v podjetje uspešna, saj sedaj ciljajo na visoke prihodke na geografsko raznolikem trgu, poleg tega pa so zaposleni uspešno poenotili strategijo in vedo, kako jo doseči (Balanced Scorecard Institute - Scorecard Driving Strategy at Veolia Water North America, 2009, str. 2).

Podjetje Futura v ZDA, ki se ukvarja z proizvodnjo aluminija, je želelo razviti USK, ki bi pomagal motivirati, nagrajevati in ohranjati sposobne zaposlene v podjetju. Želeli so, da jim svetovalno podjetje BSC Designer, pomaga razviti USK, ki bo postavil zaposlenega na prvo mesto. Zato so razvili kazalce za štiri vidike. Vidik notranjih poslovnih procesov so označili za najpomembnejši vidik, zato so razvili posebne metode, ki bi zaposlene motivirala k analitičnemu in inovacijskemu mišljenju. Ena zanimivejših metod je »ocena na rojstni dan« (angl. *birthday review*). Na rojstni dan zaposlenega so izvedli anketo o njegovem zadovoljstvu z delom in tako

definirali težave, s katerimi se zaposleni srečujejo med svojim vsakodnevnimi delovnimi obveznostmi (tehnologija, delovni proces in podobno). Redno so izvajali anketo o zadovoljstvu z vodstvom (angl. *leadership survey*), v kateri so popolnoma neobremenjeno ocenjevali vodje podjetja in posameznih področij. Ti dve metodi sta le dve od množice, ki jim je pomagala pri ocenjevanju zaposlenih, delovnih procesov in izgradnji boljše kulture podjetja. V samo treh letih je podjetju uspelo preseči svoje cilje na področju človeških virov. Podjetje USK označuje za uspešno, saj so dosegli najpomembnejši cilj: zadržati zaposlene - kar za 33% so zmanjšali fluktuacijo zaposlenih. Povprečna fluktuacija industrije znaša približno 50%, v podjetju pa povprečna fluktuacija sedaj znaša 10,7% (BSC Designer, 2010).

Koristi vpeljave USK so v večini primerov podjetij naslednja (Stropnik, 2004, str. 50): lažje ugotavljanje dejavnikov, ki so ključnega pomena za uspeh podjetja; jasno določeni cilji za posamezna področja, ki jih tudi realizirajo; izboljšanje merljivosti finančnih in nefinančnih učinkov; udeležanje strategije, tudi na operativni ravni; podjetja se lažje prilagajajo strategiji in jo preverjajo, preko nje komunicirajo z zaposlenimi.

Pri vpeljavi USK se podjetja srečujejo tudi s problemi, kot so (Stropnik, 2004, str. 33): različno pojmovanje vizije in strategije v podjetju, definiranje strateških ciljev, izbira vidikov in njihovih kazalcev, težave z določanjem vzročno-posledičnih povezav, razvoj in izbira pravilne informacijske tehnologije, pomanjkanje predanosti zaposlenih in vodstvenih delavcev, stroški vpeljave itd.

Tudi v Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki so vpeljala USK, to so: Iskra Avtoelektrika, Javor Pivka, Lesnina, Lek in drugi. Največje razlike med podjetji so v stopnji avtomatizacije in informacijske podpore USK. To je v praksi lahko ena največjih ovir pri vpeljavi USK v celotno poslovanje podjetja (Rejc, 2005, str. 7). Slovenska podjetja, ki so v zadnjih letih vpeljala USK 3. generacije pa so: Špica International, Smart Com, Reflex, Prevent, Danfoss Compressors, Luka Koper, MIK Celje, Krka in drugi (Intervju z Nenadon Savičem, 2010).

Iskra Avtoelektrika je USK uvedla že leta 1999. Izkušnje podjetja z uvajanjem USK so različne. V podjetju menijo, da samo celovit sistem orodij za merjenje in vrednotenje zmogljivosti omogoča podjetju, da daje potrebne impulze znotraj podjetja za učinkovito in pravočasno odzivanje na zahteve trga. Na uspešnost in učinkovitost merjenja zmogljivosti vplivata tudi razširjenost in strinjanje zaposlenih z vizijo in strateškimi cilji podjetja. V podjetju poudarijo tudi, da mora biti izbor kazalcev prepuščen podjetju, ki mora izbor prilagoditi tako, da bo skozi kazalce lahko spremljalo prenašanje strategije v prakso. Nenazadnje pa ugotavljajo, da število kazalcev ne sme biti preveliko; priporočljivo izkustveno število je do šest kazalcev po posameznem vidiku in po organizacijski ravni (Fajt, 2005, str. 32). Podjetje Iskra Avtoelektrika poleg vseh prednosti (preglednost, razumljivost, pregled nefinančnih kazalcev, spodbujanje timskega dela in podobno) navaja tudi nekaj slabosti, o katerih sem v diplomskem delu že pisala. Največjo težavo vidijo v iskanju jasnih vzročno-posledičnih povezav, poleg tega pa USK zahteva večletne izkušnje pri uvajanju metode. Zahtevna je tudi izgradnja ustreznega informacijskega sistema (Fajt, 2005, str. 33).

USK je eno od treh orodij, ki so v zadnjih letih najbolj izboljšala poslovanje slovenskih podjetij (Ložar, 2008, str. 5). Podjetje MIK Celje je primer slovenskega podjetja, ki je ob pomoči svetovalnega podjetja 5KMC uspešno vpeljal USK. Prenova merjenja uspešnosti jih je pripeljala do različnih nagrad in priznanj, kot so: Zlato priznanje celjskega sejma za inovativnost, Srebrni ceh SOZ ter EFQM - evropsko priznanje za poslovno odličnost.

SKLEP

Zadnji čas je, da slovenska podjetja prestrukturirajo poslovne modele, produktne strategije, začno uporabljati najsodobnejše managerske koncepte in globalno optimizirajo vire (Ložar, 2008, str. 5). Današnji svet je spreminjajoči se svet. Spreminja se naše življenje, okolje, v katerem živimo; spremenila se je dinamika zasebnega in poslovnega sveta. Podjetja želijo biti uspešna, zato so prisiljena iskati nove poti, ki jih bodo pripeljale do poslovne odličnosti. Tradicionalno merjenje uspešnosti s finančnimi kazalci že dolgo ne sledi več potrebam podjetij. Zato se iščejo nove poti in pristopi, ki bodo podjetju dali kratko, jedrnat in strnjeno informacijo o njegovem poslovanju.

Čeprav so razviti tudi drugi modeli, je USK najbolj preskušen pristop k sodobnemu merjenju uspešnosti uresničevanja strategij in razvijanju strategij, je tudi najbolj programsko podprt in ob pravi uporabi daje dobre rezultate (Rejc, 2004, str. 19).

USK sta ob pomoči številnih inovativnih podjetij razvila Kaplan in Norton. Danes USK delimo na tri generacije. Začetki USK 1. generacije segajo v začetek devetdesetih let prejšnjega stoletja. Kljub začetnim težavam in pomanjkljivostim koncepta je pritegnil veliko pozornosti podjetij in strokovnjakov po svetu. Prve izboljšave koncepta sta avtorja Kaplan in Norton ponudila že po letu 1996, le-te pa lahko uvrstimo v model USK 2. generacije. Svetovalno podjetje 2GC Active Management iz Anglije, ustanovljeno leta 1999, je začetnik razvoja USK 3. generacije.

Vse tri generacije slonijo na prvotnem modelu, sestavljenem iz štirih vidikov: vidik učenja in rasti, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik kupcev in finančni vidik. Največje spremembe je prinesla nadgradnja USK 1. generacije v USK 2. generacije, ki je predstavila novosti, kot sta: vzorčno-posledične povezave in strateški diagram. USK 3. generacije pa prinese nadgradnjo, imenovano ciljna destinacija, in poenostavitev strateškega diagrama. USK 3. generacije pomeni izboljšanje koncepta USK 2. generacije, vendar razlike med eno in drugo generacijo v praksi podjetij velikokrat niso popolnoma jasne. USK 3. generacije lahko v grobem prepoznamo po tem, da podjetju pri razvoju modela pomaga svetovalno podjetje, ki je pooblaščen ali pa razvija izključno USK 3. generacije.

USK kot sodobni managerski model za merjenje uspešnosti v svoji sodobni obliki 3. generacije v Sloveniji še vedno ni prepoznaven. Tako kažejo raziskave, pa tudi izkušnje iz prakse podjetij. Sama uvedba USK ne bo prinesla uspeha, niti bistvenih sprememb, če sistem ne bo ustrezno informacijsko podprt in sprejet med vsemi zaposlenimi. Vsaka sprememba v podjetju lahko

pomeni zavračanje s strani zaposlenih, saj ljudje običajno niso naklonjeni spremembam. Poenotenje je težek proces, vendar ključen, dosežemo pa ga lahko le s komunikacijo preko vseh ravni podjetja.

Vsako podjetje, ki želi vpeljati USK se mora zavedati, da je za tak proces potrebno veliko časa in pripravljenosti vseh zaposlenih. Proces razvijanja USK je lahko dolgotrajen in ni nujno, da takoj prinese pozitivne rezultate. Mislim da je sistem USK kot sodobni sistem merjenja in razvijanja strategij dober in lahko podjetju prinese izjemne rezultate, vendar le ob upoštevanju dejstva, da mora vsako podjetje razviti svojevrsten sistem.

Hipotezo o tem, da uporaba USK prinese podjetju večjo poslovno učinkovitost in uspešnost, lahko delno potrdim. Sama vpeljava USK v podjetje ne prinese ničesar, če le-ta ni ustrezno razvit in prilagojen podjetju. Prav tako ne prinese pozitivnih rezultatov, v koliko podjetje ne sledi kratkoročnim ciljem, ki jim kažejo, ali so na pravi poti do uresničevanja strategije. V sodelovanju s strokovnjaki, ki podjetju pomagajo razviti in predstaviti celoten koncept USK, bo podjetje tudi ob lastni iniciativi v prihodnosti lahko uspešno uporabljalo USK.

Podjetja morajo biti pripravljena na spremembe. Slovenska podjetja so na dobri poti k prenovam, vendar bo potrebno nekoliko več samozavesti in pripravljenosti k spremembam. Le sprememba je pogoj za napredek.

LITERATURA IN VIRI

1. Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, str. 25-37.
2. Balanced Scorecard Institute. (2009). Scorecard Driving Strategy at Veolia Water North America. Študija primera. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/ExamplesSuccessStories/tabid/57/Default.aspx>
3. Brignall, S. (2002). The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique. Proceedings from the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management – PMA (str. 85-92). Boston.
4. Brooks, D. (2004). How to Write GRANTS: The Best Kept Secret in the School Business. Najdeno 7. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://performancepyramid.muohio.edu/pyramid.html>
5. BSC Designer. (2010, 26. februar). Balanced Scorecard Helps Aluminum Manufacturer Boost Employee Retention and Satisfaction. Najdeno 25. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.bscdesigner.com/balanced-scorecard-helps-aluminum-manufacturer-boost-employee-retention-and-satisfaction.htm>
6. Cobbold, I. M., & Lawrie G. J. G (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. Proceedings from *The 3rd International Conference on Performance Measurement and Management* (str. 125-131). Boston.
7. Fajt, O. (2005). Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in javni upravi (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Hočevar, M. (2002). Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS*, str. 85-96.
9. Hočevar, M. (2003, 1. Februar). Prednosti in omejitve metode BSC. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/v2/Preview.aspx?URN=URN:NBN:SI:doc-9QJGFZZG>
10. Ittner C.D. & Larcker D.F. (2003) Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, str. 88-95.

11. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, str. 71-79.
12. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, str. 134-142.
13. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, str. 75-85.
14. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996b). The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press.
15. Kaplan R.S. & Norton D.P. (2000). Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lawrie, G. & Cobbold I. (2002, maj). Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard. Najdeno 13. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-papers>
18. Ložar, B. (2008). Slovenska podjetja nujno potrebujejo razvojni skok. Združenje manager. Najdeno 1. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf>
19. Neely A. (2001). The performance prism in practice. Measuring Business Excellence. MCB West Yorkshire: University Press.
20. Neely A. (2002). Business Performance Measurement. Cambridge: University Press.
21. Nørreklit, H. (2000). The balance of the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management accounting research, str. 65-88.
22. Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. Accounting, Organisation and Society, str. 591-619.
23. Rejc, A. (1996). Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Slovenska ekonomska revija, str. 485-502.

25. Rejc, A. (2003). Balanced Scorecard: od vajenca do mojstra. Manager+, str. 18-22.
26. Rejc, A. (2004). Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager +, str. 17-19.
27. Rejc, A. (2005). Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. Priloga k Zborniku referatov / 11. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož 9., 10. in 11. november 2005. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
28. Rigby, D. Management Tools and Trends 2007. (2007, 1. april). Bain & Company. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.bain.com/bainweb/Publications/book_detail.asp?id=25509&menu_url=books.asp
29. Rigby, D. Management Tools and Trends 2009. (2009, 1. maj). Bain & Company. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.bain.com/management_tools/home.asp
30. Stropnik, T. (2004). Uporabnost uravnoteženega sistema kazalnikov v velikih slovenskih podjetjih (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Sveiby, K.E. (1997). Measuring intangible assets. Najdeno 7. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>
32. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh (str. 664-692). Radovljica: Didakta.
33. 2GC Limited. (2003). Setting targets for measures used in performance management systems. Združeno kraljestvo. Najdeno 26. oktobra 2010 na spletnem naslovu www.2gc.co.uk/pdf/2GC-MB0603.pdf
34. 2GC Limited. (2008a). FAQ Answer: What is a “state of the art” Balanced Scorecard design?. Združeno kraljestvo. Najdeno 16. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-faqs>
35. 2GC Limited. (2008b). FAQ: What are the main benefits of a Balanced Scorecard?. Združeno kraljestvo. Najdeno 16. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-faqs>

36. 2GC Limited. (2008c). Cascading: developing, linking and aligning multiple Balanced Scorecards. Združeno kraljestvo. Najdeno 1. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies>
37. 2GC Limited. (2009a). FAQ Answer: What is the Balanced Scorecard?. Združeno kraljestvo. Najdeno 16. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-faqs>
38. 2GC Limited. (2009b). Organisational performance management in a UK insurance firm. Združeno kraljestvo. Najdeno 1. oktobra 2010 spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies>
39. 2GC Case Study 8 – Enerco. (2008d). Združeno kraljestvo. Najdeno 1. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies>
40. 2GC Case Study 7 – Employee performance management for an international retailer. (2008e). Združeno kraljestvo. Najdeno 1. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies>

PRILOGE

Priloga 1: Seznam managerskih orodij, uporabljenih v raziskavi Bain & Co.

Tabela 1: Seznam managerskih orodij, uporabljenih v raziskavi Bain & Co.: Management Tools & Trends 2009

	Management Tools 2009	slovenski prevod
	Balanced	
1.	Scorecard	uravnoteženi sistem kazalcev
2.	Benchmarking	primerjalno posnemanje
3.	Business Process Reengineering	prenova poslovnih procesov
4.	Collaborative Innovation	skupne inovacije
5.	Core Competencies	osrednje sposobnosti
6.	Customer Relationship Management	management odnosov s strankami
7.	Customer Segmentation	segmentacija kupcev
8.	Decision Rights Tools	orodja za pravilno odločanje
9.	Downsizing	odpuščanje
10.	Growth Strategy Tools	orodja za strategije rasti
11.	Knowledge Management	management znanja
12.	Lean Six Sigma	orodja za zniževanje variacij procesov
13.	Loyalty Management	management zvestobe
14.	Mergers and Acquisitions	združitve in prevzemi
15.	Mission and Vision Statements	izjave o poslanstvu in viziji
16.	Online Communities	spletne skupnosti
17.	Outsourcing	zunanji najem
18.	Price Optimization Models	modeli za cenovno optimizacijo
		scenariji in načrtovanje izrednih
19.	Scenario and Contingency Planning	dogodkov
20.	Shared Service Centers	centri za skupne storitve
21.	Strategic Alliances	strateške povezave
22.	Strategic Planning	strateško planiranje
23.	Supply Chain Management	management oskrbovalne verige
24.	Total Quality Management	celovito obvladanje kakovosti
25.	Voice of the Customer Innovation	kupčeve inovacije

Vir: D. Rigby, Management Tools and Trends 2009. Bain & Company, str. 2.

Priloga 2: Vprašanja za strukturirani intervju z mag. Nenadom Savičem

1. Na spletni strani Vašega podjetja lahko vidimo reference preko 30 podjetij, s katerimi ste sodelovali in jim svetovali, od javnega do zasebnega sektorja. Lahko ocenite, kakšna je razširjenost uporabe uravnoveženega sistema kazalcev (USK) v Sloveniji?
2. Po raziskavi Bain & Co., se je USK leta 2008 povzpela na 6. mesto med 25 različnimi managerskimi orodji v svetu. Kako priljubljena je metoda v Sloveniji? Zakaj se podjetja odločijo za vpeljavo USK?
3. Zanimivo je, da po zgoraj omenjeni raziskavi zadovoljstvo z USK leta 2006 ni tako dobro, kot bi lahko pričakovali glede na pogostost uporabe. Leta 2008 se pojavi znatno izboljšanje zadovoljstva podjetij z metodo. Zakaj mislite, da je tako? Kaj bi bil lahko vzrok nezadovoljstva?
4. Katera je bistvena značilnost USK 3. generacije, ki razlikuje to metodo od ostalih sodobnih metod za merjenje uspešnosti?
5. Kateri pogoji v podjetju morajo biti izpolnjeni za uspešno vpeljavo USK in posledično dobre rezultate? (Je to odprtost zaposlenih k spremembam, dober informacijski sistem, dobro osnovana vizija, dobri managerji? Kateri dejavnik bi izpostavili?)
6. Kako hitro se pokažejo prvi rezultati in ali obstaja neko splošno pravilo, na katerih področjih se bodo rezultati pokazali najprej?