

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SODOBNI SISTEMI ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA:
DEJAVNIKI NJIHOVE USPEŠNOSTI V PRAKSI**

Ljubljana, avgust 2011

ALJAŽ TRENTA

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA.....	2
2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV	6
3. POVEZAVA MED SODOBNIMI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI IN POSLOVNO USPEŠNOSTJO.....	10
3.1 Večdimenzionalnost sistemov merjenja uspešnosti.....	14
3.2 Strateška orientiranost sistemov merjenja uspešnosti.....	16
3.3 Skladnost med ravnmi organizacije	19
3.4 Skladnost sistemov merjenja uspešnosti s sistemi nagrajevanja zaposlenih	20
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model menedžmenta uspešnosti in položaj sistema za merjenje uspešnosti</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na evolucijo sistemov merjenja uspešnosti poslovanja</i>	<i>12</i>
<i>Slika 3: Strateška dimenzija sodobnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja</i>	<i>18</i>

UVOD

V tuji poslovni literaturi so se resnejše polemike o problematiki klasičnih tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti poslovanja začele pojavljati že ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja. Do tedaj je ugotavljanje uspešnosti tako v teoriji kot v praksi temeljilo predvsem na kratkoročnih finančnih kazalcih (ROE, ROA in izpeljana DuPontova analiza), v literaturi poimenovanih kar » modeli suverenosti delničarjev« (Rejc & Slapničar, 2003, str. 60). Kot taki pa niso posredovali kakovostnih informacij glede uspešnosti poslovanja podjetij. Vse večja dinamičnost procesov različnih sfer je pripomogla k težnji po celovitejših informacijah za dolgoročno odločanje menedžerjev, kar je privedlo do konceptov uravnovešenega presojanja uspešnosti. Sledil je razcvet uporabe nefinančnih kazalcev za merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetij. Že dobri dve desetletji je minilo od pionirskih akademskih in empiričnih prispevkov o sodobnih sistemih merjenja uspešnosti, a da je tematika še vedno sveža, pričajo številne razprave (Bourne, Kennerly & Franco-Santos, 2005; Kennerly & Neely, 2003; Ittner & Larcker, 2001). Medtem ko so bili sodobni pristopi k analizi poslovanja dobro sprejeti, se namreč v raziskovalni literaturi še vedno pojavljajo polemike glede njihovega vpliva na izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Na eni strani avtorji sodobnih modelov merjenja uspešnosti sicer navajajo koristi, ki naj bi jih podjetja povzela z uvedbo tovrstnih sistemov v poslovanje, medtem ko so na drugi strani mnoge empirične raziskave bodisi potrdile ali ovrgle te trditve, s čimer mnenja ostajajo deljena. Vsem raziskavam je skupno, da zgolj integrirane informacije niso dovolj, ampak je zahtevana širša sprememba v organizaciji, miselnosti in kulturi.

Glavni namen diplomskega dela je pomagati podjetjem in drugim združbam pri uspešni uvedbi sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti poslovanja, in sicer tako, da opozorim na ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost implementacije tovrstnih sistemov.

Cilji diplomskega dela so:

- ugotoviti temeljne značilnosti sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti;
- ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešno uvedbo sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti poslovanja;
- izdelati sintezo empiričnih ugotovitev o vlogi in pomenu posameznih dejavnikov.

V diplomskem delu kot metoda dela ni uporabljeno praktično raziskovanje, temveč akademski pristop v obliki sinteze dosedanjih raziskav in ugotovitev s tega področja. Raziskovanje področja sodobnih sistemov merjenja uspešnosti se vrti okoli iztočnice, ki jo predstavlja uspešnost uvedbe modelov v praksi. Na ta način so osvetljeni ključni dejavniki vpliva na implementacijo tovrstnih sistemov, ki si v bodočnosti zaslužijo več pozornosti v raziskovalnih in akademskih krogih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh teoretičnih sklopov. Ker je na tem področju zelo malo t.i. klasične literature, so bili uporabljeni predvsem članki, priročniki, publikacije in drugi prispevki večinoma tujih strokovnjakov, ki obravnavajo aktualne teme s tega področja. Prvi,

splošni del diplomskega dela, vsebuje dve poglavji, vezani na značilnosti sodobnih sistemov merjenja uspešnosti v podjetjih.

V prvem poglavju je predstavljen koncept merjenja uspešnosti, njegova vpetost v disciplino menedžmenta uspešnosti in razlogi, ki so botrovali k evoluciji tradicionalnih v sodobne sisteme merjenja uspešnosti. Opisane so ključne razlikovalne značilnosti tovrstnih modelov in njihov namen, predstavljena pa je tudi ideja situacijske teorije poslovnega računovodstva, po kateri naj bi podjetja razvijala diferencirane modele presojanja uspešnosti. Drugo poglavje obravnava glavne značilnosti najpogostejše uporabljenega sistema za presojanje uspešnosti – uravnoveženega sistema kazalcev (angl. *Balanced Scorecard*, BSC).

Tretje poglavje se ukvarja s proučevanjem vpliva sistemov presojanja uspešnosti na izboljšanje poslovne uspešnosti, pri čemer so s pomočjo taksonomije dimenzij strateških sprememb po Pettigrewju analizirani ključni dejavniki uspešnosti uvedbe tovrstnih sistemov v poslovanje. V nadaljevanju so predstavljene štiri ključne značilnosti sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti, katerih implementacija naj bi ključno pripomogla k uspešnosti orodij za analizo poslovanja.

V času pisanja diplomskega dela je prišlo do sprememb v zastavljeni strukturi, kajti prvotno je bil drugi del dokumenta namenjen izvedbi empirične raziskave o značilnostih sistemov presojanja uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih ter ugotavljanju, ali so tovrstni sistemi uporabljeni za potrebe nagrajevanja srednje ravni menedžmenta. Vendar pa je bila raziskava kasneje zaradi slabega odziva podjetij prekinjena. Raziskavo sem vendarle poskušal nadgraditi s študijo primera podjetij, ki so se prve faze raziskave udeležila, vendar pa dotična podjetja v podrobnejši analizi (intervjuji) niso bila pripravljena sodelovati. Toda za razvoj področja merjenja uspešnosti so ključni ravno praktični primeri, zaradi česar bodo v prihodnosti empirične raziskave še kako pomembne.

1. SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Simons (2000, str. 4) opredeljuje sisteme za merjenje uspešnosti in kontrolne sisteme kot formalne, informacijsko podprte postopke ter procedure namenjene menedžmentu za ohranjanje ali prilagajanje vzorcev v organizacijskih aktivnostih. Bourne et al. (2003, str. 3) podobno opredelijo tri glavne pojme - proces merjenja uspešnosti, kazalce in sistem kazalcev:

- Merjenje uspešnosti poslovanja lahko opredelimo kot proces kvantificiranja učinkovitosti oziroma uspešnosti sprejetih in udejanjenih odločitev.
- Sodilo za presojanje uspešnosti lahko opredelimo kot sredstvo za merjenje učinkovitosti in uspešnosti dejanj.
- Sistem za merjenje uspešnosti poslovanja sestavlja nabor kazalcev, s katerimi kvantificiramo tako učinkovitost kot tudi uspešnost ukrepov.

Že leta 1991 je Eccles (1991, str. 131) v začetku svojega članka z naslovom '*The Performance Measurement Manifesto*' podal drzno izjavo: »V naslednjih petih letih bo moralo vsako podjetje preoblikovati način, kako meri lastno poslovno uspešnost«. Ta trditev

je bila povsem na mestu, kajti že pred tem so sredi osemdesetih let strokovnjaki in poslovni uporabniki množično opozarjali na pomanjkljivosti tradicionalnih modelov presojanja uspešnosti, ki so temeljili na finančnih kazalcih. Dinamično okolje s poglobljajočo se konkurenco in pospešenim tehnološkim razvojem od organizacije terja spremembo ključnih procesov in način doseganja konkurenčne prednosti. Temu je sledilo preoblikovanje sistemov merjenja uspešnosti, da odražajo spremenjene pogoje poslovanja in ključne vidike strategije (Kennerly & Neely, 2003, str. 213). Tudi Simons (2000, str. 186) identificira značilnosti sodobnega dinamičnega konkurenčnega okolja, kjer se od podjetij zahteva:

- razvijati zvestobo odjemalcev;
- služiti kupcem na novih segmentih in trgih;
- razvijati nove proizvode in storitve;
- nuditi kupcem visoko kakovostne izdelke in ugodne cene v realnem času;
- izkoriščati znanja za izboljšave znotraj organizacije.

Po Neelyju so glavni razlogi za povečanje zanimanja za sodobne sisteme merjenja uspešnosti poslovanja naslednji: spreminjajoča se narava dela, rastoča tekmovalnost in konkurenčni pritiski, specifične pobude na področju izboljšav poslovanja, državne in mednarodne nagrade za kakovost, spreminjajoče se organizacijske vloge, spreminjajoče se zunanje zahteve ter moč informacijske tehnologije (Neely, 1999, str. 210).

Verjetno ključna razlikovalna lastnost sodobnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja je filozofija premika od pojmovanja klasičnih finančnih kazalcev kot osnove za presojanje uspešnosti k njihovi obravnavi v sklopu širšega nabora sodil uspešnosti. Sicer je mnogo podjetij že pred tem spremljalo različne nefinančne dimenzije poslovanja, vendar pa je po Ecclesu (1991, str. 131) bistvo radikalnega pristopa v dodeljevanju enakovredne ali celo primarne vloge nefinančnim kazalcem pri opredeljevanju strategije, odločanju ali določanju nagradjevanja. Kot menita Kaplan in Norton (1992, str. 71), sodobni sistemi ne izključujejo uporabe ene vrste kazalcev na račun spremljanja druge, temveč kombinirajo sočasne informacije o uspešnosti na različnih relevantnih področjih, upoštevaje interese različnih skupin udeležencev (lastnikov, strank, zaposlenih). Podobno Meyer (2002, str. 3) v prid integriranih sistemov merjenja uspešnosti navaja nizko stopnjo korelacije med kazalci, kjer vsak doprinaša različne informacije, nujno potrebne za celovit pregled nad uspešnostjo podjetja. Nadalje argumentira uporabo raznovrstnih kazalcev, kjer finančne kazalce preko procesa stopničenja (angl. *cascading*) združimo na nižje ravni, agregiramo pa nefinančne informacije posameznih delovnih skupin ali oddelkov (Meyer, 2002, str. 30).

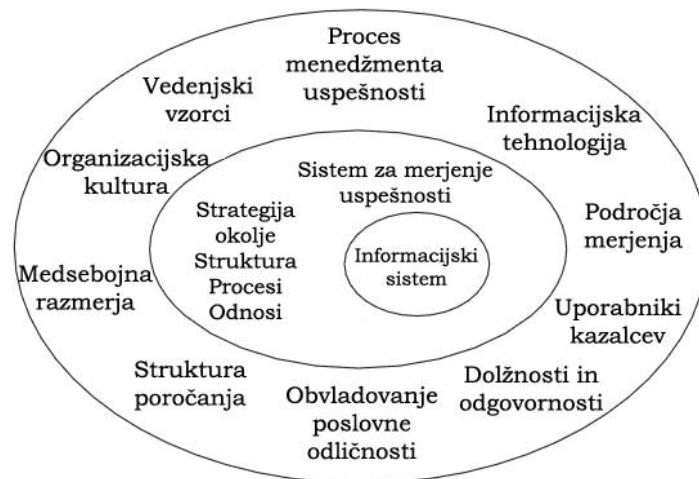
Glavni namen sodobnih sistemov merjenja uspešnosti je torej holističen pregled nad celotnim poslovanjem, osredotočanje na integrirane finančne in nefinančne informacije o poslovanju ter njihovo posredovanje različnim uporabnikom z namenom vplivanja na proces odločanja in sprejemanje korektivnih ukrepov (Kaplan & Norton, 1992, str. 72). Pravilno izbrana relevantna sodila uspešnosti naj bi odražala strateško usmerjenost organizacije in preko presojanja uspešnosti predstavljala gonilo nenehnim organizacijskim izboljšavam ter spodbudo zaposlenim za večjo udeležbo pri uresničevanju strategije (Carr & Hasan, 2008, str. 617). Dejstvo je, da s svojo tesno vpetostjo v procese planiranja in kontrole poslovanja,

sodobni sistemi merjenja uspešnosti dandanes postajajo močno strateško orodje za obvladovanje uspešnosti v organizacijah (Kaplan & Norton, 1992, 1996a; Ittner & Larcker, 2001; Eccles, 1991).

V osnovi izvajanje menedžmenta uspešnosti (angl. *performance management*) narekuje uporabo različnih sistemov, s katerimi združba obvladuje svojo poslovno odličnost. Ti sistemi med drugim vključujejo razvoj in revizijo poslovne strategije, poslovodno računovodstvo, vodenje s cilji, nabor formalnih in neformalnih sodil uspešnosti, ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in sheme/pakete nagrajevanja (Bititci, Carrie & McDevitt, 1997, str. 524). Srce merjenja uspešnosti in menedžerske kontrole (angl. *performance measurement and management control*) uspešnosti predstavlja informacijski sistem (model za merjenje uspešnosti), ki omogoča integracijo kakovostnih informacij iz omenjenih podsistemov. Gre za proces sklenjenega kroga (angl. *closed-loop*) pravilne uporabe in razporeditve strateških/taktičnih ciljev kot tudi strukturiran okvir iz povratnih informacij za poročanje in podporo sistemom kontrole ter odločanju. Simons (2000, str. 67) povzema pet vrst uporabe informacij v kontekstu merjenja uspešnosti in menedžerskega nadzora, ki odražajo holističen pogled sodobnih modelov analize poslovanja: odločanje, nadziranje, opozarjanje, izobraževanje in učenje ter zunanje komuniciranje. Henri (2004, str. 110) v svoji študiji proučevanja celovitosti sodobnih sistemov merjenja uspešnosti na področju organizacijskega učenja zaznava razširitev modelov v smeri dimenzije učenja z dvojno zanko. Ta v drugi stopnji vključuje preoblikovanje predpostavk, ciljev in strateških načrtov v organizaciji in tako predstavlja izkušnjo učenja.

Na podlagi izhodnih informacij modelov menedžerskega nadzora je menedžerjem omogočeno ravnanje podjetja v smeri razvijanja in ohranjanja strateško pomembnih vzorcev vedenja (Otley, 1999, str. 364). Primerjanje dejanskih poslovnih rezultatov s predvidenimi strateškimi cilji namreč menedžerjem pomaga pri rednem spremljanju uresničevanja zastavljene strategije (Marc, Peljhan, Ponikvar, Šobota & Tekavčič, 2010a, str. 130). V sliki 1 je prikazan model managementa uspešnosti in položaj sistema za merjenje uspešnosti.

Slika 1: Model menedžmenta uspešnosti in položaj sistema za merjenje uspešnosti



Vir: U.S. Bititci et al, *Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide*, 1997, str. 525.

Slika 1 povzema bistvo discipline menedžmenta uspešnosti. Jedro sistema za merjenje uspešnosti – t.j. informacijski sistem (Bittici et al., 1997, str. 525) – mora pri doseganju ciljev upoštevati strateške in okoljske dejavnike (povezane s poslovanjem, kot tudi organizacijsko strukturo), interne procese in funkcije ter njihove medsebojne odnose. Podobno je za učinkovitost/uspešnost menedžmenta uspešnosti opredeljena pravilna uporaba zbranih informacij in njihov vpliv na obvladovanje podjetja. Tako je poleg strukture poročanja, delitve odgovornosti in uporabe informacijske tehnologije ključnega pomena osredotočenost na mehke dejavnike, kot so: kultura, vedenjski vzorci in medsebojni odnosi. Struktura in konfiguracija sistema za merjenje uspešnosti je v takem kontekstu kritična za uspešnost in učinkovitost menedžmenta uspešnosti, katerega prvenstveni cilj je doseganje vzdržne organizacijske uspešnosti (Marc et al., 2010a, str. 130).

Nekateri v svetu najbolj uveljavljeni sodobni sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja so (Rejc & Slapničar, 2004, str. 48): uravnotežen sistem kazalcev (angl. *The Balanced Scorecard*, BSC), prizma uspešnosti (angl. *Performance Prism*), piramida uspešnosti (angl. *Performance Pyramid*), model udeležencev (angl. *Stakeholder model*), matrika učinkov in determinant (angl. *Matrix of Results and Determinants*), ABPA (angl. *Activity Based Profitability Analysis*), SMART piramida (angl. *SMART Pyramid*) in ostali specifični integrirani sistemi kazalcev. Za vse zgoraj naštetе modele je značilna struktura finančnih in nefinančnih kazalcev pri razvijanju in spremljanju uresničevanja strategije. Od podjetij, ki bodo povzela takšne celovite sisteme merjenja uspešnosti, se pričakuje večja uspešnost na ravni podjetja kot celote (Kaplan & Norton, 2001; Simons 2000; Kennerly & Neely, 2003). Navedeni sodobni modeli za celovito merjenje uspešnosti naj bi namreč premoščali večino pomanjkljivosti tradicionalnih finančnih računovodskih sistemov, vendar pa se s krepitvijo koncepta merjenja doseganja ciljev različnih deležnikov še vedno razvijajo, kot je to na primer značilno za prizmo uspešnosti (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2003, str. 4). Vsekakor pa je predvideno, da ustrezno strukturirani in zasnovani modeli za merjenje uspešnosti tvorijo

podlago za dosledno izvajanje menedžmenta uspešnosti za strateško, taktično in operativno raven podjetij (Bititci et al., 1997, str. 522).

Mnogi avtorji opozarjajo na veliko raznolikost sistemov merjenja uspešnosti (Rejc Buhovac & Slapničar 2007, 2003; Marc, Peljhan, Ponikvar, Šobota & Tekavčič, 2010b). Podjetja se med seboj namreč precej razlikujejo, drugačnosti pa izhajajo tudi iz konteksta, v katerega so vpeta v vsakodnevnom poslovanju. Smiselno je torej predpostavljati, da obstajajo nekateri dejavniki – okoliščine poslovanja in značilnosti podjetij – ki poleg stopnje razvoja gospodarskega sistema vplivajo na merjenje uspešnosti (Rejc & Slapničar, 2003, str. 62). Pri preučevanju dejavnikov, ki vplivajo na raznolikost sistemov za merjenje uspešnosti velja upoštevati situacijsko teorijo poslovnega računovodstva (angl. *contingency theory of management accounting*). Bistvena ideja teorije (Otley, 1999, str. 367) je spoznanje, da ne obstaja splošno veljavni sistem nadzora (merjenja uspešnosti), ampak je izbira ustreznih tehnik in kazalcev merjenja odvisna od specifičnih okoliščin, v katerih združba deluje. Izhodiščna situacijska spremenljivka je torej strategija in iz nje izpeljani cilji, ki jih prioriteto zasleduje. Vendar pa je povezava tudi obratna, saj je formalni sistem merjenja uspešnosti obravnavan kot glavni mehanizem, ki eksplicitno obravnava medsebojne odnose med sredstvi in metodami za uresničevanje strateških namer (Otley, 1999, str. 367). Seveda ni nujno, da so cilji in načini merjenja uspešnosti, kot jih razvije poslovodstvo podjetja, najbolj sprejemljivi tudi za lastnike podjetja. Ideja situacijske teorije zato ni normativna v smislu, da bi predpisovala implementacijo najboljšega oziroma najustrežnejšega modela za uresničevanje interesov lastnikov. Gre za pozitivno teorijo (Rejc & Slapničar, 2003, str. 63), kar pomeni, da je njen cilj brez vrednostnih sodb avtorja pojasnjevati, kakšno je obstoječe stanje v podjetjih. Raziskave na tem področju (Rejc Buhovac & Slapničar 2007; Rejc & Slapničar, 2003; Marc et al. 2010a) razkrivajo, da med slovenskimi podjetji še vedno prevladuje dokaj specifičen sistem za merjenje uspešnosti, sicer integriran, a pretežno usmerjen v finančne kategorije. V primeru, da je tak sistem usklajen s poslovno strategijo in podprt s strani nadzornih mehanizmov, se kljub temu zanj predpostavlja pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja (Rejc Buhovac & Slapničar, 2007, str. 50).

2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALCEV

Za večino podjetij, ki nastopajo v dinamičnem okolju, pogosto zasičenem s konkurenco, lahko sistemi presojanja uspešnosti pomenijo potencialen vir konkurenčne prednosti, saj je njihov uspeh močno odvisen od pridobivanja relevantnih in pravočasnih informacij za odzivanje na spremenjene razmere (Rejc, 2001, str. 9). V takšnem okolju, v katerem konkurenca temelji na znanju, je za uspeh podjetij ključna njihova sposobnost razvijanja, negovanja in aktiviranja neopredmetenih sredstev. Toda samo s finančnimi kazalci med neopredmetenimi sredstvi ni moč ovrednotiti aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost (Kaplan & Norton, 2001, str. 9): znanja, sposobnosti in motivacije zaposlenih; baz podatkov in informacijskih tehnologij; učinkovitih in odzivnih operativnih procesov; inovacij pri izdelkih in storitvah; zvestobe strank in odnosov z njimi ter političnega, zakonodajnega in družbenega odobranja. Kot rešitev je bil v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja predlagan uravnoteženi sistem kazalcev.

Uravnoteženi sistem kazalcev (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju tudi BSC) je eno izmed najbolj uveljavljenih orodij s področja merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja. Prvič je bil predstavljen v januarski številki revije Harvard Business Review v letu 1992 in kasneje celo označen za eno izmed najpomembnejših menedžerskih orodij zadnjih 75 let (Bourne et al., 2002, str. 1288). Zaradi izjemne uporabnosti je namreč njegova razširjenost med podjetji iz leta v leto naraščala. Ocenjuje se, da ga trenutno kot sistem za merjenje in obvladovanje uspešnosti uporablja že več kot 70 odstotkov Fortune 500 podjetij, s čimer je uravnoteženi sistem kazalcev postal najbolj priljubljen sistem merjenja uspešnosti zadnjega časa (Johnson & Beiman, 2007, str. 18). Strateško usmerjene združbe ga uporabljajo za umestitev strategije v središče vseh menedžerskih procesov. To jim omogoča uresničevanje zastavljene strategije in celovito obvladovanje uspešnosti na ravni celotnega podjetja. Na primeru uspešnih podjetij kot so Rockwater, Barclays Bank ter AMD, sta avtorja prikazala posebno uporabnost modela v obliki gonila procesa sprememb (Kaplan & Norton, 1993, str. 142).

Avtorja, harvardski profesor Robert S. Kaplan in svetovalec David Norton (1993, str. 134), sta zasnovala koncept strateškega merjenja uspešnosti poslovanja podjetja kot celote v obliki modela, ki vodstvu omogoča pretvorbo strateških ciljev v sistem usklajenih kazalcev uspešnosti poslovanja. V nasprotju s tako imenovanim tradicionalnim merjenjem, ki je vsebinsko predvsem finančno in usmerjeno v rezultate, je BSC vpeljal več vidikov uspešnosti in poudaril vlogo nefinančnih kazalcev pri spremljanju dejavnikov uspešnosti in pri merjenju doseženih ciljev na nefinančnih področjih (Rejc, 2003, str. 17). Na ta način je bilo podjetjem omogočeno nadzorovanje finančnih rezultatov ob hkratnem spremljanju napredka v izgradnji sposobnosti in ustvarjanju neopredmetenih sredstev, potrebnih za nadaljnjo rast podjetja (Kaplan & Norton, 1996a, str. 75). In prav te informacije zagotavljajo t.i. kazalci, ki "zamujejo" (angl. *lagging measures*) – nefinančni kazalci, ki so posledica dolgoročnih odločitev in dejavnosti (Kaplan & Norton, 1996b, str. 56). Predlagana rešitev torej ni nadomestila ustaljenega finančnega kontrolnega mehanizma, temveč ga bogato nadgradila. Hkrati pa je bil sistem uravnoteženih kazalcev po mnenju avtorjev (Kaplan & Norton, 1992, str. 79) poleg odgovora na pomanjkljive tradicionalne sisteme merjenja uspešnosti zasnovan tudi tako, da se sklada z vse večjo težnjo po uvajanju raznolikih sodobnih menedžerskih pobud, npr. orodij za celovito obvladovanje kakovosti (angl. *total quality management, TQM*) in konstantno izboljševanje (angl. *continuous improvement*), medfunkcijsko integracijo, menedžmentom oskrbovalne verige ter skupinsko namesto individualne odgovornosti.

V prvi generaciji uravnoteženega sistema kazalcev, razvitem po letu dni dolgem projektu, ki je vključeval 12 vodilnih podjetij na področju merjenja uspešnosti (Kaplan & Norton, 1992, str. 72), avtorja predlagata spremljanje naslednjih strateških področij:

- **Finančni vidik ("Kakšen je naš obzir do lastnikov?")** – Izbira finančnih kazalnikov je verjetno najlažja, saj jih po večini podjetja spremljajo že v okviru obstoječih informacijskih sistemov, med podjetji pa se pogosto ne razlikujejo (Rejc, 2003, str. 18). Ti so bistvenega pomena pri povzemanju ekonomskih učinkov uresničevanja strategije. Finančna sodila kot zaključek vzročno-posledične zanke med aktivnostmi ter rezultati

kažejo, ali je implementacija načrtov in pobud doprinesla k izboljšanju donosnosti podjetja (Simons, 2000, str. 187), kar je ena izmed pomembnejših informacij za lastnike.

- **Vidik trgov in kupcev ('*Kako nas vidijo kupci?*')** – Veliko podjetij ima v svojem poslanstvu ali viziji kot glavni cilj opredeljeno ustvarjanje edinstvene vrednosti za kupca. To predstavlja nujnost menedžerske izbire ključnih kazalcev, ki bodo odražali ustvarjanje vrednosti in privlačnih rešitev namenjenih odjemalcem (Kaplan & Norton, 1992, str. 73). Menedžerji v tej kategoriji najprej opredelijo obstoječe in potencialne odjemalce ter ciljne tržne segmente. Nato sledi oblikovanje kazalcev za spremljanje zmožnosti strateške poslovne enote v ustvarjanju zadovoljnih oziroma zvestih kupcev, pridobivanju novih strank iz ciljnih segmentov ter sposobnost razlikovanja od tekmecev z vidika strank (Simons, 2000, str. 188).
- **Vidik notranjih poslovnih procesov ('*V čem smo odlični?*')** – V tej fazi gre za identifikacijo ključnih internih poslovnih procesov, ki bodo podjetju zagotavljali zadovoljevanje potreb izbranih ciljnih trgov ter pričakovanj preostalih deležnikov (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002, str. 4). Kazalci bi morali imeti izvor v poslovnih procesih z največjim vplivom na ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti. To so dejavniki vpliva na pretočne čase, kakovost, kompetence zaposlenih, ključne tehnologije in informacijski sistemi (Kaplan & Norton, 1992, str. 75).
- **Vidik učenja in rasti ('*Ali lahko nadaljujemo z izboljšavami in ustvarjanjem vrednosti?*')** – Po mnenju Kaplana in Nortona (1993, str. 137) predstavljajo cilji na področju učenja in inovacij izhodišče oziroma gonilo nenehnega razvoja in izboljšav za doseganje poslovnih ciljev na preostalih ravneh poslovanja (notranji poslovni procesi, kupci in trgi, končni finančni uspeh). Kot najpogostejši se v tej kategoriji pojavljajo kazalci v povezavi z izobraževanjem, motivacijo in zadovoljstvom, usmerjenostjo zaposlenih h ciljem ter informacijskimi sistemi (Figge et al., 2002, str. 4).

Kljub temu da uravnoteženi sistem kazalcev narekuje celovito spremljanje uspešnosti podjetja s štirih zornih kotov, pa hkrati minimizira preobremenjenost z informacijami, saj omejuje število uporabljenih sodil uspešnosti (Kaplan & Norton, 1992, str. 72). Naraščajoč trend uvajanja uravnoteženega sistema kazalcev med številnimi podjetji je privedel do vprašanja priporočljivega števila kazalcev in njihove porazdelitve po posameznih vidikih. Izkušnje (Kaplan & Norton, 2001, str. 375) kažejo, da dobro uravnoteženi strateški sistemi navadno vsebujejo od dvajset do petindvajset sodil, pri čemer se po pet kazalcev (22%) navezuje na finančni vidik, vidik trgov ter učenja in rasti, medtem ko vidik notranjih poslovnih procesov zahteva od osem do deset kazalcev (34%). Nekoliko obsežnejše spremljanje izvajanja poslovnih procesov zadovoljuje potrebo po presojanju kakovosti, odzivnosti in učinkovitosti ter sproža pobude za celovito obvladovanje kakovosti (TQM, Six Sigma, EFQM). Neodvisna raziskava, ki so jo leta 1998 izvedli pri Best Practices Inc. (Best Practices Benchmarking report: Developing the Balanced Scorecard, 1999), je analizirala sisteme kazalnikov 22 podjetij, ki so uspešno uvedla BSC, in ugotovila približno enako porazdelitev.

Vendar pa BSC nikakor ne smemo privzeti kot standardizirane strukture kazalcev, temveč kot okvir, ki predpisuje, katere dimenzije poslovanja bi morali spremljati (Rejc, 2003, str. 18). Tudi Neely, Bourne in Kennerly (2000, str. 1120) izpostavljajo, da takšni sistemi sami po sebi niso celovita rešitev, saj ponujajo le malo smernic v povezavi z identifikacijo, uvedbo in uporabo primernih kazalcev. Podobno meni svetovalec s področja procesnega menedžmenta, Schneiderman (Anderssen, 2001, str. 3), ko pravi: »Da bi bil uspešen, mora biti uravnoteženi sistem kazalcev obravnavan kot vrh ledene gore napredka.« Zato morajo biti uravnoteženi sistemi merjenja uspešnosti tesno vpeti v procese menedžmenta podjetja. Četudi je BSC postal široko uporabljen, ga nekatera literatura (Palmer & Parker, 2001, str. 994) opisuje kot neprimerne za uporabo v podjetjih s kratkoročnimi likvidnostnimi težavami in tistimi, ki so v oziroma se pripravljajo na postopek prestrukturiranja.

V literaturi se pojavlja precej empiričnih dokazov o uspešnosti uvedbe sistema BSC v poslovanje. Beiman in Johnson (2007, str. 17) tako navajata nekatera velika podjetja, ki so uspešno vpeljala BSC: Mobil Oil, UPS, Wells Fargo Bank, Texaco Refining ter Siemens. Raziskava Metrus Group Inc. (Lingle & Schiemann, 1996, str. 56-61), ki je zajemala 122 podjetij, je primerjala organizacijske kulture v podjetjih z visoko skladnostjo strategij in BSC s tistimi brez vidne skladnosti. Kar 93% podjetij, v katerih je skladnost med merjenimi rezultati in strategijo večja, je beležilo visoko stopnjo soglasja o strategiji v vrstah vrhnjega menedžmenta, obenem pa tudi tesno kolaboracijo vodstva in povezanost kazalcev na korporativni in ravni strateških poslovnih enot. Med izsledki raziskave je bila tudi ugotovitev, da imajo podjetja z uravnoteženim merjenjem navadno bolj razvito kulturo skupinskega dela na vrhu, odprto komunikacijo med zaposlenimi in visoko stopnjo samonadzora zaposlenih (Lingle & Schiemann, 1999, str. 178). Če je BSC v svetu postal priljubljen že leta 1992, so po njem slovenska podjetja začela posegati šele po letu 2000. V raziskavi Marc et al. (2010a) je bilo tako ugotovljeno, da 68 odstotkov slovenskih podjetij uporablja nekakšno obliko integriranega sistema presojanja uspešnosti, od tega kar 25% BSC, pri čemer je pričakovati, da bo rast uporabe nefinančnih kazalcev v prihodnosti naraščala (Marc et al., 2010a, str. 134). Vendar pa je ob tem potrebno opozoriti na dejstvo, da so v raziskavi poleg velikih podjetij sodelovala tudi majhna in srednja.

Pomembna značilnost uravnoteženega sistema kazalcev kot sodobnega sistema presojanja uspešnosti poslovanja je njegova nenehna evolucija. Od nastanka dalje je bil prvotni BSC deležen številnih sprememb, zaradi česar lahko danes govorimo o modelu tretje generacije. Prve ostre kritike so se pojavile po letu 1995, ko so modelu kljub štirim vidikom očitali, da zanemarja vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, pa tudi pomen odnosov z javnostmi in ravnanja z okoljem (Rejc, 2003, str. 17). Strokovnjake je motila tudi začetna medla opredelitev modela (Lawrie & Cobbold, 2004; Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000; Neely et al., 2000) in pojavljajoče se težave pri zasnovi ter implementaciji (Bourne et al., 2003; Bourne, Neely, Platts & Mills, 2002), ki so posledično privedle do druge generacije BSC. Kot odziv so bili razviti prvi področni BSC, sprva za kadrovsko funkcijo, zatem še za dobavitelje, avtorja pa sta podjetja pozvala, naj k štirim vidikom vključijo še kakšno podkategorijo, v kolikor je skladna s strateško usmeritvijo podjetja (Rejc, 2003, str. 17). V modelu druge generacije je sredi 90-ih let prišlo do inovativne rešitve na področju

sosledja neposrednih vzročno-posledičnih povezav med strateškimi cilji (namesto kazalci). Z naraščajočo potrebo po poenotenem razumevanju strategije sta avtorja koncept nadgradila s praktično grafično vizualizacijo razmerij med strateškimi aktivnostmi in cilji (angl. *strategy maps*, slov. *strateški diagram*) (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 614). V poznih devetdesetih letih je bil zasnovan koncept vizije kot "ciljne destinacije" (angl. *destination statement*). Orodje je bilo izvorno namenjeno zaključnim fazam v razvoju modela in je menedžerje soočilo z izzivom vpliva doseganja strateških ciljev na nižjih nivojih na končni uspeh celotne organizacije (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 616). Takšen integriran pristop je pomagal identificirati morebitne nedoslednosti med množico izbranih ciljev, neločljivo povezanih v štiri vidike, koristi pa so bile prepoznane tudi na področju strateškega usklajevanja med več sistemi na različnih ravneh podjetja (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 618). Pomembna novost zadnje, tretje generacije modela je vsebinska poenostavitev strateškega diagrama, v katerem so cilje na področju prvih dveh kategorij (interni poslovni procesi, učenje in rast) zamenjale strateške aktivnosti, zgornji del preglednice (finančno področje, področje trgov) pa je postal namenjen rezultatom strateških aktivnosti. To je pomenilo, da je uravnoteženi sistem kazalcev iz naprednega merjenja uspešnosti postal jedrni menedžerski sistem (Kaplan & Norton, 1992, str. 79).

Proces evolucije uravnoteženega sistema kazalcev lahko tako strnimo v tri faze (Beiman & Johnson, 2007, str. 16); med 1990 in 1996 je bil glavni poudarek na uporabi BSC za merjenje uspešnosti; od 1996 do 2000 se je pozornost preusmerila k izboljšanju menedžmenta na korporativni ravni; vse od 2000 dalje pa je metodologija BSC usmerjena v razvoj jasnih, celovitih in ponovljivih procesov strateškega menedžmenta. Konstantne spremembe v zasnovi modela BSC vodi filozofija celovitega merjenja uspešnosti, ki vseskozi povečuje njegovo splošno uporabnost in tako pomembno vpliva na disciplino strateškega menedžmenta.

3. POVEZAVA MED SODOBNIMI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI IN POSLOVNO USPEŠNOSTJO

Medtem ko so bili sodobni pristopi k analizi poslovanja dobro sprejeti, se v strokovnih krogih še vedno pojavljajo številne razprave glede njihovega vpliva na izboljšanje uspešnosti podjetja kot celote (Bourne et al., 2002; Bourne, Kennerly & Franco-Santos, 2005; Rejc Buhovac & Slapničar, 2007; Rejc & Slapničar, 2003; Lipe & Salterio 2000, 2002). Neely (1999) namreč ugotavlja, da se raziskovalci sodobnih sistemov merjenja uspešnosti še vedno spopadajo z ugotavljanjem osnovnih korelacij med tovrstnimi modeli merjenja uspešnosti in vplivom na strateško uspešnost združb (Palmer & Parker, 2001, str. 985).

Na eni strani avtorji sodobnih modelov merjenja uspešnosti v svojih prispevkih pogosto navajajo pozitivne vplive implementacije na izboljšano uspešnost poslovanja (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001; Kennerly & Neely, 2003; Simons, 2000). Rezultati raziskav večinoma prikazujejo, da so podjetja, ki uporabljajo celovit in uravnotežen sistem merjenja uspešnosti, uspešnejša ter dosegajo višjo tržno vrednost (Ittner, Larcker & Randall, 2003; Gates, 1999) v primerjavi s tistimi, ki teh sistemov ne uporabljajo (Kennerly & Neely, 2003, str. 213). Kljub številu uspešnih implementacij (Kaplan & Norton, 2001; Bourne et al., 2003),

se v literaturi čedalje bolj omenjajo izzivi in dileme pri uvajanju celovitih sistemov merjenja uspešnosti; raziskave (Bourne et al., 2002, str. 1288) namreč kažejo, da je kar 70 odstotkov pobud na tem področju neuspešnih. Nedavna analiza učinkov sodobnih sistemov merjenja uspešnosti (Bourne et al., 2005, str. 376) je v obliki sinteze 99 izvedenih empiričnih študij ugotovila, da sicer večina raziskovalcev potrjuje pozitiven učinek na poslovno uspešnost. Vendar pa ob uporabi strožjih postopkov v raziskovalni metodi ta učinek pojema, kar vodi v sklep, da so empirična dognanja kontradiktorna.

Ko preučujemo vplive sodobnih modelov za merjenje uspešnosti poslovanja na poslovno uspešnost, je v izhodišču dobro vedeti, kako podjetja sploh razumejo pojem uspešnega poslovanja. Otley (1999, str. 364) predpostavlja, da je uspešna združba tista, ki zadovoljivo dosega zastavljene cilje oziroma uspešno uresničuje ustrezno strategijo. Marc et al. (2010a) so v empirični raziskavi med 323 različno velikimi slovenskimi podjetji prišli do ugotovitve, da podjetja na prvo mesto z 38% kot najpomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja uvrščajo sledenje strategiji, medtem ko je na drugem mestu (33%) doseganje ciljev lastnikov. Sledita doseganje ciljev drugih deležnikov in pridobivanje tržnega deleža (Marc et al., 2010a, str. 133). Opaziti je torej napredek v strateški miselnosti podjetij, saj je pred tem Rejc (2001, str. 12) v raziskavi na vzorcu velikih slovenskih organizacij potrdila, da zgolj 9,1% podjetij meni, da je uresničevanje strategije najpomembnejše pojmovanje uspešnega poslovanja. S skoraj 50 odstotki je imelo bistveno večjo zaznano pomembnost doseganje ciljev različnih deležnikov, pred uresničevanje strategije pa se je z 18,1 odstotki uvrstilo tudi doseganje temeljnega cilja, določenega s strani lastnikov podjetja (Rejc, 2001, str. 12).

Ob obravnavi vpliva sodobnih modelov za merjenje uspešnosti poslovanja na poslovno uspešnost se po mnenju strokovnjakov znanstvena in strokovna literatura (Bourne et al., 2003, 2000; Bititci et al., 1997; Neely et al., 2000) premalo posvečata procesu zasnove sistema kazalcev za merjenje uspešnosti. To je po mnenju nekaterih strokovnjakov (Neely & Bourne, 2000, str. 5) tudi eden izmed glavnih razlogov za propad pobud na področju uvajanja sodobnih sistemov presojanja uspešnosti poslovanja. Tudi avtorja uravnoteženega sistema kazalcev (Kaplan & Norton, 1992) v svojem izhodiščnem prispevku v središče modela merjenja uspešnosti postavita vizijo in strategijo, a obenem le malo pozornosti namenita samemu procesu zasnove in uporabe. Upošteva pomisleke v kasnejšem članku (Kaplan & Norton, 1993) vendarle na kratko opišeta osem priporočil (Neely et al., 2000, str. 1119) v zvezi z uvajanjem njunega modela v praksi, ki je tesno povezan s posvetovalnimi intervjuji ter delavnicami za izvršne direktorje za razvoj enotnih strateških ciljev in kazalcev (Bourne et al., 2003, str. 8). Njuno delo nadgradi Neely, ki za večjo uspešnost sistema kazalcev priporoča obsežen, a celovit 12-stopenjski proces, ki ga tvorijo (2000, str. 1132-34): *identifikacija sodil, analiza stroškov in koristi, opredelitev namena merjenja, pregled celovitosti sistema, podrobna zasnova sistema, integracija elementov v sistemu, upoštevanje okoljskih zahtev, med-funkcijsko testiranje, dokončen izbor seta kazalcev, identifikacija problemskih stanj, institucionalizacija ter tekoče vzdrževanje*.

Ob vsem tem je nenehno in ponavljajoče se izboljševanje sistema po mnenju stroke (Bourne et al., 2003, 2000; Neely et al., 2000; Kennerly & Neely, 2003; Ittner & Larcker, 2003) nujno, saj lahko dinamično spreminjajoče se konkurenčno okolje oslabi ali celo nevtralizira

vpliv predhodno ključnih aktivnosti. Zatorej je pomemben strateški odziv podjetja, ki nekoč ključne dejavnike uspeha potisne v obrobno vlogo ter jih zamenja s svežimi (Ittner & Larcker, 2003, str. 95). Kennerly in Neely (2003, str. 219) predpostavljata, da model merjenja uspešnosti poslovanja sestavljajo naslednji elementi: posamezni kazalci; set kazalcev za presojanje poslovanja podjetja kot celote; podporna infrastruktura za pridobivanje, primerjanje, analiziranje in prenos podatkov. Ravnanje z elementi, da ti vseskozi odražajo potrebe podjetja, ob hkratnem vplivu zunanjih dejavnikov povzroča proces evolucije modela, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na evolucijo sistemov merjenja uspešnosti poslovanja



Vir: M. Kennerly, & A. Neely, *Measuring Performance in a Changing Business Environment*, 2003, str. 219.

Na drugi strani Bourne et al. (2005, str. 376) odsvetujejo neposredno povezovanje sistemov merjenja z izboljšano poslovno uspešnostjo *per se* in priporočajo študijo pogojev, ki omogočajo pozitiven učinek na poslovanje. Z drugimi besedami, kako razlike v uporabi sistemov merjenja uspešnosti prispevajo k razlikovalnim vplivom na poslovno uspešnost? Poznati moramo dejavnike, ki vplivajo na uspešnost tovrstnih sistemov. Upošteva je taksonomijo dimenzij strateških sprememb po Pettigrew, Whipp in Rosenfield (1989), Bourne et al. (2002, str. 1289) predlagajo tri ključne skupine (vidike) dejavnikov uspeha:

1. Kontekstualni vidik ('kje?') zajema dejavnike eksterne okolja (konkurenčnost panoge, ekonomske in politične razmere) ter interno okolje, kamor spadajo sredstva in zaposleni, organizacijska struktura, kultura ter stili menedžmenta (Bourne et al., 2005, str. 376). Ključni izzivi na tem področju so:

- potreba po napredni uporabi informacijske tehnologije in dostopnosti do informacij (Bourne et al., 2002, str. 1308);

- pomanjkanje udeležnosti vodstva in odpor do sprememb (Kaplan & Norton, 2001, str. 390);

- potreba po vloženem času in sredstvih (Bourne et al., 2003, str. 19; Latest Trends in Corporate Performance Measurement, 2002).

2. Procesni vidik ('kako?') se nanaša na štiri glavne procese modela merjenja uspešnosti: zasnovo, uvajanje, uporabo in izboljševanje (Neely et al., 2000, Bourne et al., 2000):

- prevedba vizije in ključnih strateških usmeritev v operativne cilje in kazalce (Kaplan & Norton, 1996a, str. 80);

- usklajenost poslovne strategije z alokacijo virov podjetja (Kaplan & Norton, 1996a, str. 82);

- zasnova modela, specifična podjetju in njegovi strategiji, problem prevzemanja splošnih izoblikovanih rešitev (Neely et al., 2000, str. 1141).

3. Vsebinski vidik ('kaj?') modelov merjenja uspešnosti poslovanja je opredeljen s predmetom merjenja, cilji, nameni procesa ter strukturo kazalcev (Bourne et al., 2005, str. 377):

- preveliko število kazalcev uspešnosti povzroča dezintegracijo modela (Marc et al., 2010a, str. 131);

- ohlapno opredeljene meritve ali kazalci (Bourne et al., 2003, str. 19);

- usklajevanje strategije s cilji divizij, timov in posameznikov (Kaplan & Norton, 1996a, str. 85);

- nenehno izboljševanje modela merjenja uspešnosti (Ittner & Larcker, 2003, str. 94).

Pred tem so Bourne et al. (2002, str. 1293) v svoji pilotni raziskavi dejavnikov uspeha implementacije modelov merjenja uspešnosti, ki je vključevala študijo šestih proizvodnih podjetij, prišli do zanimivih opažanj treh glavnih vzorcev, ki so ločevali uspešna podjetja od neuspešnih. Ti so bili: *namen* (v uspešnih podjetjih je vrhnji menedžment jasno zavzel stališče, da je treba spremeniti sistem merjenja uspešnosti v smislu izboljšanja vodenja podjetja), *struktura* (vsa uspešna podjetja so bila v zasebni lasti, medtem ko so neuspešna del večjih skupin, ki so kotirale na borzi) ter *organizacijska kultura* (odprta in nagnjena k spremembam, s prisotno komponento paternalizma).

Na drugi strani se v strokovni literaturi (Rejc Buhovac & Slapničar, 2007; Rejc Buhovac & Groff, 2011) pojavlja nekoliko drugačna taksonomija štirih dimenzij sodobnih modelov menedžerske kontrole, ki naj bi imeli ključen vpliv na uspešnost presojanja uspešnosti (Rejc Buhovac & Groff, 2011, str. 5): večdimenzionalnost (angl. *multidimensionality*), strateška orientiranost (angl. *strategic focus*), skladnost med različnimi ravni v organizaciji (angl. *cascading*) ter s sistemom nagrajevanja zaposlenih (angl. *incentive system*). Medtem ko je večdimenzionalnost modelov pogosto vzpostavljena z uporabo kombinacije finančnih in nefinančnih kazalcev, strateški fokus pa opredeljen z vsebino sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti, sta skladnost med različnimi ravni organizacije in nagrajevanje zaposlenih povezana s perspektivo implementacije. Predpostavlja se (Rejc Buhovac & Slapničar, 2007, str. 58), da bodo imela podjetja več koristi od izbrane strategije, v kolikor se v procesu

uresničevanja strategije posveti več pozornosti sodilom, ki zagotavljajo ključne povratne informacije o strateških dejavnikih uspeha in izidih, ob usklajevanju najbolj pomembnih kazalcev uspešnosti na vseh ravneh organizacije in vključevanju le-teh v programe motiviranja in nagrajevanja menedžerjev ter zaposlenih. V nadaljevanju diplomskega dela sledi podroben opis ključnih dimenzij sodobnih modelov menedžerske kontrole po tej taksonomiji.

3.1 Večdimenzionalnost sistemov merjenja uspešnosti

Že v času pred razvojem sodobnih sistemov merjenja uspešnosti, ko so v podjetjih večinoma uporabljali tradicionalne finančne kazalce za presojanje uspešnosti, so v globalnem okolju obstajale inovativne izjeme. Eno takih podjetij, ki je v menedžersko kontrolo vključilo nefinančne kazalce že v sedemdesetih letih, in je poznano kot predhodnik sistema BSC, je ameriško podjetje General Motors (Otley, 1999, str. 365). Potem ko je bilo ob koncu petdesetih let prejšnjega stoletja deležno temeljite decentralizacije, je podjetje identificiralo več kazalcev funkcijske uspešnosti: donosnost, tržni položaj, produktivnost, razvoj zaposlenih, interni odnosi in družbena odgovornost (Feltham & Xie, 1994, str. 430).

Tradicionalni sistemi za analizo poslovanja se primarno osredotočajo na spremljanje finančne uspešnosti zgolj na podlagi (stroškovnih/finančnih) informacij iz računovodskih poročil in izkazov (Otley, 1999, str. 363). Rejc in Slapničar (2004, str. 52) opozarjata, da se lahko strukture kazalcev tudi v primeru tradicionalnih sistemov za presojanje uspešnosti razlikujejo bodisi v prevladujočih računovodskih (tokovi dobička) ali finančnih sodilih (denarni tokovi). Finančni kazalci so nezadostni, saj po mnenju strokovnjakov (Rejc & Slapničar, 2003, 2004; Rejc Buhovac & Slapničar 2007; Hofmann, 2001; Neely, 1999; Ittner & Larcker, 2003; Bourne et al., 2000; Henri, 2004) odsevajo pretekle rezultate poslovanja, manj pa kritične dejavnike uspešnosti. Problem predstavlja predvsem njihova kratkovidnost (Neely, 1999, str. 206), saj ne zajemajo ključnih (strateških) področij, ki jih je težko denarno ovrednotiti (Rejc & Slapničar, 2003, str. 60). V primerjavi z nefinančnimi sodili uspešnosti imajo precej nizko izpovedno vrednost glede zahtev odjemalcev in ocenjevanja uspešnosti konkurentov (Kaplan & Norton, 1992, str. 77), poleg tega pa predstavljajo neustrezna vodila za merjenje neoprijemljivih oziroma neopredmetenih sredstev (Henri, 2004, str. 113). Zato je enostransko presojanje uspešnosti prek denarnih računovodskih kazalcev nezadostna podlaga, saj vnaša vrzel med procese razvijanja in uresničevanja strategije (Kaplan & Norton, 1996a, str. 75) in včasih daje celo zavajajoče signale glede nenehnega izboljševanja ter razvojne dejavnosti podjetja (Kaplan & Norton, 1992, str. 72).

Kot rezultat veliko podjetij dopolnjuje finančne meritve z raznoliko vrsto nefinančnih kazalcev, za katere se predpostavlja, da zagotavljajo boljše informacije o strateškem napredku in uspehu (Ittner et al., 2003, str. 717). V ta namen mora biti klasičen model finančnega računovodstva razširjen, da zaobseže vrednotenje neoprijemljivih in intelektualnih sredstev kot so dragocene izdelčne oziroma storitvene franšize, motivirani in izkušeni zaposleni, razlikovalne interne kompetence ter zvesti kupci (Simons, 2000, str. 186). Ta sredstva in zmožnosti so ključni dejavniki uspeha v današnjem konkurenčnem okolju. Nefinančna sodila so po naravi precej kompleksnejša in zaradi svoje specifičnosti manj

prenosljiva med oddelki različnih poslovnih enot, težava pa nastane tudi pri njihovem združevanju za ugotavljanje uspešnosti podjetja na korporativni ravni (Meyer, 2002, str. 33). Vendar pa imajo višjo izpovedno vrednost in so pogosto povezana z dolgoročnimi donosi podjetja. Vedeti, kaj je tisto, zaradi česar smo dosegli rezultat, je veliko več vredno kot sam rezultat. V tem je tudi pomen t.i. diagnostične vloge nefinančnih kazalcev, saj lahko z njimi odkrijemo potencialna žarišča problemskih stanj, še preden problem dejansko nastane (Rejc & Slapničar, 2003, str. 65). Prav zato obstajajo potrebe po usklajevanju finančnih in nefinančnih kazalcev v strateški okvir za presojanje uspešnosti (Bititci et al., 1997, str. 523). Z vsem tem se sklada opredelitev sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti (Bourne et al., 2003, str. 3), ki merjenje uspešnosti povezuje z uporabo večdimenzionalnega spektra sodil za presojanje uspešnosti. Nabor kazalcev je sestavljen tako z finančnih kot nefinančnih kazalcev, vključuje sodila za interno in zunanje presojanje, kot tudi sodila za kvantificiranje preteklih poslovnih rezultatov in kazalce, uporabljene za lažjo napoved prihodnjih tokov. Pri tem Neely et al. (2000, str. 1131) svetujejo naj bo končna struktura sistema kazalcev čim bolj fleksibilna in naj se sprotno prilagaja spremenjenim okoliščinam poslovanja.

Četudi so finančni kazalci nezmožni v celoti zajeti vseobsežen pregled nad poslovno uspešnostjo, lahko implementacija sistemov za merjenje uspešnosti s prevelikim številom kazalcev privede do razvodenitve pomena merjenja uspešnosti in dezintegracije sistema (Marc et al., 2010a, str. 131). Menedžerji sicer spremljajo več področij hkrati, toda spodletijo pri kontroli ključnih dejavnikov uspeha, ki so praktično gibala razvoja, saj večina informacijskih sistemov v podjetjih ustvarja vsaj nekaj odvečnih informacij v poročilih o uspešnosti (Neely, 1999, str. 206). Podjetja namreč pogosto privzemajo nove kazalce, ki odlikavajo spremenjene strateške namere, toda oklevajo pri opuščanju kazalcev, povezanih s starimi prioritetami (Kennerly & Neely, 2000, str. 215). Zato strokovnjaki kot rešitev svetujejo poenostavitev in avtomatizacijo modela, ki bo omogočal merjenje čim manjšega števila kazalcev, a izključno strateških (Neely & Bourne, 2000, str. 6). Na drugi strani je za povečanje uspešnosti sistemov pomembna sposobnost managementa izveči uporabne informacije iz pridobljenih podatkov o uspešnosti poslovanja. Za celovit pregled nad poslovanjem je torej potrebna kakovostna integracija relevantnih informacij, da jih lahko primerjamo s ciljnimi vrednostmi kazalcev. Bourne et al. (2002, str. 1309) vidijo kot eno pomembnejših določljivk modelov v razvitosti IT sistemov in dostopnost do informacij. Način, kako so podatki pridobljeni, obdelani, interpretirani, posredovani, in upoštevani pri odločanju, je ključnega pomena za uspešnost strateške poslovne enote (Bourne et al., 2005, str. 375).

Pregled nad raziskavami (Marc et al. 2010b; Rejc Buhovac & Slapničar, 2007; Rejc & Slapničar, 2004) v slovenskem prostoru razkriva specifičnost sodobnih sistemov presojanja uspešnosti v Sloveniji in njihovo primarno osredotočenost na tradicionalne računovodske kazalce. Marc et al. (2010, str. 134) tako ugotavljajo, da je največ nepomembnih kazalcev še vedno nefinančne narave, večina izmed teh se nanaša na vidik kupcev. Tudi Rejc (2001) je ugotovila, da se med pomembnejšimi kazalci uspešnosti v velikih slovenskih podjetjih najpogosteje pojavljajo finančni kazalci. Prvo mesto kot temeljni kazalec uspešnosti poslovanja s 34,5% odgovorov menedžerjev zaseda donosnost na vloženi lastniški kapital

(ROE), med prvih deset najpogostejših temeljnih kazalcev pa se ne uvršča nobeno sodilo nefinančne narave (Rejc, 2001, str. 12). Osredotočenost sistemov na finančne kazalnike je povezana tudi z dejstvom, da nefinančni kazalniki nimajo bistvene vrednosti za lastnike, kljub indikativni vlogi bodočih dolgoročnih finančnih donosov (Hofmann, 2001, str. 2). Kljub temu pa je opaziti napredek v vrednotenju pomena nefinančnih kazalcev, saj je kar 99% managerjev prepričanja, da mora biti uspešnost podjetja merjena s tako finančnega kot tudi nefinančnega vidika (Rejc, 2001, str. 16).

Verjetno največji problem celostnega presojanja uspešnosti je obseg in raznovrstnost sodil, uporabljenih za presojanje uspešnosti oddelkov, kar za menedžerja predstavlja pravi izziv. Nedavne raziskave (Lipe & Salterio, 2000, 2002) preučujejo vpliv celovitega spremljanja uspešnosti poslovanja na proces presojanja in odločanja. Dognanja na področju kognitivne psihologije namreč kažejo, da smo ljudje zaradi specifičnosti delovnega spomina omejeni na obravnavanje zgolj 7-9 informacij sočasno (Kompore & Stražišar, 2004, str. 170). Takšne kognitivne omejitve menedžerjev lahko onemogočajo, da bi v podjetju ustvarili vse koristi, ki jih nudijo sodobni sistemi merjenja uspešnosti (Lipe & Salterio, 2000, str. 285). Tu nastopi prednost odločevalskih okvirjev tipa BSC, ki sistematično organizirajo in združujejo velik obseg podatkov. Shatneau (Lipe & Salterio, 2002, str. 531) menedžerjem priporoča uporabo strategije "deli in vladaj" (angl. *divide and conquer*), kjer so sodila znotraj kategorije temelj za presojanje uspešnosti določenega področja (npr. notranji poslovni procesi). Nadalje, oceno uspešnosti celotnega poslovanja sestavlja kombinacija vrednotenj posamičnih kategorij. Takšno kategoriziranje omogoča ugotavljanja medsebojnih razmerij med kazalci znotraj posameznega področja. Združevanje kazalcev omogoča tudi hitrejšo odkrivanje medsebojnih razmerij med sodili znotraj kategorije in zmanjševanje njihovega vpliva na odločanje. Na drugi strani je malo verjetno, da bo ob razpršenosti in neorganiziranosti sodil (klasični integrirani sistemi) uspešnosti prišlo do zaznavanja povezav in posledičnega zmanjšanja števila kazalcev ali njihove teže pri odločanju (Lipe & Salterio, 2002, str. 532). Vendar pa empirične raziskave še vedno ugotavljajo, da menedžerji v podjetjih uporabljajo poenostavljanje strategij in uporabo zgolj običajnih kazalcev, zaradi česar je zapostavljena ena izmed ključnih koristi sodobnih sistemov merjenja uspešnosti, in sicer, da bi imela vsaka poslovna enota edinstven model, ki ji bi omogočal zajeti in uresničevati poslovno strategijo (Lipe & Salterio, 2000, str. 297).

3.2 Strateška orientiranost sistemov merjenja uspešnosti

Od podjetja z uravnoteženim (večdimenzionalnim) sistemom merjenja uspešnosti se pričakuje, da bodo več pozornosti namenila kazalcem uspešnosti, ki omogočajo zajem relevantnih informacij glede uresničevanja poslovne strategije in strateških dejavnikov razvoja (Kaplan & Norton, 1996a, str. 83). Skladno s situacijsko teorijo naj bi povezovanje strategij s specifičnimi gonili razvoja in vezanje informacijskih sistemov, ciljev, aktivnosti (procesov), alokacije virov ter vrednotenja uspešnosti na tovrstne dejavnike uspeha pripomoglo k izboljšani komunikaciji procesov udejanjenja strategije, usmerjalo k doseganju strateških ciljev in zagotavljalo ažurne informacije o uresničevanju strategije (Ittner et al., 2003, str. 719). Kazalci za merjenje uspešnosti morajo biti med seboj torej tesno povezani,

usklajeni s poslovnimi procesi in predstavljati del cikla oblikovanja ter spodbujanja uresničevanja poslovne strategije (Neely, 1999, str. 206). Narava povezave med kazalci uspešnosti in strategijo podjetja je pogosto subtilna, a močna. Neely (1999, str. 212) meni, da skladnost med sodili uspešnosti in poslovno strategijo ne zagotavlja zgolj informacij o uresničevanju strateških ciljev, temveč tudi spodbuja koordinirane vzorce vedenj, ki so konsistentni s strategijo. Eden izmed glavnih razlogov, zakaj se modeli merjenja uspešnosti izkažejo za neuspešne, je ta, da zaposleni s svojim vedenjem v celoti ne podpirajo strateških ciljev. To se zgodi, ko procesi oblikovanja strategije, postavljanja ciljev in razvijanja kazalcev uspešnosti niso usklajeni, kar vodi v neusklajenost obvladovanja uspešnosti z dolgoročnimi cilji organizacije (Latest Trends in Corporate Performance Measurement, 2002). Strateški fokus omogoča zaposlenim podajanje jasne povezave med njihovimi vsakodnevnimi aktivnostmi in dolgoročnimi cilji podjetja, s čimer je dosežena internalizacija poslovnih ciljev in posledično večja spodbuda za njihovo doseganje (Decoene & Bruggeman, 2003, str. 6).

Zagovorniki sodobnih sistemov merjenja uspešnosti (Kennerly & Neely, 2003; Ittner & Larcker, 2001, 2003; Ittner et al., 2003) predlagajo dva pristopa k zasnovi strateškega merjenja uspešnosti. Enostavnejši koncept (Ittner et al., 2003, str. 716) se nanaša na uporabo širokega nabora finančnih in nefinančnih kazalcev, ki menedžerje odvrta od optimizacije brez upoštevanja relevantnih dimenzij poslovanja ali izboljšanja enega področja (kazalca) poslovanja na račun drugega. Empirična raziskava Ittner et al. (2003, str. 739) je potrdila, da podjetja, ki uporabljajo širok nabor finančnih in nefinančnih kazalcev, dosegajo višje tržne vrednosti. Drugi, nekoliko kompleksnejši pristop (Ittner & Larcker, 2001, str. 353) pa temelji na domnevi, da je ključni element v zagotavljanju povezave med poslovno strategijo in sistemi merjenja uspešnosti identifikacija ter merjenje specifičnih dejavnikov ustvarjanja vrednosti. Po opredelitvi strateških ciljev in izbiri strategije mora menedžment identificirati strateške dejavnike razvoja in tista področja, na katerih se od podjetja predvideva vrhunska uspešnost. V tej fazi lahko menedžment uporabi BSC (npr. strateške diagrame), merjenje ekonomske vrednosti (angl. *economic value added*) ali vzročno posledične sheme dejavnikov uspeha (Ittner et al., 2003, str. 719). Neely in Bourne (2000, str. 3) navajata, da se oblikovanje dobrega sistema merjenja uspešnosti ne začne z vprašanjem o izbiri področij merjenja uspešnosti, temveč s prej omenjenimi vzročnimi modeli, ki ponazarjajo osnovne logične vzročno-posledične povezave v razmišljanju menedžmenta o doseganju uspeha s pomočjo uresničevanja strategije. Prav povezovanje kazalcev v vzročno-posledične sheme, s katerimi je predstavljeno, kako podjetje ustvarja vrednost in dosega finančno uspešnost, je eno izmed najtežjih opravil, bodisi zaradi spremenljivosti procesov ali zaradi časovne razsežnosti med strateškimi aktivnostmi in rezultati (Rejc, 2003, str. 19).

Vendar pa je z oblikovanjem tovrstnih konceptualnih modelov ustvarjena podlaga za preoblikovanje strategije v jasne operativne plane, čemur sledi še razvoj specifičnih kazalcev uspešnosti, njihovih ciljnih vrednosti in izvajanje procesa vrednotenja uspešnosti (Ittner & Larcker, 2001, str. 353). Podoben pristop v svoji študiji predlagajo tudi Bititci et al. (1997, str. 524), ki je predstavljena na sliki 3.

Slika 3: Strateška dimenzija sodobnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja



Vir: U. S. Bititci et al., *Integrated Performance Measurement Systems*, 1997, str. 524.

Ta pristop usklajevanja strategije s strateškimi dejavniki uspeha je bil kasneje preizkušen v dveh raziskavah. Ittner in Larcker (2003, str. 89) sta v raziskavi, ki je vključevala 157 podjetij, ugotovila, da zgolj 23 odstotkov podjetij dosledno gradi in preverja vzročne modele, ki razkrivajo obstoj verjetnih vzročno-posledičnih razmerij med gonili strateškega uspeha in izidi. Celo podjetja, ki uporabljajo vzročne modele za povezovanje strategije s kazalci, redko (le 21%) nadaljujejo s preverjanjem vpliva izboljšanja vrednosti nefinančnih kazalcev na dolgoročno finančno uspešnost. V večini primerov se tako managerji zanašajo na nerelevantne ali celo zmotne predpostavke o tem, kaj je za deležnike pomembno (Ittner & Larcker, 2003, str. 90). Druga empirična raziskava (Ittner et al., 2003, str. 739) na podjetjih iz finančnega sektorja pa je pokazala relativno majhno povezavo med strateškimi pristopi merjenja uspešnosti in izboljšanimi finančnimi rezultati (ROA), kar lahko pojasnimo z verjetnim dolgoročnim vplivom strateškega fokusa sistemov za merjenje uspešnosti.

Kljub temu da naj bi imeli sistemi merjenja uspešnosti poslovanja ključno vlogo pri komunikaciji, vrednotenju in nagrajevanju doseganja ključnih strateških ciljev podjetja v planskem obdobju, je veliko managerjev prepričanih, da obstoječi sistemi naštetih funkcij ne izpolnjujejo v zadostni meri (Ittner et al., 1997, str. 4). Raziskava IMA (angl. *Institute of Management Accounting*) iz leta 1996 je namreč pokazala, da le 15 odstotkov sistemov za merjenje uspešnosti v celoti podpira poslovne cilje vrhnjega menedžmenta, medtem ko je 43 odstotkov sistemov neustreznih oziroma slabo zasnovanih (Are corporate america's financial measurements outdated, 1996). Ena izmed glavnih kritik tovrstnih sistemov merjenja uspešnosti se je navezovala na njihovo primarno osredotočenost na finančne indikatorje ter s tem usmerjenost zgolj v pretekle rezultate in spodbujeno kratkovidnost ključnih strateških ciljev podjetij. Zanimarjanje strateškega fokusa opažajo tudi Neely et al. (2000, str. 1141), ko pravijo, da sicer obstaja splošno prepričanje o potrebi po situacijskem razvijanju kazalcev, ki bodo specifični podjetjem in izpeljani iz edinstvenih poslovnih strategij, a obenem opozarjajo, da so menedžerji še vedno nagnjeni k implementaciji rešitev v obliki že pripravljenih (angl. *off-the-shelf*) modelov merjenja uspešnosti. Drugo skrajnost v površnosti pri uvajanju uravnoteženih izkazov poslovanja predstavlja določanje kazalcev uspešnosti po principu viharjenja možganov (angl. *brainstorming*) ali pa preprosto prepakiranje obstoječih

sistemov sodil uspešnosti (Neely & Bourne, 2000, str. 4). Toda uporaba tovrstnih okvirov naj nebi pomagala pri identifikaciji ključnih dejavnikov in področij, ki spodbujajo razvoj (Ittner & Larcker, 2003, str. 89). Kot da bi menedžerji vedeli, da se jim splača poglobiti osredotočenost v zvezi s poslovanjem, strategijo in merjenjem uspešnosti, a so pod vsakodnevnimi pritiski še vedno prisiljeni k vračanju na že izoblikovane univerzalne rešitve (Neely et al., 2000, str. 1141).

3.3 Skladnost med ravni organizacije

Dober sistem merjenja uspešnosti poslovanja naj bi bil skladen z vidika vseh ravni organizacije in hkrati tesno vpet v poslovno strategijo z namenom zagotavljanja delovanja vseh deležnikov v isti smeri (Latest Trends in Corporate Performance Measurement, 2002). V podjetjih, kjer prevladuje uravnoteženo presojanje in obvladovanje uspešnosti, je proces stopničenja (angl. *cascading*) uporabljen za usklajevanje zaposlenih s strateškimi cilji podjetja. Začenši na ravni vrhnjega menedžmenta morajo biti poslovni cilji, strategije ter kazalci uspešnosti zaporedoma posredovani in medsebojno usklajeni v vertikalni in horizontalni smeri preko interaktivne udeležbe zaposlenih v proces integracije modela merjenja uspešnosti (Artley & Stroh, 2001, str. 17). Na nižjih ravneh prihaja do prilagajanja celovitih sistemov merjenja uspešnosti iz strateških okvirov proti jasnim operativnim aktivnostim, ki zaposlene vodijo in usmerjajo pri delu (Decoene & Bruggeman, 2003, str. 6). Vrhnji menedžment namreč najbolje pozna možne strateške usmeritve, zaposleni na nižjih ravneh pa rešitve za vsakdanje probleme (Rejc, 2003, str. 19). Zato mora biti konceptualni model dobro sprejet in podprt s strani zaposlenih v celotni organizacijski strukturi, saj lahko v nasprotnem primeru pride do fragmentacije strategije in nekoordiniranih naporov na različnih ravneh ter divizijah. Kaplan in Norton (1996a, str. 78) opazata, da prepogosto obstaja vrzel v obliki nerazumevanja zapisa vizije in izjave o poslanstvu za potrebe vsakodnevnega operativnega odločanja in ravnanja.

Strateški cilji in finančni kazalci s korporativnega vidika, kot so ekonomski dobiček (EVA) ali donosnost investicij (ROI), so lahko prevedeni v pomenljive operativne področne kazalce, npr. poslovne odhodke, delež dobička v prihodkih, dnevno prodajo ipd. Podoben problem v procesu stopničenja strategije se pojavi, ko nekateri strateški cilji iz uravnoteženega sistema kazalcev niso relevantni za vse oddelke in njihove funkcijske strategije in jih ni mogoče smiselno prevzeti brez prilagajanja. Medtem ko je za oddelek prodaje ključno zadovoljstvo oziroma zvestoba kupcev, na nižjih ravneh, npr. v proizvodnji, ta morda nima posebnega pomena.

V kontekstu uravnoteženega sistema kazalcev se pojem 'stopničenje' nanaša na proces uporabe množice sistemov BSC znotraj organizacijske strukture, ki so v glavnem dobro usklajeni, z namenom maksimiranja kohezije v hierarhiji ciljev celotne korporacije, posameznih strateških enot in funkcijskih oddelkov znotraj le teh vse do posameznikov (2GC Active Management, 2008). V podjetju 2GC iz Velike Britanije, ki se ukvarja s svetovanjem na področju menedžmenta uspešnosti, predlagajo dva praktična pristopa: vizijo kot ciljno destinacijo (angl. *destination statement*) in strateški model povezav (angl. *strategic linkage model*). Prvi koncept se nanaša na 'top-down' metodo, pri kateri se korporativno vizijo na

nižjih ravneh interpretira in smiselno prilagodi v organizacijski okvir posameznih strateških poslovnih enot. Na ta način gre za komunikacijo in potrditev razumevanja predvidenih širših sprememb v vrhu podjetja, ki so prevedene v t.i. ciljni prispevek (angl. *contribution statement*) strateške poslovne enote k celotnemu podjetju. To pa je tudi izhodišče za strateške diagrame, kjer se sprva preverja aplikativnost ciljev s korporativne ravni in primernost/veljavnost za posamezne strateške poslovne enote. Sledi oblikovanje grafičnega prikaza povezav med strateškimi aktivnostmi in ključnimi cilji, ki se nanašajo na finančno uspešnost, v vzročno-posledični zvezi skozi vrsto različnih vidikov poslovanja (Lawrie & Cobbold, 2002, str. 614). Iz posameznih elementov strateškega diagrama so kasneje razviti kazalci, ki pomagajo pri uresničevanju funkcijskih, poslovne ter v končni fazi korporativne strategije. Gates (1999) navaja, da je največ (58%) podjetij strateški pristop k merjenju uspešnosti uskladilo med korporativno ravno in strateškimi poslovnimi enotami, medtem ko je nadaljevanje usklajevanja na ravni funkcijskih oddelkov izvajalo bistveno manj podjetij, in sicer zgolj 23 odstotkov.

Pojem skladnosti sistemov BSC se v literaturi pojavlja tudi v izpeljankah, integraciji in razporeditvi (angl. *integrity and deployment*), nanaša pa se na zmožnost sistemov merjenja uspešnosti, da spodbudijo povezovanje različnih poslovnih področij (Bititci et al., 1997, str. 526). V povezavi z integracijo poslovnih procesov izhaja uporaba modela VSM (angl. *viable systems model*), sestavljenega iz skladnosti petih jedrnih podsistemov merjenja uspešnosti (od operativne ravni proti upravi podjetja). Vključuje naslednje koncepte (Bititci et al., 1997, str. 526):

- **ojačevanje** (angl. *amplification*) ali razporeditev ciljev od vrhnje proti operativni ravni organizacije;
- **prevedba** (angl. *transduction*) ciljev iz višjih ravni v pomenljive, smiselne izraze, ki sprožajo aktivnosti;
- **dušenje** (angl. *attenuation*) ali redčenje povratnih informacij iz nižjih ravni za namene poročanja upravi podjetja;
- **zrcaljenje** (angl. *recursion*) ali ponavljajoča se miselnost sistema na različnih ravneh podjetja.

3.4 Skladnost sistemov merjenja uspešnosti s sistemi nagrajevanja zaposlenih

Številne študije (Baker, Gibbons & Murphy, 1994; Rejc Buhovac & Groff, 2011; Hofmann, 2001; Gibbs, Merchant, Van der Stede & Vargus, 2004; Ittner, Larcker & Meyer, 1997) razkrivajo, da je verjetno največji izziv uspešne uvedbe in uporabe sodobnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja v praksi povezan z zasnovo in implementacijo sistemov motiviranja (angl. *incentive systems*) ter variabilnega nagrajevanja zaposlenih (angl. *reward systems*). Še tako dovršeni modeli merjenja uspešnosti, ki so po lastnostih blizu vsem zgoraj naštetim determinantam, so lahko neuspešni v koordinaciji naporov in odločanja zaposlenih, v kolikor niso povezani s sistemi motiviranja (Simons, 2000, str. 230). Ti namreč predstavljajo zadnji člen v verigi povezanosti med strategijo vrhnjega menedžmenta in

vsakodnevnimi operativnimi procesi (Decoene & Bruggeman, 2003, str. 3). Govindarajan in Gupta (1985, str. 125-133) sta v empirični raziskavi preučevala povezavo med strategijo in nagrajevanjem ter prišla do spoznanja, da je bila zaznana večja uspešnost, v kolikor so bili sistemi nagrajevanja usklajeni s poslovnimi strategijami. Da pa je področje še relativno neraziskano pričajo številne razprave v strokovni literaturi, ki odsevajo nekatere najpogostejše dileme in izzive pri implementaciji stimulatívne sistema nagrajevanja (Gibbs, Merchant, Van der Stede & Vargus, 2009; Ittner et al., 1997; Hofmann, 2001; Baker et al. 1994): *eno/večdimenzionalno presojanje uspešnosti za nagrajevanje; vključenost in pomen nefinančnih kazalcev v programih motiviranja; enostavno ali kompleksno/razpršeno nagrajevanje (različne oblike bonusov in izplačevanja); vloga diskrecijskega/subjektivnega presojanja uspešnosti v primerjavi s formuliranim izračunom nagrad; implicitna ali intrinzična oziroma eksplicitna ali ekstrinzična (bonus pri plači) narava spodbud.*

Povezava nagrajevanja z merjenjem uspešnosti naj bi imela dve pomembni vlogi (Kaplan & Norton, 2001, str. 278): usmerja pozornost zaposlenih na strateško pomembne dejavnike uspeha, na katere so vezani kazalci, ter zagotavlja zunanjo spodbudo z nagrajevanjem zaposlenih, ko jim uspe doseči osebne cilje in posredno tudi cilje podjetja. Vendar pa se celo avtorja modela BSC Kaplan in Norton (Meyer, 2002, str. 3) zavedata še nedorečene oziroma nejasne vloge njunega uravnoteženega sistema kazalcev za potrebe nagrajevanja. Ostajata namreč previdna pri svetovanju podjetjem glede uvajanja nefinančnih kazalcev v programe spodbujanja uspešnosti zaposlenih, predvsem zaradi njihove pogoste podvrženosti subjektivnim dejavnikom. Tudi tovrstne eksplicitne, na formulah osnovane izračune za določanje nagrajevanja obravnavata z določeno mero skepticizma (Budde, 2007, str. 516). Iz načina določanja kazalcev in njihovih ciljnih vrednosti lahko namreč izvirajo nekatere nenamerne in nepričakovane posledice. Podjetja morajo zato dobro poznati ključne dejavnike uspeha za izbor ustreznih kazalcev uspešnosti, potrebno pa je tudi vzpostaviti pretok zanesljivih in verodostojnih informacij o doseganju uspešnosti (Kaplan & Norton, 1996a, str. 81).

Narava današnjih problemskih stanj je vse bolj povezana z zahtevo po multidisciplinarnih pristopih, kjer skupine in timi (krožki kakovosti, multifunkcionalni ter samousmerjajoči se timi) predstavljajo uspešno alternativo soočanja s kompleksnim okoljem. Ti trendi narekujejo spremembo v programih spodbujanja uspešnosti zaposlenih. Študije o odnosu med TQM in poslovno uspešnostjo so večinoma pripeljale do ugotovitve, da podjetja, ki izvajajo celovito obvladovanje kakovosti, dosegajo večjo računovodsko in tržno uspešnost (Symons & Jacobs, 1995, str. 39). Mehra, Hoffman in Sirian (2001, str. 861) pred uvedbo sistema za celovito obvladovanje kakovosti (TQM) priporočajo holistično preoblikovanje področja človekovih virov od individualno usmerjenega proti modelu, naravnemu v skupinsko delo in nagrajevanje. A na drugi strani na problematiko povezovanja sistemov nagrajevanja z merjenjem delovne učinkovitosti/uspešnosti skupin opozarja Meyer (2002, str. 5), in sicer z vidika podjetja, kjer kolaboracija zaposlenih ustvarja sinergijske učinke in dviguje produktivnost, a s tem zamegljuje meje med oddelki in njihovo ustvarjanje vrednosti.

V zadnjem času je zanimanje raziskovalcev in akademikov pritegnila vse večja vloga subjektivnega presojanja uspešnosti zaposlenih, ki ga mnoga podjetja uporabljajo za

obogatitev objektivnih kazalcev za merjenje uspešnosti z namenom ublažitve vplivov (npr. nekonstruktivno vedenje) nepopolnih oziroma izkrivljajočih se kazalcev uspešnosti za določanje nagrad (Baker et al., 1994, str. 1). Tudi Eccles (1991, str. 134) je mnenja, da formulirani izračuni spodbud za uspešnost redko delujejo, četudi so objektivni. V primeru enostavne zasnove namreč neizogibno izpuščajo nekatere obrobne, a pomembne kazalce, medtem ko v drugi skrajnosti privedejo do splošne zmede ali manipulativnega poigravanja z vrednostmi kazalcev. Na podlagi tovrstnih neformalnih, a fleksibilnih dogovorov in kodeksa ravnanja pa je nadrejenemu omogočena uporaba *ex post* informacij za odpravljanje problemov numeričnih kazalcev (npr. če je imel zaposleni smolo), s čimer je izboljšana kakovost končne spodbude (Gibbs et al., 2004, str. 416). S pogodbenega vidika se za vrhnji menedžment kot ena vidnejših prednosti diskrecijskega presojanja uspešnosti kaže možnost upoštevanja sodil uspešnosti, ki jih je težko ali celo nemogoče vključiti v formalno pogodbo o kompenzaciji (Rajan & Reichelstein, 2009, str. 210). Analize (Baker et al., 1994, str. 3) so pokazale, da je diskrecijsko presojanje uspešnosti pravzaprav komplementarno formalnim pogodbam o nagrajevanju in v kombinaciji prinaša celo boljše rezultate kot posamično (Itchinowski, Shaw & Prensush, 1997, str. 296). V povezavi s subjektivnim vrednotenjem uspešnosti je pomembno omeniti Vroomovo teorijo pričakovanj (Van Eerde & Thierry, 1996, str. 576), po kateri bodo zaposleni veliko bolj motivirani za doseganje visokih rezultatov, v kolikor bodo verjeli, da bodo naporu vodili k visoki delovni uspešnosti, da so nagrade pogojene z njihovo ravniyo uspešnosti, ter da so te nagrade cenjene in poglobitve v smislu, da imajo največji pomen v mislih zaposlenih (valenca izidov). Temelj nagrajevanja v tem primeru predstavlja medsebojno zaupanje in izpolnjevanje obljub nadrejenih o podeljevanju nagrad. Ittner et al. (1997, str. 9) sicer identificira množico razlogov, zakaj naj bi bilo diskrecijsko presojanje uspešnosti slabše od eksplicitnih pogodb o nagrajevanju. Sem je vključena večja verjetnost odstopanja od obljub glede nagrajevanja vrhunskih rezultatov, predvsem zaradi nepreverljivosti subjektivne presoje, prisotnost pristranskosti v ocenjevanju, nagnjenje k omejevanju subjektivnih ocen (z namenom izogibanja dajanja slabih ocen) in večja zaznana nepravičnost v presojanju uspešnosti. Vendar pa naj bi podjetja po Holmströmu (1979, str. 82) ne bila nagnjena k kršenju tovrstnih implicitnih pogodb o nagrajevanju, saj jih v izpolnjevanje obljub vodi skrb za ugled podjetja na trgu delovne sile. Takšni dogovori torej ne temeljijo na pravni podlagi, temveč so samookrepitevni (Baker et al., 1994, str. 3).

Raziskava Gibbs et al. (2004) se ukvarja z analizo vplivov značilnosti kazalcev za merjenje uspešnosti na zasnovo programov za spodbujanje uspešnosti zaposlenih, pri čemer so obravnavane štiri temeljne lastnosti kazalcev: *nenadzorovano tveganje* (angl. *noise*), ki izhaja iz nenaklonjenosti tveganju zaposlenega; *nadzorovano tveganje*, ki je povezano s specifičnim znanjem zaposlenega ob izvajanju dela; *izkrivljenost* (angl. *distortion*), kajti različna pomembnost kazalcev lahko vpliva na napačno razporeditev naporov menedžerjev na različne aktivnosti ter *manipulativnost*, ki se od izkrivljenosti razlikuje po tem, da menedžer namerno izigra programe spodbud za doseganje večjega deleža nagrad, brez hkratnega povečanja tržne vrednosti podjetja ali celo na stroške podjetja (Gibbs et al., 2004, str. 414). Dejstvo je, da menedžment uspešnosti in spremljajoči kontrolni mehanizmi sami po sebi še ne zagotavljajo skladnosti ravnanja zaposlenih z zakonodajo in regulativo, kar lahko pomeni,

da je poleg uspešnega rezultata potrebno upoštevati tudi pot do cilja. Prav zato morajo biti sistemi presojanja uspešnosti poslovanja podjetja zasnovani skrbno ter tako, da spodbujajo aktivnosti, skladnost z zakonodajo ter poslovno etiko. Gibbs et al. (2009, str. 242) tako upravičeno predpostavljajo, da bo v primeru večje možnosti manipulacije vrednosti kazalca prevladala implicitna narava spodbud, z namenom nagrajevanja zaposlenega za premostitev nadzorovanega tveganja v prid večji tržni vrednosti podjetja ali kaznovanja zaznane *ex post* manipulacije.

Tovrstnih študij je v znanstveni literaturi razmeroma malo, vendar pa se z manipulacijo v odnosih med agentom in principalom ukvarja tudi teoretična analiza Budde (2007, str. 520), ki osvetli prednost uravnoteženosti sistema kazalcev. Združevanje različnih vidikov v enoten okvir eventualno opredeljuje dolgoročne cilje podjetja. V kolikor strateški cilji niso doseženi, uravnotežen izkaz sam po sebi ne odraža celostne izboljšave v poslovanju podjetja, kar pomeni, da v primeru dobro oblikovanih sistemov motiviranja menedžer rezultatov o uspešnosti ne more obiti brez sočasnega vplivanja na cilje lastnikov. Prendergast (1999) v svoji študiji opaza podoben problem, poznan kot *večopravilnost* (angl. *multitasking*). Tu osnivanje programov za spodbujanje uspešnosti na eni podskupini aktivnosti vodi v alokacijo naporov proti tistim aktivnostim, ki so neposredno spodbujene in stran od tistih, ki niso ključne za nagrajevanje menedžmenta (Prendergast, 1999, str. 7). To pomeni, da bodo menedžerji nagnjeni k izboljševanju merjene in ne dejansko zahtevane uspešnosti, kar predstavlja izziv po nenehnem izboljševanju kazalcev (Meyer, 2002, str. 30). Kaplan in Norton (1996a, str. 82) v takem primeru predlagata združevanje strateških kazalcev v različne podskupine in določitev minimalnega praga, ki mora biti presežen, da je menedžer nagrajen. V kolikor prag v vsaki izmed podskupin ni presežen, nagrada ni podeljena, kar menedžerje vodi v osredotočenost tako na kratkoročne kot tudi dolgoročne poslovne cilje.

Skladno s konceptom BSC teoretični prispevki na temo nagrajevanja menedžerjev prek presojanja uspešnosti z uporabo več kazalcev razkrivajo, da finančni kazalci sami po sebi niso najučinkovitejši način za spodbujanje naporov menedžerjev tako, kot želijo lastniki (Ittner et al., 1997, str. 5). V teoriji naj bi pogodba o variabilnem nagrajevanju vključevala vsakršne kazalce za merjenje uspešnosti, ki zagotavljajo primarne informacije o potrebnih menedžerskih aktivnostih z namenom uspešnega motiviranja menedžerja (Ittner et al. 1997, str. 5). Idealen kazalec za presojanje uspešnosti naj bi v celoti odražal prispevek zaposlenega k vrednosti podjetja, vključujoč tako statične eksternalije in dinamične učinke trenutnih aktivnosti na dolgoročne donose in vrednost podjetja (Baker et al., 1994, str. 2). Vendar pa lahko sledenje teoriji v praksi pomeni izdatnejše stroške za podjetje, poleg tega pa je uporaba večjega števila kazalcev za merjenje uspešnosti neizogibno povezana z razpršitvijo naporov menedžerjev za doseganje teh ciljev in posledično manjšim vplivom posamičnih dejavnikov uspeha (odražajo jih kazalci) na aktivnosti menedžerjev (Ittner et al., 1997, str. 6). Vloga večdimenzionalnega presojanja delovne uspešnosti za potrebe programov motiviranja in nagrajevanja menedžerjev in zaposlenih tako še ni povsem jasna. Dodatna sodila naj bi pomagala pri zmanjševanju tveganja, v kolikor niso v popolni korelaciji s prvotnim sodilom (Gibbs et al., 2009, str. 242). Prav tako zmanjšujejo manipulativnost in lastnost izkrivljanja, če eden izmed kazalcev temelji zgolj na enem vidiku uspešnosti, medtem ko mu je drugi

nasproten. V analizi Feltham in Xie (1994) ugotavljata vlogo uporabe različnih kazalcev ter njihov vpliv na smer in jakost naporov agenta (menedžerja). Popolna skladnost med cilji agenta in principala (lastnika) pripelje do prve najboljše smeri naporov, a *per se* ne vodi v optimalno jakost. Ta je namreč dosežena šele, ko je tveganje, povezano s kazalcem, minimizirano. Velja tudi obratno, da v primeru kazalca z odstranjeno komponento tveganja ne bo dosežen prvi najboljši rezultat, v kolikor ni prave skladnosti s cilji principala. Slednjo lahko spodbudimo z implementacijo raznolikih sodil uspešnosti (Feltham & Xie, 1994, str. 447).

Strokovnjaki (Lingle & Schiemann, 1996; Ittner et al., 1997) so v svojih raziskavah ugotovili, da so nefinančni kazalci uspešnosti, kot je npr. zadovoljstvo kupcev, v praksi le redko povezani s paketi nagrajevanja, četudi so zelo pogosto visoko cenjeni. Namesto tega imajo dominantno vlogo pri določanju bonusa pri plačah še vedno na računovodskih izkazih osnovani kazalniki, kljub omejitvam glede primernosti sodila celotne vrednosti podjetja (Hofmann, 2001, str. 3). Uporaba nefinančnih kazalcev uspešnosti v shemah nagrajevanja menedžerjev je pogosto omejena s kompleksnostjo povezovanja nefinančnih kazalcev z uspešnostjo razvidno iz računovodskih izkazov. Dodatna razlika med tradicionalnimi računovodskimi in nefinančnimi sodili se nanaša tudi na dejstvo, da imajo menedžerji pogosto vnaprejšnje informacije glede lastnega vpliva na nefinančna sodila uspešnosti, ki lastnikom niso vedno znane (Hofmann, 2001, str. 2). Zaradi tega lahko agenti izigrajo kompenzacijske modele, ko imajo na razpolago več instrumentov. Po Hofmannu (2001, str. 21) bo variabilni del plače naraščal sorazmerno z znanjem njegovih nadrejenih (tudi komisije za nagrajevanje) o menedžerjevem vplivu na nefinančne kazalce. Hkrati bo večji del bonusa vezan na nefinančna sodila uspešnosti ob naraščanju statistične povezave med nefinančnimi rezultati in dolgoročnim donosom podjetja.

Kot vidimo ostaja implementacija četrte determinante, skladnosti sistemov merjenja uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih, v znanstvenih in strokovnih prispevkih precejšen izziv in področje deljenih mnenj, vendar pa kljub temu prevladuje splošno mnenje o pomembnosti povezanosti s sistemom merjenja uspešnosti poslovanja. Dobro izoblikovani programi za spodbujanje storilnosti namreč predstavljajo ključno vez med sodobnimi sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja in poslovno uspešnostjo, saj spodbujajo koordinacijo vedenja zaposlenih v smeri uresničevanja strategije in usklajenostjo med poslovnimi ter osebnimi cilji (Rejc Buhovac & Groff, 2011, str. 9).

SKLEP

V zadnjih dvajsetih letih smo bili priča razcvetu sodobnih sistemov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki s svojo vpetostjo v procese planiranja in kontrolo poslovanja postajajo močno strateško orodje za obvladovanje uspešnosti v organizacijah. Merjenje uspešnosti je tako postalo preveč pomembno in drago, da bi si podjetja lahko privoščila napake. Podatki o tem, koliko organizacije zapravijo za modele so redki, a nedavna študija skupine Hackett (Neely & Bourne, 2000, str. 7) razkriva, da v povprečju organizacije porabijo 25.000 dni oseb za načrtovanje in merjenje uspešnosti na vsako milijardo prihodkov od prodaje. In prav zato bo področje sodobnih sistemov merjenja uspešnosti poslovanja, kot razmeroma mlada disciplina, v prihodnje deležna številnih novih raziskav. Gospodarstvo naše države nam lahko v bodočnosti pri tem močno koristi, predvsem zaradi svoje specifične velikosti, ki bi lahko pomenila testni poligon za izvajanje tovrstnih analiz, in zaradi razvitosti, saj veljamo za razvitejše med državami jugovzhodne Evrope. Dodatno pozornost raziskovalcev si zasluži predvsem dimenzija nagrajevanja na podlagi izhodnih informacij modelov, saj vloga nekaterih sistemov (npr. BSC) v nagrajevanju še ni povsem jasna. Če so v preteklosti organizacije nagrajevanje po uspešnosti aplicirale predvsem na vrhnjih ravneh menedžmenta, bodo morale v bodočnosti prakso razširiti tudi na nižje ravni, izkaze pa nadgraditi z nefinančnimi kazalci, implicitnim nagrajevanjem ter diskrecijskem presojanjem uspešnosti.

Na drugi strani pa bo poleg raziskovanja v prihodnosti zanimivo spremljati, v katero smer bo šel razvoj sistemov menedžerske kontrole. Vse od začetka revolucije na področju merjenja uspešnosti poslovanja je bila evolucija sodobnih sistemov tesno vpeta v zagotavljanje skladnosti s strateškimi usmeritvami podjetij, ki delujejo v dinamičnih razmerah, močno pod vplivom globalnih silnic. Hiter razvoj tehnologije in informacijskih sistemov podjetjem iz dneva v dan sicer ponuja nove razsežnosti v zbiranju informacij, a hkrati pogosto prihaja do prevelike informacijske obremenjenosti. Glede na to da si je literatura enotna o krepitvi pomena informacij nefinančnega značaja za odločanje v prihodnosti, obstajajo deljena mnenja o prihodnjih smereh razvoja sistemov presojanja uspešnosti. Na eni strani je gotovo opaziti vzvod v naraščajočem trendu kazalcev korporativnega ugleda, ki postaja strateško pomemben zaradi možnosti povečanja socialnega statusa in tržne vrednosti podjetja (Rejc, 2001, str. 8). Druga možna smernica razvoja modelov menedžmenta uspešnosti je vezana na uporabo sodobnih sistemov presojanja uspešnosti za podporo trajnostnemu menedžmentu in izgradnji družbeno odgovornega podjetja, ki bo usmerjeno v skrb za okolje in ohranjanje naravnih virov (Figge et al., 2002, str. 6). Vsekakor pa bodo morala podjetja v prihodnosti graditi sisteme ob sočasni usmerjenosti v procese ravnanja z ljudmi pri delu in zagotavljanje zadovoljstva na delovnem mestu. Nekatere raziskave (Morgan & Schiemann, 1999, str. 48) so pokazale na skromno udeležbo kazalcev vezanih na uspešnost ljudi za potrebe menedžerske kontrole. Pri tem je treba vedeti, da so merjenje, nadzor in nagrajevanje sicer pomembni glede vpliva na vedenje ljudi, vendar nanj delujejo tudi tehnologija, organizacijska struktura ter kultura.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderssen, H. (2001). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection on literature and Practice. *4th International SME Conference* (str. 3-12). Allborg: Allborg University.
2. *Are corporate america's financial measurements outdated?* (1996). Najdeno 20. julija 2011 na spletni strani <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1630494&show=html>
3. Artley, W., & Stroh, S. (2001). The Performance-Based Management Handbook. Najdeno 5. junija 2011 na spletni strani <http://www.oraui.gov/pbm/pbmhandbook/volume%202.pdf>
4. Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156.
5. Beiman, I., & Johnson, C. C. (2007). Balanced Scorecard in Developed and Transitional Countries. Najdeno 10. junija 2011 na spletni strani <http://www.adb.org/Documents/Books/Balanced-Scorecard/chap2.pdf>
6. *Best Practices Benchmarking report: Developing the Balanced Scorecard* (1999). Najdeno 10. junija 2011 na spletni strani <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-a-balanced-scorecard-of-performance-measures>
7. Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
8. Bourne, M., Mills, J. F., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. W. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Production and Operations Management*, 20(7), 754-771.
9. Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288-1310.
10. Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature review. *Int. J. Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
11. Bourne, M., Kennerly, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing Through Measures: A Study of Impact on Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 373-395.
12. Budde, J. (2007). Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard. *Journal of Accounting Research*, 45(3), 515-539.

13. Carr, J. E., & Hasan, M. (2008). An Empirical Study of Performance Measurement Systems in Manufacturing Companies. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 31(2), 616-621.
14. *Cascading: Developing, linking and aligning multiple Balanced Scorecards* (2002). Najdeno 25. maja 2011 na spletni strani <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-MB-080801.pdf>
15. Decoene, V., & Bruggeman, W. (2003). Strategic Alignment of Manufacturing Processes in a Balanced Scorecard-Based Compensation Plan: A Theory Illustration Case. *Working Paper of Faculty of Economics and Business Administration* (str. 1-30). Ghent: Ghent University.
16. Eccles, R. G. (1991). The Performance Management Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
17. Feltham, G. A., & Xie, J. (1994). Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations. *The Accounting Review*, 69(3), 429-453.
18. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard: Theory and Application of a Tool for a Value-Based Sustainability Management. *Greening of Industry Network Conference* (str. 1-32). Lueneburg: University of Lueneburg.
19. Gates, S. (1999). *Aligning Strategic Performance Measures and Results*. New York: The Conference Board.
20. Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van der Stede, W., & Vargus, M. (2004). Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
21. Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van der Stede, W., & Vargus, M. (2009). Performance Measure Properties and Incentive System Design. *Industrial relations: A Journal of Economy and Society*, 48(2), 237-264.
22. Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (1985). Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 125-135.
23. Henri, J. F. (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
24. Hofmann, C. (2001, 9. marec). Balancing Financial and Non-financial Performance Measures. Najdeno 20. aprila 2011 na spletni strani www.econbiz.de/archiv/h/uh/controlling/performance.pdf
25. Holmström, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.

26. Ichniowski C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
27. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (1997). Performance, Compensation and the Balanced Scorecard. Najdeno 15. maja 2011 na spletni strani http://www.compensationanalytics.com/_resources/PerfCompBalScorecard.pdf
28. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(3), 349-410.
29. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
30. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organization and Society*, 28(7-8), 715-741.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-85.
32. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(6), 134-147.
33. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-87.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
35. Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
36. Kennerly, M., & Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
37. Kompare, A., & Stražišar M. (2004). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
38. *Latest Trends in Corporate Performance Measurement* (julij, 2002). Najdeno 10. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_techbrief_latest_trends_0702.pdf
39. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. *Third International Conference on Performance Measurement and Management* (str. 1-9). Boston: MA.

40. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
41. Lingle, J., & Schiemann, W. (1996). From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth it. *Management Review*, 85(3), 56-62.
42. Lipe, G. M., & Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
43. Lipe, G. M., & Salterio, S. (2002). A Note on Judgemental Effects of the Balanced Scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531-540.
44. Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Šobota, A., & Tekavčič, M. (2010a). Performance Measurement in Large Slovenian Companies: An Assessment of Progress. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 129-139.
45. Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Šobota, A., & Tekavčič, M. (2010b). Determinants of Integrated Performance Measurement Systems Usage: An Empirical Study. *Journal of Applied Business Research*, 26(5), 63-75.
46. Mehra, S., Hoffman, J. M., & Sirian, D. (2001). TQM as a Management Strategy for the next Millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5-6), 855-876.
47. Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: University Press.
48. Morgan, B. S., & Schiemann, W. A. (1999). Measuring People and Performance: Closing the Gaps. *Quality Progress*, 32(1), 47-53.
49. Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
50. Neely, A., & Bourne, M. (2000). Why Measurement Initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7.
51. Neely, A., Bourne, M., & Kennerly, M. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
52. Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
53. Palmer, E., & Parker, D. (2001). Understanding Performance Measurement Systems using physical science uncertainty principles. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(7), 981-999.

54. Pettygrew, A., Whipp, R., & Rosenfield, R. (1989). Competitiveness and the Management of Strategic Change Processes. V A. Francis & P. K. M. Tharakan (ur.), *The competitiveness of European Industry: Country Policies and Company Strategies* (str. 92-99). London: Routledge.
55. Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
56. Rajan, M. V., & Reichelstein, S. (2009). Objective versus Subjective Indicators of Managerial Performance. *The Accounting Review*, 84(1), 209-237.
57. Rejc, A. (2001). Performance Measurement in Large Slovenian Companies. *4th International Conference on Enterprise in Transition: Proceedings* (str. 1-20). Split – Hvar: University of Split, Faculty of Economics.
58. Rejc, A. (2003). Enajst let po nastanku koncepta BSC. *Manager +*, 1(2) 17-19.
59. Rejc, A. & Slapničar S. (2003). Modeli za merjenje uspešnosti managementa. *Manager +*, 1(2), 60-67.
60. Rejc, A., & Slapničar, S. (2004). Determinants of Performance Measurement System Design and Corporate Financial Performance. V M. J. Epstein & J. F. Manzoni (ur.), *Studies in Managerial and Financial Accounting* (str. 47-73). Oxford: JAI Press/Elsevier.
61. Rejc Buhovac, A., & Slapničar, S. (2007). The Role of Balanced, Strategic, Cascaded and Aligned Performance Measurement in Enhancing Firm Performance. *Economic and Business Review*, 9(1), 47-78.
62. Rejc Buhovac, A., & Groff, Z. M. (2011). Contemporary Performance Measurement Systems in Post-transitional Countries of Central and Eastern Europe: A Synthesis of the Empirical Literature. *9th International Conference on Enterprise in Transition* (str. 1-48). Split – Bol: University of Split, Faculty of Economics.
63. Lingle, J., & Schiemann, W. (1999). *Bullseye! Hitting Your Strategic Targets through High-Impact Measurement*. New York: The Free Press.
64. Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
65. Symons, R., & Jacobs, R. (1995). A Total Quality Management-based Incentive System Supporting Total Quality Management Implementation. *Production and Operations Management*, 4(3), 28-41.
66. Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.

PRILOGA

SEZNAM SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Closed-loop – sklenjen krog razporeditve strateških ciljev

Performance Measurement and Management Control – proces merjenja uspešnosti in menedžerske kontrole

Performance Management – menedžment uspešnosti

Performance Prism – prizma uspešnosti

Performance Pyramid – piramida uspešnosti

Stakeholder Model – model udeležencev

Matrix of Results and Determinants - matrika učinkov in determinant

Activity Based Profitability Analysis, ABPA – ABPA sistem za merjenje uspešnosti na podlagi analize donosnosti

SMART Pyramid – SMART piramida

Balanced Scorecard, BSC – uravnoteženi sistem kazalcev

Contingency Theory of Management Accounting – situacijska teorija poslovnega računovodstva

Lagging Measures – t.i. kazalci uspešnosti, ki zamujajo

Total Quality Management, TQM – celovito obvladovanje kakovosti

Continuous Improvement – konstantne izboljšave

Strategy map – strateški diagram

Destination Statement – vizija kot ciljna destinacija

Multidimensionality – večdimenzionalnost

Strategic Focus – strateška orientiranost

Incentive System – sistemi motiviranja zaposlenih

Devide and Conquer – strategija deli in vladaj

Economic Value Added – merjenje ekonomske vrednosti

Institute of Management Accounting, IMA – inštitut za poslovodno računovodstvo

Off-the-shelf Performance Measurement Models – univerzalni, že pripravljeni sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja

Brainstorming – viharjenje možganov

Cascading – stopničenje, skladnost med ravnmi organizacije

Strategic Linking Model – strateški model povezav

Contribution Statement – ciljni prispevek streteške poslovne enote k celotnemu podjetju

Integrity and Deployment – integracija in razporeditev oziroma uvajanje

Viable Systems Model, VSM – koncept integracija poslovnih modelov VSM

Amplification – ojačanje ali razporeditev ciljev od vrhnje proti nižjim ravnam

Transduction – prevedba ciljev v pomenljive izraze na nižjih ravneh

Attenuation - redčenje povratnih informacij iz nižjih ravni

Recursion - ponavljajoča se miselnost sistema na različnih ravneh podjetja

Reward Systems – sistemi variabilnega nagrajevanja zaposlenih

Noise – nenadzorovano tveganje, ki ga sprožajo kazalci uspešnosti

Distortion – izkrivljenost, ki ga sprožajo kazalci uspešnosti

Multitasking – večopravilnost, razpršitev naporov menedžerjev