

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V
DRUŽBI TRIMO**

Ljubljana, julij 2009

Marko Fenc

IZJAVA

Študent Marko Femc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 1. 7. 2009

Marko Femc

UVOD

1.1 Opredelitev problema

Rast in razvoj sodobnega podjetja v globalni konkurenci sta odvisna od strategije, znanja in sposobnosti managerjev, inovativnega uvajanja konkurenčnih prednosti, razvoja in vodenja kadrov in združevanja teh spoznanj v celovit sistem, ki nam pokaže željene cilje, pot do cilja ter tudi kontrolo doseženega. Sodobna podjetja oz. njihovi managerji so ob koncu tisočletja prišli do spoznanja, da ni mogoče uspešno voditi podjetja s pomočjo parcialnih ugotovitev o poslovanju podjetja; to so bili predvsem finančni podatki o poslovanju. Avtor uravnoteženega sistema kazalnikov vodenje podjetja primerja z vodenjem letala. Pri tem primerja pilota v letalu z managerjem podjetja, kjer pravi, da pilot upravlja letalo le s pomočjo merilnika hitrosti, ne da bi ga zanimali tudi drugi parametri varnega letenja, kot so poraba goriva, smer poleta, vremenske razmere in drugo. S to primerjavo želi pokazati, da merjenje zgolj finančnih učinkov poslovanja podjetja danes ni več dovolj, saj je voditi današnja podjetja skozi kompleksna konkurenčna okolja vsaj tako zapleteno kot leteti z letalom (Kaplan, 2000, str. 15–28).

Podjetja morajo uspešno izvajati poslovno strategijo, da jim to uspe, pa morajo poznati poleg drugih tudi stranke, zadovoljstvo zaposlenih, hitrost učenja in svojo sposobnost spreminjanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja (angl. Balanced Scorecard - BSC) je prav to, je managerski sistem, ki usmerja znanja, sposobnosti, energijo in večšine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov se je začel uporabljati v začetku devetdesetih v ZDA, od koder se je hitro razširil po vsem svetu. Avtorja sistema sta R. S. Kaplan in D. P. Norton, ki sta v večletnem razvijanju sistema sodelovala z večjimi ameriškimi podjetji ter tako prišla do učinkovitega sistema, ki prispeva k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Bistvo uravnoteženega sistema kazalnikov je postavitve konkurenčne strategije v podjetju, imeti zaposlene, ki jo razumejo in jim je jasna vloga pri njeni uresničitvi, ter izvajati procese, ki vodijo k uresničevanju ciljev (Kaplan, 2000, str. 35–44).

Uravnoteženi sistem kazalnikov v svojem jedru ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki osnovno merilo, s katerimi merimo uspešnost že sprejetih odločitev. Finančni kazalniki nam pokažejo, če so sprejete strategije pripeljale do izboljšanja poslovanja. Vsako podjetje je edinstveno, vendar obstaja tipičen in sistematičen načrt oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Priporočljivo se je držati sistematičnega razvojnega načrta (Hrovat, 2000, str. 45–46).

Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje poleg finančnih tudi nefinančne kazalnike poslovanja, ki pa niso posebnost le tega modela, saj so prisotni tudi v modelu celovitega

upravljanja kakovosti –TQM (Juraj, 2008, str. 30). Posebnost uravnoteženega sistema kazalnikov je, da zahteva intenzivno strateško razpravljanje in nenehno dvosmerno komunikacijo, kar zagotavlja učinkovito izvajanje strategij. Strateški cilji niso vsiljeni z vrha organizacije, ampak so rezultat razumevanja in sprejetja ciljev na nižjih ravneh. Izvajanje strategije omogočajo opredeljena vzročno–posledična razmerja med kazalniki, med katerimi so nekateri gibalna uspešnosti, drugi pa rezultat oziroma kazalniki z zamikom (Žabot, 2001, str. 51).

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja vizijo in strategijo podjetja v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja managementa. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja bistvo na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja finančne kazalnike uspešnosti, toda ti govorijo o preteklih dogodkih, kar je primernejše za podjetja iz industrijske dobe. Samo finančni kazalniki niso primerni za vodenje podjetij informacijske dobe, saj ta ustvarjajo prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnotežen sistem kazalnikov dodaja finančnim kazalnikom še vse te dodatne kazalnike prihodnje uspešnosti.

Managerji morajo že v začetku vpeljevanja uravnoteženega sistema kazalcev vedeti, da je to nov način vodenja poslovanja in ne samo sistem merjenja uspešnosti v podjetju. Cilj sistema ni samo razviti nov sistem kazalnikov, temveč vplivati na motivacijo in vrednotenje. Vodstvo s pomočjo BSC-ja pridobiva povratne informacije o izvajanju opredeljene strategije. Uravnotežen sistem kazalnikov ohranja poudarek na kratkoročnih finančnih rezultatih, obenem pa priznava vrednost, ki jo prinaša ustvarjanje neotipljivih sredstev in konkurenčnih sposobnosti. Managerji se odločajo za BSC, da dosežejo natančno opredeljen strateški namen.

Družba Trimo je v letu 2002 sprejela strateško odločitev o vpeljavi managerskega informacijskega sistema oz. vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov (The Balanced Scorecard). Družba, ki ima vizijo in bi rada postala vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb, mora imeti tudi merilo, s katerim meri, ali so cilji uresničeni in zakaj prihaja do odmikov. To tako imenovano merilo je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je sestavljen iz štirih vidikov ter pretvarja vizijo in strategijo v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja managementa.

V družbi so se pri oblikovanju kazalnikov srečali z obsežno nalogo izbire ciljev in kazalnikov, s katerimi so spremljali doseganja ciljev. Družba je že pred uvedbo BSC-ja uporabljala veliko število kazalnikov, ki so jih tedensko, mesečno in občasno pripravljali po posameznih organizacijskih enotah. Vsaka organizacijska enota ima od 5 do 10 lastnih kazalnikov, na osnovi katerih spremlja doseganje ciljev.

V družbi je uvajanje sistema BSC potekalo po konceptu, ki ga predvideva literatura. Uprava družbe se je odločila, da pri uvajanju sistema sodeluje zunanje svetovalno podjetje, ki bo s strokovnimi nasveti in programsko opremo pripomoglo k strokovnejši in hitrejši implementaciji sistema kazalnikov.

V magistrskem delu bom poskušal odgovoriti, ali je vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v družbo Trimo omogočila pretvoriti vizijo in strategijo v merljive cilje, s katerimi se spremlja uresničevanje strategije, in ali je načrtovanje in spremljanje uresničevanja ciljev učinkovitejše zaradi uporabe najsodobnejše tehnologije.

1.2 Namen in cilj magistrskega dela

V magistrskem delu bom analiziral vpeljavo in dodelal uporabo uravnoveženega sistema v družbo Trimo in opisal procese, ki so potekali pri implementaciji informacijskega sistema za uporabo kazalnikov. Cilj magistrskega dela je analizirati, ali sta vizija in strategija pretvorjeni v merljive cilje, cilji v kazalnike, s katerimi se spremlja uresničevanje strategije, in ali le-ti prispevajo k boljšemu poslovanju družbe Trimo.

Nadaljnji cilj je analizirati izbor kazalnikov, ki so bili oblikovani z več vidikov: finančnega, kupcev, procesov, razvoja, zaposlenih in ali izbrani kazalniki prispevajo k celovitemu obvladovanju poslovnega procesa. Cilj je tudi ugotoviti, ali za načrtovanje in spremljanje uresničevanja ciljev uporabiti najsodobnejšo tehnologijo (informacijski sistem).

1.3 Metode dela

Magistrsko delo temelji na metodah znanstvenega raziskovanja, saj sem delo izdelal na osnovi proučevanja tuje in domače strokovne literature, virov, prispevkov in člankov ter praktičnih spoznanj iz konkretnega primera uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov, saj imam sam kot uvajalec sistema kar nekaj izkušenj.

Pri obdelavi problematike uravnoveženega sistema kazalnikov sem analiziral kazalnike, pri rezultatih poslovanja sem uporabil metodo analize in sinteze ter kvalitativne in komparativne metode proučevanja.

1.4 Struktura magistrskega dela

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz petih vsebinsko povezanih enot. V začetnem delu, tj. uvodu, opredeljujem problem raziskave. V nadaljevanju definiram namen in cilj raziskave, navajam tudi znanstvene metode ter strukturo magistrskega dela.

V drugem delu, z naslovom Uravnoreženi sistem kazalnikov, bom kot strateški okvir delovanja predstavil uravnoreženi sistem kazalnikov. Opisal bom sestavo uravnoreženega sistema kazalnikov, ki ga predvideva teorija. V tem poglavju bo predstavljen tudi model obvladovanja strategije s sistemom kazalnikov. Podana bodo tudi teoretična priporočila za načrtovanje in zastavljanje ciljev pri izgradnji sistema. Predstavil bom tudi prednosti in slabosti uravnoreženega sistema kazalnikov.

Tretji del, z naslovom Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov v družbo Trimo bo vseboval proces oblikovanja uravnoreženega sistema kazalnikov in analizo uspešnosti oblikovanja uravnoreženega sistema kazalnikov v družbi Trimo. V tem poglavju bom ugotavljal, ali je opredelitev vizije in strategije nujna za dobro opredelitev strateških kazalnikov. Analiziral bom, ali opredeljeni strateški kazalniki odražajo cilj sprejete strategije.

Izgradnja informacijskega sistema uravnoreženega sistema kazalnikov je naslov četrtega dela, v katerem bom podal pomembnost informacijskega sistema za hitro pripravo poročil in analiz. Planiranje na osnovi informacijskega sistema je velika prednost, ki ga omogoča informacijski sistem uravnoreženega sistema kazalnikov, to bom prikazal na osnovi primera poročil.

V petem poglavju bom analiziral prednosti in slabosti uvedbe uravnoreženega sistema kazalnikov in prikazal koristi informacijskega sistema. Prikazal bom uspešno uporabo v družbi Trimo.

V zadnjem delu, tj. sklepu, je podana sinteza rezultatov raziskave, s katero je potrjena hipoteza.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT STRATEŠKI OKVIR DELOVANJA

V literaturi zasledimo več predlogov za oblikovanje sistema nefinančnih kazalnikov, s katerimi lahko usmerjamo uspešnost poslovanja, redkeje pa avtorji oblikujejo kazalce, ki bi pomagali dosegati strateške cilje (Miklavc, 2002, str. 5–7). V nadaljevanju bom predstavil več pristopov (Rejc, 1996, str. 22–23):

1. Johnson in Kaplan (1987, str. 256–258) menita, da morajo nefinančni kazalci izhajati iz strategije podjetja, ne glede na strategijo pa vključevati ključna merila uspeha raziskav in razvoja, proizvodjanja in trženja. Podjetje ali njegove poslovne enote morajo strategijo oblikovati za tisti dejavnik, ki podjetju zagotavlja konkurenčno prednost, za to področje pa izbrati nefinančne kazalce. Navajata sedem dejavnikov:
 - ko podjetje poudarja kakovost, naj oblikuje kazalce doseganja in izboljševanja kakovosti;
 - podjetje, ki želi proizvajati z nizkimi stroški, naj razvije kazalce produktivnosti, ki bodo spremljala sposobnost proizvajati s čim manj resursi;
 - podjetje, ki v proizvodnjo in dobavo uvaja ali že posluje po načelu 'ravno ob pravem času' lahko meri pretočni čas, povprečni nastavitveni čas, čas od trenutka naročila do izpolnitve dobave, dneve vezave zalog;
 - podjetje, ki želi povečati prožnost oblikovanja proizvodov in poslovnih procesov, lahko meri število sestavnih delov proizvoda, razmerje med standardnimi in nestandardnimi deli;
 - podjetje, katerega konkurenčna prednost izvira iz neprekinjenega toka inovativnih in vsestransko uporabnih proizvodov, bo merilo zadovoljstvo potrošnikov z novostmi, ključnimi lastnostmi novih proizvodov, celoten čas za izdelavo novega proizvoda;
 - podjetje, v katerem so ključni dejavnik uspeha zaposleni, bo merilo odsotnost, uspešnost naborov, moralno, veččine;
 - podjetje, ki šteje za dejavnik uspeha varnost, lahko meri število zaporednih dni brez nesreč ali število delovnih dni, ki so izgubljeni zaradi nesreč.
2. Fisher (1992, str. 31–38) meni, da podjetja ovrednotijo obstoječe strategije in ugotovijo, kateri so ključni dejavniki uspeha. Našteva osem dejavnikov:
 - zadovoljstvo strank,
 - odločnost proizvodjanja,
 - tržno vodstvo,

- kakovost,
- odzivnost,
- tehnološko vodstvo,
- vrhunske finančne rezultate.

Podjetje naj bi za vse ključne dejavnike oblikovalo kazalnike. Poudarja tudi, da nefinančni kazalniki ne izrivajo pomena finančnih kazalnikov, vendar so stranski produkt ključnih dejavnikov.

3. Maskellov (1992, str. 44–48) pristop zajema celotno poslovanje podjetja, ne samo dele podjetja. Osredotoči se na proizvodna okolja, pri tem pa opozarja na problematičnost tradicionalnega izračunavanja kazalcev predvsem s stališča nevarnosti zavajanja vodstva podjetja. Ker so kazalci izračunani na osnovi preteklega delovanja, dajejo zavajajoče informacije. Sodobno poslovanje zahteva spremljanje uspešnosti poslovanja na višjem nivoju, kot pa to omogoča tradicionalno izračunavanje kazalcev. Višji nivo pa zagotavlja sedem značilnosti sodobnih kazalcev:

- spodbujajo napredek;
- vezani so na strategijo;
- so enostavni;
- se spreminjajo;
- nudijo hitre povratne informacije;
- so različni po lokacijah;
- so nefinančni kazalci.

Merjenje uspešnosti vključuje kazalce nefinančne narave, ki se nenehno spreminjajo in se razlikujejo glede na lokacije poslovanja, zato pa zahtevajo pogosto obdelavo. Kazalci morajo zagotavljati povratne informacije, slediti strategiji in biti enostavni.

4. Howell in Soucy (1987, str. 25–31) našteva pet področij, za katere je potrebno oblikovati nefinančne kazalce, to so:

- kakovost,
- dobava,
- zaloge,
- kontrola stroškov in izmeta materiala,
- ravnanje in vzdrževanje delovnih mest.

Prvi dve področji sta pomembni predvsem z vidika strank. Če bo razumna tudi cena, bo zagotovljeno povpraševanje. Nizke zaloge, stroški materiala in izmet se neposredno odražijo v učinkovitosti proizvodnih procesov.

5. Garrison (v Tekavčič, 1995, str. 125–126) navaja pet skupin kazalcev, ki jih lahko podjetja, ki uvajajo proizvodnjo po načelih 'ravno ob pravem času' in ' celovito obvladovanje kakovosti', uporabljajo za presojanje uspešnosti poslovanja:
- merjenje kakovosti,
 - kontrolo stroškov materiala in izmeta,
 - zaloge glede na vrsto in količino,
 - razpoložljivost in izkoriščenost opreme,
 - obdobje od nabave do dobave proizvodov strankam.
6. Eccles navaja ugotovitve, da je izpostavljanje informacij, ki niso finančno izražene, ključno. Informacije zajemajo celotno poslovanje podjetja, vendar pristop nima potrebnih značilnosti celovite obravnave problematike merjenja uspešnosti poslovanja (Hočevar, 1995, str.187–188). Informacije deli v osem skupin, in sicer glede na:
- kakovost,
 - zaloge,
 - odpadek materiala,
 - vzdrževanje opreme,
 - razpečevanje,
 - varnost,
 - prilagodljivost,
 - človeške dejavnike.
7. Nickolsov pristop temelji na odnosu spodbud in prispevkov. Nickols svoj pogled na spremljanje uspešnosti poslovanja opira na interesne skupine, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Podjetja ne pojmuje kot združenja ljudi, temveč kot mrežo medsebojnih odvisnih odnosov med podjetjem in različnimi interesnimi skupinami. Vsaka interesna skupina da svoj prispevek k poslovanju in tako kot kompenzacija za to dobi spodbudo v različnih oblikah. Ta model imenujemo "izkaz obveznosti" (angl. acconutability scorecard) in vključuje štiri glavne interesne skupine (Nickols, 2008, str. 2):
- klientelo (vse posameznike in organizacije, ki so uporabniki izdelkov ali storitev),
 - poslovodstvo (zaposlene, ki nosijo posebno odgovornost za uspešnost poslovanja),
 - dobavitelje (posameznike ali podjetja, ki podjetje oskrbujejo s proizvodi ali storitvami),
 - zaposlene (člane, ki prispevajo svoje delo, čas in energijo ter dobivajo za to plačilo).

8. Neelyjev pristop (Neely, 2008, str. 2) pod imenom prizma merjenja poslovne uspešnosti zastavlja pet osnovnih vprašanj:
- kdo so naši ključni deležniki, kaj hočejo in kaj potrebujejo;
 - kakšne so naše strategije, da zadovoljijo ta hotenja in potrebe;
 - katere procese potrebujemo, da bodo omogočili uresničitev strategij;
 - kakšne kapacitete potrebujemo za uspešno izvedbo teh procesov;
 - kaj hočemo in potrebujemo od naših deležnikov.

Merjenje poslovne uspešnosti s pomočjo pristopa prizme spodbuja managerje, da razmišljajo širše pri uvajanju novih kazalcev. Bistvena razlika pri uporabi modela prizme je ta, da dela pomembno razliko med tem, kaj podjetje želi od deležnikov in kaj slednji želijo od podjetja. Zelo pogosto se to ne upošteva, saj določena podjetja predvidevajo, da kupci želijo biti lojalni in dobičkonosni. V resnici kupci želijo kvalitetno storitev in odlično vrednost za denar. Podjetje je tisto, ki želi, da so kupci lojalni in dobičkonosni.

Prizma spreminja sistem merjenja od nadzora k sistemu učenja, kar seveda zahteva velike spremembe v podjetju.

Prvi trije pristopi sestavljajo strukturo kazalcev glede na dejavnike, ki jih podjetje obravnava kot ključne za uspeh oz. obstoj. To zahteva od podjetij poznavanje poslovnega okolja in sprejetje prave strategije. Slabost teh pristopov je, da ne vsebujejo varovala, ki bi ravnalce opozorilo, da so bodisi spregledali kakega od dejavnikov bodisi določili nepravilnega.

Preostali pa strukturo postavijo po področjih, ki jih mora podjetje nadzirati ne glede na strategijo. Področja sicer pokrivajo pomembne vidike notranjih procesov in odnosov s kupci, ne upoštevajo pa npr. pomena človeških virov ter procesov inoviranja in učenja, ki so odločilni za rast in razvoj podjetja. Nobeden od pristopov pa ne obravnava ustrezno finančnih kazalcev.

Sistem, ki ga predlagata Kaplan in Norton, ne izključuje finančnih kazalnikov, saj lahko še tako izboljšanje operativnih kazalnikov ne pripelje tudi do finančnega uspeha. Razlog je lahko napačna vizija oz. strategija ali pa napačni nefinančni kazalniki. Osnovna misel vodij projekta je temeljila na prepričanju, da so obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja, ki temeljijo predvsem na tradicionalnih finančnih kazalnikih, zastareli in dejansko omejujejo podjetja pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti (Ožbot, 2003, str. 13–14). Uravnoveženi sistem kazalnikov je vsestranski managerski sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalnike uravnoveži za operativnimi kazalniki, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha (Dimovski, 2002).

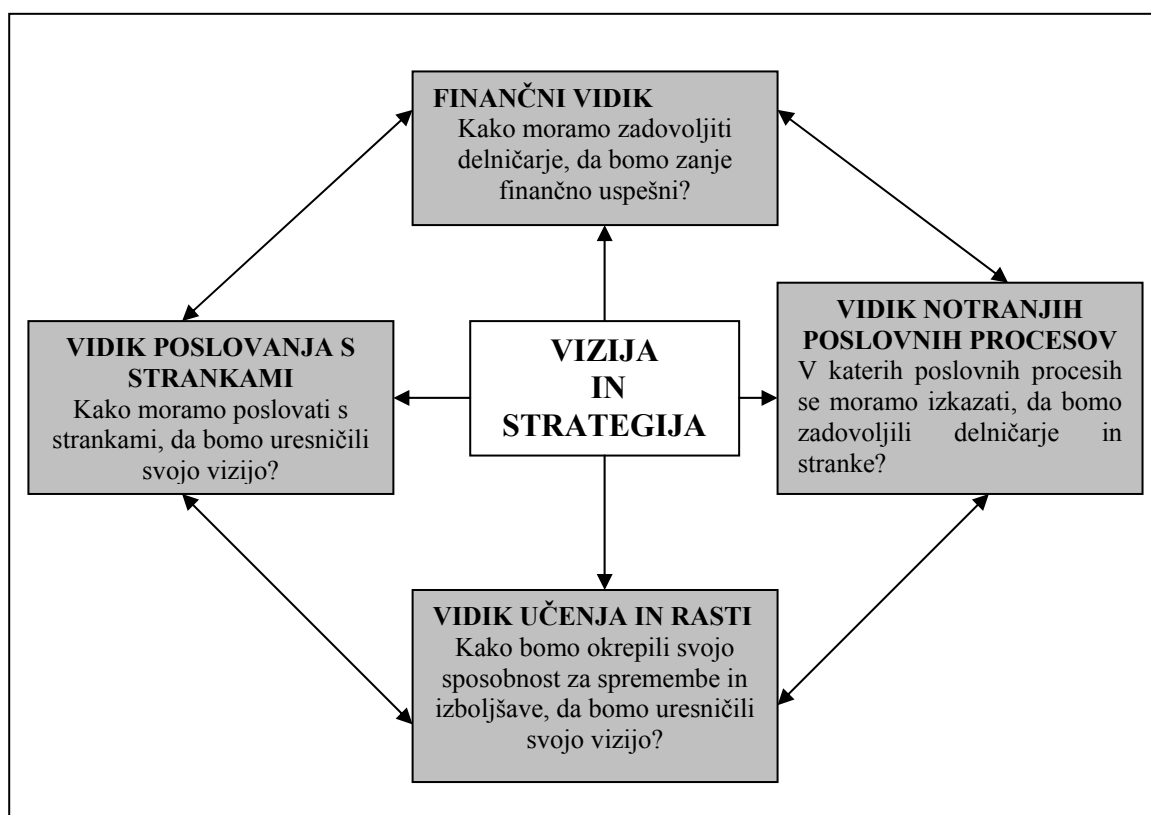
2.1 Elementi uravnoveženega sistema kazalnikov

Z vidika lastnikov podjetja je poslovanje podjetja usmerjeno k pridobivanju dobička. Da bi lahko spremljali dobičkonosnost poslovanja, so lastniki vzpostavili sistem finančnega računovodstva, ki jih oskrbuje s temi podatki. Na osnovi finančnih izkazov ocenjujejo delo ravnalcev, zato je dobiček tudi končni cilj ravnalcev. Toda poznati cilj še ne pomeni poznati poti, ki vodi do cilja. Ugotovili smo, da so trgi postali globalni, konkurenčnih ponudnikov je vse več, zato dobička ni mogoče zlahka izposlovati. Zato podjetja iščejo različne načine, ki bi jim zagotovili dobičkonosno poslovanje, s tem pa vsaj obstanek na trgu, če ne tudi rast in razvoj. Skušajo oblikovati svojo vizijo oz. poslanstvo, ki je običajno nefinančne narave in ki jim bo, ko jo bo podjetje doseglo, hkrati zagotavljala dobičkonosnost. Načinu oz. poti, po kateri naj bi podjetje doseglo vizijo oz. poslanstvo, pravimo strategija in vsebuje vrsto prav tako nefinančnih, a strateških ciljev (Rejc, 1996, str. 21).

Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja dodaja klasičnim finančnim kazalnikom, ki so bili primerni za industrijsko dobo, še dodatne tri nove vidike: vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Uravnoveženi sistem kazalnikov poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Naloga oziroma cilj uravnoveženega sistema kazalnikov je, da s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov pretvori poslanstvo in strategijo poslovne enote v oprijemljive cilje in kazalnike, ki so merljivi in se jih lahko kontrolira.

Kazalniki predstavljajo uravnoveženost med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Lahko bi jih tudi razdelili na kazalnike preteklega poslovanja in kazalnike, ki spodbujajo prihodnje poslovanje. Grafično so prikazani v nadaljevanju (slika 1, str. 10).

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov vsebuje štiri med seboj povezane vidike izvajanja vizije in strategije



Vir: Robert S. Kaplan in David P. Norton, 1996, str. 21.

Managerjem, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, se ni treba zanašati na kratkoročna finančna merila kot edino orodje za merjenje uspešnosti podjetja, saj ima sistem kazalnikov, ki vsebuje vse štiri vidike procesa, ki vsak zase in vsi skupaj pomagajo povezovati dolgoročne strateške cilje s kratkoročno usmerjenimi akcijami.

2.1.1 Finančni vidik

Uravnoteženi sistem kazalnikov v svojem jedru ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki osnova za izmero ekonomskih kategorij že sprejetih odločitev. Finančni kazalniki nam pokažejo, če so sprejete strategije pripeljale do izboljšanja poslovanja. Najpogosteje uporabljeni finančni kazalniki pri BSC so (Horvat, 2000, str. 45):

- ekonomska dodana vrednost (EVA),
- donos na investicijo (ROI),
- dobiček,
- rast prihodka,
- zmanjševanje stroškov.

Veliko podjetij uporablja enake finančne cilje za vse svoje poslovne enote, vendar en finančni kazalnik ni primeren za široko paleto poslovnih enot. Zato bi moralo vodstvo poslovnih enot, ko začne oblikovati finančni vidik, upoštevati tudi stopnjo življenjskega cikla poslovne enote. Razvojne stopnje, ki jih poslovna enota zasleduje, so rast, zrelost in upadanje. Finančni cilj za posle na stopnji rasti bodo deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih. Poslovne enote na stopnji zrelosti pa uporabljajo za cilj dobičkonosnost poslovnih sredstev (ROCE), donosnost naložbe (ROI) in ekonomsko dodano vrednost (EVA). Finančni cilj za posle v obdobju upadanja je denarni tok iz poslovanja. Pomembno je, da se v podjetju osredotočijo le do pet najpomembnejših kazalcev za vsak vidik, da ne bi prišlo do prevelike količine informacij.

Za vse tri omenjene strategije rast, zrelost in upadanje lahko določimo tri možne usmeritve (Kaplan, Norton, 1996, str. 61):

- rast in splet prihodkov,
- zmanjšanje stroškov / izboljševanje produktivnosti,
- izraba sredstev / naložbena strategija.

Pri rasti in spletu prihodkov se odločimo za širitev ponudbe izdelkov in storitev, večanje kroga naših kupcev in trgov, razvoj izdelkov z večjo dodano vrednostjo. Pri zmanjševanju stroškov in izboljševanju produktivnosti je cilj zmanjšanje posrednih in neposrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z ostalimi poslovnimi enotami. Pri osredotočenju v izrabo sredstev skušamo zmanjšati obratni kapital, ki je potreben za določen obseg poslovanja.

2.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Drugi vidik je vidik poslovanja s strankami, kjer prepoznamo in predvidimo potrebe kupcev in jih kakovostno zadovoljimo. Vidik poslovanja s strankami daje managerjem v poslovnih enotah izoblikovanje takšne strategije, ki bo pripeljala do takšnih strank in trgov, ki bodo prinesli boljše finančne rezultate. Med osnovne kazalnike rezultatov sodijo (Kaplan, Norton, 1996, str. 77):

- tržni delež,
- odzivnost,
- donosnost strank,
- zadovoljstvo,
- lojalnost.

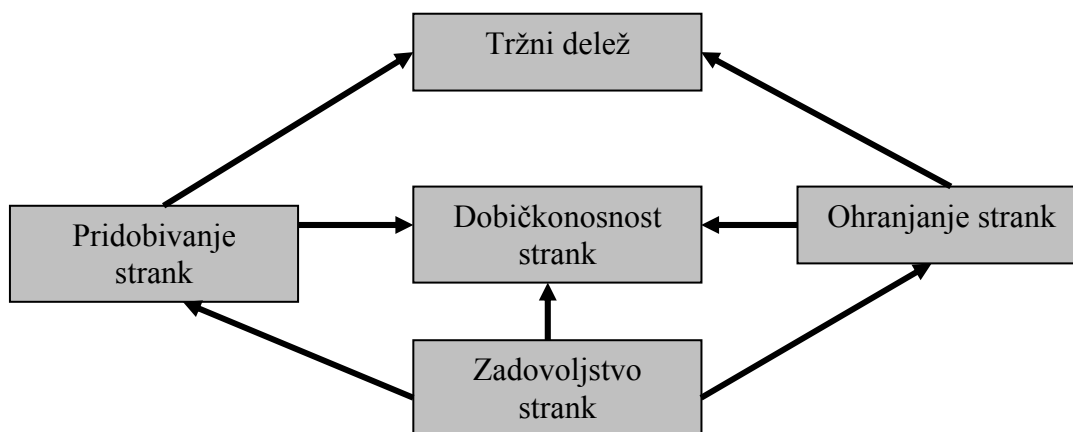
Te osnovne kazalnike lahko razporedimo v vzročno verigo odnosov (slika 2, str. 12).

Vidik poslovanja s strankami podjetjem omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami. V preteklosti so se podjetja osredotočila na razvoj uspešnih izdelkov in inovacij, toda ugotovila so, da jih tekmeči lahko prehitijo, če so premalo prilagojeni željam strank. Podjetja morajo pozornost usmerjati navzven, proti strankam. Podjetja, ki ne upoštevajo potreb in želja kupcev, nimajo možnosti dolgoročnega obstoja. Poslovne enote morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi kupci ter nato izbrati tiste, za katere so se odločile tekmovati. Nekateri managerji pravijo, da še niso srečali stranke, ki jim ne bi bila všeč, in hočejo izpolniti želje vseh strank. V takem primeru manager tvega, da ne naredi ničesar dobrega za nikogar. Umetnost strategije ni samo v izbiri kaj delati, ampak tudi, česa ne delati.

Ko podjetje določi svoje ciljne tržne segmente, se posveti oblikovanju ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. V osnovi so kazalniki razdeljeni na dva tipa. Prvi so tisti, ki jih uporablja večina podjetij in kažejo zadovoljstvo strank, tržni delež in ohranjanje strank. Drugi pa kažejo, koliko strank so v določenem tržnem segmentu uspeli zadržati in koliko pridobiti.

Teh pet kazalnikov je enakih za vse vrste poslovnih procesov, seveda pa jih je potrebno prilagoditi ciljnim strankam, od katerih podjetje pričakuje največjo korist.

Slika 2: Osnovni kazalci vidika kupcev



Vir: Robert S. Kaplan in David P. Norton, 1996, str. 78.

Če želimo vplivati na glavne kazalce za ugotavljanje zvestobe in zadovoljstva ciljnih strank, moramo poznati, kako doseči, da nam kupci ostanejo lojalni. Dejavnike, ki vplivajo na zvestobo, razdelimo v tri kategorije (slika 3, str. 13):

- dejavniki, ki so povezani z izdelki in storitvami;
- dejavniki, ki so povezani z odnosom do strank;
- dejavniki, ki so povezani z ugledom in imidžem podjetja.

Slika 3: Ocena podjetja v očeh kupca

$$\boxed{\text{VREDNOST}} = \boxed{\text{ZNAČILNOST IZDELKA/STORITVE}} + \boxed{\text{IMIDŽ}} + \boxed{\text{ODNOS}}$$

Vir: Robert S. Kaplan in David P. Norton, 1996, str. 83.

Med lastnosti izdelka in storitve prištevamo funkcionalnost izdelka, kakovost, čas in ceno. Vidik poslovanja s strankami vključuje dobavo izdelka ali storitve skupaj z odzivnim in dobavnim časom ter mnenje stranke o nakupu. Imidž in ugled podjetja pa predstavljata neoprijemljiva dejavnika, ki stranko pritegneta k podjetju oz. blagovni znamki. Moč imidža in ugleda omogoča podjetju, da se že vnaprej opredeli za svoje stranke.

2.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Podjetje mora opredeliti tudi vse svoje ključne notranje procese, s katerimi bo lahko zadovoljilo potrebe in pričakovanja kupcev ter dosego finančnih ciljev. Pri teh procesih pa mora stremeti k odličnosti, saj lahko le tako deluje v zaostrenih pogojih globalne konkurence. Cilji področja notranjih poslovnih procesov pri BSC-ju poudarjajo procese, ki se morda še ne izvajajo, vendar so pomembni za uspešnost strategije. BSC razdeli procese v tri sekcije in meri učinkovitost vsake posebej (slika 4, str. 14), to so:

- inovacijski procesi (delež v prodaji novih izdelkov, čas, porabljen za razvoj ...),
- operativni procesi (kakovost, časovni cikel, stroški ...),
- poprodajni procesi (aktivnosti in hitrost odzivanja na napake, plačilni procesi ...).

Uravnotežen sistem kazalnikov priporoča, da v podjetjih opredelijo celotno verigo vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki se začne s procesom inovacij. V tem procesu opredelijo obstoječe in prihodnje potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Temu procesu sledi operativni proces, v katerem oskrbimo stranke s proizvodi in storitvami. Veriga se zaključi s poprodajno storitvijo, ki povečuje vrednost kupljenih izdelkov in storitev. Ključna prednost BSC-ja pred ostalimi tradicionalnimi sistemi merjenja uspešnosti je v procesu določanja ciljev in kazalnikov uspešnosti notranjih poslovnih procesov.

Slika 4: Veriga notranjih poslovnih procesov



Vir: Robert S. Kaplan in David P. Norton, 1996, str. 105.

Proces inovacij je odločilen notranji proces, saj je biti uspešen, učinkovit in pravočasen v procesu inovacij za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost v vsakodnevnem procesu delovanja. To še posebej velja za podjetja, ki imajo dolge oblikovalske in razvojne cikle, saj se večina stroškov pojavi že v razvojni dobi. Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu se izvajajo raziskave trga, s pomočjo katerih ugotovimo velikost trga, lastnosti preferenc strank in okvirni cenovni razred kupcev za naš proizvod ali storitev. Uspešnost za prvi del bi lahko merili s kazalci, kot so število popolnoma na novo razvitih izdelkov in storitev, uspešnost razvoja specifičnih izdelkov in storitev, namenjenih ciljnim strankam.

V drugem delu procesa inovacij skupina za raziskave in razvoj (Kaplan, Norton, 1996, str. 108):

- raziskuje možnosti za razvoj popolnoma novih izdelkov in storitev, ki bodo zadovoljevale potrebe kupcev;
- izvaja uporabne raziskave za uporabo obstoječih tehnologij za razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev;
- poskuša uvesti nove izdelke in storitve na trg.

Upoštevati je potrebno, da za uspešnost ni pomemben samo čas, ki ga potrebujemo, da proizvod pride na trg, ampak moramo upoštevati tudi kazalce kakovosti. To je lahko odstotek proizvodov, ki so že v prvi obliki odgovarjali potrebam kupcev.

Operativni vidik je najkrajši del pri ustvarjanju vrednosti v podjetju, ki se začne z naročilom kupca in konča z izročitvijo izdelka ali storitve kupcu. Za ta proces je pomembna zanesljiva, pravočasna in stalna dobava obstoječih izdelkov in storitev. V zadnjih letih se je pod vplivom japonskega gospodarstva spremenil tradicionalni sistem finančnega in stroškovnega merjenja tako, da so mu dodali še kazalce kakovosti in čas kroženja. Podjetja lahko poleg teh splošnih kazalcev uporabljajo še kazalnik fleksibilnosti in kazalnik posebnih značilnosti izdelkov in storitev, ki prepričajo stranke.

Zadnja faza notranje verige vrednosti so poprodajne aktivnosti, ki vključujejo reklamacije, popravila, obdelavo plačil, servis in skrb za odpadke.

2.1.4 Vidik učenja in rasti

Četrty vidik uravnoveženega sistema kazalnikov učenje in rast določa infrastrukturo, ki jo mora podjetje razvijati, če želi ustvarjati dolgoročno rast. Podjetja morajo skrbeti za razvoj ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov, če želijo izpolniti že predhodno določene cilje, saj konkurenca zahteva, da nenehno izboljšujejo svoje zmogljivosti za zagotavljanje dodatne vrednosti strankam in delničarjem. BSC meri naslednje kazalnike:

- zadovoljstvo,
- odzivnost,
- motiviranost,
- produktivnost zaposlenih.

Cilj vidika učenja in rasti zagotavlja podjetju osnovno infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v preostalih treh vidikih. Cilj vidika učenja in rasti je doseganje odličnih rezultatov pri finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov. V preteklosti so podjetja ocenjevala uspešnost na kratek rok, zato so managerji malo vlagali v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov, ker se rezultati tovrstnih vlaganj pokažejo na dolgi rok. Podjetja so na tak način ustvarjala kratkoročne dobičke, kar pa je povzročilo večje težave na dolgi rok.

V uravnoveženem sistemu kazalnikov pa se upošteva pomen vlaganj v prihodnost, vendar pri tem ne gre samo za naložbe v opremo in raziskave in razvoj, temveč tudi za infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke (Kaplan, Norton, 1996, str. 135). V podjetjih se je pokazalo, da je potrebno ločiti tri kategorije vidika učenja in rasti:

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivost informacijskih sistemov,
- motivacija, samostojnost in usklajevanje zaposlenih.

Sposobnost zaposlenih predstavlja merjenje zadovoljstva zaposlenih, lojalnost in produktivnost. Merjenje treh ključnih kazalnikov je še posebej nujno pri storitvenih podjetjih. Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih je potrebno upoštevati dejstvo, da sta morala in splošno zadovoljstvo zaposlenih izredno pomembna za podjetje, saj je to osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev.

Z lojalnostjo zaposlenih skušajo podjetja doseči cilj, da v podjetju obdržijo zaposlene, za katere je le-to dolgoročno zainteresirano. Podjetja dolgoročno vlagajo v zaposlene, zato so vsi nezaželeni odhodi izguba za intelektualni kapital podjetja. Lojalni zaposleni v

organizaciji ohranjajo vrednote podjetja, poznajo procese, ki se odvijajo, ter poznajo potrebe in želje strank. Lojalnost zaposlenih merimo z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Produktivnost zaposlenih je kazalnik, s katerim merimo povečevanje usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Za merjenje produktivnosti najpogosteje uporabljamo prihodke na zaposlenega. Ta kazalec ima manjše pomanjkljivosti, saj ne upošteva vpliva stroškov pri ustvarjanju večjih prihodkov. Način, da se izognemo slabosti kazalnika, je, da izračunamo dodano vrednost na zaposlenega. To izračunamo tako, da od dohodkov odštejemo stroške materiala, zalog in storitev.

V zadnjih letih je prišlo do velikih sprememb v razmišljanju na področju vloge zaposlenih v organizaciji. Prehod iz industrijske dobe v informacijsko dobo je privedel do novega pogleda o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije. Danes je večina rutinskega dela avtomatiziranega, kar je vzrok za zmanjšanje deleža nekvalificiranih zaposlenih in povečanje deleža visoko kvalificiranih zaposlenih, zato je prišlo do prekvalificiranja delovne sile. Avtonomija zaposlenih dobiva pomembno vlogo v podjetju. Sleherni zaposleni mora znati kreativno razmišljati (Winterleitner, 2003, str. 39).

Zmogljivost informacijskega sistema pokaže, ali zaposleni dobivajo dobre informacije o strankah, notranjih poslovnih in finančnih posledicah odločitev. Zaposleni v operativi potrebujejo hitre in natančne informacije o izdelku ali storitvi. Če zaposleni prejmejo povratno informacijo, lahko izboljšujejo proces in sistematično odpravo napak.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje so ključni dejavniki pri ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju. Če podjetje želi, da zaposleni prispevajo nove zamisli in ideje ter prispevajo k uspehu podjetja, jim morajo v določeni meri pustiti proste roke pri odločanju in ukrepanju. V podjetju lahko na več načinov merimo motiviranost in avtonomnost zaposlenih.

Zaposlenim je potrebno ustvariti tako delovno ozračje, ki bo prispevalo k njihovi motivaciji in spodbujanju. S ciljem spremljanja napredka na tem področju oblikujemo kazalnike (Lesjak, 2003, str. 43):

- število uresničenih zamisli na zaposlenega,
- število izboljšav,
- število organizacijskega in individualnega usklajevanja,
- uspešnost delovanja zaposlenih.

Družba prihodnosti bo družba znanja, v kateri bo znanje njen najpomembnejši vir, intelektualci pa prevladujoča delovna sila. Za zanje ni meja, potuje celo lažje kot denar in zato bo pridobljena formalna izobrazba zaposlenim odpirala nove možnosti. Vsakdo lahko

pridobi delovno sredstvo, ki ga neko delo zahteva, toda v družbi, kjer je močno prisotna tekmovalnost, vsak ne more zmagati. V prihodnosti bodo intelektualci dominantna družbena in najbrž tudi politična sila. S formalno izobrazbo se zaposleni usposobijo za delo, toda intelektualci potrebujejo izobraževanje skozi celo delovno dobo, da lahko svoje znanje obnavljajo in nadgrajujejo. Danes je permanentno izobraževanje zaposlenih z visoko stopnjo formalne izobrazbe nujno (Drucker, 2001, str. 4).

2.2 Obvladovanje strategije s sistemom kazalnikov

Uspešnost poslovanja družbe se kaže v tem, da družba dela tiste stvari, ki jih od nje pričakujejo deležniki družbe. To so lastniki, zaposleni, kupci, dobavitelji, upniki, država in javnost. Cilji družbe so čim bolj uravnoteženo zagotavljanje dolgoročne uspešnosti z vidika vseh njenih deležnikov. Pri tem je pomembno, da se managerji zavedajo, kateri so ključni deležniki družbe. Zaradi velikega števila med seboj nasprotujočih si interesov je potrebno izdelati sistem ciljev družbe. Osnovni cilj je lahko cilj lastnikov, saj so temeljna interesna skupina v družbi, vendar pa to ni edini cilj družbe. Razumevanje lastnikovih ciljev s strani managerjev se pokaže v sprejeti strategiji (Keržan, 2005, str. 5). O tem, ali je družba uspešna, lahko ugotovljamo s pomočjo uravnoteženega sistema kazalcev.

Ko se podjetje odloči za uvedbo uravnoteženega sistema kazalcev, ga mora čim prej vključiti v vsakodnevni managerski sistem. Managerji so ugotovili, da jim uravnoteženi sistem kazalcev pomaga pri premagovanju prepada v organizaciji, ki nastane med razvojem in oblikovanjem strategije ter njeno izvedbo. Razhajanje med strategijo in izvedbo strategije nastane zaradi ovir, ki izhajajo iz tradicionalnih managerskih sistemov. Te sisteme podjetje uporabi, da (Kaplan, Norton, 1996, str. 201):

- vzpostavi in posreduje strategijo in usmeritve;
- razporeja sredstva;
- definira cilje in usmeritve oddelkov, skupin in posameznikov;
- pridobiva dodatne informacije.

V podjetju so štiri glavne ovire, ki preprečujejo učinkovito izvajanje strategije (Kaplan, Norton, 1996, str. 201):

- vizija in strategija ne delujeta;
- strategija ni povezana s cilji oddelkov, skupin in posameznikov;
- strategija ni povezana z dolgoročno in kratkoročno razporeditvijo sredstev;
- povratne informacije so taktične ne strateške.

Podjetja se lahko izognejo navedenim oviram, če uvedejo uravnoteženi sistem kazalnikov v svoj novi strateški managerski sistem.

Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese deležnikov družbe. Vizija je dobra, če zraste med deležniki, ki verjamejo vanjo in se zavzemajo, da se uresničuje. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, ki je dovolj blizu, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da vzbuja navdušenje za novo stvarnost. Proces uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov se začne, ko si vodstvo prizadeva za preoblikovanje strategije v specifične strateške cilje. Najprej se mora pri določanju finančnih ciljev opredeliti, čemu bodo dali poudarek, rasti prihodkov in trga ali ustvarjanju denarnega toka.

Tudi pri vidiku poslovanja s strankami si mora managerska ekipa zastaviti jasne cilje. Po določitvi finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami si določi še cilje za notranje poslovne procese, nato sledijo še cilji učenja in rasti. Vlaganje v zaposlene, procese in sistem prinaša več izboljšav in na koncu vpliva na finančni izid poslovanja (Jeretina, 2002, str. 3).

BSC sistem posreduje strategijo od vodstvene skupine po organizaciji navzdol, jo povezuje z osebnimi cilji zaposlenih ter tako vzpostavlja razumevanje in podporo podjetju med vsemi udeleženci v organizaciji. S tem posamezniki razumejo dolgoročne cilje poslovne enote in lahko vsa prizadevanja in pobude organizacije uskladijo s potrebnimi procesi preobrazbe (Vukotič, 2000, str. 6).

S tem ko znamo nekaj zmerit, zaposlenim sporočamo, kaj pričakujemo od njih. Tako se vzpostavijo vrednote v podjetju. Vodstvo podjetja mora upoštevati, da so ljudje gibalno razvoja in s tem uspeha, zato morajo pri tem tudi sodelovati ter imeti svoj vpliv (Kmet, Kodrin, 2000, str. 59).

V nadaljevanju je predstavljen uravnotežen sistem kazalnikov kot managersko orodje za opredelitev strategije.

2.3 Komuniciranje in povezovanje

Glavna naloga vodilnih delavcev je širjenje strategije po organizaciji ter povezovanje strategije s cilji posameznega oddelka in zaposlenega. Izvajanje strategije se začne z učenjem tistih, ki bodo to strategijo izvajali in jo prenašali naprej. Komuniciranje omogoča posredovanje strategije navzgor in navzdol v podjetju in jo hkrati povezati s cilji oddelkov in zaposlenega. Cilji in kazalniki uspešnosti se posredujejo prek biltenov podjetja, oglasnih desk, videov ali po elektronski pošti. Ko so vsi zaposleni seznanjeni s cilji, postavljenimi na najvišjih ravneh, lahko oblikujejo ožje cilje, ki se nanašajo na poslovno enoto. Ob koncu procesa komunikacije bi se morali vsi zaposleni zavedati dolgoročnih ciljev in oblikovati svoje ukrepe, ki bi prispevali k doseganju ciljev podjetja. BSC naj bi zagotavljal, da vsi managerji v podjetju razumejo strategijo in da so cilji oddelkov in posameznikov tesno povezani z njo.

Komuniciranje pa poteka tudi od spodaj navzgor. Posamezni oddelki seznanjajo upravo s pomočjo postavljenih meril o lastnih ciljih in dosežkih, hkrati pa to predstavlja povratne informacije in sledljivo odgovornost. To spodbuja misel, da sta komuniciranje in izobraževanje vseh zaposlenih izredno pomembna in je potrebno, da sta vedno prisotna. BSC je uspešen le, če je strategija stvar vseh zaposlenih. Vodstvo mora preizkusiti, ali zaposleni res razumejo sporočilo, preverjati, ali verjamejo, da podjetje ravna v skladu s strategijo, in ugotavljati, koliko zaposlenih prenaša sporočilo na ostale zaposlene.

2.4 Strateško načrtovanje in zastavljanje ciljev

Cilj vsake družbe je zagotavljanje njenega dolgoročnega obstoja. Poleg kratkoročnih ciljev mora družba oblikovati tudi dolgoročne smernice poslovanja. Temu procesu pravimo strateško vodenje. V okviru tega procesa je potrebno opredeliti smernice, ki bodo v prihodnosti zagotavljale doseganje strateških ciljev. Ta proces je stalen, saj se poslovno okolje nenehno spreminja.

Proces strateškega vodenja lahko razdelimo na naslednje faze (Pučko, 1999, str. 113–119):

- strateško načrtovanje, ki vključuje iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov in oblikovanje strateških načrtov ter strategij;
- uresničevanje strategij, ki vključuje taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, opravljanje določenih sprememb v organizacijski kulturi;
- kontrola uresničevanja strategij, katere naloga je zgodnje odkrivanje in sporočanje sprememb v okolju družbe ter potreb po spremembah, pri čemer gre za stalno preverjanje ustreznosti načrtovanega.

Vodstvo jamči za uspešno doseganje tistih ciljev, ki se skladajo s strateškimi cilji. Uskladiti je potrebno tako finančne kot tudi strateške plane. V želji, da bi se dolgoročni strateški načrti uresničili, je potrebno usklajeno načrtovanje. Uporabniki uravnoteženega sistema kazalnikov izberejo kazalnike vseh štirih vidikov.

V postopku načrtovanja in zastavljanja ciljev BSC poveže poslovno načrtovanje s finančnimi cilji. To pomeni, da bo na primer podjetje doseglo dvakratno povečanje prodaje, če bo izpolnilo cilje. Za uspešno doseganje ambicioznih ciljev morajo managerji določiti raztegljive cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Cilj na področju poslovanja s strankami je na primer lahko zadovoljitev ali preseganje pričakovanj strank. Cilji se lahko nanašajo tudi na skrajšanje časa pri cikličnih izpolnjevanja naročil, skrajšanje časa od razvoja do uvedbe proizvoda na trg, povečanje zmogljivosti zaposlenih. Proces načrtovanja omogoči določitev obsega dolgoročnih rezultatov, opredeli mehanizme in zagotavlja sredstva za doseg te rezultatov in določi mejnike za finančne in nefinančne kazalnike.

2.5 Pridobivanje povratnih informacij in učenje

Končni managerski proces vključi uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja, ki je najbolj pomemben proces BSC-ja. Prve tri faze vzpostavljajo enojno zanko učenja, zato je potrebno dodati še preverjanje ustreznosti strategij, temu pravimo učenje v dvojni zanki. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da kadarkoli ugotovimo, ali strategija, ki smo jo oblikovali, deluje, in če ne, zakaj ne. BSC omogoča spremljanje in popravljanje strategije, in če je potrebno, omogoča uvajanje bistvenih sprememb v sami strategiji. Načrtovana strategija, tudi če je bila oblikovana z najboljšimi nameni in informacijami ter znanjem, morda v trenutnih okoliščinah ni več primerna. Proces učenja se v podjetju začne s pojasnitvijo skupne vizije podjetja. Zaposleni v podjetju morajo razumeti, kako so delčki sestavljeni v celoto, kako njihovo delo vpliva na druge in na celotno podjetje.

2.6 Kako zgraditi uravnoteženi sistem kazalnikov

V tem poglavju bom predstavil posamezne korake oblikovanja BSC–sistema. Managerji morajo že na začetku vpeljevanja uravnoteženega sistema kazalcev vedeti, da je to nov način vodenja poslovanja in ne samo sistem merjenja uspešnosti v podjetju. Cilj sistema ni samo razviti nov sistem kazalnikov, temveč vplivati na motivacijo in vrednotenje. Vodstvo s pomočjo BSC-ja pridobiva povratne informacije o izvajanju opredeljene strategije. Uravnotežen sistem kazalnikov ohranja poudarek na kratkoročnih finančnih rezultatih, obenem pa priznava vrednost, ki jo prinaša ustvarjanje neotipljivih sredstev in

konkurenčnih sposobnosti. Managerji se odločajo za BSC z namenom, da dosežejo natančno opredeljen strateški namen.

Razvoj novega managerskega sistema čez noč ni mogoč in tudi ne priporočljiv, saj ga je zaradi obsežnosti, zapletenosti in posledic, ki jih prinaša, potrebno vzpostavljati postopoma. Podjetje uspe z uvajanjem uravnoveženega sistema kazalcev, če spremembe izvaja v povezavi s sporočilom nove strategije v podjetju. Uvedba novega managerskega sistema mora v začetni fazi premagati odpor v podjetju, ki lahko izniči praktično vse poskuse preobrazbe. Podjetje potrebuje v tej fazi dve vrsti nosilcev sprememb. Podjetje potrebuje managerje prehodnega obdobja, ki pospešujejo vzpostavitev sistema kazalnikov, in managerja, ki je ves čas zadolžen za izvajanje strateškega managerskega sistema. Pri uvajanju BSC-ja so potrebne tri ključne vloge, ki jih je potrebno zagotoviti:

- arhitekt,
- nosilec sprememb,
- posredovalec.

Arhitekt je zadolžen za uvajanje in vzpostavljanje uravnoveženega sistema kazalnikov v managerski sistem. Arhitekt ima posebno vlogo, saj mora svetovati managerjem pri vpeljevanju nove strategije, voditi preoblikovanje strategije v natančno določene cilje ter pri tem ne sme ogroziti zaposlenih in sprožati njihovih obrambnih mehanizmov.

Nosilec sprememb je zadolžen za vključevanje sistema kazalnikov v managerske procese in mora biti v zelo tesnem odnosu z generalnim direktorjem, da mu lahko poroča o vključevanju sistema.

Posredovalec je odgovoren za seznanjanje o uravnoveženem sistemu kazalnikov ter pridobivanje zanimanja in podpore zaposlenih, od najvišje ravni do posameznikov na najnižjih ravneh.

2.6.1 Proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov

Predpogoja uspešnega vpeljevanja sta jasna vizija in razumljiva strategija. Naloga vodstva je, da oblikuje vizijo in strategijo ter opredeli strateške cilje. Vpeljevanje uravnoveženega sistema kazalnikov mora biti organizirano kot samostojen projekt v okviru razvijanja managerskega sistema, pri čemer ga je pomembno načrtovati enako podrobno kot katerikoli drug projekt. Že pri načrtovanju projekta je treba odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj, in sicer (QPR Software Plc 2001 – Guidelines for implementing Balanced Scorecard, str. 4–5):

- kaj je cilj projekta in katere probleme rešuje;
- kdo bo vodil projekt;
- kdo bo sodeloval pri projektu;
- ali je potrebno določiti pilotsko enoto ali se projekt nanaša na celotno organizacijo;
- kako se bo širil in razvijal informacijski sistem;
- kakšen je terminski plan izvedbe;
- kakšni bodo stroški projekta.

Da se dosežejo spremembe v kazalcih poslovne uspešnosti pri stroških, pri kakovosti storitev, zagotavljanju zadovoljstva uporabnikov in hitrosti ukrepanja, je potrebno preoblikovanje načina razmišljanja in korenito spreminjanje poslovnih procesov.

Temeljna značilnost prenove ne leži v iskanju sprememb, ampak v načinu izvajanja sprememb in določitvi izvajalca. V pomoč pri uvajanju sprememb je lahko naslednjih deset pravil prenove poslovnih procesov (Kovač, 1996, str. 100):

- treba je opredeliti vizijo organizacije in analizirati primerjalne prednosti, ki bodo omogočile realizacijo novih strateških ciljev;
- osrednje poslovne procese, ki so pomembni za doseg ciljev, je treba jasno porazdeliti in izločiti vse, kar ni pomembno pri racionalizaciji stroškov;
- določiti je treba skupino, ki bo vodila spremembe in ustvarjala kulturo sprememb;
- treba je oblikovati strategijo odpravljanja odporov do sprememb;
- odločanje in odgovornost je treba prenesti na decentralizirane skupine ljudi, da bodo lahko uresničevali želene spremembe;
- spremembe so namenjene strategiji znižanja stroškov in povečanja dodane vrednosti;
- uvajanje sprememb je ustvarjanje novih partnerskih odnosov z uporabniki in s poslovnimi partnerji,
- uspešnost managerskih skupin je odvisna od sistema njihovega nagrajevanja;
- ljudje in njihove sposobnosti so v organizaciji najpomembnejši, zato je med njimi potrebno ustvariti kulturo sodelovanja in ne tekmovalnosti;
- spremembe je potrebno skrbno načrtovati, kajti uspeh sprememb je odvisen od najšibkejšega člana.

Managerji morajo poleg operativnih nalog opredeliti tudi poslovne cilje in izbrati strategijo ter jo uresničevati. Če uspejo zagotoviti bolj enakopravno in konsenzualno odločanje in če dosežejo, da bodo zaposleni spoštovali določena moralna pravila odgovornosti do drugih zaposlenih, lahko govorimo o novi kulturi organizacije. Nova kultura pa omogoča sprejemanje nenehnega uvajanja sprememb (Kovač, 1996, str. 92).

Vsako podjetje je edinstveno, vendar obstaja tipičen in sistematičen načrt oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Priporočljivo se je držati naslednjega sistematičnega razvojnega načrta (Horvat, 2000, str. 46).

a. Izbira poslovne enote

Vodstvo podjetja se mora najprej odločiti, za katero poslovno enoto je sistem kazalnikov primeren. BSC je najbolj primeren za poslovno enoto, ki izvaja dejavnosti v celotni verigi vrednosti: inovacije, poslovanje, trženje, prodaja in poprodajne storitve. To pomeni, da ima poslovna enota lastne izdelke in storitve, distribucijske poti, proizvodne zmogljivosti in merila finančnega uspeha.

b. Opredelitev povezav med poslovno enoto in podjetjem

Ko določimo strateško poslovno enoto, se mora arhitekt poučiti o odnosih med poslovno enoto in drugimi poslovnimi enotami ter podjetjem kot celoto. Arhitekt mora dobiti informacije o finančnih ciljih poslovne enote, usmeritvah celotnega podjetja ter povezavah z drugimi poslovnimi enotami. Opredelitev teh povezav je nujna, da ne prihaja do razvoja ciljev, pri katerih prihaja do optimizacije na škodo drugih poslovnih enot ali celotnega podjetja.

c. Prvi krog pogovorov

Arhitekt pripravi informacijsko dokumentacijo, v kateri so zapisani vizija, poslanstvo in strategija podjetja, ter gradivo, s katerim se seznanijo z BSC-jem. To gradivo posreduje vsem managerjem poslovnih enot, s katerimi izvede devetdesetminutne intervjuje, da tako dobi njihov prispevek k strateškim ciljem podjetja in predloge za kazalnike, uporabljene v BSC-ju.

d. Usklajevalni sestanek

Po zaključku intervjujev z direktorji se arhitekt in drugi člani načrtovalne ekipe sestanejo ter diskutirajo o odgovorih in sestavijo poskusni seznam ciljev in kazalnikov, ki bodo osnova za prvo srečanje ekipe vodilnih managerjev.

e. Delavnica za vodilne – prvi krog

Vodilni managerji ob pomoči arhitekta razpravljajo o poslanstvu in strategiji, dokler ne dosežejo soglasja. Nato se zastavi naslednje vprašanje, kako naj vizija in strategija prispeva k uspešnosti delničarjev, strank, notranjih poslovnih procesov in zmožnosti rasti

in izboljšav. Vodstvena ekipa bi morala biti razdeljena na štiri podskupine, od katerih je vsaka odgovorna za enega od vidikov. Potem ko je skupina definirala najpomembnejše dejavnike uspeha, oblikuje okvirni sistem kazalnikov z operativnimi merili za doseg strateških ciljev. Za vsak vidik skupina sprejme tri ali štiri strateške cilje, podroben opis vsakega cilja ter seznam možnih kazalnikov za vsak vidik.

f. Srečanja podskupin

Arhitekt se sreča s posameznimi skupinami na več sestankih, kjer skušajo izpolniti štiri glavne cilje:

- izbrusiti besedilo opisa strateških ciljev,
- za vsak cilj opredeliti kazalnike,
- za vsak kazalnik določiti vire potrebnih informacij,
- za vsak vidik določiti ključne povezave med kazalniki znotraj vidika ter drugimi vidiki.

g. Delavnica za vodilne – drugi krog

Na drugi delavnici, kjer so poleg najvišjih managerjev prisotni tudi njihovi neposredno podrejeni in večje število srednjega managementa, se razpravlja o viziji, strategiji ter poskusnih ciljih in kazalnikih sistema. Rezultate podskupin prezentirajo vodilni delavci v podskupinah, sodelujoči komentirajo predlagana merila in začenjajo oblikovati načrt za uresničevanje.

h. Oblikovanje načrta za uresničevanje

Novo oblikovana skupina, ki jo sestavljajo vodje podskupin, formalizira raztegljive cilje in sestavi načrt izvedbe sistema. Načrt vsebuje povezovanje kazalnikov v bazo podatkov in informacijski sistem ter posredovanje celotnega uravnoveženega sistema kazalnikov po celotnem podjetju.

i. Delavnica za vodilne – tretji krog

Ponovno se sestane najvišji management in doseže končno soglasje o viziji, ciljih in kazalnikih, ki so bili razviti na prvih dveh delavnicah. Skupina se mora strinjati tudi pri načinu posredovanja sistema zaposlenim, vgrajevanju sistema v filozofijo managementa in razvoj informacijskega sistema.

j. Dokončno izoblikovanje načrta za izvajanje

Uravnoveženi sistem kazalnikov mora biti vključen v managerski sistem podjetja, da bi lahko ustvarjal vrednost. S pomočjo BSC-ja podjetje preoblikuje strategijo v dejanja.

2.7 Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Prva prednost sistema je, da ga lahko uporabljamo v vsaki gospodarski in negospodarski panogi. Vendar pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne kombinacije kazalnikov, ki izhajajo iz vizije, poslanstva, strategije, tehnologij in organizacijskih kultur (Hočevar, 2004, str. 1). Prednosti BSC-ja so:

- je managerski sistem upravljanja in nadzovanja poslovanja, ki zagotavlja uresničitev zastavljene strategije podjetja ter usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih ciljev;
- povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov in njihov vpliv na stanje podjetja;
- pozornost vodstva usmerja k strategiji;
- zagotavlja jasno komunikacijo strategije v celotni organizaciji;
- zagotavlja okvir za strateško načrtovanje in ključne informacije o rezultatih načrtov;
- je dobra podlaga za izpopolnjen sistem nagrajevanja.

Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov so (Rejc, 1998, str. 500):

- povezanost–podjetje povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem ko je vodstvo prisiljeno obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseg izboljšav na enem področju na račun drugih področij;
- nefinančni kazalniki–metoda zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vse štiri vidike in se osredotočijo na njihovo strategijo. BSC odpravlja prepad med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji;
- uresničevanje strategije–bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoveženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z modelom seznanjeni vsi zaposleni;
- uporabnost–uporabniki informacij, ki jih daje uravnoveženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb na podjetje. Druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

2.8 Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja slabosti, vendar pa ima kljub temu vsaj tri omejitve (Hočevar, 2004, str. 6):

- uravnoveženi sistem kazalnikov ni revolucionaren in ni nov način merjenja uspešnosti poslovanja. Tako v teoriji kot v praksi so nefinančne kazalnike že uporabljali za merjenje uspešnosti. Podjetja morajo dopolniti kazalnike, ki jih že uporabljajo;
- uravnoveženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti podjetja kot celote in pri primerjavi z drugimi;
- uravnoveženi sistem kazalnikov je nepopoln, saj zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar v predlaganem modelu ti vidiki niso popolni.

Slabost sistema uravnoveženega sistema kazalnikov pa je lahko tudi zaradi neprimernih organizacijskih procesov (Kaplan, Norton, 2001, str. 390):

- pomanjkanje učinkovitega vodenja na vrhu organizacije;
- pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev pri uvajanju sistema. Proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od vodij zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi čustveno predanost;
- premalo vključenih posameznikov pri izgradnji sistema. Vodstvo mora biti dejavno vključeno v oblikovanje kazalnikov in ciljev. Skupina ne sme biti prevelika, da ne prihaja do preveč mnenj in nesoglasij;
- ohranjanje sistema na vrhu—če želimo učinkovit sistem, si ga morajo deliti vsi v podjetju;
- predlog procesa razvoja—uspešna uporaba kazalnikov se začne z manjkajočimi kazalniki. Včasih ni na voljo večina kazalnikov. O kazalnikih je potrebno razpravljati, čeprav še ni oprijemljivih podatkov;
- uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov kot sistemski in ne kot managerski projekt. Podjetja v teh primerih najemajo svetovalce, ki porabijo ogromno časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, da imajo vodstveni delavci informacijski sistem na voljo v računalniku, ki ga uporablja le malokdo;
- najem neizkušenih svetovalcev pri oblikovanju sistema;
- uvajanje sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje—poslovodje namenjajo več pozornosti novim nefinančnim kazalnikom. Uspešnost nefinančnih kazalnikov se tako izboljša, finančna uspešnost pa ne, kar privede do napetosti in sporov.

3 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V DRUŽBO TRIMO

Podjetje Trimo, Inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d. d., je bilo ustanovljeno leta 1961. Trimova razvojna zgodba, ki je bila usmerjena predvsem v razvoj in širitev trgov, se je začela z geslom Zadovoljni kupci prinašajo največji profit. Tej usmeritvi iz leta 1992 so vsako leto dodali nov slogan, ki so naštetih v nadaljevanju.

3.1 Predstavitev družbe Trimo

V nadaljevanju so naštetih najpomembnejši razvojni mejniki:

- 1961. ustanovitev Kovinskega podjetja Trebnje,
- 1971. prestrukturiranje in sprememba naziva v Trimo,
- 1974. je bil začetek izdelave termoizolacijskih plošč s poliuretanskim polnilom,
- 1987. začetek izdelave gradbenih plošč polnjenih z mineralno volno,
- 1989. začetek proizvodnje kontejnerjev,
- 1999. prejem nagrade za Managerko leta,
- 2000. pridobitev certifikata ISO 14001,
- 2001. uvedba tehnologije CAD/CAM za proizvodnjo jeklenih konstrukcij,
- 2001. prejem nagrade GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke,
- 2001. prejem nagrade Rating leta 2001,
- 2002. prejem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost,
- 2003. zagon nove linije za ognjevarne fasadne panele Trimoterm,
- 2003. pridobitev certifikata OHSAS 18001,
- 2004. priznanje za odličnost Evropske fundacije za poslovno odličnost (EFQM).

Trimo je globalno podjetje, saj ima po svetu 15 podjetij (tabela 1, str. 28). Trimo je podjetje, ki ima vizijo, poslanstvo, strategijo, vrednote in organizacijsko kulturo, kar omogoča uspešen razvoj in širjenje. Velik poudarek je na organizacijski kulturi in vrednotah.

Tabela 1: Skupina Trimo**Skupino Trimo sestavljajo poleg matične družbe Trimo še naslednja podjetja:**

Ime družbe	Sedež družbe	Udeležba v kapitalu	Datum ustanovitve
AKRIPOL, d.d.	Slovenija	77 %	22. 9. 1974
TINDE, d.o.o.	Slovenija	37 %	26. 8. 1992
CBS Inštitut, d.o.o.	Slovenija	100 %	10. 6. 2005
TRIMO POLSKA Sp. z o.o.	Poljska	100 %	31. 7. 2001
TRIMO Građenje, d.o.o.	Hrvaška	90 %	28. 5. 2001
TRIMO INŽENJERING, d.o.o.	Srbija	100 %	12. 4. 2002
TRIMO ITALIA S.r.l.	Italija	100 %	18. 4. 2001
OOO TRIMO VSK	Rusija	51 %	27. 4. 2001
TRIMO UK Ltd.	Velika Britanija	100 %	12. 3. 2001
OOO TRIMO RUS	Rusija	100 %	22. 4. 2002
SIA TRIMO LATVIJA	Latvija	80 %	17. 10. 2004
TRIMO BH, d.o.o.	Bosna in Hercegovina	100 %	25. 1. 2005
TRIMO MAKEDONIJA dooel	Makedonija	100 %	17. 10. 2005
TRIMO Construct Romania S.r.l.	Romunija	100 %	15. 9. 2006
TRIMO BULGARIA OOD	Bolgarija	70 %	11. 10. 2006

Vir: Poslovno poročilo 2006

3.1.1 Organizacijska kultura v Trimu

V Trimu posvečajo organizacijski kulturi velik pomen, zato so organizacijsko kulturo definirali kot (Poslovno poročilo 2006):

- ustvarjajo vzdušje sodelovanja in dosegajo ravnovesje interesov;
- želijo biti prepoznavni po kakovosti in profesionalnosti na vseh področjih poslovanja;
- želijo biti prva izbira in zato poslujejo po najvišjih etičnih standardih;
- dejavno oblikujejo delovno okolje, v katerem imajo vsi zaposleni v podjetju vrsto izzivov za profesionalno in osebno rast;
- vsi zaposleni se zavedajo osebne odgovornosti za uspeh podjetja in radi prevzamejo pobudo za osebni razvoj, za razvoj oddelka in podjetja;
- odprti in dovzetni so za spremembe in redno spodbujajo izboljšave;
- razmišljajo pozitivno;
- gojijo človeku prijazno vzdušje in so prijazni do sodelavcev, pozorni do strank in se dejavno udeležujejo življenja okolja, v katerem poslujejo;
- so točni in se držijo dogovorov;
- ponosni so, da so zaposleni v Trimu.

a. Trimova pot k odličnosti

Trimo že od leta 1992 dalje skrbi za odličnost poslovanja. Vsako leto uvede novo akcijo, s katero spodbuja odličnost poslovanja. V nadaljevanju so predstavljene akcije po letih:

- 1992. zadovoljen kupec prinaša največji profit,
- 1993. urejen poslovni sistem zagotavlja ponovljivo kakovost,
- 1994. vitka organizacija in novi pristopi nagrajevanja in napredovanja zaposlenih pospešijo razvoj,
- 1995. proces kontinuiranih izboljšav,
- 1996. Trimo skrbi za svoje imetje in urejeno tovarno,
- 1997. Trimova poslovna odličnost je njihov skupen cilj,
- 1998. Trimova vrednost so patenti in blagovne znamke,
- 1999. Trimo skrbi za okolje,
- 2000. spremembe postajajo izziv,
- 2001. Trimo je spodbujevalec sprememb,
- 2002. Trimo je spodbujevalec talentov,
- 2003. Trimo je inovativno podjetje,
- 2004. Trimo z inovativnimi procesi povečuje konkurenčnost,
- 2005. kompetentni in zadovoljni zaposleni ustvarjajo navdušene kupce,
- 2006. lojalnost zaposlenih je trden temelj obstoja in razvoja Trima.

b. Vrednote

Ključne vrednote Trima so opredeljene v definiciji pravega Trimovca. Pravi Trimovec je (Poslovno poročilo 2006):

- zaposlen v Trimu, ker mu to pomeni izziv za profesionalno in osebno rast;
- osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja;
- prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja;
- dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne ovire;
- točen in se drži dogovorov;
- ne zapravlja časa in denarja ter je občutljiv za stroške;
- vztrajen in discipliniran;
- osebno urejen;
- vključen do sodelavcev, strank in podjetja ter ne širi govorice;
- pošten, samozavesten in verjame v svoje sodelavce;
- dober organizator lastnega dela;
- pobudnik vsaj ene izboljšave letno;
- ponosen, da je Trimovec.

c. Načrti za prihodnost

V Trimu imajo jasno postavljeno vizijo in strategijo, h kateri stremijo pri svojem delu. Tako zagotavljajo zadovoljevanje potreb in želja kupcev, zaposlenim ponujajo izziv, zadovoljstvo in osebno rast, delničarjem zagotavljajo primeren donos in skrbijo za prijazen odnos do okolja.

Rast dodane vrednosti na zaposlenega bo najmanj 5–odstotna. Dosegli jo bodo z aktivnim delovanjem na že obstoječih trgih in s prodiranjem na nove trge. Izziv jim pomeni tudi iskanje novih priložnosti za zadovoljevanje kupčevih potreb v okviru skupnega evropskega gospodarstva. Zavedajo se dejstva, da bodo zmagovalci prihodnosti tista podjetja, ki bodo na globalnem trgu prepoznala zahteve kupcev in najhitreje ponudila najboljšo rešitev za posameznega kupca.

Zvestobo in lojalnost kupcev bodo pridobili z zagotavljanjem originalnih in celovitih rešitev, prilagojenih individualnim željam in potrebam kupcev.

V Trimu želijo lojalne zaposlene, takšne, ki jim je zaposlitev v Trimu izziv za profesionalno in osebno rast ter se čutijo odgovorne za uspeh in neuspeh podjetja. Vlagali bodo v širjenje znanja ter nadgradnjo kompetenc zaposlenih.

Trimo je družbeno odgovorno podjetje. Nadgradili bodo sodelovanje z lokalno skupnostjo in skrbeli za izboljšanje kakovosti življenja okoli njih.

d. Delničarji

Gradijo finančno močno podjetje, takšno, ki bo v zadovoljstvo in ponos vsem njihovim delničarjem. Zaradi izpolnjevanja visokih pričakovanj glede tržne in finančne realizacije je uprava deležna popolne podpore pri odločitvah o novih investicijah, širitvi prodajne mreže, razvoju novih proizvodov in tehnologij.

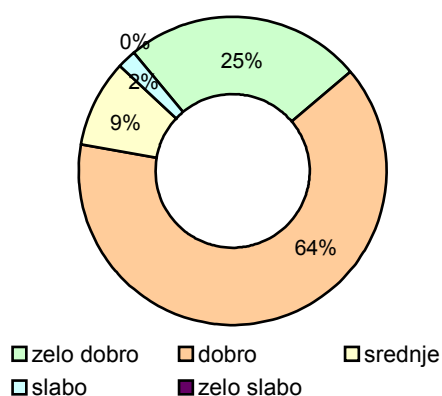
Njihov cilj je lastnikom zagotoviti ustrezne donose na vloženi kapital in izplačilo ustreznega dela dobička v obliki dividend.

e. Kupci

Kupci so središče vseh aktivnosti. Za njih ne gradijo samo objektov. Zagotavljajo celovite rešitve in zanje ustvarjajo vrednost. Skupaj z njimi lahko vedno najdejo primerno in zanesljivo rešitev. Razvijajo željam in potrebam kupcev prilagojene rešitve. Uresničujejo tudi najdrznejše ideje.

Slika 5: Ocena poslovnega sodelovanja v Trimu

Ocena poslovnega sodelovanja

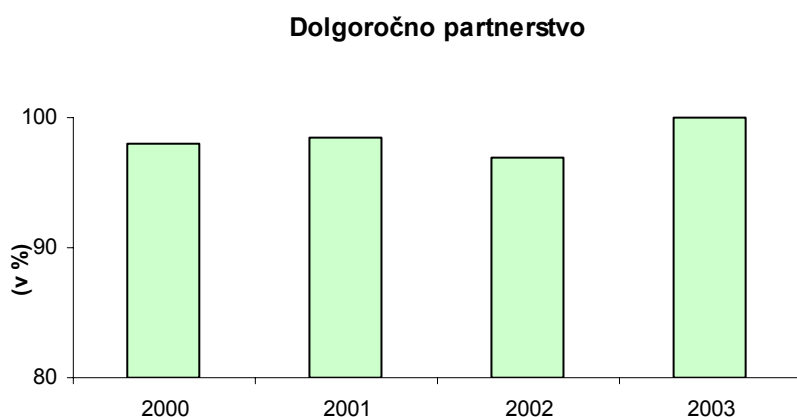


Vir: Merjenje zadovoljstva kupcev v Sloveniji leta 2003 v Trimu

Zadovoljstvo kupca je primarna skrb podjetja. Zadovoljstvo kupcev z izdelki in storitvami spremljajo po več segmentih. Na podlagi analiz (slika 5, str. 31) rezultatov izvajajo aktivnosti za povečanje zadovoljstva kupcev, utrjevanje zvestobe ter ustvarjanje dolgoročnih in uspešnih poslovnih odnosov.

Želijo postati in ostati prva izbira za kupce celovitih rešitev, zato krepijo medsebojne odnose in gradijo dolgoročna partnerstva (slika 6, str. 32). Rezultati ne presenečajo. Raziskava o ugledu slovenskih podjetij med poslovno javnostjo Ugled 2003, ki jo izvaja agencija Kline & Partner, je pokazala, da Trimu sodi med ugledna in prepoznavna podjetja v Sloveniji, saj so se uvrstili kar na 36. mesto. Uvrstitev se je izboljšala za 20 mest v primerjavi z letom 2002.

Slika 6: Dolgoročno partnerstvo v Trimu



Vir: Merjenje zadovoljstva kupcev v Sloveniji za leta 2000, 2001, 2002 in 2003 v Trimu

Poleg slovenskih jim zaupajo tudi številna mednarodna podjetja. Zavedajo se, da je prodiranje na nove trge lažje z zanesljivim partnerjem ob strani.

f. Dobavitelji

Strateška partnerstva gradijo tudi z domačimi dobavitelji, saj so ključni dejavnik pri zagotavljanju vrhunske kakovosti vhodni materiali, ki jih dobavljajo. Zaradi izvajanja programov izboljšav in razvoja novih izdelkov in logistike so uvedli aktivno tržno usmerjeno nabavno politiko, ki zahteva kreativnost, inovativnost, razvojne sposobnosti, tehnološko usposobljenost, optimalno ceno, ustrezne poddobavitelje, logistiko, informacijsko usposobljenost pri vsakem sodelujočem.

Za največje dobavitelje pripravljajo letna srečanja, na katerih predstavijo svoje strategije in se dogovarjajo o nadaljnjem sodelovanju. Krepijo medsebojno sodelovanje, ustvarjajo nove rešitve.

g. Zaposleni

Razvijajo potenciale vsakega posameznika v podjetju, omogočajo pridobitev novih znanj in nudijo pogoje za osebno rast, razvoj in kreativnost. Ustvarjajo vzdušje sodelovanja in dosegajo ravnovesje interesov. Spodbujajo spremembe. Že več let zapored povečujejo delež zaposlenih z najmanj šesto stopnjo izobrazbe. Med najpomembnejšimi procesi je izobraževanje vseh zaposlenih.

Zavedajo se pomena zadovoljnega zaposlenega. Že vrsto let izvajajo merjenja zadovoljstva zaposlenih, zadnji dve leti v okviru projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovanem SiOK (slovenska organizacijska klima). Dosegajo nadpovprečne rezultate tako v kovinski industriji kot na ravni države.

Skrbijo za dobro interno komuniciranje. Tedensko izdajajo interno glasilo Trimo Informator, štirikrat letno izdajo interni časopis Trimotim, v katerem predstavljajo pomembne dogodke, dosežke in smernice razvoja podjetja.

h. Družbena odgovornost

Že od začetka svojega delovanja so tesno povezani s svojim okoljem. Nenehno izboljšujejo kakovost življenja v lokalni skupnosti. Spomladi 2008 so že osmič organizirali Dan okolja, ki se ga poleg zaposlenih in njihovih najbližjih udeležujejo tudi predstavniki lokalne skupnosti.

S sponzorskimi in donatorskimi sredstvi pripomorejo k razvoju športnikov in športnih prireditev, umetnikov, kulturnih delavcev, dobrodelnih prireditev, društev, zavodov, šol in vrtcev. So generalni sponzor Rokometnemu klubu Trimo Trebnje, Smučarskemu klubu Trimo Trebnje in Klubu malega nogometa Trimo Trebnje.

Sodelujejo z ambicioznimi in inovativnimi mladimi v širši lokalni skupnosti. Nudijo jim možnost štipendiranja in zaposlitve, osebno rast in razvoj, napredovanje. Štipendirajo mlade predvsem s področij gradbeništva in strojništva.

V letu 2008 so že osmič razpisali Trimo raziskovalne nagrade za najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela s področij strojništva, gradbeništva, arhitekture, ekonomije, prava, informatike, elektrotehnike in kadrov.

i. Okolje

Prepoznavni so po svojem pozitivnem odnosu do varovanja zdravja in okolja in so vzor dobrih medčloveških odnosov med zaposlenimi, poslovnimi partnerji, sosedi in širšo javnostjo. So širše družbeno odgovorno podjetje.

V integriranem programu dela za varovanje okolja, varstvo pred požarom in varovanjem zdravja so uspešno izvedli naslednje projektne in sistemske naloge:

- pridobitev certifikata OHSAS 18001,

- ukinitvev delovanja lastne čistilne naprave in priključitev na skupno čistilno napravo Trebnje,
- uskladitev okoljskih in varnostnih postopkov glede na postavitve novih tehnologij;
- izpolnitev zakonsko določenih zahtev,
- ureditev kritičnega mesta emisij hrupa s protihrupno kabino in sistemom posebnega odreza,
- izboljšava ergonomije delovnih mest – zmanjšanje statičnih obremenitev na delovnih mestih v proizvodnji jeklenih konstrukcij.

j. Razvoj

V strategiji podjetja so zapisali, da bodo zagotavljali dolgoročno in stabilno rast podjetja na osnovi lastnega razvoja. Organiziran in registriran je razvojno - raziskovalni center, ki v posamezne razvojne naloge poleg lastnih strokovnjakov vključuje tudi strokovnjake z domačih in tujih univerz in inštitutov.

Sodelujejo z univerzami in inštituti tako v Sloveniji (Fakulteta za strojništvo Ljubljana, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo Ljubljana, Inštitut Jožef Štefan Ljubljana ...) kot zunaj meja. So eden od pobudnikov za ustanovitev Institut für Sandwichbautaile Mainz (Nemčija). Prav tako so pričeli s sodelovanjem na področju raziskav in razvoja alternativnih materialov s Fraunhofer Institut Berlin; Außenstelle Polymermaterialien und Composite (Nemčija).

Poudarek dajejo razvoju novih izdelkov in tehnologij, ki bodo zagotavljali visoko dodano vrednost na zaposlenega. Tesno sodelujejo s poslovnimi partnerji. S posameznimi kupci razvijajo nove individualne rešitve, predvsem s področja novih konstrukcijskih konceptov in arhitekturnih rešitev. Z dobavitelji tesno sodelujejo pri razvoju materialov.

V zadnjih treh letih je osnovna strategija izbora razvojnih nalog temeljila na povečanju deleža razvoja novih produktov in sistemov.

S spremljanjem uravnoteženosti strukture razvojnih projektov zagotavljajo ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi interesi podjetja:

- razvoj novih produktov in sistemov je bistven za obdobje prihodnjih nekaj let. Delež teh so v zadnjih letih dvignili na 50 %;
- z izboljšavami obstoječih produktov in delovnih postopkov podaljšujejo dobo trženja rešitev in zmanjšujejo stroške,
- s strateškimi in bazičnimi raziskavami so pričeli v letu 2001.

Kot v preteklih letih so zaščiti intelektualne lastnine posvečali veliko pozornosti. Prednost so dajali zaščiti blagovnih znamk pred modelnimi in patentnimi zaščitami. Trimo ima tako v Sloveniji podeljenih 7 patentov, 1 modelno zaščito in 6 blagovnih znamk, v tujih državah pa 5 patentov in 5 blagovnih znamk.

k. Kakovost

V Trimu zagotavljajo celovito kakovost. Posvečajo ji veliko pozornosti. Nanaša se na vsa področja in vidike poslovnih aktivnosti. Zavedajo se, da lahko uspešno nastopajo na trgih le z delovanjem po visokih standardih kakovosti, ki ga uresničujejo s prepletanjem kakovosti zaposlenih, proizvoda, storitve in procesov.

Z uveljavljanjem novih sistemov gradijo trdno osnovo za nadgradnjo celovite kakovosti. Kot dokaz za varno delovno okolje in zagotavljanje zdravja pri delu so prejeli certifikat sistema varstva in zdravja pri delu OHSAS 18001. Že pridobljena certifikata za sistem vodenja kakovosti ISO 9001 in sistem upravljanja z okoljem ISO 14001 pomenita obvezo za nadaljnje izboljšave poslovanja ter kakovosti izdelkov in storitev.

Izvajajo projekte, ki predstavljajo podporo zagotavljanju celovite kakovosti. To so: Proces kontinuiranih izboljšav (PKI), Celovita skrb za imetje (CSI), Program celovite kakovosti (TQM), Celovito upravljanje odnosov s strankami (CRM), Učeče se podjetje, Sistem notranje uravnoteženih kazalnikov (BSC). Aktivnosti za zagotavljanje celovite kakovosti vodijo tudi v okviru projekta Evropski model poslovne odličnosti (EFQM). Prejeli so priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Že utečene projekte bodo v prihodnosti nadgradili in uvedli tudi nove.

Izvajanje kakovosti se nanaša na vsa področja dela. Zavedanje kakovosti se med drugim zrcali tudi v kulturi podjetja, medsebojnih odnosih in njihovih odnosih do zunanjih partnerjev.

l. Proizvodni program

Trimo zagotavlja originalne in celovite rešitve od idejne zasnove do dovršenega projekta, ki je plod njihovega znanja, razvoja, projektiranja, tehnologije prihodnosti in vrhunskih gradbenih materialov. Proizvodni program je sestavljen iz sledečih programov (Trimo, URL: <http://www.trimo.si>, 28. 4. 2008):

- Montažne jeklene zgradbe

Trimove jeklene montažne zgradbe uresničujejo neskončne možnosti uporabe, saj so primerne za:

- poslovne zgradbe,
- trgovske zgradbe,
- športne zgradbe,
- skladiščne zgradbe,
- industrijske zgradbe
- in druge zgradbe.

Sistem Trimo montažne gradnje nudi:

- optimalne konstrukcijske rešitve,
- projektiranje najzahtevnejših projektov,
- hitro in racionalno gradnjo,
- enostavno dograjevanje
- in izvedbo najdrznejših arhitekturnih zamisli.

V današnjem času se soočajo z vedno krajšim časom od začetka projekta do izvedbe. Kakovostna obdelava vseh elementov zgradbe zagotavlja hitro montažo in izredno visoko prilagodljivost. Skrbijo za estetsko dovršenost, visoko požarno odpornost ter odlično toplotno in zvočno izolacijo.

- Strehe in fasade

Ognjevarni paneli Trimiform na enkratni način rešujejo večino situacij v sodobni arhitekturi. Dovršene oblike, skrbno izbrani materiali in imenitne tehnične lastnosti skrajšujejo čas gradnje objektov, omogočajo visoko stopnjo prilagodljivosti specifičnim okoliščinam ter zagotavljajo odlične okoljevarstvene in oblikovne učinke.

Tako zastavljen sistem ponuja obilico odgovorov za poslovne, trgovske, športne, kulturne, industrijske objekte in objekte prestižnega pomena. Panele odlikuje pester izbor profilov, več možnih načinov vgradnje ter veliko dodatnih oblikovnih zaključnih elementov.

Streha je najbolj izpostavljen element zgradbe, saj mora kljubovati visokim zunanjim obremenitvam, zaustavljati vodo, zagotavljati zrakotesnost ter ščititi pred mrazom, vročino in hrupom.

- Zvočno izolativni paneli

Protihrupne ograje Trimofon učinkovito varujejo ljudi pred hrupom in jim omogočajo mirno in prijazno bivanje v okolju.

Na razpolago je več tipov protihrupnih ograj, ki se razlikujejo po velikosti in načinu vgradnje. Pločevinasto ohišje panela je izdelano s krivljenjem iz pocinkane obarvane jeklene pločevine ali obarvane aluminijaste pločevine.

Trimo protihrupne ograje odlikujejo:

- celovita oblikovna zasnova,
- možnost prilagajanja postavitve,
- korozijsko odporni materiali,
- odlične akustične lastnosti.

- Jeklene konstrukcije

Jeklene konstrukcije nudijo arhitektom in projektantom veliko svobodo izražanja. Zavedajo se njihove:

- vsestranske uporabnosti,
- potresne varnosti,
- prijaznosti okolju.

Z njimi lahko gradimo hitro in enostavno. Jeklene konstrukcije dopuščajo premostitev večjih razponov, enostavno dograjevanje in spreminjanje. Navdušuje njihova preprosta vgradnja in izredna prilagodljivost, zaradi česar so ekonomsko zelo privlačne. Jeklene konstrukcije se uporabljajo za reprezentančno in industrijsko gradnjo, saj ob majhnih presekih prenesejo velike obremenitve. Poleg tega so enostavne za vzdrževanje in imajo dolgo življenjsko dobo.

- Kontejnerji

Kontejnerji omogočajo hitro postavitve bivalnega ali poslovnega prostora. Olajšujejo izbiro in trud, ko iščemo hitro in kakovostno rešitev.

Trimovi kontejnerji nudijo:

- prilagodljivost dimenzij,
- okolju prijazne in negorljive materiale,
- hitro dostavo in postavitve,
- tehnično podporo.

Kontejnerji se lahko uporabljajo kot samostojne enote, lahko pa se zložijo vodoravno ali v etaže. Sistem izmenljivih stenskih panelov nudi veliko fleksibilnost tlorisov, širok nabor dodatnih elementov pa omogoča skladno postavitve kontejnerjev v okolje.

3.2 Proces oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov

Slovensko podjetje Trimo se uvršča med vodilne evropske ponudnike celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. V letu 2002 je bila sprejeta odločitev o uvedbi managerskega informacijskega sistema (MIS), s katerim so vzpostavili celovito spremljanje in nadzor nad poslovanjem vseh poslovnih funkcij v podjetju. Kot nadgradnja in sestavni del MIS je bil uveden tudi sistem uravnoteženih kazalnikov.

BSC je sestavljen iz štirih vidikov ter pretvarja vizijo in strategijo v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja managementa. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja bistvo na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

V družbi je uvajanje sistema BSC potekalo po konceptu, ki ga predvideva literatura. Oblikovana je bila projektna skupina, ki so jo sestavljali trije člani iz Trima (vodja projekta: glavna direktorica, vodja sektorja Ekonomike in skrbnik baze podatkov) in dva člana iz MIK Slovenija.

3.2.1 Oblikovanje projektne skupine

V Trimu so v letu 2002 pristopili k izgradnji informacijskega sistema MIS. V okviru MIS je bil izdelan tudi uravnotežen sistem kazalnikov. Uprava družbe se je odločila, da pri uvajanju sistema sodeluje zunanje svetovalno podjetje, ki bo s strokovnimi nasveti in programsko opremo pripomoglo k strokovnejši in hitrejši implementaciji sistema kazalnikov. Oblikovana je bila projektna skupina, ki so jo sestavljali trije člani iz Trima in dva člana iz MIK Slovenija.

3.2.2 Sestanki projektne skupine

Delo je potekalo v obliki vodstvenih delavnic, pri čemer so člani svetovalnega podjetja skrbeli za metodološko in sistematično pravilnost procesa. Na sestankih projektne skupine je bilo sprejeto, da se sistem kazalnikov zgradi na nivoju družbe Trimu. Določene so bile tudi vsebine treh delavnic, ki so se izvedle na nivoju kolegija družbe. Na prvi delavnici, ki so jo sestavljali člani kolegija, so bili določeni prodajni programi in strateške enote poslovanja – SEP (strateške enote poslovanja) ter odgovorne osebe SEP-ov. Na drugi delavnici so bili določeni strateški kazalniki, ki so v skladu s poslanstvom in strategijo družbe Trimu.

Po zaključku delavnic so se člani projektne skupine sestali in diskutirali o odgovorih in sestavili seznam strateških enot poslovanja, ciljev in kazalnikov, ki so bili osnova za tretjo delavnico. Na osnovi delavnic so se definirali strateški cilji, za vsak cilj so bili opredeljeni kazalniki, določeni so bili tudi viri potrebnih informacij.

3.2.2.1 Oblikovanje strateških poslovnih enot

Strateške poslovne enote je potrebno vezati na dejavnost. Strateške poslovne enote ne vežemo na izdelek, temveč na dejavnost, saj bi sicer lahko imeli težave pri ukinitvi izdelovanja izdelka. Za strateško poslovno enoto je značilno, da:

- predstavlja eno samo dejavnost ali zbir sorodnih dejavnosti, ki jih lahko načrtujemo ločeno od drugih v podjetju;
- ima svoje lastne konkurente;
- ima poslovodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobičke ter nadzoruje večino dejavnikov, ki vplivajo na dobiček.

Strateške enote poslovanja, ki so bile oblikovane v Trimu, so oblikovane iz proizvodnega programa in tržišča. Na sliki 7, str. 40, so prikazane SEP, ki so bile določene v Trimu.

Slika 7: SEP – Strateške enote poslovanja v Trimu

1. OBJEKTI IN INŽINIRING

- 1.1. Objekti Slovenija
- 1.2. Objekti Hrvaška
- 1.3. Objekti EX JUG
- 1.4. Objekti ostalo

2. JEKLENE KONSTRUKCIJE

- 2.1. Jeklene konstrukcije Slovenija
- 2.1. Jeklene konstrukcije ostalo

3. STREHE IN FASADE

- 3.1. Gradbene plošče Slovenija
- 3.2. Gradbene plošče Avstrija
- 3.3. Gradbene plošče EX JUG
- 3.4. Gradbene plošče Nemčija
- 3.5. Gradbene plošče Poljska
- 3.6. Gradbene plošče Rusija
- 3.7. Gradbene plošče Anglija
- 3.8. Gradbene plošče Češka
- 3.9. Gradbene plošče Madžarska
- 3.10. Gradbene plošče Italija
- 3.11. Gradben plošče ostalo

4. KONTEJNERJI

- 4.1. Kontejnerji Slovenija
- 4.2. Kontejnerji Italija
- 4.3. Kontejnerji Avstrija
- 4.4. Kontejnerji ostalo

5. PROTIHRUPNI SISTEMI

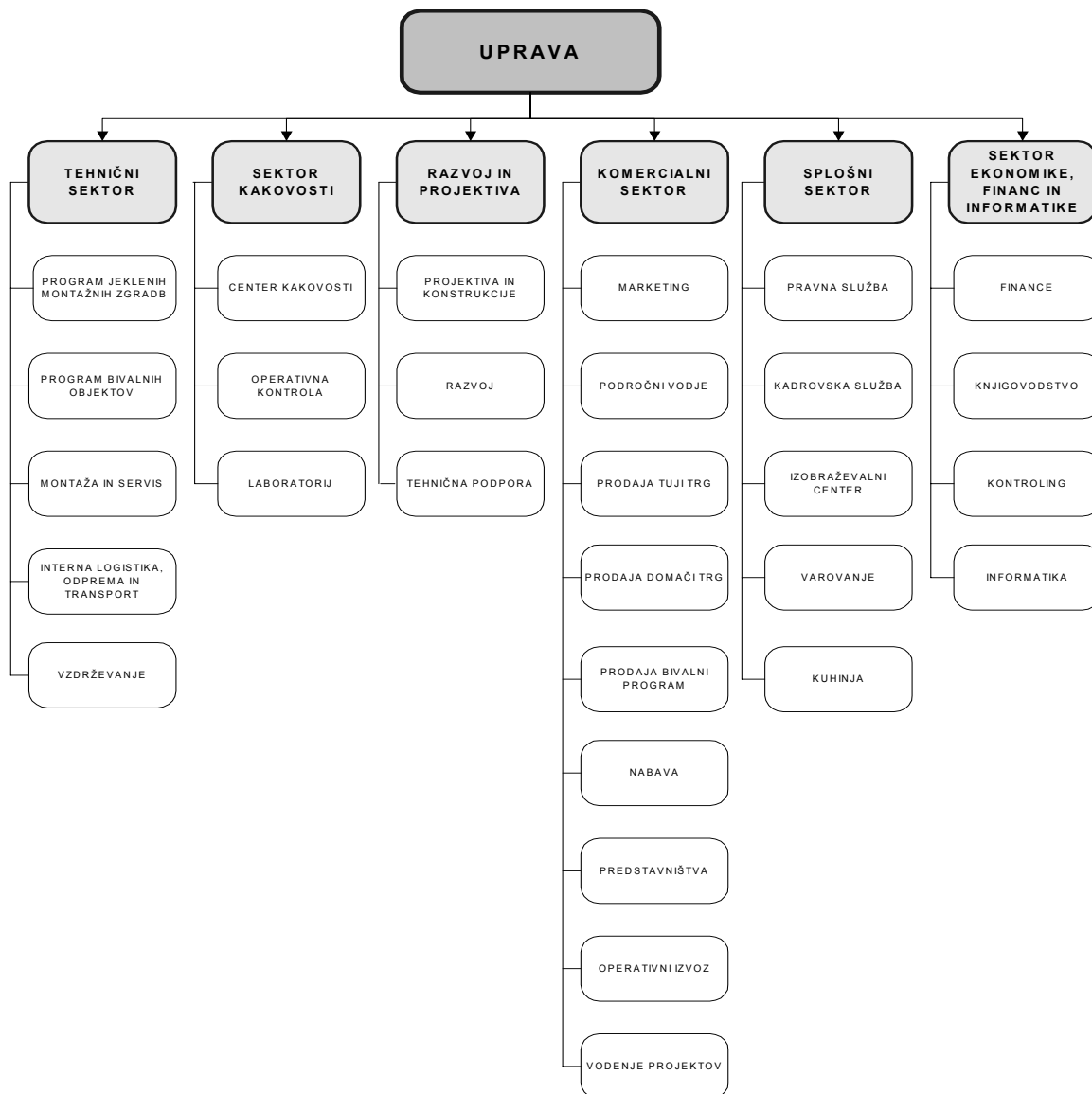
- 5.1. Protihrupne plošče Slovenija
- 5.2. Protihrupne plošče ostalo

Vir: Delavnica Trimo BSC, 2002

3.2.2.2 Organigram

Strateški kazalniki so bili oblikovani na nivoju sektorjev, ki temeljijo na organizacijski shemi v Trimu, d. d. (slika 8, str. 41).

Slika 8: Organigram v Trimu



Vir: Poslovnik delovanja družbe, 2003

3.2.3 Izbor programske opreme

Večina aktivnosti se pričinja pri informacijskem sistemu. V Trimu je bila sprejeta odločitev, da se uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov izvede s programsko opremo

MIK-OLAP, ki je specializirana in poslovno orientirana multidimenzionalna podatkovna zbirka. Učinkovita tehnologija M-OLAP (Multidimensional On-Line Analytical Processing) omogoča uporabnikom opazovanje in analiziranje poslovanja iz poljubne poslovne perspektive in jasno predstavitev informacij. Za izvajanje ekonomskih analiz, planiranje in pripravo poročil uporabljamo analitično orodje MIK-ONE. S tem so bile izpolnjene zahteve glede programske opreme, in sicer:

- sistem se mora povezati in integrirati v obstoječ sistem;
- ne sme zavirati obstoječih procesov;
- na voljo morajo biti ažurne informacije;
- analiziranje mora biti enostavno;
- možna grafična predstavitev.

3.3 Vizija in poslanstvo

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi podjetje doseči na dolgi rok, in pogojev, od katerih je ta uresničitev odvisna (Pučko, 1999, str. 129). Vizija podaja opis podjetja v prihodnosti, in sicer samega podjetja, njegove organizacije, kulture, tehnologije in dejavnosti. Gre za zasnovo zaželenih prihodnosti v očeh vodstva, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim in okolju podjetja.

Poslanstvo mora nuditi vizijo in kazati smer delovanja vsaj za naslednjih deset let. Poslanstvo se ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi spremembam v gospodarstvu. Spremeniti ga je potrebno, če izgubi zaupanje ali ne opredeljuje smisla delovanja družbe. Poslanstvo družbe sestoji iz petih elementov. To so:

- zgodovina družbe,
- trenutni cilji lastnikov in vodstva,
- tržno okolje,
- viri družbe,
- značilna znanja in sposobnost družbe.

Namen poslanstva je, da ga posredujemo vodstvu, zaposlenim, lahko tudi kupcem in javnosti. Ustvarjati mora motivacijo zaposlenih in jih kot nevidna roka voditi k skupnim ciljem, kupcem in javnosti dajati občutek zaupanja (Pistotnik, 2004, str. 9).

3.3.1 Vizija

V Trimu je bila vizija že izoblikovana pred uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov in potrebno je bilo le določiti strateške kazalnike, ki bodo merili uresničevanje zastavljene vizije. Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.

Vizija: Vizija družbe Trimo je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.

3.3.2 Poslanstvo

Poslanstvo: Poslanstvo družbe Trimo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Rešitve, ki jih ponujajo, njihovim kupcem omogočajo povečanje njihove uspešnosti, v podjetju razvijajo potencialne vsakega posameznika, delničarjem zagotavljajo ustrezen donos na kapital, ohranjajo čisto okolje in skrbijo za prijazen odnos do okolja.

3.4 Strategija in cilji

Cilji nam povedo, kaj želimo doseči, medtem ko nam strategija pove, kako te cilje doseči. Poznamo celo vrsto različnih strategij, Michael Porter jih združuje v tri generične vrste, ki služijo kot izhodišče za strateško razmišljanje (Kotler, 1996, str. 84):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti vodi v prizadevanje za doseganje najnižjih stroškov ter tako določanje nižje cene od konkurence. Poslovne enote, ki se odločajo za to strategijo, morajo obvladovati inženiring, nabavo, proizvodnjo, distribucijo, potrebujejo pa manj trženjskih znanj in sposobnosti. Problem lahko nastopi, če se pojavijo podjetja, ki so sposobna dosegati nižje stroške. Pomembno je, da podjetje dosega nižje stroške od konkurentov, ki so se odločili za strategijo diferenciacije;
- diferenciacija je strategija, ki vodi v odličnost na kupcu pomembnem področju. Pri tem je pomembno, da je trg dovolj velik. Poslovna enota mora negovati konkurenčne prednosti na vsaj enem področju;
- osredotočenje je način, ko se poslovna enota odloči za osredotočenje na enega ali več ozkih tržnih segmentov in se odloči bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi za eno od oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta.

Poslovne enote, ki bodo najboljše izvedle strategijo, bodo ustvarile največji dobiček. Tista podjetja, ki nimajo jasne strategije, običajno dosegajo slabe rezultate.

3.4.1 Osnovni tipi strategij glede na razvojno stopnjo

Strategije je možno razdeliti na tri osnovne tipe (Pučko, 1996, str. 180):

- strategija rasti,
- strategija stabilizacije,
- strategija krčenja.

3.4.1.1 Strategija rasti

Pri strategiji rasti gre za uvajanje novih proizvodov in storitev, uvajanje novih metod ter osvajanje novih trgov. Zaradi različnih dejavnikov ni vedno mogoče izvajati strategije ali celo krčenja.

3.4.1.2 Strategija stabilizacije

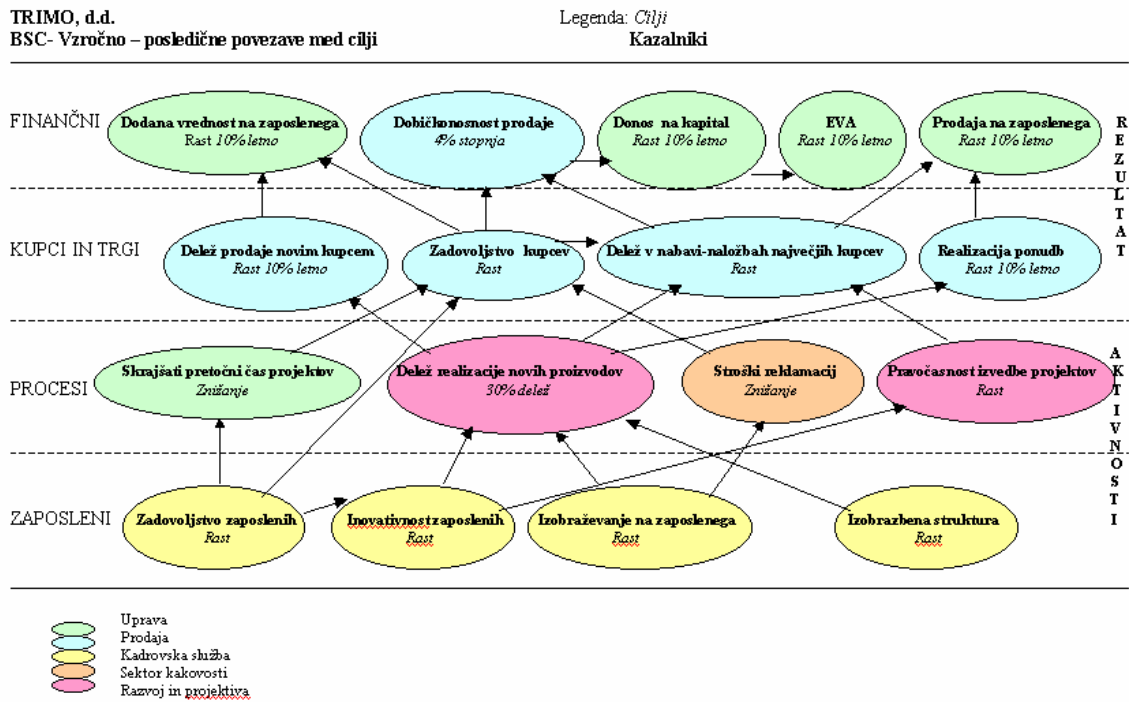
Strategija stabilizacije zajema:

- strategijo ohranitve in normalizacije, ki jo uporabljamo, če nimamo planskih vrzeli (ohranjanje obstoječega stanja);
- strategijo konsolidacije, ko skušamo s povečano učinkovitostjo odpraviti planski razkorak (zniževanje stroškov, izločanje nepotrebnih dejavnosti, zniževanje zalog);
- strategijo krčenja uporabimo, ko zmanjšujemo obseg poslovne dejavnosti zaradi nedonosnosti (ukinitvev, odprodaja določenih segmentov poslovanja).

3.4.2 Strateška matrika

Strateška matrika BSC (slika 9, str. 45) prikazuje vzročno–posledične povezave med cilji strategije. Pri tem je vsak kazalnik z vzročno–posledičnimi razmerji vpet v verigo, ki povezuje zaželene rezultate strategije z gibalni, ki bodo vodila do teh rezultatov (Kaplan, Norton, 2001, str. 82).

Slika 9: Strateška matrika v Trimu

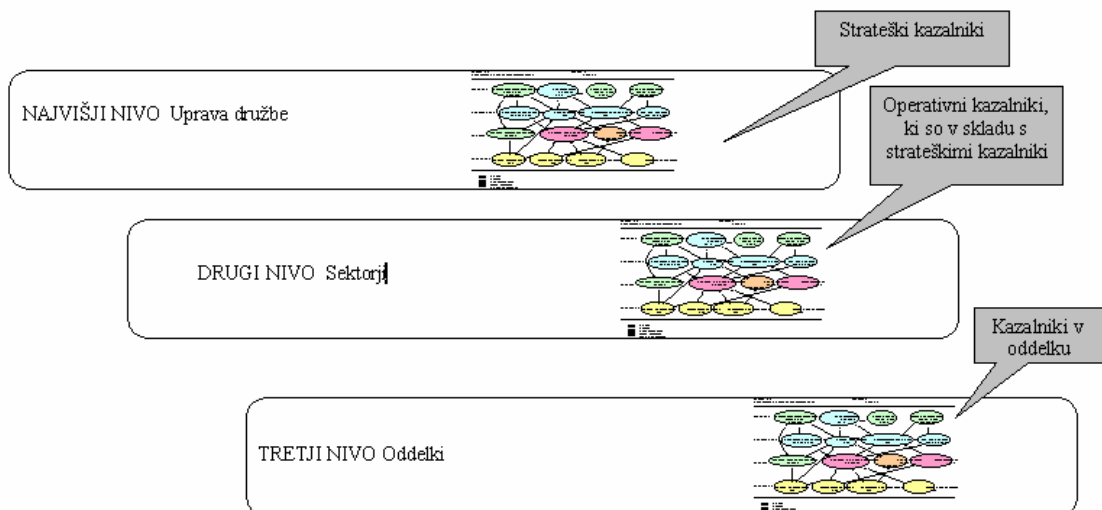


Vir: Lasten

Slika 10: Večnivojski BSC v Trimu

TRIMO, d.d.

Več nivojski BSC: -BSC na nivoju družbe TRIMO, d.d.
-BSC na nivoju Sektorja



Vir: Lasten

Prikazan je tudi večnivojski BSC (slika 10, str. 45), ki prikazuje kazalnike na nivoju družbe, na nivoju sektorjev in na nivoju oddelkov.

3.4.3 Opredelitev ciljev projekta

Na začetku so bili določeni naslednji cilji projekta BSC:

- vizija in strategija sta pretvorjeni v merljive cilje, cilji pa v kazalnike za spremljanje uresničevanja strategije;
- oblikujejo se kazalniki za več vidikov poslovanja: finančnega, kupcev, procesov, razvoja in zaposlenih;
- strateški cilji so primerno operacionalizirani do ravni posameznih delovnih mest in se uresničujejo;
- delavci imajo merljive cilje in vedo, da z uresničevanjem le-teh dajejo svoj prispevek k uresničevanju;
- Trimo ve, kateri procesi se morajo spremeniti za uresničevanje strategije;
- Trimo oblikuje strategije v stalnem procesu učinkovitega uresničevanja strateških ciljev;
- vse, kar želi poslovoditi, poskuša tudi meriti.

Za načrtovanje in spremljanje uresničevanja ciljev se uporablja naj sodobnejša tehnologija.

3.5 Opredelitev strateških kazalnikov iz strategije

Strateški kazalniki so bili določeni na drugi delavnici in so v skladu s poslanstvom in strategijo družbe Trimo. Izbor pravih kazalcev spremljanja doseganja ciljev je bil tudi najtežji del. V podjetju so že pred uvedbo BSC-ja uporabljali veliko število kazalnikov, ki so se tedensko, mesečno in občasno pripravljali po posameznih organizacijskih enotah. Vsaka organizacijska enota je pripravila (izbrala) 5 do 10 lastnih kazalnikov, na osnovi katerih spremlja doseganje ciljev, pomembnih za poslovanje podjetja.

Vsak kazalnik, ki ga je projektna skupina uvrstila med strateške kazalnike, je bil sistematično opisan. Za vsakega so bili določeni: vsebina, vir informacij, izračun, ciljna vrednost, pogostost merjenja in lastnik kazalnika, ki bo spremljal doseganje rezultatov (slika 11, str. 47). Kazalnike spremljajo na nivoju posamezne organizacijske enote in na nivoju podjetja.

Izdelan je bil obrazec, s pomočjo katerega so bili določeni parametri kazalnika.

Slika 11: Obrazec za definiranje kazalnika



OBRAZEC ZA DEFINIRANJE KAZALNIKOV BSC		SEKTOR: SPLOŠNI SEKTOR	
IME KAZALNIKA:	BOLNIŠKA ODSOTNOST		LASTNIK KAZALNIKA:
CILJ, KI GA MERIMO:	ZMANJŠEVANJE BOLNIŠKE ODSOTNOSTI		VODJA SPLOŠNEGA SEKTORJA
FORMULA:	BOLNIŠKA ODSOTNOST DO 30 IN NAD 30 DNI/SKUPNO ŠT. UR		POROČEVALEC:
PODATKI ZA IZRAČUN ŠTEVCA:	PODATKI ZA IZRAČUN IMENOVALCA:	FREKVENCA MERJENJA:	VODJA SPLOŠNEGA SEKTORJA
a) So razpoložljivi v Oraclu b) So razpoložljivi v Excelu c) Niso razpoložljivi d)	a) So razpoložljivi v Oraclu b) So razpoložljivi v Excelu c) Niso razpoložljivi d)	a) Dnevno b) Mesečno c) Letno d)	CILJNA VREDNOST: 4,0%
ALI SE KAZALNIK ŽE MERI ?	DA		
KDAJ LAHKO ZAČNETE Z MERJENJEM ?			

Vir: Lasten

V sliki 12, str. 49 so prikazani strateški kazalniki po posameznih vidikih. V ospredju strateških kazalnikov so ostali finančni kazalniki (dodana vrednost na zaposlenega, donos na kapital in rast realizacije), dodani so kazalniki poslovanja s strankami (tržni delež na ciljnih trgih, obseg prodaje novim kupcem, realizacija ponudb), notranjih poslovnih procesov (delež prodaje novih izdelkov, skrajšati pretočni čas projektov), učenja in rasti (zadovoljstvo zaposlenih, število PKI nalog, izobraževanje zaposlenih).

Zadnjo fazo uvedbe BSC je pomenil ožji izbor kazalnikov po posameznih vidikih (slika 12, str. 49).

3.5.1 Finančni vidik

V Trimu je bilo določanje finančnih kazalnikov sorazmerno enostavno; večina kazalnikov je že obstajala in tudi dostopnost podatkov je bila že zagotovljena, še posebej v primerjavi z nefinančnimi kazalniki. Finančni kazalniki nam pokažejo, če sprejeta strategija prinaša ustrezno finančno uspešnost. Dodana vrednost je glavni strateški kazalec, ki ga merimo na nivoju podjetja, projekta in tudi na nivoju zaposlenega. Izbrani kazalniki so:

- donosnost kapitala,
- donosnost sredstev,
- rast dobička,
- rast prihodkov,
- prodaja na zaposlenega,
- dodana vrednost.

3.5.2 Vidik poslovanja s strankami

Pogled strank je pogled tistih, ki kupujejo proizvode in storitve. Glavni cilj, ki so si ga zadali pri poslovanju s strankami, je, da postanejo in ostanejo prva izbira vsakega kupca, kar pa pomeni, da morajo ponuditi nekaj več kot njihova konkurenca. S tem namenom je bilo uvedeno tudi sistematično spremljanje zadovoljstva kupcev z anketnim vprašalnikom. Izbrani kazalniki so:

- delež prodaje novim kupcem,
- tržni delež,
- zadovoljstvo kupcev,
- čas reševanja reklamacij,
- dobičkonosnost kooperacij.

3.5.3 Vidik notranjih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov zajema tiste kazalce, s katerimi spremljajo trajanje in učinkovitost poslovnih procesov. Zahteve kupcev najbolje zadovoljujejo z učinkovitimi notranjimi procesi (razvojni, proizvodni, logistični in drugi). Izbrani kazalniki so:

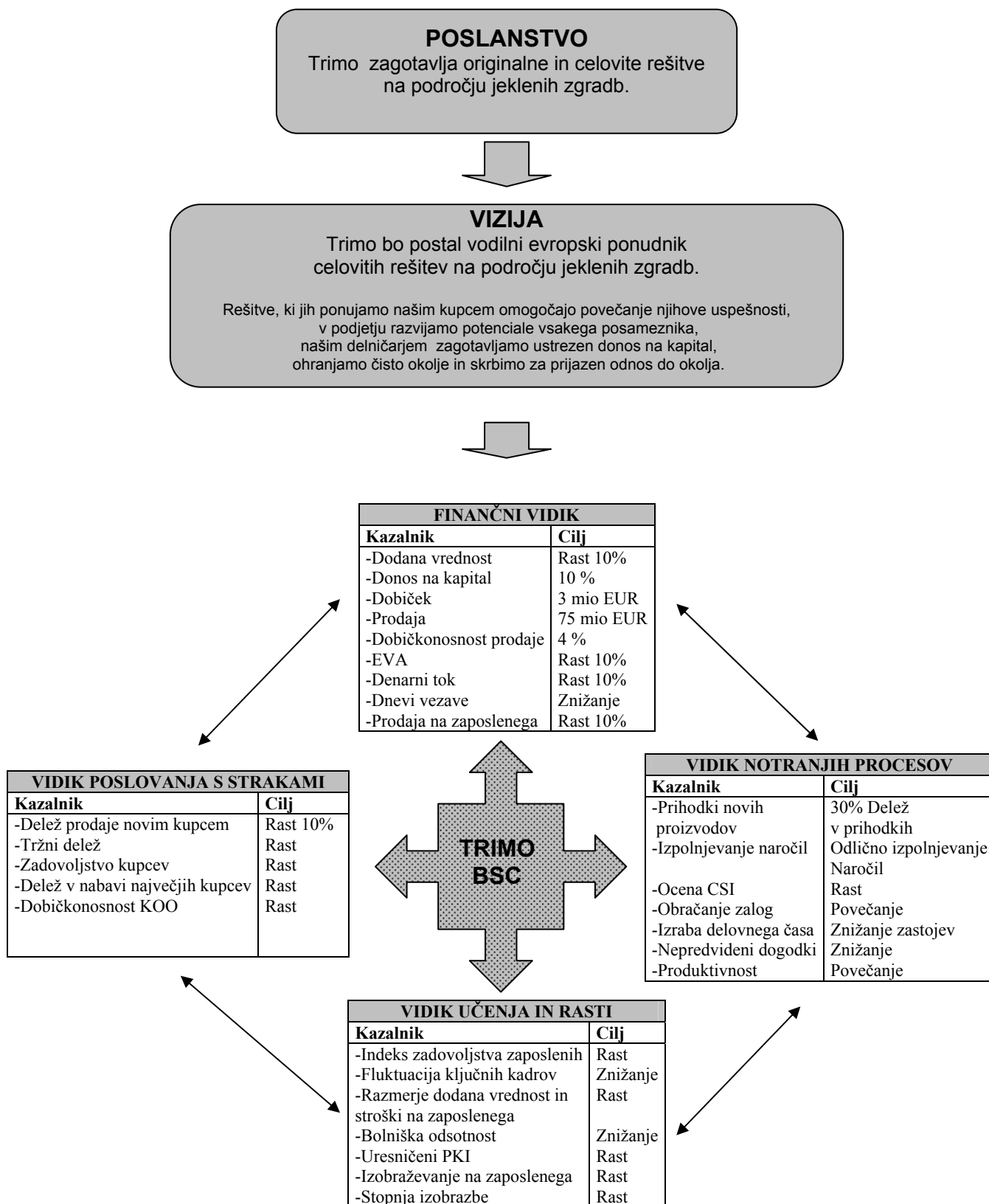
- prihodki novih proizvodov,
- ocena CSI – celovita skrb za imetje,
- koeficient obračanja zalog,
- produktivnost (izraba delovnega časa),
- nepredvideni dogodki.

3.5.4 Vidik učenja in rasti

Zaposleni so v vsakem podjetju zagotovo največje bogastvo in potencial, ki dolgoročno zagotavlja rast in razvoj podjetja. Trimo zaposluje visoko usposobljene kadre, ki jim nudi dodatno izobraževanje, nagrajevanje, napredovanje in prijetno delovno okolje. Vsak zaposleni lahko v postavljenih ciljeh z višjih nivojev vidi lastne cilje, ki pripomorejo tudi k njegovi osebni rasti. Logično nadaljevanje je vzpostavitev sistema za nagrajevanje zaposlenih po konceptu BSC, glede na nedoseganje, doseganje ali preseganje postavljenih ciljev. Izbrani kazalniki so:

- indeks zadovoljstva zaposlenih,
- bolniška odsotnost,
- uresničeni PKI – proces kontinuiranih izboljšav,
- fluktuacija ključnih kadrov,
- izobraževanje zaposlenega.

Slika 12: Trimo BSC



Vir: Strateška konferenca, rezultati delavnic

4 IZGRADNJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODPORO URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Osnovna značilnost informacijske dobe, v kateri se nahajamo, je, da je bistven dejavnik konkurenčnosti ustrezen informacijski sistem. Z njegovo pomočjo želimo doseči uspešnost poslovanja, ki se odraža v hitrem odzivanju, sposobnosti hitrega učenja, hitrem poslovnem odločanju in učinkovitem upravljanju virov. V globalnem poslovnem okolju zagotavlja konkurenčnost le inovativna uporaba informacijske tehnologije in orodij ter uspešno uvajanje sodobnih informacijskih pristopov in konceptov. Management mora vzpostaviti sistem spremljanja uspešnosti poslovanja, ki omogoča hitro sprejemanje odločitev, to pa je mogoče le z informacijskim sistemom.

Cilj informacijskega sistema je omogočiti uresničitev strateških ciljev družbe, zato mora biti celovit, natančen in prilagodljiv. V preteklosti so imeli informacijski sistemi v družbah izrazito podporno vlogo, kar pa v današnjem konkurenčnem, hitro spreminjajočem se in vse bolj globalnem svetu ne zadostuje več. Razvoj informacijske tehnologije je prinesel tudi prenasičenost z informacijami, zato organizacije potrebujejo mehanizme, ki filtrirajo preobilje informacij. Brez podpore informacijske tehnologije je nemogoče razvijati učinkovit sistem kazalnikov. Danes v informacijski dobi ni težko priti do informacij. Najpomembnejša sta izbor ključnih podatkov in njihova uporaba.

Zaradi tega mora biti načrtovanje strateških ciljev skupno delo poslovnega področja in informatike. Pri tem zblíževanju informatike in poslovanja ne predstavlja samo strokovnega problema, temveč sloni predvsem na spremembi mišljenja zaposlenih, hkrati pa zahteva tudi združevanje poznavanja informatike in poslovanja (Kovačič, 2000, str. 4).

4.1 Vodila pri izgradnji uravnoveženega sistema kazalnikov

Trimo želi čim bolj izpopolniti sistem strateškega vodenja. To pomeni, da želi pravočasno izrabiti priložnosti v okolju za trajno uspešno poslovanje. Za izrabljanje priložnosti želi pravočasno oblikovati potrebne kadrovske, tehnološke in druge zmogljivosti. Zato želi zgraditi in uvesti vse potrebne sestavine sistema strateškega vodenja od oblikovanja strategije do uresničevanja strateških in letnih ciljev.

Pri izgradnji tega sistema izhajajo iz že zgrajenih posameznih sestavin, kot so: oblikovanje strategije, izdelava letnih poslovnih načrtov, informacijski sistem za vodenje in druge. Vse sestavine želijo postopoma dvigovati na višjo raven, predvsem pa jih bolje povezati v celoto s skupnim ciljem:

doseči oblikovanje čim bolj kakovostnih strateških ciljev in njihovo uravnoteženo ter uspešno uresničevanje.

Za strateško vodenje so najprej oblikovali model z vsemi potrebnimi sestavinami za uresničevanje navedenega cilja. Posamezne sestavine so grobo opisali. To pomeni, da podrobneje opredeljujejo posamezne sestavine, dodajajo opise, tabele, pregledne in pojasnila.

Vodila:

1. Letni poslovni načrt je na eni strani načrt uresničevanja strategije v naslednjem letu, na drugi strani pa je načrt uresničevanja letnih finančnih ciljev.
2. Trimo si bo stalno prizadeval uravnotežiti finančne cilje z vidika vseh z njim interesno povezanih organizacij in oseb ter z vidika uravnoteženja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev – zagotavljanja uspešnosti na dolgi rok.
3. Trimo si bo prizadeval, da s trga pridobi čim več pokritja BDV. Za to bo poskrbel komercialni sektor z maksimiranjem prihodkov od prodaje in minimiranjem nabavnih cen.
4. Trimo bo načrtovani obseg pokritja BDV vzela kot od tržišča dano veličino. Pokritje BDV bo razumel kot denar, ki mu ostane, ko od denarja, ki ga je prejel za prodane izdelke in storitve, odšteje denar za dobavitelje. Notranje gospodarjenje je omejeno na pokritje BDV. Znesku pokritja BDV bo tako prilagodil stroške dela in ostale stroške, da bo z amortizacijo in dobičkom pokrila razvojne potrebe in zahteve lastnikov kapitala.
5. Generalna direktorica bo Trimo vodila k dobičku z dvema veličinama: obsegom pokritja prodaje in obsegom posrednih stroškov izven prodaje.
6. Dobiček v obračunskem obdobju je rezultat pokritja prodaje, če je to večje od načrtovanih (standardnih) posrednih stroškov izven prodaje za isto obračunsko obdobje.
7. Odgovornost za dobiček je določena s piramido odgovornosti. Z njo so določeni cilji in odgovornost od najnižje do najvišje ravni.
8. Prodajo in morebitne druge prihodkovne enote vodijo k doseganju najmanj dogovorjenega obsega pokritja prodaje, ostale organizacijske enote pa k uresničevanju njihovih ciljev pri določenem obsegu stroškov (proračunu stroškov).
9. Prodaja ima posredne stroške določene z »variabilnim« proračunom. To pomeni, da prodaja ne sme preseči načrtovanega deleža vseh stroškov prodaje v neto realizaciji. Torej lahko preseže znesek stroškov proračuna, če za najmanj enak odstotek poveča neto realizacijo.
10. Tudi drugi posredni stroški so v osnovi ciljni. Lahko jih je največ toliko, kot to dopuščajo obseg pokritja in potrebe po razvoju oz. dobičku. Vendar se to načelo upošteva samo pri planiranju obsega stroškov po stroškovnih mestih.
11. Proizvodnja, kooperacija, razvoj in konstrukcija ter vse druge službe ustvarjajo pogoje za realizacijo pokritja v okviru proračuna stroškov. Zato morajo opraviti

predvsem vse tisto, kar je potrebno za zadovoljstvo kupcev, pri tem pa morajo opraviti še druge naloge, potrebne za trenutno delovanje in za razvoj družbe – vse pa v okviru proračuna in kalkulativnega deleža stroškov.

12. Finančni cilj proizvodnje so čim manjši stroški, predvsem pa stroški do obsega predračunov po nalogih. Cilji procesov proizvodnje po obratih in stroškovnih mestih so doseženi, če niso preseženi normativi porabe materiala in dela in če so posredni stroški v okviru proračuna. Nefinančni cilji proizvodnje so uresničeni, če vodijo k zadovoljstvu kupcev (roki, kakovost) in zadovoljstvu zaposlenih.
13. Nabava mora dosegati načrtovane nabavne cene (zadržane, znižane) pri načrtovanem deležu stroškov.
14. Stroški dela so načrtovani v okviru proračunov stroškovnih mest in so krmiljeni s številom zaposlenih in stroški na zaposlenega. Zato se jih planira na osnovi števila zaposlenih. Odgovornost za stroške dela je odvisna od ravni odločanja o številu zaposlenih in stroških na zaposlenega.
15. Dosledno bodo ločevali planske tabele od ciljev (oseb).
16. Sistem strateškega vodenja bo temeljil na ciljih. Cilji so osebni. Za njihovo uresničitev je praviloma odgovorna ena oseba, lahko pa tudi več oseb. Cilj se nanaša na nek proces (npr. prodaja objektov v Sloveniji). Pri izdelavi poslovnega načrta se določi, kako se bo merilo rezultate procesa, za katerega je odgovorna določena oseba (npr.: rezultate pri prodaji objektov v Sloveniji bomo merili z obsegom pokritja). Cilju se nato določi, kateri obseg je tisti, ki pomeni uresničitev pričakovanj nosilca odgovornosti in njegovega nadrejenega. En cilj ima eno plansko veličino, ki jo je treba doseči. En proces pa ima lahko več ciljev, ki si med seboj konkurirajo, npr. pokritje in stopnja zadovoljstva kupcev. Določena oseba ima določene planske cilje, ki jih lahko doseže z različnimi podcilji. Pri tem je popolnoma samostojna pri izbiri podciljev in to ne glede na to, ali so ti podcilji vsebovani v planskih tabelah ali ne.
17. Planske tabele uporabljajo za to, da cilje med seboj uskladijo po ravneh in v medsebojni povezanosti. Tako uskladijo obsege pokritja s cilji dobička, cilje pokritja prodaje z zmogljivostmi proizvodnje in kooperacije in podobno. Samo nekatere od števil v tabelah so hkrati tudi cilji. Tako je posamezna oseba npr. dolžna doseči dogovorjen obseg pokritja pri prodaji objektov v Sloveniji, ni pa dolžna doseči planiranega obsega bruto realizacije. Pokritje torej lahko doseže z boljšimi cenami ali večjim obsegom prodaje.
18. S planskimi tabelami dosežejo, da lahko pri načrtovanju ukrepov iščejo verjetna področja možnih ukrepov na nižji ravni od ciljev. Tako npr. pri odmiku od cilja prodaje objektov lahko primerjajo doseženo bruto realizacijo ali neposredne stroške s planiranimi v planski tabeli. Tako lahko ugotavljajo, ali je odmik nastal zaradi obsega realizacije ali obsega stroškov. Ukrepe pa bodo usmerili tja, kjer je verjetnost uspeha večja – ne glede na izračunane odmike v planskih tabelah.

4.2 Predlog informacijskega sistema za vodenje k donosnosti

Na začetku projekta je bil izdelan predlog informacijskega sistema za vodenje k donosnosti in je bil zastavljen, kot sledi (Mik, 2003).

Informacijski sistem za vodenje je bil izdelan iz potreb vodenja. Na osnovi analize procesov odločanja z vidika informacij opredelijo potrebe po informacijah. Zadovoljijo pa lahko samo tiste potrebe, za katere obstajajo potrebni podatki v operativnih podatkovnih zbirkah. Ker je vodstvo želelo, da se zagotovi potrebne informacije za vodenje, je bilo potrebno izvesti določene spremembe predvsem v sistemu obračuna delovnih nalogov. Tu bom obravnaval samo te spremembe.

4.2.1 Zagotavljanje informacij o donosnosti

Pri zagotavljanju informacij o donosnosti sta bili odprti dve vprašanji. Prvo se nanaša na donosnost po izdelkih oz. skupinah izdelkov, drugo pa, kako prenašati indirektno stroške na nosilce stroškov (delovne naloge).

4.2.1.1 Podatki o donosnosti po skupinah izdelkov

Trimo ima podatke o donosnosti na ravni delovnega naloga (DN). Delovni nalog s podnalogi se izdaja za enega kupca, za eno stroškovno mesto proizvodnje in eno prodajno enoto (SEP). Tako je mogoče izračunati donosnost po vseh teh elementih in njihovih skupinah. Ni pa mogoče ugotavljati donosnosti na ravni izdelka. Ker obračun proizvodnje temelji na obračunu po DN, je tu treba iskati tudi rešitev. Ker se delovni nalog izdaja za eno skupino izdelkov, so z označevanjem skupine izdelkov na DN lahko izračunavali donosnost tudi po skupinah izdelkov. Uporabili so skupine izdelkov, ki se uporabljajo za razporejanje realizacije. Tako so določeni realizaciji lahko priredili znesek stroškov iz DN in dobili podatke o donosnosti po skupinah izdelkov.

Podatkov o donosnosti na ravni izdelkov z označevanjem skupin izdelkov še niso dobili, zato je bilo potrebno uvesti obračun porabe po izdelkih in primerjanje z normativno porabo.

4.2.1.2 Prenašanje posrednih stroškov na delovne naloge

Stroški so se pred uvedbo BSC sistema na DN zajemali neposredno (porabljen material, storitev, evidentirale so se tudi učinkovne ure, porabljene za proizvodnjo po nalogu). Na osnovi učinkovnih ur so se nato razporejali vsi ostali stroški. Prenos posrednih stroškov je torej potekal po kriteriju učinkovnih ur. Ta ključ pa ni bil najprimernejši za vse vrste stroškov, ampak le za stroške proizvodnje. Zato je bil predlagan dopolnjen način prenosa stroškov na posamezne DN.

- a. Stroški po tržiščih naj se razporejajo na osnovi neto realizacije po tržiščih.

Obseg stroškov ni velik, je pa zelo različen v primerjavi z neto realizacijo. Zato je prav, da stroške razporedijo v odvisnosti od deleža stroškov na posameznem tržišču (delež stroškov tržišča v primerjavi z neto realizacijo tega tržišča). S tem pridobijo tudi kazalnik za nadzor stroškov tržišča, primerjavo deleža med tržišči, ustvarjanje standardov stroškov in podobno.

- b. Stroški prodaje naj se razporejajo na osnovi neto realizacije.

Stroški prodaje niso odvisni od obsega učinkovnih ur, ampak bolj od obsega prodaje, ki ga merimo z neto realizacijo. Trimo prodaja poleg izdelkov z različno strukturo stroškov tudi storitve, trgovsko blago. Delež stroškov prodaje v realizaciji bodo hkrati uporabili kot kakovosten kazalnik učinkovitosti prodaje. Lahko se ga tudi primerja z drugimi organizacijami.

- c. Stroški razvoja in konstrukcije naj se razporejajo na osnovi neto realizacije.

Stroški razvoja in konstrukcije so odvisni predvsem od obsega prodaje in le deloma od obsega proizvodnje. Če jih prenašamo na osnovi učinkovnih ur, jih je pri storitvah premalo prenesenih, pri pretežni lastni proizvodnji pa preveč. Pravilnejši je prenos na osnovi neto realizacije. Ker je tudi tu potrebno hkrati nadzirati delež teh stroškov v realizaciji, jih ni smiselno združevati s stroški prodaje. Pri projektantskih in inženirskih storitvah se velikokrat določa cene teh storitev na osnovi odstotka od realizacije. Tako bodo tudi v Trimu postopoma nastali standardni stroški teh storitev, najprej v odvisnosti od realizacije, kasneje pa še od drugih kriterijev. V bodoče bo treba več stroškov zajemati neposredno na DN. Predvsem gre za stroške razvoja in konstrukcije, kjer bi se morala poraba dela evidentirati na delovni nalog in ločeno kot režija. Te storitve bo treba tako ali drugače kalkulirati v kalkulaciji posla ter jih kasneje spremljati in primerjati z dejansko porabo.

- d. Stroški nabave naj se razporejajo v odvisnosti od deleža teh stroškov v primerjavi z neposrednimi stroški porabljenega materiala, storitev in trgovskega blaga.

Stroški nabave po vrednosti ne predstavljajo velike postavke. Njihov obseg pa je odvisen od obsega nabave in ne od obsega proizvodnje ali prodaje. Napake pri prenosu stroškov so lahko kar velike, če vzamemo dva skrajna primera. Prvi primer je nabava in nato prodaja blaga brez predhodne predelave. V tem primeru je realizacija primerna osnova za prenos stroškov (skupaj s prodajnimi). Drugi primer pa je prodaja storitev razvoja in konstrukcije. V tem primeru je zaračunavanje povprečnega odstotka teh stroškov na osnovi realizacije nepravilno. Zaradi večanja obsega prodaje lastnih storitev predlagam, da se ti stroški prenašajo na osnovi vrednosti porabljenega materiala, storitev in trgovskega blaga v DN. Delež stroškov nabave v vrednosti nabav je tudi primeren kazalnik za obvladovanje stroškov nabave in za spremljanje produktivnosti nabave.

- e. Stroške uprave in ostale stroške naj se prenaša na osnovi deleža v neto realizaciji.
- f. Posredni stroški proizvodnje naj se prenašajo tako, kot to poteka po sedanjem obračunu, to je na osnovi stroškov na efektivno uro po vrsti delovnih mest.

4.2.2 Predlog sistema vodenja k uresničitvi ciljev dobička

Podatki o donosnosti po delovnih nalogih so le del informacijskega sistema za vodenje k uresničitvi ciljev dobička. Obračun mora biti tak, da zagotavlja potrebne informacije za različne odločitve v zvezi s pridobivanjem dobička. Zato je za celovito izgradnjo sistema obračuna potrebno najprej dogovoriti sistem vodenja k uresničitvi ciljev dobička. Pri tem gre predvsem za razmejitev in določitev odgovornosti posameznih vodij v zvezi s pridobivanjem dobička in za odločitve o tem, s kakšnimi posli bojo zaposlili zmogljivosti (strojne in človeške). Gre za odločitev, ali bojo določen posel sprejeli ali zavrnili, ali bojo v določeno proizvodnjo vlagali ali jo ukinili in podobno. Sistem obračuna po stopenjskem pokritju zagotavlja podatke za vse te odločitve.

Vodenje k ciljem dobička je uspešno, če je odgovornost enostavno in nedvoumno razmejena. Seveda mora imeti vodja možnosti izvajanja ukrepov za krmiljenje k uresničitvi ciljev. Pri iskanju učinkovitega načina vodenja so izhajali iz razpoložljivih podatkov načrtovanega sistema obračuna. Z njim je poleg podatkov o stopenjskem pokritju potrebno

zagotoviti tudi podatke za vodenje, ki bodo skladni s cilji posameznih vodij in zamislijo načina vodenja.

Vsako vodstvo ima določen način razmišljanja pri vodenju poslovanja. Pravimo, da ima svoj poslovni model. Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna ravno od tega, kako uspešen je ta model razmišljanja. Takemu modelu mora biti prilagojen informacijski sistem za vodenje, hkrati pa ga z informacijskim sistemom za vodenje tudi oblikujemo. Zamisel načina vodenja, ki so ga želeli pokriti s podatki predlaganega obračuna, izhaja iz naslednjega načina razmišljanja.

1. Trimu s sklenjenimi posli pridobi znesek realizacije – priliva. Najprej si pri pripravi posla prizadeva, da bo od zneska priliva čim manj plačal dobaviteljem za material, trgovsko blago in storitve. To pomeni, da bo izbral take konstrukcijske in druge rešitve, da bodo potrebe kupca zadovoljene pri čim manjših stroških na enoto (m² in podobno). Nabava pa si bo prizadevala, da bo potrebni material in storitve nabavila po čim nižji ceni. Prizadevanja v to smer bodo spremljali v nabavi s povprečnimi cenami materiala na enoto mere oz. cenami storitev na enoto mere.
2. Trimu si bo pri sklepanju poslov prizadeval ustvariti čim večjo razliko med tistim, kar mora plačati dobaviteljem in izvajalcem storitev, in neto realizacijo. To, kar ostane Trimu, so imenovali »pokritje BDV«. BDV zato, ker je pokritje enako znesku bruto dodane vrednosti. Izračunajo jo tako, da od neto realizacije odštejejo stroške porabljenega materiala, storitev in trgovskega blaga. Pokritje BDV služi za pokrivanje stroškov dela, stroškov amortizacije, ostalih materialnih stroškov in dobička.
3. Uspešnost prodajnih aktivnosti se meri z obsegom in kakovostjo poslov. Obseg poslov predstavlja neto realizacija, predvsem pa pokritje BDV. Če predpostavijo, da so stroški porabljenega materiala in storitev vkalkulirani v posel po najnižjih cenah in z najnižjo porabo v trenutku sklepanja posla, se mora prodaja zavzemati, da doseže z vsakim poslom in z vsemi posli skupaj čim večji obseg pokritja BDV. Kakovost posla pa je odvisna od razmerja »znesek pokritja/neposredni stroški dela«. Če bodo na primer s ponujeno ceno pokrili le stroške dela, bodo posel sprejeli le, če jim bodo v nasprotnem primeru ostale proste zmogljivosti (nezasedeni stroji in/ali linije). Vodstvo za hitro presojanje ustreznosti posla določi povprečno razmerje, ki ga enota mora doseči, in najnižje razmerje, pri katerem je v danem trenutku še racionalno skleniti posel. Z razmerjem »pokritje BDV/neposredni stroški dela« merimo kakovost sklenjenih poslov. Stroški dela namreč upoštevajo stopnjo zahtevnosti dela. Prodaja se zelo različno zahtevno delo – od dela razvojnikov in konstruktorjev do nekvalificiranih delavcev. Zato merilo »pokritje BDV/norma ure« ni primerno, razen za primerjavo med izdelki z enako strukturo dela. Pogoj za uvajanje navedenih meril je spremljanje in zagotavljanje

podatkov o neposrednih stroških dela. Te podatke pa je bilo treba urediti tudi zaradi izdelave predkalkulacij (pogodbenih razbitij).

4. Za pridobivanje ustreznega zneska pokritja primerne kakovosti (pokritje BDV/neposredni stroški dela) so zadolžene posamezne SEP. Od tu naprej se začne notranje gospodarjenje z zasluženim pokritjem. Iz pokritja BDV pokrivajo posredne stroške in odmike od porabe neposrednih stroškov.
5. Neposredni stroški bi morali biti skladni s pogodbenim razbitjem. Prevzemniki nalogov (stroškovna mesta proizvodnje) ne morejo biti zadolženi za dobiček, zato jim ni potrebno razporejati realizacije. S pogodbenim razbitjem se jim določi le obseg neposrednih stroškov, ki jih lahko knjižijo na nalog. Znesek se določi ob sklenitvi posla. Z obračunom porabe (materiala, trgovskega blaga in storitev ter dela) po stroškovnih mestih se ugotavljajo odmiki. Če se stroškovna mesta obravnava kot interne dobavitelje, se jim prizna samo znesek stroškov, določen s pogodbenim razbitjem. Če se kasneje pokaže, da obstajajo opravičljivi razlogi, da se določenemu stroškovnemu mestu prizna več stroškov, je potrebno popraviti pogodbeno razbitje.
6. Obseg posrednih stroškov se določa s proračunom – planom. Pri tem se posebej nadzira stroške dela (odvisnost od števila zaposlenih in odločitev o višini plač), stroške amortizacije (odločitev o naložbah) in posebej ostale stroške (odvisni od tekočih odločitev). Zaradi presojanja velikosti posrednih stroškov se za posamezne skupine določi % stroškov kot normativ – standardni strošek, kazalnik in hkrati cilj. Navedeni % stroškov se nato uporablja tudi pri izdelavi predkalkulacij. Gre za naslednje kazalnike:
 - delež stroškov uprave v NR,
 - delež stroškov tržišča v NR–tržišča,
 - delež stroškov prodaje v NR,
 - delež stroškov razvoja in konstrukcije v NR,
 - delež stroškov nabave v neposrednih stroških (materiala, blaga, storitev),
 - obseg posrednih stroškov proizvodnje na efektivno uro (ali delež na neposredne stroške dela).

4.2.3 Sistem predkalkulacij

Sistem obračuna delovnih nalogov zagotavlja tudi vse potrebne elemente za izdelavo predkalkulacij posla (pogodbeno razbitje). Na sliki je prikazan (slika 13, str. 60) sistem elementov predkalkulacije (pogodbenega razbitja), ki jih uporabljajo za ugotavljanje

odmikov od načrtovane porabe. Prikazan je tudi sistem kalkulacije, ki izhaja iz sistema obračuna. Viri podatkov za kalkulacijo so: pogodba, pogodbeno razbitje, druge pogodbe, ključni za prenos stroškov. V pogodbenem razbitju so samo neposredni stroški, to so stroški, ki bremenijo nalog. Posredni stroški se dodajajo na osnovi izračunanih ključev neposredno v predkalkulacijo.

Predkalkulacija je po vsebini popolnoma skladna z obračunom pokritja delovnega naloga. Obračun je za izdelovalca kalkulacije povratna informacija o točnosti izdelave predkalkulacije. Samo na osnovi skladnosti pred in po kalkulacije je mogoče zagotoviti informacije za stalno izboljševanje predkalkulacij. Z vidika sklepanja poslov so pomembne samo predkalkulacije, ker se takrat odloča o poslih in o dobičku. Če so naredili napako pri kalkuliranju, jo morajo z obračunom ugotoviti in pri naslednji predkalkulaciji popraviti.

4.2.4 Informacijski sistem za obračun delovnih nalogov in finančne kazalnike

Informacijski sistem, s katerim so v prvi fazi izvedli obračun delovnih nalogov in zagotovili oskrbovanje vodij s potrebnimi podatki za načrtovanje in uresničevanje ciljev, je prikazan na sliki 13, str. 60. Potrebne podatke za izdelavo poročil so pripravili v treh kockah, ki so med seboj povezane tako, da so z enkratnimi importi podatkov zagotovili podatke za potrebe vseh izračunov. Sistem večjega števila med seboj povezanih kock imenujejo INFOPOOL. INFOPOOL je sodobno nadomestilo za skladišče podatkov, realizirano v relacijskih podatkovnih zbirkah. V INFOPOOLU so podatki pripravljene za analize v večrazsežnostnih podatkovnih zbirkah (kockah), v klasičnem podatkovnem skladišču pa v dvodimenzionalnih tabelah.

Obračun delovnih nalogov spada v operativne obdelave, kamor naj bi ga kasneje tudi prenesli. V začetni fazi so ga zgradili z MIK-programsko opremo, ker je mogoče testirati različne variante in tako poiskati najboljšo. V ta namen so prilagodili uvozne podatke in razčistili skupine stroškov. Obračun poteka takole:

v kocko za obračun delovnih nalogov uvozijo samo stroške, ki imajo neposredno označeno številko »komercialnega« delovnega naloga (DN z realizacijo pri zunanjih kupcih). Te stroške imenujejo neposredni stroški (neposredna obremenitev DN). Vse ostale stroške imenujejo posredni stroški in jih uvozijo v kocko »posredni stroški«. Gre za vse stroške, ki nimajo vpisane številke delovnega naloga. Te nato na osnovi prej naštetih ključev prenesejo na DN.

Podatke iz računov o vrednosti prodaje uvozijo neposredno v kocko »Pokritje«. V to kocko iz kocke Delovni nalogi uvozijo neposredne stroške po DN. Posredne stroške iz kocke Posredni stroški prenesejo na DN na osnovi ključev. Ključne za prenos izračunajo iz podatkov vseh treh kock.

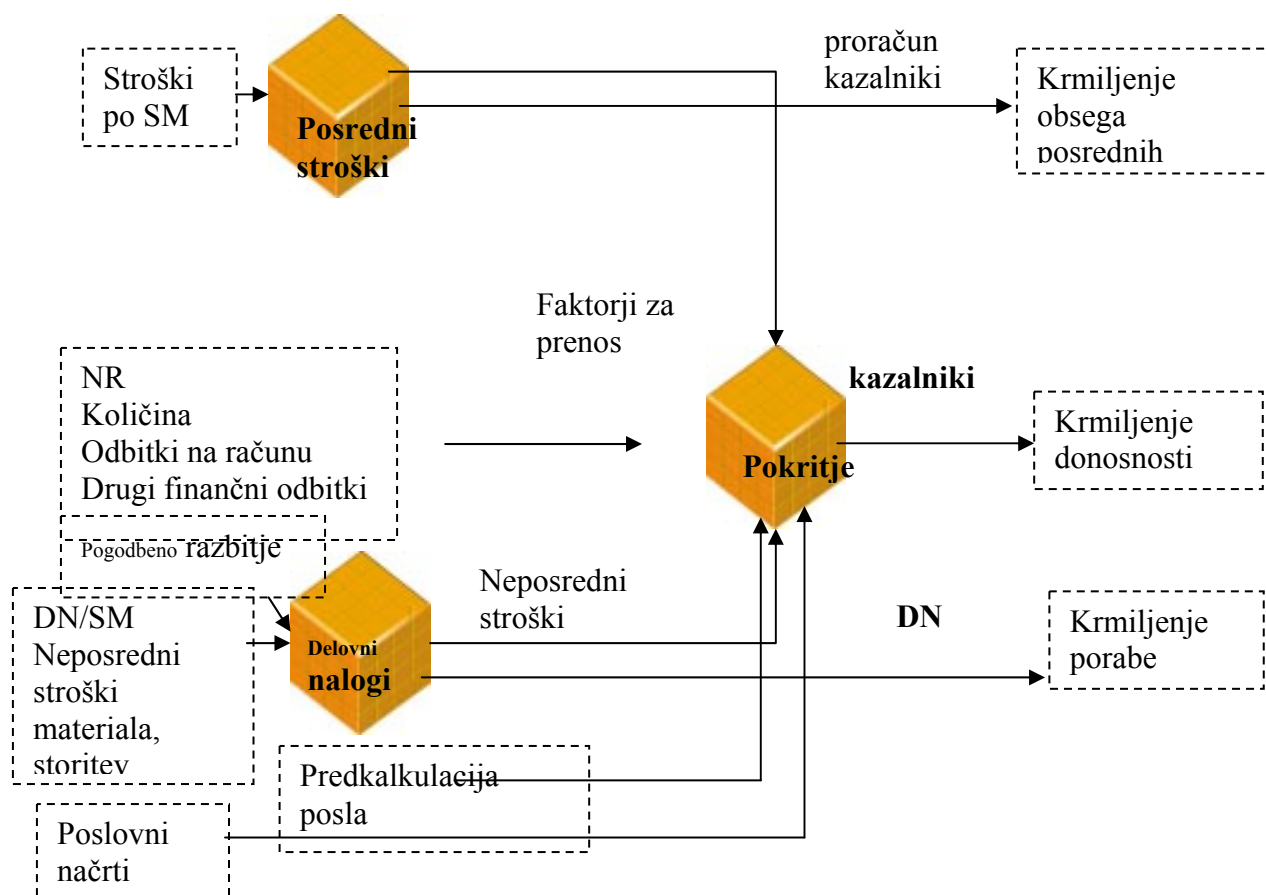
4.2.4.1 Naloge, ki so jih izvedli za uvedbo obračuna delovnih nalogov

Za uvedbo obračuna je bilo potrebno:

- sprejeti model vodenja in vsebino obračuna,
- dopolniti predlagani model INFOPOOLA za finančne kazalnike,
- dopolniti obstoječe kocke v dosedanjem sistemu in jih povezati med seboj tako, da bodo dobili zelene izračune,
- določiti zahteve po uvoznih podatkih,
- pripraviti podatke za uvoz in jih uvoziti v pripravljeni sistem,
- instalirati v Trimo s podatki napolnjen prototip sistema,
- analizirati ustreznost sistema in pripraviti predlog za dopolnitve,
- izvesti dopolnitve,
- pripraviti navodila za pripravo vseh potrebnih uvoznih podatkov:
 - a. posredni stroški po SM,
 - b. podatki o realizaciji,
 - c. neposredni stroški po DN,
 - d. poslovni načrti po SEP,
 - e. pogodbeno razbitje najmanj s podatki, prikazanimi v priloženi tabeli pogodbeno razbitje (slika 13, str. 60).

Slika 13: Trimo infopool

TRIMO INFOPOOL za finančne kazalnike



Vir: Predlog informacijskega sistema za vodenje k donosnosti, Mik, 2003

4.3 Priprava in skladiščenje podatkov za hitro izdelavo poročil

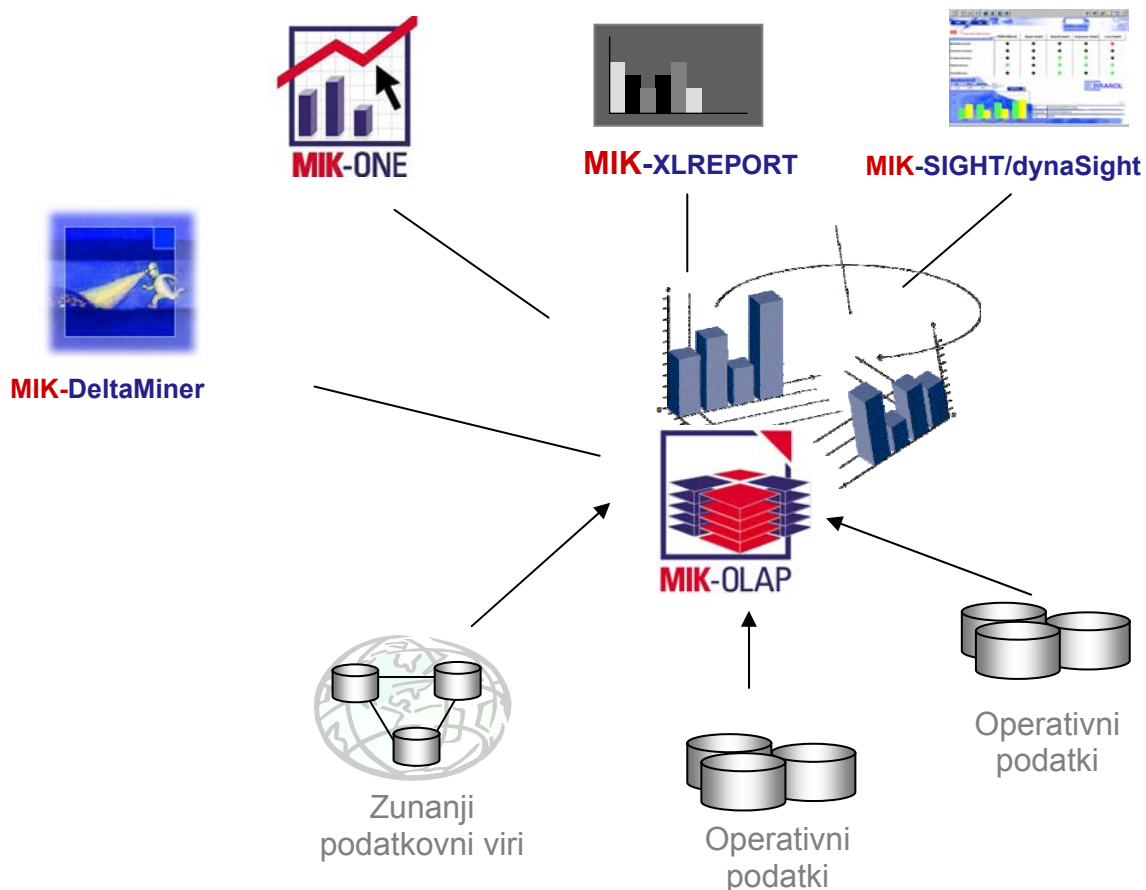
Strateški informacijski sistem je sistem, ki podpira konkurenčno strategijo družbe, hkrati pa že sam po sebi predstavlja konkurenčno prednost. Bistveni značilnosti strateškega informacijskega sistema sta povezovanje družbe na horizontalni in vertikalni ravni, kar omogoča izboljššan pretok informacij znotraj širšega kroga subjektov in celovito obravnavo skupnega poslovnega znanja družbe.

4.3.1 Programska oprema

V Trimu je bila sprejeta odločitev, da se uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov izvede s pomočjo informacijskega programa MIK-ONE, ki omogoča, da so na voljo ažurne in prave informacije ob pravem času in pravim ljudem. MIK-ONE je programska oprema, ki omogoča avtomatski prenos podatkov iz obstoječih Oraclovih baz v MIK-ovo podatkovno zbirko. MIK-OLAP (On Line Analytical Processing) je specializirana in poslovno orientirana multidimenzionalna podatkovna zbirka, kreirana za poslovne sisteme.

MIK-OLAP (slika 14, str. 61) je osnovni modul programske opreme MIKsolution+ in vsebuje tudi MIK-ONE.

Slika 14: MIK-OLAP



Vir: Mik-Olap

MIK-ONE omogoča:

1. pripravo in skladiščenje podatkov za hitro izdelavo poročil:
 - podatki so pripravljene za analitično obdelavo;
 - vodje imajo informacije v času odločanja ne glede na to, ali so jih prej naročili;
 - vodje lahko spremljajo poslovanje ne glede na to, ali so v pisarni ali na poti;
2. hitro izdelavo poročil in analiz na osnovi pripravljenih podatkov,
3. planiranje na osnovi podatkov v analitičnih zbirkah pripravimo planske tabele z izhodiščnimi podatki za planiranje, nato izvedemo vse potrebne napovedi, preračune in usklajevanja,
4. izdelavo in posredovanje poročil v e-obliki,
5. večdimenzionalno prikazovanje podatkov in njihovo grafično predstavitev,
6. vrtanje v globino,
7. spreminjanje dimenzij s funkcijo "povleci & spusti".

Vodilni zaposleni si vsak dan zastavijo veliko število poslovno zanimivih vprašanj. Odgovore hočejo takoj, saj nočejo prekiniti miselnega procesa. Hkrati pa hočejo, samostojno raziskovati podatke (interaktiven sistem) in nočejo imeti papirnatih poročil. Ravno takšen sistem omogoča OLAP-tehnologija.

Bistvo OLAP tehnologije je proučevanje podatkov na osnovi definiranja dimenzij. Vodja trženja si tako na primer zastavi vprašanje: "Koliko proizvodov smo prodali na nemško tržišče v prvem četrtletju v primerjavi z drugim četrtletjem?" V tem primeru imamo tri dimenzije: proizvod, tržišče in čas. Vsaka dimenzija je sestavljena iz hierarhije. Tako je na primer čas sestavljen iz leta, njemu podrejenega četrtletja, meseca in dneva. Dimenzija tržišče je sestavljena iz celine, podrejene države in konkretnega kupca.

Dimenzija proizvod pa je sestavljena iz skupine proizvodov in njim podrejenih proizvodov. Strukturo, kjer proučujejo dimenzije in njene podrejene hierarhije, imenujejo kocka, saj dimenzije spominjajo na kocko iz vsakdanjega življenja. Prednost dimenzionalnega proučevanja je v izbiri katere koli kombinacije iz vsake dimenzije. To pa pomeni, da ima uporabnik na izbiro izredno veliko število kombinacij in s tem odgovorov na zastavljena vprašanja.

Za dimenzionalno proučevanje podatkov uporabljajo OLAP Server. S tem produktom črpajo podatke iz podatkovnega skladišča in izgrajujejo kocke. Produkt omogoča tudi preračunavanje kock z več kot 200 vgrajenimi funkcijami, ki pa precej spominjajo na Excelove funkcije. S temi funkcijami lahko ustrezajo skoraj vsaki še tako zahtevni želji uporabnika. Tako je mogoče izračunati tudi odstotke realiziranega načrta, tržne deleže, proizvodne deleže, trende in druge statistične operacije.

DB2 OLAP Server ima številne razširljive možnosti. Tako je mogoče shranjevati podatke v DB2-relacijsko bazo (to ni ROLAP rešitev, ampak MOLAP rešitev, ki shranjuje podatke v relacijsko bazo) in multidimenzionalno bazo, ki ni nič drugega kot shranjevanje neposredno v datotečni sistem. Podatke bodo shranjevali v DB2, če želijo dostopati do podatkov s standardnim SQL-jezikom. Podatke pa bodo shranjevali v multidimenzionalno bazo, če hočejo imeti izredno hiter dostop do podatkov (na primer dve sekundi).

DB2 OLAP Server najpogosteje črpa podatke iz podatkovnega skladišča. Podatke lahko črpajo tudi neposredno iz operativno transakcijskega sistema ali pa iz tekstovnih datotek, kot sta na primer ASCII-datoteka in Excelov dokument, vendar pa je treba poudariti, da najboljša rešitev vključuje črpanje podatkov iz podatkovnega skladišča predvsem zaradi čiščenja in transformacije podatkov, ki sta temeljni funkciji podatkovnega skladišča.

S tem produktom je možna enostavna razširljivost pri hitri rasti podatkov ali vse večjih zahtevah uporabnikov. OLAP-rešitev je tako mogoče implementirati na številnih operacijskih sistemih, kot so Windows NT, Windows 2000, AIX, HP-UX, Solaris, OS/400, OS/390 in z/OS.

Produkt omogoča številnim programom dostop do podatkov. Med te programe spadata Excel in Lotus 1-2-3 in sta namenjena analitikom, ki že dobro poznajo pisarniške programe. Predstavniki grafičnega vmesnika je OLAP Analyzer, ki je predvsem namenjen direktorjem, ki potrebujejo sistem "en klik-ena grafično predstavljena analiza". Do OLAP-ovih podatkov pa je mogoče dostopati tudi iz danes zelo popularnega spletnega brskalnika kot rešitvi java odjemalca (javanski programček) ali HTML-odjemalec (izredno tanek odjemalec). Ti dve rešitvi sta predvsem zanimivi za večja podjetja, ki imajo distribuiran računalniški sistem na več lokacijah in je tako administratorjevo vzdrževanje programske opreme minimalno.

4.4 Izdelava in posredovanje poročil v e-obliki

Mik-report vzpostavi Front-End povezavo z Mik-olap podatkovno zbirko na osnovi MS-Excels. Uporabnikom, predvsem tistim, ki delajo različne analize in planirajo z orodjem MS Excel, je MIK-XLREPORT v veliko pomoč. MIK-XLREPORT je MS Excel, razširjen z dvema dodatnima menijema: MIK-Elementi in Mik-Analyse, poleg tega je tudi neposredno povezan s podatkovno zbirko MIK-OLAP. Povezava s podatkovno multidimenzionalno zbirko MIK-OLAP uporabniku ne omogoča samo branja in pregledovanja podatkov, temveč tudi neposredno zapisovanje v podatkovno zbirko. Največja uporabnost se kaže predvsem pri planiranju.

4.4.1 Lastnosti MIK-XLREPORT

Mik-xlreport omogoča:

- vrtanje v globino z uporabo posebne funkcije,
- spreminjanje (menjavo) dimenzije s funkcijo Drag & Drop (Povleci & Spusti), po stolpcih in vrsticah tabele,
- oblikovanje tabelarnih poročil s strukturo in podatki neposredno iz multidimenzionalne MIK OLAP-podatkovne zbirke,
- zapisovanje (planiranje) neposredno v podatkovno zbirko MIK-OLAP.

Uporaba Excel funkcij nudi veliko možnosti, saj lahko definiramo različne tabele po posameznih elementih vsake dimenzije v okviru kocke. To pomeni, da lahko hitro pripravimo pregledno tabelo po lastni zamisli. Ker je Mik-xlreport neposredno povezan s podatkovno zbirko MIK-OLAP, so nam na voljo vsi podatki, ki se nahajajo v njej. Seveda pa omogoča uporabo tudi vseh že znanih funkcij MS Excela.

4.5 Hitra izdelava poročil in analiz na osnovi pripravljenih podatkov

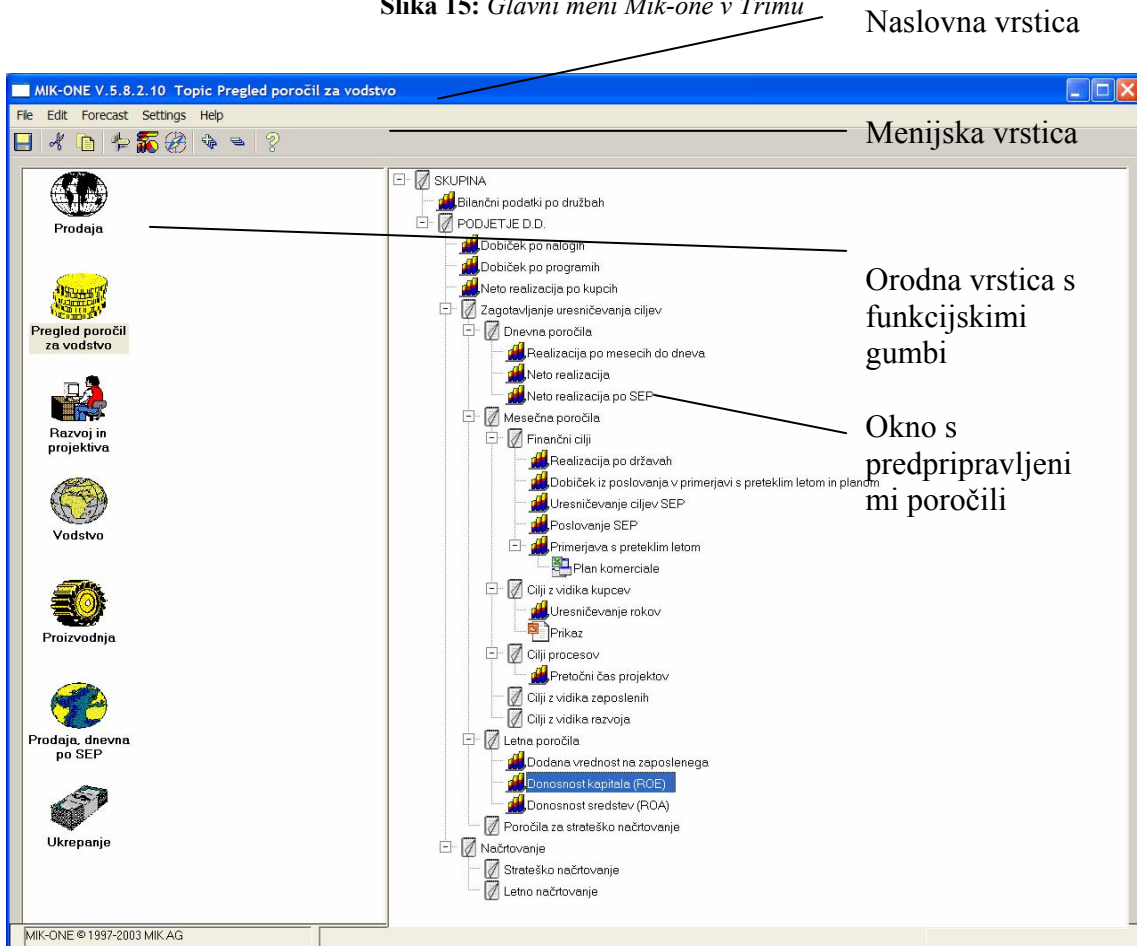
Glavna prednost programa je v hitrih predpripravljenih poročilih, kar omogoča hiter dostop do informacij, ki jih potrebujemo za sprejemanje odločitev. Večdimenzionalno prikazovanje podatkov in njihovo grafično predstavitev:

- primerjave s predhodnim letom,
- primerjave plan/dejansko,
- lestvice,
- izračuni indeksov,
- cumulative/obdobne cumulative,
- možnost izbiranja in sortiranja podatkov,
- odmiki,
- skrivanje vrstic in stolpcev z vrednostjo nič,
- ABC-analize.

4.5.1 Glavni meni

Ko poženemo MIK-ONE in pravilno vnesemo uporabniško ime ter geslo, se na zaslonu prikaže osnovno okno oziroma glavni meni MIK-ONE (slika 15, str. 65).

Slika 15: Glavni meni Mik-one v Trimu



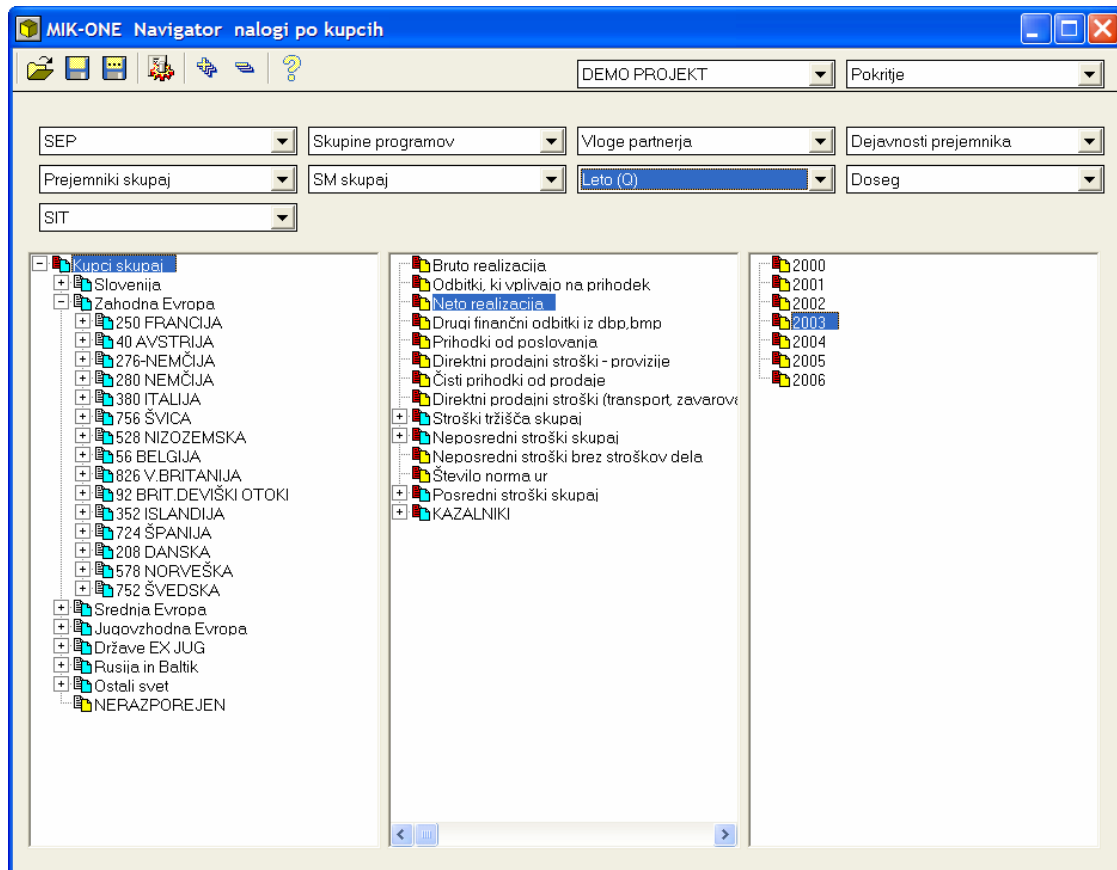
Vir: Mik-one

V glavnem meniju so na levi strani prikazana glavna področja, ki imajo predpripravljena poročila.

4.5.2 Navigator

Navigator nam omogoča osnovne (začetne) nastavitve za grafičen prikaz podatkov po posameznih dimenzijah (slika 16, str. 66):

Slika 16: Nastavitveno okno »Navigator«

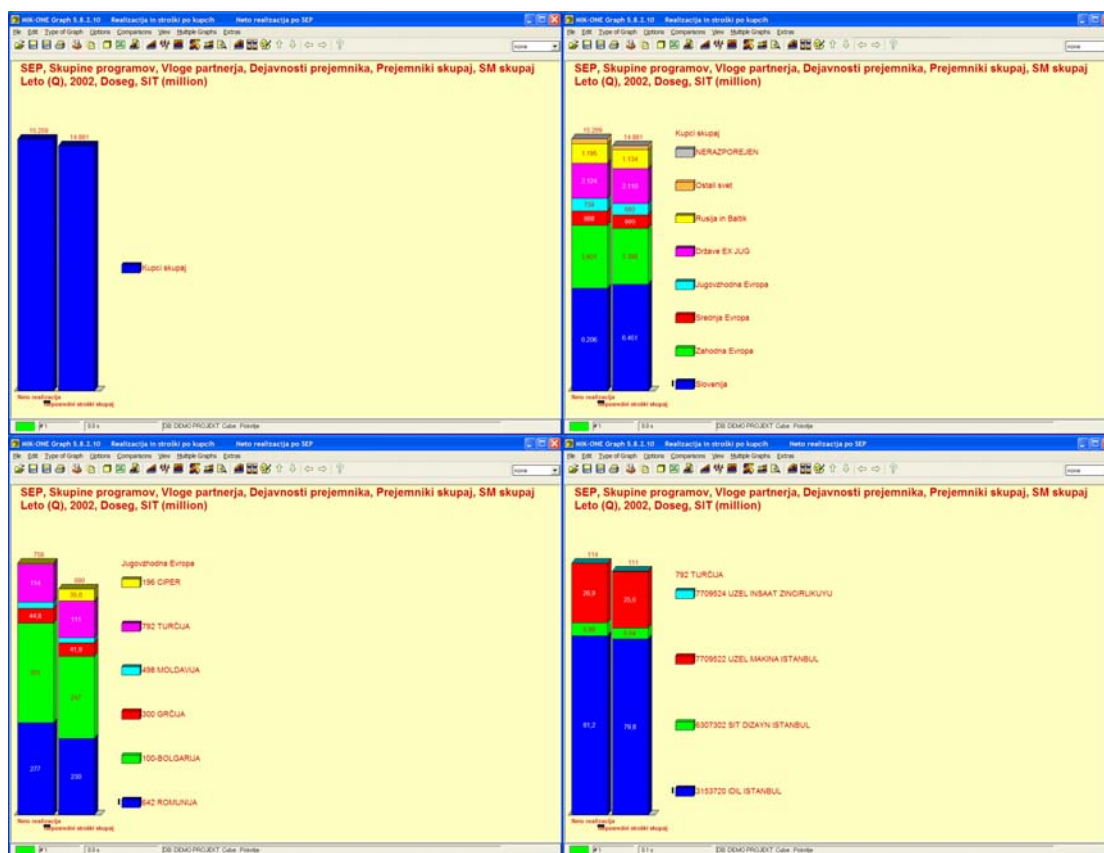


Vir: Mik-one

Z navigatorjem določimo vse začetne nastavitve za grafičen prikaz podatkov. Na sliki 16 zgoraj je najprej definiran model DEMO PROJEKT, v okviru modela pa kocka POKRITJE. Kocka POKRITJE je sestavljena iz več dimenzij, ki so fleksibilne, tako da lahko poljubno izbiramo elemente posamezne dimenzije.

4.5.3 Vrtanje v globino

Slika 17: Prikaz strukture na Y-osi: regije, države, kupci, delovni nalogi



Vir: Mik-one

Vrtanje v globino (slika 17, str. 67) nam omogoča pregled podatkov in njihovo analiziranje na neposredno naslednjem hierarhičnem nivoju. Vrtanje v globino sega vse do baznega, to je osnovnega nivoja. V našem primeru je pri dimenziji »Kupec-nalog« osnovni (bazni) nivo šifra in naziv delovnega naloga.

V globino strukture vrtamo tako, da se postavimo na izbrani element strukture na X- ali Y-osi ter nanj kliknemo z levo tipko miške.

4.5.4 Slice (prerez kocke)

Funkcija »Slice« nam omogoča, da v množici različnih elementov dimenzije izberemo le poljuben element oziroma poljubne elemente posamezne dimenzije.

»Slice« izvedemo tako, da na katerikoli že določen element posamezne dimenzije kliknemo z desno tipko miške. Prikaže se nam ustrezno pogovorno okno, v katerem

- določimo en element, če izvajamo funkcijo »Slice« na zgornji dimenzijski vrstici oziroma
- enega ali več elementov, če izvajamo funkcijo »Slice« na X- ali Y-osi.

4.5.5 Dice (obračanje kocke)

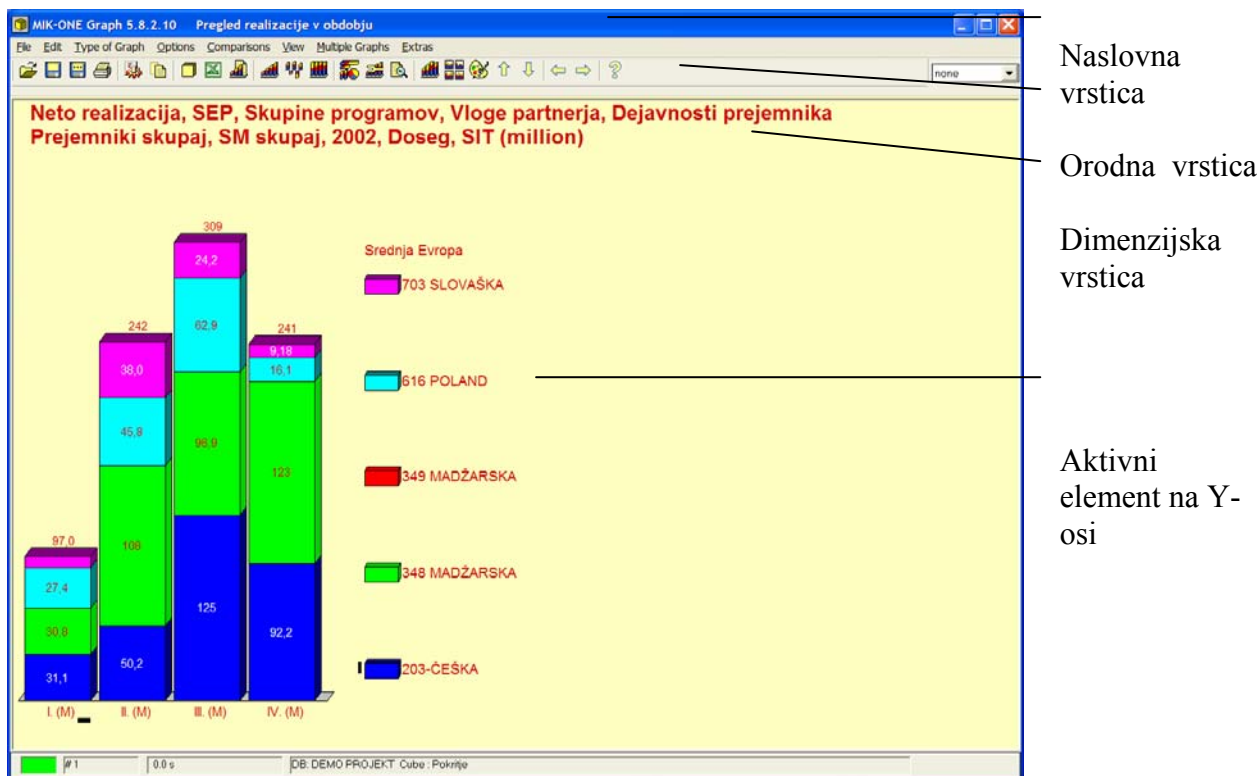
Funkcija »Dice« nam omogoča poljuben prenos elementov dimenzije na X ali Y-os. Enostavno jo izvedemo s funkcijama »Drag & Drop« (Povleci & Spusti) tako, da element dimenzije v dimenzijski vrstici grafikona primemo z levo tipko miške, jo držimo in potegnemo na X- ali Y-os.

4.5.6 Elementi okna grafikoni

Pogovorno okno grafikona je sestavljeno iz:

- naslovne vrstice, ki nam prikazuje aktualni naziv grafikona ter naziv kocke, v kateri se nahajamo;
- orodne vrstice z različnimi grafičnimi in analitičnimi funkcijami;
- dimenzijske vrstice, ki nam prikaže aktivne elemente posamezne dimenzije;
- aktualnega grafikona (na sliki stolpčni grafikon), poglobljenega z elementi dimenzij na X- in Y-osi.

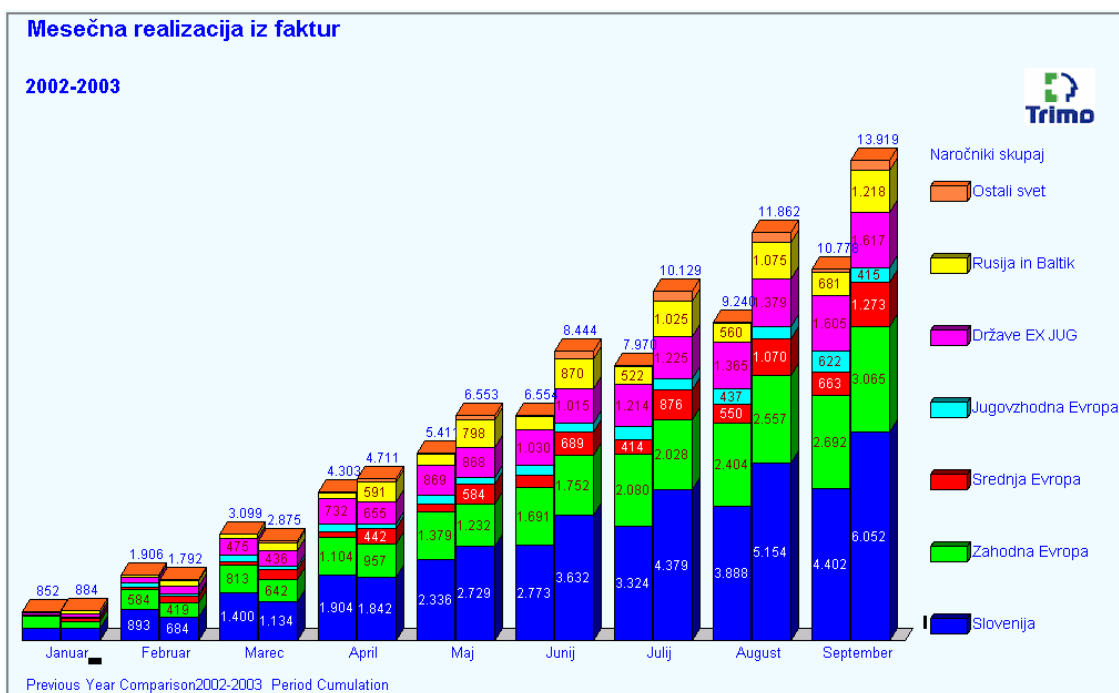
Slika 18: MIK-ONE grafikon



Vir: Mik-one

Slika 18 prikazuje pregled realizacije po kvartalnih in državah. Program nam omogoča, da z klikom na kvartal na x osi izberemo dimenzijo mesec in nam prikaže realizacijo po mesecih (slika 19, str. 69).

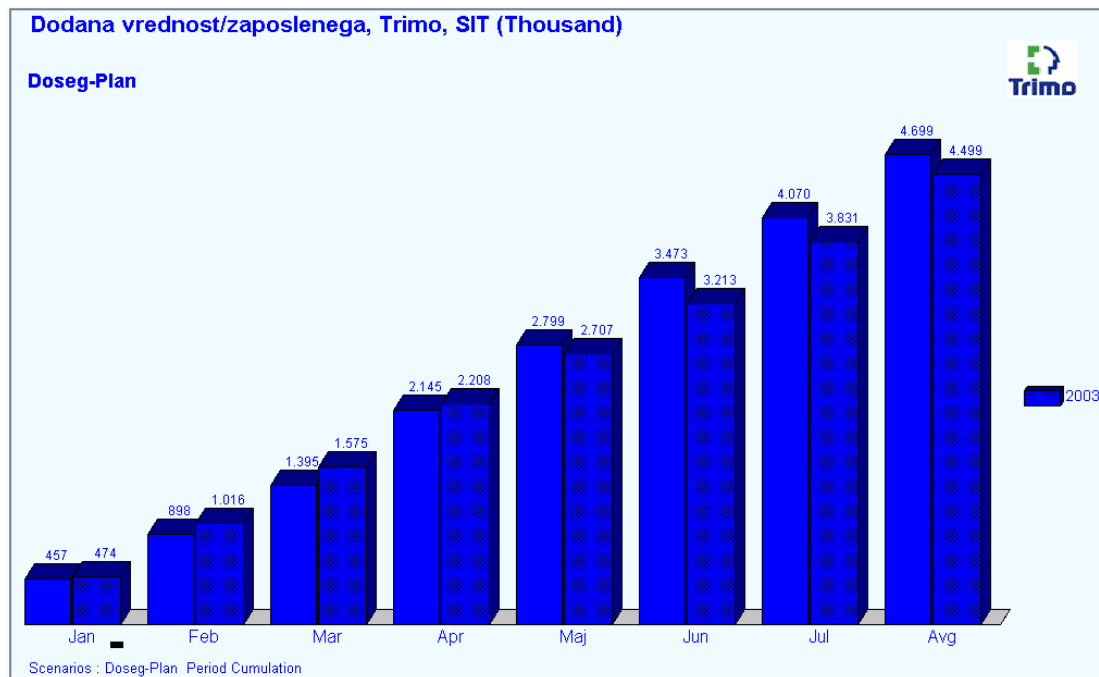
Slika 19: Mesečna realizacija po državah



Vir: Mik-one

V nadaljevanju prikazujem nekaj primerov prikazov, ki jih v Trimu redno uporabljajo za pregled planiranih in doseženih ciljev. Izpisi so narejeni iz informacijskega sistema, ki ga uporabljajo.

Slika 20: Dodana vrednost na zaposlenega po mesecih

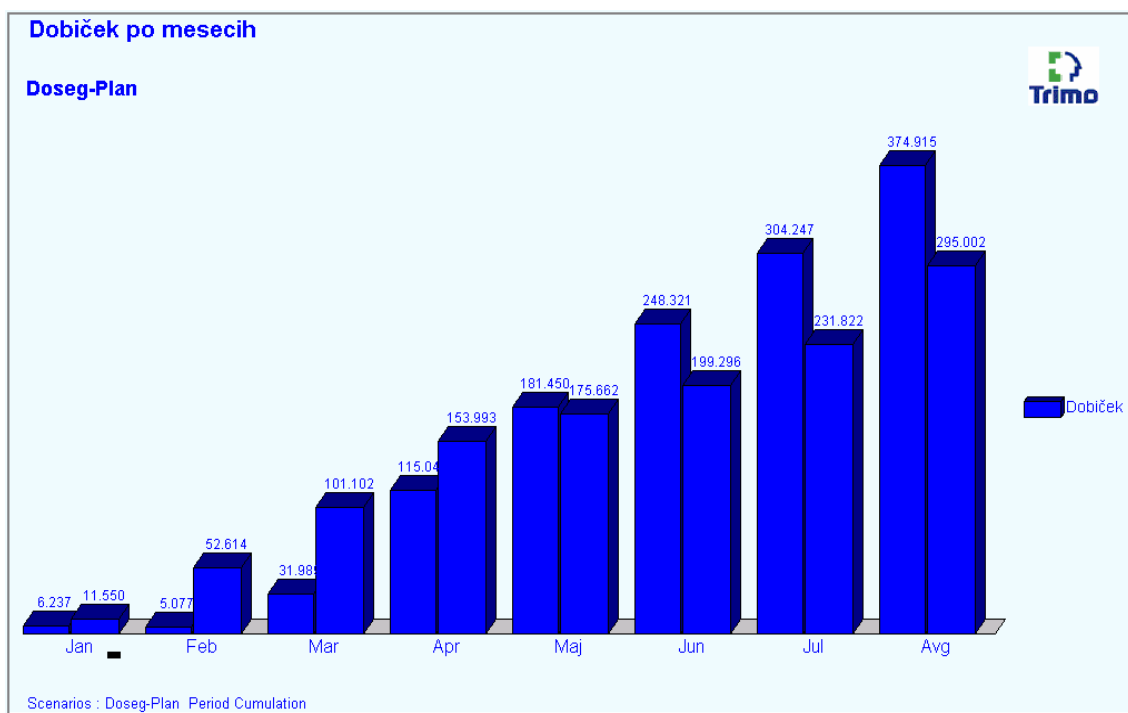


Vir: Mik-one

Dodana vrednost je glavni strateški kazalec, ki ga merijo na nivoju podjetja, projekta in tudi na nivoju zaposlenega. Dodana vrednost se je v zadnjih letih zelo povečala, vendar je njihov cilj, da se dodana vrednost povečuje za 10% na leto. Iz grafa je razvidna kumulativna dodana vrednost na zaposlenega po mesecih. Levi stolpec predstavlja doseženo, desni pa planirano dodano vrednost na zaposlenega (slika 20, str. 70).

Dobiček po mesecih glede na doseženo in planirano je prikazan v sliki 21, str. 71. Dobiček je osnovni kazalnik poslovanja podjetja, v Trimu so si zastavili za plan dobička. Iz grafa je razvidno, da presegajo planiran dobiček po mesecih.

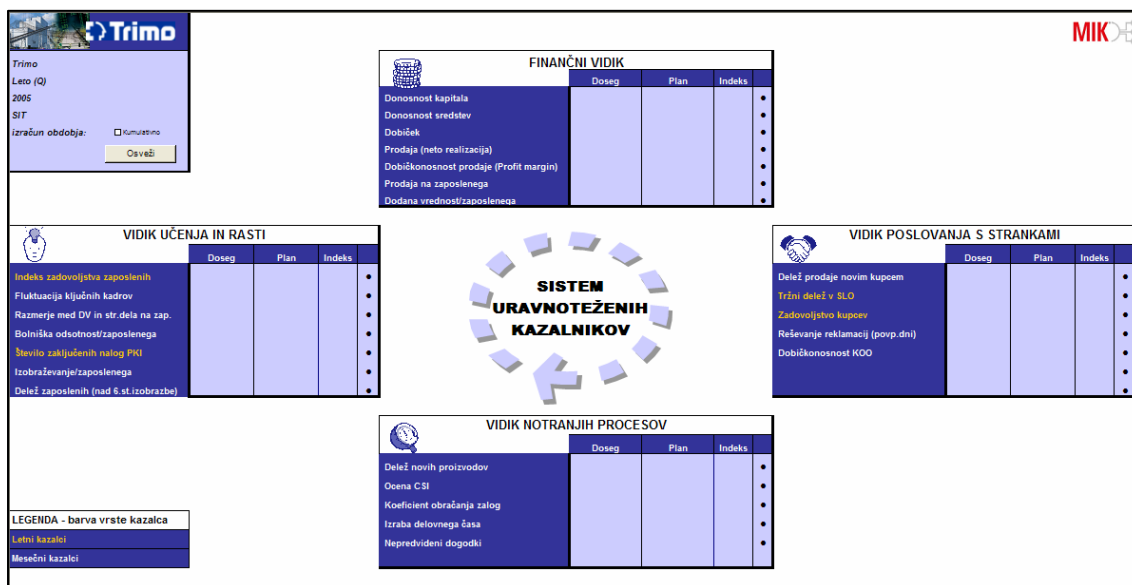
Slika 21: Dobiček po mesecih



Vir: Mik-one

Prikaz uravnoteženega sistema kazalnikov v Trimo, je prikazan v sliki 22, str. 71. Prikazuje najvišji nivo prikaza kazalnikov za vsak vidik, glede na planirano in doseženo, ter prikaz indeksa. Pogled je možen na letnem ali mesečnem nivoju. Kadar je indeks manjši od sto se kazalnik obarva rdeče, v primeru nad sto pa se obarva zeleno.

Slika 22: Uravnoteženi sistem kazalnikov v Trimo



Vir: Trimo BSC

5 UČINKOVITOST URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Po uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov vedo, da je projekt zelo kompleksen in se dotika vseh ključnih vidikov v podjetju. Vodstvo podjetja Trimo je s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov pridobilo ažurne informacije o delovanju podjetja v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. S tem pa lahko sledi zastavljenim ciljem in strategiji podjetja ter pravilno upravlja s podjetjem, še predno dobi rezultate dela v preteklih obdobjih.

5.1 Analiza prednosti in slabosti uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov

Ob zaključku projekta smo ugotovili naslednje prednosti in slabosti:

1. Projekt uvajanja zahteva čas, človeške in tehnološke resurse in s tem tudi ustrezna finančna sredstva.
2. Najpomembnejše: vodstvo mora sodelovati oz. mora biti pobudnik.
3. V času razvoja projekta se običajno definira preveč kazalnikov, relevantnih in nerelevantnih.
4. Imenovan mora biti skrbnik projekta BSC, ki je zadolžen za projekt med razvojem in za kontinuirano vzdrževanje ter nadaljnji razvoj po uvedbi.
5. Pravočasno je treba organizirati izobraževanje uporabnikov informacijskega sistema za učinkovito uporabo.
6. Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov sili h komuniciranju na vseh ravneh v podjetju.
7. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni s postavljenimi cilji (zato je potrebno vzpodbujanje, ustvarjanje zanimanja za kazalnike, seznanjanje s posledicami).
8. BSC se poveže z nagrajevanjem.

5.2 Koristi informacijskega sistema pri uporabi sistema

Dejstvo je, da mora management za sprejemanje vsakodnevnih in strateških odločitev razpolagati s kakovostnimi informacijami. Pridobivanje ustreznih in količinsko zadostnih podatkov, ki zapolnjujejo informacijski tok med razpoložljivimi in potrebnimi podatki, pa je zagotovljeno le prek informacijskega sistema.

5.3 Uspešna uporaba sistema

Prednosti BSC-sistema v Trimu so:

- pregled uresničevanja strategije;
- vključuje finančne in nefinančne kazalnike;
- usmerjen je v prihodnjo poslovanje;
- uporaben je na nivoju družbe, sektorja, oddelka in zaposlenega;
- omogoča učinkovitejše vodenje družbe;
- omogoča preglednost doseženih rezultatov;
- pospešuje timsko delo in komunikacijo;
- omogoča nagrajevanje zaposlenih;
- pospešuje uporabno informatizacijo poslovnih procesov.

Slabosti, ki so jih zaznali pri uvedbi, so:

- kompleksnost sistema;
- težko je definirati vzročno posledične povezave med kazalniki;
- potrebno je več let, da zaposleni razmišljajo v skladu s sistemom.

ZAKLJUČEK

Podjetja se za uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov odločajo zaradi preprostega razloga, ker prihaja do razkoraka med strategijo in dejanskimi rezultati uspešnosti poslovanja. S pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov jasneje opredelimo strategijo in pridobimo soglasja o njej, usmerjamo pobude za spremembe v podjetju, razvijamo vodstvene sposobnosti v strateških poslovnih enotah ter usklajujemo večje število poslovnih enot.

Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov gre za izbor meril, ki dajejo managerjem hiter in celovit pogled nad uspešnostjo podjetja, to pa jim omogočajo finančni podatki in informacije, ki jih zajema vidik kupcev, notranji poslovni vidik in vidik učenja in rasti. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoveženem sistemu kazalnikov so več kot le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, izhajajo iz poslanstva in strategije podjetja.

Žal univerzalnih rešitev ni! Vsako podjetje mora zase najti svojo pot in tiste kazalnike, ki so pomembni za uresničitev njegovega poslanstva in vizije ter so bistveni za strategijo. Prav tako ne obstaja BSC, ki bi bila končna rešitev za podjetje; lahko se menjajo, ker se menjajo pogoji poslovanja. Življenje je proces, ki se stalno spreminja, kar velja tudi za ekonomijo.

Toda ne smemo pozabiti, da še tako dober koncept sam po sebi ne prinese rezultatov. Tudi BSC sam ne daje rezultatov, rezultate prinesejo ljudje. Ljudje so gonilo celotnega dogajanja, ki preko ustreznih aktivnosti vodi do boljših rezultatov. V magistrskem delu sem prikazal tudi tesno povezanost uravnoveženega sistema kazalnikov z informacijskim sistemom, saj skupaj delujeta še učinkoviteje kot vsak posebej.

Zaključim lahko, da je vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov s strateškega vidika smiselna in potrebna, saj model predstavlja model merjenja uspešnosti ter sodoben model upravljanja podjetja.

Na koncu lahko citiram še misel iz letnega poročila družbe Trimco, ki izraža bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov:

"Nikoli mirujoči. Vedno v gibanju. Spreminjamo ustaljeno, premikamo meje mogočega. Nenehno usmerjeni naprej nadaljujemo v smeri navdiha. Naš cilj je popolnost, naša vizija skladnost uma in zanosa, v neprestanem snovanju novega, boljšega, še ne videnega. Postavljamo trende! Ker ne zaustavljamo kreativnosti in ne zapostavljamo domišljije. Ker spoštujemo prizadevnost in cenimo drugačnost. Ker nagrajujemo doslednost in nadgrajujemo svet." (Letno poročilo Trimco 2006, 2006, str. 23).

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V. (2002). Poslovođenje malega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*. str. 1–20.
3. Erčulj, D. & Femc, M. (2004). *Informacijski sistem za podpora BSC v podjetju TRIMO, d.d.*. Ljubljana.
4. Fisher, J. (1992). Use of Nonfinancial performance measures. *Journal of cost management*, str. 31–38.
5. Guidelines for Implementing Balanced Scorecard. Najdeno leta 2001 na spletnem naslovu <http://www.gprsoftware>.
6. Hitri vodnik skozi Mik-one in Mik-xlreport v 5.8, (2004). Ljubljana, Mik, d.o.o.
7. Hočevar, M. (1995). Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
8. Hočevar, M. (2004, 1. februar). Prednosti in omejitve metode BSC. Najdeno 20. februarja na spletnem naslovu http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf.
9. Howel, R. A. & Soucy, S. R. (1987). Operating controls in the new manufacturing environment. *Management accounting* (str. 25–31).
10. Hrovat, M. (2000, junij). Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. *Manager*, str. 44.
11. Introducing the Balanced Scorecard. Najdeno leta 2002 na spletnem <http://www.2gc.co.uk/>, 2 GC Limited.
12. Jeretina, B. (2002). Uravnoteženi sistem kazalnikov in analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Raise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
14. Jurak, M. (2008). Obvladovanje stroškov v podjetju TPV. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, str. 75.
16. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
17. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
18. Keršan, J. (2005). Nadgradnja informacijskega sistema za vodenje in spremljanje uresničevanja strategije skupine HSE z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kodrin, A. (2000, oktober). Kmel Matevž: Kaplan v slovenski praksi. *Manager*, str. 59.
20. Kotler, P. (1996). *Marketing management – tržensko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
21. Kovač, B. (1996). Poslovna mitologija. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
22. Kovačič, A. (2000) Informatika je priložnost za zagotovitev strateške prednosti. *Finance*, (104), str. 12.

23. Lesjak, M. (2003). Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. *Letno poročilo družbe Trimo za leto 2003*. (2003). Trebnje: Trimo.
25. *Letno poročilo družbe Trimo za leto 2004*. (2004). Trebnje: Trimo.
26. *Letno poročilo družbe Trimo za leto 2006*. (2006). Trebnje: Trimo.
27. Maskell, B. H. (1992, januar). Performance measurement for world class manufacturing-Corporate controller, str. 44–48.
28. Miklavc, M. (2002). Uravnoveženi sistem kazalcev: Primer velika slovenska podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Model odličnosti EFQM. Najdeno leta 2003 na spletnem naslovu http://www.mirs.si/PRSP0/prspo_merila.htm
30. Neely, A. (2008, 31. december). Search for meaningful measures. Najdeno 31. decembra na spletnem naslovu http://findartecles.com/p/articles/mi_qa5428/is_200707/ai_n212903947tag=content;coll
31. Nickols, F. (2008, 30. december). The accountability scorecard. Najdeno 30. decembra na spletnem naslovu <http://home.att.net/~OPSINC/accountability.pdf>
32. Ožbot, A. (2003). Uravnovežen sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pistotnik, R. (2004). Uravnoveženi sistem kazalnikov - primer koncern Sintal. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. *Poslovnik družbe Trimo, d.d.*, (2003). Trebnje: Trimo.
35. *Predlog informacijskega sistema*, (2003), Ljubljana, MIK.
36. Priznanje RS za poslovno odličnost, (2002). Trebnje: Trimo.
37. Proizvodni program. Najdeno 28. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si>
38. Pučko, D. (1996). Strateški management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pučko, D. (1999). Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D. (2003). Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rejc, A. (1996). Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetja z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, (49), str. 485–502.
43. Strategija družbe Trimo, d.d., (2004). Trebnje: Trimo.
44. Tekavčič, M. (1995). Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Vuković, V. (2000). Uvajanje nove strategije in BSC z roko v roki. *Finance*, (96) str. 5–6.
46. Winterleitner, B. (2003). Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Žabot, I. (2001). Sodobni vidiki kontrolinga s poudarkom na uravnoveženem sistemu kazalnikov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kazalo vsebine:

UVOD.....	1
1.1 Opredelitev problema	3
1.2 Namen in cilj magistrskega dela.....	5
1.3 Metode dela	5
1.4 Struktura magistrskega dela	6
2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT STRATEŠKI OKVIR	
DELOVANJA	7
2.1 Elementi uravnoveženega sistema kazalnikov	11
2.1.1 Finančni vidik	12
2.1.2 Vidik poslovanja s strankami	13
2.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	15
2.1.4 Vidik učenja in rasti.....	17
2.2 Obvladovanje strategije s sistemom kazalnikov.....	19
2.3 Komuniciranje in povezovanje.....	21
2.4 Strateško načrtovanje in zastavljanje ciljev	21
2.5 Pridobivanje povratnih informacij in učenje	22
2.6 Kako zgraditi uravnoveženi sistem kazalnikov	22
2.6.1 Proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov	23
2.7 Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov	27
2.8 Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov.....	28
3 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V DRUŽBO TRIMO	
29	
3.1 Predstavitev družbe Trimo	29
3.1.1 Organizacijska kultura v Trimu	30
3.2 Proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov	40
3.2.1 Oblikovanje projektne skupine.....	40
3.2.2 Sestanki projektne skupine	41
3.2.3 Izbor programske opreme.....	43
3.3 Vizija in poslanstvo	44
3.3.1 Vizija	45
3.3.2 Poslanstvo.....	45
3.4 Strategija in cilji	45
3.4.1 Osnovni tipi strategij glede na razvojno stopnjo	46
3.4.2 Strateška matrika	46
3.4.3 Opredelitev ciljev projekta	48
3.5 Opredelitev strateških kazalnikov iz strategije.....	48
3.5.1 Finančni vidik.....	49
3.5.2 Vidik poslovanja s strankami	50
3.5.3 Vidik notranjih procesov	50
3.5.4 Vidik učenja in rasti.....	50
4 IZGRADNJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODORO	
URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV.....	52
4.1 Vodila pri izgradnji uravnoveženega sistema kazalnikov	52
4.2 Predlog informacijskega sistema za vodenje k donosnosti	55
4.2.1 Zagotavljanje informacij o donosnosti	55
4.2.2 Predlog sistema vodenja k uresničitvi ciljev dobička.....	57
4.2.3 Sistem predkalkulacij	59
4.2.4 Informacijski sistem za obračun delovnih nalogov in finančne kazalnike..	60

4.3	Priprava in skladiščenje podatkov za hitro izdelavo poročil.....	62
4.3.1	Programska oprema.....	63
4.4	Izdelava in posredovanje poročil v e-obliki	65
4.4.1	Lastnosti MIK-XLREPORT	66
4.5	Hitra izdelava poročil in analiz na osnovi pripravljenih podatkov	66
4.5.1	Glavni meni	67
4.5.2	Navigator.....	68
4.5.3	Vrtanje v globino.....	69
4.5.4	Slice (prerez kocke).....	69
4.5.5	Dice (obračanje kocke).....	70
4.5.6	Elementi okna grafikoni.....	70
5	UČINKOVITOST URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV.....	74
5.1	Analiza prednosti in slabosti uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov	74
5.2	Koristi informacijskega sistema pri uporabi sistema	74
5.3	Uspešna uporaba sistema	75
	ZAKLJUČEK.....	76
	LITERATURA IN VIRI	77

Kazalo slik:

Slika 1:	<i>Uravnoteženi sistem kazalnikov vsebuje štiri med seboj povezane vidike izvajanja vizije in strategije</i>	12
Slika 2:	<i>Osnovni kazalci vidika kupcev</i>	14
Slika 3:	<i>Ocena podjetja v očeh kupca</i>	15
Slika 4:	<i>Veriga notranjih poslovnih procesov.....</i>	16
Slika 5:	<i>Ocena poslovnega sodelovanja v Trimu</i>	33
Slika 6:	<i>Dolgoročno partnerstvo v Trimu</i>	34
Slika 7:	<i>SEP – Strateške enote poslovanja v Trimu</i>	42
Slika 8:	<i>Organigram v Trimu</i>	43
Slika 9:	<i>Strateška matrika v Trimu.....</i>	47
Slika 10:	<i>Večnivojski BSC v Trimu</i>	47
Slika 11:	<i>Obrazec za definiranje kazalnika.....</i>	49
Slika 12:	<i>Trimo BSC.....</i>	51
Slika 13:	<i>Trimo infopool</i>	62
Slika 14:	<i>MIK-OLAP</i>	63
Slika 15:	<i>Glavni meni Mik-one v Trimu</i>	67
Slika 16:	<i>Nastavitveno okno »Navigator«.....</i>	68
Slika 17:	<i>Prikaz strukture na Y-osi: regije, države, kupci, delovni nalogi</i>	69
Slika 18:	<i>MIK-ONE grafikoni</i>	71
Slika 19:	<i>Mesečna realizacija po državah</i>	71
Slika 20:	<i>Dodana vrednost na zaposlenega po mesecih</i>	72
Slika 21:	<i>Dobiček po mesecih</i>	73
Slika 22:	<i>Uravnoteženi sistem kazalnikov v Trimu</i>	73

Kazalo tabel:

Tabela 1:	<i>Skupina Trimo</i>	30
-----------	----------------------------	----