

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

JANEZ KERŽAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

NADGRADNJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA VODENJE IN SPREMLJANJE
URESNIČEVANJA STRATEGIJE SKUPINE HSE Z URAVNOTEŽENIM SISTEMOM
KAZALNIKOV

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2005

JANEZ KERŽAN

IZJAVA

Študent JANEZ KERŽAN izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom PROF. DR. ANDREJA KOVAČIČA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05.09.2005.

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	Uvod.....	1
1.1	Namen magistrskega dela.....	3
1.2	Metoda raziskovanja	4
1.3	Očrt vsebine poglavij	4
2	Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja.....	5
2.1	Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja v informacijski dobi	7
3	Strateško načrtovanje.....	9
3.1	Strateški načrt	10
3.1.1	Strateški cilji in strategije.....	10
3.2	Strateško načrtovanje informatike	12
3.2.1	Povezava s strateškim načrtom družbe	12
3.2.2	Pomen usklajenosti informatizacije in poslovne strategije.....	13
3.2.3	Pristopi k strateškemu načrtovanju informatike	14
3.2.4	Metodologije in tehnike strateškega načrtovanja informatike	15
3.2.4.1	Metodologija ključnih dejavnikov uspeha	17
3.3	Opredelitev strateškega informacijskega sistema	18
3.3.1	Strateško načrtovanje razvoja informacijskih sistemov	19
4	Načini presojanja uspešnosti poslovanja.....	20
4.1	Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja.....	20
4.2	Spremljanje uspešnosti poslovanja v informacijski dobi	22
4.2.1	Model celovitega upravljanja kakovosti	23
4.2.2	Metoda 20 ključev	26
4.2.3	Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti.....	27
4.2.3.1	Metode povezovanja uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo 31	
4.2.3.2	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški sistem poslovanja	32
4.2.3.3	Pojasnjevanje in preoblikovanje strategije in vizije.....	33
4.2.3.4	Komuniciranje in povezovanje	33
4.2.3.5	Načrtovanje in zastavljanje ciljev	34
4.2.3.6	Strateške povratne informacije in učenje	35
4.2.3.7	Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov.....	36
5	Nadgradnja informacijskega sistema za vodenje in spremljanje uresničevanja strategije skupine HSE s sistemom uravnoteženih kazalnikov	37
5.1	Kratka predstavitev elektroenergetskega sektorja.....	37
5.1.1	Organiziranost elektroenergetskega sistema Slovenije.....	38
5.1.1.1	Agencija za energijo RS.....	39
5.1.1.2	Organizator trga	40

5.1.1.3	Sistemiški operater prenosnega omrežja	41
5.1.1.4	Sistemiški operater distribucijskega omrežja	42
5.1.1.5	Proizvajalci	42
5.1.1.6	Porabniki	44
5.1.1.7	Dobavitelji	46
5.1.2	Struktura lastništva družb elektrogospodarstva	47
5.2	Kratka predstavitev družbe in skupine HSE	48
5.2.1	Poslanstvo in vizija	50
5.2.2	Strateški načrt HSE	50
5.2.2.1	Strateška vizija razvoja informatike v HSE	51
5.2.2.2	Strategije razvoja informatike HSE	52
5.3	Analiza obstoječega stanja informacijskih sistemov	53
5.3.1	Posnetek stanja strojne opreme	54
5.3.2	Posnetek stanja programske opreme	54
5.3.3	Varnostna politika	60
5.3.4	Vzdrževanje informacijskih sistemov	60
5.3.5	SWOT analiza informacijskih sistemov v HSE	60
5.4	Opredelitev zahtev posloводства HSE po informacijah o uspešnosti poslovanja 61	
5.4.1	Opredelitev strateške poslovne enote	63
5.4.2	Opredelitev primernih kazalnikov	63
5.4.2.1	Vizualizacija strategije	64
5.4.2.2	Opredelitev strateških kazalnikov	66
5.5	Smiselnost vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov	73
5.5.1	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov	75
5.5.1.1	Prednosti	75
5.5.1.2	Slabosti	75
5.5.1.3	Priložnosti	76
5.5.1.4	Nevarnosti	77
5.5.2	Pričakovane koristi	77
5.6	Proces vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov	78
5.6.1	Predvideni koraki vpeljave	78
5.6.2	Vključitev uravnoteženega sistema kazalnikov v UPIS	79
5.6.3	Ključni problemi razvoja informatike HSE	82
6	Sklep	83
7	Literatura	85
8	Viri	89

1 UVOD

Družbe se že od nekdaj srečujejo z nalogo, kako ugotoviti, ali so uspešne, in kako to uspešnost meriti. Menedžerji so se v preteklosti odločali predvsem na osnovi finančnih kazalnikov, ki so izvirali iz računovodskih informacij. Zaostreni pogoji poslovanja pa silijo k izbiri agresivnejših strategij, ki vse bolj temeljijo na izkoriščanju informacij in neoprijemljivih sredstev.

Za zagotovitev uspešnega uresničevanja izbrane strategije je potrebno redno nadzorovati in spremljati odklone uresničenega od načrtovanega. Le to nam omogoča, da lahko pravočasno izvedemo ustrezne korektivne ukrepe ali pa prilagodimo strateške cilje in z njimi povezane strategije spremenjenim razmeram. Meritve, ki jih izvajamo pri kontroli uresničevanja strategije, morajo biti izbrane in izvajane tako, da nam njihovi rezultati povedo, ali družba posluje tako, da bodo zastavljeni strateški cilji doseženi. Problem je, da je v večini družb merjenje kljub vse hitrejšim spremembam pogojev poslovanja osredotočeno skoraj izključno na finančne kazalnike. Njihova omejitev je predvsem v tem, da ne opisujejo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Zaradi tega se v družbi sprejemajo odločitve bolj s ciljem doseganja kratkoročnih ciljev, kar pa ne pomeni nujno tudi delovanja v smeri postavljenih strateških ciljev.

Poleg tega so finančni kazalniki osredotočeni predvsem na otipljive dejavnike; moderne družbe informacijske dobe pa vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih, kot so npr. znanje in drugi dejavniki, ki jih finančni modeli ne zajemajo. Te elemente je tudi težko finančno ovrednotiti, saj njihova vrednost nastaja v specifičnih kombinacijah različnih dejavnikov in sami zase nimajo prave vrednosti.

Pri družbah, ki poleg finančnih uporabljajo še druge kazalnike, se velikokrat pojavi problem nesistematične uporabe širšega nabora kazalnikov. Do tega pride največkrat zaradi prevelikega števila kazalnikov, ki jih želi družba spremljati, ali pa zaradi tega, ker izbrani kazalniki spremljajo procese, ki niso ključni za uspešno uresničevanje izbrane strategije. Sistematičen pristop k izbiri kazalnikov uspešnosti mora zagotoviti, da bodo opisovali ključne procese v družbi tako, da čim enostavneje pokažejo jasno in uravnoteženo sliko stanja v družbi.

Uravnoteženi sistem kazalnikov prinaša model, ki zagotavlja, da družba pri spremljanju izvedbe strategije poleg finančnih kazalnikov upošteva tudi druge elemente, pomembne za celovit pogled na organizacijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 3). Kazalniki uspešnosti so razdeljeni v štiri skupine, zajemajo pa tako vidik preteklosti kot tudi sedanosti in prihodnosti. V družbah uporabljeni kazalniki so praviloma kombinacija tradicionalnih kazalnikov in kazalnikov, prilagojenih družbi

oziroma dejavnosti, v kateri družba posluje. Kazalniki so med seboj povezani, kar pomeni, da mora družba, ki želi doseči zastavljene strateške cilje in dolgoročno uspešnost, pozorno spremljati vse uravnotežene kazalnike uspešnosti.

Menedžment družbe mora po končanem oblikovanju strateških ciljev in strategije družbe z njimi seznaniti vse zaposlene. Na vseh hierarhičnih nivojih mora biti jasno, kakšni so tako skupni kot delni cilji, ki vodijo do skupnega cilja. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti predstavlja metodo uskladitve delnih nalog na različnih hierarhičnih nivojih, pri čemer je ohranjena celovitost dejavnikov uspešnosti, zastavljenih na ravni družbe.

Hkrati je potrebno poskrbeti tudi za to, da se v družbi informatika ne razvija ločeno od strategije, ki jo vodi menedžment družbe. Pogosto se namreč dogaja, da se od informatike pričakuje predvsem servisno vlogo. Ustrezna informatizacija in vloga informatike lahko prispevata k boljšemu konkurenčnemu položaju družbe na trgu (Kovačič, 2000, str. 4). Uspešne so lahko le družbe, ki v svojo strategijo že pri sedanjem obsegu poslovanja vključujejo večji izkoristek zaposlenih, skrajšanje časa izvajanja postopkov in globalizacijo poslovanja. To pa pomeni, da bom v okviru magistrskega dela proučil tudi povezanost strateškega načrtovanja informatike in strateškega načrta družbe.

Družba Holding Slovenske elektrarne d.o.o. (v nadaljevanju HSE) je relativno mlada družba, saj je bila ustanovljena v letu 2001. V Holding Slovenske elektrarne je Republika Slovenija združila svoje poslovne deleže v posameznih družbah, ki holding sestavljajo. V skupino HSE je bilo konec leta 2004 vključenih 24 družb, ki so skupaj zaposlovale 5 tisoč zaposlenih. Gre večinoma za velike družbe (Premogovnik Velenje d.d., Dravske elektrarne Maribor d.o.o. itd.). Bilančna vsota skupine je znašala 342 mrd SIT, prihodki 131 mrd SIT, čisti dobiček pa 18 mrd SIT (Letno poročilo HSE za leto 2004, 2005). V letu 2004 je Vlada Republike Slovenije kot edini lastnik družbe HSE sprejela razvojni načrt skupine HSE za obdobje 2004-2013, v katerem so opredeljeni tako strateški cilji kot strategije za njihovo doseganje. Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti bi pomenila kvalitetni premik pri spremljanju izvajanja strategij v vseh družbah skupine HSE in zagotovitev načina primerjanja uspešnosti med družbami v skupini.

V magistrski nalogi bom tako poskušal odgovoriti predvsem na to, ali je smiselna vpeljava metode uravnoteženega sistema kazalnikov v skupino HSE in kateri so tisti kazalniki, ki so za skupino HSE ključni in kako jih spremljati. Hkrati bom proučil tudi povezanost strateškega načrtovanja informatike in strateškega načrta družbe.

1.1 NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Temeljni namen magistrskega dela je s kritično analizo metode uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti in z analizo poslovanja skupine HSE pokazati prednosti in slabosti, ki bi jih pomenila uvedba metode uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v skupino HSE. Obstaja namreč cela vrsta metod merjenja uspešnosti in družbe so postavljene pred težko odločitev, katero izbrati, da bo kar najbolje ustrezala družbi in dejavnosti, s katero se družba ukvarja.

V okviru tega je prvi cilj magistrskega dela teoretična analiza uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti in definiranje njegovih prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi metodami.

Drugi cilj magistrskega dela je analiza smiselnosti vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov v skupino HSE. Odprtje trga z električno energijo zahteva sistematičen pristop h kontroli uresničevanja strategije z upoštevanjem tako finančnih kot tudi nefinančnih dejavnikov. V magistrskem delu sem kritično prikazal, kateri so strateški cilji skupine, kakšne so predvidene strategije za doseg teh ciljev in katere kazalnike bi bilo smiselno definirati in spremljati. Prav tako sem pojasnil, kako v družbi poteka postopek vpeljave upravljalvskega informacijskega sistema in zakaj se kaže potreba po vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov v skupino HSE.

Tretji cilj magistrskega dela je proučitev, če obstaja povezanost strateškega načrtovanja informatike in strateškega načrta družbe. Ker je osnova za informatizacijo urejenost poslovnih procesov, sem v magistrskem delu na kratko predstavil tudi teoretična spoznanja o prenovi poslovnih procesov in analizo stanja v skupini HSE. Optimizacija poslovnih procesov in informacijskih tokov sta namreč bistveni za uspešno poslovanje in kot taka predstavljata predpogoj za uvedbo metode uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v skupino HSE. Vse prepogosto se namreč dogaja, da merimo le, kako uspešno delamo določene stvari, ne pa, če sploh (še) delamo prave stvari.

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da mora družba pri uresničevanju strategije izbrati takšno metodo kontrole, ki bo omogočala sistematično in celovito spremljanje izvedbe. To pomeni kombinacijo sistema merjenja z usklajenimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki na eni in kazalniki, ki kažejo uspešnost v preteklosti, in tistimi, ki vsebujejo gibalna bodoče uspešnosti družbe, na drugi strani. Uravnovežen sistem kazalnikov uspešnosti daje osnovo za izpeljavo takšnega sistema kazalnikov, pri čemer ponuja s strateškim diagramom orodje za boljšo komunikacijo strategije v družbi. Metoda uvajanja sistema zahteva od družbe, da v okviru štirih vidikov oblikuje medsebojno povezano skupino kazalnikov, ki se nanašajo na ključne procese v družbi. Del kazalnikov je splošno uporaben, del pa je za družbo specifičen, s čimer

se odraža edinstvenost strategije. Tako sestavljen sistem kazalnikov uspešnosti naj bi omogočil družbi sprotno spremljanje stanja v primerjavi s postavljeno strategijo, hkrati pa možnost prilagajanja strategije v primeru bistvenih sprememb pogojev poslovanja.

1.2 METODA RAZISKOVANJA

Metoda raziskovanja v prvem delu magistrske naloge temelji na analitično teoretičnem pregledu razvoja metod in načinov za presojanje uspešnosti poslovanja. Obseg tuje literature s tega področja je obširen, prav tako pa je vse več tudi domače literature, ki se ukvarja s to problematiko, tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika. Poslužil sem se metode znanstvene deskripcije, s čimer sem posamezne ugotovitve, ki so rezultat proučevanja literature, med seboj primerjal in jih tudi ustrezno kritično interpretiral.

Magistrska naloga poleg teoretičnega vsebuje tudi praktični del. V njem sem najprej opredelil problem, nato pa uporabil pridobljena teoretična spoznanja in nasvete na konkretnem primeru. Analiziral sem stanje na področju spremljanja uspešnosti poslovanja v skupini HSE in na podlagi spoznanj iz domače in tuje literature poskušal z induktivno metodo podati predlog spremembe načina spremljanja uspešnosti poslovanja. Praktični del je nastal tudi na osnovi izkušenj iz spremljanja poslovanja skupine HSE od njenega nastanka dalje, ki sem jih pridobil kot vodja službe plana in analiz v družbi HSE.

1.3 OČRT VSEBINE POGLAVIJ

V poglavju »Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja« sem najprej opredelil pomen spremljanja uspešnosti poslovanja in definiranja strateških ciljev družbe in z njimi povezanih strategij, ki so osnova za kasnejše merjenje doseganja ciljev.

V naslednjem poglavju »Strateško načrtovanje« sem predstavil postopek strateškega načrtovanja s poudarkom na opredelitvi povezanosti priprave strateškega načrta družbe s pripravo strateškega načrta informatike. Ob tem sem predstavil glavne pristope k strateškemu načrtovanju informatike ter s tem povezane metodologije in tehnike.

V poglavju »Načini presojanja uspešnosti poslovanja« sem se osredotočil na to, kako zagotoviti uspešen in učinkovit nadzor nad uresničevanjem postavljenih ciljev. Na začetku tega poglavja sem predstavil pomanjkljivosti tradicionalnih metod merjenja uspešnosti, ki so povzročile potrebo po sodobnejših metodah merjenja uspešnosti.

Nato sem predstavil sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja, poseben poudarek pa sem dal spremljanju uspešnosti poslovanja v informacijski dobi in podrobno predstavil metodo uravnoteženega sistema kazalnikov. V okviru tega poglavja sem predstavil tudi vzroke za nastanek uravnoteženega sistema kazalnikov in kako se je metoda razvijala v zadnjem desetletju. Predstavil sem štiri vidike, ki sestavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, in njihove medsebojne povezave.

V poglavju »Nadgradnja informacijskega sistema za vodenje in spremljanje uresničevanja strategije skupine HSE s sistemom uravnoteženih kazalnikov« sem najprej predstavil slovenski elektroenergetski sektor in njegove posebnosti, nato pa družbo HSE in skupino HSE. Na kratko sem prikazal analizo stanja informacijskih sistemov družbe HSE in razloge, ki govorijo v prid uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov. Glavni del tega poglavja je namenjen definiranju kazalnikov na osnovi sprejetega razvojnega načrta skupine HSE z opredelitvijo kazalnikov vsakega od štirih vidikov in prikazu njihovih medsebojnih povezav s strateškim diagramom.

V sklepu sem povzel glavne ugotovitve, do katerih sem prišel ob izdelavi magistrskega dela.

2 POMEN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Uspešnost poslovanja družbe se kaže v tem, da družba dela tiste stvari, ki jih od nje pričakujejo deležniki družbe. Poleg lastnikov so to še zaposleni, kupci, dobavitelji, upniki, država in ne nazadnje tudi javnost. Na temeljne cilje družbe moramo zato gledati s stališča različnih deležnikov družbe, ki imajo svoje cilje in presojo uspešnost poslovanja z lastnega stališča. Zaradi tega mora biti temeljni cilj družbe čim bolj uravnoteženo zagotavljanje dolgoročne uspešnosti z vidika vseh njenih deležnikov. Z drugimi besedami to pomeni, da je osnovno merilo za presojo uspešnosti poslovanja zadovoljstvo različnih deležnikov družbe.

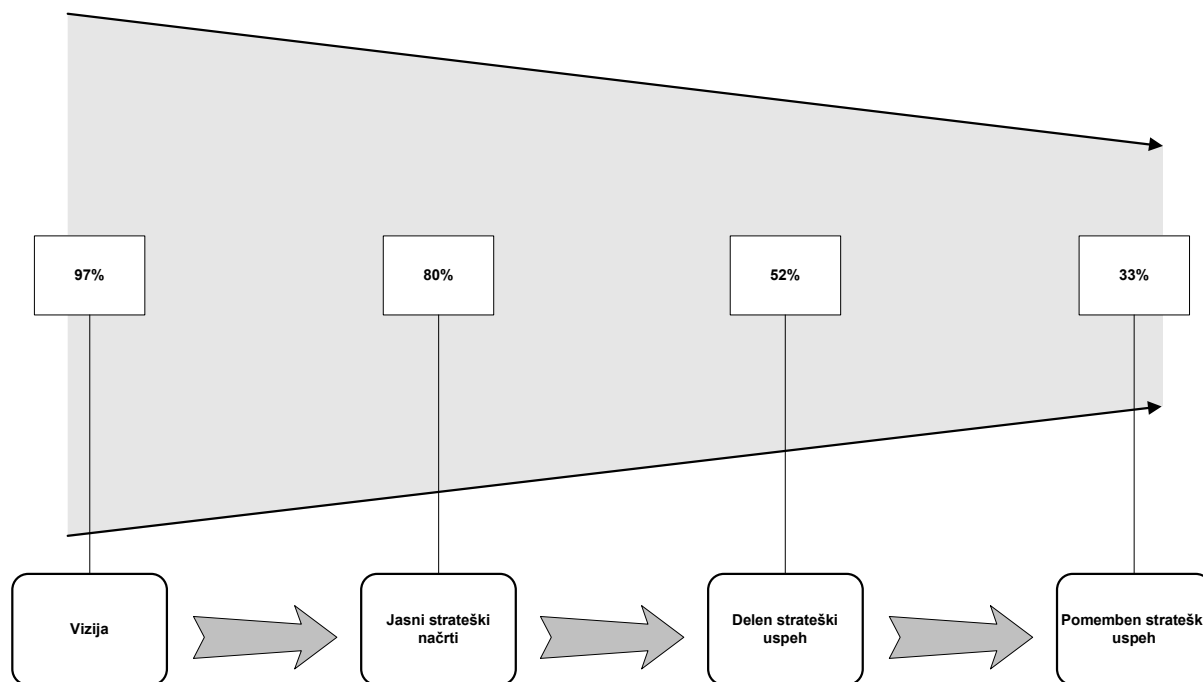
Pri tem je ključnega pomena, da se menedžerji zavedajo, kateri so ključni deležniki družbe. Zaradi velikega števila tudi med seboj nasprotujočih si interesov je potrebno izdelati sistem ciljev družbe. Osnovni cilj je lahko cilj lastnikov, saj so temeljna interesna skupina v družbi, vendar pa to nikakor ne sme biti edini cilj družbe.

Razumevanje lastnikovih ciljev s strani menedžerjev se pokaže v sprejetem strateškem načrtu družbe. Lastnik na ta način potrdi, da je strategija, ki so jo zastavili menedžerji, skladna z njegovimi cilji. Pri tem je postavitve cilja sicer stvar lastnikov, vendar naj bi ti poleg svojih interesov upoštevali tudi interese drugih interesnih skupin v družbi.

V skladu s ciljnim pristopom k merjenju uspešnosti poslovanja je poslovanje uspešno, ko so izpolnjeni vsi zastavljeni cilji. Ker so si posamezni cilji lahko nasprotujoči, morajo biti med njimi določena razmerja podrejenosti oz. nadrejenosti. O tem, ali je družba uspešna, lahko potem sklepamo na osnovi zadovoljivih rezultatov zasledovanja večih ciljev, zlasti takšnih, ki so si med seboj nasprotni (Rejc, 1999, str. 26). Pri tem za ugotavljanje zadovoljivosti rezultatov potrebujemo sodila.

Da pa postavljeni cilji niso dovolj in da je potrebno sprotno spremljanje uspešnosti poslovanja, dokazuje tudi podatek iz raziskave med večjimi družbami v Veliki Britaniji, koliko družb uspe na osnovi jasno opredeljene vizije ter iz tega izhajajočih strateških načrtov in ciljev doseči pomembnejši strateški uspeh (Slika 1). Medtem ko ima večina družb opredeljeno vizijo, jih le tretjina na osnovi tega doseže pomembnejše strateške uspehe.

Slika 1: Uspešnost strateškega vodenja



Vir: Introducing the Balanced Scorecard, 2005.

Pri tem se kot glavne težave, ki jih imajo družbe pri uresničevanju strategije, kažejo (Hunger, Wheelen, 1996, str. 221):

- izvedba poteka počasneje, kot je bilo načrtovano;
- pojavljajo se nepredvidene težave;
- neučinkovita koordinacija aktivnosti;
- druge aktivnosti, ki odvrtaajo pozornost od uresničevanja strategije;
- nezadostne sposobnosti v proces vključenih zaposlenih;
- neustrezno izobraževanje zaposlenih na nižjih nivojih;
- nenadzorovani vplivi zunanjega okolja;

- neustrezno vodenje in usmerjanje menedžerjev;
- preslaba opredelitev ključnih nalog in aktivnosti pri uresničevanju strategije;
- neustrezno oblikovan nadzorni informacijski sistem.

Podrobneje bom razloge, ki vodijo k temu, predstavil v naslednjih poglavjih, na tem mestu izpostavljam le pomen pravočasnega zaznavanja odstopanj v poslovanju in hitrega ustreznega ukrepanja, ki poslovanje naravna nazaj v pravo smer, to je smer dolgoročne uspešnosti družbe.

2.1 POMEN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V INFORMACIJSKI DOBI

Osnovna značilnost informacijske dobe je, da proizvodnjo sprožijo naročila strank in ne več poslovni načrti, kot je bilo značilno v industrijski dobi. Ob tem se kot bistven dejavnik konkurenčnosti kaže ustrezen informacijski sistem. Uspešnost poslovanja, hitro odzivanje na nastale spremembe v okolju, sposobnost hitrejšega učenja kot konkurenca, kakovostno poslovno odločanje in obveščanje ter učinkovito upravljanje tehničnih in človeških virov so glavni cilji, ki jih želimo doseči s pomočjo celovitega informacijskega sistema. Le-ta omogoča spremljanje poslovanja od naročil strank do dobaviteljev surovin, kar vsem organizacijskim enotam v verigi vrednosti daje možnost velikanskih izboljšav na področjih oblikovanja cen, kakovosti in odzivnih časov. V sodobnem poslovnem svetu zagotavlja konkurenčnost le inovativna uporaba informacijske tehnologije in orodij ter uspešno uvajanje sodobnih informacijskih pristopov in konceptov. Konkurenčne družbe so tudi sposobne ponujati izdelke in storitve, izdelane po meri posameznega segmenta strank brez običajnih doplačil za raznovrstno, nizkokoličinsko proizvodnjo.

Družbe so vse bolj izpostavljene globalni konkurenci. Če poslujejo v panogah, ki od njih zahtevajo nenehne tehnološke izboljšave, morajo znati zelo dobro predvideti potrebe strank. Na osnovi tega morajo načrtovati povsem nove izdelke in storitve za zadovoljevanje potreb kupcev, pri tem pa morajo izkoriščati nove proizvodne tehnologije za učinkovite proizvodne procese in procese trženja.

Vse višja stopnja avtomatizacije in povečevanje produktivnosti na koncu dvajsetega stoletja sta zahtevala zmanjšanje števila zaposlenih. Po drugi strani pa se je zaradi konkurenčnih zahtev povečalo povpraševanje po ljudeh, ki izvajajo analitične funkcije (upravljanje, inženiring, trženje, administracija itd.). Vse bolj so cenjeni posamezniki z novimi idejami in inovacijami v neposredni proizvodnji ali posredovanju storitev. Zaposleni prispevajo dodano vrednost s svojim znanjem in z informacijami, ki jih lahko posredujejo. Vlaganje v znanje, obvladovanje in izkoriščanje znanja vsakega zaposlenega postajajo kritični dejavniki uspeha družb informacijske dobe.

Fizična in finančna sredstva postajajo blago, ki ne more dosegati nadpovprečnih donosov. Visoke donose, konkurenčno prednost ali včasih celo začasni monopol lahko dosežemo samo z ustrezno uporabo neopredmetenih sredstev v kombinaciji z drugimi sredstvi. Neopredmetena sredstva izhajajo iz odkritij, organizacijske prakse ali človeških virov in njihova vrednost v mnogih družbah presega fizična in finančna sredstva. Veliko prispevajo k bodočim koristim, v bilanci stanja pa niso pripoznana. Pomen neopredmetenih sredstev se povečuje zaradi povečane konkurence, globalizacije in deregulacije ter napredka informacijske tehnologije, zaradi česar postajajo glavni generator vrednosti.

Da bi torej družba v informacijski dobi lahko bila konkurenčna na dolgi rok, je v času hitrih sprememb ključnega pomena, da menedžment vzpostavi in posodablja učinkovit sistem spremljanja uspešnosti poslovanja, ki omogoča hitro zaznavanje možnih odstopanj od zastavljenih ciljev. Na ta način se zagotovi, da se spremembe v okolju posledično odražajo v spremembah v družbi. Hayes in Yakamur (Rejc, 1999, str. 6) sta spremembe v družbah razdelila na tri področja:

- Prvo je področje informacijskih sistemov in področja posameznih poslovnih funkcij. Računovodski sistemi, ki predstavljajo zelo pomemben del informacijskega sistema družbe, naj bi zagotavljali pravočasne in vsebinsko ustrezne informacije, hkrati pa omogočali primerne tehnike merjenja in izkazovanja uspešnosti poslovanja. V okviru ravnanja s človeškimi viri se poudarek seli na skrb za razvoj ključnih znanj in veščin, na področju financ pa se izpostavlja potreba po upoštevanju finančnih koristi tistih dejavnikov, katerih neposredni učinki niso denarni.
- Drugo področje sprememb se nanaša na organizacijo družbe, na njen strukturni del. Organizacijske strukture morajo omogočati sodelovanje med različnimi poslovnimi funkcijami, spodbujati dinamične medsebojne odnose in učenje zaposlenih.
- Tretje področje sprememb se nanaša na nosilce odločanja. Poslovodstvo družbe mora doseči soglasje o viziji oziroma poslanstvu družbe, oblikovati strategijo, hkrati pa spremeniti stil vodenja - odpraviti mora sistem poveljevanja in kontrole, spodbujati učenje podrejenih, razmišljati multidisciplinarno in pri presojanju uspešnosti poslovanja družbe upoštevati tudi nefinančne kazalnike.

Pri tem trend sodobnega načina poslovanja narekuje vpeljavo strateških informacijskih sistemov, njihovo skrbno načrtovanje in zagotavljanje skladnosti z izhodišči celovitega strateškega načrtovanja (Ward, 2002, str. 64).

3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Da bi pravilno razumeli vlogo strateškega načrtovanja, moram pred tem podati definicijo strateškega vodenja, katerega sestavni del je strateško načrtovanje.

Ključna naloga vsake družbe je v prvi vrsti zagotavljanje njenega nadaljnjega obstoja. Poleg kratkoročnim izzivom poslovanja se mora menedžment posvetiti tudi določitvi smernic prihodnjega poslovanja družbe. Temu procesu pravimo strateško vodenje. V okviru tega procesa je potrebno opredeliti poslovne usmeritve, ki bodo v določenem prihodnjem obdobju zagotavljale doseganje zastavljenih strateških ciljev. Da gre pri tem za stalen proces, je očitno, saj se poslovno okolje stalno spreminja in to bolj ali manj nepredvidljivo in vedno hitreje.

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 (npr. kadrovskih, sprememb sistema informiranja in nagrajevanja) v organizacijski strukturi;
- **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.

Strateško vodenje tako ne pomeni zgolj strateškega načrtovanja oziroma zasledovanja dolgoročnih ciljev družbe v okviru sredstev, ki so na voljo, temveč je veliko več. Vsebuje tudi komponento usklajevanja in prilagajanja (tako okolju kot spremembam znotraj družbe) ter kontrolo, kar od ljudi na vodilnih položajih zahteva strateški način razmišljanja in nenehno spremljanje sprememb v okolju.

Ključnega pomena za dolgoročno uspešnost družbe je, da se vodstvo zaveda pomena vseh treh faz strateškega vodenja in jim posveča ustrezno pozornost. Vse pre pogosto se namreč dogaja, da kljub ustreznemu zavedanju o pomembnosti strateškega načrtovanja ni ustrezne kontrole uresničevanja strategij oz. teh kontrol sploh ni.

3.1 STRATEŠKI NAČRT

Strateški načrt je rezultat procesa strateškega načrtovanja, ki se deli na več korakov.

Najprej je potrebno izdelati celovito analizo družbe z razvojnega vidika, ki je namenjena iskanju poslovnih problemov. V ta namen se največkrat uporablja analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti družbe (SWOT analiza), pogosto pa še portfeljska analiza in Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti.

Analizi sledi sestavljanje strateških načrtov. V ta namen moramo določiti cilje in ugotoviti vrzel med ciljnim in pričakovanim stanjem. Potem razvijemo več alternativnih strategij, ki bodo pomagale prebroditi predvideno vrzel. Alternativne strategije nato ocenimo ter izberemo najprimernejšo. Na podlagi izbrane strategije nato izdelamo strateški načrt.

Ker strateške opredelitve, zapisane v strateškem načrtu, opredeljujejo dolgoročni razvoj družbe, ta ključni dokument, ki predstavlja osnovo delu posloводства, sprejema skupščina družbenikov oz. delničarjev. S sprejemom strateškega načrta lastniki družbe izrazijo svoje strinjanje z vizijo posloводства, katero je želeno bodoče stanje družbe in na kakšen način bo družba do njega predvidoma prišla. V strateškem načrtu so opredeljeni poslanstvo, usmeritev, cilji in strategije doseganja poslovnih ciljev.

Sprejet strateški načrt je nato podlaga za uresničevanje in kontrolo. Strateški načrt se uresničuje skozi izdelavo strategijam prilagojenih taktičnih načrtov, katerih izvedba vodi k izpolnjevanju strateških ciljev, kar preverjamo s kontrolo. Ta pa je lahko že osnova za nov cikel strateškega vodenja, saj so ugotovitve, ki izhajajo iz kontrole, lahko del predpostavk novega načrta.

3.1.1 Strateški cilji in strategije

Opredelitev ciljev je temeljna naloga vsakega menedžerja, kajti cilji nam povedo, kaj želi doseči družba. Cilj običajno sestavlja skupina podciljev, kot so donosnost, rast prodaje, tržni delež, ugled blagovne ali storitvene znamke itd. Zelo pomembno je, da:

- cilje razporedimo po hierarhiji, in sicer od najbolj pomembnih do manj pomembnih;
- ciljem, če se le da, določimo količinske in časovne vrednosti;
- ciljem opredelimo realna pričakovanja na osnovi analiz prednosti in priložnosti;
- ciljem določimo skladna pričakovanja.

Medtem ko cilji povedo, kaj želi družba doseči, nam strategija pove, kako načrtuje te cilje doseči. Michael Porter je strategije združil 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. Družbe, ki se odločijo za to strategijo, morajo obvladovati inženiring, nabavo, proizvodnjo, opravljanje storitev, distribucijo, potrebujejo pa manj trženjskih znanj in sposobnosti. Problem lahko nastopi, če se pojavijo družbe, ki so sposobne dosegati še nižje stroške. Pomembno je, da družba dosega nižje stroške od konkurentov, ki so se odločili za strategijo diferenciacije ali osredotočenja.
- **Diferenciacija** je strategija, ki vodi v odličnost na kupcu pomembnem področju. Pri tem je pomembno, da je trg dovolj velik. Družba mora negovati konkurenčne prednosti vsaj na enem področju.
- **Osredotočenje** je način, ko se družba 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. Družba, ki bo najbolje izvedla strategijo, bo ustvarila največji dobiček.

Tiste družbe, ki nimajo jasne strategije, običajno dosegajo slabe poslovne rezultate.

Glede na razvojno stopnjo, v kateri je družba, lahko osnovne strategije razdelimo na (Pučko, 1996, str.180):

- **strategije rasti** (razvoja);
- **strategije stabilizacije** (normalizacije);
- **strategije krčenja** (dezinvestiranja).

Pri strategijah rasti gre za možnosti uvajanja novih proizvodov in storitev, uvajanja novih metod ter prodiranje na nove trge.

Ker pa zaradi različnih zunanjih in notranjih dejavnikov ni mogoče vedno izvajati strategije rasti, je potrebno v nekaterih primerih izvajati strategijo stabilizacije ali celo krčenja. Strategija stabilizacije zajema strategijo ohranitve ali normalizacije, ki jo uporabljamo v primerih, ko nimamo planskih vrzeli (ohranjanje zatečenega stanja), strategijo konsolidacije, ko skušamo s povečano učinkovitostjo odpraviti planski razkorak (zniževanje stroškov, izločanje nepotrebnih sredstev in dejavnosti, zniževanje zalog itd.). Te spremembe so le količinske in ne vplivajo na temelje materialnih podstruktur družbe ali poslovne enote.

Strategija krčenja pa nas vodi v zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti družbe (ukinitvev, odprodaja določenih delov poslovanja itd.) zaradi nedonosnosti. Strategija krčenja je pomembna predvsem za družbe v latentnem ali akutnem kriznem stanju.

Latentno krizno stanje je, ko prične družba ugotavljati, da s svojim prodajnim oz. poslovnim programom ter obsegom ni več usklajena z današnjim, predvsem pa z jutrišnjim okoljem. Družbe v akutnem kriznem stanju so tista, katerih obstoj je že danes ogrožen in morajo takoj pristopiti h kriznemu poslovanju, v nasprotnem so zagotovo obsojena na propad. Med strategije krčenja sodita tudi strategija preobrata, s katero se družba umika na tista poslovna področja, na katerih ima osrednje strateške sposobnosti, in strategija izstopa iz panoge.

3.2 STRATEŠKO NAČRTOVANJE INFORMATIKE

Ker izbrano temo magistrskega dela obravnavam z informacijsko-upravljalnega vidika, v nadaljevanju osvetljuje proces strateškega načrtovanja še z vidika informatike.

Definicij strateškega načrtovanja informatike je veliko, vse pa izražajo skupno idejo o tem, da mora strateški načrt informatike (Krisper et al., 2004, str. 17):

- izhajati iz strateškega načrta družbe;
- družbi omogočati uresničitev njenih strateških ciljev;
- mu s tem posredno zagotoviti konkurenčno prednost.

Poenostavljeno to pomeni, da gre pri strateškem načrtovanju informatike predvsem za proces izdelave načrta informacijskega sistema, ki bo družbi omogočil uresničitev njenih strateških ciljev. Obenem pa informacijsko funkcijo umešča v skupni strateški načrt družbe ter podrobno orisuje temeljne cilje ter poti za doseganje strateških ciljev.

In ker je strateško načrtovanje informatike sestavni del strateškega načrtovanja poslovanja družbe, mora biti tudi strateški načrt informatike:

- celovit;
- natančen;
- prilagodljiv.

V informacijski dobi imajo strateške odločitve v informatiki vedno večji pomen in v mnogočem določajo bodočo uspešnost celotne družbe, zato je ustrezno strateško načrtovanje informatike ključnega pomena za dolgoročni uspeh.

3.2.1 Povezava s strateškim načrtom družbe

V skladu s poslovno strategijo družba izdelata strateški načrt kot predlog poslovne poti, kakršno vidi poslovodstvo za doseganje dolgoročno uspešnega poslovanja in katera opredeljuje elemente poslovanja s strateškega vidika..

Strateški načrt družbe vključuje načrtovane dejavnosti, katerih izvedba zagotavlja sledenje viziji družbe. Tako strateški načrt vključuje tudi strateški načrt razvoja informatike, kar predstavlja osnovo za podrobnejše strateško načrtovanje razvoja informatike oziroma za določanje taktičnih ciljev na področju informatike za določena obdobja. To pomeni, da je strateški načrt informatike sestavni del strateškega načrta družbe in kot tak pomembno sovpliva na dolgoročno uspešnost poslovanja družbe.

3.2.2 Pomen usklajenosti informatizacije in poslovne strategije

V preteklosti so informacijski sistemi v družbah imeli izrazito podporno vlogo, kar pa v današnjem konkurenčnem, hitro se spreminjajočem in vse bolj globalnem poslovnem svetu ne zadostuje več. Zaradi tega mora biti načrtovanje strateških ciljev skupno delo poslovnega področja in informatike. Pogosto se je namreč dogajalo, da je bilo načrtovanje poslovnih ciljev neusklajeno z zmogljivostmi informacijskih sistemov v družbi.

Pri tem zblíževanje 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).

To od družb zahteva, da zagotovijo, če želijo ohraniti oziroma ustvariti konkurenčno prednost, usklajeno delovanje poslovnih in informacijskih strategov na eni ter usklajevanje strategije z infrastrukturo družbe na drugi strani. Tako usklajevanje je zahteven in dinamičen proces, ki terja velike napore tako za vzpostavitev kot za vzdrževanje, predvsem pa zahteva zavedanje vseh ključnih kadrov o pomenu usklajenosti. Uspešnost družbe na tem področju se kaže v usklajenosti poslovne strategije in strategije razvoja informatike.

Osnovni cilj strategije razvoja informatike mora biti učinkovita podpora odločanju na vseh nivojih, predvsem na najvišjem, in poslovnemu obveščanju. Pri tem strategija razvoja informatike opozarja na možnosti in nevarnosti, ki jih informacijski sistem nudi v poslovanju družbe in je usmerjena v najučinkovitejšo uporabo informacijske tehnologije v korist dolgoročno uspešnega poslovanja celotne družbe.

In tako kot si mora poslovodstvo zamisliti način bodočega poslovanja oziroma želeno bodoče stanje za nivo družbe kot celote, mora to storiti tudi služba informatike¹. Ključnega pomena je, da oblikuje vizijo uporabe informacij v prihodnosti. Strateška

¹ Ustrezna organizacijska enota v družbi.

informacijska vizija predstavlja idealni pogled v prihodnost, zeleno bodoče stanje. Oblikovana mora biti na strateški ravni družbe, vključevati pa mora vlogo informacij v družbi. Vizija delovanja službe informatike pa nam pove, kako mora le-ta delovati, da bo dosegla strateško informacijsko vizijo.

Strateška informacijska vizija je pomembna za načrtovanje informatike, upravljanje informacijskih sistemov in za uporabo informacij kot kritičnega vira družbe. Pri tem je ponavadi v družbah glavni problem pomanjkljiva podpora najvišjega vodstva. Še vedno je precej pogosto napačno mišljenje, da lahko služba informatike razvije lastno vizijo za lastne dejavnosti. Ponekod celo menijo, da je dovolj vizija družbe kot celote in da ta vizija usmerja vizijo oddelka informatike tako, da bo slednja maksimizirala vrednost informacijskih sistemov za družbo. Takšen odnos do strateške informacijske vizije vodi k temu, da ima družba od uporabe informacijskih sistemov samo podporne koristi, ne pa tudi strateških.

3.2.3 Pristopi k strateškemu načrtovanju informatike

Že na samem začetku strateškega načrtovanja informatike se moramo odločiti, katera od sodobnih metod načrtovanja informatike najbolje opredeljuje informacijske potrebe družbe in omogoča, da se dobljeni rezultati načrtovanja uporabijo v nadaljnjih fazah razvoja informatike. Pri tem imamo na voljo več različnih pristopov k načrtovanju informatike (Groznik, 2001; Kovačič, 1998):

- **tradicionalni pristop** k razvoju informatike se ponavadi osredotoča na obravnavo posameznih sklopov poslovanja, kar vodi k ločenemu razvoju operativno neodvisnih programskih rešitev. Pri tem problematiko razvoja na ravni družbe ne zajema v celoti, temveč se osredotoča predvsem na posamezna funkcijska ali organizacijska področja. Največja pomanjkljivost tega pristopa je, da rešitve niso integrirane, prihaja do podvajanja in nekonsistentnosti podatkov, spreminjanje in dopolnjevanje programov je zapleteno in drago. Hkrati z rastočim številom različnih programskih rešitev, ki se uporabljajo v družbi, se večajo kompleksnost, togost in stroški vzdrževanja informacijskega sistema družbe;
- **celovit pristop od vrha navzdol** ob zahtevi po natančnem opredeljevanju informacijskih potreb družbe teži k celovitosti in povezljivosti rešitev na ravni načrtovanja informatike in podatkov. Celovit pristop od vrha navzdol se začne z opredelitvijo ciljev družbe, nato pa prek poslovne strategije ter ključnih dejavnikov uspeha pripelje do potrebne informacijske infrastrukture za podporo poslovnih ciljev. Uspešnost celovitega pristopa je odvisna od kakovosti opredeljenih poslovnih ciljev, strategije družbe in od vodenja posameznih faz v času strateškega načrtovanja razvoja informatike. Pri tem ima ključno vlogo

menedžment družbe in ustrezna organizacijska struktura, ki mora dejavno podpirati strateško načrtovanje tako poslovanja kot informatike;

- **celovit pristop od spodaj navzgor** obravnava trenutno stanje informacijskega sistema družbe. Usmerjen je v kratkoročne cilje, ki jih skupaj z načrtovanimi viri vsebuje program za doseg te ciljev. Ocena in razvoj informacijskega sistema se opravi na podlagi tehnične kakovosti in prispevka k poslovanju;
- **sledilni pristop** se uporablja v družbah, katerih strategija temelji na posnemanju konkurenčnih družb. Tehnika sledilnega pristopa temelji na spremljanju vloge informacijskih sistemov konkurentov in njihovih rešitev, njihovem preučevanju in vpeljavi v prakso. Sledilni pristop onemogoči ustvarjalno ozračje in inovativne zamisli;
- **postopen razvoj informatike s sprotnim preverjanjem rezultatov** skuša združiti dobre in odpraviti slabe strani prej opisanih pristopov, v bistvu pa gre za postopno izvajanje pristopa od vrha navzdol. Postopen razvoj s sprotnim preverjanjem rezultatov je razvojni pristop, ki v informatiki zagovarja pristop, zasnovan na sprotnih dogovarjanjih in preverjanjih dobljenih rezultatov. V razvoj informatike so neposredno vključeni tako razvijalci kot uporabniki. Proces načrtovanja informatike in analiziranja informacijskih potreb družbe je treba nadgraditi s podjetniškim in operativnim analiziranjem.

Izbira pristopa pomembno vpliva na doseganje dolgoročne uspešnosti družbe, zato bi se menedžment družbe moral zavedati pomembnosti izbora ustreznega pristopa.

3.2.4 Metodologije in tehnike strateškega načrtovanja informatike

Menedžment družbe potrebuje tako za svoje vsakodnevno kot strateško odločanje ustrezne informacije. Medtem ko je bil v preteklosti velikokrat problem v premajhnem številu podatkov za oblikovanje ustrezne informacije, se v informacijski dobi srečujemo s problemom, ko je potrebno iz ogromnega števila podatkov v kratkem času izbrati pomembne. Odločanju, kateri podatki so sploh pomembni za družbo, služi ugotavljanje informacijskih potreb družbe. Informacijske potrebe so zahteve po nujnem znanju, ki ga potrebuje menedžment kot informacijo v danem odločitvenem položaju za to, da lahko reši določen problem (Kovačič, 1998).

Razvile so se številne metodologije in tehnike ugotavljanja informacijskih potreb (Groznik, 2001):

- **Porterjev model** temelji na analizi vpliva petih tekmovalnih sil (grožnja novincev, stopnja tekmovalnosti konkurentov, pritisk nadomestnih izdelkov, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev), ki zajemajo poslovanje družbe oz. njen položaj v panogi. Njegovo uporabnost lahko pripišemo vključevanju analize konkurentov;

- **analiza vrednostne verige** je tehnika, ki temelji na analizi virov konkurenčne prednosti na podlagi Porterjevega modela vrednostne verige. Ta tehnika bazira na opredelitvi strateško pomembnih procesov v družbi, ki jih lahko razdelimo na temeljne (npr. materialno poslovanje, proizvodnja, prodaja itd.) in podporne (npr. računovodstvo, kadri itd.). Usmerjena je v iskanje optimalne dodane vrednosti;
- **metodologija ključnih dejavnikov uspeha:** to metodologijo je na podlagi opredeljevanja informacijskih potreb odločevalcev najprej opisal Rockart, in sicer kot metodo, ki temelji na ključnih dejavnikih uspeha v družbi. Metodologija zajema postopke, s pomočjo katerih se lahko opredeli posamezna ključna področja, potencialno pomembna za uspešno upravljanje družbe. Usmerjena je v ugotavljanje ključnih dejavnikov uspeha posameznikov in z njihovo pomočjo opredeljenih informacijskih potreb;
- **metodologija ISAC** (ang. Information System Work and Analysis of Change) izvira iz Langeforsovih raziskav in zajema analizo sprememb, namenjeno ugotavljanju problemskih sklopov oz. področij, potrebnih izboljšav ter analizo in zasnovo informatike. Pristop ISAC z metodološkega stališča edini združuje analizo problemov in podatkov, s pomočjo diagramov aktivnosti pa v obliki zasnovanega modela podaja celovito in razumljivo sliko delovanja družbe (Kovačič, 1998);
- **metodologija BSP** (ang. Business System Planning): slednjo je svojim uporabnikom ponudil IBM. Metodologija je celovita, s pristopom od vrha navzdol in se začne s poslovno strategijo. Najprej se loteva ciljev družbe in tako opredeljenih poslovnih procesov. Ti predstavljajo osnovo za zbiranje in analiziranje podatkov. Metodologijo sestavljata dva bloka: poslovni procesi in podatkovni razredi. Ugotovljeni logično povezani razredi podatkov se postavijo v razmerje s prej opredeljenimi poslovnimi procesi. To predstavlja izhodišče za pripravo predloga prihodnje informacijske arhitekture;
- **analiza SWOT** (ang. Strengths Weaknesses Opportunities Threats) je tehnika, ki omogoča določanje ter analizo priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti družbe. Zapišemo jih v matriko SWOT. V procesu strateškega načrtovanja informatike pa to analizo uporabljamo za prepoznavanje in izkoriščanje prednosti, ki jih ima družba v primerjavi s konkurenco z vidika informatike. Uporablja se za izkoriščanje priložnosti, ki se družbi ponujajo, na drugi strani pa za odpravo slabosti in nevarnosti, ki mu pretijo. Prednosti in slabosti so najpogosteje odraz trenutnega stanja družbe, medtem ko so priložnosti in nevarnosti družbe prihodnje možnosti;
- **Method/1** je metodologija, ki jo je razvil Andersen Consulting. Je celovita metodologija in temelji na pristopu od vrha navzdol. Najprej oblikuje poslanstvo družbe, nato sledi oblikovanje smernic, ciljev in strategije za doseganje ciljev družbe. Zbrana znanja in gradiva nato analizira s pomočjo metode ključnih dejavnikov uspeha. Metodologija Method/1 temelji na izgradnji celovitega strateškega načrta in prenove poslovanja;

- **metodologija DSP** (ang. Dynamic Systems Planning): to je svojim strankam ponudil KPMG Management Consulting. Metodologija izhaja iz poslovnega strateškega načrta družbe, na podlagi katerega se oblikujejo priložnosti informacijskih sistemov. Oblikuje možnost interaktivnega načrtovanja oz. omogoča hitro prilagodljivost spremembam v poslovnem okolju;
- **metodologija SWD**, ki jo je razvil The Boston Consulting Group. Metodologija poleg informacijskega vidika izpostavlja tudi organizacijski in sociološki vidik načrtovanja. Temelji na kombinaciji pristopov od vrha navzdol in od spodaj navzgor ter strmi k vpletenosti čim širšega kroga uporabnikov informatike.

Da je različnih tehnik in metodologij strateškega načrtovanja informatike res veliko, priča podatek iz raziskave, opravljene v letu 1996, ki je pokazala, da obstaja 25 različnih tehnik in 30 različnih metodologij strateškega načrtovanja informatike (Fidler, 1996, str. 229).

Ker se v družbah še vedno pogosto dogaja, da informacijske potrebe niso znane oz. se prepoznavajo sproti, kar pogostokrat onemogoča pripravo ustrezne informacije v razpoložljivem času do odločitve, bi morali ugotavljanju informacijskih potreb z ustrezno metodologijo posvečati večjo pozornost. Metodologij, ki so pri tem na voljo, je dejansko veliko, zato bom za oris načina ugotavljanja informacijskih potreb na kratko predstavil le metodologijo ključnih dejavnikov uspeha, ki je precej razširjena tudi v slovenskih družbah in katero sem uporabil za ugotavljanje informacijskih potreb posloводства HSE.

3.2.4.1 Metodologija ključnih dejavnikov uspeha

Rockart je metodologijo ključnih dejavnikov uspeha razvil leta 1979 z namenom, da bi bila menedžerjem v pomoč pri prepoznavanju njihovih informacijskih potreb. Njegova osnovna predpostavka je bila, da ima vsako družba od tri do šest ključnih funkcij, katerih uspešno delovanje je ključni pogoj za uspešno poslovanje celotne družbe.

Ključni dejavniki uspeha morajo imeti naslednje lastnosti (Hunger, Wheelen, 1996, str. 294):

- pomembni morajo biti za doseganje skupne uspešnosti družbe;
- organizacijska enota, za katero veljajo, jih mora biti sposobna meriti in nadzorovati;
- ne sme jih biti preveliko število, osredotočeni morajo biti na ključne procese;
- iz njih lahko opredelimo aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti;
- lahko jih uporabimo v vseh družbah iste dejavnosti, ki imajo podobne cilje in strategije;

- so hierarhično strukturirani, nekateri faktorji veljajo za celotno družbo, drugi pa so ožji.

S pomočjo metodologije ključnih dejavnikov uspeha je mogoče opredeliti posamezna ključna področja, potencialno pomembna za vodenje družbe. Družba mora stalno meriti učinkovitost teh področij in uvajati izboljšave, da bi zagotovila tako kratkoročno kot dolgoročno uspešnost poslovanja.

Ključni dejavniki uspeha v družbi izhajajo iz naslednjih petih virov:

- iz panoge oz. industrijske dejavnosti, v katero spada družba;
- iz tekmovalne strategije družbe;
- iz dejavnikov okolja;
- iz začasnih vplivov;
- z vidika obravnave in položaja menedžerjev, ki opredeljujejo dejavnike uspeha.

Metodologija ključnih dejavnikov uspeha temelji na podlagi strukturiranih dialogov med informatiki in ključnimi menedžerji v družbi, zajema pa naslednje postopke in analize (Kovačič, 1998):

- v prvi fazi je treba opredeliti strateške cilje družbe in strategijo njihovega doseganja. Sledi ugotavljanje ključnih dejavnikov uspeha, to je ciljev posameznih menedžerjev (intervjuvancev) za zagotavljanje izvrševanja strategije, ki je potrebna za zagotovitev postavljenih globalnih ciljev družbe. Ugotoviti in poenotiti je treba vsa ključna ciljna področja in dejavnike ter evidentirati podatke, brez katerih menedžerji ne bi bili sposobni sprejemati optimalnih odločitev. Pridobljene podatke je treba dokončno urediti na skupnih sestankih;
- ugotovitve procesa analize ključnih dejavnikov se združijo v tri preglednice. Prva izhaja iz strateškega načrta družbe in strukturirano prikazuje cilje družbe ter ključne dejavnike uspeha. Druga preglednica opisuje probleme doseganja ključnih dejavnikov uspeha in nakazuje potrebne ukrepe. V tretji pa so zbrani zajeti cilji, omejitve in razvojna strategija doseganja teh ciljev projekta ali projektov razvoja informatike družbe;
- ugotovitve se predstavijo menedžmentu, nato pa se skupaj dogovori o posameznih ključnih merilih, ki bodo menedžmentu predstavljala osnovo za ugotavljanje stopnje doseganja zastavljenih posameznih dejavnikov uspeha.

3.3 OPREDELITEV STRATEŠKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Medtem ko je bil nekoč v družbah poudarek predvsem na zagotavljanju trenutne konkurenčne prednosti, je za sodobne družbe zelo pomemben premik iz konkurenčne v strateško usmerjenost, ki bo zagotavljala njihovo dolgoročno

konkurenčnost. In ravno omogočanje tega premika je vloga strateških informacijskih sistemov.

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 zainteresiranih subjektov in celovita obravnava skupnega poslovnega znanja družbe, to je upravljanje znanja.

Na osnovi tega bi kot temeljne cilje strateških informacijskih sistemov lahko opredelili:

- nadzor nad izvajanjem poslovne strategije;
- usmerjenost k strankam in konkurenčni prednosti družbe;
- podpora družbi pri zagotavljanju uspešnega poslovanja;
- sposobnost hitrega odzivanja na nastale spremembe v poslovnem okolju;
- podpora horizontalni in vertikalni povezavi z okolico;
- optimalno prilagajanje prenovljenim poslovnim procesom;
- zagotavljanje kakovostnih, verodostojnih in pravih informacij ob pravem času na pravem mestu;
- podpora hitremu in učinkovitemu poslovnemu poročanju in odločanju;
- podpora upravljanju znanja;
- vsestransko obvladovanje in učinkovito upravljanje virov poslovnega sistema;
- možnost izrabe sodobnih informacijskih konceptov.

Za uspešno vpeljavo strateškega informacijskega sistema je običajno potrebna tudi prenova poslovanja, saj so obstoječi temelji poslovanja nezdržljivi s sodobnimi spoznanji na področju informacijskih sistemov. Prenova vključuje spremembe organiziranosti poslovanja, prenavo poslovnih procesov družbe, uvajanje novih informacijskih konceptov, uporabo modernih znanj in primerno razvito infrastrukturo. Pri tem prenova poslovnih procesov (ang. Business Process Reengineering) pomeni analizo obstoječega poslovnega modela s ciljem izdelati nov poslovni model, ki bo v skladu z zahtevami, ki jih narekuje tržišče, kot tudi v skladu s samo strategijo družbe.

3.3.1 Strateško načrtovanje razvoja informacijskih sistemov

Strateško načrtovanje je le ena od faz načrtovanja informacijskih sistemov. Osnovni model načrtovanja razvoja informacijskih sistemov je namreč sestavljen iz štirih osnovnih dejavnosti:

- strateško načrtovanje;
- analiza informacijskih potreb;

- razporeditev virov;
- načrtovanje projektov.

Namesto sistematičnega izvajanja po fazah družbe običajno izvajajo posamezne faze v skladu s pojavljanjem problemov, pa vendar lahko ugotovimo, da se tudi na področju informacijskih sistemov vse bolj uveljavlja strateško načrtovanje. S tem hočejo družbe zagotoviti predvsem načrtno naložbenje v informacijsko infrastrukturo.

Glavni cilji strateškega načrtovanja informacijskih sistemov so (Tomažič, 2000, str. 162):

- usklajen razvoj informacijskega sistema s strategijo razvoja družbe;
- izboljšanje komunikacije med vodstvom in službo informatike;
- načrt pretoka informacij in procesov;
- učinkovita razporeditev tehnoloških in človeških virov;
- identifikacija organizacijskih problemov pri uvajanju informacijskih rešitev;
- uporaba standardov za enotne tehnološke rešitve.

Pri načrtovanju razvoja informacijskih sistemov moramo posebno pozornost nameniti njihovi prilagodljivosti nenehnim spremembam v načinu poslovanja. Ker pa so te bolj ali manj nepredvidljive, je v praksi včasih težko podati natančnejše zahteve.

4 NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

4.1 TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Skupaj z razvojem in spreminjanjem gospodarskega sistema so se spreminjali tudi pogledi na uspešnost poslovanja. Tako se je z novimi načini proizvodnje pojavila tudi potreba po spremembah v načinih merjenja in spremljanja uspešnosti.

V času blagovne produkcije ni bilo posebnih načinov merjenja uspešnosti, večinoma je šlo za intuitivno presojanje. Ko se je začela enostavna proizvodnja in so prevladovali nizka stopnja tehnologije in nezahtevni kupci, so uporabljali predvsem kalkulacijske metode, ki so bile namenjen ugotavljanju dobičkonosnosti proizvodov. Z naraščanjem stopnje zahtevnosti tehnologij pa so podane informacije postopoma postale nezadostne. Potrebe po informacijah za poslovne odločitve so se spremenile in sistem ni uspel držati koraka z napredkom. S prehodom v tržno gospodarstvo, kjer se vse aktivnosti usmerjajo na končni izdelek in njegovo zadovoljevanje potreb kupca, se je pojavila potreba po merjenju uspešnosti dela tudi na področjih, kot so zaposleni, poslovni procesi in poslovne funkcije, saj ravno uspešnost na teh področjih v veliki meri vpliva na uspešnost poslovanja celotne družbe. Poleg tega pa

so bile dodaten vzrok za razvijanje sodobnih modelov za presojanje uspešnosti, ki temeljijo predvsem na nefinančnih podatkih, tudi številne možnosti manipuliranja z računovodskimi podatki.

V večini slovenskih družb poročanje in odločanje o poslovanju družbe še vedno temelji predvsem na računovodskih podatkih. Pričakuje se, da računovodstvo tistim, ki si prizadevajo za uspešnost družbe, pomaga na eni strani sprejemati poslovne odločitve, na drugi pa ugotoviti, kakšno je finančno stanje družbe. Da bi razumeli prednosti sodobnih metod merjenja uspešnosti, bom na kratko povzel glavne pomanjkljivosti računovodskega modela merjenja uspešnosti.

Pomanjkljivosti računovodskega modela lahko razdelimo na dve skupini (Košir, 2003, str. 25-31):

- prva skupina se nanaša na način izkazovanja oziroma merjenja računovodskih kategorij:
 - vpliv računovodskih standardov;
 - vpliv različnih okoliščin na izkazovanje računovodskega dobička;
 - podvrženost »kreativnemu računovodstvu«;
 - nekonsistentnost meril in manipuliranje;

- druga skupina pomanjkljivosti se nanaša na vsebino kazalnikov oziroma na to, kaj sploh merimo:
 - neustreznost v sodobnem poslovnem okolju;
 - neupoštevanje stroška lastniškega kapitala;
 - kazalniki z zamikom;
 - neupoštevanje nefinančnega vidika;
 - abstraktnost;
 - velik poudarek na stroških;
 - podpirajo večjo usmerjenost v kratkoročne učinke;
 - dajejo prednost tistim oblikam naložb, katerih učinki so enostavneje in hitreje merljivi;
 - navajajo na obsežnejše naložbe, ki jih je lažje vrednotiti, in manj na notranje razvojne projekte, ki jih je težje vrednotiti;
 - dovoljujejo družbam z močno premoženjsko osnovo (na primer z naravnimi viri) neučinkovito poslovanje z neizkoriščenimi sredstvi, dokler je poslovni izid zadovoljiv.

Zaradi naštetih številnih slabostih, ki jih lahko pripišemo klasičnim računovodskim informacijam in vse večjih potreb po kakovostnih informacijah o poslovanju družbe, so se v ekonomski teoriji začeli razvijati izboljšani modeli za presojanje uspešnosti. Tako se obstoječi modeli, ki temeljijo predvsem na računovodskih kategorijah, dopolnjujejo z nefinančnimi podatki ter oceno tako imenovanih »mehkih« področij

poslovanja, kar daje menedžerjem boljšo informacijo predvsem glede pričakovane prihodnje uspešnosti poslovanja (Tabela 1). Največji problem klasičnih računovodskih informacij je bil ravno v tem, da je bil njihov poudarek na preteklosti oziroma preteklih poslovnih dogodkih.

Tabela 1: Primerjava tradicionalnega in sodobnega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja

TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI	SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI
finančna naravnost	naravnost na stranke
usmerjeno v preteklost	usmerjeno v prihodnost
kratkoročni vidik	dolgoročni strateški pogled
delno prilagodljiv	visoko prilagodljiv
osredotočen navznoter	osredotočen navzven
zniževanje stroškov	izboljšave zmogljivosti
navpična struktura poročanja	vodoravna struktura poročanja
po področjih	združevalen
ločeno obravnavanje rezultatov	istočasno obravnavanje rezultatov
nezadostna analiza odstopanj	odstopanja so neposredno določena
posamezno spodbujanje zmogljivosti	skupinsko spodbujanje zmogljivosti
posamezno učenje	učenje celotne organizacije

Vir: Nemeč, 2000, str. 498.

V nadaljevanju predstavljam sodobne načine merjenja uspešnosti.

4.2 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V INFORMACIJSKI DOBI

Ko je masovna proizvodnja v prešla v proizvodnjo izdelkov s širino in globino, se je pojavila potreba po nenehnem izpopolnjevanju in spreminjanju proizvodov. Da bi bila ta sprememba za družbo uspešna, jo je bilo potrebno doseči pred konkurenti. S tem je pridobilo na pomenu vlaganje v znanje in inovacije, ki je postalo ključni način pridobitve konkurenčne prednosti.

Hkrati pa uspešnost vse bolj temelji tudi na sposobnosti pridobiti čim več različnih informacij ob pravem času in na podlagi le-teh učinkovito ukrepati.

Hitrost prehoda v informacijsko družbo ter doseganje visoke stopnje učinkovitosti in uspešnosti v njej sta v precejšnji meri odvisna od sposobnosti vzpostavitve učinkovitih oblik sodelovanja, povezovanja in poslovanja. Sodobne oblike poslovanja so podprte z najsodobnejšimi dosežki področij informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, za katere se je uveljavil pojem elektronsko poslovanje. Le-to predstavlja

kakovostni dvig poslovanja, ki ga mora biti poslovna informatika v informacijski družbi sposobna podpreti (Krisper et al., 2004, str. 29).

Hkrati s spreminjanjem načina in pogojev poslovanja se je na trgu pojavila cela vrsta modelov in konceptov, ki vodijo k finančnim prihrankom zaradi optimizacije poslovnih procesov in večanju produktivnosti in dobičkonosnosti. V strokovni literaturi se v zadnjem času omenjajo predvsem naslednji modeli in koncepti:

- metoda 20 ključev;
- model šest sigma ;
- model ekonomske dodane vrednosti;
- upravljanje odnosov s strankami;
- skrben pregled poslovanja;
- model celovitega upravljanja kakovosti;
- uravnoteženi sistem kazalnikov.

Skupna značilnost vseh teh modelov je, da za svoj uspeh potrebujejo reorganizacijo oziroma izboljšanje poslovnih procesov in sodelovanje vseh zaposlenih pri uvajanju in izvajanju. Družbe se običajno pri izbiri modela odločajo na osnovi lastnih želja, pričakovanj, želja, po priporočilih drugih in predvsem po tem, kaj sam model prinaša v primerjavi z ostalimi. Pogostokrat pri vpeljevanju teh modelov pomagajo svetovalne družbe. V tem primeru predstavlja prednost predvsem dejstvo, da niso obremenjeni z obstoječim načinom poslovanja družbe ter imajo širši pogled zaradi izkušenj na tem področju. Pri tem pa se morajo družbe zavedati, da vpeljevanje traja vsaj pol leta, lahko pa tudi do pet let (Vagaja, 2004).

V nadaljevanju so predstavljene značilnosti nekaterih sodobnih modelov merjenja uspešnosti.

4.2.1 Model celovitega upravljanja kakovosti

Celovito upravljanje kakovosti (angl. Total Quality Management - TQM) je najbolj priljubljen pristop nenehnega izboljševanja. Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev (Kotler, 2000, str. 56).

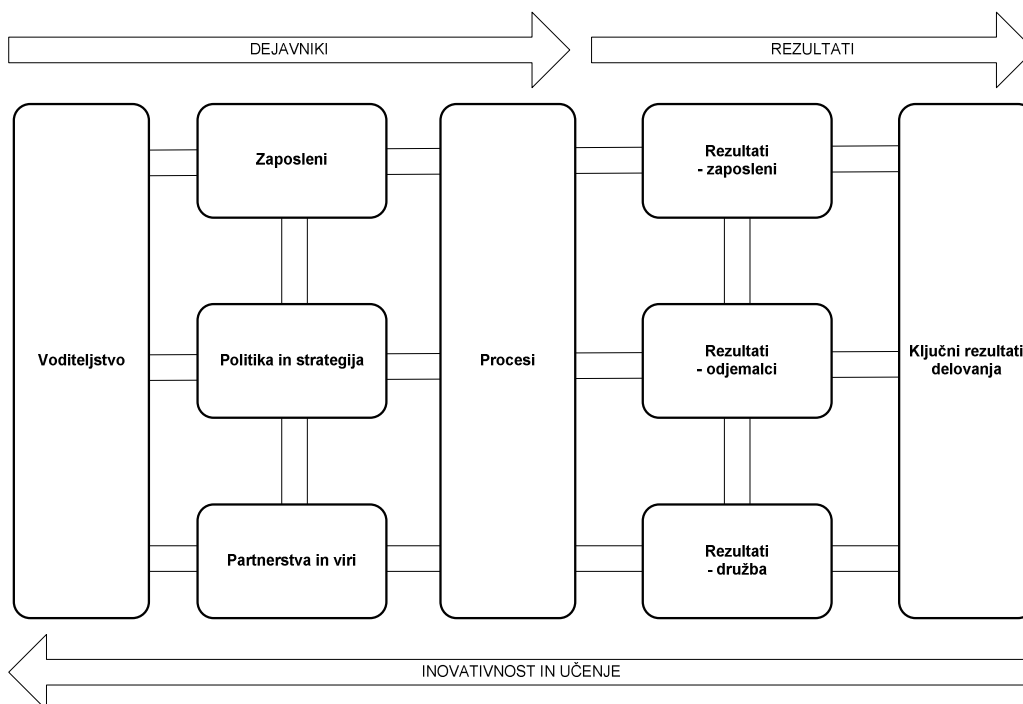
Celovito upravljanje kakovosti naj bi družbi omogočilo, da objektivneje izmeri svoje napredovanje na poti k odličnemu upravljanju. Pri tem se skladno s spremembami razumevanja kakovosti spreminja tudi razumevanje ciljev kakovosti, ki vse bolj postajajo tudi poslovni cilji.

Definicij modela celovitega upravljanja kakovosti je precej, kot skupne lastnosti pa bi lahko naštel:

- prizadevanje vseh zaposlenih, ne le vodstva, za doseganje boljše kakovosti;
- usmerjenost na kupca;
- usmerjenost na procese;
- usposabljanje in izobraževanje se štejeta kot naložbi;
- timsko delo;
- postavljanje merljivih ciljev na vseh področjih poslovanja in poročanje o njihovem doseganju;
- vključevanje načel kakovosti v zasnovo proizvodov in storitev;
- spremembe v kulturi družbe.

Model odličnosti EFQM (angl. European Foundation for Quality Management) je praktično orodje, ki družbam pomaga vzpostaviti sistem upravljanja z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti. Pogoj za uvedbo takega modela je predvsem volja in pripravljenost vseh zaposlenih za samoocenjevanje po uveljavljeni metodi. Cilj samoocenjevanja je vključitev vseh zaposlenih, ne le vodstva, v ocenitev uspešnosti in iskanje nenehnih izboljšav. Dejstvo, da dobri trenutni finančni rezultati družbe ne predstavljajo jamstva za uspešno poslovanje v prihodnosti, prispeva k temu, da so zaposleni motivirani za uporabo takega modela. Model, v katerem se poleg rezultatov ocenjujejo tudi dejavniki, ki take rezultate omogočajo, zmanjšujejo tveganja v zvezi s prihodnjim poslovanjem družbe.

Slika 2: Model odličnosti EFQM



Vir: Model odličnosti EFQM, 2005.

Model vključuje devet meril, ki se uporabljajo za ocenjevanje napredka družbe v smeri odličnosti (Slika 2):

- voditeljstvo - kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal;
- politika in strategija - kako družba uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležence ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi;
- zaposleni - kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne družbe in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov;
- partnerstva in viri - kako družba načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov;
- procesi - kako družba snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje;
- rezultati v zvezi z odjemalci - kaj dosega družba v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev;
- rezultati v zvezi z zaposlenimi - kaj dosega družba v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo družbo ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom;
- rezultati v zvezi z družbo - merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema družbo;
- ključni rezultati delovanja - kaj dosega družba glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih družba načrtuje, in lahko vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Merila so razdeljena na dejavnike in rezultate. Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj družbe kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje.

Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, upravljanjem z zmoglostmi zaposlenih in upravljanjem s partnerstvi in viri ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja.

Tako se tista stran modela, kjer so rezultati, ukvarja s tem, kar je družba dosegla in dosega, dejavniki pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegajo.

Prednost modela je v možnosti samoocenitve in možnosti rangiranja glede na skupno število točk. V procesu samoocenitve je potrebno odgovoriti na vrsto vprašanj, ki so lahko ocenjevalcu neke vrste opomnik, ki vodi do izboljšanja poslovanja.

Slabost modela je v visoki prilagojenosti posebnostim družbe, saj kazalniki niso vnaprej opredeljeni in se upoštevajo le tisti, s katerimi družba razpolaga. To lahko zaradi nekritične uporabe in prikaza finančnih kazalnikov vodi do problemov. Ker daje model veliko možnosti za subjektivnost ocenjevanja, ki lahko ob nekritični uporabi vodi k neuspešnemu poslovanju družbe, je učinkovitost modela v precejšnji meri odvisna od usposobljenosti ocenjevalcev.

V slovenskih družbah se uporablja Priznanje RS za poslovno odličnost. Gre za model, izdelan na osnovi EFQM.

4.2.2 Metoda 20 ključev

Metoda 20 ključev, ki jo je razvil profesor Iwao Kobayashi, predstavlja praktičen in razumljiv program medsebojno povezanih izboljšav poslovanja družbe. Metoda je mednarodno razširjena in priznana kot način stalnega in nadzorovanega »revolucioniranja« družbe, kar je pogoj za dolgoročno preživetje v času hitrih sprememb.

Metoda zajema 20 področij izboljšav, potrebnih za povečanje produktivnosti in zadovoljstva vseh interesnih skupin v družbi (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, skupnosti in lastnikov) ter za ohranitev in izboljšanje kakovosti naravnega okolja.

V svetu globalne konkurence je glavna konkurenčna prednost družbe njena sposobnost, da se uči hitreje kot konkurenti. Metoda 20 ključev temelji prav na tej predpostavki, gonilo metode pa je tako imenovani Demingov krog ali PDCA cikel (Plan - načrtuj, Do - naredi, Check - preveri, Act - ukrepaj).

Štirje temeljni kamni metode so ključi 1, 2, 3 in 20 (Tabela 2). Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih šestnajstih ključev, ki spet povratno vplivajo na temeljne kamne. Rezultat procesa je izboljšanje delovnih pogojev v družbi in vzpostavitev idealnih razmer na delovnih mestih brez nepotrebnih izgub, v prijetnem okolju, popolnoma osredotočeno na potrebe kupcev.

Tabela 2: Metoda 20 ključev

Ključ 1	Čiščenje in organiziranje
Ključ 2	Organizacija sistema in vodenje s cilji
Ključ 3	Aktivnosti v delovnih skupinah
Ključ 4	Zmanjšanje medfaznih zalog
Ključ 5	Zmanjšanje časov nastavitve
Ključ 6	Vrednostna analiza delovnih postopkov
Ključ 7	Proizvodnja brez nadzora
Ključ 8	Povezava proizvodnih procesov
Ključ 9	Vzdrževanje strojev in opreme
Ključ 10	Organizacija delovnega časa
Ključ 11	Sistem zagotavljanja kakovosti
Ključ 12	Odnosi z dobavitelji
Ključ 13	Odpravljanje vseh izgub
Ključ 14	Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
Ključ 15	Širjenje usposobljenosti zaposlenih
Ključ 16	Planiranje proizvodnje
Ključ 17	Nadzor učinkovitosti
Ključ 18	Računalniška podpora poslovanju
Ključ 19	Varčevanje z energijo in materiali
Ključ 20	Obvladovanje vodilnih tehnologij

Vir: Kobayashi, 2003, str. 256.

Metoda je zelo praktična in omogoča vzpostavitev pogojev in kulture prilagodljivih delovnih mest in delovnih skupin v smislu BOLJE, HITREJE in GENEJE. Metoda je razširjena po celem svetu in omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh področij delovanja družbe, ki so ključna za pridobitev konkurenčne prednosti in doseganja strateških ciljev družbe.

S pomočjo karte 20 ključev in 5 nivojskega mednarodnega sistema za ocenjevanje in primerjanje, ki je enak za vse družbe, ocenimo, kako dobri smo na posameznem ključu in tako dobimo skupno število točk med 20 in 100.

4.2.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti

Uravnoteženi sistem kazalnikov je rezultat večletnih raziskav pod vodstvom Roberta Kaplana in Davida Nortona. Pri raziskavah je pomagalo 12 velikih družb, ki so bile v letih 1990-1991 vodilne pri merjenju učinkovitosti poslovanja. Cilj raziskav je bil ugotoviti, kaj te uspešne družbe merijo. Raziskave so se začele s hipotezo, da samo

finančne meritve za učinkovitost delovanja organizacije niso dovolj. Metoda je bila prvič predstavljena leta 1992.

Kaplan in Norton sta na osnovi raziskav ugotovila, da so za uspešnost delovanja družbe poleg finančnega vidika potrebni še vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Samo finančni kazalniki so bili primerni za družbe industrijske dobe, katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso ključnega pomena za uspešno poslovanje. Taki finančni kazalniki pa niso primerni za družbe informacijske dobe, kjer so v ospredju stranke, dobavitelji, zaposleni, procesi, tehnologija in neprestane izboljšave. S časom je na konceptu štirih vidikov nastal uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard oz. BSC).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti obsega celotni nadzor nad uresničevanjem strategije prek naslednjih dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 20-26):

- pojasnjevanja in udejanjanje vizije in strategije;
- posredovanja in povezovanja strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti;
- načrtovanja, zastavljanja ciljev in usklajevanja strateških pobud;
- učinkovitega pridobivanja strateških povratnih informacij.

Bistvo uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je, da mora družba za uspešen nadzor nad uresničevanjem sprejete strategije spremljati izvajanje strategije celostno in ne omejeno le na finančni del. V primeru merjenja samo finančnih rezultatov se, kot sem podrobneje prikazal že v prejšnjih poglavjih, menedžment osredotoči le na ta del, kar pa lahko vodi v izrazito kratkoročno usmerjenost. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti pa pomaga prevesti strategijo družbe v konsistenten splet kazalnikov.

Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov govorimo o štirih vidikih:

- **finančni vidik** je vidik lastnikov družbe, zato kazalniki, vključeni v ta vidik, vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalnike;
- **vidik kupcev** vsebuje kazalnike za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot ga vidijo kupci;
- **vidik notranjih poslovnih procesov** vključuje kazalnike za najpomembnejše notranje procese. Ti procesi so tisti, kjer se mora družba najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike;
- **vidik učenja in rasti** preko izbranih kazalnikov odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v družbi, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

Finančni kazalniki se v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti ohranjajo, saj so zelo koristni pri povzemanju relativno enostavno izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Finančni kazalniki naj bi prikazali, ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Navadno so vezani na ekonomsko dodano vrednost, donosnost, rast ali vrednost delnice.

Vidik kupcev je za družbo zelo pomemben za razvoj in ohranjanje obstoječih in pridobivanje nadaljnjih poslov, zato mora družba skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke. Osnovni ali splošni kazalniki na tem področju so: tržni deleži, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje stranke z novimi proizvodi in storitvami, zadovoljstvo stranke itd. Vidik strank poleg osnovnih kazalnikov vključuje tudi specifične kazalnike, ki so značilni za vsak segment strank in predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste. Pri skupini procesov ravnanja s strankami skuša družba doseči »intimnost« s strankami, kar lahko naredi na področjih, kot so implementacija rešitev, odnosi s stranko in svetovanje. Vidik poslovanja s strankami omogoča vodstvu družbe izoblikovati strategijo s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Kaplan, Norton, 2000, str. 38).

Zunanjo uspešnost in notranjo učinkovitost družbe odraža **vidik notranjih poslovnih procesov**. Celotni poslovni proces, ki ga tvorijo inovacijski procesi, proizvodni procesi in poprodajni procesi, je zelo pomemben, ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Skupina procesov inoviranja podpira pozicijo družbe, ki stavi na edinstven produkt. Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje tudi izvedbene procese, ki omogočajo razvoj pozicije odličnega izvajalca.

Poleg teh treh osnovnih skupin procesov je še ena skupina, ki navadno ni neposredno vezana na poslovanje s strankami, to so regulacijski oziroma okoljevarstveni procesi. Ti vključujejo procese za zagotavljanje zdravja in varnosti delavcev, varovanje okolja in socialne pomoči (Kaplan, Norton, 2000, str. 91).

Četrty vidik je **vidik učenja in rasti**, ki je podlaga vseh strategij in kaže, katero infrastrukturo mora družba razviti za podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, kar vodi do dolgoročne rasti in izboljšav, ki se nenazadnje odražata tudi v ustreznih finančnih rezultatih. Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Prvi trije vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti navadno razkrijejo razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar bi bilo potrebno za skokovito doseganje uspešnosti. Za premostitev tega razkoraka je potrebno vlagati v dodatno izobraževanje, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter uskladitev postopkov in poteka dela v družbi. Kazalniki, ki temeljijo na zaposlenih, vključujejo

mešanico splošnih kazalnikov rezultatov (npr. zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje in znanja zaposlenih itd.) skupaj s specifičnimi gibalimi teh splošnih kazalnikov, kot so sezname specifičnih znanj, potrebnih v novem okolju (Kaplan, Norton, 2000, str. 40).

Če povzamemo vse skupaj, gre pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti za pretvarjanje vizije in strategije družbe v cilje in kazalnike v okviru uravnoteženega zbira vidikov. V sistem so vključeni kazalniki zelenih rezultatov ter procesov, ki bodo vodili proti zelenim prihodnjim rezultatom (Kaplan, Norton, 2000, str. 41).

Nefinančni kazalniki, ki jih uporabljamo v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti, niso posebnost tega modela, saj se uporabljajo tudi v modelu celovitega upravljanja kakovosti. Posebnost uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je v zahtevi po intenzivnem strateškem razpravljanju in nenehnem dvosmernem komunikacijskem procesu, ki vodi v učinkovito izvajanje strategij. Strateški cilji niso vsiljeni z vrha, ampak so rezultat razprave, razumevanja in sprejemanja tudi na nižjih ravneh. Enako velja za sprejete kazalnike, ki merijo uspešnost izvajanja strategije posameznih enot, timov in posameznikov v družbi. Izvajanje sprejete strategije omogočajo natančno opredeljena vzročno-posledična razmerja med kazalniki, med katerimi so eni dejavniki, to so gibalimi ali povzročitelji uspešnosti družbe, drugi pa posledice ali rezultati oziroma kazalniki z zamikom.

Pri modelu uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti gre za to, da je strategija družbe zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Zaporedje vzrokov in posledic naj bi prežemalo vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti.

Tako bi moral pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti opredeliti in izrecno določiti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibalimi uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik sistema bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki družbi posreduje pomen strategije poslovne enote. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti se oblikuje za posamezne strateške poslovne enote, saj je v primeru, da je organizacijska enota opredeljena preširoko, težko določiti povezano, celovito strategijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 42-46).

Za model je poleg celovitega pristopa značilna visoka stopnja prilagodljivosti in povezanost z razvojno strategijo. Model je primeren za vse družbe ne glede na naravo poslovnih učinkov. Ne moremo pa vnaprej opredeliti spleta kazalnikov, ki bi bil primeren za vse družbe. Družba torej sama izbere kazalnike, in sicer glede na njeno strategijo, tehnologijo, organizacijo in druge dejavnike, lahko pa po potrebi vključi še druge vidike poslovanja. Zaradi vseh teh možnosti prilagajanja modela nikakor ne

moremo govoriti o enem in edinem spletu kazalnikov, ki bi bil vnaprej določen in ustrezen za vse družbe.

Rečemo torej lahko, da uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti prehaja iz modela merjenja v model poslovanja, res pa je, da je bolj kot na oblikovanje usmerjen na izvedbo strategije. Pri tem ta metoda merjenja uspešnosti poslovanja odpravlja slabosti klasičnih računovodskih meril, vendar bi se morali v družbah zavedati vsaj treh omejitev uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja (Hočevar, 2003, str. 59 – 62):

- **»novost«** - uravnoteženi sistem kazalnikov ni revolucionarna metoda merjenja uspešnosti poslovanja. V teoriji in tudi v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Družbe morajo samo dopolniti obstoječe merjenje;
- **nepopolnost** - metoda zajema številna pomembna področja poslovanja. Vendar predlagani kazalniki niso popolni. Prav gotovo vsaj kazalniki odnosa do dobaviteljev zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti. Kazalniki bi morali prikazovati tudi odnos družbe do ekologije ter ugleda v lokalni skupnosti in podobno;
- **obsežnost** – uravnoteženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja družbe kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja družbe z drugimi.

4.2.3.1 Metode povezovanja uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora biti povezan s strategijo družbe, hkrati pa jo mora tudi izražati. Tako je možno strategijo prevesti na skupek kazalnikov, ki so bili izbrani, da bi prikazovali odsev uresničevanja strategije. Metode povezovanja so (Kaplan, Norton, 2000, str. 159-160):

- **Vzročno-posledična razmerja:** ta razmerja lahko opišemo z zaporednimi pogojnimi stavki. Razmerja oziroma hipoteze med cilji oziroma kazalniki različnih vidikov morajo biti jasno zapisana, da jih lahko družbe uporabljajo in potrjujejo. Vsako dejanje sledi iz posledice prejšnjega dejanja v primeru, da je pogoj za to napredovanje izpolnjen. Na koncu se to izrazi kot ugoden rezultat finančnega kazalnika v finančnem vidiku. Vsak kazalnik uravnoteženega sistema mora biti sestavni del verige vzročno-posledičnih razmerij, ki posreduje pomen strategije poslovne enote za organizacijo.
- **Gibala uspešnosti poslovanja:** za posamezen vidik so značilni kazalniki, ki se jih uporablja ne glede na strategijo družbe ali panogo družbe, to so osnovni kazalniki. Poznamo pa tudi kazalnike, ki so značilni le za posamezno poslovno enoto, to so gibala uspešnosti. Gibala uspešnosti so vnaprejšnji kazalniki, ki nam nakazujejo pot za doseglo rezultatov in nas z zgodnjimi znamenji opozarjajo

na uspešno ali neuspešno izvajanje strategije poslovne enote. Z njim lahko dosežemo tudi kratkoročne izboljšave v poslovni enoti, ne da bi za to potrebovali osnovne kazalnike. Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati splet kazalnikov rezultatov (kazalniki z zamikom) in gibal poslovanja (vnaprejšnji kazalniki), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote.

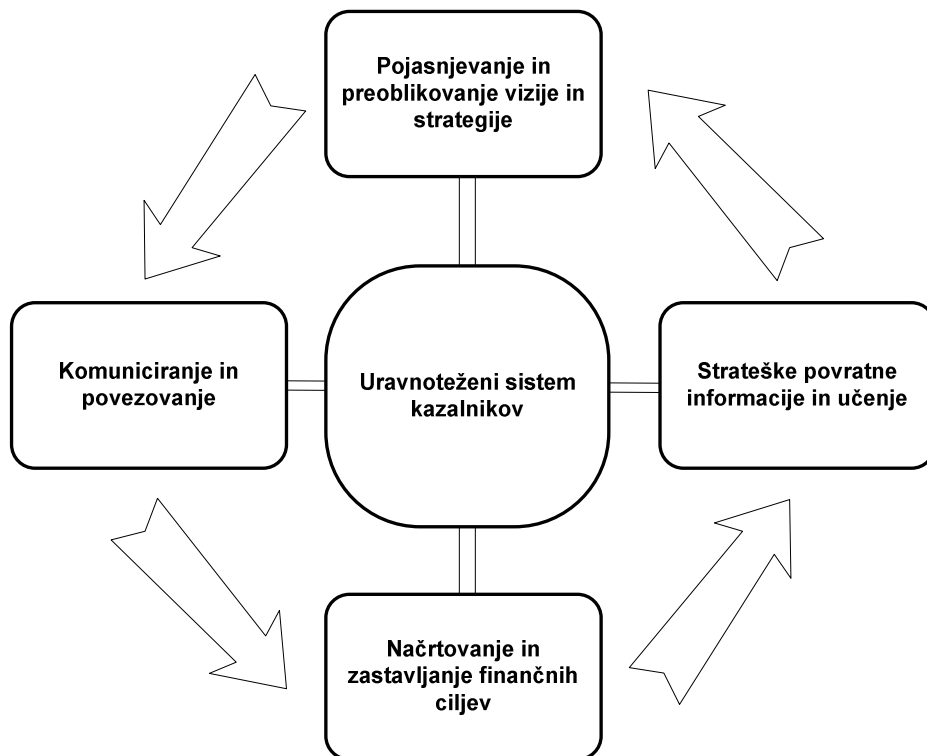
- **Povezovanje finančnih kazalnikov:** glavni temelj uravnoteženega sistema kazalnikov so še vedno finančni rezultati, ki so največkrat tudi vzrok za vsa naša prizadevanja k izboljšanju poslovanja. Iz tega izhaja, da je potrebno izboljšave v poslovnih procesih vedno povezati s finančnimi kazalniki, da bi se le-te odrazile v zadovoljevanju strank in uspešnosti poslovanja v prihodnosti. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji.

4.2.3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški sistem poslovanja

V pogojih globalne konkurence je za družbe postalo pomembneje, da znajo izkoristiti razpoložljiva neotipljiva sredstva in lastne konkurenčne prednosti kot pa sposobnost vlaganja in upravljanja fizičnih sredstev. Problem tradicionalnih metod merjenja uspešnosti je, da te spremembe vanje ni mogoče vključiti, zato lahko prikazujejo le kratkoročne rezultate poslovanja. Na drugi strani pa uravnoteženi sistem kazalnikov s svojimi štirimi pogledi omogoča družbi povezovanje dolgoročnih strateških ciljev s kratkoročnimi operativnimi cilji in s tem pripravi okolje, v katerem se lahko razvije strateški sistem poslovanja (Slika 3).

Uravnoteženi sistem kazalnikov usklajuje cilje vseh štirih vidikov za dolgoročni finančni uspeh družbe, usklajuje cilje posameznikov, skupin in oddelkov zaradi strateškega uspeha, pomaga prilagajati razpored sredstev, spodbuja strateške pobude in omogoča pripravo letne strategije ter pri vsem tem ne zmanjšuje pomena finančnih kazalnikov.

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški sistem poslovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24.

4.2.3.3 Pojasnjevanje in preoblikovanje strategije in vizije

Menedžment mora naprej priti do jasne odločitve, kaj sta vizija in strategija družbe. Naslednji korak je posredovanje vizije in strategije družbe nižjim vodstvenim delavcem, vse do zaposlenih na najnižjih nivojih. Da bi podrejeni delovali v skladu z dogovorjeno vizijo in strateškim načrtom pri izvajanju njihovih dnevnih opravil, morajo biti le-ti izraženi kot integriran sistem ciljev in meril, ki morajo biti dogovorjeni in odobreni s strani višjih ravni družbe. Se pravi, da je strateške poslovne enote potrebno vzpodbuditi, da same oblikujejo lastne strategije, ki bodo podpirale strategijo družbe kot celote.

4.2.3.4 Komuniciranje in povezovanje

Glavna naloga vodilnih delavcev je širjenje strategije po organizaciji ter povezovanje strategije družbe s cilji posameznega oddelka in zaposlenega. Uravnoteženi sistem kazalnikov ponuja zagotovilo, da so vsi nivoji organizacije seznanjeni in razumejo dolgoročno strategijo družbe ter da so oddelčni in individualni cilji uvrščeni vanjo. S tremi aktivnostmi oziroma programi (Kaplan, Norton, 1996) se skuša prenesti strategijo in uravnoteženi sistem kazalnikov na ožje oziroma individualne cilje in kazalnike kot pomoč skupinam in posameznikom pri njihovih nalogah:

- **Programi komuniciranja in obveščanja:** Izvajanje strategije se začne z učenjem tistih, ki bodo to strategijo izvajali in prenašali naprej. Strategijo je potrebno širiti z vrha navzdol in pri tem razviti obsežen program spoznavanja strategije in kritičnih dolgoročnih ciljev za vse zaposlene, če se želi zagotoviti uspeh strategije. Seznanjanje zaposlenih s strateškimi načrti družbe jim odpira možnosti za predloge o izboljšavah pri doseganju individualnih ciljev. Komuniciranje pa poteka tudi od spodaj navzgor. Posamezni oddelki seznanjajo upravni odbor in direktorje s pomočjo postavljenih meril o lastnih ciljih in dosežkih, hkrati pa to predstavlja povratne informacije in sledljivo odgovornost. Doseganje kratkoročnih finančnih ciljev še ne predstavlja zadovoljivih učinkov, če ostala merila kažejo na to, da dolgoročna strategija ne deluje ali ni ustrezno vnesena v organizacijo. To spodbuja misel, da sta komuniciranje in izobraževanje vseh vpletenih izrednega pomena in je potrebno, da sta vedno prisotna.
- **Programi zastavljenih ciljev:** Poznavanje ciljev družbe še ni dovolj, da bi zaposleni spremenili odnos. Priporočljivo je, da so strateški cilji in merila postavljeni posebej za posamezen oddelak, lahko so tudi individualni, v vsakem primeru pa se morajo skladati s strateškimi cilji in merili celotnega družbe. Oblikovanje osebnih uravnoteženih sistemov kazalnikov omogoča zaposlenim, da lahko opravljajo dnevna opravila in še vedno delujejo skladno s strategijo družbe.
- **Vključitev sistema nagrajevanja:** ta vidik prinaša tudi določeno tveganje, saj se pojavi vprašanje, ali so postavljena merila pravilna in ali so zbrane informacije za postavljena merila veljavna in točna. Smotrnejše je postaviti prag, ki opozarja na to, kdaj je dosežena najnižja dovoljena točka strateških meril. Ta zahteva bi motivirala zaposlene, da ustvarjajo učinke enakomernejše tako na kratki kot dolgi rok. Vsekakor pa so finančne spodbude in nagrade potrebne za motiviranje zaposlenih. V zadnjem času se za motiviranje uveljavljajo tudi nederarne nagrade, za katere ni nujno, da so finančno obremenjujoče, a kljub temu zahtevajo svoj čas za načrtovanje. Take nagrade postajajo priljubljene zaradi neposrednega nagrajevanja zaposlenega takoj po doseženem rezultatu.

4.2.3.5 Načrtovanje in zastavljanje ciljev

Vodstveni delavci lahko jamčijo uspešnost doseganja samo tistih ciljev, ki se skladajo z dolgoročnimi strateškimi cilji. Težava se ponavadi pojavi pri povezovanju načrtovanja financiranja in novo zastavljenih strateških ciljev, saj imajo družbe večinoma ločene oddelke, kjer se pripravljajo strateške in finančne plane. V želji, da bi se dolgoročni strateški načrti uresničili, je potrebno skupno načrtovanje le-teh in finančnih predračunov. Uporabniki uravnoteženega sistema kazalnikov izberejo kazalnike vseh štirih vidikov in za vsakega postavijo cilje. Za tem določijo smer

delovanja oziroma gibalna uspešnosti in določijo vnaprejšnje kazalnike, ki jih bodo pripeljali do zelenega cilja, ter postavijo kratkoročne mejnike, ki zaznamujejo smer poti, ki si jo je družba izbrala. Na ta način je omogočeno, da so operativni cilji povezani s strateškimi cilji. Po natančnejši določitvi strategije in izbranih kazalnikov je potrebno preverjanje in odpravljanje napak v najbolj kritičnih procesih, ki postavljajo uspeh izbrane strategije pod vprašaj. V tej točki je povezava med gibalni uspešnosti in izbrano strategijo najbolj opazna. Zadnji korak je postavitve kratkoročnih ciljev oziroma mejnikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Ti mejniki predstavljajo oprijemljive izraze predvidevanj menedžementa o tem, kje in do kakšne stopnje naj bi programi v izvajanju vplivali na izbrane kazalnike. Predvsem pa omogočajo preverjanje strategije same in kako se le-ta uvaja v organizacijo. Po zaključku tega procesa bi moral menedžment postaviti cilje za dolgoročne strateške načrte, ki jih želi doseči pri vseh štirih vidikih, prav tako bi moral določiti strateške vzpodbude in za to potrebne vire ter izbrati mejnike, ki označujejo napredek, usmerjen proti strateškemu cilju.

4.2.3.6 Strateške povratne informacije in učenje

Prvi trije procesi so zelo pomembni pri uvajanju strategije v organizacijo, vendar pa brez zadnjega ne bi mogli preverjati uspešnost vpeljane strategije zaradi nenehnih sprememb v poslovnem svetu. Prvi trije procesi vzpostavljajo enojno zanko učenja, v takem sistemu so cilji določeni vnaprej in jih ni mogoče spreminjati. Enojna zanka učenja ne zahteva ali pripomore k hitrejši preučitvi niti izbrane strategije niti uporabljenih načinov vpeljevanja le-te v trenutnem poslovnem okolju, temveč želi za napake, ki kažejo odstopanje od predvidene poti, uvesti popravne ukrepe z namenom vrniti se nazaj na načrtano pot. Zavedati se je treba, da se v poslovnem svetu dnevno pojavljajo spremembe, ki lahko bistveno vplivajo na razvoj in obstanek vsake družbe. Zaradi teh sprememb, ki postavijo pod vprašaj ustreznost v preteklosti izbranih strategij, je potrebno vedno znova preverjati njihovo ustreznost. Temu pravimo učenje v dvojni zanki. Strateško učenje je sestavljeno iz pridobivanja povratnih informacij in preverjanja hipoteze, na kateri sloni osnovna strategija in seveda sprejemanju potrebnih popravkov. Po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 265) učinkovit proces strateškega učenja vsebuje tri glavne sestavine:

- **skupni strateški okvir:** ta posreduje in pregledno razčleni vizijo družbe v jasne in operativne izraze, ki se jih družba trudi doseči. Omogoča tudi, da vsi udeleženci spoznajo strategijo družbe ter vedo, v kolikšni meri sami prispevajo k doseganju strategije družbe;
- **proces pridobivanja povratnih informacij:** tu se zbirajo podatki o uspešnosti izvajanju strategije in omogočajo preverjanje hipotez o vzročno-posledičnih povezavah strateških ciljev in pobud. Sistem povratnih informacij mora biti

sposoben preverjanja, ocenjevanja in spreminjanja hipotez, ki so vstavljene v poslovni oddelčni strategiji;

- **proces skupinskega reševanja problemov:** pospeši ponoven pregled strategije, kar je nujno potrebno za strateško učenje. S periodičnimi ocenjevanji in pregledi vzročno-posledičnih povezav med gibalni uspešnosti in strateškimi cilji je možno preverjanje veljavnosti oddelčnih strategij in njihovega vpeljevanja v sistem družbe. Rezultat takega preverjanja je lahko odločitev o potrditvi pravilno izbrane strategije v trenutnem poslovnem okolju ali pa odločitev, da oddelki potrebujejo drugačno strategijo zaradi prilagajanja novim vsebinam, tržnim razmeram in notranjim sposobnostim. Zmožnost omogočenega organizacijskega učenja na izvršni ravni – strateško učenje – je tisto, zaradi česar se uravnoteženi sistem kazalnikov razlikuje od drugih modelov in mu hkrati daje neprecenljivo vrednost pri vzpostavljanju strateškega upravljalnega sistema.

4.2.3.7 Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov

V prejšnjih točkah sem podal teoretični okvir uravnoteženega sistema kazalnikov, poglavje pa bom zaključil s predstavitev posameznih korakov oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri tem moram ponovno poudariti, da je predpogoj za uspešnost vzpostavljanja sistema podpora in vodenje s strani najvišje vodstvene ekipe, hkrati pa mora biti doseženo tudi soglasje o vlogi uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 311).

V prvem koraku je potrebno jasno opredeliti vizijo in poslanstvo družbe. Vizija in poslanstvo morata biti oblikovana kot smiselno in razumljivo opredeljeno besedilo. Predstavljata namreč rezultate, ki jih želi doseči celotna družba.

Sledi drugi korak, v katerem se oblikuje strategija, ki bo vodila družbo na poti uresničevanja vizije in poslanstva. Za sestavne elemente strategije se oblikujejo strateški cilji.

V tretjem koraku se strateški cilji družbe razporedijo v štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov. Za vsak vidik se potem na podlagi strateških ciljev oblikuje primeren splet kazalnikov. Pri tem se družbe srečajo s problemom, katere kazalnike izbrati, da bo strategija celovito pokrita, in kako spremljati in meriti rezultate ter primerno ukrepati. Kar se tiče izbire kazalnikov, metoda rešuje problem tako, da opredeljuje štiri vidike, kazalniki pa naj bi pokrivali ključne elemente teh vidikov. Pri prevajanju strategije v kazalnike si pomagamo z vizualizacijo strategije s pomočjo tako imenovanega strateškega diagrama (ang. Strategy Map), s katerim prikažemo glavno strukturo strategije, kar olajša izbiro kazalnikov.

Za zaključek je potrebno v četrtem koraku oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov določiti sprejemljive velikosti izbranih kazalnikov.

S tem se zaključi prva faza oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov, ne konča pa se proces nenehnega preverjanja ustreznosti postavljene strategije, vizije in prilagajanja okolju, ki omogoča rast družbe. Gre namreč za stalen proces ugotavljanja skladnosti in prilagajanja spremembam. Če hoče imeti družba celovit strateški menedžerski proces, mora skrbeti za pridobivanje povratnih informacij, njihovo analizo in vrednotenje, ki strategijo preskuša in prilagaja novim razmeram na trgu.

5 NADGRADNJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA VODENJE IN SPREMLJANJE URESNIČEVANJA STRATEGIJE SKUPINE HSE S SISTEMOM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

V tem poglavju bom najprej predstavil slovenski elektroenergetski sektor in njegove posebnosti, ki so pomembne za razumevanje poslanstva in vizije družbe Holding Slovenske elektrarne d.o.o. in skupine HSE. Na kratko bom predstavil analizo stanja v skupini in razloge, ki govorijo v prid uvedbi novega sistema merjenja uspešnosti. Glavni del tega poglavja je namenjen analizi obstoječega stanja informacijskih sistemov družbe HSE in definiranju kazalnikov na osnovi sprejetega razvojnega načrta skupine HSE z opredelitvijo kazalnikov vsakega od štirih vidikov in prikazu njihovih medsebojnih povezav s strateškim diagramom.

5.1 KRATKA PREDSTAVITEV ELEKTROENERGETSKEGA SEKTORJA

Zaradi majhnosti in relativno dobre povezanosti s sosednjimi sistemi se slovenski elektroenergetski sistem uvršča med evropske sisteme, najbolj izpostavljene zunanjim vplivom in potencialni mednarodni konkurenci.

Z odprtjem trga z električno energijo je električna energija postala tržno blago. Od 15. aprila 2001 energetska zakonodaja v Sloveniji omogoča, da lahko odjemalci, ki presegajo priključno moč 41 kW na enem odjemnem mestu, prosto izbirajo svojega dobavitelja električne energije. S spremembo Energetskega zakona so od 1. julija 2004 upravičeni odjemalci vsi odjemalci razen gospodinjstev. Gospodinjstva pa zakonodaja uvršča med tarifne odjemalce, katerim zagotavljajo dobavo električne energije v skladu s tarifnim sistemom družbe distribucije v okviru dejavnosti gospodarske javne službe dobave električne energije tarifnim odjemalcem.

Ker je Slovenija kot polnopravna članica EU zavezana k spoštovanju njenih direktiv, so bile s harmonizacijo zakonodaje in odprtjem energetskega trga uvedene vse institucije, ki jih odprti trg potrebuje za delovanje:

- neodvisna agencija za energijo;
- sistemski operater prenosnega omrežja;
- sistemski operater distribucijskega omrežja;
- organizator trga.

Hkrati s tem je bila izvedena konsolidacija na področju domačih proizvajalcev električne energije. Nekaj več težav je pri vzpostavljanju konkurence na trgu, saj gre za zelo majhno tržišče in je drobljenje ponudbe oz. proizvodnje električne energije neracionalno in z vidika obratovanja nezanesljivo.

Zaradi relativne majhnosti slovenskega elektroenergetskega sistema in velike uvozne odvisnosti ter navzkrižnega subvencioniranja dela domače industrije, ki ni sposobna plačati tržne cene električne energije, je Slovenija od Evropske komisije izpogajala triletno prehodno obdobje glede dodeljevanja čezmejnih prenosnih zmogljivosti. Prehodno obdobje se izteče 01.07.2007. Po tem datumu si bodo tudi gospodinjstva lahko prosto izbirala dobavitelja električne energije, kar bo predstavljalo popolno odprtje trga z električno energijo.

5.1.1 Organiziranost elektroenergetskega sistema Slovenije

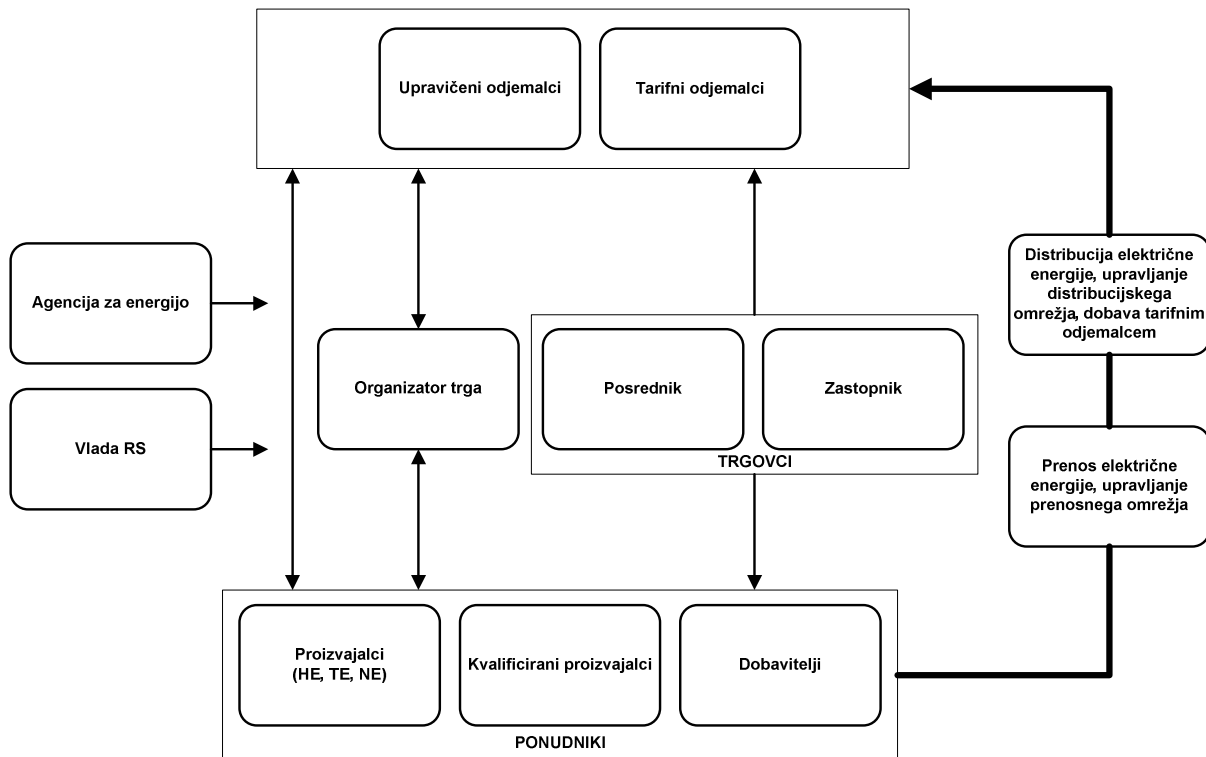
Slovenski elektroenergetski sistem je v grobem ločen na tri ravni:

- upravljalec in lastnik prenosnega omrežja – Elektro Slovenija (skrajšani naziv družbe je ELES);
- distribucijska družbe (Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Celje, Elektro Primorska in Elektro Gorenjska) kot lastniki in upravjalci distribucijskih omrežij, ki obenem opravljajo tudi dejavnost trgovanja z električno energijo in dobavo upravičenim odjemalcem ter javno službo oskrbe tarifnih odjemalcev;
- družbe za proizvodnjo električne energije - hčerinske družbe Holdinga Slovenske elektrarne, Nuklearna elektrarna Krško, Termoelektrarna Trbovlje, Termoelektrarna- toplarna Ljubljana.

Opis slovenskega elektroenergetskega sistema pa ni popoln brez omembe še dveh udeležencev. ELES-ova hčerinska družba Borzen opravlja dejavnost organiziranja trga z električno energijo, nad celotnim trgom in aktivnostmi vseh akterjev pa bdi neodvisni regulator trga – Agencija za energijo Republike Slovenije.

Povezave med udeleženci slovenskega elektroenergetskega sistema so razvidne iz slike 4.

Slika 4: Organiziranost slovenskega trga z električno energijo



Vir: Letno poročilo Elektra Ljubljana d.d. za leto 2003, 2004.

Aktivnosti udeležencev slovenskega trga z električno energijo so omejene s tehničnimi značilnostmi slovenskega omrežja. Njegovo hrbtnico sestavlja ELES-ovo 400 in 220 kV omrežje ter povezave s sosednjimi sistemi. Ob svoji relativni majhnosti je slovenski elektroenergetski sistem zelo dobro povezan s sosednjimi.

V nadaljevanju so na kratko predstavljene vloge posameznih udeležencev elektroenergetskega sistema, ki pomembno vplivajo na pogoje poslovanja HSE.

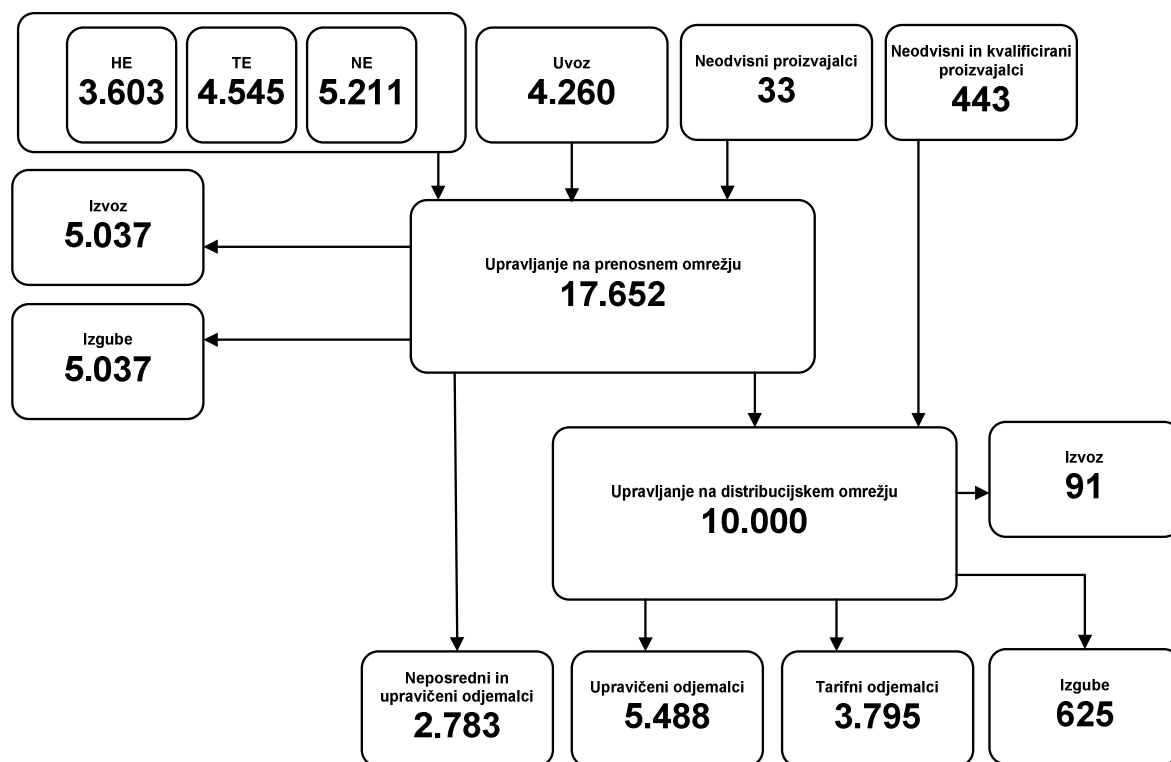
5.1.1.1 Agencija za energijo RS

Javna agencija RS za energijo je neodvisen regulator energetskega sektorja v Republiki Sloveniji. S svojim delovanjem zagotavlja enakopravnost vseh udeležencev na energetske trgu in njegovo preglednost. S tem povečuje tudi zaupanje udeležencev na trgu in vlagateljev v energetske sektor. Neodvisno od interesov udeležencev na trgu, ki so lahko podjetniški, lastniški ali državni, uravnoveša tudi njihove vplive na infrastrukturne dejavnosti in nadzira delovanje trga. Reguliranje cen storitev, ki se nanašajo na energetske infrastrukturo, predvsem omrežja, izvaja tako, da spodbuja izvajalce storitev k stroškovni učinkovitosti, obenem pa zagotavlja trajno kakovost njihovih storitev in razvoj ter omogoča potrebne naložbe. Posebno

pozornost namenja odjemalcem oziroma zaščiti potrošnikov, katerim mora z vsemi ukrepi, ki so za to na voljo v okviru dobro delujočega trga, zagotavljati kakovostno oskrbo z električno energijo in zemeljskim plinom. V procesu odpiranja energetskega trga tudi skrbno tehta potrebe po širjenju tržnega prostora v razmerju do kakovostne, varne in zanesljive oskrbe z električno energijo in zemeljskim plinom v Republiki Sloveniji.

Na sliki 5 je prikazana elektroenergetska bilanca proizvodnje in porabe v Sloveniji v letu 2004, iz katere so razvidni tako viri električne energije v Sloveniji kot njena poraba.

Slika 5: Elektroenergetska bilanca proizvodnje in porabe v letu 2004 (v GWh)



Vir: Bilanca proizvodnje in porabe 2004, 2005.

5.1.1.2 Organizator trga

Vlogo organizatorja trga električne energije v Sloveniji opravlja družba Borzen, hčerinska družba Elektra Slovenije. Njena ustanovitev je bila ena izmed obveznosti, ki jo je prinesel Energetski zakon in hkrati tudi eden temeljnih pogojev za odprtje borze z električno energijo. Borze so tržni mehanizem, s katerim se je poskušalo na prostovoljen ali deloma obvezen način vzpodbuditi konkurenčne

razmere in na trg vnesti preglednost. V idealnih razmerah omogočajo dnevni trgi električne energije ekonomsko učinkovitost tako na kratki kot na dolgi rok.

Borza z električno energijo mora za svoje uspešno poslovanje slediti osnovnim načelom borznega trgovanja:

- načelo transparentnosti (pregledno, jasno in javno poslovanje za vse udeležence; javna objava tržnih gibanj),
- načelo likvidnosti (ublažitev nenavadnih sprememb obsega ponudbe in povpraševanja brez pretiranih nihanj cen oziroma nihče od udeležencev trga ne sme imeti prevelikega vpliva na oblikovanje cene na trgu),
- načelo varnosti (Energetski zakon, Pravila za delovanje trga električne energije, finančne garancije članov zmanjšujejo finančna tveganja),
- načelo poštenosti (nediskriminatornost organiziranega trga je zakonsko določena),
- načelo učinkovitosti (prilagodljiv trgovalni informacijski sistem).

Borzen omogoča preglednost borze z električno energijo z objavljanjem cen in količin iz sklenjenih poslov na trgu električne energije v različnih časovnih obdobjih ter z objavljanjem posebnih indeksov. To omogoča udeležencem trgovanja sprejemati ustrezno strategijo trgovanja in oblikovanja lastnih ponudb.

5.1.1.3 Sistemski operater prenosnega omrežja

Sistemski operater prenosnega omrežja (SOPO) skrbi za vodenje, obratovanje in usklajeno delovanje omrežja s sosednjimi omrežji in zagotavljanje sistemskih storitev. V sistemske storitve spada zagotavljanje sekundarne in terciarne regulacije ter energije za izravnavo odstopanj. SOPO organizira tudi razpise na letni osnovi, kjer dodeljuje slovensko polovico razpoložljivih čezmejnih zmogljivosti na mejah, kjer prihaja do zgostitev. To so slovensko-italijanska meja v smeri Italije in avstrijsko-slovensko meja v smeri Slovenije. Čezmejne prenosne zmogljivosti na teh mejah so do 1.1.2007 razdeljene po sistemu »pro rata«. Ostale prenosne čezmejne zmogljivosti SOPO dodeli tistemu, ki za njih prvi zaprosi. V primeru, da je delovanje prenosnega omrežja ogroženo, sistemu pa grozi razpad, lahko SOPO poseže v pogodbe in obvaruje sistem pred razpadom. Svoje storitve SOPO zaračunava uporabnikom prenosnega omrežja v sklopu omrežnine. Sistemski operater prenosnega omrežja v Sloveniji je organiziran kot javna služba v okviru ELES-a. Po določilih energetskega zakona je ELES pristojen tudi za razvoj prenosnega omrežja.

5.1.1.4 Sistemski operater distribucijskega omrežja

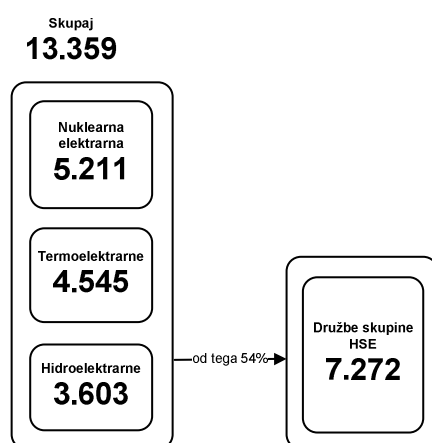
Sistemski operater distribucijskega omrežja (SODO) je odgovoren za vodenje, obratovanje in usklajeno delovanje tega omrežja s prenosnim omrežjem. Sistemski operaterji distribucijskega omrežja v Sloveniji so organizirani kot javna služba v okviru distribucijskih družb. Svoje storitve SODO zaračuna porabnikom, ki so priključeni na distribucijsko omrežje v sklopu omrežnine.

Sistemski operaterji distribucijskega omrežja v Sloveniji prevzemajo tudi energijo, proizvedeno s strani kvalificiranih proizvajalcev. Kvalificirani proizvajalec je tisti, ki v posameznih proizvodnih objektih proizvaja električno energijo z nadpovprečno dejansko doseženim izkoristkom pri soproizvodnji električne energije in toplote, ali če izkorišča odpadke ali obnovljive vire energije na ekonomsko primeren način, ki je usklajen z varstvom okolja.

5.1.1.5 Proizvajalci

Na ponudbeni strani se nahaja osem večjih proizvodnih družb, pri čemer so Dravske elektrarne Maribor, Savske elektrarne Ljubljana, Soške elektrarne Nova gorica, Termoelektrarna Šoštanj in Termoelektrarna Brestanica del skupine HSE, ki je v letu 2004 proizvedla 54 odstotkov v Sloveniji proizvedene električne energije (Slika 6).

Slika 6: Delež družb skupine HSE v proizvodnji električne energije v Sloveniji v letu 2004 (v GWh)



Vir: Letno poročilo HSE za leto 2004, 2005.

V preskrbi z električno energijo in pri izgradnji elektroenergetskih proizvodnih zmogljivosti se je Slovenija v preteklosti bolj ali manj prilagajala politiki nekdanjega

skupnega elektroenergetskega sistema bivše Jugoslavije. V Sloveniji so se glede na že relativno izkoriščen najugodnejši vodni potencial pretežno gradile termoelektrarne na premogovnih bazenih Trbovlje in Velenje, v začetku osemdesetih let pa je bila za skupne potrebe Slovenije in Hrvaške zgrajena še nuklearna elektrarna Krško.

Od slovenske osamosvojitve sta bila zgrajena dva plinska bloka v Termoelektrarni Brestanica, ki sta namenjena predvsem nudenju sistemske rezerve in proizvodnji v urah z najvišjimi cenami električne energije, ter izgradnja oz. doinštalacija hidroelektrarn Plave in Doblar v soški verigi hidroelektrarn. Povečanje proizvodnje je omogočila tudi zamenjava uparjalnikov v Nuklearni elektrarni Krško in obnova posameznih hidroelektrarn na reki Dravi.

Dodati velja, da ima Slovenija na papirju sicer dobro uravnoteženo strukturo proizvodnje električne energije s termoelektrarnami, hidroelektrarnami in jedrsko elektrarno, težavo pa predstavljajo relativno majhni akumulacijski bazeni hidroelektrarn, ki onemogočajo večje nihanje proizvodnje in popolno pokrivanje dnevnih konic.

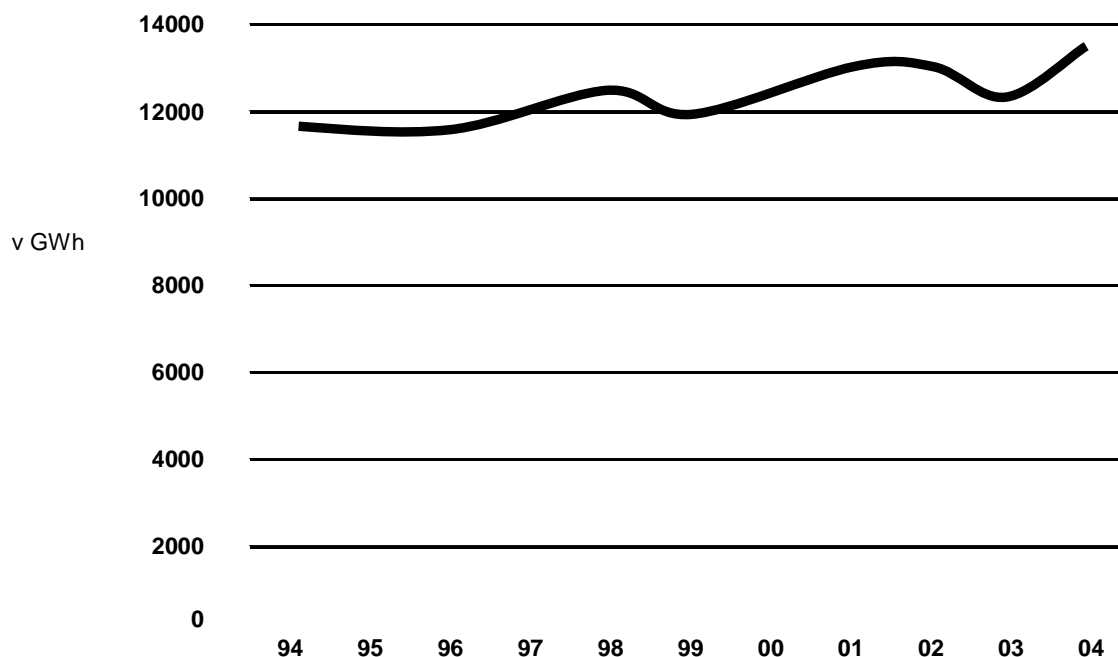
Inštalirano moč in plansko letno proizvodnjo elektrarn v slovenskem elektroenergetskem sistemu prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Inštalirana moč in planska letna proizvodnja slovenskih elektrarn

	Inštalirana moč (v MW)	Planska letna proizvodnja (v GWh)
Dravske elektrarne Maribor	580	2550
Soške elektrarne Nova Gorica	136	507
Savske elektrarne Ljubljana	117	320
Termoelektrarna Šoštanj	683	3100
Termoelektrarna Brestanica	312	40
HSE skupaj	1828	6517
Nuklearna elektrarna Krško (samo slovenska polovica)	338	2570
Termoelektrarna Trbovlje	117	563
Termoelektrarna-toplarna Ljubljana	103	383
Skupaj	2386	10033

Vir: Energija, december 2003.

Slika 7: Proizvodnja električne energije v Sloveniji v obdobju 1994 - 2004



Vir: Elektroenergetski sistem Slovenije 2004, 2005.

Zaradi visokih stroškov proizvodnje električne energije v Termoelektrarni Trbovlje in Termoelektrarni-toplarni Ljubljana bi njihova takojšnja izpostavitve tržnim mehanizmom hitro privedla do težav v poslovanju. Tako je bilo sprejeto prehodno obdobje, v katerem se energija, proizvedena v teh družbah, prodaja po sistemu prednostnega dispečiranja.

Termoelektrarna-toplarna Ljubljana proizvaja električno energijo in toploto za ogrevanje Ljubljane, za gorivo pa uporabljajo uvoženi premog. Proizvodnja Termoelektrarne Trbovlje temelji na domačem premogu, ki ga dobavlja trboveljski rudnik.

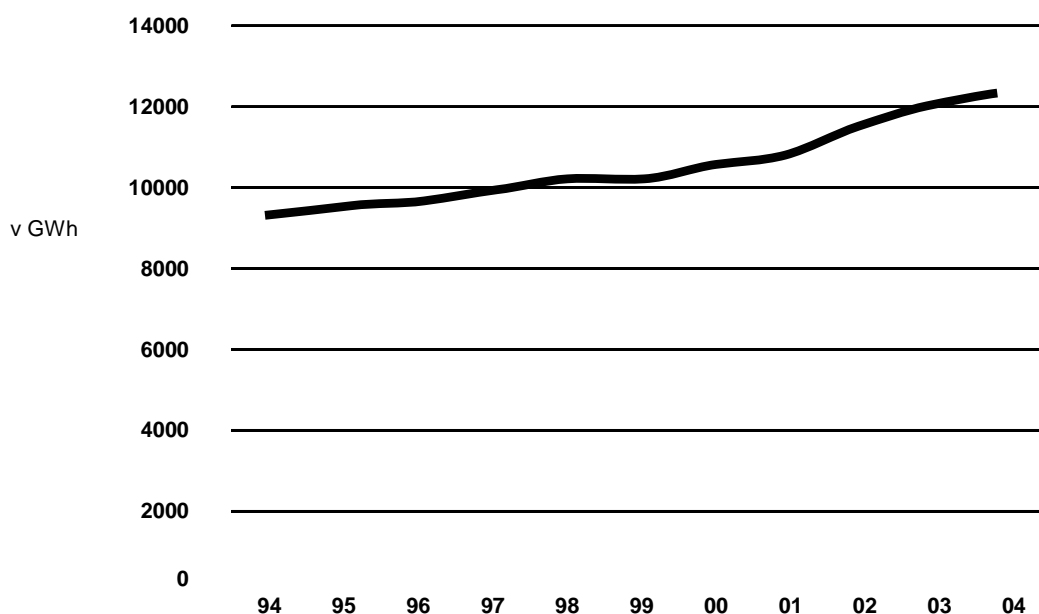
5.1.1.6 Porabniki

Podobno kot v večini ostalih evropskih državah je tudi slovenski trg popolnoma dereguliran, razen dobave gospodinjstvom. Dobava gospodinjstvom je organizirana kot obvezna javna služba, ceno oskrbe pa določa vlada. Ker ta v zadnjem času cene električne energije uporablja kot inštrument protiinflacijske politike, so cene za gospodinjstva pod tržnimi ravni in kot take predstavljajo anomalijo na slovenskem trgu električne energije. Cene energije, nižje od tržnih, dajejo tarifnim odjemalcem napačen cenovni signal, poraba električne energije tarifnih odjemalcev pa je tako

manj racionalna. V letu 2007 bodo tudi slovenska gospodinjstva postala upravičeni odjemalci, ceno za njihovo oskrbo pa bo določal trg.

Poraba električne energije v Sloveniji v zadnjih letih nezadržno narašča (Slika 8). S stopnjami rasti porabe je Slovenija po rasti porabe uvrščena v sam vrh evropskih držav. Razlogov za takšna gibanja je več. Eden izmed glavnih so naložbe v nove proizvodne zmogljivosti večjih slovenskih porabnikov električne energije (nova elektroliza v Talumu). Precej se je povečala tudi poraba distribucijskih odjemalcev, predvsem na račun prenizkih cen električne energije za tarifne odjemalce. Zaradi vse večje uporabe klimatizacijskih naprav opažamo tudi zmanjševanje razlike med zimsko in letno porabo.

Slika 8: Poraba električne energije v Sloveniji v obdobju 1994-2004



Vir: Elektroenergetski sistem Slovenije 2004, 2005.

Rast porabe električne energije v Sloveniji v preteklih letih je bila ena najvišjih v Evropi. V letu 2002 je znašala 7 %, v 2003 pa skoraj 5 %. Lanska rast porabe je znašala na račun milega poletja 2,1%. Rast porabe električne energije se nam zaradi pričakovane gospodarske rasti in trendov porabe obeta tudi v prihodnje. Do leta 2010 tako pričakujemo 2,5 - odstotno letno rast porabe električne energije.

Po sklenitvi meddržavnega sporazuma o Nuklearni elektrarni Krško slovenska proizvodnja ni več zmožna pokrivati celotne slovenske porabe električne energije. Slovenija se je tako praktično čez noč spremenila iz izvoznice v uvoznico električne energije. Ob predvideni rasti porabe se bo ta odvisnost v naslednjih letih le še povečevala.

Močna interkonekcijska povezanost slovenskega elektroenergetskega sistema zaenkrat omogoča pokritje primanjkljaja z uvozom električne energije iz sosednjih držav. Vendar pa so težave z oskrbo v sosednjih državah (Italija) pokazale, da ima lahko povečevanje uvoza električne energije negativne posledice za zanesljivost oskrbe. Zato sistemski operaterji na naših mejah že administrativno omejujejo čezmejno trgovanje z električno energijo. Tako je Avstrijski sistemski operater, APG, že znižal čezmejne prenosne zmogljivosti (angl. NTC – Net Transfer Capacity) med Slovenijo in Avstrijo za 150 MW. Poleg tega pa je kljub zelo velikim prenosnim kapacitetam med Hrvaško in Slovenijo uvoz preko te meje zelo omejen, saj električne energije primanjkuje tudi v tej regiji.

Ob povečevanju porabe, negotovih možnostih uvoza iz sosednjih držav, nestabilnih cenah električne energije na evropskih trgih ter dokaj visokih cenah na Balkanu predstavlja dolgoročno rešitev le gradnja novih proizvodnih zmogljivosti. Ob pričakovani rasti cen električne energije na evropskih trgih so lahko naložbe v nove proizvodne vire ne samo nujnost z vidika zagotavljanja oskrbe domačega trga, ampak tudi dobičkonosna naložba.

HSE je v letu 2002 pričel z gradnjo verige hidroelektrarn na spodnji Savi. Po končani gradnji (leta 2018) bo veriga letno proizvedla 721 GWh »zelene« energije. Vendar pa samo investicija v verigo hidroelektrarn na spodnji Savi ne bo rešila problema oskrbe slovenskega trga električne energije. Izgradnja bo sicer spremenila strukturo proizvodnih virov v Sloveniji v korist obnovljivih virov, ne bo pa bistveno vplivala na uvozno odvisnost države, saj proizvodnja iz novih hidroelektrarn ne bo pokrila niti predvidene rasti slovenske porabe v obdobju izgradnje.

Slovenija zato potrebuje poleg hidroelektrarn na spodnji Savi dodatne nove proizvodne zmogljivosti. Le tako bo lahko ohranila zanesljivo oskrbo in zmanjšala svojo uvozno odvisnost. Glede na trenutne razmere v slovenskem elektroenergetskem sistemu je potrebna izgradnja tako pasovnih kot tudi vršnih proizvodnih enot.

5.1.1.7 Dobavitelji

Vloga dobaviteljev je, da v okviru trga na debelo kupujejo električno energijo in jo distribuirajo množici porabnikov. Dobavitelji kupujejo del električne energije preko dolgoročnih pogodb, del pa na dnevnem trgu v skladu s svojim odnosom do tveganja. Porabniki lahko svobodno izbirajo, s katerim dobaviteljem bodo sklenili pogodbo o dobavi električne energije, njihov cilj pa je nakup ob najugodnejših pogojih. V začetni fazi odpiranja trga je vlogo dobavitelja prevzelo pet tržnih delov distribucijskih družb: Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Primorska, Elektro

Celje, Elektro Gorenjska. Z nadaljnjim razvojem trga so se na trgu pojavili novi udeleženci – Elektroprodaja, Istrabenz-Gorenje, APT, Entrade, EFT, ki so prevzeli manjši del trga na drobno.

Ker so družbe Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Primorska, Elektro Celje in Elektro Gorenjska dolžne dobavljati energijo tarifnim odjemalcem po nižjih cenah od tržnih, so te družbe v slabšem tržnem položaju od novih družb.

5.1.2 Struktura lastništva družb elektro gospodarstva

Za razumevanje odnosov znotraj elektrogospodarskega sektorja je pomembno tudi poznavanje strukture lastništva. Zaradi strateškega pomena panoge je neposredno ali posredno večinski lastnik država, se pa pojavlja problem usklajevanja nacionalnih interesov in interesov manjšinskih lastnikov, katere v prvi vrsti zanima izplačilo dobičkov.

Normalna praksa vodenja družb z večimi lastniki je, da se pri vodenju izkazujejo različni interesi manjšinskih in večinskega lastnika. Pri tem pa je potrebno vsaj minimalno soglasje lastnikov glede skupne vizije poslovanja družbe. V nasprotnem primeru lahko pride do tega, da izpodbojne tožbe manjšinskih lastnikov na sklepe skupščine družbe onemogočajo normalno izvajanje lastniških funkcij vseh družbenikov, tako manjšinskih kot tudi večinskega.

Ustanovitev HSE je sovpadala z reševanjem polnjenja privatizacijske luknje (prodaja državnega premoženja), pri čemer so manjšinski lastniki dobili delež v odvisnih in ne v obvladujoči družbi. To pomembno vpliva na odnose znotraj skupine HSE, saj skupina HSE ni ne dejanski ne pogodbeni koncern, niti ni koncern z razmerjem enakopravnosti. Vse družbe so pravno samostojne, HSE pa lahko kot obvladujoča družba svoje interese uveljavlja le preko skupščin in nadzornih svetov, ne sme pa odvisnim družbam dajati navodil za vodenje poslov. Zakon o gospodarskih družbah določa, da obvladujoča družba ne sme uporabiti svojega vpliva za to, da bi pripravila odvisno družbo do tega, da bi zase opravila škodljiv pravni posel ali da bi nekaj storila ali opustila v svojo škodo. To dejstvo pomembno vpliva na vodenje skupine in posledično tako na merjenje uspešnosti kot samo uspešnost poslovanja skupine HSE.

Strukturo lastništva elektroenergetskih družb prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Struktura lastništva družb elektrogospodarstva

	RS	HSE	Drugi delničarji	MO Ljubljana	ELES GEN	HEP
Holding Slovenske elektrarne, d. o. o.	100,0					
Dravske elektrarne Maribor, d. o. o.	0,1	99,9				
Savske elektrarne Ljubljana, d. o. o.		79,5	20,5			
Soške elektrarne Nova Gorica, d. o. o.		79,5	20,5			
Termoelektrarna Brestanica, d. o. o.		79,5	20,5			
Termoelektrarna Šoštanj, d. o. o.		79,5	20,5			
Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o.	77,1		22,9			
Termoelektrarna toplarna Ljubljana, d. o. o.	64,6			35,4		
Nuklearna elektrarna Krško, d. o. o.					50	50
Elektro Celje, d. d.	79,5		20,5			
Elektro Primorska, d. d.	79,5		20,5			
Elektro Gorenjska, d. d.	79,5		20,5			
Elektro Ljubljana, d. d.	79,5		20,5			
Elektro Maribor, d. d.	79,5		20,5			
Elektro-Slovenija, d. o. o.	100,0					
Premogovnik Velenje, d. d.		77,7	22,3			
Rudnik Trbovlje-Hrastnik, d. o. o.	100,0					

Vir: Poročilo o stanju na področju energetike za leto 2003, 2004.

5.2 KRATKA PREDSTAVITEV DRUŽBE IN SKUPINE HSE

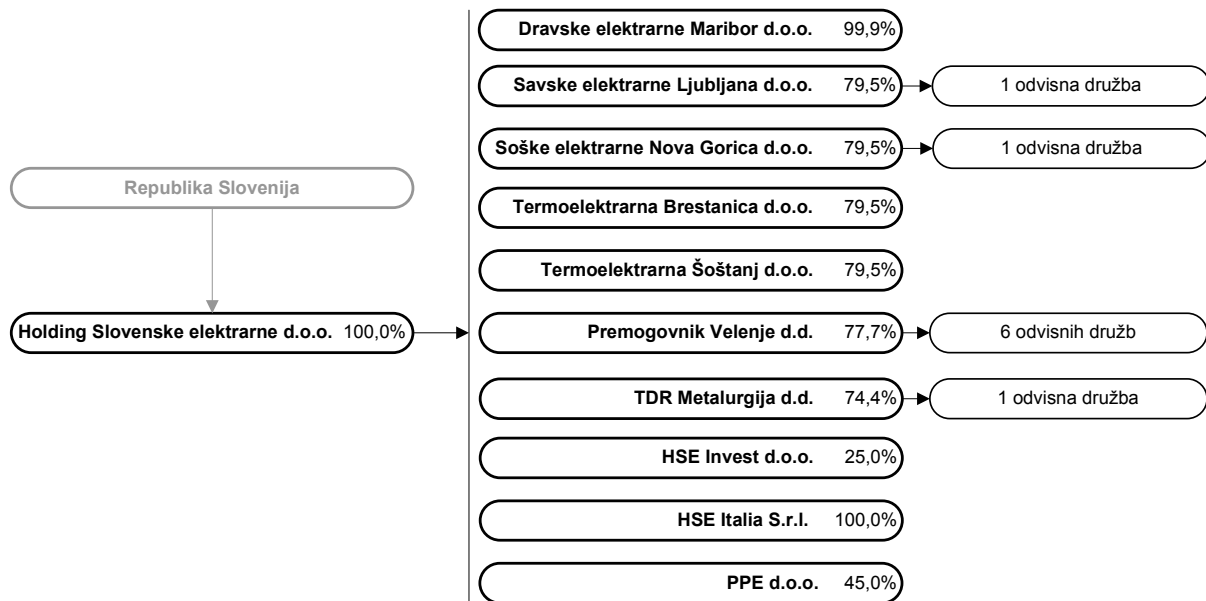
Vlada Republike Slovenije je na 38. seji, 26. julija 2001, sprejela Akt o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo Holding Slovenske elektrarne d.o.o.

Vlada je holding ustanovila zaradi:

- enotnega nastopa družb, ki holding sestavljajo, na tržišču pri prodaji električne energije;
- izboljšanja konkurenčnosti slovenskih proizvodnih družb;
- izvedbe projekta izgradnje hidroelektrarn na spodnji Savi.

V Holding Slovenske elektrarne je Republika Slovenija združila svoje poslovne deleže v posameznih družbah, ki holding sestavljajo (Slika 9). Holding Slovenske elektrarne d.o.o. je v 100% lasti Republike Slovenije.

Slika 9: Družbe v skupini HSE na dan 30.6.2005



Osrednja vloga skupine HSE je zagotavljanje varne, zanesljive in kakovostne energetske oskrbe domačih in tujih odjemalcev. Najpomembnejša prednost skupine HSE je povezanost različnih proizvajalcev električne energije. Združenost hidroelektrarn, termoelektrarn in premogovnika v eno blagovno znamko, poenoteno trženje različnih virov električne energije, skupen prodor na tuje trge, skupne naložbe in razvojni projekti omogočajo vsem družbam skupine večjo prilagodljivost, konkurenčnost in zmanjševanje nevarnosti morebitnih izpadov.

Dejavnost skupine HSE zajema predvsem področje upravljanja z energijo in okoljem ter obvladovanje s tem povezanih procesov in tveganj.

Glavna dejavnost skupine so procesi proizvodnje in trgovanja z električno energijo. Širok spekter aktivnosti je moč združiti v naslednje glavne skupine (Letno poročilo družbe in skupine HSE, 2004, str. 31):

- proizvodnja električne in toplotne energije;
- proizvodnja lignita;
- prodaja in trgovanje z električno in toplotno energijo;
- optimizacija proizvodnje skupine HSE;
- zagotavljanje sistemskih storitev, potrebnih za delovanje elektroenergetskega sistema;
- vodenje in izvedba energetskih in okoljskih projektov.

5.2.1 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo skupine HSE, vodilne slovenske organizacije s področja energetike, je rast in razvoj z ohranjanjem vodilne vloge na domačem trgu, povečevanje deležev na tujih trgih ter razvoj slovenskega energetskega gospodarstva in znanosti ter njegova uveljavitev v mednarodnem okolju.

Vizija skupine HSE je zagotoviti optimalno izrabo slovenskih energetskih virov in kadrov ter vzpostaviti konkurenčno družbo na globalnem energetskega trgu, hkrati pa razširiti svojo dejavnost in na ta način zmanjšati poslovna tveganja, ki so posledica nihanj na posameznem produktnem trgu.

Vrednote skupine HSE se odražajo v odnosih do uporabnikov, družbenega okolja, zaposlenih, poslovnih partnerjev in lastnikov. V središču so (Letno poročilo družbe in skupine HSE, 2004, str. 42):

- skrb za zadovoljstvo uporabnikov storitev HSE;
- razvoj odgovornega dolgoročnega razmerja s poslovnimi partnerji;
- varovanje okolja in uporaba obnovljivih virov energije;
- prizadevanje za strokovno usposobljenost;
- nenehno izobraževanje in motivacijsko delovno okolje za zaposlene;
- zagotavljanje varnih in stabilnih delovnih mest ter ustvarjalnega delovnega okolja;
- učinkovito poslovanje in ustvarjanje donosa lastnikom;
- stalno izboljševanje sistema vodenja.

5.2.2 Strateški načrt HSE

Na osnovi jasno opredeljene vizije in poslanstva skupine HSE je poslovodstvo HSE v letu 2004 pripravilo, lastnik pa sprejel, strateški načrt skupine HSE za obdobje do leta 2013.

V dokumentu, ki se v skladu z Energetskim zakonom imenuje Razvojni načrt skupine HSE 2004-2013, so jasno postavljene strategije in iz njih izhajajoči strateški cilji. Obdelana so vsa področja poslovanja, tudi informatika. Poslovodstvo HSE se namreč zaveda njenega pomena v informacijski dobi, zato ji ne namenja le podporne funkcije, temveč se je služba informatike aktivno vključila v postopek priprave strateškega načrta skupine in na ta način zagotovila, da bo imela skupina HSE od uporabe informacijskih sistemov tudi strateške koristi.

Zaradi številnih sprememb na trgih z električno energijo in pojavitve novih možnih naložb v zmogljivosti za proizvodnjo električne energije, ki se kažejo kot potrebne in ekonomsko upravičene, je poslovodstvo že pristopilo k novelaciji strateškega načrta. Zaveda se namreč, da ni pomembno le, če uspešno opravljamo zastavljene naloge, temveč tudi to, da stalno preverjamo, če so zastavljene naloge še ustrezne oz. še vodijo k zastavljenemu dolgoročnemu cilju.

5.2.2.1 Strateška vizija razvoja informatike v HSE

Vizijo uporabe IS v HSE predstavljajo naslednji globalni cilji (Razvojni načrt skupine HSE 2004-2013, 2004):

- zagotovitev pravih informacij na pravem mestu pravočasno;
- upravljalni informacijski sistem HSE kot strateški informacijski sistem;
- s strategijo skupine HSE usklajen razvoj informacijskih sistemov;
- maksimalna stopnja integracije in konsolidacije vseh aplikativnih sistemov, namenjenih poslovnim funkcijam;
- sledljivost vseh postopkov v zvezi z izgradnjo in vzdrževanjem informacijskih sistemov HSE;
- zadostne podatkovne povezave;
- zanesljivost ključnih informacijskih podsistemov z uporabo NSPOF (angl. No Single Point Of Failure) rešitev;
- elektronsko poslovanje z vsemi odvisnimi družbami in pomembnejšimi poslovnimi partnerji;
- učinkovita podpora operativnim poslovnim procesom;
- dinamično sledenje organizacijskim spremembam in prilagajanje novim tržnim razmeram s sodobno informacijsko tehnologijo;
- učinkovito upravljanje dokumentov, zagotovitev visoke stopnje dokumentiranosti poslovanja in vzpostavitev arhiviranja dokumentov;
- celovita obravnava skupnega poslovnega znanja družbe;
- učinkovit sistem pridobivanja koristnih poslovnih informacij iz operativnih podatkov;
- uporaba sistemov za podporo odločanju, ki bodo omogočali konkurenčno prednost;
- podpora upravljanju odnosov z obstoječimi in potencialnimi poslovnimi strankami;
- certificiran informacijski sistem po BS 7799;
- hiter pretok informacij tako znotraj družbe in skupine HSE kot z zunanjimi partnerji;
- učinkovito upravljanje informacijske tehnologije, aplikativnih sistemov, podatkov in človeških virov;

- zaupanje vseh zaposlenih v informacijski sistem družbe in njihovo zadovoljstvo s storitvami službe informatike.

Na osnovi strateških elementov poslovanja in strateške vizije informatike so osnovne zahteve, ki jih mora informacijski sistem HSE izpolnjevati, sledeče:

- varnost;
- zanesljivost ;
- razpoložljivost;
- ustreznost;
- maksimalna prilagodljivost na spremembe v poslovnem okolju;
- nizki stroški vzdrževanja in relativno enostavno vzdrževanje.

Stalna skrb za izpolnitev teh zahtev je predpogoj za doseganje strateških ciljev družbe s pomočjo informacijskega sistema.

5.2.2.2 Strategije razvoja informatike HSE

Strategije razvoja informatike v HSE, ki bodo omogočile doseči vizijo uporabe informacijskega sistema, so sledeče (Razvojni načrt skupine HSE 2004-2013, 2004):

- integracija vseh delnih rešitev, saj lahko le integriran informacijski sistem HSE zadosti naraščajočim zahtevam po dostopnosti, točnosti in kakovosti informacij;
- ustrezna umestitev službe informatike v organizacijsko strukturo HSE, ki bo omogočala vzpostavitev učinkovite komunikacije med službo informatike in poslovodstvom družbe;
- aktivno sodelovanje z družbami, s katerimi sodelujemo na področju informacijskih tehnologij;
- razviti je potrebno zavedanje, da so rešitve uspešne šele takrat, ko so z njihovimi rezultati zadovoljni uporabniki;
- predvsem ključni zaposleni se morajo zavedati, da so rešitve uspešne samo takrat, kadar vodijo k uresničevanju strategije družbe;
- uspešna vključitev novih projektov v poslovanje je potrjena šele z nenehnim pregledovanjem, revidiranjem, nadziranjem uporabe in odpravljanjem morebitnih težav;
- pri specifikaciji zahtev pri novih projektih je potrebno predvideti možne smeri odvijanja sprememb v poslovnem okolju;
- poleg tehničnih znanj je za uspešen, s poslovno strategijo usklajen razvoj strateškega informacijskega sistema ključna še vključitev poslovnih in upravljaljskih znanj (Kovačič, 2000, str. 12);

- potrebna je vpletenost bodočih uporabnikov skozi vse faze razvoja novih rešitev (definiranje zahtev, potrjevanje specifikacij, potrjevanje prototipov, testiranje in vzdrževanje rešitev);
- motivirati je potrebno zaposlene, da poskušajo najti načine ter dajejo pobude za nadaljnje izboljšave;
- razvoj informatike mora potekati v skladu s sodobnimi spoznanji na področjih informacijske tehnologije in metodologij razvoja informacijskih sistemov;
- nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih v oddelku za IT tako na področju informacijske tehnologije kot na poslovnem področju;
- potrebno je zagotoviti celovito varovanje informacij, ki predstavljajo eno od ključnih konkurenčnih prednosti HSE;
- sledenje razvojnim trendom z uvajanjem sodobnih rešitev in priporočenih standardov z uvajanjem vseh postopkov in rešitev za elektronsko poslovanje (B2B, B2C itd.);
- razvoj celovitega skladišča podatkov na nivoju celotne skupine HSE;
- potrebno je doseči čim višjo stopnjo izkoriščenosti storitev informacijskega sistema.

Le z uspešno vpeljavo, izvajanjem in spremljanjem naštetih strategij bomo lahko dosegli konkurenčne prednosti, ki jih strateški informacijski sistem podpira.

5.3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA INFORMACIJSKIH SISTEMOV

HSE je relativno nova družba, ki si svojo informacijsko podporo še vedno vzpostavlja. Predlog rešitev informacijske podpore je bil narejen na osnovi podanih zahtev in smernic posloводства HSE ter sprotno usklajevan z nastajanjem in razvojem poslovnih funkcij holdinga. Posamezne rešitve so bile načrtovane skrbno in predvsem z namenom, da bi bil podatek vnesen res samo enkrat in samo na enem mestu, dostopen pa vsem, ki so zato pooblaščen, in da bi bila informacija, izoblikovana na tej osnovi, zanesljiva in točna, predvsem pa koristna in uporabna pri sprejemanju posameznih odločitev tako posloводства kot ostalih zaposlenih.

Pri tem so rešitve temeljile na uporabi tako materialnih (strojna, systemska in aplikativna oprema) kakor kadrovske in organizacijske virov odvisnih družb HSE, s ciljem podpreti osnovne poslovne funkcije in s tem omogočiti njihovo izvajanje ob najmanjših potrebnih vlaganjih. Vse to pa je bilo narejeno na osnovi predhodne analize stanja informatike po posameznih družbah.

Poslovni informacijski sistem je bil uveden ob začetku delovanja družbe in nudi podporo na področju računovodstva in financ, kadrov, plač ter osnovnih sredstev. Veliko strateško pomembnih informacij pa se skriva v dokumentih (pogodbe, aneksi,

poročila itd.), ki si jih zaposleni po elektronski pošti izmenjujejo med posameznim enotami holdinga in navzven. Predvsem poštni predali posloводства so zasuti z raznimi vsakodnevnimi poročili, ki jih morajo kljub pomanjkanju časa pregledati. Dejstvo je, da se kljub možnostim, ki jih danes daje informacijska in komunikacijska tehnologija, informacije prenašajo prepočasi in da zaposlenim ni zagotovljen enostaven dostop do informacijskih virov.

Zaposleni v HSE so opremljeni s sodobnimi delovnimi postajami s programi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja. Vzpostavljena je tudi komunikacijska mreža in povezava z širokim omrežjem. Nekaj poslovnih funkcij je že podprto z ustreznimi informacijskimi sistemi, nekaj jih je v fazi implementacije, ostale informacijske posodobitve pa se načrtujejo v prihodnosti.

5.3.1 Posnetek stanja strojne opreme

Pri pregledu strojne opreme ugotavljamo, da HSE razpolaga z naslednjo strežniško strojno opremo: domenski strežniki, spletni strežnik, aplikacijski in podatkovni strežnik, komunikacijski strežnik, dokumentni strežnik in strežnik za centralno arhiviranje podatkov.

Vsako delovno mesto je opremljeno z osebnim računalnikom, nekateri delavci pa uporabljajo tudi prenosne računalnike. Za hiter pregled elektronske pošte, koledarja ali opomnika imajo tisti delavci, ki v veliki meri opravljajo svoje delo izven svojih poslovnih prostorov, dlančnike ali žepne računalnike. Nekaj delovnih mest je opremljeno tudi s tiskalniki, vendar se v večji meri poslužujejo veliko bolj zmogljivih skupnih barvnih ali črno-belih tiskalnikov na posameznih lokacijah. Za prenos dokumentov iz papirne oblike v elektronsko se uporabljajo skenerji.

5.3.2 Posnetek stanja programske opreme

Aplikativna programska oprema omogoča informacijsko podporo poslovanja v HSE. Na začetku so bile nabavljene že izdelane aplikativne rešitve in implementirane z manjšimi prilagoditvami za podporo osnovnim funkcijam poslovanja, kasneje pa se je izdelala dodatna programska oprema glede na specifične potrebe naročnika. V nadaljevanju so na kratko opisani posamezni informacijski sistemi (IS) oziroma uporabniške aplikacije.

Poslovni IS podpira naslednje poslovne funkcije in procese:

1. Finance in računovodstvo (finančno knjigovodstvo, obračun DDV, saldakonti, glavna knjiga, obračun uvoza in izvoza, blagajna itd.);

2. Komerciala in maloprodaja (nabava, prodaja, fakturiranje itd);
3. Investicije in pogodbe (viri financiranja, planirana in dejanska dinamika plačil, pogodbe, naročilnice itd.)
4. Kadri in plače (kadrovska evidenca, plače, jubilejne nagrade, odpravnine, pogodbe o delu, avtorski honorarji);
5. Osnovna sredstva (nabava, odpisi ali prodaja osnovnih sredstev, izračun amortizacije in revalorizacije, nadvrednotenje ali razvrednotenje, inventure itd.).

Poslovni informacijski sistem deluje kot integrirana celota zgoraj opisanih podsistemov na vseh dislociranih enotah HSE. Krmiljenje sistema poteka s pomočjo parametrizacije in oblikovanja lastnih šifrantov. Uporabniški vmesnik za povezavo z drugimi sistemi za avtomatizacijo pisarniškega poslovanja (Office) omogoča neposreden izvoz in nadaljnjo obdelavo podatkov v drugih računalniških programih. Prav tako se ključni podatki o poslovanju samodejno prenašajo v upravljalni informacijski sistem (UPIS).

IS za trženje je specifičen programski izdelek za podporo trgovanju z električno energijo, ki je primarna funkcijska dejavnost HSE. Podpira vse aktivnosti na področju trgovanja: od priprave in simuliranja določenih poslov, do sklenitve posla in kasnejšega obračunavanja realiziranih prodanih ali kupljenih proizvodov (Front Office, Middle Office, Back Office). Pomembna je podpora tako pri trgovanju na borzah električne energije kot pri sklepanju srednjeročnih in dolgoročnih poslov ter upravljanju s tveganji in portfelji. Že v naprej je pripravljeno veliko standardnih poročil za spremljanje poslov v sektorju trženja in za potrebe analitikov, mnogo pa jih je možno oblikovati glede na željo uporabnika in njegovih kriterijev. Sistem se povezuje tudi z drugimi programskimi orodji, kot so:

- MS Office (priprava podlage za pogodbo v urejevalniku besedila in avtomatski prenos ključnih podatkov o sklenjenem poslu).
- Poslovni IS (prenos podatkov o sklenjenih poslih za potrebe obračuna – Back Office)
- IS za meritve (povezava sistemov v smislu planiranega nakupa/prodaje električne energije in dejansko dobavo/odjemom).
- UPIS (prikaz različnih poročil o dnevnem, tedenskem, mesečnem trgovanju, letna bilanca po partnerjih, kreditna tveganja, itd).

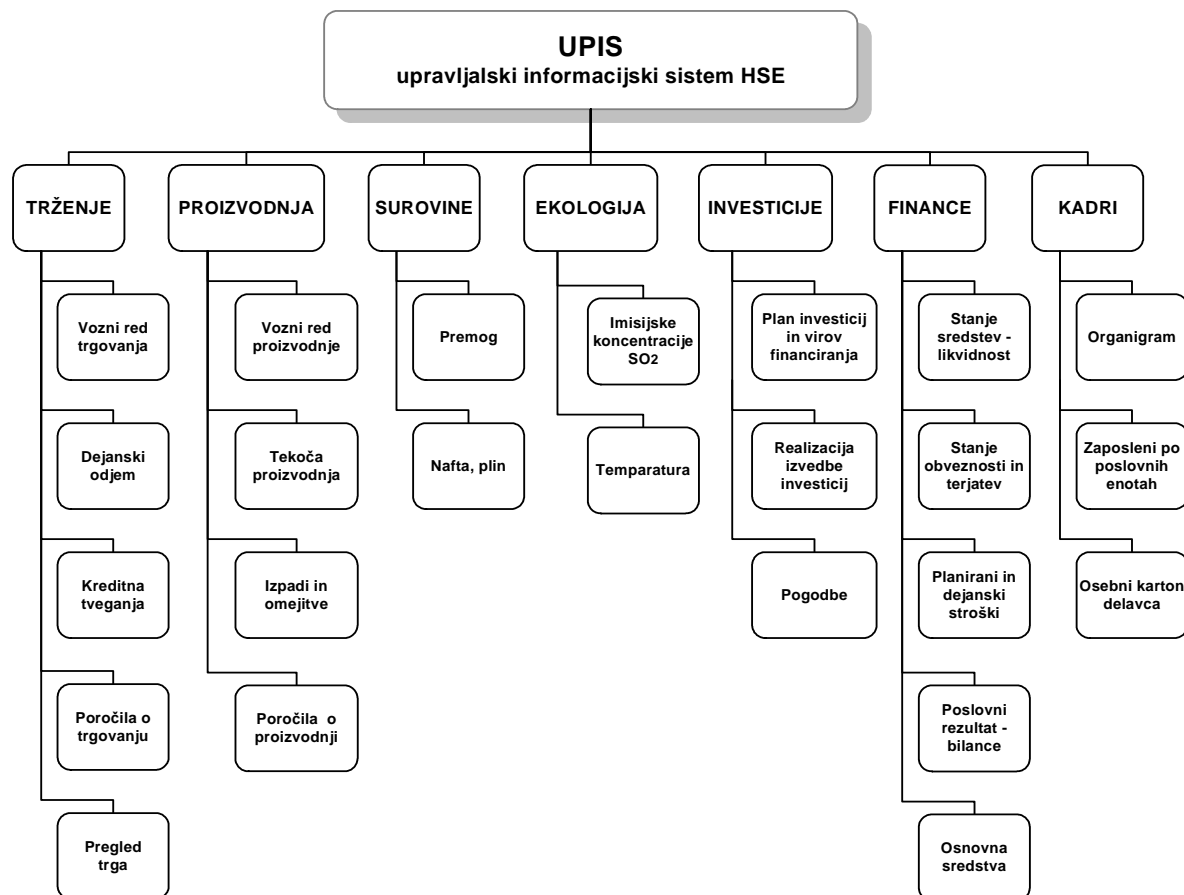
IS za meritve je namenjen avtomatskemu zbiranju podatkov o proizvodnji električne energije pri posameznem proizvajalcu in o odjemu električne energije pri posameznih kupcih. Zajem merilnih podatkov poteka preko komunikacijskega strežnika, ki je sinhroniziran preko GPS naprave. Za komunikacijo do regulatorjev znotraj HSE se uporabljajo povezave preko lokalne računalniške mreže, za ostale, ki te možnosti nimajo, pa se uporabljajo komunikacijske poti preko PSTN, ISDN ali GSM

telefonskega omrežja. Podatki služijo za obračun električne energije, zato jih je potrebno primerno obdelati. Obdelava merilnih podatkov temelji na podatkovni segmentaciji merilnih mest in uporabnikov sistema. To pomeni, da merilna mesta grupiramo v skupine, ki pripadajo določenim strankam, in izvajamo standardne matematične ter logične operacije nad podatki in s tem zagotovimo izhodne podatke za obračun električne energije. Hkrati daje sistem tudi vhodne podatke za UPIS.

UPIS (upravljavski informacijski sistem) je informacijski sistem, ki je bil izdelan po prototipni metodi za potrebe HSE. Združuje podatke ostalih informacijskih sistemov in omogoča enostaven dostop do informacij za spremljanje operativnih rezultatov in splošnih pogojev poslovanja v HSE (Slika 10). S podporo vodstva se zavzemamo za večjo izkoriščenost sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije v odločitvenem procesu pri načrtovanju in spremljanju izvajanja nalog. Celoten sistem je namenjen upravi, posamezni segmenti (moduli) pa tudi nižjim nivojem zaposlenih v HSE. Do določenih informacij imajo dostop tudi posamezni pooblaščenici iz družb skupine HSE.

UPIS temelji na sodobni računalniški in komunikacijski tehnologiji, metodologijah in standardih, ki se trenutno pojavljajo na tržišču. Uporabljena je 3-nivojska arhitektura (podatkovni strežnik, aplikacijski strežnik, tanki odjemalec). Ker je UPIS zgrajen v obliki spletne aplikacije, potrebujemo za njegovo uporabo samo spletni brskalnik (npr. Microsoft Internet Explorer, Netscape itd.). Poleg tega je možna njegova uporaba na vseh lokacijah HSE. Izmenjava podatkov znotraj sistema UPIS poteka po standardu XML, z njim pa se tudi zelo enostavno in hitro povezuje z drugimi informacijskimi sistemi ali z zunanjimi viri podatkov.

Slika 10: Shematski prikaz vsebine upravljskega informacijskega sistema HSE



Izgradnja UPIS-a je potekala v več fazah. V začetku je sistem nadomeščal IS za meritve ter delno tudi IS za trženje, po implementaciji omenjenih informacijskih sistemov pa je njegova vloga v združevanju informacij iz različnih sistemov, ki se neposredno generirajo iz tekočih podatkov. S tem so informacije ažurne, oblikovane pa v ustrezni obliki (tabelarično, grafično, poudarek na odstopanjih od normalnega stanja itd.). Uporaba takšnega sistema je preprosta. Trenutno vsebuje informacije s področja trgovanja električne energije, proizvodnje električne energije, stanje zalog energetske surovine, pomembnih ekoloških podatkov, finančnega poslovanja (bilance, spremljanje stroškov, stanje sredstev itd.), investicijskih vlaganjih ter podatke o kadrih. Potrebe po informacijah narekujejo izdelavo novih modulov, pri čemer se upošteva osnovno izhodišče, da se podatki v večini primerov zajemajo avtomatsko iz ostalih »operativnih« informacijskih sistemov. Nadaljnji razvoj s postopnim dodajanjem novih vsebin lahko poveča pozitivne učinke dosedanje uporabe. Sistem je potrebno prilagajati spremembam v organizaciji, okolju in tehnologiji, saj izkušnje kažejo, da je uspešnost vrhnjega menedžmenta v povezavi z razvitostjo informacijskega sistema, ki ga uporablja.

Informacijski sistem vzdrževanja v skupini HSE je eden od pomembnejših projektov na področju informatike. Namenjen je enotni informacijski podpori vzdrževanju naprav v skupini HSE, katerega cilji so predvsem (Razvojni načrt skupine HSE 2004-2013, 2004):

- izboljšati izkoriščenost opreme;
- doseči večje sinergijske (kadrovske, finančne, materialne) učinke;
- zmanjšati stroške vzdrževanja;
- povečati zanesljivost storitev.

Z informacijskim sistemom vzdrževanja bi družbe skupine HSE informacijsko podprle naslednja področja:

- evidenco in spremljanje naprav in postrojev po lokacijah;
- upravljanje in vodenje vzdrževalnih posegov z delovno dokumentacijo;
- evidenco kadrovskega virov za področje vzdrževanja;
- nabavno in skladiščno poslovanje rezervnih delov in materialov;
- upravljanje, integracijo in analizo informacij.

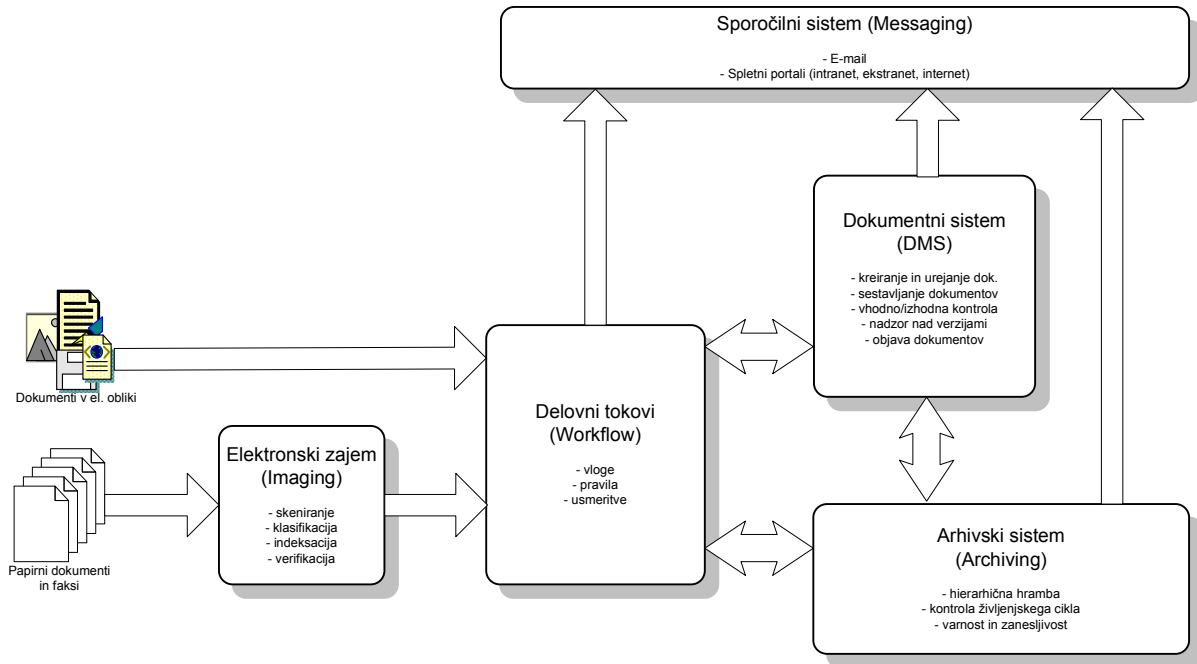
Projekt je tudi v Razvojnem načrtu skupine HSE 2004-2013 predviden kot ena od prioritet, saj je strateškega pomena za doseganje dolgoročne uspešnosti skupine HSE.

V fazi uvajanja je tudi **Dokumentacijski IS**, ki bo zagotovil enoličnost vsakega dokumenta v enotnem elektronskem arhivu dokumentov, do katerega bodo imeli dostop avtorizirani uporabniki iz katerekoli poslovne enote HSE. Cilj projekta uvedbe sistema za elektronsko upravljanje dokumentov v HSE je pokrivanje vseh funkcionalnosti upravljanja dokumentov z osnovnimi sklopi:

- zajem in izdelava dokumentov;
- sledenje in obdelava dokumentov;
- shranjevanje in arhiviranje dokumentov.

Uporabniku sistema za elektronsko upravljanje dokumentov bo zagotovljen dostop preko Internet/Intranet omrežja do aplikativnega strežnika v omrežju HSE. Uporabniška avtentifikacija se bo izvajala iz notranjega ali zunanjega omrežja s spletnim potrdilom SIGEN-CA. Z njim se bo izvajal tudi elektronski podpis v skladu z zakonom o elektronskem poslovanju in elektronskim podpisom. Sistem bo povezan tudi z drugimi informacijskimi sistemi. Interakcije bodo potekale obojestransko: pridobivanje podatkov in dokumentov iz drugih sistemov in prenos podatkov na elektronskih obrazcih dokumentacijskega informacijskega sistema v druge sisteme.

Slika 11: Shematski prikaz sistema za elektronsko upravljanje dokumentov



Uporaba elektronskega načina upravljanja z dokumenti bo zahtevala organizacijske spremembe, predvsem pa spremenjen način dela, zato bo uvajanje sistema za elektronsko upravljanje dokumentov postopno. Definirana so bila najbolj kritična področja in hkrati predvidena vsa področja uvajanja sistema (Slika 11):

- zajem in distribucija vhodne pošte (e-vložišče);
- spremljanje poslovnih procesov (likvidacija računov, nabavni postopek, dnevno trgovanje z električno energijo itd.);
- obvladovanje dokumentacije sistemov kakovosti ISO 9001/2000, ISO 14001 in OHSAS 18001 (uporaba elektronskih obrazcev, izdelava in shranjevanje zapisov, objavljanje dokumentacije itd.);
- Intranetni portal (obveščanje zaposlenih v HSE);
- arhiviranje izhodne pošte;
- drugo.

Družba HSE se zaveda, da bo uvajanje sistema zahtevalo veliko angažiranost tako izvajalcev kot zaposlenih v HSE. Pri posnetku obstoječega stanja so bili podani predlogi izboljšav in ugotovljena koristnost uvedbe sistema za elektronsko upravljanje dokumentov. Uporabniki sistema vidijo prednosti v urejenosti dokumentov (celotna dokumentacija zbrana na enem mestu, preprečevanje podvajanja dokumentov, odprava kopiranja dokumentov in fizični prenos na drugo lokacijo, varen arhiv itd.) in dostopnosti do njih. Zlasti pa se skoraj v večini sistemskih postopkov pojavlja tudi potreba po uvedbi elektronskih obrazcev, katerih podatki so zapisani v bazi podatkov, kar omogoča obdelavo podatkov in izdelavo raznih statistik ter analiz.

5.3.3 Varnostna politika

Zavedajoč se strateškega pomena podatkov in informacij posveča skupina HSE posebno pozornost njihovemu varovanju.

Zaščita sistema pred vdori in zlonamerno programsko opremo je izvedena s pomočjo ustreznih programskih produktov, ki s pomočjo protivirusnega vtičnika nadzirajo pretok elektronske pošte in podatkov z Interneta ali omrežja HSE. Prav tako so tudi vse delovne postaje varovane s protivirusnim sistemom, ki se centralno posodablja.

Sprejeti so tudi ustrezni interni pravilniki, namenjeni varovanju poslovnih skrivnosti. Hkrati je bilo z ustreznim komuniciranjem zagotovljeno, da se vsak zaposleni zaveda svoje odgovornosti pri varovanju podatkov, kar je vsaj tako pomembno kot varovanje z ustrezno programsko opremo.

5.3.4 Vzdrževanje informacijskih sistemov

Kljub temu, da se je ves čas izgradnje informacijskega sistema HSE stremelo k temu, da bi bila vsa aktivna oprema instalirana na čim manj lokacijah in administrirana s pomočjo oddaljenih dostopov z enega samega mesta, to iz tehničnih razlogov ni bilo možno povsem realizirati. Vzdrževati opremo na lokacijah od Nove Gorice, Ljubljane in Velenja pa do Maribora je logistično zelo zahteven podvig, še posebej, če zahtevajo uporabniki kratke odzivne čase.

Zavedajoč se tega problema je bila že pri sami nabavi strojne opreme izbrana tista, ki je bila v danem momentu po tehničnih karakteristikah med najbolj zanesljivimi.

V ta namen je bil zgrajen tudi lasten informacijski sistem vzdrževanja, ki na enem mestu združuje vse potrebne informacije o stanju IS in na osnovi katerega se lahko učinkovito koordinirajo vse potrebne vzdrževalne aktivnosti.

5.3.5 SWOT analiza informacijskih sistemov v HSE

Prednosti informacijskih sistemov v HSE so sledeče:

- boljša informacijska podpora specifičnih funkcij poslovanja;
- avtomatizacija določenih procesov;
- dodatne programske rešitve omogočajo izmenjavo podatkov med posameznimi informacijskimi sistemi;
- večina informacij, ki jih informacijski sistemi nudijo, je od koderkoli in vedno dosegljiva (preko interneta);

- vsi informacijski sistemi temeljijo na sodobni informacijski tehnologiji, kar omogoča nadgradnjo.

Kot slabost informacijskih sistemov HSE bi lahko opredelil sledeče:

- informacijski sistemi so od različnih proizvajalcev in v osnovi niso povezani;
- projektna organizacija službe informatike v HSE nima skrbnika celotnega sistema s stališča vsebine informacijskih sistemov;
- odgovorni za posamezne informacijske sisteme v HSE skrbijo za razvoj »svojih« sistemov, veliko manj pa imajo interes povezovanja z drugimi;
- ni strateškega informacijskega sistema.

Kot priložnosti se kažejo:

- podatkovne baze imajo veliko zmogljivost (velike količine podatkov, hiter dostop, varnost shranjenih podatkov itd.), kar omogoča zbiranje podatkov tudi od ostalih družb skupine HSE;
- zgrajena komunikacijska infrastruktura omogoča direktno povezovanje z družbami ter ostalimi kupci in dobavitelji;
- v skupini HSE razpolagamo z znanjem in izkušnjami, ki omogočajo vzpostavitev učinkovitega in uspešnega strateškega informacijskega sistema.

Kot potencialne nevarnosti pa bi lahko opredelil:

- vse večja odvisnost uspešnosti poslovanja od stabilnega delovanja informacijskih sistemov in povezave s poslovnim okoljem (izpad lahko povzroči izgubo prihodkov);
- kot novoustanovljena družba mora HSE pospešeno vlagati v razvoj in stalno izboljševanje informacijskih sistemov, saj je le tako lahko v koraku (ali pred) konkurenco.

5.4 OPREDELITEV ZAHTEV POSLOVODSTVA HSE PO INFORMACIJAH O USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Poslovodstvo HSE se zaveda, da mora v okviru svojega delovanja uskladiti različne interese: nacionalne (varna in zanesljiva oskrba Slovenije z električno energijo, nizka stopnja inflacije, zaposlenost, spodbujanje domače industrije) na eni in podjetniške (kupci: konkurenčnost; zaposleni: pravice in naloge; lastniki: donos na kapital) na drugi strani. To je zahtevna naloga, a dosednji rezultati kažejo, da ji je skupina HSE kos. Oskrba Slovenije z električno energijo je namreč tudi po zaslugi HSE varna in zanesljiva, hkrati pa lastnikom ustvarja ustrezen donos.

Konkurenčnost in avtomatizacija tehnologije predstavljata za skupino HSE nove izzive, ki se kažejo predvsem v potrebi po zniževanju stroškov ter prezaposlovanju zaposlenih iz osnovne dejavnosti v ostale tržne programe.

Da se področju zniževanja stroškov v skupini HSE posveča posebno pozornost, že dokazujejo podatki v bilancah skupine HSE. Trend naraščanja stroškov v preteklih letih je bil ob ustrezno postavljeni poslovni politiki vseh družb skupine HSE zaustavljen, načrti za naprej pa predvidevajo nadaljnje realno zniževanje stroškov v družbah skupine HSE.

Ena od prioritet HSE ostaja varna in zanesljiva oskrba Slovenije z električno energijo, zato je potrebno kljub potrebi po zniževanju stroškov skrbno paziti na to, da so izvedena vsa potrebna vzdrževalna dela in potrebna nova vlaganja ob hkratnem zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu. Tudi na področju strategije in organizacije vzdrževanja se kažejo sinergijski učinki, vendar so zaradi specifične organiziranosti skupine koraki na tem področju postopni.

Za povečanje konkurenčnosti je v skupini HSE potrebno povečati tudi produktivnost. Poleg restriktivne politike zaposlovanja, ki se odraža v zmanjševanju števila zaposlenih v skupini HSE, je strateški cilj skupine tudi znižanje števila zaposlenih na področju proizvodnje električne energije ob hkratnem ustvarjanju novih delovnih mest na komplementarnih storitvenih področjih energetskih in okoljskih dejavnosti, saj skupina razpolaga s široko paleto znanja, ki ga lahko ponudi trgu. V vseh družbah skupine HSE se zavedajo sprememb, ki jih prinaša odprt trg z električno energijo, zato intenzivno iščejo možnosti dodatnega ustvarjanja prihodkov. Začeli so na trgu znotraj družb skupine, nadaljujejo pa tako zunaj skupine kot tudi izven meja Slovenije. Poslovni rezultati že kažejo prve učinke, saj se prihodki iz teh dejavnosti vsako leto povečujejo. Dolgoročni cilj je, da se delež teh prihodkov vsako leto povečuje.

Skupina HSE se zaveda številnih tveganj, ki se pojavljajo pri njenem poslovanju, kar dokazujejo izvedene aktivnosti na področju obvladovanja tveganj. Zastavljeni program skupini omogoča uspešno obvladovanje tveganj in kakovosti v vseh družbah, kar se odraža v uspešnosti in konkurenčnosti poslovanja.

Poleg tega je ena od ključnih nalog pri izvedbi zastavljenih projektov tudi zagotovitev ustreznih finančnih virov. Skupina HSE skrbno preučuje različne možnosti in z izbiranjem najugodnejših virov skrbi, da tudi s tem znižuje vrednost potrebnih vlaganj v projekte oz. stroške financiranja.

Zagotavljanje informacij, ki omogočajo spremljanje uspešnosti na vseh naštetih področjih, lahko opredelim kot ključno nalogo strateškega informacijskega sistema HSE.

5.4.1 Opredelitev strateške poslovne enote

Ker več kot 99 odstotkov prihodkov od prodaje HSE ustvari z električno energijo, sem prišel do zaključka, da je smiselno oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov kar na ravni obvladujoče družbe.

Glede na to, da se večina družb v skupini ukvarja z isto dejavnostjo, oskrbo z električno energijo, predstavljajo predlagani kazalniki tudi osnovo za nadaljnje vpeljevanje metode v odvisne družbe. Kazalniki na nivoju obvladujoče družbe bi predstavljali skupni okvir oz. temelj ne samo za sisteme funkcijskih enot znotraj družbe, temveč za vse družbe v skupini.

Vodilni delavci v funkcijskih enotah in v odvisnih družbah bi oblikovali svoje lastne sisteme kazalnikov, ki bi morali biti skladni s poslanstvom in strategijo obvladujoče družbe in bi jo pomagali udejanjati. Na ta način bi se sistem obvladujoče družbe stopnjeval navzdol do nižjih ravni odločanja in tako omogočil vsem ravnem odločanja delovanje v skladu s cilji obvladujoče družbe. Težavo pri tem v dani situaciji predstavlja predvsem dejstvo, da so odvisne družbe pravno samostojne in imajo v svoji lastniški strukturi tudi manjšinske lastnike, zaradi česar so z Zakonom o gospodarskih družbah zavezane iskati optimum na nivoju svoje družbe, kar ne predstavlja vedno tudi optimuma na nivoju skupine. Ker pa se poslovodstvo HSE in družbeniki oz. delničarji v odvisnih družbah zavedajo potrebnosti ustrezne ureditve medsebojnih odnosov, bodo v prihodnosti izpolnjeni pogoji, da bi se v primeru vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v obvladujočo družbo enoten sistem vpeljal tudi v odvisne družbe. Na ta način bi bili njihovi sistemi skladni s poslanstvom in strategijo obvladujoče družbe in bi jo pomagali udejanjati.

5.4.2 Opredelitev primernih kazalnikov

Sama strategija ima navadno nekaj osnovnih idej oziroma glavnih strateških tem, kjer vsaka izmed njih pokriva oziroma vključuje nekaj strateških ciljev. Kazalnike ponavadi izbiramo tako, da za vsak cilj izberemo enega ali več kazalnikov, vendar moramo pri tem paziti, da ne vključimo preveč kazalnikov (ne več kot 20–25 za vse štiri vidike), sicer se izgubi pregled nad uspešnostjo poslovanja. Problem pri kazalnikih nastane, ker za določene kazalnike družba niti ne zbira podatkov, problem pa je tudi v izbiri kazalnika, ki bi v celoti pokrival strateški cilj.

Za posamezne kazalnike je potrebno določiti tudi mejne vrednosti, kar omogoča merjenje uresničevanja zastavljenih ciljev in na podlagi tega tudi ukrepanje v primeru odmikov. Družba mora imeti razvit nadzorni sistem, kar pomeni, da se kazalniki periodično spreminjajo glede na spremembe v okolju in ugotovitve, do katerih pridejo zaposleni v družbi.

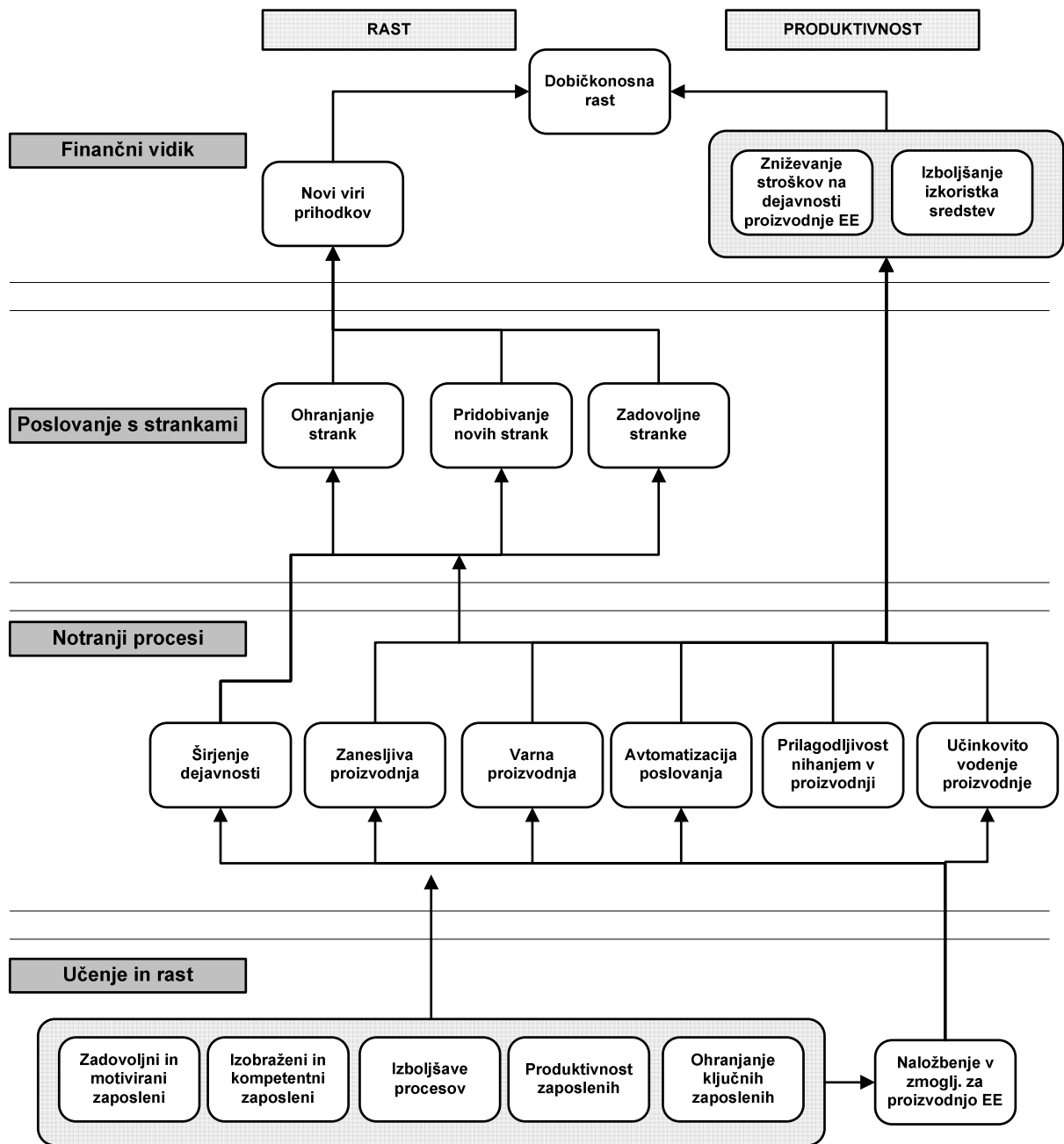
Na osnovi tega in na osnovi ugotovitev prejšnjih poglavij sem pristopil k opredelitvi ustreznih kazalnikov za družbo HSE.

5.4.2.1 Vizualizacija strategije

Strateški diagram uravnoveženega sistema kazalnikov prikazuje hipoteze 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).

Skladno s predstavljenimi metodo izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov sem po opravljenih razgovorih s poslovodstvom ter ostalimi vodilnimi delavci družbe HSE izdelal strateški diagram uravnoveženega sistema kazalnikov družbe HSE z opredeljenimi vzročno-posledičnimi razmerji (Slika 12).

Slika 12: Strateški diagram uravnoteženega sistema kazalnikov HSE



Kot je razvidno iz strateškega diagrama, je generična strategija HSE z optimalno strukturo lastnih proizvodnih zmogljivosti za proizvodnjo električne energije zagotavljati kupcem zanesljivo dobavo električne energije po konkurenčnih cenah. Uspešnost te strategije se začne graditi v vidiku učenja in rasti, kjer se z vlaganjem v zadovoljne, motivirane, izobražene in kompetentne kadre in v infrastrukturo skrbi za to, da vsi zaposleni stremijo k temu, da se zagotovijo osnovni pogoji za doseganje ključnih strateških ciljev družbe.

V okviru vidika notranjih procesov se zagotavlja varno in zanesljivo proizvodnjo električne energije v družbah skupine HSE, ki je osnova za ustrezno oskrbo Slovenije z električno energijo. Pri tem usposobljeni kadri skrbijo za to, da se z ustreznim načrtovanjem in izvedbo vzdrževanja objektov in novimi naložbami doseže načrtovano varnost in zanesljivost ter avtomatizira proizvodnja, kar vodi k večji konkurenčnosti proizvodnih enot.

In čeprav je osnovna dejavnost HSE tesno vpeta v električno energijo, načrti vključujejo širši pogled na energetske izzive. Poleg trgovanja z električno energijo bomo razširili svoje delovanje tudi na druge tržne segmente, kjer lahko dosežemo pozitiven učinek na poslovni rezultat. Pri tem se bomo osredotočili na dejavnosti, ki so povezane s trgom električne energije in energetiko, da bi tako čim bolj izkoristili sinergijske učinke ter znanje, ki ga imamo.

Z vsem naštetim ter doseganjem večje prilagodljivosti stroškov nihanjem v proizvodnji električne energije (zaradi spreminjajoče se hidrologije ter potreb kupcev) in učinkovitim vodenjem proizvodnje skrbimo hkrati še za zniževanje stroškov poslovanja ter s tem povečujemo našo konkurenčnost.

V okviru vidika poslovanja s strankami sta ključna zadovoljstvo in s tem ohranjanje obstoječih strank ter pridobivanje novih. Za pridobivanje novih strank je ključnega pomena širjenje dejavnosti. Pri tem gre na eni strani za geografsko rast s širjenjem na nove trge, na drugi pa za pridobivanje novih kupcev na obstoječih trgih, za kar je predpogoj večanje trgovanih količin, ki jih zagotavljamo tako iz lastnih (družbe v skupini HSE) kot tudi tujih virov (ostali ponudniki električne energije tako na domačem kot tujih trgih). Pomemben vidik širjenja dejavnosti predstavlja tudi izpopolnjevanje naše ponudbe (komplementarne storitve).

Uspešno poslovanje s strankami vodi k rasti prihodkov od prodaje, ki z istočasnim zniževanjem stroškov na dejavnosti proizvodnje električne energije (trgovanje z električno energijo kot druga dejavnost je v fazi rasti, zato tam strategija zniževanja stroškov ni ustrezna) in boljšanjem izkoristka sredstev vodijo k cilju, opredeljenem v finančnem vidiku, to je ustreznem donosu lastniku.

5.4.2.2 Opredelitev strateških kazalnikov

Po opredelitvi strateškega diagrama uravnoveženega sistema kazalnikov za HSE sem pristopil k oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov. Opredelil sem jih tako, da je bil za vsak strateški cilj določen vsaj en kazalnik. Pri tem sem bil še posebej pozoren na to, da mora sistem kazalnikov ne le izvirati iz strategije, temveč

jo mora tudi izražati. Opazovalci morajo biti namreč sposobni iz sistema kazalnikov razbrati strategijo, ki tvori cilje in kazalnike sistema (Kaplan, Norton, 2000, str. 158).

Opredelitev nabora možnih in izbor ustreznih kazalnikov sem izvedel po več zaporednih razgovorih z vodilnimi zaposlenimi. Z njimi sem želel doseči čim boljše usklajenost med vsemi štirimi vidiki, finančnimi in nefinančnimi kazalniki ter vnaprejšnjimi kazalniki in kazalniki z zamikom.

Pri tem sem za vsak kazalnik, ki sem ga uvrstil v uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti, pripravil sistematičen opis, kot je to prikazano v tabeli 5 na primeru kazalnika avtomatizacije poslovanja.

Tabela 5: Opis kazalnika na primeru avtomatizacije poslovanja

Vidik	Notranji poslovni procesi
Kazalnik	Avtomatizacija poslovanja
Izračun	Število vseh zaposlenih/instalirana moč objekta
Enota	Št. zaposlenih/MW
Pogostost merjenja	Kvartalno
Odgovorna oseba	Direktorji družb za proizvodnjo električne energije

V tabeli 6 je prikazan predlog kazalnikov, ki bi tvorili uravnoteženi sistem kazalnikov družbe HSE. Za vsak vidik so najprej prikazani ključni strateški cilji družbe, nato pa še predlagani kazalniki. Pri tem moram izpostaviti, da je ključni problem pri izboru ustreznega kazalnika predstavljalo dejstvo, da mora obstajati nedvoumna povezava med odgovorno osebo in vrednostjo kazalnika. Za posamezen vidik obstaja namreč cela vrsta kazalnikov, na katerih vrednost vplivajo eksogeni dejavniki, zaradi česar kazalnik ni primeren. Tako sem na primer v postopku izbora kazalnikov zanesljivosti proizvodnje izločil kazalnik »doseganje načrta proizvodnje«, saj na njegovo vrednost ključno vpliva hidrologija. To pomeni, da samo na osnovi tega kazalnika ne moremo meriti uspešnosti določene odgovorne osebe, saj je odstopanje lahko posledica dejavnika, na katerega ta oseba nima vpliva.

Tabela 6: Uravnoteženi sistem kazalnikov družbe HSE

	STRATEGIJA oz. STRATEŠKI CILJ	KAZALNIK
FINANČNI VIDIK		
1.	ustrezen donos lastniku	koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala
2.	uspešno poslovanje hčerinskih družb	večanje vrednosti dolgoročnih finančnih naložb
3.	večanje konkurenčnosti/produktivnosti	zmanjševanje stroškov skupine na osnovni dejavnosti (stroški/kWh)
4.	optimalna likvidnost	hitri koeficient (likvidna sredstva/kratkoročne obveznosti)
5.	omejena izpostavljenost tveganju	negativni učinek na poslovni izid v primeru spremembe cene el. energije
VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI		
1.	tržni delež	tržni delež na posameznih trgih
2.	ohranjanje strank	delež v strukturi virov glavnih kupcev
3.	pridobivanje novih strank	odstotek prihodkov od prodaje od novih strank
4.	zadovoljne stranke	raziskava zadovoljstva strank
VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV		
1.	širjenje dejavnosti za izboljšanje poslovnih rezultatov	delež prihodkov od novih storitev v vseh prihodkih
2.	rast	stopnja rasti prodaje po posameznih trgih
3.	uspešno vodenje proizvodnje	stroški odstopanj
4.	zanesljiva proizvodnja	dejanska delovna razpoložljivost
5.	avtomatizacija poslovanja	število zaposlenih/MW
6.	varna proizvodnja	število nesreč pri delu
7.	večja prilagodljivost nihanjem v proizvodnji el.energije	delež variabilnih stroškov v vseh stroških skupine
VIDIK UČENJA IN RASTI		
1.	zadovoljni in motivirani zaposleni	anketa zadovoljstva zaposlenih
2.	ohranjanje ključnih zaposlenih	odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih
3.	izobraženi in kompetentni zaposleni	število usposabljanj/zaposlenega
4.	pokritost s strateškimi informacijami	delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije
5.	izboljšave	število pobud/zaposlenega
6.	produktivnost zaposlenih	dodana vrednost na zaposlenega
7.	ustrezna infrastruktura	realizacija načrta vzdrževanja in naložb

V nadaljevanju bom na kratko predstavil predlagane kazalnike vsakega vidika uravnoteženega sistema kazalnikov družbe HSE.

5.4.2.2.1 Finančni vidik

Kljub temu, da se veliko družb odloči za uporabo kazalnika ekonomske dodane vrednosti (po kraticah originalnega naziva "Economic Value Added" v praksi pogosto imenovana EVA), sem po preučitvi načina izračuna kazalnika prišel do zaključka, da le-ta za družbo HSE zaenkrat ni ustrezen.

Za izračun ekonomske dodane vrednosti se namreč uporablja naslednja enačba (Young, O`Byrne, 2000, str. 46):

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC$$

Pri izračunu vrednosti kazalnika najprej ugotovimo donosnost investiranega kapitala (angl. "Return on Invested Capital" ali ROIC). To storimo tako, da čisti poslovni dobiček delimo z vrednostjo poslovno investiranega kapitala. Od izračunane vrednosti donosnosti investiranega kapitala potem odštejemo tehtano povprečno ceno kapitala (WACC), ki izraža pričakovane donose investitorjev. Ekonomsko dodano vrednost dobimo tako, da razliko pomnožimo z zneskom poslovno investiranega kapitala (angl. "Invested Capital" ali IC). Le v primeru pozitivnega rezultata je družba ustvarilo vrednost za lastnike.

Ključni razlog, zakaj se nisem odločil za uporabo tega kazalnika v HSE, je v tem, da zaenkrat še ni smiselna. Za izračun stroškov posameznih vrst kapitala (dolžniškega, navadnega lastniškega, prednostnega lastniškega) sicer obstaja več teoretičnih modelov, ki pa so za HSE, tako kot za večino slovenskega gospodarstva, neuporabni, saj ni na voljo potrebnih podatkov. Veliko slovenskih družb namreč posluje v razmerah nerazvitega trga kapitala, zaradi česar je nemogoče natančno določiti pričakovano stopnjo donosa oziroma strošek lastniškega kapitala družbe. HSE namreč kljub temu, da v skladu z Energetskim zakonom ukvarja s tržno dejavnostjo, pri svojem poslovanju zasleduje nekatere narodnogospodarske cilje, kot izhajajo iz resolucije o Nacionalnem energetskem programu, zaradi česar donosnost poslovanja ni ključni cilj lastnika. Zaradi tega ni mogoče natančno določiti pričakovane donosnosti lastniškega kapitala, kar posledično vpliva na vprašljivo izrazno moč kazalnika v primeru HSE.

Hkrati je kazalnik vprašljiv še z enega vidika. Obstaja nevarnost, da bi vodstvo družbe izvajalo poslovne aktivnosti, ki kratkoročno sicer izboljšajo vrednost ekonomske dodane vrednosti, so pa škodljive za dolgoročno uspešnost družbe. Tako bi na primer zmanjševanje poslovno investiranega kapitala namesto povečevanja donosov iz poslovanja vodilo k temu, da bi družba opustila dejavnosti, nujne za dolgoročno zanesljivo oskrbo Slovenije z električno energijo. Sploh ob upoštevanju

dejstva, da so v energetiki časi od začetka razmišljanja o naložbi do novega objekta precej dolgi (dolgotrajno vključevanje objekta v prostor, obdobje gradnje itd.), kar pomeni, da se zamujenih odločitev ne da nadoknaditi. Vendar se da to pomanjkljivost samega kazalnika odpraviti z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, kjer se z ostalimi kazalniki lahko spremlja ustreznost naložbene politike.

Na osnovi zapisanega ter ob upoštevanju ostalih značilnosti poslovanja skupine HSE se mi s finančnega vidika zdi smiselna uporaba naslednjih kazalnikov:

- **koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala**, ki kaže ustreznost donosa lastniku. Kazalnik bi opredelil le kot vmesno rešitev, saj bi z dolgoročnega vidika morali definirati pričakovano donosnost lastniškega kapitala in posledično vpeljati kazalnik EVA;
- **večanje vrednosti dolgoročnih finančnih naložb**, ki kaže na uspešnost poslovanja hčerinskih družb. Prvotno sem hotel vpeljati kazalnik, vezan na denarne tokove odvisnih družb, vendar se je pokazalo, da zaradi specifičnosti poslovanja skupine HSE kazalnik ne bi bil primeren, saj nanj ne bi mogli vezati odgovornosti določene osebe;
- **zmanjševanje stroškov skupine na osnovni dejavnosti** (merjeno s stroški/kWh), ki kaže na nižanje stroškovne cene električne energije in s tem na večanje konkurenčnosti skupine HSE;
- **hitri koeficient**, ki kaže na razpoložljivost zadostnih likvidnih sredstev za plačilo vseh obveznosti. Zaradi velikega prometa in obsega investicijske dejavnosti (letna vrednost se meri v milijardah SIT) je nujno zagotavljanje optimalne likvidnosti na nivoju celotne skupine, kar po eni strani pomeni, da morajo biti na razpolago zadostna sredstva za plačilo vseh obveznosti, po drugi strani pa morajo biti oblikovane ustrezne likvidnostne rezerve, ki omogočajo nakup nadomestne energije v primeru nepričakovanega izpada proizvodnih enot skupine HSE;
- **negativni učinek na poslovni izid v primeru spremembe cene el. energije** je pomemben pokazatelj z vidika tveganosti poslovanja. Nihanja cen na trgu z električno energijo so precejšnja, zato je potrebno z ustreznim obvladovanjem tveganj (spremljanje in analiziranje dogajanj na različnih trgih, modeliranje trgov z električno energijo, ustrezne pogodbe o nakupu in dobavi električne energije, sklepanje terminskih pogodb itd.) zagotoviti čim manjši vpliv teh nihanj na poslovni izid in s tem na uspešnost poslovanja.

5.4.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Ker imamo v družbi HSE jasen pogled na ciljne segmente strank, je bilo mogoče v razgovoru z vodstvenimi delavci hitro definirati kazalnike, ki kažejo na uresničevanje strategije rasti trgovanih količin:

- **tržni delež na posameznih trgih** je osnovni pokazatelj naše uspešnosti v primerjavi s konkurenčnimi družbami;
- **delež v strukturi virov električne energije glavnih kupcev** sem izbral kot kazalnik, ki nam pove, kako uspešni smo pri ohranjanju obstoječih kupcev;
- **odstotek prihodkov od prodaje od novih strank** bi bilo smiselno uporabiti kot kazalnik, kako uspešni smo pri pridobivanju novih strank;
- **raziskava zadovoljstva strank** je način, kako bi prišli do ustreznih in celovitih kazalnikov zadovoljstva strank.

5.4.2.2.3 Vidik notranjih procesov

Glede na jasno zastavljeno strategijo – ohranjanje in pridobivanje kupcev predvsem z zanesljivo dobavo električne energije po konkurenčnih cenah – je bila določitev primernih kazalnikov za vidik notranjih procesov relativno enostavna. Potrebno je bilo izbrati tiste kazalnike, ki so pokazatelji varnosti in zanesljivosti proizvodnje ter stroškovne učinkovitosti. Hkrati sem moral izbrati še kazalnike, ki kažejo na to, da bodo – če bodo izpolnjeni – družbi pomagali k širitvi dejavnosti.

Glede na to menim, da je za HSE z vidika notranjih procesov smiselna uporaba naslednjih kazalnikov:

- **dejanska delovna razpoložljivost** je najprimernejši kazalnik zanesljivosti proizvodnje električne energije. Prvi predlog za kazalnik je bil sicer »dejanska proizvodnja«, vendar se je takoj pokazalo, da to ni ustrezen kazalnik vsaj iz dveh vidikov: vpliv hidrologije na realizirano proizvodnjo v hidroelektrarnah ter funkcija posameznega objekta v sistemu (Termoelektrarna Brestanica je npr. namenjena v prvi vrsti zagotavljanju sistemskih storitev – kljub temu, da je v določenem trenutku razpoložljiva, ni potrebe oz. ni smiselno, da bi obratovala);
- **stroški odstopanj** so dobro merilo tega, kako uspešno je vodenje proizvodnje. Pri sami proizvodnji električne energije se namreč pojavljajo tveganja odstopanj od načrtovanih dobav:
 - tveganja (ne)dobave električne energije iz hidroelektrarn v odvisnosti od hidrološko meteoroloških razmer;
 - tveganja (ne)dobave električne energije iz termoelektrarn zaradi izpadov ali tehnoloških in ekoloških omejitev proizvodnje;
 - tveganja (ne)dobave premoga iz Premogovnika Velenje zaradi možnih zastojev proizvodnje ob izpadih ali okvarah tehnoloških sistemov, nesreč ali drugih montan - geoloških motenj.

Z ustreznim vodenjem proizvodnje pa skušamo:

- zagotoviti čim manjša odstopanja proizvodnje in bilančne skupine od vozniških redov;
- zagotoviti optimalno razporejanje moči na razpoložljive agregate;

- ob izrednih dogodkih pravočasno vključiti rezervne zmogljivosti.
- Kakovost vodenja proizvodnje in bilančne skupine HSE se na koncu odraža v minimiziranju stroškov teh odstopanj.
- **število zaposlenih/MW** je pokazatelj, ki sem ga izbral za spremljanje avtomatizacije in racionalizacije poslovanja. Avtomatizacija namreč vodi tako k večji zanesljivosti obratovanja kot k nižji lastni ceni proizvedene električne energije;
 - **število nesreč pri delu** je kazalnik, ki naj bi kazal večanje varnosti poslovanja: tako z vidika varstva in zdravja pri delu in ekološkega vidika kot tudi z vidika vpliva na delovno razpoložljivost proizvodnje;
 - **delež prihodkov od novih storitev v vseh prihodkih** je kazalnik, ki bi ga uporabili za spremljanje uspešnosti razvijanja in trženja novih storitev. V primeru, da pa se bo nadaljevala rast prihodkov od osnovne dejavnosti, bo smiselno ta kazalnik zamenjati s kazalnikom »rast prihodkov od prodaje novih storitev«, v katerem je izločen vpliv dogajanj na osnovni dejavnosti;
 - **stopnja rasti prodaje po posameznih trgih** je eden od osnovnih kazalnikov širitve dejavnosti;
 - **delež variabilnih stroškov v vseh stroških skupine** sem uvrstil med kazalnike kot gibalo uspešnosti poslovanja. Trenutno je v strukturi stroškov družb v skupini HSE, ki se ukvarjajo s proizvodnjo električne energije, več kot 90% stroškov fiksnih, kar pomeni, da se te družbe s stroški ne morajo prilagajati nihanjem v proizvodnji oziroma nihanju prihodkov.

5.4.2.2.4 Vidik učenja in rasti

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo družbi infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, opredeljenih v preostalih treh vidikih (Kaplan, Norton, 2000, str. 135). Upoštevajoč strateške usmeritve v Razvojnem načrtu skupine HSE 2004-2013, ki na kadrovske področju kot osnovo postavljajo motivirane, zadovoljne, kompetentne in usposobljene kadre s poudarkom na stalnem (pre)usposabljanju, so z vidika učenja in rasti primerni naslednji kazalniki:

- **odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih** kot pokazatelj ohranjanja tistih zaposlenih, za katere v družbi obstaja dolgoročni interes;
- **število usposabljanj/zaposlenega** je za HSE izredno pomembno gibalo vidika učenja in rasti, saj so le z najnovejšimi znanji in izkušnjami seznanjeni kadri zagotovilo za ustrezno zastavljene načrte naložb, vzdrževanja, avtomatizacije in širjenje poslovanja. Kajti ni pomembno le to, da se ti načrti izvajajo, temveč tudi to, da zaposleni, ki so zadolženi za načrtovanje, vedo tako kaj so zakonsko predpisane obveznosti (da se ne bi zgodilo, da bi se opustilo kakšno z zakonom predpisano ukrepanje) kot tudi katere so tiste stvari, ki bodo družbi prinesle konkurenčno prednost;

- **realizacija načrta vzdrževanja in naložb** je ob predpostavki, da je sam načrt ustrezen, ključen pogoj za doseganje konkurenčne prednosti skupine HSE, saj predstavlja predpogoj za varno in zanesljivo proizvodnjo, za zadostne kapacitete ter za ustrezno strukturo lastnih virov električne energije, s katerimi lahko zagotavljamo zanesljivo in cenovno konkurenčno dobavo kupcem kljub nihanjem hidrologije;
- **število pobud/zaposlenega** je kazalnik motiviranosti zaposlenih. V HSE se namreč zavedamo, da ni dovolj, da so zaposleni strokovno usposobljeni, temveč morajo biti hkrati motivirani za delovanje v interesu družbe;
- **dodana vrednost na zaposlenega** je kazalnik, ki bi ga uporabili za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih;
- **anketa zadovoljstva zaposlenih** je način, kako bi prišli do ustreznih in celovitih kazalnikov zadovoljstva zaposlenih;
- **delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije**, pa je kazalnik, s katerim bi ovrednotili dostopnost informacij v primerjavi s pričakovanimi potrebami. Zavedamo se namreč, da v današnjem konkurenčnem okolju zaposleni za uspešno delo potrebujejo ustrezno podporo informacijskih sistemov.

5.5 SMISELNOST VPELJAVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Poslovanje skupine HSE in že izvedene aktivnosti na področju informacijskih tehnologij kažejo na to, da je logično nadaljevanje združitve posameznih družb za proizvodnjo električne energije in pridobivanje premoga v okvir skupine HSE poenotenje logistične podpore poslovanju.

In če obstoječi različni informacijski sistemi do določene stopnje še ustrezajo trenutnemu obsegu poslovnih aktivnosti, pa je obstoječ informacijski sistem kot osnova uvajanja sprememb povsem neprimeren in neustrezen za učinkovito podporo predvidenemu bodočemu poslovanju, kot je načrtano s sprejetim razvojnim načrtom skupine HSE.

Dejstvo je namreč, da mora za sprejemanje vsakodnevnih in strateških preudarnih poslovnih odločitev poslovodstvo razpolagati s kakovostnimi informacijami. Pridobivanje kakovostno ustreznih in količinsko zadostnih podatkov, ki zapolnjujejo informacijski tok med razpoložljivimi in potrebnimi podatki, pa bo lahko zagotovljeno le preko integriranega informacijskega sistema HSE.

V skupini HSE se je z uporabo ustrezne programske in strojne opreme, strokovnega kadra ter metodološko nadgradnjo že aktivno pristopilo k doseganju tega cilja. Poslovodstvu HSE so preko upravljalškega informacijskega sistema dnevno že na

razpolago informacije v pomoč pri odločanju o proizvodnji, tržnih aktivnostih, zniževanju stroškov in povečevanju kakovosti storitev, kar pozitivno vpliva na stabilno poslovanje skupine, hkrati pa je v zadovoljstvo uporabnikov storitev.

Z namenom usklajenega zajemanja podatkov in informacij, ki so podlaga za ugotavljanje uspešnosti poslovanja tako posamezne družbe kot celotne skupine, je smiselno uvajanje mehanizmov in postopkov merjenja uspešnosti poslovanja, ki so primerni za proizvodno-storitvene dejavnosti, kamor sodi tudi metoda uravnoteženega sistema kazalnikov. Pristop z uravnoteženim sistemom kazalnikov meri in v medsebojno ravnotežje povezuje stebre ciljanih strateških učinkov skupine HSE, ki so (Razvojni načrt skupine HSE 2004-2013, 2004):

- produktivnost in racionalnost poslovanja, ki se zrcalita skozi stroške oz. konkurenčnost (cene) električne energije in ostalih proizvodov oz. storitev;
- kakovost proizvodov in storitev,
- zadovoljstvo uporabnikov ter upoštevanje socialnega in ekološkega učinka.

Pri tem HSE uravnoteženi sistem kazalnikov uporabi za:

- vpeljavo začrtane strategije v družbo (na vse nivoje);
- načrtovanje, določitev in povezovanje ciljev sektorjev ter zaposlenih s strategijo družbe;
- povezovanje strateških smernic z dolgoročnimi poslovnimi cilji in letnimi načrti;
- izdelavo periodičnih in sistematičnih pregledov izpolnjevanja strategij poslovanja;
- povratne informacije o poslovanju za aktivnosti korekcije operativnih in strateških ciljev.

S tem bomo uvedli sistem kazalnikov, ki donosnost in stroškovni vidik, ki ju spremljamo že sedaj, dopolnjujejo s percepcijo kupca, s stanjem in poslovanjem (poslovno kulturo) celotnega okolja skupine HSE ter razvojem storitev. Tak sistem omogoča prehod z zgolj statične vrednosti podatkov (o kupcih, kakovosti, o izvedenih storitvah itd.) na oblikovanje informacij za učinkovito alokacijo virov in kapitala HSE, ki omogoča:

- takojšnje (dnevno, tedensko) reagiranje na odstopanja od zastavljenega poslovnega načrta
- strateško - strukturno prilagajanje poslovanja ob ponavljajočem se trendu sprememb.

Na podlagi ugotovljenih razmerij se poslovodstvo odloča o nadaljnjih aktivnosti dodelitve, preusmeritve ali ukinjanja virov posameznim programom in na ta način izvaja postopek optimizacije uporabe omejenih razpoložljivih virov skupine HSE.

Ocena rezultatov sprejetih poslovnih odločitev je namenjena ugotavljanju, katera izmed storitev prinaša pozitivno dodano vrednost oz. ali ima ta potencial v prihodnosti. HSE na podlagi cene alociranih virov ter ocene potenciala posameznih storitev identificira storitve, pri katerih pričakuje pozitivno rast učinkovitosti. Tem storitvam alocira večji obseg sredstev, obenem pa kupce stimulira za njihovo intenzivnejšo uporabo.

5.5.1 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov

V nadaljevanju predstavljam SWOT analizo vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov v skupino HSE.

5.5.1.1 Prednosti

Med številnimi prednostmi bi izpostavil:

- proces konsolidacije skupine HSE podpira uvajanje metod za preudarno poslovno odločanje, kot je uravnoveženi sistem kazalnikov;
- poslovodstvo prepozna potrebo po uvajanju takega orodja;
- načrtuje se pristop k poenotenemu informacijskemu sistemu za celotno skupino HSE;
- HSE že ima količinsko zadostne in strokovno usposobljene kadre in ostale vire za izvedbo uvajanja predlaganega projekta;
- učinkovitost poslovanja se spremlja na agregatni ravni družb;
- uporaba dosedanje poslovne prakse in rezultatov delovanja na področju upravljanja poslovno-finančnih tveganj ter ocenjevanja – vrednotenja uspešnosti poslovanja;
- že izdelane strategije in zastavljeni strateški cilji skupine HSE omogočajo hitrejše uvajanje projekta.

5.5.1.2 Slabosti

Kot možne slabosti bi naštel:

- ni krovne in celovite informacijske podpore;
- razdrobljena metodološka podpora ne omogoča poenotenega pristopa k poslovnemu odločanju preko celotne strukture HSE;
- uporabljajo se različni kazalniki in načini spremljanja uspešnosti poslovanja med posameznimi družbami v skupini;

- uspešnost poslovanja se ne spremlja na ravni osnovnih kategorij – kupca in izdelka oz. storitve;
- manjša kvantitativna podpora za preudarno odločanje povečuje možnost napačne izbire;
- ni primerne orodja za dnevno (pravočasno) identifikacijo odstopanj poslovanja ter takojšnje reagiranje z namenom uvajanja korekcij poslovanja – s tem manjša fleksibilnost za reakcije na tržne spremembe.

5.5.1.3 Priložnosti

Priložnosti, ki bi jih pomenila uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov, so:

- prehod s statičnega na dinamično upravljanje podatkov po kupcu in izdelku oz. storitvi;
- analiza izvedljiva tudi na dnevni ravni (za potrebe trgovanja);
- skrajšanje reakcijskega časa za korekcijo odstopanj v realizaciji poslovnega načrta ali korekcije strategije delovanja;
- prepoznavanje donosnosti posameznih storitev primerjalno za celoten portfelj storitev;
- transparentna določitev strukture cene posamezne storitve in aktivnosti vezanih na kupca;
- povečevanje donosnosti poslovanja s posameznim kupcem in donosnosti prodaje storitev, zniževanje stroškov na enoto in/ali povečevanje kakovosti storitev;
- racionalizacija oz. zniževanje stroškov kot (delno) nadomestilo pričakovanih dodatno potrebnih sredstev zaradi izpolnjevanja strategije poslovne rasti in s tem pričakovanih višjih stroškov;
- podpora uvajanju tveganju prilagojenega obravnavanja donosnosti poslovanja;
- sistem upravljanja poslovno-finančnih tveganj za opredelitev pričakovanega vpliva izvajanja posameznih storitev in delovanja celotne skupine HSE;
- ravnotežje med donosnostjo, stroškovno učinkovitostjo in dolgoročno stabilnostjo skupine HSE;
- prepoznavanje strukture stroškov posamezne storitve, obseg trošenja sredstev po storitvi in po kupcu ter posledična racionalizacija v smeri stroškovne učinkovitosti/donosnosti za stabilno poslovanje skupine HSE ter s tem na skupino HSE vezanih deležnikov – od države kot lastnika, do kupcev ter dobaviteljev izdelkov in storitev;
- stabilnost delovanja - osnova za varno in zanesljivo ponudbo energetskih storitev kupcem;

- izvedena racionalizacija vodi v znižanje stroškov storitev, možnosti preusmerjanja sredstev v uvajanje novih storitev, preusmerjanje sredstev v povečevanje kakovosti storitev.

5.5.1.4 Nevarnosti

Posebne nevarnosti, ki bi bile povezane z uvajanjem metode, ni. Nevarnosti izhajajo iz morebitnega neuvajanja oziroma neuspešnega (nedokončanega) uvajanja predlaganih sprememb in se nanašajo na:

- nezadostno kakovost informacije za učinkovito ocenjevanje uspešnosti poslovanja po posameznih poslih oz. kupcih ter s tem manjšo možnost pravočasne korekcije nastalega stanja oz. višji stroški odprave posledic;
- manjšo učinkovitost obvladovanja poslovno-finančnih tveganj v okviru poslovanja družb skupine HSE;
- manjši manevrski prostor za ponudbo kakovostnih in stroškovno sprejemljivih storitev;
- manjšo konkurenčnost ob vstopu dodatne konkurence;
- naraščajoče težave ocenjevanja kakovosti posameznih naložb in poslov ob stalnem povečevanju obsega in kompleksnosti storitev in trgov;
- ni ocene prispevka posameznega posla na podlagi sinergij – korelacij do ostalih poslov v portfelju naložb skupine HSE;
- slabše možnosti vpeljevanja in izpolnjevanja zastavljenih strategij.

5.5.2 Pričakovane koristi

Korist uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov, ki donosnost in stroškovni vidik dopolnjuje s percepcijo kupca, s poslovno kulturo skupine HSE ter razvojem storitev, se kaže v prvi vrsti v oblikovanju informacije za učinkovito alokacijo virov HSE. Na podlagi sprotnega spremljanja ključnih kazalnikov omogoča pravočasno reagiranje na odstopanje poslovanja od zastavljenega poslovnega načrta, obenem pa ponavljajoča se odstopanja vodijo k strateškemu, dolgoročnemu strukturnemu spreminjanju oz. prilagajanju poslovanja skupine HSE.

Koristi koncepta uravnoveženega sistema kazalnikov izhajajo predvsem iz rezultatov preudarnega poslovnega odločanja, ki se zrcalijo v ravnotežju donosnosti, ciljnih stroškov poslovanja, kakovosti storitev ter zadovoljstva uporabnikov.

Zaključim lahko, da je vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v HSE s strateškega vidika smiselna in potrebna, saj model ne predstavlja le ustreznega

načina merjenja uspešnosti v informacijski dobi, temveč predvsem način vpeljevanja novih strategij tako v obvladujočo družbo kot kasneje v celotno skupino HSE.

5.6 PROCES VPELJAVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

V zadnjem delu magistrske naloge bom na primeru HSE na kratko predstavil, kako bi v praksi potekal proces vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov. Pri tem bom izhajal iz teoretičnih osnov, predstavljenih v prvem delu magistrske naloge.

Kot veliko spodbudo oziroma kot izpolnjen osnovni pogoj smatram zavedanje posloводства HSE, da obstaja potreba po nadgraditvi obstoječega informacijskega sistema v strateški upravljalni sistem, ki ne bo namenjen samo izboljšanju sistema merjenja uspešnosti poslovanja, temveč predvsem izvajanju strategije in pridobivanju povratnih informacij o njej.

Zaradi obsežnosti in posledic, ki jih predstavlja nov strateški upravljalni sistem, bi vpeljava takega sistema vsekakor morala potekati postopoma in skozi daljše časovno obdobje.

5.6.1 Predvideni koraki vpeljave

Prvi korak, jasno opredelitev vizije, je posloводство že začelo s pripravo Razvojnega načrta skupine HSE. Sedaj bi moralo temu slediti preoblikovanje vizije v uravnovežen sistem kazalnikov, kot sem ga predstavil v magistrskem delu in ki bi služil kot osnova za razumevanje in posredovanje strategije.

V drugem koraku bi posloводство moralo z novo strategijo seznaniti ključne vodstvene delavce. Pri tem uravnovežen sistem kazalnikov služi kot komunikacijsko sredstvo. Na osnovi tega bi ti delavci preoblikovali strategije svojih področij v lastne sisteme kazalnikov.

V naslednjem koraku bi se ob uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov izkazalo, katere aktivnosti ne prispevajo k uresničevanju strategije, hkrati pa bi se začelo s programom za preoblikovanje v posameznih oddelkih. Na osnovi tega bi se preoblikovali tudi sistemi kazalnikov posameznih področij poslovanja.

V četrtem koraku bi posloводство z najožjimi sodelavci pregledalo oblikovane sisteme kazalnikov posameznih področij, s čimer bi ti oblikovali končno obliko strategije posameznega področja.

Ko bi bili vsi vodstveni delavci zadovoljni z razvitim strateškim pristopom, bi v petem koraku sistem kazalnikov posredovali vsem v družbi. Vodstveni delavci bi povezali posamezne cilje in finančne pobude s svojimi sistemi kazalnikov.

V šestem koraku bi vodstveni delavci morali določiti srednjeročne cilje za vsak kazalnik. Ti služijo potem kot osnova za pripravo letnih načrtov.

Naslednji korak predstavlja mesečno in kvartalno pregledovanje, kateremu sledi letni pregled strategije. Letni pregledi so potem osnova za posodabljanje obstoječih strategij in sistemov kazalnikov.

Zadnji, vsekakor zelo pomemben, a hkrati zapleten korak bi predstavljalo povezovanje uspešnosti vseh posameznikov z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Ta korak se mi zdi posebej težaven, saj ima večina družb težave z njegovo izvedbo. V HSE so finančne spodbude, ki v strukturi plače sicer predstavljajo manj kot 10%, tako kot v večini slovenskih družb vezane predvsem na kratkoročne kazalnike. To seveda samo po sebi vodi do osredotočanja predvsem na kratkoročne cilje. Poleg tega so v Sloveniji plače z zakonskimi določili in kolektivnimi pogodbami pogosto urejene na način, ki onemogoča učinkovito povezavo uspešnosti zaposlenih s plačnim sistemom.

Za uspešno izvedbo projekta je z organizacijskega vidika ključnega pomena, da bo proces v pristojnosti najvišje vodstvene ekipe. Pri tem bi poslovodstvo moralo določiti konkretnega nosilca naloge, ki bi bil odgovoren za vključevanje sistema kazalnikov v strateški upravljalni proces. V nasprotnem primeru bi se lahko, tako kot v mnogih primerih, zgodilo, da družbi ne bi uspelo pridobiti vseh koristi, ki jih prinaša celovit sistem.

5.6.2 Vključitev uravnoteženega sistema kazalnikov v UPIS

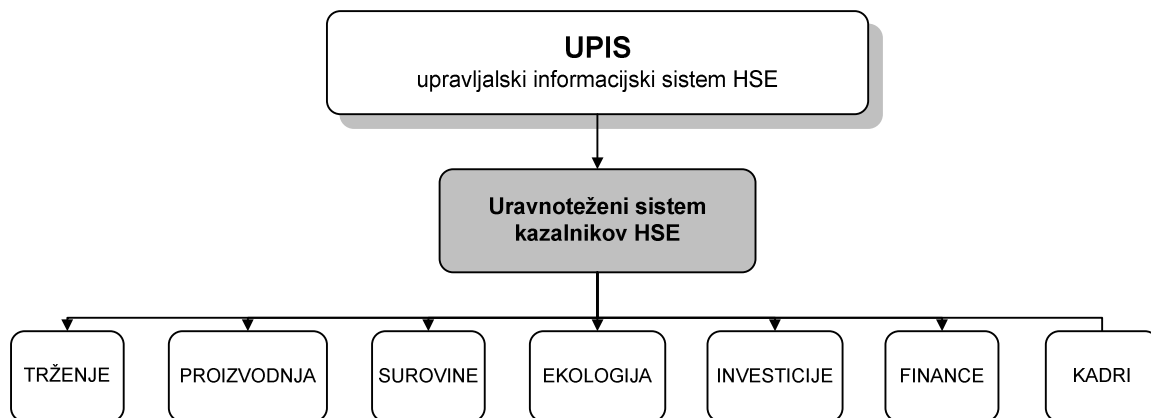
Ker v magistrskem delu dajem poseben poudarek informacijskemu vidiku, predstavljam proces vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov še s tega vidika.

Iz analize informacijskih sistemov HSE, ki sem jo predstavil v prejšnjih poglavjih, je razvidno, da obstoječa strojna oprema predstavlja zadostno osnovo za vpeljavo programske opreme, ki bi podpirala strateško upravljanje s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov, in s tega vidika ne predstavlja dodatnega stroška za družbo.

Z aplikacijskega vidika se mi zdi najprimernejša nadgradnja obstoječega UPISa. UPIS že sedaj združuje podatke iz različnih informacijskih sistemov in je osrednji informacijski sistem, ki ga uporablja poslovodstvo HSE. Zato je smiselno, da se

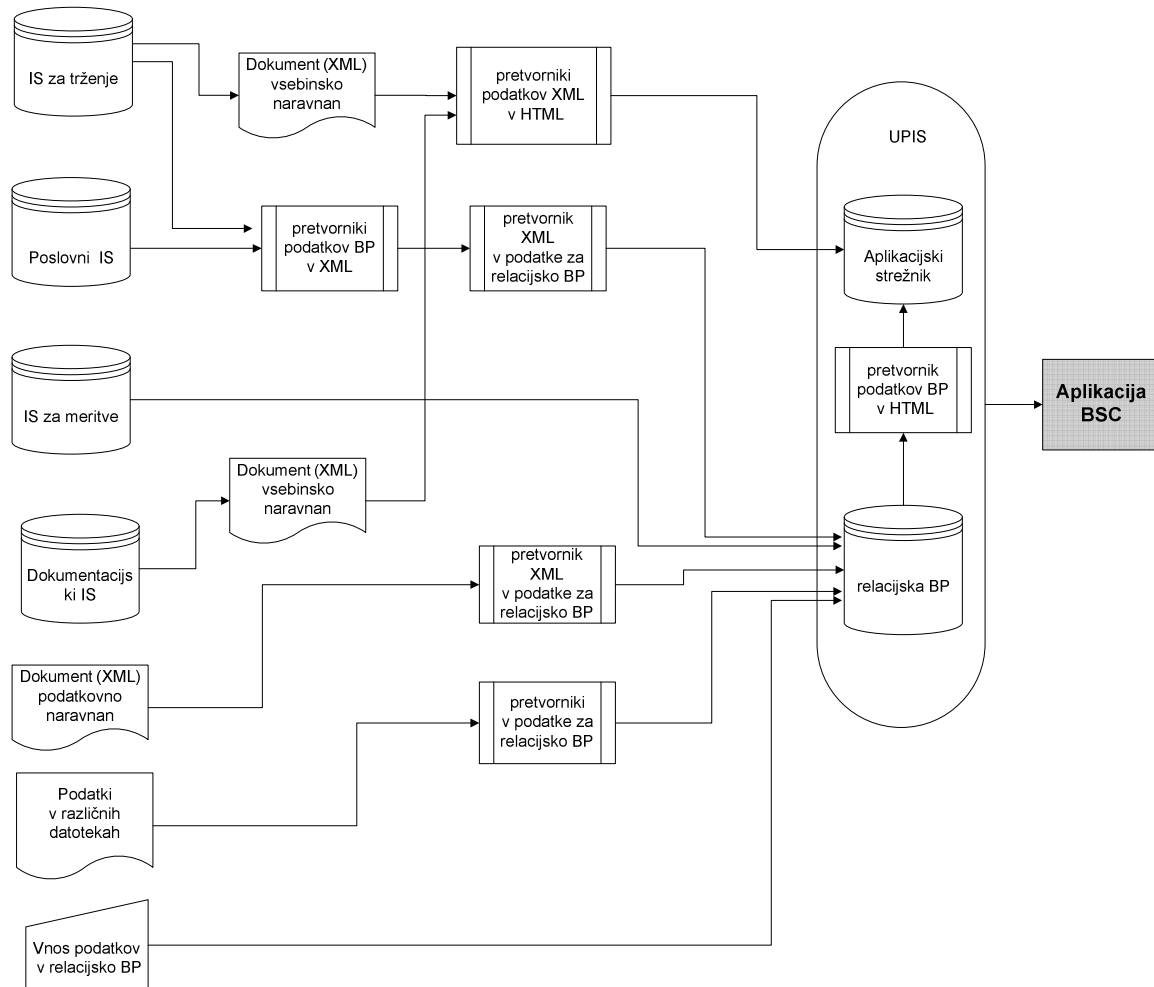
nadgradi z vključitvijo uravnoteženega sistema kazalnikov in se s tem njegove informacije vsebinsko obogatijo (Slika 13). Postopna nadgradnja sistema je bila načrtovana že od samega začetka, zato je UPIS zasnovan na sodobni informacijski tehnologiji in načrtovana nadgradnja s tehnološkega vidika ne predstavlja težav.

Slika 13: Vključitev uravnoteženega sistema kazalnikov v upravljalni informacijski sistem HSE



»Uravnoteženi sistem kazalnikov« bi postal samostojen modul UPISa. Temeljit bi na standardni podatkovni zbirki Oracle, iz katere bi črpali del že obstoječih podatkov, zlasti za spremljanje strateških ciljev iz finančnega vidika ter vidika notranjih poslovnih procesov. Za zbiranje ostalih podatkov bi se podatkovna zbirka ustrezno nadgradila in v čim večji meri integrirala z operativnimi informacijskimi sistemi za avtomatsko polnjenje (zbiranje) podatkov. Za določene kazalnike pa bi bilo potrebno zagotoviti tudi ročni vnos podatkov (Slika 14).

Slika 14: Shematski prikaz nadgradnje IS HSE z modulom BSC



Tako kot že zgrajeni ostali moduli UPISa omogočajo pregledne prikaze in enostavno uporabo, tako bi se tudi uravnoteženi sistem kazalnikov prikazoval shematično po posameznih vidikih. Dostop do teh informacij bi bil seveda omejen z dodelitvijo ustreznih pravic.

Gledano s strateškega vidika bi nadgradnja UPISa z uravnoteženim sistemom kazalnikov pomenila ne le informacijski dobi prilagojen način merjenja uspešnosti poslovanja družbe in skupine HSE, temveč bi dejansko predstavljala premik HSE v strateško usmerjeno organizacijo. Glede na to, da ima skupina HSE s strani lastnikov od lanskega leta sprejet razvojni načrt do leta 2013, v katerem so opredeljene tako strategije kot strateški cilji, bi predstavljala uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov način uvajanja teh novih strategij.

V zvezi s tem bi na koncu izpostavil še pomen ustrezne umestitve službe informatike v HSE.

Poslovodstvo HSE se zaveda pomena informacijskih sistemov in njihovega vpliva na uspešnost poslovanja oz. odvisnosti poslovanja od delovanja informacijskih sistemov. Skladno s tem postaja služba informatike strateško vse pomembnejša. Pri nadaljnji vlogi službe informatike pa bo imela poseben pomen odločitev poslovodstva glede stopnje (de)centraliziranosti informacijskih sistemov v družbi.

Visoka stopnja centraliziranosti bi službi informatike omogočala lažje doseganje globalnega in strateškega razvoja informacijskih sistemov na nivoju družbe, pri čemer pa bi lahko prišlo do zapostavljenosti posameznih področij poslovanja, saj bi obstajala le služba, ki globalno pokriva vse poslovne funkcije.

V primeru decentraliziranosti pa bi bili zaradi lokalne specializacije informatikov bolje podprti posamezni deli poslovanja in bolje rešeni lokalni problemi. Bi pa v tem primeru manjkal strateški pogled na razvoj informacijskih sistemov, hkrati pa bi bilo delno ali v celoti onemogočeno usklajevanje poslovne strategije s strategijo razvoja informacijskih sistemov.

Ker se poslovodstvo zaveda trenutne precejšnje stopnje decentraliziranosti informacijskih sistemov, ki je posledica načina ustanavljanja družbe, in ker ima služba informatike izoblikovan strateški pogled na razvoj informacijskih sistemov, ocenjujem, da bo prišlo do ustrezne umestitve službe informatike v organizacijsko strukturo družbe, ki bo omogočila še učinkovitejšo strategijo razvoja informatike in posledično izboljšala dolgoročno uspešnost poslovanja družbe.

Pri tem bo imelo ključno vlogo tudi ustrezno vodstvo službe informatike. Med vodstvom službe informatike in najvišjim vodstvom družbe mora obstajati zaupanje in uspešno komuniciranje, če želi družba zagotoviti uspešno izvajanje strateške vizije informatike. Hkrati mora vodstvo službe informatike poznati poslovanje celotne skupine HSE in imeti širok spekter znanj, da bi lahko predvidelo možnosti povečanja učinkovitosti ter uspešnosti ob pomoči informacijskih sistemov. Poleg tega mora vodstvo službe informatike zagotoviti, da bo najvišje vodstvo razvilo ustrezno strateško vizijo in zagotovilo tudi stalno podporo za pospešitev tega procesa.

5.6.3 Ključni problemi razvoja informatike HSE

Pri uresničevanju zastavljenih ciljev v okviru izpolnjevanja strateške vizije uporabe IS v HSE lahko že sedaj opredelim številna tveganja, ki jih bo potrebno obvladovati, da bi zagotovili uspešen razvoj strateškega informacijskega sistema:

- izjemno hitro spreminjajoče se poslovno okolje;
- hitro naraščajoče število uporabnikov informacijskega sistema;
- hitro spreminjajoča in včasih tudi nedefinirana zakonodaja;

- možne težave pri koordinaciji aktivnosti zunanjih izvajalcev;
- zaposleni niso ustrezno seznanjeni z možnostmi uporabe informacijskega sistema;
- možne težave z obvladovanjem velikih količin tako pisne kot elektronske dokumentacije;
- stalno nadgrajevanje sistema varovanja podatkov;
- nezadostna motiviranost zaposlenih za doseganje strateških ciljev;
- odpor uporabnikov do vseh vrst sprememb;
- nerealna pričakovanja uporabnikov.

Vsa ta področja bo potrebno ves čas skrbno opazovati in spremljati, da bi lahko dosegli zastavljene cilje na področju informatike in posledično strateške cilje družbe HSE.

6 SKLEP

Družbe se v pogojih globalne konkurence vse bolj zavedajo, da zagotavljanje dolgoročne uspešnosti poslovanja zahteva prehod na strateško upravljanje družbe. Osredotočanje samo na kratkoročne cilje, ki so že od nekdaj po večini finančne narave zaradi relativne enostavnosti merjenja, v informacijski dobi ne zadostuje več, pomembno je strateško načrtovanje, uresničevanje strategij in redna kontrola uresničevanja strategij. Uspešne družbe tako sedaj svojo uspešnost merijo s pomočjo sodobnih metod, ki so se razvile kot odgovor na številne pomanjkljivosti tradicionalnega računovodskega modela. Pri tem sodobne metode ne opuščajo finančnega vidika, temveč ga nadgrajujejo na eni strani z vključitvijo neotipljivih sredstev, po drugi strani dodajajo spremljanje kategorij, ki so pogoj za doseganje uspešnosti v prihodnosti, predvsem pa omogočajo usmeritev na resnično ključne dejavnike. Tako se pozornost menedžerjev preusmeri z doseganja kratkoročnih na doseganje dolgoročnih ciljev.

Sodobne metode merjenja uspešnosti imajo veliko skupnih lastnosti, zato je stvar odločitve poslovodstva družbe, katero metodo izbere kot najustreznejšo oz. najprimernejšo za dejavnost, s katero se družba ukvarja. Sam v magistrskem delu za družbo Holding Slovenske elektrarne d.o.o. kot obvladujočo družbo skupine HSE predlagam uvedbo metode uravnoteženega sistema kazalnikov. Zaradi velike podobnosti sodobnih modelov je bil ključni razlog za tak predlog dejstvo, da ta metoda ne služi le kot način merjenja uspešnosti v informacijski dobi, temveč kot uspešen način uvajanja novih strategij v družbo. Vse prepogosto se namreč dogaja, da družbe kljub jasno opredeljeni viziji in zastavljenim strategijam ne dosegajo strateških ciljev, saj so neuspešne pri posredovanju strategije oz. komuniciranju in vključevanju vseh zaposlenih. Ključna prednost uravnoteženega sistema kazalnikov

je v tem, da definira merljive cilje na vseh ravneh odločanja, ki so med seboj povezani in dajejo jasen odgovor, kdo in koliko je zaslužen za uspešnost poslovanja.

Z uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov v upravljalni informacijski sistem HSE, ki ga poslovodstvo redno in s pridom uporablja, bi le-ta dejansko postal strateški informacijski sistem, zato je vpeljava ne samo smiselna, temveč z vidika doseganja dolgoročne uspešnosti potrebna. Pri tem je pomembno, da je vizija HSE jasna, strategije in strateški cilji že postavljeni in potrjeni s strani lastnika, kar predstavlja dobro osnovo za začetek vpeljevanja. Še pomembneje pa je, da je že prisotno zavedanje poslovodstva o nujnosti vpeljave takega sistema.

Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov bi poslovodstvu družbe omogočila sprotno spremljanje stanja v primerjavi s postavljeno strategijo, hkrati pa možnost prilagajanja strategije v primeru bistvenih sprememb pogojev poslovanja, saj se je že pri oblikovanju ustreznih kazalnikov za HSE pokazalo, da metoda vodi k številnim spremembam na vseh področjih poslovanja in same organiziranosti družbe, na katere pa mora biti poslovodstvo in posledično vsi zaposleni pripravljeni. Mnoge spremembe so sicer želene, vendar pa je veliko tudi neželenih, zato je pomembno, da proces uvajanja poteka po korakih ter da so posamezne odločitve premišljene in sprejete na osnovi dobre priprave.

V magistrskem delu sem prikazal tudi tesno povezanost strateškega načrtovanja informatike s strateškim načrtovanjem poslovanja. Ustrezno strateško načrtovanje informatike je ključnega pomena za dolgoročni uspeh, saj imajo v informacijski dobi strateške odločitve v informatiki vedno večji pomen in v mnogočem določajo bodočo uspešnost celotne družbe. Tako je strateško načrtovanje informatike sestavni del strateškega načrtovanja poslovanja družbe. V HSE je zavedanje tega prisotno, kar se je odrazilo v aktivni vlogi službe informatike pri pripravi razvojnega načrta skupine, ki je že sprejet in se izvaja.

7 LITERATURA

- (1) Ambrosini V., Johnson G., Schles K.: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. London: Prentice Hall Europe, 1998, 284 str.
- (2) Avšič Vera: Merjenje poslovne uspešnosti: Termometer za direktorske roke. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 4, str. 34-36.
- (3) Basle Andreja: Informacijska tehnologija: Posel je globalna tekma. Gospodarski vestnik, 41, 04.10.2004, str. 84.
- (4) Brigham F.B., Gapenski L.C.: Intermediate Financial Management, 5th Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1996. 1018 str.
- (5) Chan Kim W., Mauborgne R.: Value Innovation: The strategic Logic of High Growth. Boston: Harvard Business Review, januar-februar 1997, str. 103–112.
- (6) Czarnecki M. T.: Managing by Measuring. New York: Amacom, 1998. 271 str.
- (7) Downing Laura: Global BSC Community: A Special Report On Implementation Experience From Scorecard Users World-Wide. Performance Measurement Association, 2001, 1, 4, str. 17.
- (8) Fidler C., Rogerson S.: Strategic Management Support Systems. London: Pitman Publishing, 1996. 334 str.
- (9) Frigo Mark L.: Strategy And The Balanced Scorecard. Strategic Finance, 2002, 84, str. 6-8.
- (10) Ghemawat Pankaj: The Growth Boosters. Boston: Harvard Business Review, 1. julij 2004, 5 str.
- (11) Groznik Aleš: Strateško načrtovanje razvoja informatike. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
- (12) Hočevar Marko: Novi pristopi pri spremljanju uspešnosti poslovanja podjetij (ABC, EVA, BSC) : koliko je v njih mode in koliko napredka. Zbornik referatov X. posvetovanja Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož, LM Veritas, 2002, str. 5-28.
- (13) Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. Les, 55, 2003, str. 59-62.

- (14) Hope Jeremy, Fraser Robin: Preseženo finančno načrtovanje : kako se managerji lahko izvijejo iz pasti letne uspešnosti poslovanja. 1. natis. Ljubljana : GV založba, 2004, 242 str.
- (15) Hrovat Metka: Številke pripovedujejo zgodbo o strategiji. Manager, 2000, 6, str. 47-48.
- (16) Hunger D. J., Wheelen T. J.: Strategic Management. 5th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1996. 441 str.
- (17) Javornik M.: Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
- (18) Kač U.: Poskus postavitve uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
- (19) Kaplan Robert S., Norton David P.: Putting the Balanced Scorecard to Work. Boston: Harvard Business Review, september-oktober 1993, str. 134–147.
- (20) Kaplan Robert S., Norton David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Review, januar-februar 1996, str. 75–88.
- (21) Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 343 str.
- (22) Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV Založba, 2001, 428 str.
- (23) Kaplan Robert S., Norton David P.: Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: HBS Press Book, 2003, 324. str.
- (24) Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2003, 267 str.
- (25) Kodrin Andreja, Kmet Matevž: Kaplan v slovenski praksi. Manager, 2000, 10, str. 59-60.
- (26) Kostrevec Denis: Določanje meril je naloga nadzornega sveta. Manager, 5, 25.04.2003, str. 163.
- (27) Košir Andreja: Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju Telekom Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 88 str.

- (28) Kotler Philip.: Marketing Management, The Millennium Edition. The Prentice Hall International, New Jersey, 2000, 768. str.
- (29) Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana :Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
- (30) Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- (31) Kovačič Andrej: Informatika je priložnost za zagotovitev strateške prednosti. Finance, 104, 04.09.2000, str. 12.
- (32) Kovačič Andrej: Management in informatika. Zbornik dnevov slovenske informatike 2004. Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2004, str. 3-15.
- (33) Krisper Marjan et al.: Metodologija razvoja informacijskih sistemov na osnovi analize strateških usmeritev ter poslovnih in sistemskih vidikov organizacij v sodobni informacijski družbi. Ljubljana, Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2004. 442. str.
- (34) Ložar Boštjan: Kako pravilno vpeljati BSC. Manager, 11, 2002, str. 52-54.
- (35) Nemeč Aleš: Nekaterne metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. Organizacija, Kranj, 33 (2000), 7, str.497-506.
- (36) Norton David P., Russell Randall H.: Align the Organization to the Strategy. Boston: Harvard Business Review, 15. september 2004, 5 str.
- (37) Pearce J.A., Robinson R.B.: Strategic management, formulation, implementation, and control. Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1994. 935 str.
- (38) Pistotnik Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov: primer koncerna Sintal. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 86 str.
- (39) Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 393 str.
- (40) Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
- (41) Rejc Adriana.: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
- (42) Rejc Adriana: 11 let po nastanku koncepta BSC. Manager, 11, 27.10.2003, str. 117.

- (43)Rejc Adriana: Sistem za podžiganje managerjev. Manager, 10, 01.10.2004, str. 56.
- (44)Sitar Aleša Saša: Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. Manager, 11, 27.10.2003, str. 138.
- (45)Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov. 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 2002, str. 21-39.
- (46)Tomažič R., Novaković S.: Strateško planiranje razvoja informacijskih sistemov kot orodje za racionalizacijo poslovanja. Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2000, Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2000, str. 162-169.
- (47)Vagaja Aleksandra: Brez podpore zaposlenih se vsako svetovanje izjalovi. Finance, 32, 2004, str. 17.
- (48)Ward John, Peppard Joe: Strategic Planning for Information System. England, John Wiley & Sons, 2002. 624 str.
- (49)Young S. D., O`Byrne S.F.: EVA and Value Based Management, a Practical Guide to Implementation. New York: McGraw-Hill, 2000. 493 str.

8 VIRI

- (1) Bilanca proizvodnje in porabe 2004. [URL: http://www.agencija.si/sl/informacija.asp?id_informacija=876&id_meta_type=29&type_informacija=], Agencija za energijo RS, 13.05.2005.
- (2) Elektroenergetski sistem Slovenije 2002. Ljubljana: ELES, 2003.
- (3) Elektroenergetski sistem Slovenije 2003. Ljubljana: ELES, 2004.
- (4) Elektroenergetski sistem Slovenije 2004. Ljubljana: ELES, 2005.
- (5) Energetski zakon (Uradni list RS, št. 98/99).
- (6) Energija, interni časopis Holdinga Slovenske elektrarne.
- (7) Interna gradiva Holdinga Slovenske elektrarne.
- (8) Introducing the Balanced Scorecard. [URL: <http://www.2gc.co.uk/>], 2 GC Limited, 01.02.2005.
- (9) Letna poročila družb v skupini HSE za obdobje 2001-2004.
- (10) Letno poročilo Elektra Ljubljana d.d. za leto 2003. Ljubljana: Elektro Ljubljana d.d., 2004.
- (11) Letno poročilo HSE za leto 2001. Ljubljana: HSE, 2002.
- (12) Letno poročilo HSE za leto 2002. Ljubljana: HSE, 2003.
- (13) Letno poročilo HSE za leto 2003. Ljubljana: HSE, 2004.
- (14) Letno poročilo HSE za leto 2004. Ljubljana: HSE, 2005.
- (15) Model odličnosti EFQM. [URL: http://www.mirs.si/PRSP0/prspo_merila.htm], Urad Republike Slovenije za meroslovje, 12.02.2005.
- (16) Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2002. Maribor: Agencija za energijo RS, 2003.
- (17) Poročilo o delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2003. Maribor: Agencija za energijo RS, 2004.
- (18) Razvojni načrt skupine HSE za obdobje 2004-2013 s pogledom do leta 2023. Ljubljana: HSE, 2004.