

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA MERJENJA
USPEŠNOSTI POSLOVANJA V ZALOŽNIŠKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

MIRZA KOVAČEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mirza Kovačević, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje uravnoteženega sistema merjenja uspešnosti poslovanja v založniškem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Metko Tekavčič

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO NAČRTOVANJE, URESNIČEVANJE STRATEGIJE IN NADZOR	
URESNIČEVANJA	4
1.1 Poslanstvo in vizija	4
1.2 Kaj je strategija	6
1.3 Načrtovanje strategije	8
1.4 Uresničevanje strategije	11
2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	17
2.1 Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov	17
2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem	18
2.3 Strateški kazalniki uspešnosti poslovanja	21
2.3.1 Finančni vidik	21
2.3.2 Vidik poslovanja s strankami	27
2.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	30
2.3.4 Vidik učenja in rasti	33
2.4 Kako oblikovati uravnotežen sistem kazalnikov?	37
2.5 Kako pravilno uvajamo uravnotežen sistem kazalnikov?	38
2.6 Kritike, težave in koristi uravnoteženega sistema kazalnikov	40
3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU MLADINSKA KNJIGA	
ZALOŽBA	42
3.1 Predstavitev Skupine Mladinska knjiga	42
3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote Skupine Mladinska knjiga	43
3.3 Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Založba	44
3.3.1 Zgodovina Mladinske knjige Založba	44
3.3.2 Mladinska knjiga Založba v letu 2015	45
3.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov v MKZ	46
3.4.1 Strateška primerjalna analiza	46
3.4.2 Postavitev strateških usmeritev (vizije)	47
3.4.3 Oblikovanje strateških ciljev in povezovalnega modela	49
3.4.4 Izbor kazalnikov tveganja in poslovanja	50
3.4.5 Postavitev ciljnih vrednosti kazalnikov	54
3.4.6 Priprava aktivnosti (projektov) za aktiviranje in usmerjanje strategije	55

4 ANALIZA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V MKZ IN

PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA.....	57
4.1 Pristop k oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov	57
4.2 Oblikovanje strategije in strateških ciljev	58
4.3 Oblikovanje strateških kazalnikov.....	62
4.3.1 Finančni vidik	63
4.3.2 Vidik poslovanja s kupci.....	66
4.3.3 Vidik notranjih procesov.....	67
4.3.4 Vidik učenja in rasti	69
4.4 Povzetek analize	70
SKLEP	73
LITERATURA IN VIRI	76

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med strategijama rdeči ocean in modri ocean.....	10
Tabela 2: Izbor gibal po posameznih strateških usmeritvah finančnega vidika.....	22
Tabela 3: Štiri področja finančnega vidika in kazalniki po področjih	26
Tabela 4: Kazalniki zadovoljstva kupcev po skupinah	29
Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti	36
Tabela 6: Kazalniki finančnega vidika	51
Tabela 7: Kazalniki vidika kupcev	52
Tabela 8: Kazalniki vidika notranjih procesov	53
Tabela 9: Kazalniki vidika učenja in rasti	54
Tabela 10: Ciljne vrednosti kazalnikov finančnega vidika	54
Tabela 11: Predlog strateških usmeritev in kazalnikov vidika s kupci	67
Tabela 12: Predlog strateških usmeritev in kazalnikov vidika notranjih procesov.....	68
Tabela 13: Predlog strateških usmeritev in kazalnikov vidika učenja in rasti	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Preoblikovanje poslanstva v želeni rezultat.....	7
Slika 2: Strateški zemljevid.....	15
Slika 3: Preoblikovanje strategije v dejanja	20
Slika 4: Finančni vidik – osnovni strategiji.....	25
Slika 5: Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki	28
Slika 6: Model osnovne verige vrednosti	30

Slika 7: Organizacijska shema Skupine Mladinska knjiga	42
Slika 8: Slikovni prikaz poslanstva Skupine Mladinska knjiga	43
Slika 9: Organizacijska struktura Mladinske knjige Založba (na dan 31.12.2015)	45
Slika 10: SWOT analiza podjetja MKZ	47
Slika 11: Strategija Mladinske knjige Založba za obdobje 2009 - 2014.....	49
Slika 12: Prikaz strateških ciljev MKZ na strateškem diagramu	50
Slika 13: Prikaz aktivnosti MKZ na strateškem diagramu.....	57
Slika 14: Predlog strateškega diagrama MKZ.....	72

UVOD

Dobe, ko so bila najbolj uspešna podjetja tista, ki so imela v lasti produkcijska sredstva, strojno opremo, zaloge, zemljo, je konec. V industrijski dobi sta bili najbolj pomembni postavki letnih načrtov – glavnega orodja za taktične prijeme managementa – razširitev zmogljivosti proizvodnje in nadzorovanje stroškov (Kaplan & Norton, 2001, str. 15). Zato je jasno, da so se managerji pri odločanju naslanjali na finančne kazalnike. Za gospodarstvo, kateremu so vladala opredmetena sredstva, s katerimi se je ustvarjala vrednost, so bili finančni kazalniki primerni za poročanje o naložbah v zaloge, lastnino in opremo. Dejstvo, da so finančni kazalniki merljivi, dostopni in primerljivi s konkurenti, pa jih je naredilo toliko bolj privlačne za managerje.

V razvitih tržnih gospodarstvih opredmetena osnovna sredstva že dolgo niso predmet ekonomskih analiz ali vsaj ne igrajo pomembnejše vloge v povezavi z vrednotenjem podjetij (Hustič, 2012, str. 73). Današnje organizacije se zavedajo, da delujejo v informacijski dobi, ko konkurenčna prednost izvira predvsem iz odnosov s kupci, blagovnih znamk, neopredmetenega znanja, sposobnosti in odnosov, ki jih ustvarijo zaposleni. Izključno zanašanje na finančne kazalnike lahko pripelje do tega, da organizacija sprejme napačne odločitve, zaradi česar strategija ne bo uresničena.

Vprašanje je, kateri kazalci so tisti, ki omogočajo dovolj zanesljivo presojanje dosežene uspešnosti poslovanja in se pravočasno zganejo takrat, ko poslovni dogodki začnejo teči v neželeni smeri. Nosilci odločanja v podjetju potrebujejo kazalce, s katerimi spremljajo tekoče poslovanje in presojajo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev, tako kratkoročnih kot dolgoročnih. Finančni kazalci ne zadoščajo za presojo uspešnosti poslovanja, temveč so potrebna tudi merila, s katerimi je mogoče sproti preverjati kakovost in učinkovitost opravljanja posameznih dejavnosti (Tekavčič, 2000, str. 59).

Vodenje podjetij samo prek finančnih meril je tako, kot bi vodili letalo z enim samim inštrumentom. Takšna podjetja se na težave odzovejo dve do tri leta prepozno. V sodobnem svetu pa že eno leto pomeni veliko. Podjetja so kot general, ki pelje svoje čete v neznan kraj. General prav gotovo potrebuje načrt mest, terena, ključnih objektov, kot so mostovi, ceste in predori. Brez teh informacij general ne bi mogel komunicirati strateških načrtov svojim častnikom, ti pa naprej vojakom. Žal pa veliko managerjev počne ravno to. Ko poskušajo udejanjiti strategijo svojega podjetja, zaposlenim samo omejeno razložijo, kaj naj naredijo in katere naloge so pomembne (Ložar, 2001a, str. 45). Nekatera vodstva pa imajo strategijo celo za skrivnost. Toda kako lahko od zaposlenih zahtevamo, naj izvajajo nekaj, česar ne razumejo popolnoma. Veliki pamfleti, da bomo postali najboljši, vodilni, prvi, ponujajo zelo malo uporabnih vodil, kaj naj delajo zaposleni.

Tempo tehnoloških in drugih poslovnih sprememb se stopnjuje, s tem pa narašča zahtevnost snovanja poslovnih strategij ter zahtevnost njihovega izvajanja v praksi. Vrzel med

poslovnimi strategijami in njihovo izvedbo je pogosto velika. Harvard Business Review je decembra 2015 objavil študijo, ki utemeljuje, kako velik je, za večino podjetij in njihovih vodilnih, razkorak med snovanjem strategij in njihovo izvedbo. Na osnovi obširne izvedene raziskave mnenj preko 7.000 udeležencev, ta študija utemeljuje, da je le 8% voditeljev dejansko sposobnih tako strateškega razmišljanja kot izvajanja strategij v praksi (Vojsk, 2016).

Kaplan in Norton sta v začetku devetdesetih let razvila orodje, namenjeno reševanju problema merjenja uspešnosti organizacije – uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*). To orodje je finančnim kazalnikom dodalo tri nove vidike: vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Kar je sprva nastalo kot merilni sistem uspešnosti poslovanja podjetja, se je kasneje razvilo v ključni sistem managementa za oblikovanje, pojasnjevanje in posredovanje strategije (Kaplan & Norton, 2000a, str. 4–9).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je močno orodje managementa za izvajanje in izboljševanje strategije. S pomočjo tega orodja poslanstvo in strategijo organizacije pretvorimo v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalnike, razvrščene v štiri razsežnosti in skupaj tvorijo strateški okvir oziroma sistem za razčlenjevanje ciljev ter s tem celovit ter nazoren pregled uspešnosti na vseh področjih, ki prispevajo k uspešnosti poslovanja (Frigo, 2002). Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja eno izmed orodij za oblikovanje družbeno odgovorne strategije (Rejc, 2012).

Podjetje, ki deluje v nenehno spreminjajočem se okolju in želi biti pri tem uspešno oziroma konkurenčno, mora biti strateško usmerjeno. Opremljeno strategijo mora prevesti v merljive cilje ter prilagoditi organizacijsko strukturo procesom in strategiji (ne pa obratno), informirati vse zaposlene na vseh ravneh o sprejeti strategiji, jemati strategijo kot kontinuiran proces, upravljati spremembe z aktivnim vodenjem. Temeljni izziv za podjetja je, kako čim prej, čim hitreje in čim kakovostneje izrabiti neopredmetena sredstva v korist merljivih rezultatov oziroma v končni fazi povečati vrednost enote lastniškega kapitala. Uravnoteženi sistem kazalnikov ponazarja strateški menedžerski sistem, ki je hkrati tudi komunikacijsko orodje in sistem za merjenje, v veliki meri pa se ukvarja z neopredmetenimi sredstvi in uporabo celovitejših pristopov pri realizaciji poslovnih strategij, kot so jih podjetja uporabljala doslej (Hustič, 2012, str. 72).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je povezan s štirimi procesi. Prvi proces, prevod vizije, le-to prevede v skupino merljivih ciljev in kazalnikov, ki omogoča razumevanje vseh tistih vzvišenih izjav, ki jih oblikuje vodstvo, z najboljšimi nameni za dobrobit organizacije: »najboljši dobavitelj«, »prvi v kakovosti«, »številka 1 v inovacijah«... Drugi proces – komunikacija in povezovanje – širi razumevanje strategije po celotni organizaciji, gor in dol, v vse smeri in omogoča, da se cilji oddelkov in individualni cilji povežejo z dolgoročno strategijo. Načrtovanje poslovanja, tretji proces, omogoča, da v množici projektov,

organizacija izbere le tiste spodbude, ki peljejo k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Četrty proces – povratne informacije in učenje – pa organizaciji sporoča, ali je ta na pravi poti oziroma ali so bili cilji organizacije, njenih oddelkov in individualni cilji njenih zaposlenih, doseženi (Kaplan & Norton, 2007, str. 3).

Cilji in namen magistrskega dela

Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost spremljanja sprememb na področju merjenja uspešnosti ter nujnost prilagajanja le–tem. Ker ne obstaja en sam sistem uravnoteženih kazalnikov, ki bi ga lahko vpeljali v katerokoli organizacijo, je moj namen pomagati Mladinski knjigi Založba pri oblikovanju takšnega sistema, ki bi lahko zaživel v praksi, predvsem pa obogatil sedanje spremljanje uspešnosti poslovanja in olajšal sprejemanje poslovnih odločitev.

S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov nameravam oblikovati strateški managerski sistem, ki bo vpeljal strategijo v celotno poslovanje podjetja, spremljal uspešnost izvajanja strategije ter po potrebi, v strategijo vpeljal spremembe.

Cilji magistrskega dela, ki sledijo iz njegovega namena, so naslednji:

- proučiti proces nastajanja sistema uravnoteženih kazalnikov in ugotoviti, kako bi tak sistem lahko zaživel v praksi;
- analizirati trenutno strategijo podjetja, kazalnike, ki jih spremlja oziroma meri, aktivnosti, ki jih podjetje izvaja za doseganje strateških ciljev in ugotoviti, ali podjetje z izbranimi kazalniki in z izvajanjem aktivnosti, sledi strategiji;
- raziskati, kateri kazalniki bi lahko postali del celotnega sistema spremljanja uresničevanja strategije.

Metodologija in struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Glede na dejstvo, da sistem uravnoteženih kazalnikov predstavlja orodje za uresničevanje strategije, uvodnemu poglavju sledi poglavje o strategiji – njenemu oblikovanju, uresničevanju ter kontroli izvajanja. V drugem poglavju, skozi štiri vidike, spoznamo kompleksnost in hkrati učinkovitost uravnoteženega sistema kazalnikov.

V tretjem poglavju predstavim podjetje Mladinska knjiga Založba, njegovo zgodovino, vizijo, poslanstvo in strategijo ter strateške cilje. V tem poglavju predstavim postopek oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov v obravnavanem podjetju.

Analiza postopka oblikovanja sistema in izbranih kazalnikov je predstavljena v naslednjem, četrtem poglavju. V okviru tega poglavja ugotavljam, ali se je izbrano podjetje pravilno lotilo postopka oblikovanja uravnoteženih kazalnikov in ali izbrani kazalniki podpirajo strategijo podjetja. Na osnovi ugotovitev predlagam določene spremembe uravnoteženega sistema kazalnikov, predvsem na področju izbora kazalnikov. Po posameznih vidikih predlagam drugačen nabor kazalnikov, njihovo medsebojno povezanost pa predstavim v strateškem diagramu. Na koncu poglavja povzamem ugotovitve analize. Magistrsko delo zaključim s sklepnimi mislimi.

1 STRATEŠKO NAČRTOVANJE, URESNIČEVANJE STRATEGIJE IN NADZOR URESNIČEVANJA

1.1 Poslanstvo in vizija

Preden se organizacija loti oblikovanja strategije, mora opredeliti svojo vizijo in poslanstvo, v nasprotnem se poraja vprašanje, zakaj neka organizacija sploh obstaja. Organizacija, ki jasno opredeli svoje poslanstvo in vizijo, bolje razume sebe in svoje delovanje. Poleg tega ima v njih dragoceno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje svojih najpomembnejših ciljev.

Vizija je pogled naprej, v želeno pozitivno prihodnost in ta podoba je toliko bolj verodostojna, kolikor bolj predstavlja želje vseh v podjetju: zaposlenih, managerjev, lastnikov in drugih.

Collins in Porras (1996, str. 45) sta opredelila dve pomembni sestavini dobro zasnovane vizije: temeljna ideologija in zamišljena prihodnost. Temeljna ideologija definira, za kaj si organizacija prizadeva in zakaj obstaja. Njen namen ni diferenciacija, temveč navdih in vodenje. Pomembna in navdihujoča mora biti za ljudi znotraj organizacije, saj se morajo ti dolgoročno povezati z organizacijsko ideologijo. Temeljne ideologije ni mogoče usvariti, le odkriti, ker mora biti ta edinstvena. Ta del vizije se ne spreminja, obenem pa dopolnjuje drugi del vizije – zamišljeno prihodnost, ki pojasnjuje, kaj si podjetje prizadeva postati, doseči, ustvariti. Avtorja navajata, da je temeljna ideologija, naprej, sestavljena iz dveh delov: temeljnih vrednot – sistema vodilnih načel – in glavnega namena – temeljnega razloga za obstoj organizacije. Temeljne vrednote so trajna, brezčasna načela, ki imajo vrednost le za tiste znotraj organizacije. Temeljni razlog za obstoj organizacije pa ne definira samo produktov in ciljnih kupcev, ampak zajame bistvo organizacije. Avtorja opozarjata, da temeljnega razloga za obstoj ne smemo enačiti z določenimi cilji ali poslovnimi strategijami.

Senge (2014, str. 50–53, 313) je pojem vizije nadgradil v pojem skupne vizije oziroma nekaj, kar vsi v podjetju nosijo v svojih srcih in glavah. Skupna vizija spodbuja nove načine razmišljanja in delovanja, timsko delo, eksperimentiranje in prevzemanje tveganja. Oblikovanje vizije, ki ne postane skupna vizija, je brez pomena in smisla. Skupna vizija je

pogoj za obstoj učeče se organizacije – organizacije, ki se nenehno uči in to počne hitreje od svojih konkurentov, se uči iz svojih napak in znanje črpa iz vseh ravni podjetja in ni odvisna le od osebe na vrhu. Današnji kompleksen in dinamični poslovni svet zahteva takšne, učeče se organizacije.

Organizacije imajo več težav pri opredelitvi **poslanstva**, ki definira, zakaj organizacija obstaja, kaj je njeno poslovno področje, komu in na kak način organizacija služi. Ti cilji so ponavadi visoko zastavljeni, kljub temu pa poslanstvo služi kot vsakodnevno orodje za pomoč pri sprejemanju odločitev in skrbi, da so vsi osredotočeni na tisto, kar je pomembno.

Za razliko od vizije, ki je statična, zaželjena slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept, saj kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja. Poslanstvo naj bi namreč govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, s tem pa nekaj pove tudi o odjemalcih podjetja. Pogosto vsebuje tudi konkurenčno areno, v kateri se bo podjetje sukalo in navedbo, kaj je temeljna tehnologija podjetja. Odnos podjetja do javnosti oziroma družbena odgovornost podjetja in njegova željena slika v javnosti sta tudi sestavini, ki se večkrat javljata v opredeljenem poslanstvu (Pučko, 2003, str. 127).

V nasprotju z vizijo poslanstvo združuje družbene cilje podjetja in osnovo za kreiranje konkurenčne prednosti. Poslanstvo, ki je dobro opredeljeno, vključuje koncept managementa delničarjev, kompleksen proces, skozi katerega podjetje sodeluje s številnimi udeleženci, zato da bi preživelo in napredovalo. Lastniki, zaposleni, kupci, dobavitelji, različne vladne agencije, predstavljajo glavne delničarje, vendar pa lahko njihov vpliv naraste do nivoja skupnosti in družbe. Redka podjetja omenjajo dobiček kot element poslanstva. Maksimizacija dobička namreč ne motivira ljudi, poleg tega ne diferencira podjetja od ostalih. Tista, ki so uspešna, v svojem poslanstvu omenjajo vrednote (Brătianu & Bălănescu, 2008).

Poslanstvo obravnava temeljna prepričanja ter opredeli ciljne trge in osnovne izdelke. Izžarevati mora navdih, organizaciji pa dajati dodatno energijo in motivacijo (Kaplan & Norton, 2001, str. 36).

Vsaka organizacija potrebuje načrt za učinkovito odzivanje na spremembe v okolju. Jasno definirana poslanstvo in vizija olajšajo opredelitev teh načrtov in olajšajo soočanje z deležniki organizacije. Njuna jasna opredelitev je temelj oblikovanja učinkovite strategije. Strategija temelji na tem, kar ljudje v organizaciji čutijo kot skupno poslanstvo, kar jim je pomembno, kar čutijo kot svojo zeleno prihodnost. V tem primeru ima strategija veliko več možnosti za uspeh kot strategija, s katero se zaposleni ne morejo poistovetiti. Kaplan in Norton (2001, str. 87) navajata, da se vizija in strategija dopolnjujeta in ena brez druge nimata vrednosti. Z vizijo je načrtan cilj, ki naj bi bil dosežen, strategija pa opredeljuje pot, kako bo uresničena.

Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja neke vrste jezik za posredovanje poslanstva, vizije in strategije, tako da jih pretvarja v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri vidike: finančni

vidik, poslovanje s strankami, notranji poslovni proces ter vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000, str. 37).

1.2 Kaj je strategija

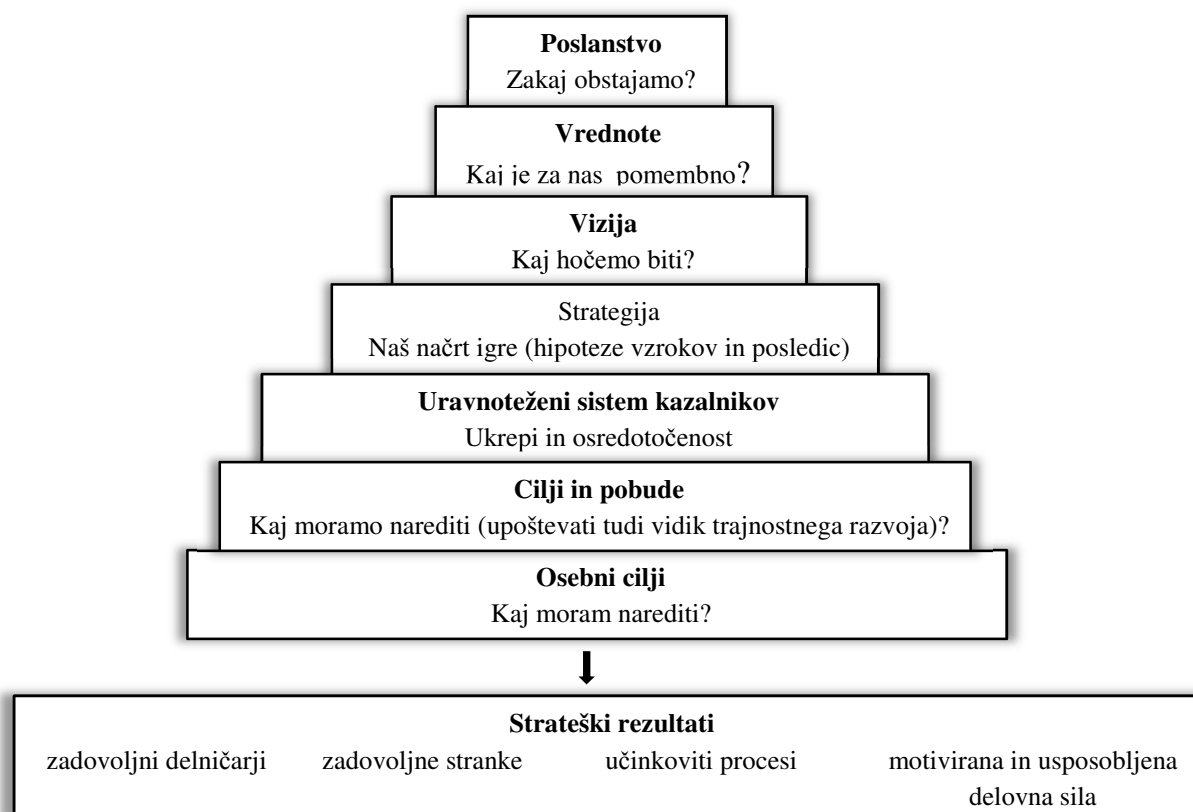
Oblikovanje strategije je umetnost (Kaplan & Norton, 2001, str. 117). Bistvo strategije je namreč v tem, da kupci organizacijo razlikujejo od ostalih ponudnikov. Za takšen položaj v zavesti kupcev je potrebna kreativnost v razmišljanju vodij, ta bo pripeljala do kreativne ponudbe, slednja pa bo kupce prepričala v njeno edinstvenost in drugačnost.

Tudi Pučko (2003, str. 169) meni, da je strategija praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Strategijo je opredelil kot vsako možno usmeritev podjetja, ki v primeru, da bo uresničena, obeta doseganje strateških ciljev.

Porter (1996, str. 70) meni, da je bistvo strategije v tem, da organizacija z njo doseže drugačnost, ki prinaša profitabilnost in takšno drugačnost tudi obdrži. Drugačnost doseže organizacija tako, da zavestno in namerno izbere drugačno skupino aktivnosti, ki bo ustvarila edinstveno vrednost in izjemno ponudbo. Strategija je torej oblikovanje edinstvene in dragocene pozicije, ki vključuje aktivnosti, katere se razlikujejo od konkurentovih aktivnosti, obenem pa jasno določa, katerih aktivnosti organizacija ne bo izvajala. Bistvo strateškega pozicioniranja je določiti, na kateri segment kupcev so bo organizacija osredotočila, katere potrebe bo zadovoljevala, katere aktivnosti so potrebne in katere ne, da bi se oblikoval edinstven položaj organizacije in kako doseči takšno usklajenost aktivnosti, ki bo konkurentom oteževala posnemanje, organizaciji pa omogočala trajno profitabilnost.

Kaplan in Norton (2001, str. 85) sta predstavila pogled na strategijo, za katerega menita, da je učinkovit v praksi (Slika 1). Navajata, da je strategija korak na nepretrgani poti. Ta se začne s poslanstvom organizacije, ki mora biti preoblikovano tako, da so dejavnosti posameznikov usklajene in ga podpirajo. Poslanstvo in temeljne vrednote se skozi čas ne spreminjajo dosti. Vizija je slika prihodnosti, ki utemeljuje usmeritev organizacije in pomaga posameznikom razumeti, zakaj in kako lahko organizacijo podprejo. Poleg tega sproži gibanje od stabilnosti poslanstva in temeljnih vrednot do dinamike strategije, ki je naslednji korak na nepretrgani poti. Nato organizacija razvije strategijo, ki jo dopolnjuje in spreminja v skladu z razmerami, ki jih določa resnični svet.

Slika 1: Preoblikovanje poslanstva v želeni rezultat



Vir: S.R. Kaplan & P.D., Norton, *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*, 2001, str.8.

Bistvo vsake poslovne strategije je ponudba. Ta se nanaša na izjemen splet, ki zajema izdelek, ceno, storitev, odnos ter imidž in ga ponudnik ponuja svojim strankam. Ponudba določa tržne segmente, v katere je usmerjena strategija in to, kako se bo organizacija na tem trgu razlikovala od svojih tekmecev. Ponudba torej omogoča podjetjem opredeliti ciljne stranke. Večino trgov sestavljajo heterogeni kupci. Nekateri najbolj cenijo inovacije, drugi partnerske odnose s svojimi dobavitelji, tretji pa nizke cene, dosledno kakovost in preprostost nakupa. Strategija je odločitev. Ko podjetje izbere ponudbo, ki jo bo odlično izvajalo, pravzaprav izbere tudi svoje ciljne stranke. Te postanejo osrednja točka kazalnikov rezultata poslovanja s strankami v uravnoteženem sistemu (Kaplan & Norton, 2001, str. 98–100).

Porter (1996, str. 70) navaja, da je zamisel izbiranja kupcev, ki so pomembnejši od drugih, lahko za mnoga podjetja nenavadna in neprijetna. Toda izbira je odločitev. Za strategijo je izbira, česa ne početi, enako pomembna kot izbira, kaj početi. Odločitev, katerim segmentom strank naj podjetje ponuja svoje izdelke in storitve in katerim ne, je temeljna za razvoj strategije.

Mnogo organizacij ne loči strategije od operativne učinkovitosti. Tako operativna učinkovitost kot strategija sta bistveni za vrhunsko delovanje organizacije, vendar pa delujeta

na dva povsem različna načina. Operativna učinkovitost pomeni izvajanje podobnih aktivnosti bolje, kot jih izvajajo konkurenti (npr. manj proizvodov z napako, hitrejša izdelava boljših izdelkov...). Nasprotno pa strategija oziroma strateško pozicioniranje pomeni izvajanje drugačnih aktivnosti v primerjavi s konkurenti oziroma izvajanje podobnih aktivnosti na drugačen način (Porter, 1996, str. 62).

Nenehne izboljšave v operativni učinkovitosti so nujne za doseganje vrhunškega delovanja organizacije, niso pa zadostne. Nekatere organizacije pri proizvodnji ustvarjajo manj odpadkov, uporabljajo bolj napredno tehnologijo, so uspešnejše pri motiviranju zaposlenih in podobno. Takšne razlike v operativni učinkovitosti so pomemben vir diferenciacije, vendar jih organizacija, na dolg rok, le težka obdrži. Konkurenti namreč hitro posnamejo managerske tehnike, nove tehnologije, izboljšave v inputih. Tako si postajajo organizacije vse bolj podobne, konkurenčnost se zmanjšuje, cene proizvodov začnejo padati, organizacije pa začnejo pritiskati na zmanjševanje stroškov, da bi si lahko zagotovile sredstva za nove investicije. Bistvo strategije pa je v drugačnosti (Porter, 1996, str. 63).

1.3 Načrtovanje strategije

Na splošno je načrtovanje zamišljanje rezultatov dela in samega delovnega procesa v negotovi prihodnosti, z namenom zagotavljanja racionalnega delovnega procesa in ciljev. Z načrtovanjem se preprečujejo morebitne težave. Načrtovanje organizacijo povezuje z zunanjim okoljem, znotraj nje pa načrtovanje daje smisel in kaže smer delovanja, spodbuja delovanje, predstavlja osnovo za primerjanje izvedbe in daje okvir za usklajevanje posameznikov v združbo (Rozman, 1993, str. 29).

Porter (2008, str. 26–32) navaja, da se načrtovanje vsake strategije začne z analizo petih sil, ki oblikujejo konkurenco v dejavnosti, znotraj katere nastopa organizacija. Avtor meni, da je pogosta napaka vodij ta, da konkurenco definirajo preozko oziroma jo analizirajo samo na podlagi neposrednih konkurentov na trgu. Tekmo za dobiček, poleg obstoječih konkurentov, definirajo še kupci, dobavitelji, vstopne ovire za nove ponudnike ter substituti. Teh pet dejavnikov oziroma sil, kot jih definira Porter, opredeljuje konkurenčno okolje in šele po analizi in razumevanju le-teh, lahko organizacija ta spoznanja in zaključke vgradi v svojo strategijo. V nadaljevanju na kratko povzemam bistvene lastnosti petih sil:

Vstopne ovire

Vstop novih ponudnikov na trg poveča pritisk na cene, stroške in delež investicij, potreben za uspešno tekmovanje. Kadar so vstopne ovire nizke, morajo obstoječe organizacije zadrževati rast cen in povečevati investicije, da bi odvrnili druga podjetja od vstopa na trg. Vstopne ovire, ki odvrtačajo nove ponudnike, so prisotnost ekonomij obsega, visoki stroški menjave ponudnika, visoke začetne investicije, slabši dostop do distribucijskih kanalov, restriktivna vladna politika, nizka stopnja rasti dejavnosti...

Dobavitelji

Organizacije so odvisne od velikega števila dobaviteljev inputov. Dobavitelji, ki si lahko privoščijo višje cene, omejevanje kakovosti, prenos stroškov na druge udeležence v dejavnosti, na ta način pridobijo večji delež ustvarjene vrednosti. O močnem položaju dobaviteljev govorimo, kadar so stroški menjave dobavitelja visoki, ko dobavitelji ponujajo proizvode, ki so močno diferencirani, kadar za dobaviteljev produkt ne obstaja substitut, kadar so ti bolj povezani in združeni, kot pa dejavnost, v kateri nastopajo,...

Kupci

Tudi kupci si lahko izborijo močan položaj na trgu in tako ponudnike blaga in storitev prisilijo k zniževanju cen, k zviševanju kakovosti, k boljšim storitvam... O močnem pogojevalskem položaju kupcev govorimo, kadar je teh v neki dejavnosti malo, kadar predstavlja nakup posameznega kupca velik delež prodaje pri dobavitelju, kadar so proizvodi oziroma storitve v neki dejavnosti standardizirani, kadar so stroški menjave dobavitelja nizki...

Prisotnost substitutov

Velika prisotnost substitutov v neki dejavnosti ogroža profitabilnost le-te. V primeru, da se organizacija ne oddalji od nadomestnih izdelkov oziroma ne diferencira svoje ponudbe skozi lastnosti proizvodov, trženja in ostalih sredstev, bosta ogrožena tako profitabilnost kot rastni potencial.

Konkurenca

Tekmovalnost organizacij se kaže v različnih oblikah: cenovni popusti, nove predstavitve proizvodov, tržne kampanje, izboljšave storitev. O močni prisotnosti konkurence govorimo, kadar je v dejavnosti prisotno veliko, po velikosti in moči približno enakih, konkurentov, kadar je rast dejavnosti počasna, zaradi česar se vsak bori za čim večji tržni delež, kadar so izstopne ovire visoke.

Bistvo analize navedenih petih konkurenčnih sil je v tem, da organizacija odkrije priložnost za strateško pozicioniranje oziroma da s tem, ko ohranja različnost v primerjavi s tekmeci, ustvari trajno prednost. Spoznavanje strukture dejavnosti predstavlja obenem izhodišče za določanje prednosti in slabosti organizacije in najpomembneje, takšno razumevanje vodi managerje k plodnim priložnostim za strateške akcije, ki lahko vsebujejo eno ali nekaj od naštetega: pozicioniranje zaradi boljšega soočenja z obstoječimi konkurenčnimi silami, predvidevanje in izkoriščanje sprememb v silah in oblikovanje takšnega ravnotežja znotraj vseh petih sil, ki bo bolj ugodno za organizacijo (Porter, 2008, str. 33).

Skupni imenovalac doslej navedene teorije o strategiji in njenem oblikovanju je konkurenčna prednost. Strategije temeljijo na težnji, kako premagati konkurente in danes le težka govorimo o strategiji, brez da bi uporabili besedo »konkurenca«. V nadaljevanju povzemam

zanimiv, predvsem pa povsem drugačen pogled na oblikovanje strategije. Avtorja Kim in Mauborgne sta ta novi strateški pristop poimenovala strategija modrega oceana.

Kim in Mauborgne (2004, str. 73–78) navajata, da se večina organizacij nahaja na področju rdečega oceana, kjer se gnete množica konkurentov, vsak se bori za večji tržni delež obstoječega povpraševanja. Trg je omejen, vsak novi konkurent pa povzroči večjo gnečo ter manjšo profitabilnost in rast. Naraščajoča konkurenca povzroči, da – v umetniškem pomenu – voda postaja vse bolj krvava. Bistvo strategije modrega oceana pa je v tem, da se posel ustvarja tam, kjer ni nikakršne konkurence oziroma je ta nepomembna. Organizacija ustvari novo povpraševanje na način, da kreira preskok v ustvarjeni vrednosti, obenem pa racionalizira stroške. Privlačno pri strategiji modrega oceana je v tem, da ne zahteva nekih tehnoloških inovacij, niso potrebni visoki proračuni za R&R, niti ni potrebno organizaciji pluti v oddaljene vode, da bi našla svoj modri ocean. Večina modrih oceanov nastane namreč v območju obstoječih rdečih oceanov, v okviru osnovne dejavnosti. Avtorja ocenjujeta, da je najpomembnejša lastnost strategije modrega oceana ta, da ni potrebno sklepati kompromisov med ustvarjeno vrednostjo in stroški. Medtem ko se je pri konvencionalni strategiji potrebno odločati med diferenciacijo in nizkimi stroški, pa lahko organizacije, ki sledijo strategiji modrega oceana, dosežajo hkrati diferenciacijo in nizke stroške.

Tabela 1: Razlika med strategijama rdeči ocean in modri ocean

Strategija rdečega oceana	Strategija modrega oceana
Obstoječi, tekmovalni trg	Netekmovalni trg
Tekmuje s konkurenco	Konkurenca je nepomembna
Izkorišča obstoječe povpraševanje	Ustvari novo povpraševanje
Kompromisi med vrednostjo in stroški	Ni kompromisov med vrednostjo in stroški
Strateške aktivnosti so usmerjene v doseganje diferenciacije ALI nizkih stroškov	Strateške aktivnosti so usmerjene v doseganje diferenciacije IN nizkih stroškov

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2004, str. 76, tabela 2.

Organizacije, ki sledijo strategiji modrega oceana, lahko izkoriščajo njene prednosti od deset do petnajst let, v tem obdobju pa se ne soočijo z nikakršnim verodostojnim izzivom, saj ta strategija postavlja močne omejitve (Kim & Mauborgne, 2004, str. 77–78):

- Snovalci modrega oceana takoj pritegnejo veliko število kupcev, zaradi česar hitro začnejo izkoriščati ekonomije obsega, s tem pa postavijo morebitne imitatorje v takojšen in trajen podrejeni položaj.
- Organizacije, ki so ustvarile modri ocean, uživajo ugled in zvestobo s strani svojih kupcev.

- Posnemanje organizacije, ki je ustvarila modri ocean, je lahko v nasprotju s trenutnim imidžem organizacije.

Mnogi enačijo strateško načrtovanje s strateškim razmišljanjem. Strateško načrtovanje pogosto poteka v skladu z dogovorjeno strateško usmeritvijo in snovalcem strategije pomaga pri odločanju, kako razporejati sredstva, da bi šli v smeri začrtane poti. To je ena izmed kritik strateškemu načrtovanju – prevelik poudarek na preteklosti in sedanjosti, namesto da bi se posvetilo temu, kako oblikovati prihodnost. V nasprotju s strateškim načrtovanjem, ki je analitičen in konvencionalen proces, pa je strateško razmišljanje kreativen in divergenten miselni proces. Strateško razmišljanje je način oblikovanja strategije, pri katerem je v ospredju oblikovanje prihodnosti in ustvarjanje novega tekmovalnega prostora, namesto tekme za majhno rast in trge, ki se vse bolj krčijo. Namen strateškega razmišljanja je oblikovati nove, domiselne strategije, ki bodo ustvarile nova pravila v tekmovalni igri in oblikovati prihodnost, ki bo bistveno drugačna od sedanjosti. Tako strateško načrtovanje kot strateško razmišljanje sta nujna za učinkovito strategijo (Graetz, 2002, str. 456). Pravi izziv je doseči odgovor na vprašanje, kako preoblikovati današnje strateško načrtovanje, da bo to vključevalo tudi strateško razmišljanje (Eton, 1999, str. 10).

1.4 Uresničevanje strategije

Odlična strategija, izreden produkt, ali prebojna tehnologija, lahko organizaciji omogočijo vstop na tekmovalni trg, vendar le učinkovita in uspešna izvedba bo organizaciji zagotovila, da bo na trgu tudi ostala (Neilson, Martin, & Powers, 2008, str. 83).

Kaplan in Norton (2000, str. 209–210) menita, da se izvajanje strategije običajno začne z obveščanjem ljudi, ki so zadolženi za izvedbo strategije ter njihovim vključevanjem v strateški proces. V preteklosti je strategija veljala za skrivnost, ki jo je poznala najožja ekipa vodstvenih delavcev. Taka ekipa je strategijo izvajala preko centraliziranega vodenja in nadzora. Glavnina direktorjev današnjih podjetij, ki prisegajo na tehnologijo in poudarjajo poslovanje s strankami, se zaveda, da s takšno miselnostjo ne morejo opredeliti in sporočiti vseh nalog, ki so pomembne za uspešno izvajanje strategije. Podjetja morajo svojo dolgoročno vizijo in strategijo prenesti na vse zaposlene, če hočejo, da prav vsak posameznik prispeva k uresničevanju strategije in predlaga ukrepe, ki bodo pomagali uresničevati skupne usmeritve.

Začetek procesa uresničevanja strategij terja od poslovodstva odgovore na vsaj tri vprašanja (Pučko, 2003, str. 321):

- kdo bo uresničeval strategijo;
- kaj mora delati;
- kako bo delal, kar je treba.

Glavni poudarek je torej na organiziranju, kadrovanju in usmerjanju ljudi. Preden je mogoče strategijo uresničevati, je potrebno imeti zagotovljene potrebne kadre, sistem usmerjanja ljudi in pa – ustrezno organizacijo. Pučko (2003, str. 321) navaja, da je ena prvih nalog, ki jo je treba opraviti na področju uresničevanja strategij, splanirati primarno organizacijsko strukturo (opredelitev glavnih organizacijskih enot, določitev stopnje decentralizacije pristojnosti in ploskost strukture).

Neilson et al. (2008, str. 83) pravijo, da strukturne spremembe podjetja lahko predstavljajo del poti k izboljšani izvedbi, vendar pa moramo nanje gledati bolj kot zaključne in ne kot glavne aktivnosti. V želji, da bi izboljšale poslovanje, se veliko organizacij loti strukturnih ukrepov, ker se – premikanje črt znotraj organizacije – zdi logična rešitev, poleg tega pa so spremembe vidne in konkretne. Vendar pa s takšnimi ukrepi menedžerji dosežejo hitre, a kratkotrajne dosežke, ker so tovrstni ukrepi usmerjeni v reševanje simptomov problema neučinkovite izvedbe, ne pa samega izvora. Glavni razlog za neučinkovito izvajanje strategije predstavlja dejstvo, da se organizacije takoj zaženejo v reorganizacijske spremembe. Tudi McDonald (1998, str. 456) meni, da mora oblikovanje konkurenčne strategije voditi k strukturnim spremembam podjetja in ne obratno. Veliko podjetij se najprej loti sprememb v organizacijski strukturi, v upanju, da se bo čudežno pojavila ustrezna strategija. Neilson et. al (2008, str. 84–89) menijo, da je izvajanje strategije rezultat na tisoče vsakodnevnih odločitev, ki jih sprejmejo zaposleni, v skladu z lastnimi interesi in informacijami, ki jih imajo na razpolago. Raziskali so problem učinkovitega izvajanja in oblikovali skupino elementov, ki definirajo učinkovito izvedbo. Izpostavili so najpomembnejših pet:

- Vsak menedžer mora imeti jasno in natančno predstavo o tem, za katere odločitve in aktivnosti je odgovoren.
- Pomembne informacije iz konkurenčnega okolja morajo hitro prispeti do vrha organizacije, da bi ta lahko sprejemal prave odločitve. Vodstvo se bo lahko osredotočilo na globalne strateške cilje, če bo delegiralo odgovornosti na nižje vodstvene nivoje.
- Odločitve, ki so že sprejete, se le redko ponovno obravnavajo. V primeru, da vodje ponovno obravnavajo delo svojih podrejenih, se lahko zgodi, da zavlačujejo napredek, obenem pa zanemarjajo svoje obveznosti.
- Informacije tečejo prosto znotraj meja organizacije.
- Zaposleni morajo razumeti oziroma imeti informacijo o tem, kako njihove vsakodnevne odločitve vplivajo na končni rezultat.

Avtorji torej poudarjajo, da sta glavni gonili učinkovitosti – določanje pravic in odgovornosti v zvezi z odločanjem ter pretok informacij.

Koristi, ki izhajajo iz prenosa pravic do odločanja z vrha organizacije navzdol, so lahko mnoge: že najmanjše poslovne priložnosti so hitro zasežene, izdelki in storitve hitro odražajo majhne spremembe v preferencah potrošnikov, zaposleni, ki prejmejo dodatna pooblastila, so bolj motivirani za inovacije in sprejemanje tveganja. Vendar pa lahko organizacija, kjer lahko

vsak sprejema odločitve, hitro uide iz nadzora. Doseči oboje, decentralizacijo sprejemanja odločitev in usklajene strateške akcije, predstavlja za organizacijo velik izziv (Gadiesh & Gilbert, 2001, str. 113). Avtorja sta zato uvedla pojem **strateškega načela**, ki jedro strategije povzame v jedrnat in zapomljiv stavek ter ga sporoča po celotni organizaciji in na ta način doseže usklajenost. Prednost strateškega načela je v tem, da vsi zaposleni razumejo bistvo strategije in zato znajo delovati v smeri doseganja strateških ciljev. Kadar je strateško načelo uspešno preneseno po celotni organizaciji, bodo menedžerji vseh ravni sprejemali odločitve, ki bodo strategijo podpirale in ne ogrožale.

Uresničevanja strategije pa ni brez kontrole uresničevanja. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Sistem kontrole mora biti oblikovan tako, da daje bistvene informacije hitro in da omogoča hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne potekata v skladu s plani, ali če so se začeli zunanji pogoji bistveno in trajneje spreminjati v nepredvideno smer (Pučko, 2003, str. 319–320).

Literatura o strategijah se osredotoča predvsem na teorije o tem, kako oblikovati in načrtovati strategije, medtem ko premalo govori o težavah, povezanih z uresničevanjem strategije (Kippenberger, 2000).

Mankins in Steele (2005, str. 124–126) sta raziskala, kako uspešno organizacije uresničujejo svojo strategijo in ugotovila, da je izbrani vzorec organizacij v povprečju dosegal 63 % finančnih rezultatov, katere je obljubljala strategija. Avtorja sta definirala naslednje vzroke za razkorak:

- Organizacije se le redko vrnejo v preteklost in primerjajo večletne napovedi z dejanskimi rezultati. Posledica tega je, da vodstvo ne more vedeti, ali projekcije, na katerih temeljijo kapitalske naložbe in strateške odločitve, dobro napovedujejo dejansko uspešnost.
- Kadar organizacija le spremlja večletne napovedi z rezultati in ugotovi, da relativno dobro posluje, vsakoletno začetno točko postavi malo višje kot je ta znašala v predhodnemu letu, le redko pa rezultati dosežejo napovedi. Posledica: leto za letom rezultati ne dosegajo plana.
- Nerealizirani del oblikovane strategije je posledica kombinacije večih faktorjev: slabo oblikovan načrt, napačno uporabljeni viri, komunikacijske težave in omejena odgovornost za dosežene rezultate.
- Menedžerji ne vedo, ali je razkorak posledica slabe strategije ali slabega uresničevanja le-te. Brez jasne informacije o tem, zakaj rezultati niso bili doseženi, menedžerji ne morejo sprejeti ustreznih popravilnih ukrepov. Menedžerji so v svojih poskusih, da bi zmanjšali razkorak med oblikovano strategijo in doseženimi rezultati, velikokrat uporabili napačne vzvode: pritiski na boljše izvajanje strategije, medtem ko so dejansko potrebovali boljšo strategijo in obratno, odločanje o spremembi usmeritve, medtem ko bi se organizacija dejansko morala osredotočiti na izvedbo strategije.

- Trajen razkorak med oblikovano strategijo in rezultati le-te se zakorenini v organizacijsko kulturo. Nerealno postavljeni plani ustvarijo pričakovanje, da rezultati ne bodo doseženi. Ko se takšno pričakovanje tudi uresniči, le-to postane splošno pravilo.

Mankins in Steele (2005, str. 127–131) sta oblikovala 7 pravil, kako zmanjšati prepad med strategijo in njenimi rezultati. Pravila določajo, da je potrebno sočasno dvigati standarde, tako pri načrtovanju strategije kot pri njenem uresničevanju:

- **Strategija naj bo jasna in konkretna.**
V večini organizacij je strategija zelo abstrakten koncept, katerega ni mogoče enostavno prevesti v akcije.
- **Spodbujaj predpostavke**
Organizacija mora zagotoviti, da predpostavke, na katerih slonijo dolgoročni strateški plani, odsevajo dejanske značilnosti trga in uspešnost organizacije v primerjavi s konkurenti.
- **Enoten jezik**
Menedžerji, strategija, tržni oddelek in finančni oddelek morajo doseči skupni jezik pri doseganju ciljev. Brez povezave med poslovno uspešnostjo na trgu in finančno uspešnostjo skozi čas, menedžerji težko preverijo, ali so finančne projekcije, ki spremljajo strateški načrt, razumne in dosegljive.
- **Zgodaj obravnavaj razporejanje virov**
Za uspešno uresničevanje strategije je pomembno, da znajo menedžerji zgodaj oceniti, katere vire bodo potrebovali, kdaj in koliko.
- **Določi prioritete**
Menedžerji morajo sprejeti na tisoče taktičnih odločitev, da bi sledili uresničevanju strategije. Vse odločitve niso enako pomembne, zato je pomembno, da znajo sprejeti pravo odločitev, ob pravem času.
- **Nenehno spremljaj rezultate**
Dosežene rezultate je potrebno nenehno primerjati z načrtovanimi in ugotovitvam primerno ponastaviti predpostavke in prerazporediti sredstva.
- **Razvij sposobnost izvrševanja**
Strategija ne more biti boljša od ljudi, ki jo izvajajo, zato je treba posebno pozornost nameniti izboru ljudi, njihovem usposabljanju in nagrajevanju.

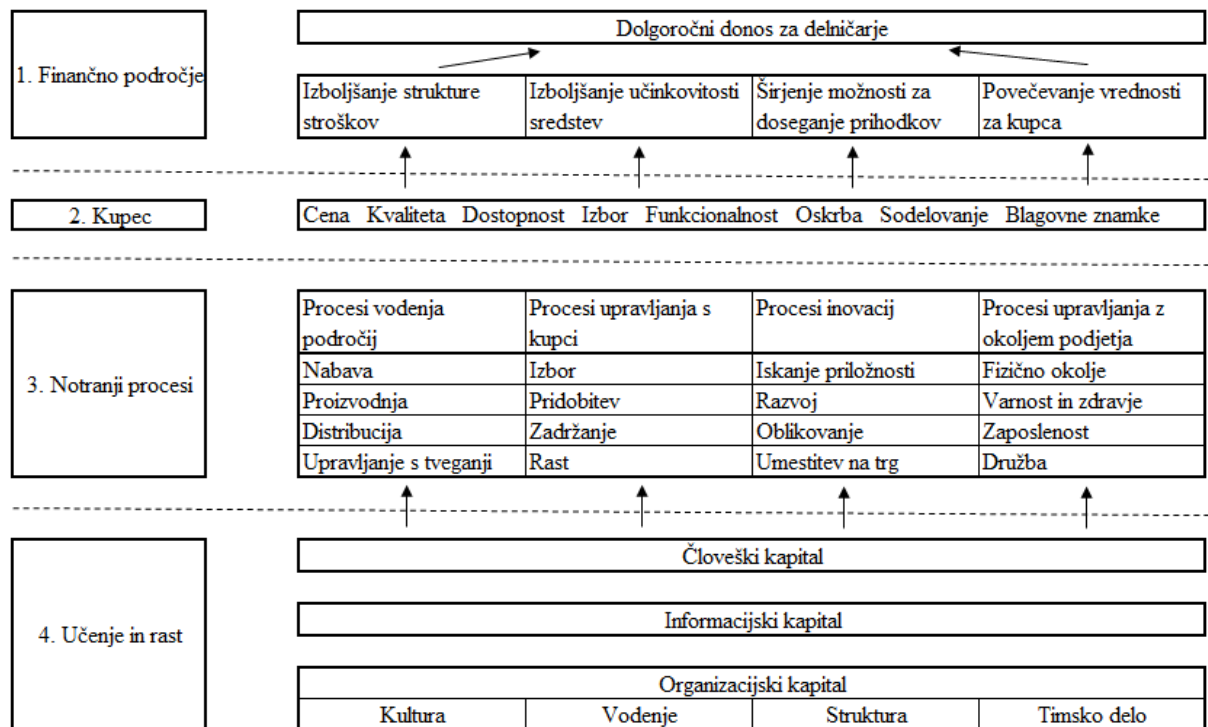
Kaplan in Norton (2001, str. 14–15) navajata, da imajo organizacije težave pri uresničevanju strategije, ker se te – zaradi hitro spreminjajočega okolja – spreminjajo, medtem ko orodja za njihovo merjenje ostajajo enaka. V gospodarstvu, ki mu vladajo opredmetena sredstva, so bili, v izkazih stanj organizacij, finančni kazalniki primerni za poročanje o naložbah v zaloge, lastnino in opremo. Potem pa so se v ospredje prerinila sredstva, osnovana na znanju in strategije, namenjene ustvarjanju vrednosti, ki jih omogočajo sredstva. Brez takšnih orodij imajo podjetja težave z upravljanjem nečesa, česar ne morejo opisati ali meriti.

Kaplan in Norton navajata štiri glavne ovire, ki preprečujejo učinkovito izvajanje strategije (2000, str. 203):

- Vizija in strategija ne delujeta;
- Strategija ni povezana s cilji oddelkov, skupin in posameznikov;
- Strategija ni povezana z dolgoročno in kratkoročno razporeditvijo sredstev;
- Povratne informacije so taktične in nestrateske.

Kaplan in Norton (2000b) pravita, da imajo podjetja težavo z implementacijo strategije, ker vodje svojim zaposlenim ne podajo dovolj informacij o tem, kaj morajo delati in katera opravila so pomembna. Strategija je lahko uresničena, če zaposleni razumejo strategijo in z njo vse procese, ki neoprijemljiva sredstva, spreminjajo v oprijemljive rezultate. Pri tem je v pomoč **strateški zemljevid** (Slika 2), ki služi kot orodje za sporočanje strategije ter vseh procesov in sistemov, ki so potrebni, da se bo strategija uresničevala. Strateški zemljevid, ki predstavlja osnovo za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov, zagotavlja vizualno predstavitev ciljev podjetja in vzročno – posledičnih odnosov med njimi. Gledano širše, strateški zemljevid kaže, kako bo organizacija preoblikovala svoje pobude in vire – vključno z neoprijemljivimi sredstvi, kot sta organizacijska kultura in znanje zaposlenih – v otipljive rezultate.

Slika 2: Strateški zemljevid



Vir: R.S. Kaplan & P.D., Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, 2004, str. 12.

Najboljši način za oblikovanje strateškega načrta je od zgoraj navzdol: vodstvo mora najprej preveriti poslanstvo in temeljne vrednote podjetja – zakaj podjetje obstaja in v kaj verjame. Na osnovi takšnih informacij lahko vodstvo razvije strateško vizijo oziroma določi, kaj si Źeli podjetje poslati (Kaplan & Norton, 2000b).

Niven (2008, str. 21–23) pravi, da je izvrševanje strategije bolj pomembno kot pa samo oblikovanje le–te. Avtor navaja naslednje omejitve za uresničevanje strategije:

- **Vizija in strategija.** V preteklosti je za uspešno delovanje podjetij zadostovalo, da so vodje zaposlenim povedali, kaj, kako, kje in kdaj je bilo treba storiti. Danes pa vrednost ustvarjajo neoprijemljiva sredstva in informacijske mreže. Da lahko zaposleni znatno prispeva, mora poznati smer podjetja in strategijo, ki vodi k tej smeri.
- **Ljudje.** Menadžerji Źrtvujejo doseganje dolgoročnih ciljev, da bi dosegli kratkoročne finančne cilje in denarne nagrade, ki so s temi povezane. Finančne spodbude lahko izkrivijo ali celo blokirajo strateški vidik organizacije. Strategija se ne bo uresničevala, e bo fokus nenehno kratkoročen.
- **Viri.** Večina podjetij ne povezuje in usklajuje proračunov s strategijo. Ta podjetja lanskim proračunom enostavno dodajo ali odvzamejo določen odstotek in tako dobijo novi proračun, kar pa zelo škodi izvrševanju strategije. Proračun namreč pomeni temeljit pregled prioritet podjetja v naslednjem letu. e proračun ni vezan na strateške plane in cilje, potem obstaja velika verjetnost, da ne govori ničesar o prioritah podjetja in trati dragocene vire v procesu.
- **Vodstvo.** Zaradi hitrega tempa v poslovnem svetu, se vodstveni delavci premikajo iz ene krizne situacije v drugo, brez postanka, v katerem bi razmislili o višjih ciljih, misiji in strategijah. Vodstveni delavci morajo biti stalno v bliŹini svojih zaposlenih in vzdrževati dvosmerno komunikacijo. Bistvo sestankov ni razprava, zakaj je prišlo do odmikov od načrtovanih proračunov, temveč učenje in razprava o strategiji.

Strategija je verjetno ena najbolj obravnavanih tem v svetu podjetij. Niso pa samo podjetja tista, ki se spopadajo s strategijo. Koncept strategije srečamo na mnogih področjih druŹbe – v športu, kjer športniki oblikujejo strategijo, kako premagati nasprotnika, v politiki, kjer imajo politiki strategijo, kako prepričati svoje volilce – strategija pa je lahko tudi nekaj, kar oblikujemo na osebni ravni, na primer študentje na fakultetah imajo izdelano strategijo, kako napisati zaključno nalogo.

Definicij strategije je ogromno, videti je, da se guruji strategije o tem ne morejo zediniti. Niven (2008, str. 8–9) pravi, da pa so ti dosegli soglasje v dvojem: prvo, uresničevanje strategije je bolj pomembno kot pa samo oblikovanje strategije in drugo, podjetja se pri resnievanju strategije soočajo z mnogimi teŹavami.

UravnoteŹeni sistem kazalnikov je orodje, ki vodstvu podjetja pomaga odpravljati ovire, povezane z uresničevanjem strategije. Nekatere izmed prednosti uvedbe uravnoteŹenega

sistema kazalnikov so jasno oblikovanje in posodabljanje strategije, jasna komunikacija strategije v celotni organizaciji, sistem pa obenem predstavlja nadzor za uresničevanje strategije. V naslednjem poglavju se zato osredotočam na sistem uravnoteženih kazalnikov.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

2.1 Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov

Pred razmahom informacijske dobe v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja, se je uspešnost podjetij merila s tem, koliko koristi so lahko ustvarila z ekonomijami obsega. Tehnologija je bila pomembna, vendar je bil končni uspeh večji v tistih podjetjih, ki so novo tehnologijo lahko vgradila v materialna sredstva, katera so omogočala učinkovito množično proizvodnjo standardnih izdelkov. Po razmahu informacijske dobe pa podjetja niso več mogla dosegati prednosti pred konkurenco zgolj s hitrim pretvarjanjem nove tehnologije v materialne naložbe ter z odličnim obvladovanjem dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti. Sposobnost podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetna sredstva, je postala odločilnejša od vlaganja in upravljanja materialnih, opredmetenih sredstev. Vlaganje v znanje, obvladovanje in izkoriščanje znanja vsakega zaposlenega je postalo ključnega pomena za uspeh podjetij informacijske dobe (Kaplan & Norton, 2000a, str. 14–18).

Nasprotja med nezadržno silo, ki si prizadeva za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti in neomajnim finančno računovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, so privedla do oblikovanja nove sinteze: uravnoteženega sistema kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov je svoj zmagoslavni pohod začel v začetku devetdesetih let v Združenih državah Amerike, pod okriljem avtorjev Roberta Kaplana in Davida Nortona. Avtorja (2000a, str. 4–19) sta si sistem sprva zamislila zgolj kot merilni sistem uspešnosti poslovanja podjetja, kasneje pa se je ta razvil v managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Gonilo njegovega delovanja je postavitev konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki jo razumejo in jim je jasna vloga pri njeni uresnitvi ter alokacija virov na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev. Njegovo priljubljenost pri top managementu gre pripisati uspešnemu krmarjenju med nešteti informacijami in dejstvu, da imajo opravka le z najpomembnejšimi podatki, ki se črpajo z vseh ravni in od vseh zaposlenih.

Evolucijsko je uravnoteženi sistem kazalnikov prešel več faz in vsaka naslednja je bila bolj izpopolnjena od predhodne. Prva faza je trajala od leta 1990 do leta 1992 (kazalniki kot ocenjevalno orodje oziroma izboljšani sistem merjenja), druga faza je potekala med letoma 1992 in 1996 (razvoj kazalnikov od zgoraj navzdol, v orodje za upravljanje), tretja faza pa teče od leta 1996 dalje (kazalniki kot strateško komunikacijsko orodje). V fazi priprave oziroma dodelave je četrta generacija uravnoteženega sistema kazalnikov, ki naj bi se dodatno posvečala notranji kontroli poslovanja podjetij (Hustič, 2012, str. 73).

Čeprav so neoprijemljiva sredstva postala glavni vir konkurenčne prednosti v informacijski dobi, do pojava uravnoteženega sistema kazalnikov, ni bilo orodja, ki bi opisovalo ta sredstva in določalo vrednost, ki jo lahko ustvarijo. Težava je bila v tem, da je njihova vrednost bila odvisna od organizacijskega okvirja in strategije podjetja. V primeru, da je podjetje sledilo strategiji rasti, je potrebovalo znanje o svojih kupcih, dodatno usposabljanje zaposlenih, nove informacijske baze in stimulativen sistem nagrajevanja. Naložbe v le eno izmed naštetih elementov, ali v nekaj le-teh – ampak ne v vse – bi povzročilo neuresničeno strategijo. Vrednost neoprijemljivega sredstva kot je na primer baza kupcev, se ne more obravnavati ločeno od procesa, ki bo oprijemljiva in neoprijemljiva sredstva preoblikoval najprej v rezultate za kupce in nato v finančne rezultate. Vrednost ne izhaja iz posameznega neoprijemljivega sredstva, temveč iz skupine sredstev in strategije, ki ta sredstva povezuje. Za boljše razumevanje, kako podjetje ustvarja vrednost v informacijski dobi, je nastal uravnoteženi sistem kazalnikov. Ta nam pove, katere sposobnosti, znanje in sisteme potrebujejo zaposleni (vidik učenja in rasti), da bi odkrili in oblikovali prave strateške zmogljivosti in učinkovitosti (vidik notranjih procesov), ki bodo na trg posredovali določeno vrednost (vidik kupcev), ki bo sčasoma pripeljala do višje vrednosti za delničarje (finančni vidik) (Kaplan, Norton, 2000a, str. 14–15).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ta sredstva meri, vendar v enotah, ki niso valuta (dolarji, jeni in evri). Sistem uporablja strateški zemljevid vzročno – posledičnih povezav za opisovanje, kako se aktivira neoprijemljiva sredstva in kako se jih združuje z drugimi sredstvi, pri čemer se ustvarja ponudbe za stranke in zaželeno finančne rezultate.

2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem

Uravnoteženi sistem kazalnikov je bil sprva namenjen merjenju uspešnosti (Kaplan & Norton, 2001, str. 16). V nasprotju s tako imenovanim tradicionalnim merjenjem, ki je finančne narave in usmerjeno v rezultate, je uravnoteženi sistem kazalnikov vpeljal več vidikov uspešnosti in poudaril vlogo nefinančnih kazalcev pri merjenju doseženih ciljev podjetja. Finančne kazalnike – kazalnike z zamikom, ker poročajo o izidih, posledicah preteklih dejanj – dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti (Rejc, 2003, str. 17).

Na vprašanje, kateri kazalniki organizacije spodbujajo k pravnim potezam, Kaplan in Norton (2001, str. 16) odgovarjata – meritve strategije. Vsi cilji in kazalniki morajo izhajati iz vizije in strategije. Niven (2008, str. 14–19) navaja, da uravnoteženi sistem kazalnikov, kot komunikacijsko orodje, prevede nejasne ter nedoločene vizije in strategije v razumljive in objektivne kazalnike uspešnosti. Razumevanje strategije in vizije lahko aktivira mnoge skrite kapacitete podjetja, saj zaposleni razumejo in vedo, kam podjetje gre in kako lahko tudi sami prispevajo tekom tega potovanja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je tako postal orodje za obvladovanje strategije, ki je organizacijam omogočil, da zgradijo novo obliko managementa – takšnega, ki obvladuje

strategijo. Te organizacije so premagale dvom, da je strategijo mogoče uresničiti – postale so strateško usmerjene. Za strateško usmerjene organizacije velja pet načel (Kaplan & Norton, 2001, str. 20–30):

1. načelo: Preoblikovanje strategije v dejanja. Uravnoteženi sistem kazalnikom je podjetjem omogočil, da so strategijo opisale in posredovale na način, ki je razumljiv in ga je mogoče udejanjiti. Za uresničitev moramo strategijo znati opisati, pri čemer si lahko pomagamo z novim ogrodjem, ki ga imenujemo »strateški diagram«. Gre za obsežen ustroj vzročno–posledičnih povezav za opisovanje strategij, ki je osnova za oblikovanje strateškega diagrama.

2. načelo: Uskladitev organizacije s strategijo. Organizacije sestavljajo številni sektorji, poslovne enote in specializirani oddelki, ki imajo vsak svojo strategijo. Posamezne dele organizacije je treba povezati in sestaviti, da bi bila uspešnost organizacije boljša kot le vsota uspešnosti njenih delov. Vse uspešne organizacije uporabljajo uravnotežen sistem kazalnikov usklajeno po vsej svoji strukturi, da bi zagotovile, da vsota celote presega vsoto posameznih delov.

3. načelo: Strategija kot vsakodnevno delo. Strateško usmerjene organizacije zahtevajo, da zaposleni razumejo strategijo in svoje vsakodnevne aktivnosti uskladijo, tako da dosegajo strateške cilje in da najdejo nove, inovativne priložnosti, da bi prispevali k doseganju organizacijskih ciljev. Pri tem ne gre za ukazovanje, temveč za komunikacijo od zgoraj navzdol. Izvršni direktorji uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov kot orodje za posredovanje nove strategije organizaciji in poučevanje o njej. Poleg komunikacije in določanja osebnih ciljev, tretje načelo strateško usmerjene organizacije zahteva tudi povezavo z nagrajevanjem uspešnosti.

4. načelo: Strategija kot nenehen proces. V večini organizacij je proces managementa zgrajen okoli finančnega in operativnega načrta. Strateško usmerjene organizacije so razvile drugačen pristop. Taktični (finančni načrti in mesečni pregledi) in strateški management združujejo v nenehen proces. Hkrati uvajajo preproste sestanke vodstva, na katerih se preverja strategija in ugotavlja, ali so se pojavile nove strateške priložnosti, ki še niso uvrščene v uravnoteženi sistem kazalnikov. Strategija je postala nenehen proces in ne le letni dogodek.

5. načelo: Spodbujanje sprememb z vrha organizacije. Strategija zahteva dejavno udejstvovanje in nenehno pozornost vodstvene ekipe. Če ta ni energičen voditelj procesa, potem strategija ne bo uresničena in priložnost za doseganje izjemnega rezultata bo zamujena. Vodstvena ekipa mora sprva zaposlene spodbujati, da se proces začne, nato pa jih mora voditi, s poudarkom na tekočih pristopih, temelječih na ekipnem delu. Rezultat tega procesa, katerega različne faze lahko trajajo od dve do tri leta, je sistem strateškega managementa.

Za strateško usmerjene organizacije velja, da uravnotežen sistem kazalnikov uporabljajo za (Kaplan & Norton, 2007, str. 13):

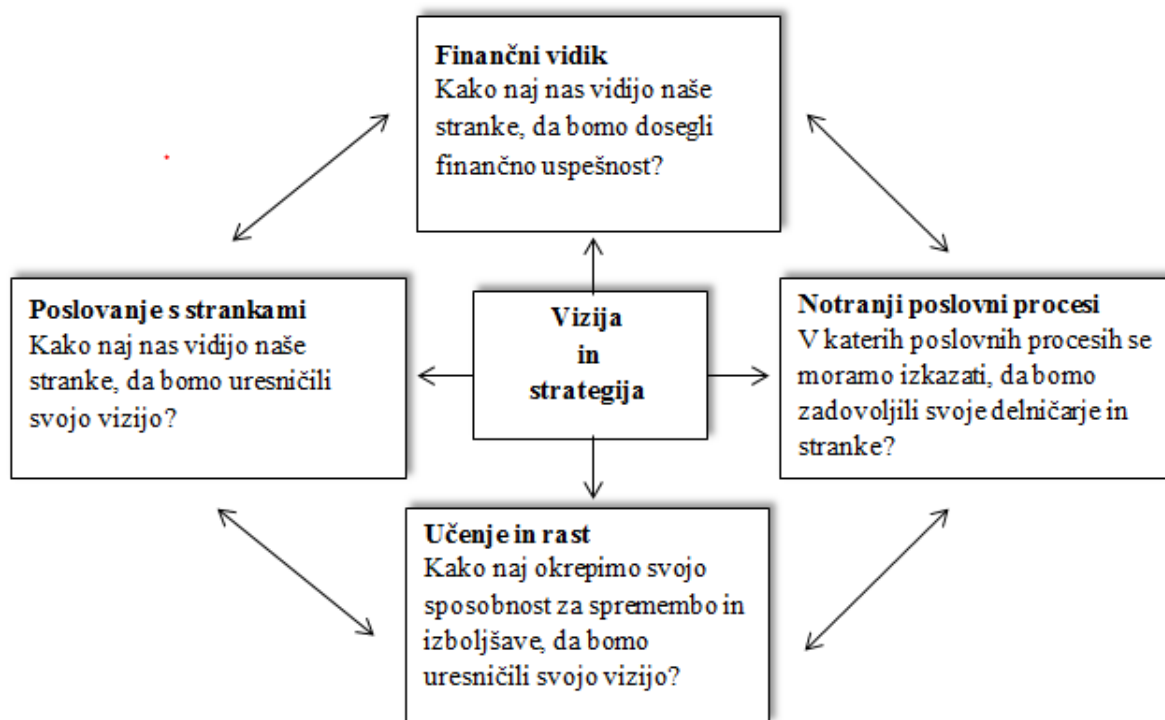
- pojasnjevanje in prilagajanje strategije;
- sporočanje strategije po celotni organizaciji;

- usklajevanje individualnih ciljev in ciljev enot s strategijo;
- določanje in usklajevanje strateških pobud;
- vodenje rednih sestankov, na katerih se preverjajo rezultati in nadgrajuje strategija.

Za preživetje in uspeh v konkurenci informacijske dobe morajo podjetja uporabljati sistem merjenja in managerske sisteme, ki izhajajo iz strategij in zmogljivosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja vodstvenim delavcem obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja. Še vedno ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema, povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan & Norton, 2000a, str. 33–36).

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri vidike: finančni, poslovanje s strankami, notranji poslovni proces ter učenje in rast (Kaplan & Norton, 2000a, str. 36; Slika 3). Ti štirje vidiki so bili postavljeni na podlagi dolgoletnih raziskav Kaplana in Nortona ter njunega projekta, v katerem so sodelovali managerji iz dvanajstih severnoameriških podjetij. Včasih se lahko izkaže, da podjetje potrebuje še enega ali več dodatnih vidikov. To je odvisno od panoge, v kateri se organizacija nahaja in strategije, kateri sledi, zato je predlog štirih vidikov potrebno jemati kot predlogo.

Slika 3: Preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: S. R. Kaplan & P. D. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000a, str. 21.

2.3 Strateški kazalniki uspešnosti poslovanja

2.3.1 Finančni vidik

Uravnovešeni sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Organizacije naj bi oblikovanje uravnovešenega sistema kazalnikov spodbudilo k povezovanju njihovih finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov v vseh drugih vidikih sistema. Vsak izbrani kazalnik bi moral biti člen v verigi vzročno–posledičnih povezav, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000a, str. 37, 57).

Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg zaželene dolgoročne ekonomske uspešnosti. Zato mora vodstvo podjetja, ko začne oblikovati finančni vidik svojega uravnovešenega sistema kazalnikov, določiti primerne finančne kazalnike za svojo strategijo. Finančni cilji in kazalniki igrajo namreč dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje ter kazalnike vseh drugih vidikov sistema (Kaplan & Norton, 2000a, str. 57–58).

Finančni vidik uravnovešenega sistema kazalnikov vključuje finančne kazalnike, ki zelo preprosto in jasno izražajo finančno uspešnost pri doseganju ciljev strategije. Ti se lahko nanašajo na rast obsega poslovanja, na dobičkonosnost poslovnih sredstev ali na ekonomsko dodano vrednost. Praviloma ti kazalniki merijo rezultate, ki jih organizacija zagotavlja lastnikom kapitala in merijo preteklo uspešnost.

V organizacijah navadno obstaja veliko dobrih in obdelanih finančnih podatkov. Z uvedbo centralne podatkovne zbirke lahko organizacije pripravo podatkov precej avtomatizirajo. Paziti pa je treba, da prevelik poudarek na finančnih kazalnikih ne vodi do neuravnovešenega položaja drugih vidikov.

Izbira finančnih ciljev za vsako poslovno enoto je odvisna od tega, na kateri stopnji življenjskega cikla se enota nahaja: rast, zrelost, ali upadanje. Za vsako od treh strategij rasti, zrelosti in upadanja, sta Kaplan in Norton odkrila tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo (2000a, str. 61):

- **Rast in splet prihodkov:** ta strateška usmeritev se nanaša na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen izdelkov in storitev.

- **Zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti:** cilj te strateške usmeritve je usmerjen v prizadevanje k zniževanju neposrednih in posrednih stroškov izdelkov in storitev ter delitvi skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami.
- **Izraba sredstev/naložbena strategija:** pri tej usmeritvi si managerji prizadevajo zmanjšati količine obratnega kapitala, ki je potreben za podporo danemu obsegu in programu poslovanja. Skušajo doseči tudi večji izkoristek svojega obsega osnovnih sredstev, tako da usmerjajo nove posle k sredstvom, ki v tistem trenutku niso povsem izkoriščena, učinkovito izrabo omejenih sredstev in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov glede na svojo tržno vrednost.

Prikaz izbora gibal skupnih finančnih ciljev, kot elementov v treh poslovnih strategijah in treh finančnih usmeritvah, je prikazan v Tabeli 2:

Tabela 2: Izbor gibal po posameznih strateških usmeritvah finančnega vidika

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov/ Izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	Prihodki/zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje) Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	Zrelost	Delež ciljni strank in naročil Navzkrižna prodaja Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	Stroški v primerjavi s tekmeči Stopnje zmanjševanja stroškov Posredni odhodki (odstotek od prodaje)	Delež obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnje izrabe sredstev
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnih strank	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: A. Rejc, Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju, 1996, str. 29; S. R. Kaplan & P. D. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000a, str. 61–70.

Rast in splet prihodkov

Najbolj pogost kazalnik za merjenje rasti prihodkov, tako za organizacije na stopnji rasti kot na stopnji upadanja, je stopnja rasti prodaje in tržnega deleža za ciljne regije, trge in stranke. Kaplan in Norton (2000, str. 62–65) predlagata naslednje možnosti doseganja rasti prihodkov:

- **Novi izdelki** – ta kazalnik v veliki meri uporabljajo inovativna podjetja, kot odstotek prihodkov od novih izdelkov in storitev, uvedenih v določenem obdobju, na primer dveh do treh letih. Poslovne enote, ki na stopnji rasti ponavadi poudarjajo razširitev trenutnih proizvodnih programov ali ponujanje popolnoma novih izdelkov in storitev, morajo biti pozorne na to, da novi izdelek ali nova razširitev izdelka prinaša veliko izboljšavo v ponudbi, ki bo pritegnila nove stranke in trge in ne zgolj nadomestila prodajo obstoječih izdelkov.
- **Novi načini uporabe** – razvoj novih izdelkov je lahko zelo drag in dolgotrajen, zato je za poslovne enote na zreli stopnji rasti, morda, lažje povečati prihodke z iskanjem novih načinov uporabe za obstoječe izdelke. V primeru, da so novi načini uporabe določeni kot cilj, bi bil odstotek prodaje za nove načine uporabe koristen kazalnik v uravnoteženemu sistemu.
- **Nove stranke in trgi** – v številnih panogah so na voljo odlične informacije o velikosti celotnega trga in tržnih deležev posameznih udeležencev. Pri zasledovanju tega cilja si lahko organizacije pomagajo z naslednjima kazalnikoma: odstotki prihodkov od novih strank, tržnih segmentov ali regij in povečevanje deleža organizacije pri ciljnih tržnih segmentih. Slednji organizaciji omogoča tudi določitev, ali rast njenega tržnega deleža izhaja iz izboljšane konkurenčne ponudbe ali zgolj rasti celotnega obsega trga.
- **Novi odnosi** – tu gre lahko za doseganje sinergije med poslovnimi enotami, tako da te sodelujejo pri razvoju novih izdelkov ali prodaji izdelkov strankam. Kazalnik za ta cilj je lahko obseg prihodkov iz sodelovanja med poslovnimi enotami.
- **Nov program izdelkov in storitev** – poslovna enota se odloči za povečanje prihodkov s preusmeritvijo svojega programa izdelkov in storitev.
- **Nova strategija določanja cen** – ta strategija je primerna predvsem za starejše poslovne enote na stopnji upadanja. Te lahko dosežejo rast prihodkov s povišanjem cen za izdelke, storitve in stranke, če prihodki ne pokrivajo stroškov. Organizacije, ki prodajajo specializirane izdelke, ali pa prodajajo izdelke zelo zahtevnim strankam, si lahko privoščijo zvišanje cen ali odpravo popustov, ne da bi se zmanjšal njihov delež. Za ugotovitev, ali je potrebna nova določitev cen in ali so bile pretekle cenovne strategije uspešne ali ne, lahko uporabimo kazalnik dobičkonosnosti oziroma nedobičkonosnosti izdelkov, storitev ali strank.

Zmanjševanje stroškov/izboljšanje produktivnosti

Organizacija si lahko poleg povečanja in spleta prihodkov zastavi tudi cilj izboljšati svojo produktivnost in stroškovno učinkovitost, na naslednje načine (Kaplan & Norton, 2000a, str. 65–67):

- **Ustrezna struktura prihodkov** – zmanjševanje stroškov na stopnji rasti bi bilo v nasprotju s prožnostjo, ki je potrebna za prilagajanje novih izdelkov in storitev novim trgom. Za podjetja na tej stopnji bi zato bilo bolj primerno, da se osredotočijo na povečanje prihodkov (na primer na zaposlenega) za pospeševanje preusmeritev na izdelke

oziroma storitve z višjo dodano vrednostjo ter za okrepitev zmožnosti fizičnih in človeških virov v organizaciji.

- **Zmanjšanje stroškov na enoto** – podjetja na zreli razvojni stopnji lahko dosežejo višje kazalce dobičkonosnosti in donosnosti naložb z doseganjem konkurenčnih stroškovnih ravni, povečevanjem dobička iz poslovanja ter z nadzorom nad posrednimi in dodatnimi izdatki. Najbolj preprost in jasen cilj pri zasledovanju strategije zmanjševanja stroškov bi lahko bil zmanjšanje stroškov na enoto izvajanja dela ali proizvodnje izdelkov.
- **Izboljšanje izbora poti** – organizacije lahko oskrbujejo svoje stranke preko različnih poti. Dober način zmanjševanja stroškov je, kadar podjetje svoje poslovne partnerje preusmerja z dragih, na cenejše (npr. elektronske) poti. Kazalnik uresničevanja te strategije bi lahko bil odstotek poslov, ki jih posreduje preko različnih poti. Teoretično bi torej bilo mogoče izboljšati produktivnost in zmanjšati stroške poslovanja, brez kakršnihkoli izboljšav učinkovitosti v osnovnih procesih, samo s preusmeritvijo na učinkovitejše oskrbovalne poti.
- **Zmanjšanje odhodkov iz poslovanja** – organizacije lahko uspešnost, na področju zmanjševanja prodajnih, režijskih in administrativnih odhodkov, merijo s spremljanjem absolutnega zneska teh odhodkov ali njihovega deleža vseh stroškov in prihodkov. Obenem pa morajo biti pozorne na to, da je ta kazalnik uravnotežen z drugimi kazalniki kot so odzivnost strank, kakovost in uspešnost, saj lahko v nasprotnem pride do težav pri doseganju pomembnih ciljev vidikov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov.

Izraba sredstev/naložbena strategija

Gibala za doseganje ciljev, kot so dobičkonosnost poslovnih sredstev, donosnost naložb ter ekonomska dodana vrednost, so po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 67–69):

1. **Denarni krog (dnevi unovčljivosti)** – obratni kapital (zlasti terjatve in zaloge do kupcev, obveznosti do dobaviteljev) je pomembna sestavina kapitala v številnih proizvodnih, maloprodajnih, grosističnih in distribucijskih podjetjih. Denarni krog je eden od kazalnikov učinkovitosti ravnanja z obratnimi sredstvi. Njegovo vrednost izračunamo na naslednji način:

$$\frac{\text{dnevi vezave zaloge} + \text{dnevi vezave terjatev do kupca} - \text{dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev}}{\text{dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev}} \quad (1)$$

Denarni krog pomeni čas, ki je potreben, da organizacija gotovinska plačila dobaviteljem vložkov pretvori v gotovinske prejeme strank. Cilj skrajšanja časa do unovčljivosti je lahko dober cilj za izboljšanje učinkovitosti obratnih sredstev.

2. **Izboljšanje izrabe sredstev** – pri teh kazalnikih gre za skrajšanje časa do unovčljivosti pri naložbah v materialna in intelektualna sredstva ter pospeševanje pritoka gotovinskih prihodkov od teh naložb. Podjetja nalagajo svoja sredstva v materialne naložbe kot so

informatijski sistemi, specializirana oprema, distribucijske zmogljivosti, fizične zmogljivosti, pa tudi v intelektualni in človeški kapital. Večji izkoristek teh infrastrukturnih naložb lahko dosežejo z njihovo souporabo med več poslovnimi enotami.

Če povzamem to poglavje, lahko navedem, da znotraj finančnega vidika obstajata torej dve osnovni strategiji, ki vodita finančno uspešnost poslovanja: rast in produktivnost (Slika 4).

Slika 4: Finančni vidik – osnovni strategiji



Vir: S. R. Kaplan & P. D. Norton, *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*, 2001, str. 97.

Strategija rasti prihodkov je osredotočena na razvoj novih virov prihodkov in povečanje dobičkonosnosti. Ponavadi ima dva dela (Kaplan & Norton, 2001, str. 96):

- **Razviti franšizo:** razvijanje novih virov prihodkov na novih trgih, od novih izdelkov do novih strank. Ta razsežnost strategije zahteva največ sprememb in največ časa za izvedbo.
- **Povečati vrednost za stranke:** sodelovanje z obstoječimi strankami z namenom izboljšati odnose s podjetjem.

Strategija produktivnosti je osredotočena na učinkovitost in znižanje stroškov ter prikazuje učinkovito izvedbo operativnih dejavnosti za podporo obstoječim strankam. Tudi ta strategija ima ponavadi dva dela:

- **Izboljšati strukturo stroškov:** znižati neposredne stroške izdelkov in storitev, znižati posredne stroške in deliti skupne vire sredstev z drugimi poslovnimi enotami,

- **Izboljšati izrabo sredstev:** zmanjšati obratna in stalna sredstva, ki so potrebna za določeno raven poslovanja, z večjo uporabo, previdnimi nakupi ali odstranitvijo delov tekočih in stalnih sredstev.

Mnogi kritiki zagovarjajo popolno opustitev finančnih kazalnikov pri merjenju uspešnosti poslovne enote, ker naj bi ti zagotavljali slabe smernice za uspeh v današnji svetovni konkurenci, ki sloni na tehnologiji in strankah. Managerje skušajo prepričati, naj se usmerijo v krepitev zadovoljstva strank, kakovosti, znanj zaposlenih in motivacije ter skrajšanje ciklov in posledično bodo finančne številke same poskrbele zase (Kaplan & Norton, 2000a, str. 44).

Hourigan (2002) navaja, da finančni vidik uravnoveženega sistema kazalnikov predstavlja najpomembnejši vidik in obenem osnovo za določanje ostalih vidikov. Sprememba finančnih kazalnikov ima, zaradi vzročno–posledičnih razmerij, pogosto vpliv na ostale tri vidike.

Kaplan in Norton (2000, str. 71) navajata, da bi morali biti vsi cilji in kazalniki drugih vidikov povezani z doseganjem enega ali več ciljev finančnega vidika. Ta povezava s finančnimi cilji izrecno priznava, da je dolgoročni cilj organizacije ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje in vse strategije, programi in pobude pa bi morali poslovni enoti omogočiti doseg njihovih finančnih ciljev.

V nadaljevanju navajam še nekaj pomembnejših finančnih kazalnikov:

Tabela 3: Štiri področja finančnega vidika in kazalniki po področjih

Dobičkonosnost	Financiranje	Plačilna sposobnost	Obračanje sredstev
Dobiček	Stopnja lastniškosti financiranja	Kratkoročni koeficient	Koeficient obračanja sredstev
Čista dobičkonosnost navadne delnice	Stopnja dolžniškosti financiranja	Pospešeni koeficient	Koeficient obračanja zaloga materiala
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Koeficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	Hitri koeficient	Koeficient obračanja zaloga proizvodov
Koeficient čiste donosnosti sredstev	Koeficient kapitalске pokritosti dolgoročnih sredstev		Koeficient obračanja zaloga trgovskega blaga
Stopnja čiste 1 dobičkonosnosti prihodkov	Delež vračila dolgov		Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Vir: A. Rejc, Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju, 1996, str. 28; S. R. Kaplan & P. D. Norton, Uravnoveženi sistem kazalnikov, 2000a, str. 73–100.

2.3.2 Vidik poslovanja s strankami

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočala na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Kasneje so podjetja, ki niso razumela potreb svojih strank, ugotovila, da jih lahko tekmeči prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam strank. Podjetja so zato začela pozornost bolj usmerjati navzven, proti strankam (Kaplan & Norton, 2000a, str. 73).

Proces oblikovanja strategije in poglobljena tržna raziskava bi morala pokazati različne tržne segmente in segmente strank ter njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, uporabe, funkcionalnosti, ugleda in odnosov. Znotraj vidika poslovanja s strankami podjetja nato opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Uravnoteženi sistem kazalnikov – kot opis strategije podjetja – bi moral opredeliti cilje na področju poslovanja s strankami, v vsakem ciljnem segmentu (Kaplan & Norton, 2000a, 73–74).

Niven (2008, str. 17) navaja, da veliko podjetij trdi, da ima izbrano ciljno skupino kupcev, vendar pa je iz njihovih akcij moč sklepati, da »počnejo vse, za vse kupce«. Guru strategije Porter (2008, str. 26) opozarja, da je to za podjetje nevarno, saj se zaradi pomanjkanja fokusa oziroma osredotočitve na določeno skupino kupcev, podjetje ne more diferencirati od svojih tekmecev.

Ko ima podjetje izbrane ciljne tržne segmente in segmente strank, lahko opredeli ponudbo, ki jo bo posredovalo posameznemu segmentu. Ponudbe so nekakšna gibala, vnaprejšnji kazalniki rezultatov na področju poslovanja s strankami. Ponudbe so za stranke značilnosti, ki jih podjetja dobavitelji, preko svojih izdelkov in storitev, zagotavljajo za zvestobo in zadovoljstvo ciljnih segmentov strank (Kaplan & Norton, 2000a, str. 73–82).

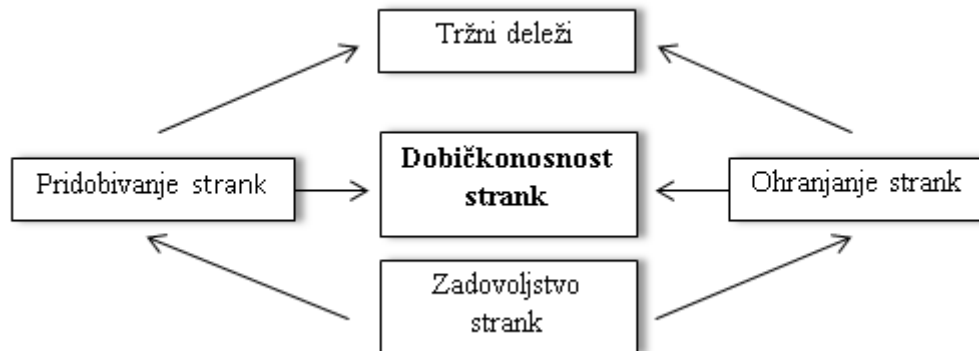
Oblikovanje ponudbe oziroma paketa vrednosti predstavlja za podjetje velik izziv. Večina se jih odloči za eno zmed treh disciplin (Treacy & Wiersema, 1993, str. 87–91):

- **procesna odličnost** (podjetje se osredotoči na nizke cene in udobnost, medtem ko drugih dodatkov po navadi ni);
- **produktni vodja** (podjetje, s stalnimi inovacijami, stremi k ponudbi najboljšega izdelka);
- **odnos s kupcem** (podjetje vzdržuje dolgoročen odnos s stranko, tako da išče rešitve za edinstvene potrebe kupca).

Podjetja so sčasoma ugotovila, da je težko izbrati le en vidik. V praksi se je izkazalo, da je smiselno izbrati vidik, v katerem ima podjetje najmočnejše atribute, v ostalih vidikih pa vzdrževati osnovne standarde (Niven, 2008, str. 18).

Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami je enaka za vse vrste organizacij (Kaplan & Norton, 2000a, str. 77–82; Slika 5): tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank.

Slika 5: Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki



Vir: S. R. Kaplan & P. D. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000a, str. 78.

Tržni delež

Po izbiri ciljne skupine strank je merjenje tržnega deleža preprosto. Različne statistične inštitucije nam lahko zagotovijo oceno o skupni velikosti trga. Kazalnik tržnega deleža je lahko odstotek poslov s primarnimi strankami (s katerimi ima organizacija dolgoročne odnose) ali delež naročil med posli teh strank (ali tudi »delež v denarnicah« teh strank).

Ohranjanje strank

Organizacija si želi vzdrževati ali povečevati tržni delež v ciljnih segmentih strank, kar dosega z ohranjanjem obstoječih strank v teh segmentih. Ohranjanje strank je namreč veliko ceneje kot pridobivanje novih. Poleg ohranjanja strank številna podjetja želijo izmeriti zvestobo strank tudi z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami.

Pridobivanje strank

Kadar želijo podjetja razširiti poslovanje, si zastavijo cilj povečanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. Kazalnik pridobivanja strank spremlja stopnjo, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke oziroma posle. Pridobivanje novih kupcev bi se lahko merilo s številom novih kupcev ali skupno prodajo novim kupcem v teh segmentih.

Zadovoljstvo strank

Da bi podjetje ohranilo stranke, morajo biti te zadovoljne. Kazalniki zadovoljstva strank podjetju posredujejo povratno informacijo o tem, kako uspešno je. Raziskave so pokazale, da samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank ne zadostuje za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost. Šele ko stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko podjetje računa na to, da se bo

stranka vrnila in opravila vnovičen nakup. Stranke nekaterih podjetij same ocenjujejo svoje dobavitelje. Podjetja, ki nimajo te sreče, morajo sama izvajati raziskave zadovoljstva strank.

Dobičkovnost strank

Uspeh kazalnikov deleža, ohranjanja, pridobivanja in zadovoljstva strank, še ne pomeni, da ima podjetje dobičkovne stranke. Podjetja si morajo želeli več kot zadovoljne in srečne stranke, želeli si morajo dobičkovne stranke. Sistem obračunavanja stroškov po aktivnostih omogoča merjenje posamične in skupne dobičkovnosti strank. Finančni kazalnik dobičkovnosti pokaže, katere stranke so za podjetje posebnega pomena in katerih ni mogoče zadovoljiti na načine, ki bi bili za podjetje dobičkovni. Na splošno velja, da mora podjetje dobičkovne stranke, ki se nahajajo v ciljnem segmentu, ohranjati, za ostale znotraj ciljnega segmenta pa mora uporabiti posebne ukrepe (preobrazba). Dobičkovne stranke izven ciljnega segmenta je potrebno spremljati, ali bodo zaradi povečanega poslovanja v prihodnosti postale dobičkovne, medtem ko je nedobičkovne stranke smiselno ohranjati le, če gre za novo pridobljene stranke, ki kažejo potencial rasti in posledično prehod med dobičkovne stranke.

V nadaljevanju navajam še nekaj kazalnikov vidika poslovanja s strankami (Tabela 4). Pri izbiri kazalnikov je pomembno, da so usmerjeni v ciljno skupino in pa (velja tudi za kazalnike ostalih vidikov), da so za podjetje strateški oziroma usklajeni s strategijo.

Tabela 4: Kazalniki zadovoljstva kupcev po skupinah

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
Čas od ideje do trženja novega izdelka	Odstotek pritožb kupcev	Število strank	Razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati
Čas od naročila do dobave	Število reklamacij v času garancij	Odstotek stalnih kupcev	Oportunitetni stroški nakupa
Čas za izvedbo storitve	Izdatki za garancije	Stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem	
Povprečni odzivni čas na povpraševanje	Število izboljšanih proizvodov	Odstotek novih kupcev	
Odstotek pravočasnih dobav	Število svetovalnih ur na odjemalca	Število partnerstev s kupci	
		Obseg povezanih nakupov	
		Zadovoljstvo s trženjskim spletom	
		Pripravljenost na ponovni nakup	

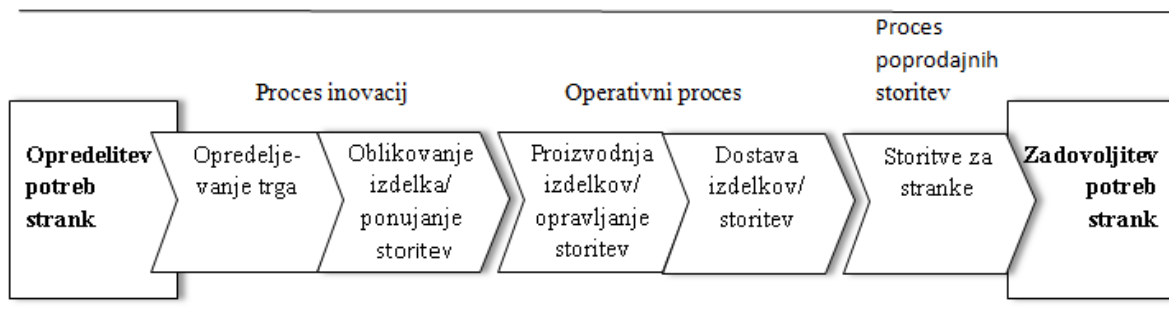
Vir: A. Rejc, Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju, 1996, str. 29; S. R. Kaplan & P. D. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000a, 73-100.

Po oblikovanem vidiku poslovanja s strankami bi moralo imeti vodstvo jasno predstavo o tem, kateri so njihovi ciljni segmenti strank in trga ter v skladu s tem izbrati osnovne kazalnike rezultatov. Ti bodo predstavljali cilje za procese trženja, proizvodnje, logistike, razvoja izdelkov/storitev v podjetju. Kazalniki vidika poslovanja s strankami pa imajo nekaj pomanjkljivosti tradicionalnih finančnih kazalnikov. So namreč kazalniki z zamikom – zaposleni ne vedo, kako uspešni so pri zadovoljevanju ali ohranjanju svojih strank, dokler ni prepozno, da bi še lahko vplivali na rezultat. Prav tako ti kazalniki ne povedo, kaj naj zaposleni dnevno počnejo, da bi dosegali želene rezultate (Kaplan & Norton, 2000a, str. 94).

2.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Po opredelitvi ciljev in kazalnikov uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, podjetja določijo cilje in kazalnike uspešnosti za vidik notranjih poslovnih procesov. Ta namreč vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja. Vidik notranjih poslovnih procesov je tisti, po katerem se uravnoteženi sistem kazalnikov razlikuje od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti. Slednji uporabljajo analize odstopanj finančnih rezultatov kot osnovne metode za ocenjevanje in nadzor, medtem ko jih vidik notranjih poslovnih procesov nadomešča s kazalniki kakovosti, donosa, pretoka in trajanja cikla poslovnega procesa. Ampak tudi osredotočanje na krajšanje trajanja ciklov, izboljševanje pretoka, kakovosti in stroškov obstoječih procesov ne vodi nujno podjetja do posebne stopnje usposobljenosti. Če ti poslovni procesi podjetja niso boljši od poslovnih procesov konkurentov, bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazitih in obranljivih konkurenčnih prednosti (Kaplan & Norton, 2000a, str. 101). Avtorja podjetjem priporočata, da za uravnoteženi sistem kazalnikov opredelijo celotno verigo vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki se začne s procesom inovacij, s katerim se ugotavljajo potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih procesov se konča s poprodajno storitvijo, s katero podjetja povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele z nakupom izdelkov in storitev podjetja (Slika 6).

Slika 6: Model osnovne verige vrednosti



Vir: S. R. Kaplan & P. D. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000a, str. 105.

Proces inovacij

Inovacije so odločilen notranji proces podjetja. Uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij po pomembnosti presegajo odličnost vsakodnevnih operativnih procesov. Ta razlika v pomembnosti je zlasti opazna v farmacevtskih podjetjih, podjetjih za proizvodnjo kemikalij za uporabo v kmetijstvu, programske opreme in elektronike visoke tehnologije, katera imajo vsa dolge oblikovalske in razvojne cikle. Večina stroškov se pojavi pri raziskavah in razvoju in ko izdelki dosežejo proizvodnjo, je lahko bruto dobiček iz poslovanja precej visok, možnosti za večja znižanja stroškov pa so lahko omejene (Kaplan & Norton, 2000, str.106–107).

Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu managerji izvajajo tržne raziskave, z namenom opredeliti velikost trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov in storitev. Ta del osnovne verige vrednosti, ki se nanaša na pridobivanje natančnih in veljavnih podatkov o velikosti trga in preferencah strank, je izrednega pomena za podjetje, ko začne razvijati svoje notranje poslovne procese, s katerimi zadovoljuje specifične potrebe strank. Drugi del procesa inovacij se nanaša na pridobivanje informacij o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov in storitev. Skupina za raziskovanje in razvoj izvaja naslednje naloge (Kaplan & Norton, 2000, str. 107–108):

- osnovne raziskave za razvoj povsem novih izdelkov in storitev, ki bodo prepričale stranke;
- raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij za razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev;
- poskus uvajanja novih izdelkov in storitev na trg.

V nadaljevanju naštevam kazalnike za merjenje uspešnosti procesa inovacij (Kaplan & Norton, 2000a, str. 109–112):

- odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji;
- odstotek prodaje lastnih, zaščiteneh izdelkov;
- število predstavitev novih izdelkov na trg v primerjavi s konkurenti;
- primerjava števila predstavljenih novih izdelkov s številom načrtovanih;
- proizvodnje zmogljivosti;
- čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje generacije;
- čas trajanja uvedbe novih izdelkov na trg;
- število sprememb oblike do ustreznosti za proizvodnjo;
- čas za doseganje točke pokritja stroškov;
- bruto dobiček od prodaje novih izdelkov.

Operativni proces

Operativni proces se začne s prejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki. Ta del poti ustvarjanja vrednosti v podjetju poudarja pomen učinkovite, konsistentne ali pravočasne dostave, konkretnih izdelkov in storitev, konkretnim strankam (Kaplan & Norton, 2000a, str. 113).

V preteklosti so se pri spremljanju in nadziranju proizvodnih procesov močno opirali na finančne kazalnike kot so učinkovitost delovne sile, učinkovitost strojev, odstopanja v prodajnih cenah, kar je podjetja vodilo do izredno slabega poslovanja. Zaposlovala so delovno silo, kupovala stroje in ustvarjala zaloge, ne glede na naročila strank ter menjavala dobavitelje, da bi dosegla čim nižje prodajne cene (ignorirali so stroške velikih naročil, slabo kakovost izdelkov, nezanesljive dobavne roke ter nepovezane procese naročanja, prejemanja, izdajanja računov ter izterjave med dobavitelji in kupci) (Kaplan & Norton, 2000a, str.113).

Oblikovanje sistema za celovito obvladovanje kakovosti in navade japonskih proizvajalcev, da na trgu konkurirajo s kratkimi izvedbenimi roki, sta pripomogla k temu, da so podjetja nadomestila tradicionalne stroškovne in finančne kazalnike s kazalniki kakovosti in trajanj poslovnih procesov (Kaplan & Norton, 2000a, str. 114).

V nadaljevanju naštevam kazalnike operativnega procesa (Kaplan & Norton, 2000a, str. 106–113):

- odzivni čas (z vidika stranke je to čas od oddaje naročila do prejema izdelka ali storitve);
- odstotek pravočasnih dobav;
- trajanje cikla s poudarkom na skrajševanju;
- odstotek okvar;
- odstotek odpadnega materiala;
- stroški materiala na enoto;
- odstotek stroškov materiala v celotnih stroških;
- dnevi vezave zalog materiala;
- stopnja izkoriščenosti zmogljivosti;
- dnevi vezave zalog dokončanih izdelkov;
- kazalnik fleksibilnosti;
- kazalnik merjenja kakovosti (kot odstotek izdelkov, ki gredo v prodajo neposredno po proizvodnji);
- kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev, ki prepričajo stranke;
- učinkovitost proizvodnega cikla - UPC (kazalnik v podjetjih, kjer poskušajo preiti na proizvodnjo ravno ob pravem času – JIT):

$$UPC = \text{čas obdelovanja} / \text{čas pretoka}$$

čas obdelovanja = čas, ko se na izdelku izvajajo aktivnosti, ki prinašajo dodano vrednost

Vrednost kazalnika je manjša od 1, ker je:

$$\text{čas pretoka} = \text{čas obdelovanja} + \text{čas pregleda} + \text{čas premikanja} + \text{čas} \\ \text{čakanja/skladiščenja} \quad (2)$$

Poprodajne storitve

Zadnja stopnja verige ustvarjanja vrednosti so poprodajne storitve, ki vključujejo izdajanje jamstev, popravila, popraviljanje napak in obravnavo zavračil ter obdelavo plačil (na primer poslovanje s kreditnimi karticami) (Kaplan & Norton, 2000a, str. 114). S prodajo izdelka ali storitve poslovni proces namreč še ni zaključen. Poprodajne storitve so nemalokrat tiste, ki ustvarijo dodatno vrednost za stranke in po katerih kupci razlikujejo podjetje od konkurenta.

V nadaljevanju naštevam kazalnike poprodajnih storitev (Kaplan & Norton, 2000a, str. 114–116):

- odstotek reklamacij;
- hitrost odziva na napake (trajanje cikla od naročila do končne rešitve problema);
- strošek porabljenih sredstev procesa poprodajnih storitev;
- število popravil v prvem poskusu (delež naročil, ki je bil opravljen po prvem telefonskem klicu stranke);
- stroški popravil;
- čas od dobave do zadnjega plačila stranke;
- dnevi vezave terjatev do kupca;
- stroški izterjav in reševanje spora.

2.3.4 Vidik učenja in rasti

Cilji vidika učenja in rasti so gibalno za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih. Vidik učenja in rasti se nanaša na neoprijemljiva sredstva, ki so potrebna za boljše izvajanje organizacijskih dejavnosti in odnosov s strankami (Kaplan & Norton, 2001, str. 105).

V uravnoteženemu sistemu kazalnikov se poudarja pomen vlaganj v prihodnost, vendar pri tem ne gre za običajna vlaganja v opremo, raziskave ter razvoj novih storitev. Ta so pomembna, vendar pa niso zadostna. V podjetjih morajo investirati v infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke – če želijo doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti. Kazalniki tega vidika temeljijo na zadovoljstvu, produktivnosti in ohranjanju zaposlenih (Kaplan & Norton, 2000a, str. 135–136).

Kaplan in Norton (2000a, str. 136; 2001, str. 105) navajata tri kategorije vidika učenja in rasti:

- **strateške sposobnosti zaposlenih** (strateške veščine in znanje, ki jih delovna sila potrebuje za podpiranje strategije)
- **strateške tehnologije** (informacijski sistemi, baze podatkov, orodja in omrežja, potrebna za podpiranje strategije)
- **delovno ozračje** (spremembe v mišljenju, potrebne za spodbujanje, usklajevanje in pooblaščenje delovne sile)

Strateške sposobnosti zaposlenih

Pomen človeka v delovnem okolju se je skozi zgodovino spreminjal. Vlogo zaposlenih so si v začetku industrijskega razvoja zamišljali kot nekakšno »strežbo« stroju. Zaradi podrobne členitve dela, s ponavljajočim številom kratkih in enostavnih funkcij, je bil delavec podrejen stroju. Temu lahko rečemo tradicionalni pogled na delo z ljudmi oziroma t.i. klasični koncept znanstvenega managementa, ki ga je utemeljil Frederic Winslow Taylor v začetku 20. stoletja in je temeljil na specializaciji in delitvi dela (Možina, 2002, str. 20). Ravnanje z zaposlenimi je bilo podrejeno povečevanju delovne uspešnosti in usmerjeno predvsem v prepoznavanje zaposlenih z določenimi spretnostmi in sposobnostmi za opravljanje del, iskanje primerne načina plačevanja zaposlenih in učinkovitega načina dela. Največja pomanjkljivost tega koncepta je bila, da je zanemaril delavca, njegove fizične in psihične potrebe, kar je pogosto vodilo v njegovo frustracijo in nezadovoljstvo ter doseganje le minimalnih delovnih standardov (Svetlik, 2009, str. 349). Delavec je opravljal fizično delo in ni bil plačan zato, da razmišlja.

Danes je rutinsko delo večinoma avtomatizirano. Računalniško nadzirani proizvodni procesi so nadomestili delavce pri rutinskih opravilih. Od zaposlenih se zahteva, da kreativno razmišljajo, dajejo ideje o izboljševanju procesov in delujejo v smeri doseganja ciljev podjetja.

V večini organizacij določijo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh kazalnikov uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000a, str. 138–140):

- **zadovoljstvo zaposlenih:** Za podjetje sta morala in splošno zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembna, saj predstavljata pogoja za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. V podjetjih, kjer strankam strežejo zadovoljni zaposleni, dosegajo visoko raven zadovoljstva strank.
- **ohranjanje zaposlenih v organizaciji:** Z ohranjanjem zaposlenih v podjetju skušajo doseči cilj zadržati tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes. Zvesti zaposleni, ki v organizaciji ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote podjetja, poznavanje procesov organizacije in rahločutnost za potrebe strank. Bistvo kazalnika se kaže v tem, da podjetja dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, saj vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital podjetja.

- **produktivnost zaposlenih:** To je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov ter zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.

V nadaljevanju navajam kazalnike kategorije sposobnosti zaposlenih (Lesjak, 2003, str. 44; Winterleitner, 2003, str. 40–41):

- indeks zadovoljstva zaposlenih (merjenje s periodično raziskavo: anketiranje določenega odstotka naključno izbranih zaposlenih);
- ohranjanje zaposlenih (odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih);
- prihodek na zaposlenega (niso upoštevani stroški, povezani s prihodki);
- dodana vrednost na zaposlenega (od odhodkov odštejemo stroške materiala, zalog in storitev);
- čas, porabljen za dodatno usposabljanje;
- kazalnik zasedenosti strateških delovnih mest (primerjava števila zaposlenih, ki so usposobljeni za posebna strateška delovna mesta, s pričakovanimi potrebami v organizaciji);
- število ur izobraževanja na zaposlenega.

Strateške tehnologije

Zaposleni lahko delujejo v današnjem konkurenčnem okolju, če imajo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Te informacije omogočajo informacijski sistemi.

Kazalniki strateških tehnologij so (Kaplan & Norton, 2000a, str. 145):

- višina vlaganj v informacijsko tehnologijo;
- kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami, katerega je mogoče računati kot:
 - odstotek procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov in stroških;
 - odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih.

Delovno ozračje

Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora zaposlene motivirati za delovanje v najboljšem interesu podjetja, jih spodbujati in jim omogočati svobodo pri sprejemanju odločitev in delovanju (Kaplan & Norton, 2000a, str. 145).

Kazalniki delovnega ozračja so (Kaplan & Norton, 2000a, str. 145–149):

- število zamisli na zaposlenega (meri stalno sodelovanje pri izboljševanju uspešnosti poslovanja podjetja);
- število uresničenih zamisli na zaposlenega (spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacijo, da so njihovi predlogi cenjeni in resno obravnavani);
- kazalnik prepolovitve napak (meri čas, ki je potreben za prepolovitev napak);
- kazalniki uspešnosti posredovanja uravnoveženega sistema kazalnikov:
 - odstotek vodstvenih delavcev in odstotek zaposlenih, ki se prilagajajo uravnoveženemu sistemu kazalnikov;
 - odstotek vodstvenih delavcev in odstotek zaposlenih, katerih osebni cilji so usklajeni z uravnoveženim sistemom kazalnikov;
 - odstotek zaposlenih, ki so dosegli osebne cilje.

V nadaljevanju povzemam kazalnike vidika učenja in rasti (Tabela 5):

Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti

Sposobnosti zaposlenih	Zmogljivost informacijskega sistema	Vzdušje za delovanje
Indeks zadovoljstva zaposlenih	Višina vlaganja v informacijsko tehnologijo	Višina udeležbe zaposlenih v dobičku
Količnik fluktuacije (bruto in neto)	Delež zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo dostop do informacije o njej	Količnik plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi
Delež zamenjav na ključnih delovnih mestih		Čas, potreben za prepolovitev napak
Zasedenost strateških delovnih mest		Delež ljudi, ki pozna in razume vizijo podjetja
Čas, porabljen za dodatno usposabljanje		Odstotek izboljšanja v poslovnih procesih
Število ur izobraževanja na zaposlenega na leto		Število zamisli na zaposlenega
Dodana vrednost na zaposlenega		Število uresničenih zamisli
Prihodki na zaposlenega		
Povprečna stopnja izobrazbe		

Vir: A. Rejc, Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju, 1996, str. 35.

2.4 Kako oblikovati uravnotežen sistem kazalnikov?

Strategija je zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja bi moral izrecno opredeliti razmerja (hipoteze) med cilji (in kazalniki) različnih vidikov, tako da bi jih bilo mogoče potrditi in oceniti.

Pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalnikov mora opisovati strategijo podjetja (Kaplan & Norton, 2000a, str. 43). Tu se lahko pojavi prva težava. Podjetje, ko se poglobi vase, ugotovi, da nima jasno definirane strategije in vrednosti, ki jo ponuja kupcem. Za kakovostno definiranje vrednosti, ki jo bo podjetje ponujalo svojim kupcem, je velikokrat treba narediti tržno raziskavo, saj le tako podjetje dobi kredibilne podatke, kaj kupci zares mislijo, ne pa, kaj podjetje misli, da oni mislijo. Raziskave stanejo in tu se velikokrat ustavi. Toda če podjetje ni pravilno definiralo vrednosti, tudi najboljša implementacija sistema uravnoteženih kazalnikov ne bo pomagala (Ložar, 2001b, str. 50).

S sistemom uravnoteženega sistema kazalnikov lahko podjetje na večjem listu papirja naredi strateški zemljevid, s katerim razumljivo komunicira strategijo vsem v podjetju. Ko je strategija zapisana na listu papirja, je v njej veliko lažje odkriti posamezne »luknje«. Na zemljevidu mora biti jasno prikazana povezava med strategijo in iz nje izhajajočimi aktivnostmi na vseh ključnih področjih ter merili, ki merijo uspešnost izvajanja teh aktivnosti. Dokler ta povezava ni vzpostavljena in merila ne merijo tudi vzrokov za rezultate, temveč le posledice, pravi sistem uravnoteženega sistema kazalnikov ni vzpostavljen (Ložar, 2001b, str. 51). Sistem mora določati in izrecno opredeliti zaporedje hipotez o vzročno–posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibal uspešnosti teh rezultatov (Kaplan & Norton, 2000a, str. 43). Strategija namreč pomeni premik podjetja iz trenutnega stanje v zaželeno, toda negotovo in nepreverjeno boljše stanje v prihodnosti. Podjetje v prihodnosti še nikoli ni bilo, zato se pot do prihodnosti sestoji iz številnih med seboj povezanih hipotez. Strateški zemljevid specificira vse povezave vzrok – posledica, tako da postanejo razumljive in jih je mogoče testirati. Ložar (2001b, str. 52) navaja, da je ključ do uspešne implementacije, da vsakdo v podjetju razume te hipoteze, da podjetje vsa svoja dejanja uskladi s temi hipotezami in jih nenehno testira ter rezultate uporabi za morebitne popravke.

Vsak kazalnik sistema mora biti torej člen v verigi vzročno–posledičnih razmerij (Kaplan & Norton, 2000a, str. 43). Kazalniki uspešnosti so pogosto kazalniki z zamikom – sporočajo končni cilj strategije in ali so prizadevanja določenega obdobja prinesla želene rezultate. Kazalnike gibal pa definiramo tudi kot vnaprejšnje kazalnike, ki vsem udeležencem v organizaciji sporočajo, kam naj se usmerijo danes, da bodo v prihodnosti ustvarjali vrednost (Kaplan & Norton, 2000a, str. 176). Včasih imajo podjetja težave pri postavitvi ciljev za merila, ker ne izvajajo redno benchmarkinga ali pa je zelo težko pridobiti podatke. Veliko meril se računa ročno, baze podatkov pa so v različnih sistemih. Zato je pomembno, da podjetje vzpostavi ustrezno računalniško podporo meril (Ložar, 2001, str. 50).

Podjetja ne smejo pozabiti, da ključna merila sistema vključijo v nagrajevanje. Če te povezave ni, povratna zanka ni sklenjena in sistem uravnoveženih kazalnikov ne bo uspešno izveden (Ložar, 2001b, str. 50).

2.5 Kako pravilno uvajamo uravnovežen sistem kazalnikov?

Vsaka organizacija je edinstvena in si morda želi slediti svoji lastni poti za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov. Kaplan in Norton sta v pomoč predlagala štiri–stopenjski proces (2000, str. 317–324):

1. **Arhitekturna merjenja:** prva faza vključuje izbiro primerne organizacijske enote ter opredelitev povezav med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem.
2. **Doseganje soglasja o strateških ciljih:** ta faza vključuje prve pogovore (informacijsko gradivo), usklajevalni sestanek (določitev seznama ciljev vseh štirih vidikov) in vodstveno delavnico (pridobivanje soglasja o strategiji, poslanstvu, razprava o vseh štirih vidkih).
3. **Izbira in oblikovanje kazalnikov:** v tretji fazi se za vsak cilj izbirajo ustrezni kazalniki.
4. **Sestavljanje načrta za izvajanje:** zadnja faza zajema oblikovanje načrta za izvajanje, ki vsebuje povezavo kazalnikov z informacijskimi sistemi, posredovanje uravnoveženega sistema kazalnikov po celotnem podjetju ter spodbujanje in pomoč pri razvoju kazalnikov druge ravni za decentralizirane enote.

Podjetje mora imeti načrt za implementacijo sistema uravnoveženih kazalnikov. Delo mora potekati z vrha organizacije navzdol, kar pomeni, če management ne stoji v ozadju sistema in ga podpira, le–ta ne bo uspel. Za uspešno uvedbo sistema morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Calhoun, 2004, str. 11):

- Vodenje poteka z vrha. Višje vodstvo ustvari klimo za spremembo, racionalizira in vodi podjetje.
- Strategija postane vsakodnevno delo vseh zaposlenih. Komunikacija je celovita, cilji in spodbude za doseganje ciljev so usklajeni.
- Sprostitev in usmeritev »skritih« sredstev. Delovni procesi so prenovljeni tako, da v največji meri izkoristijo energijo, nadarjenost in usposobljenost zaposlenih.
- Strategija je stalen proces. Povratna informacija ne ogroža, ampak spodbuja učenje.

Ložar je za pravilno uvajanje sistema predlagal naslednje (2001a, str. 46):

- vodstvo podjetja si mora vzeti dovolj časa za projekt;
- za izdelavo in vpeljavo koncepta je odgovoren direktor oziroma lastnik podjetja ob pomoči širše vodstvene skupine;
- uravnoveženi sistem kazalnikov mora odsevati strateško vizijo najvišjega vodstva;

- jasna določitev strategije in vrednosti za kupce;
- analitična proučitev poslovnega modela podjetja in izbira pravih meril in kazalnikov;
- določitev ključnih poslovnih procesov;
- vodstvo mora oblikovati lasten sistem kazalnikov, ki je izpeljan iz strategije podjetja;
- uravnoteženi sistem kazalnikov je treba uvesti kot temeljni koncept strateškega managementa in proračunskega načrtovanja;
- povezava ciljev in meril uravnoteženega sistema kazalnikov z individualnimi cilji in nagrajevanjem vodstva, nato pa še vseh zaposlenih;
- podprtje sistema kazalnikov z informacijsko tehnologijo;
- obrazložitev koncepta sistema uravnoteženega sistema kazalnikov vsem zaposlenim in primerna izobrazba zaposlenih;
- prevetritev preostalih sistemov (nagrajevanje, poslovni načrti, naložbe, kontroling...) ter uskladitev s sistemom kazalnikov.

Rejc (2003, str. 18) navaja, da je bistveno sistem uravnoteženih kazalcev dobro poznati, še preden se vodstvo začne posvetovati, kako ga uvesti. Vodstveni kader mora vedeti, s katerimi zunanji svetovalci, s katero programsko opremo, s kakšnim projektnim timom in na kateri ravni ga bo uvedel ter podobno. Obenem se mora odločiti, za kakšen namen bo uporabil sistem uravnoteženih kazalcev – kot model za merjenje uspešnosti poslovanja ali kot kontrolni sistem.

Da bi lahko sledili cilju idealne implementacije uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso, se moramo zavedati tudi ovir, do katerih lahko pri tem pride (Niven, 2008, str. 9):

- ovire, povezane z razumevanjem vizije (razume jo le 5 % ljudi);
- človeške ovire (s strategijo se identificira le 25 % managementa);
- ovire, povezane z vodenjem (85 % izvršilnih managerjev porabi manj kot eno uro na dan za razpravo o strategiji);
- ovire, povezane z viri (60 % podjetij proračuna ne povezuje s strategijami ali pa te niso opredeljene).

Razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov čez noč ni niti izvedljiv niti priporočljiv. Zaradi obsežnosti, zapletenosti in posledic ga je treba vzpostavljati po stopnjah skozi daljše obdobje. Tak pristop ima veliko prednosti, ker lahko med spreminjanjem ali vključevanjem posameznih prvin sistema, generalni direktor podjetje povede stran od prejšnjih procesov in posreduje sporočilo o uveljavljanju novega procesa. Če organizaciji uspe vsako spremembo izvesti v povezavi z doslednim sporočilom – na primer sporočilom o novi strategiji podjetja – vsaka preobrazba okrepi prejšnje spremembe in gradi naprej. Ko uravnoteženi sistem kazalnikov postane osrednji organizacijski okvir za novi managerski sistem, so lahko vse spremembe dosledne in povezane (Kaplan & Norton, 2000a, str. 291).

2.6 Kritike, težave in koristi uravnoveženega sistema kazalnikov

Prve ostre kritike je bilo slišati kmalu po letu 1995. Atkinson, Waterhouse in Wells (v Rejc, 2003, str. 17) so opozorili, da model kljub štirim vidikom zanemara vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, pa tudi pomen odnosov z javnostmi in ravnanja z okoljem. Zaposleni naj bi imeli v uravnoveženem sistemu kazalnikov premajhno vlogo. Sistem naj bi organizacije pogosto zapeljal z vero, da je za ravnanje z ljudmi dovolj vzpostaviti informacijski sistem. Kaplan in Norton sta se na kritike hitro odzvala: organizacija lahko – če je to v skladu z njeno strateško usmeritvijo – sistem razširi, na primer z vidikom dobaviteljev, ali pa s kazalci o vplivih na okolje, znotraj vidika notranjih poslovnih procesov. Nekaj kritik se je nanašalo na še vedno prevladujoči položaj finančnih kazalcev.

Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov pogrešam predvsem to, da ne upošteva izidov konkurentov, torej rezultatov iz okolja. Osnova za uspešne rezultate sistema je dobro zasnovana in konkurenčna strategija, kar med drugim pomeni, da mora podjetje spremljati obnašanje in poslovanje svojih konkurentov.

Uporaba sistema uravnoveženih kazalnikov v praksi je izpostavila naslednje težave (Javornik, 2001, str. 86–95):

- **Potreba po spremembi v kulturi podjetja:** sistem zahteva spremembe v načinu razmišljanja, vedenja, tehnološke spremembe, sicer postane birokratska ovira pri poslovanju;
- **Dodeljevanje odgovornosti:** vsak sistem je potrebno nadzirati, da bi se lahko pravočasno ukrepalo v primeru doseganja neželenih rezultatov. V podjetjih imajo težave pri določanju odgovornosti za doseganje nefinančnih rezultatov;
- **Aktivna udeležba poslovodstva podjetja:** odločanje poslovodstva mora temeljiti na objektivnih in strateških kazalnikih in ne samo na finančnih kazalnikih, kot je to značilno za instinktivno poslovođenje, kakršno v veliki meri spremlja nadzorne sisteme;
- **Problem določanja ciljnih vrednosti:** pri uravnoveženem sistemu kazalnikov je potrebno vnaprej določiti ciljne vrednosti kazalnikov. Te morajo biti dovolj zahtevne, da predstavljajo izziv za podjetje. Včasih se lahko pojavi »predračunski sindrom«, ko vodstvo – v želji po doseganju rezultatov – postavi prenizke cilje, ki zaposlene ne motivirajo;
- **Podpora informacijskega sistema:** uravnoveženi sistem kazalnikov zahteva natančno in popolno zbiranje podatkov, kot ga narekujejo strateški kazalniki. To običajno pomeni nakup informacijske opreme, ki podpira zbiranje, poročanje in analizo podatkov v uravnoveženem sistemu kazalnikov;
- **Prenos sistema iz podjetja v posamezne poslovne enote:** pri uvajanju sistema se lahko pojavi konflikt med sistemom kazalnikov na ravni podjetja in sistemom na ravni poslovne enote. Priporočljiv je pristop, kjer strateški diagram podjetja predstavlja okvir za strateške diagrame na nivoju poslovnih enot. Vsaka poslovna enota ima svojo strategijo in svoje

kazalce, ki pa ne smejo odstopati od stopnje prostosti, ki jo določa okvir strateškega diagrama podjetja. Zaposleni imajo dovolj spodbude, da s svojimi idejami pomagajo pri oblikovanju strategije in se tako vključijo v sistem strateškega načrtovanja;

- **Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s sistemom taktičnega načrtovanja in nadziranja:** za uspešno delovanje sistema uravnoveženega sistema kazalnikov je potrebna njegova vpetost v vse procese in sisteme – na eni strani gre za uresničevanje vizije in poslanstva, kot dolgoročnih teženj podjetja, na drugi strani pa za taktično načrtovanje, ki pokriva obdobje do enega leta;
- **Nosilci načrtovanja in nadziranja pri uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti:** uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti zahteva podporo najvišjega vodstva in aktivno vključevanje zaposlenih na nižjih ravneh, da bi ti lažje sprejeli novi sistem;
- **Vpliv sistema na fleksibilnost poslovanja v podjetju:** ena izmed kritik nadzornim sistemom je omejevanje fleksibilnosti poslovanja. Nadzorni sistem namreč želi zagotoviti izpolnjevanje načrtovanih ciljev, spremembe v okolju pa zahtevajo spremembe teh ciljev. Posledično lahko podjetje – s strogim sledenjem ciljem–zapravi marsikatero poslovno priložnost. Nadzorni sistemi ne upoštevajo nefinančnih dejavnikov, medtem ko uravnoveženi sistem kazalnikov postavlja dodatne kontrolne točke tudi na področju nefinančnih vidikov. Za odpravo nefleksibilnosti je potrebno zagotoviti pregled kazalnikov in njihovih ciljnih vrednosti.

Ob upoštevanju težav uravnoveženega sistema kazalnikov že na samem začetku njegovega uvajanja, lahko ta izpolni velika pričakovanja, ki iz njega izvirajo, vodstvo podjetja pa lahko, v hitro se spreminjajočem okolju, varneje vodi podjetje, kot to omogočajo običajni poslovni sistemi.

Razlogov za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovno prakso je več. Menim, da je glavna prednost sistema ta, ki jo, kot eno izmed prednosti navaja Hustič (2012, str. 73–74) in sicer da je sistem oblikovan tako, da omogoča oceno poslovanja tudi v prihodnje. To je ob hitro spreminjajočih se razmerah poslovanja izrednega pomena. Podjetja, ki še zmeraj uporabljajo tradicionalni finančni instrumentarij, lahko analizirajo uspešnost svojega poslovanja le za preteklost, tista podjetja, ki uporabljajo uravnoveženi sistem kazalnikov vsaj v osnovni izvedbi, pa lahko ocenjujejo gibala svojega prihodnjega razvoja. Navedeno je osnovni razlog za uporabo teh kazalnikov, saj nas prihodnost podjetja zanima bistveno bolj kot njegova preteklost.

Hrovat (2000, str. 46) poudarja, da uravnoveženi sistem kazalnikov prinaša koristi, ki so povezane s strategijo. Sistem se uporablja:

- za jasno postavljanje in posodabljanje strategije;
- za komuniciranje strategije v vse dele organizacije;
- za povezovanje oddelčnih in osebnih ciljev s strategijo;

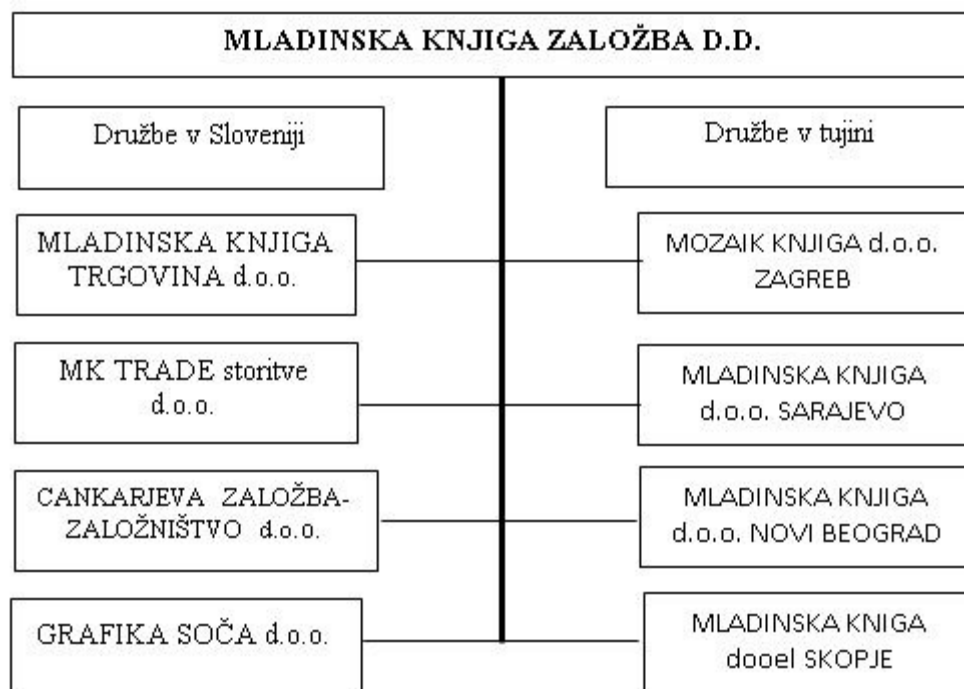
- za povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi proračuni;
- za identificiranje in prilagajanje strateških pobud;
- za periodično ocenjevanje poslovanja, da se iz tega učimo in popravljamo strategijo.

3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA

3.1 Predstavitev Skupine Mladinska knjiga

Skupina Mladinska knjiga (v nadaljevanju Skupina) je v vrhu vodilnih založniških skupin v JV Evropi. Svoje družbe ima v petih državah – v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini in Makedoniji ter zaposluje 928 ljudi. Skupino sestavljajo medsebojno lastniško povezane družbe (Slika 7). Obvladujoča družba je Mladinska knjiga Založba, ostale družbe pa so: Mladinska knjiga Trgovina, Cankarjeva Založba, Grafika Soča, MK Trade, Mozaik knjiga Zagreb, Mladinska knjiga Sarajevo, Mladinska knjiga Beograd in Mladinska knjiga Skopje. Glavne dejavnosti Skupine so: založništvo, knjigotrštvo, trgovina s papirniškimi, pisarniškimi in šolskimi potrebščinami ter tiskarske storitve.

Slika 7: Organizacijska shema Skupine Mladinska knjiga



Vir: Letno poročilo Mladinske knjige Založba d.d. in Skupine Mladinska knjiga 2015, 2015, str.33.

3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote Skupine Mladinska knjiga

Vizija Skupine izraža dolgoročne težnje, usmeritve ter pričakovanja, ki jih želi doseči: Skupina Mladinska knjiga bo vodilna na področju založništva, knjigotrštva in papirništva v Sloveniji, na trgih JV Evrope pa bo med prvimi. Odlikovale jo bodo trdnost, racionalnost in poslovna odličnost z odprtostjo v svet (Etični kodeks Skupine MK, 2006).

Poslanstvo Skupine (Slika 8) opredeljuje vsakodnevne dejavnosti, temeljni namen poslovanja, osnovno usmeritev in vlogo Skupine v svojem okolju: Skupina Mladinska knjiga ustvarja in trži izdelke in storitve za izobraževalne, kulturne in razvedrilne namene. Zagotavlja odličnost na vseh ravneh dejavnosti v zadovoljstvo vseh deležnikov Skupine (Etični kodeks Skupine MK, 2006).

Slika 8: Slikovni prikaz poslanstva Skupine Mladinska knjiga



Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010-2014, 2009a, str. 25.

Temelj poslovne filozofije in s tem tudi poslanstva Skupine so njene **vrednote** oziroma načela, ki usmerjajo vsakodnevno delovanje tako Skupine kot tudi vseh posameznih družb, ki tvorijo skupino. Temeljne vrednote so (Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014, 2009a, str. 25):

- Poslovna odličnost
- Poštenost
- Proaktivnost
- Pripadnost

Poslovna odličnost: »Zaposleni v Skupini Mladinska knjiga si nenehno prizadevamo izboljšati kakovost svojih izdelkov in storitev. Zaposleni razvijamo znanja in spodbujamo inovativnost ter skrbimo za prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi«.

Poštenost: »Zaposleni v Skupini Mladinska knjiga sledimo načelom poštenosti, iskrenosti in odkritosti v odnosu do svojih strank, poslovnih partnerjev, sodelavcev in lastnikov ter drugih deležnikov«.

Proaktivnost: »Zaposleni v Skupini Mladinska knjiga se neprestano in samoiniciativno trudimo in izvajamo stalne izboljšave na vseh ravneh poslovanja«.

Pripadnost: »Zaposleni v Skupini Mladinska knjiga smo predani pomembnemu cilju: zadovoljiti želje in potrebe naših kupcev. S predvidevanjem njihovih potreb spodbujamo zvestobo naši blagovni znamki, ki je sinonim za kakovost. Soudeležba zaposlenih pri odgovornosti, odločanje o ciljih in nagrajevanje po delu je steber naše predanosti podjetju«.

3.3 Predstavitev podjetja Mladinska knjiga Založba

3.3.1 Zgodovina Mladinske knjige Založba

Mladinska knjiga Založba (v nadaljevanju MKZ) je bila ustanovljena v letu 1945. Iz založnice otroške in mladinske literature se je razvila v splošno založbo, ki ima v svojem programu leposlovje, priročnike in enciklopedije, učbenike, revije in druge nosilce besede, slike in zvoka. Od samega začetka ima v knjižnem programu posebno mesto izvorna otroška slikanica z ilustracijami najboljših slovenskih avtorjev. Že zelo zgodaj je začela izdajati dela iz domače in svetovne književnosti za odrasle. O tem pričajo najstarejše knjižne zbirke Kondor, Lirika, Nova slovenska knjiga, ki so še danes uspešne in priljubljene med bralci. Z revijami Cicido, Ciciban, Cici zabavnik, Moj planet, Pil, Gea in z revijo Reader's Digest se uvršča tudi med pomembne revijalne založnike v Sloveniji. Večina knjižnih izdaj je namenjena slovenskemu trgu, del pa tudi jugovzhodnim trgom, zlasti hrvaškemu. Blagovno znamko Mladinska knjiga odlikuje široka prepoznavnost v slovenskem in tudi mednarodnem prostoru.

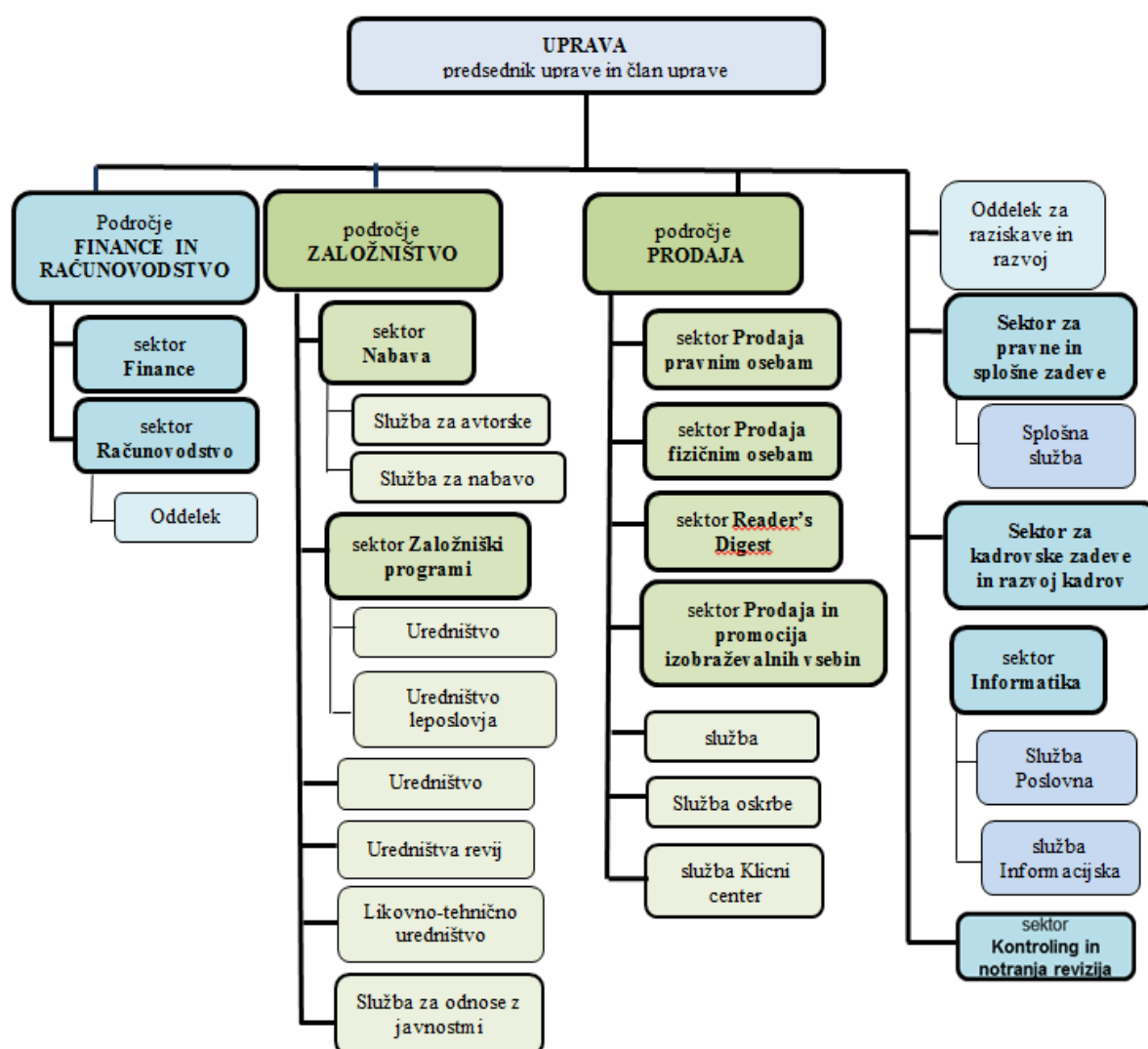
Ves ta čas je MKZ razvijala tudi svoje prodajne poti ter temu prilagajala svoj založniški program. Leta 1974 je ustanovila prvi slovenski knjižni klub Svet knjige, kasneje še Ciciklub za najmlajše bralce, leta 2004 pa je sklenila poslovno partnerstvo z založniško hišo Reader's Digest. MKZ je, kot nosilna in obvladujoča družba v Skupini, v svojem preteklem razvoju izvedla številne uspešne razvojne premike. S sredstvi, ki so izvirala v glavnem iz uspešne založniške in knjigotrške dejavnosti kot temeljne poslovne dejavnosti MKZ, je realizirala prevzeme nekaterih pomembnih založb v Sloveniji in ene od dveh najpomembnejših knjigotrških mrež v državi. Z nakupom skladiščno–transportnega centra je postavila temelje logistiki, ki je s tem postala ena od njenih dejavnosti, njeno skladišče pa je bilo med vodilnimi v Sloveniji tako po velikosti kot tudi po opremljenosti.

3.3.2 Mladinska knjiga Založba v letu 2015

MKZ je tudi v letu 2015 ohranila položaj največje založbe v slovenskem prostoru ter kot kapitalski in vsebinski nosilec Skupine, položaj enega najpomembnejših založnikov in knjigotržcev v regiji jugovzhodne Evrope. Leto 2015 je v največji meri zaznamovala prodaja logistične dejavnosti Pošti Slovenije. Prodaja logistike je – poleg izločitve dejavnosti, ki za družbo ni bila osnovna in bi v bližnji prihodnosti zahtevala velika vlaganja – hkrati omogočila hitrejšo razdolžitev podjetja in predčasni zaključek programa finančnega prestrukturiranja.

V nadaljevanju prikazujem organizacijsko strukturo MKZ (Slika 9):

Slika 9: Organizacijska struktura Mladinske knjige Založba (na dan 31.12.2015)



Vir: Letno poročilo Mladinske knjige Založba d.d. in Skupine Mladinska knjiga 2015, 2015, str. 30.

V znamenju 70-letnice delovanja MKZ je podjetje izdalo jubilejne naslove, med njimi je bil najuspešnejši Ljubezen, čudež duše in telesa, delo pisatelja Cirila Zlobca. Podjetje je

obeležilo 40. rojstni dan Mačka Murija, zato je poleg knjig na trg poslalo tudi druge izdelke z njegovim likom. Prodajno najuspešnejši knjižni projekti so bili Božanski Rafael, Slovar slovenskega knjižnega jezika, Zdravilne rastline na Slovenskem, Druga svetovna vojna ter S puško in knjigo. Na področju učbenikov je podjetje vstopilo na nova predmetna področja in bistveno povečalo število novih izdaj, podprtih z e–vsebinami.

3.4 Uravnoreženi sistem kazalnikov v MKZ

Z uravnoreženim sistemom kazalnikov se je MKZ srečala z menjavo uprave v letu 2009. Sedanja uprava Mladinske knjige Založba je nastopila svoj mandat 1. julija 2009. Nova uprava je takrat oblikovala 30–člansko projektno skupino, ki so jo sestavljali vodje posameznih služb MKZ, direktorji hčerinskih podjetij doma in v tujini ter en zunanji sodelavec, ki je pravzaprav vodil, koordiniral ter usmerjal postopek oblikovanja uravnoreženega sistema kazalnikov (v nadaljevanju projektna skupina). V štirih mesecih so na 45–strane oblikovali in zapisali strategijo Skupine Mladinska knjiga, za obdobje 2010–2014 (v nadaljevanju: strateški dokument), pri čemer so uporabili orodje sistema uravnoreženih kazalnikov.

Priprava strategije je potekala v 6–ih korakih:

- strateška primerjalna analiza;
- postavitve strateških usmeritev (vizije);
- oblikovanje strateških ciljev in povezovalnega modela;
- izbor kazalnikov tveganja in poslovanja;
- postavitve ciljnih vrednosti kazalnikov;
- priprava aktivnosti (projektov) za aktiviranje in usmerjanje strategije.

3.4.1 Strateška primerjalna analiza

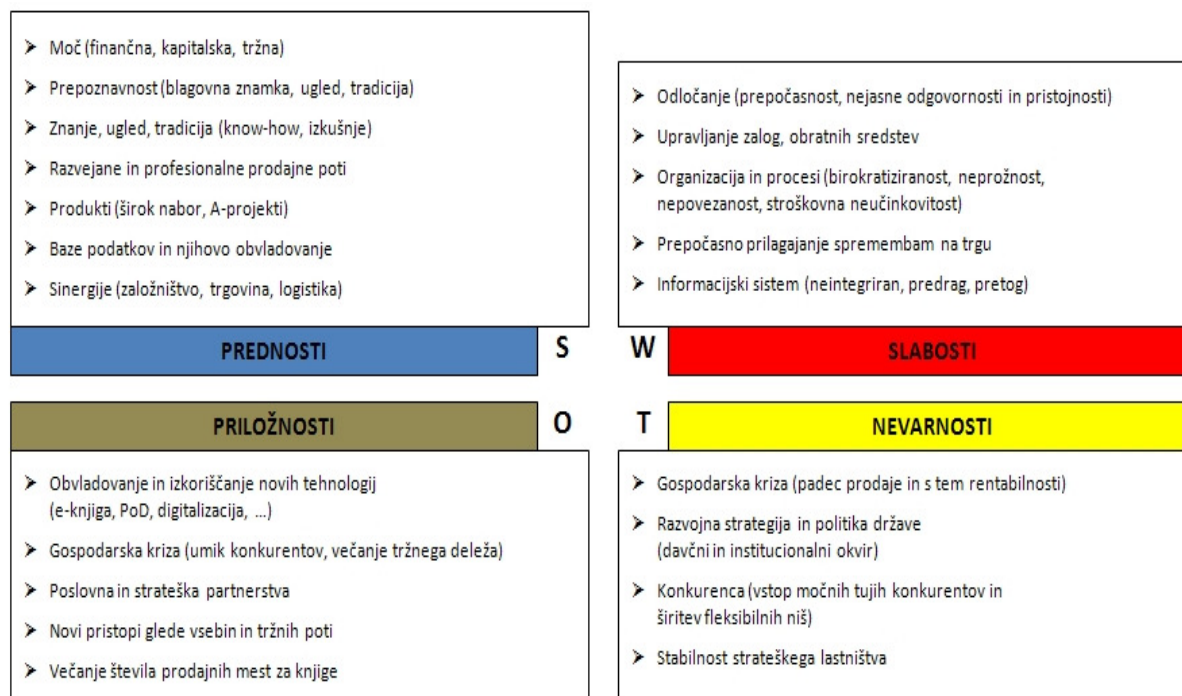
Strateška primerjalna analiza je vključevala analizo poslovanja ter identifikacijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, na nivoju Skupine in na nivoju posameznih podjetij, v obdobju 2005–2008.

Strateška analiza je vključevala primerjavo MKZ z domačimi konkurenti ter primerjavo z založništvom v Nemčiji, Avstriji in na nivoju Evropske Unije. Pri tem je skupina ugotavljala in analizirala naslednje kazalnike: rast prodaje, doseženi dobiček pred obdavčitvijo (EBT), rentabilnost kapitala (v nadaljevanju ROE), rentabilnost prodaj (v nadaljevanju ROS).

Rezultati analize poslovanja so pokazali, da je MKZ v obravnavanem obdobju dosegala višje stopnje rasti v primerjavi s celotno dejavnostjo doma in v tujini, kar je bilo posledica večanja tržnega deleža. Tudi rentabilnost poslovanja (ROE in ROS) je bila višja, medtem ko je

doseženi dobiček pred obdavčitvijo rasel počasneje v primerjavi z dinamiko dejavnosti. Analiza se je zaključila z opredelitvijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Slika 10).

Slika 10: SWOT analiza podjetja MKZ



Vir: Interni dokument Strategija skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str. 17.

3.4.2 Postavitev strateških usmeritev (vizije)

Iz strateškega dokumenta povzemam naslednje temeljne strateške izzive in usmeritve Skupine za obdobje 2010–2014 (Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014, 2009, str. 6–7):

- **Skupina bo okrepila vodilno tržno pozicijo na ključnih trgih.** Cilj Skupine je zgraditi/obdržati in še okrepiti vodilno mesto na ključnih trgih Slovenije, Hrvaške in Srbije, medtem ko bo poslovanje podjetij v BiH in Makedoniji prilagojeno zanimivim tržnim nišam in donosnim prodajnim potem na lokalnem knjižnem trgu.
- **Načrtovano organsko rast bo dosegala zlasti z osredotočanjem na temeljne dejavnosti in z inovativnostjo.** Zdrava rast je primarni srednjeročni in dolgoročni cilj Skupine. Temeljila bo na organski rasti temeljnih dejavnosti Skupine, v okviru celotne verige vrednosti. Skupina bo izkoriščala nove poslovne priložnosti in inovacije, tako pri vsebinah kot pri njihovih nosilcih in infrastrukturi. Pozorna bo na možnosti prevzemov komplementarnih in/ali sorodnih lokalnih in/ali nišnih konkurentov.
- **Stroškovno in vsebinsko bo optimizirala in konsolidirala poslovne in podporne procese in funkcije.** Konsolidacija in optimizacija vseh procesov in funkcij, s katerimi

upravlja Skupina, vključno s primerno informacijsko podporo, je osnovna in stalna naloga.

- **Povečala bo svojo vrednost s pomočjo človeškega kapitala.** V vseh dejavnostih Skupine predstavlja človeški kapital ključni vzvod ohranjanja in povečevanja vrednosti podjetja. S pomočjo decentralizirane, pregledne in ploske organizacijske strukture na eni strani ter z jasnim sistemom upravljanja, vodenja in odločanja, skupaj s potrebnim komuniciranjem in informiranjem na drugi strani, bo vzpostavljena potrebna infrastruktura na tem področju.

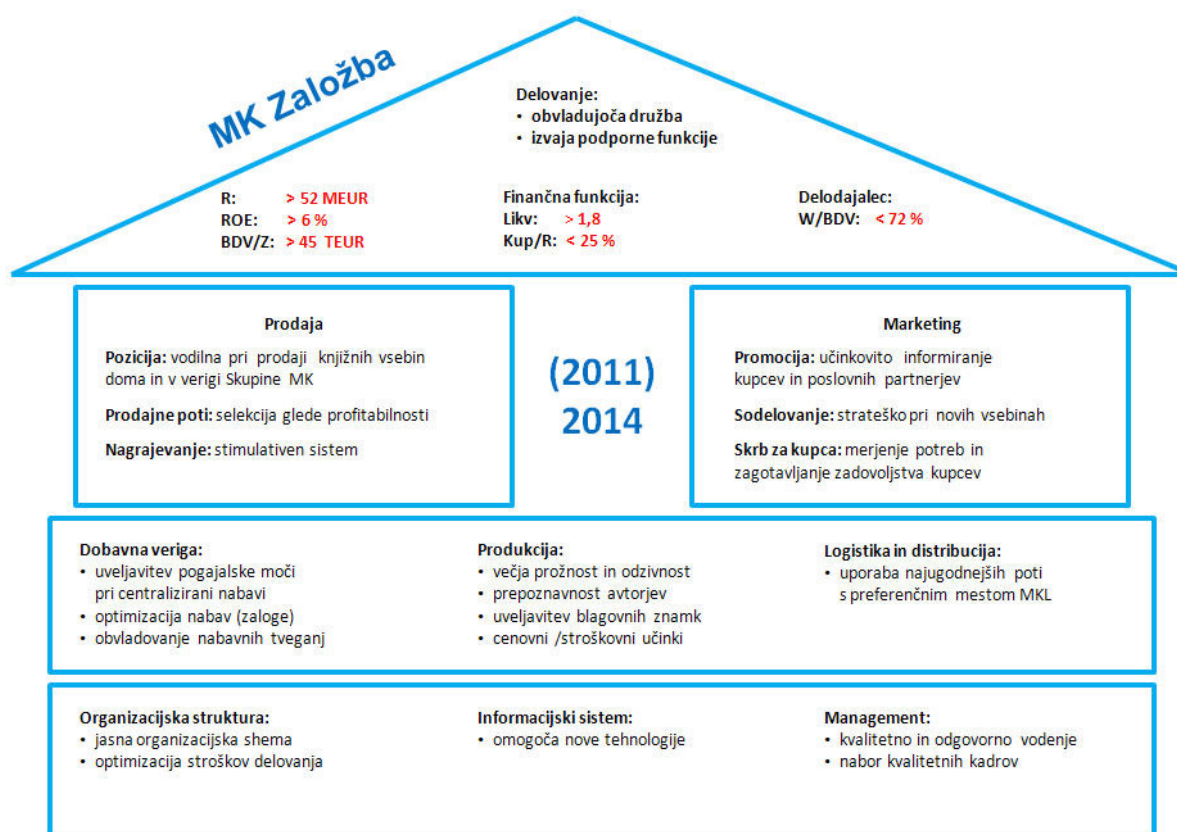
V nadaljevanju navajam strategijo MKZ (Slika 11), kot je navedeno v Internem dokumentu Strategije Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge (2009, str. 22–25):

- Vrednost prodaje bo v ciljnem letu (2014) znašala 52 milijonov evrov, kar je za 16 % več kot v letu 2009. Rentabilnost lastniškega kapitala bo v ciljnem letu 6 %, produktivnost – izražena z bruto dodano vrednostjo na zaposlenega (v nadaljevanju BDV) pa bo znašala 48.000 evrov. Ciljne vrednosti bo MKZ dosegla ob intenziviranju finančne funkcije in sicer z učinkovitim upravljanjem sredstev ter z zagotavljanjem likvidnosti sistema. V to skupino delovanja spada izboljšanje kratkoročne likvidnosti (pokritost kratkoročnih obveznosti), kjer bo vrednost kazalca nad 1,8, prav tako pa bo posebna skrb posvečena manjši vezavi sredstev s strani kupcev, kjer bo delež terjatev do kupcev v realizaciji manjši od 25 %. Kot dober, vendar odgovoren delodajalec, bo MKZ težila k manjšem pritisku stroškov dela v BDV. Ta bo v letu 2014 dosegel vrednost, manjšo od 72 %.
- Na prodajnem segmentu bo MKZ vodilna pri prodaji knjižnih vsebin doma in obenem močan izvoznik teh vsebin na regionalni trg, kjer delujejo njene hčerinske družbe. Pri prodaji bo MKZ vršila selekcijo prodajnih poti glede profitabilnosti. Posebna skrb bo namenjena zastopniški prodaji. V okviru prodaje fizičnim osebam bo ta prodajna pot vsebinsko dopolnjena s prodajo po pošti in telefonsko prodajo, obenem pa bo dosežena optimalna višina naklad in produkcijskih stroškov.
- Marketinška funkcija bo omogočala učinkovitejše informiranje kupcev in poslovnih partnerjev ter vzpostavljala strateška in poslovna partnerstva.
- Na ravni procesov je ključna založniška produkcija, kjer bo poudarek na njeni večji prožnosti in odzivnosti glede na potrebe trga. Tovrstna nova strategija in iz nje izhajajoča programska shema bo temeljila na večji prepoznavnosti avtorjev in krepitvi blagovne znamke.
- V procesnem delu je izredno pomembna tudi nabavna funkcija nabav ob boljših cenovnih iztržkih in tudi ob zagotavljanju boljših časovnih pogojev dobave, kar naj bi se odrazilo tudi stroškovno pri optimizaciji zalog.
- Organizacijska struktura MKZ se spreminja in prilagaja s ciljem večje odzivnosti, preglednosti in posledično učinkovitosti. Organizacijska sprememba je usmerjena k poenostavitvi organizacijske sheme oziroma v vzpostavljanje bolj »ploske« organizacijske oblike. MKZ opravlja podporne funkcije za svoja hčerinska podjetja. Tudi

podporne službe je potrebno optimizirati, ob hkratni skrbi, da morajo le-te usklajeno delovati z vsemi operativnimi procesi.

- Informacijski sistem mora odgovarjati vsem zahtevam sodobnega, prijaznega in učinkovitega poslovanja s komitenti. Na operativnih procesih je informacijski sistem vpet v razvoj in obvladovanje novih tehnologij (e-knjiga, tisk na zahtevo, digitalizacija vsebin), pri podpornih procesih pa v zagotavljanje učinkovitega dela s podatkovnimi bazami.
- Vodenje bo ciljno usmerjeno v zagotavljanje proaktivnosti, kreativnosti, kvalitete in odgovornosti. Predvsem iz notranjega kroga kadrov se bo vršil nabor in usposabljanje kompetentnih vodstvenih kadrov. Sistem usposabljanja in izobraževanja bo primerno razširjen v obliki učeče se organizacije na čim širši krog zaposlenih, kar bo krepilo in utrjevalo visoko stopnjo odprtosti in medsebojnega sodelovanja.

Slika 11: Strategija Mladinske knjige Založba za obdobje 2009 - 2014

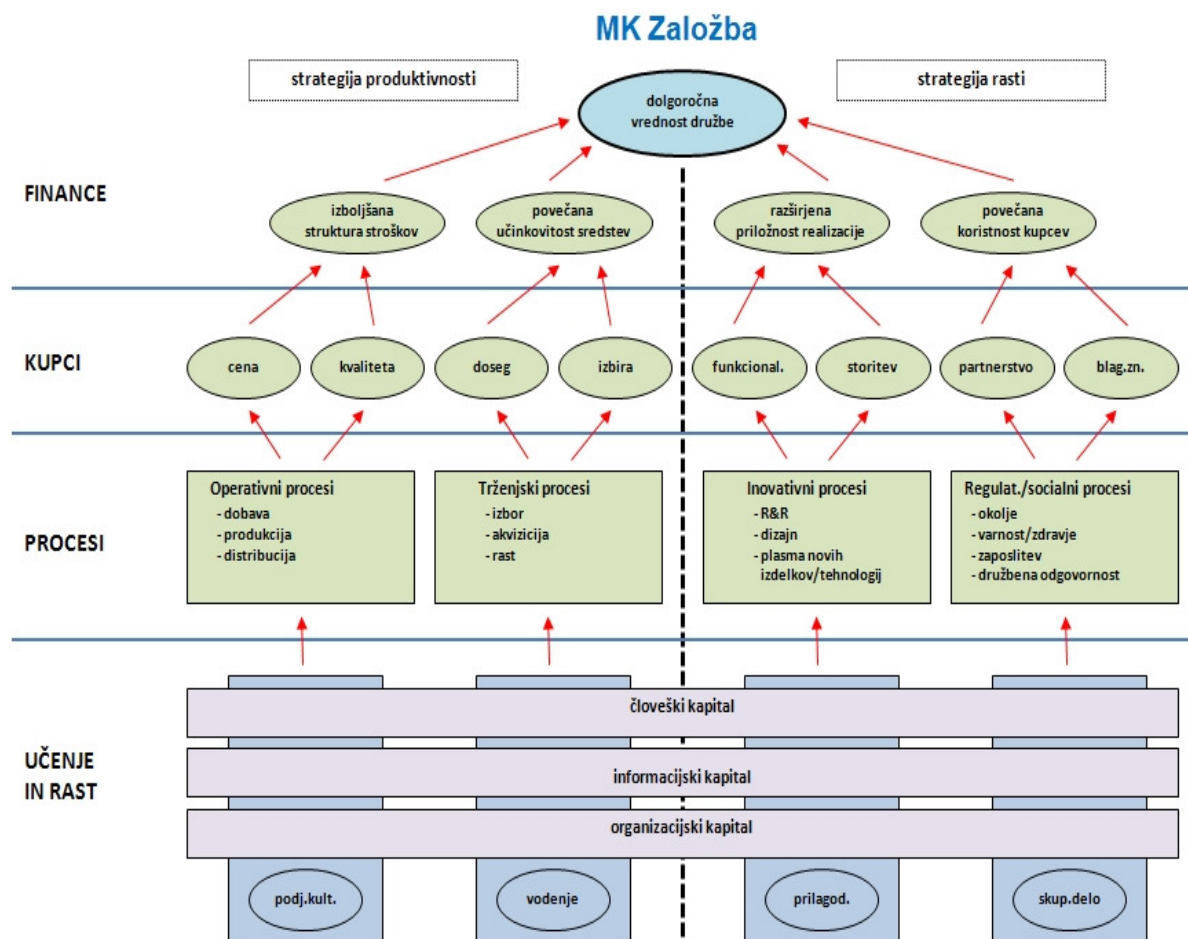


Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str. 22.

3.4.3 Oblikovanje strateških ciljev in povezovalnega modela

Strateški cilji na nivoju podjetja so identični ciljem na nivoju Skupine, projektna skupina jih je prikazala na strateškem diagramu (Slika 12).

Slika 12: Prikaz strateških ciljev MKZ na strateškem diagramu



Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str.25.

3.4.4 Izbor kazalnikov tveganja in poslovanja

V postopku priprave strategije so 4 skupine (vsaka skupina je obravnavala eno strateško perspektivo) za vsak strateški cilj oblikovale najbolj relevanten vsebinski nabor kazalnikov (Tabele 6–9). Terminologija in formula za izračun posameznega kazalnika sta navedena tako kot v strateškem dokumentu izbranega podjetja.

Tabela 6: Kazalniki finančnega vidika

Strateški cilj	Kazalnik	Opis kazalnika	Izračun kazalnika
Dolgoročna vrednost	K1A.21	Vrednost delnice	lastniški kapital/število delnic
	K1A.23	Vrednost lastniškega kapitala	lastniški kapital
Profitabilnost	K1B.3	ROCE kot rentabilnost angažiranega kapitala	dobiček iz poslovanja/angažiran kapital (sredstva -kratkoročne obveznosti)
	K1B.4	ROE kot rentabilnost lastniškega kapitala	čisti dobiček/povprečni kapital
	K1B.5	ROS kot rentabilnost prodaj	čisti dobiček/ čisti prihodki od prodaje
	K1B.22	PIM kot dobiček iz poslovanja glede na prodajo	dobiček iz poslovanja/ čisti prihodki od prodaje
Struktura stroškov	K1C.8	Strošek dela v bruto dodani vrednosti	stroški dela/bruto dodana vrednost
	K1C.19	Strošek blaga in proizvodnih stroškov v okviru kosmatega donosa	nabavna vrednost prodanega blaga in stroški proizvodnih storitev/kosmati donos
Učinkovitost sredstev	K1D.11	Pokritost kratkoročnih obveznosti	kratkoročna sredstva/ kratkoročne obveznosti
	K1D.17	Pospešeni koeficient likvidnosti	(denar + kratkoročne terjatve)/ kratkoročne obveznosti
	K1D.16	Denarni krog (CCC - Cash Conversion Cycle)	dnevi, potrebni za prodajo zalog + dnevi poplačila terjatev dnevi - poplačila obveznosti
Zmožnost rasti	K1E.13	Delež dobička, namenjen novim investicijam	izplačilo dividende/čisti dobiček
	K1E.18	Kumulativni delež dobička, namenjen novim investicijam (daljše časovno obdobje)	izplačilo dividende (kumulativno skozi daljše časovno obdobje)/čisti dobiček (kumulativno, skozi daljše časovno obdobje)

Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str.33; Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str. 71.

Tabela 7: Kazalniki vidika kupcev

Strateški cilj	Kazalnik	Opis kazalnika	Izračun kazalnika
Cena	K2A.1	Povprečna vrednost transakcije (nakupa)	čisti prihodki od prodaje/ število transakcij
	K2A.21	RVC na m2	razlika v ceni/m2
	K2A.22	RVC na zaposlenega	razlika v ceni/povprečno število zaposlenih iz ur
Kvaliteta	K2A.5	Delež prodaje dražjih izdelkov	čisti prihodki od prodaje dražjih izdelkov/čisti prihodki od prodaje trgovskega blaga in lastnih proizvodov
	K2A.9	Razlika med bruto in neto prodajno vrednostjo	bruto prodaja trgovskega blaga in lastnih proizvodov/neto prodaja trgovskega blaga in lastnih proizvodov
Doseg	K2A.8	Povprečen odziv na akcije	povprečen odziv na akcije v %
Izbira	K2A.19	Koeficient obračanja zalog	čista nabavna vrednost prodanega trgovskega blaga in lastnih proizvodov/povprečno stanje zalog
Funkcionalnost	K2B.11	Relativni tržni delež glede na 10 največjih konkurentov	čisti prihodki od prodaje/čisti prihodki od prodaje 10 največjih konkurentov
	K2B.13	Število aktivnih kupcev	število aktivnih kupcev
	K2B.25	Število blokiranih kupcev	število blokiranih kupcev
	K2B.20	Delež zapadlih terjatev (nad 30 dni)	čisti prihodki od prodaje/zapadle terjatve nad 30 dni
Partnerstvo	K2B.15	Delež novih kupcev	delež novih kupcev
Blagovna znamka	K2B.18	Število reklamacij	število reklamacij
	K3B.30	Vrednost reklamacij glede na prodajo	vrednost reklamacij/čisti prihodki od prodaje

Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str.34; Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str. 71.

Tabela 8: Kazalniki vidika notranjih procesov

Strateški cilj	Kazalnik	Opis kazalnika	Izračun kazalnika
Operativni procesi	K3A.5	bruto dodana vrednost na zaposlenega	bruto dodana vrednost/povprečno število zaposlenih iz ur
	K3A.291	delež stroškov vseh oblik zaposlovanja v čistih prihodkih	stroški vseh oblik zaposlovanje/čisti prihodki od prodaje
	K3A.292	delež splošnih stroškov poslovanja v čistih prihodkih	splošni stroški poslovanja/čisti prihodki od prodaje
	K3A.293	delež direktnih stroškov v čistih prihodkih	direktni stroški na prodajnih poteh/čisti stroški od prodaje na prodajnih poteh
	K3A.2	faktor ciljne skupine (žanri) po produkciji	bruto prodajna vrednot (kalkulacija)/nabavna vrednost (kalkulacija)
	K3A.4	točkovanje glede na lestvico uspešnosti	točkovanje glede na lestvico uspešnosti
	K3A.7	delež centraliziranih nabav	skupni znesek centraliziranih nabav/skupni znesek nabav
Trženjski procesi	K3B.1	odstotek prodane naklade (proizvodnje, kapacitet)	dejanska produkcija ali prodana naklada/tiskana naklada
	K3B.6	povprečna prodaja po zastopniku (prodajalcu)	čisti prihodki od prodaje trgovskega blaga in lastnih proizvodov (zastopniki)/povprečno število zastopnikov iz ur
	K3B.7	vrednost (strošek) promocijskih aktivnosti v prodaji	stroški promocije/čisti prihodki od prodaje trgovskega blaga in lastnih proizvodov
Inovativni procesi	K3Ca.3	čas nepričakovanih prekinitev glede na celotni čas delovanja	čas nepričakovanih prekinitev glede na celotni čas delovanja
	K3Cb.2	vrednost R&R v vrednosti prodaje	vrednost vlaganj v raziskave in razvoj/čisti prihodki od prodaje trg. blaga in lastnih proizvodov
	K3Cb.33	število koristnih, inovativnih predlogov glede na vse predl.	število realiziranih predlogov/število vseh predlogov
Regulativni procesi	K3D.1 in 2	delež subvencij v založništvu glede na proizvodne stroške	znesek prejetih subvencij/nabavna vrednost (kalkulacija)
	K3D.3	nagrade, priznanja, institucionalni nakupi	nagrade, priznanja, institucionalni nakupi
	K3D.4	stopnja aktivnosti (operativnosti) baze kupcev	stopnja aktivnosti (operativnosti) baze kupcev

Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str.35; Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str. 72.

Tabela 9: Kazalniki vidika učenja in rasti

Strateški cilj	Kazalnik	Opis kazalnika	Izračun kazalnika
Organizacijski kapital	K4A.6	Uspešnost timskega (projektnega dela)	število ur dela na projektih/ število vseh ur dela
	K4A.49	Delež indirektnih stroškov v prihodkih prodaje	indirektni stroški/ čisti prihodki od prodaje
Človeški kapital	K4B.9	Stopnja zadovoljstva zaposlenih	Stopnja zadovoljstva zaposlenih
	K4B.16	Povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega	število ur usposabljanja/ povprečno število zaposlenih iz ur
	K4B.13	Stopnja odsotnosti z dela	Stopnja odsotnosti z dela
	K4B.12	Stabilnost delovne sile (stopnja fluktuacije)	začetno stanje zaposlenih število na novo sprejetih zaposlenih število zaposlenih, ki so odšli
Informacijski kapital	K4C.24	Stopnja zadovoljstva zaposlenih z IT	Stopnja zadovoljstva zaposlenih z IT
	K4C.48	Število realiziranih IT pobud glede na število predlogov	Število realiziranih IT pobud glede na število predlogov

Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str.35; Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – priloge, 2009, str. 72.

3.4.5 Postavitev ciljnih vrednosti kazalnikov

Ciljne vrednosti so bile postavljene le za finančni vidik in sicer za tri možne scenarije (optimistični, realistični, pesimistični) (Tabela 10):

Tabela 10: Ciljne vrednosti kazalnikov finančnega vidika

Kazalnik	2010			2011			2012			2013			2014		
	MIN	OPT	MAX	MIN	OPT	MAX	MIN	OPT	MAX	MIN	OPT	MAX	MIN	OPT	MAX
K1A.21	-9	31,7	+9	-10	32,3	+10	-10	32,9	+10	-11	33,6	+11	-11	34,4	+11
K1A.23	-9	38,9	+9	-10	39,5	+10	-10	40,3	+10	-11	41,2	+11	-11	42,1	+11
K1B.3	-10	2,2	+10	-11	2,2	+11	-11	2,5	+11	-12	2,5	+12	-12	3,2	+12
K1B.4	-11	4,8	+11	-12	4,9	+12	-12	5,0	+12	-13	5,4	+13	-13	6,0	+13
K1B.5	-14	4,2	+14	-15	4,3	+15	-15	4,3	+15	-16	4,5	+16	-16	4,9	+16
K1B.22	-13	2,4	+13	-14	2,4	+14	-14	2,7	+14	-15	2,9	+15	-15	3,6	+15
K1C.8	-4	78,6	+4	-4	77,2	+4	-4	74,9	+4	-4	74,0	+4	-4	71,6	+4
K1C.19	-4	37,9	+4	-3	37,7	+3	-3	37,6	+3	-3	37,7	+3	-3	37,7	+3
K1D.11	-2	1,41	+2	-2	1,47	+2	-2	1,50	+2	-2	1,50	+2	-2	1,50	+2
K1D.17	-2	0,72	+2	-2	0,74	+2	-2	0,74	+2	-2	0,75	+2	-2	0,78	+2

Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014, 2009, str. 34.

3.4.6 Priprava aktivnosti (projektov) za aktiviranje in usmerjanje strategije

Skupina je pripravila seznam aktivnosti oziroma projektov za posamezne vidike. V nadaljevanju povzemam te aktivnosti, skupaj pa so prikazane na Sliki 13 (Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014, str. 39–40).

Finančni vidik

Navision – namen programa je zagotoviti programsko podporo (ogrodje) za enotne postopke v finančno-računovodskih službah Skupine ter s tem pridobiti osnovo za kreiranje enakovrednih (primerljivih) informacij v vseh podjetjih Skupine. Implementacija omogoča učinkovito spremljanje in obvladovanje stroškov ter učinkovito izrabo delovnega kapitala.

Metodologija – namen tega projekta je vzpostavitev novih in poenotenje starih metodologij za spremljanje poslovnih procesov ter poenotenje standardov v Skupini Mladinska knjiga. Projekt predstavlja operacionalizacijo (spremljanje, usmerjanje) strategije Skupine po metodologiji uravnoteženih kazalnikov in neposredno pokriva vse 4 vidike. Ciljno je projekt usmerjen na strateška cilja obvladovanje stroškov in učinkovita izraba sredstev. Projekt se neposredno navezuje na program Navision, ki omogoča njegovo izpeljavo. Aktivno pri projektu sodelujejo kontroling, notranja revizija in finančno-računovodska služba.

Vidik kupcev

Maloprodajna mreža – namen tega projekta je nadaljnji razvoj maloprodajnega stebra, kar pospešuje tudi nadaljnji razvoj založniškega stebra v Skupini. Cilj projekta je povečanje tržnega deleža na lokalnih trgih, tako da postane Skupina vodilna oziroma med vodilnimi knjigotrškimi podjetji. Projekt deluje tako na perspektivo »kupci« kot tudi na perspektivo »procesi (trženjski procesi)« in sicer omogoča boljši/lažji doseg do izdelkov, prav tako pa tudi večjo izbiro izdelkov. Razvita maloprodajna mreža deluje preko izbora tudi na strateška cilja cena (spekter cene) in kvaliteta izdelka/storitve.

Širitve – njegov namen je širitev maloprodajne mreže na področju knjigotrštva in papirništva ter veleprodaje na področju papirništva in to z obliko prevzema oziroma vzpostavitvijo strateškega partnerstva. Opcijsko ima lahko projekt tudi dodatno širino, kjer je ciljni segment vezan na sorodne dejavnosti založništvu in knjigotrštvu. Projekt vpliva na strateška cilja doseg in izbira ter generira dodatno rast.

Zastopniška mreža – namenjen je konsolidaciji zastopniške prodajne mreže. Ob krčenju (slabšem delovanju) nekaterih prodajnih poti (predvsem Reader's Digest) je smiselno poleg maloprodaje okrepiti tudi zastopniško prodajo. Posebej je projekt pomemben na tujih trgih, kjer je prisoten povečan stroškovni pritisk na nekaterih poteh (npr. prodaja po pošti). Projekt vpliva na strateška cilja doseg in izbira.

Customer Relationship Management (CRM) – namen projekta je vzpostaviti osnove za trajnejše vsebinsko sodelovanje s kupci v kontekstu CRM-ja (targetiranje kupcev, profitabilnost kupcev, optimalno koriščenje banke podatkov, usmerjanje pozornosti na ciljne

skupine kupcev, ...). Projekt se veže na strateška cilja partnerstvo in blagovna znamka/ugled. Domicilno projekt spada v perspektivo kupci, vendar ima vpliv tudi nižje – v perspektivi procesi, na segment regulatorno/socialni procesi.

Vidik procesov

Nove tehnologije – namen projekta je spremljati, uvajati in tudi razvijati nove tehnologije ter nosilce na področju knjižnega založništva. V ta namen je MKZ tudi ustanovila nov oddelek, ki se bo načrtno ukvarjal z novimi vsebinami in tehnologijami. Projekt se uvršča med inovativne procese in ima razvojno naravo. Njegov vpliv obsega strateška cilja funkcionalnost in storitev v perspektivi kupci in naprej v perspektivi finance omogoča razširjeno priložnost za rast. Projekt se deloma veže tudi na operativne procese (produkcija) v tej perspektivi.

Optimizacija nabave – namen projekta je optimizacija in poenotenje nabave. Ciljna predpostavka pri tem je, da je možno z enotnim nastopom pri nabavi doseči boljše cenovne in stroškovne učinke. Projekt vpliv na operativni proces (nabavo) in preko produkcije in stroškov na ceno ter kvaliteto in naposled v perspektivi finance tudi na strukturo stroškov.

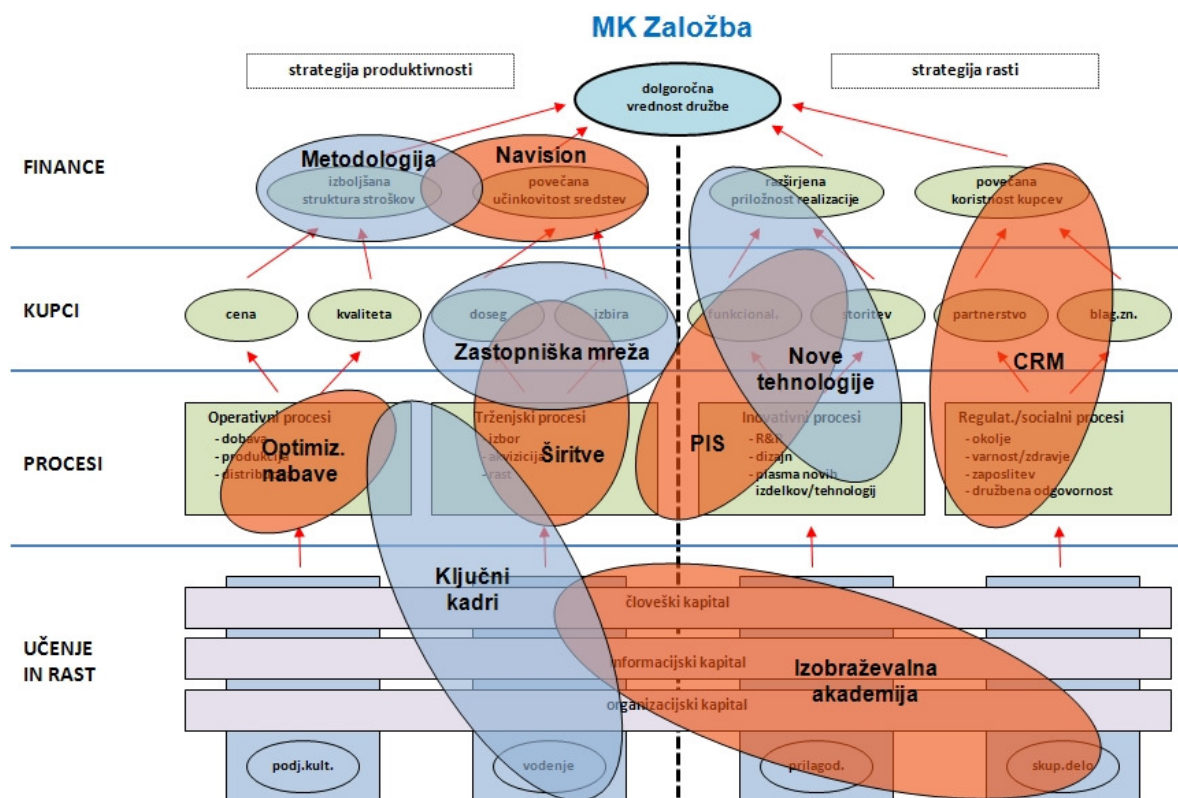
Poslovno informacijski sistem (PIS) – projekt predstavlja informacijsko hrbtenico in je uvrščen med inovativne procese, kjer na eni strani – kot nove tehnologije – vpliva na funkcionalnost in storitve ter omogoča razširjeno priložnost realizacije. Projekt bi bilo smiselno, kot del informacijske hrbtenice, generalizirati v celotno Skupino.

Vidik učenja in rasti

Ključni kadri – namen projekta je vzgoja in izbor notranjih ter pridobitev (zunanjih) usposobljenih in kompetentnih vodilnih in strokovnih kadrov, ki lahko avtonomno in odgovorno prevzamejo vodenje posameznih družb oziroma njenih ključnih sklopov. Projekt podpira (uresničuje) strateški cilj vodenje.

Izobraževalna akademija – namen projekta je sistematično širjenje in poglobljanje ciljno opredeljenega znanja zaposlenih, krepitev usposobljenosti posameznikov, spodbujanje k inovativnosti in učinkovitosti posameznikov in skupin. Pomembni cilji projekta so: razvoj novih znanj, prenos znanja in dobrih praks med zaposlenimi, postati učeče se podjetje. Projekt neposredno vpliva na kvaliteto človeškega kapitala, kar se odraža najširše v podjetniški kulturi, ožje pa v strateških ciljih povezanih s tovrstnim kapitalom: kvaliteta (znanje), lojalnost in inovativnost. Ti strateški cilji se potem prelijejo v vse štiri vidike procesov ter potem naprej do končnega cilja “dolgoročna vrednost družbe”.

Slika 13: Prikaz aktivnosti MKZ na strateškem diagramu



Vir: Interni dokument Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014, 2009, str. 38.

4 ANALIZA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V MKZ IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA

Predstavljeni sistem uravnoteženih kazalnikov v MKZ nikoli ni zaživel. Vzrok za to naj bi bila predvsem pomanjkanje časa in ustreznih kadrov, ki bi spremljali zastavljene kazalce. V nadaljevanju analiziram postopek oblikovanja strategije in sistema uravnoteženih kazalnikov in poskušam ugotoviti vzroke, ki so pripeljali do tega, da je oblikovani sistem obstal samo na papirju.

4.1 Pristop k oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov

MKZ je za oblikovanje uravnoteženega sistema najela pomoč zunanega svetovalca, kar je pogosta praksa pri slovenskih podjetjih. Zunanji svetovalec je določil postopek oblikovanja uravnoteženih kazalnikov, ga vodil in usmerjal ter oblikoval strateški dokument.

Celoten postopek – od strategije do uravnoteženega sistema kazalnikov – je trajal 4 mesece, kar je precej krajše obdobje, kot priporoča literatura in kot je za potreben čas, pokazala praksa. Snovalci tega sistema in splošna praksa pri uvajanju le-tega poudarjajo, da je

potrebno leto dni intenzivnega dela za učinkovito vpeljavo celotnega koncepta. 3 do 4 mesece naj bi trajalo definiranje dolgoročne razvojne strategije in vrednosti, ki jo bo podjetje ponujalo, 2 meseca naj bi bilo potrebnih za definiranje meril na vseh štirih ključnih področjih in približno en mesec za definiranje ključnih strateških meril. Za določitev ciljev za merila naj bi bil potreben še nadaljnji mesec ali dva in še nekaj mesecev za pripravo plana aktivnosti za celotno podjetje, na podlagi zastavljene strategije, meril, ki merijo izvajanje strategije ter dolgoročnih in letnih ciljev. Za vpeljavo celotnega koncepta na najnižje ravni in vsidranje koncepta v zavest zaposlenih sta potrebni tudi 2 do 3 leta. V tem času naj bi vodstvo opazovalo trende meril in spoznavalo medsebojne korelacije. Šele ko so vsa merila podprta z računalniškim avtomatskim spremljanjem podatkov in je nagrajevanje zaposlenih vezano na ključna merila uravnoteženega sistema kazalnikov, je proces uvajanja le-tega končan.

Ena izmed tipičnih napak, s katerimi se podjetja v Sloveniji srečujejo pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov, je izbira neustreznega svetovalca pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov (Winterleitner, 2004). Podjetja morajo biti pazljiva pri izbiri svetovalnih uslug in se odločati za tiste strokovnjake, ki obravnavano problematiko dobro poznajo in imajo dovolj izkušenj na svojem delovnem področju. Zunanji svetovalec MKZ je, po moji oceni, sistem uravnoteženih kazalnikov oblikoval prehitro, zaradi česar so bile določene faze postopka opravljene površno in pomanjkljivo, obenem pa je pokazal pomanjkljivo poznavanje sistema uravnoteženih kazalnikov, saj je pri delu storil nekaj napak. Navedeno dokazem v poglavjih, ki sledijo.

4.2 Oblikovanje strategije in strateških ciljev

Kaplan in Norton (v Ložar, 2001b, str. 51) sta v enem izmed svojih člankov zapisala, da bodo ljudje lahko povečali verjetnost uspešne implementacije strategije takrat, ko jo bodo opisali na discipliniran način.

Prva ovira pri izvajanju strategije se pojavi, kadar organizacija svojo vizijo in strategijo ne preoblikuje na način, ki bi bil razumljiv in podlaga za delovanje zaposlenih. Vsi zaposleni namreč niso seznanjeni s terminologijo ekonomskih pojmov, zato mora biti strategija jasno definirana, v jeziku, ki je vsem razumljiv.

Jasna in razumljiva strategija pomeni, da ta pojasnjuje, kam podjetje gre, katero kategorijo vrednosti ponuja svojim kupcem, katere so osnovne vrednote in ključna načela operativnega poslovanja, kateri so najpomembnejši viri podjetja in kako jim čim bolj sinergično izkoristiti.

Strategije ni moč izvršiti, če ni razumljena in je ni mogoče razumeti, če ni opisana. Vsaka strategija bi morala odgovoriti na naslednja vprašanja: Kaj je veliki cilj podjetja? Katere so ključne vrednote v podjetju? Katere 3 besede jasno opisujejo strategijo? Kaj je moja unikatna konkurenčna prednost? katerih je 10 ključnih principov, po katerih je podjetje vodeno? katerih je 5 odločilnih nakupnih dejavnikov, na podlagi katerih se kupci odločijo za nakup?

Kateri bodo ti dejavniki čez 5 let? Kateri so ključni signali, ki jih podjetje prek blagovne znamke in celostnih komunikacij sporoča svojim kupcem? In še najpomembnejše: Kakšno vrednost podjetje zagotavlja svojim kupcem? Jasne odgovore na ta vprašanja zamenjajo 20, 30, 50 strani dolgi strateški dokumenti, ki pa ne povedo veliko in jih nihče ne bere (Ložar, 2001a, str. 45).

Menim, da projektni skupini strategije ni uspelo jasno in razumljivo zapisati. Povečanje prodaje, zvišanje produktivnosti, dobičkonosnosti, rentabilnosti, niso strategija, ampak cilji. Rast prodaje ali dobička je metrika, ki si jo vsako podjetje vsako leto sigurno zastavi. In – če nobeni drugi – so finančni cilji tisti, ki jih podjetja sigurno spremljajo, vsako na svoj način. V odsotnosti strategije se vodstva velikokrat poslužujejo tega, kar imajo – zato so finančni cilji priročen odgovor na vprašanje “kakšna pa je vaša strategija?”. Je pa cilje vsekakor dobro imeti in to pred strategijo.

Obravnavano podjetje je torej opredelilo nekaj strateških ciljev, ne pa tudi strategije, kako jih doseči. Strategija je v obravnavanem primeru navedena predvsem kot operativne izboljšave – zniževanje stroškov, izboljševanje časovnih pogojev nabav... To predstavlja le del strateškega managementa. Podjetje mora jasno vedeti, kaj hoče doseči v prihodnjih letih. Šele nato lahko definira ključne procese, ki jih optimira z metodami operativnih izboljšav. Ložar (2000, str. 61) navaja, da je treba ločevati med operativno odličnostjo (izvajati podobne aktivnosti bolje kot konkurenca) in strateškim pozicioniranjem (izvajati drugačne aktivnosti kot konkurenca ali izvajati iste aktivnosti na drugačen način).

Strateške cilje je projektna skupina prikazala v strateškem diagramu (Slika 12). Strateški dokument navaja, da so cilji med seboj v vzročno – posledični povezavi. Menim, da projektni skupini, na strateškem diagramu, ni uspelo pojasniti strategije niti prikazati povezanosti med strateškimi cilji, s čimer niso izkoristili koristi, ki jih to orodje prinaša. Kaplan in Norton (2000a, str. 159) navajata, da je strateški diagram orodje za prikaz vzročno-posledičnih povezav med kazalniki merjenja rezultatov in gibal uspešnosti teh rezultatov. Kazalniki gibal so vnaprejšnji kazalniki, ki vsem udeležencem v organizaciji sporočajo, kam naj se usmerijo danes, da bodo v prihodnosti ustvarjali vrednost. Kazalniki uspešnosti brez gibal poslovanja prinašajo negotovost glede načina doseganja rezultatov ter lahko vodijo do neoptimalnih kratkoročnih ukrepov.

Vzročno – posledične povezave med kazalniki rezultatov in kazalniki gibal v strateškem diagramu morajo torej pripovedovati zgodbo o ciljih in strategiji podjetja. Strateški zemljevid pomaga organizacijam, da svojo strategijo vidijo na skladen, integriran in sistematičen način. Pogosto se tudi zgodi, da strateški zemljevid odkrije luknje v strategiji, kar predstavlja informacijo za vodstvo, da se na te nepravilnosti odzove.

Poleg nejasno definirane strategije, je pri strateškem dokumentu, ki ga je pripravila skupina, ovira tudi dejstvo, da je dokument označen kot poslovna skrivnost. Mišljenje, ki izhaja

pretežno iz tranzicijskih gospodarstev, da je strategija nekaj enkratnega oziroma enkratno določenega in v domeni izključno managementa podjetja, je popolnoma napačna. Strategijo podjetja morajo dobro poznati vsi zaposleni na vseh ravneh in je predmet vsakodnevnih aktivnosti. Vizijo in poslanstvo sooblikujejo izključno lastniki in vrhni management ob podpori drugih strokovnjakov, kadar je to potrebno.

Podjetja se včasih bojijo, da se bodo tekmeci dokopali do pomembnih podatkov. Poznavanje strategije konkurentom ne bo kaj dosti pomagalo, če je ne bodo znali izvršiti. Podjetje samo pa ravno tako ne bo moglo izvršiti svoje strategije, če je delavci ne poznajo.

Naloga vodstva ni torej, da skrbno varuje izbrano strategijo, ampak da so aktivni in energični voditelji procesa, sicer se spremembe ne bodo zgodile, strategija ne bo uresničena, priložnost za doseganje izjemnih rezultatov bo zamujena. Uravnoveženi sistem kazalnikov je – bolj kot merski projekt – projekt sprememb. Zaposlenim je treba pojasniti strategijo in jih poučiti, kako bodo z izvajanjem dnevnih aktivnosti prispevali k uresničevanju strategije. Sprva jih je potrebno spodbujati, da se sistem zažene. Ključ do uspešne implementacije strategije je doseči prepoznavnost in razumevanje strategije s strani zaposlenih in odprava miselnosti, da ljudje niso sposobni strateškega mišljenja, oziroma da se operativcem ni potrebno ukvarjati s strateškimi temami.

Strateški dokument se nanaša na obdobje štirih let. Srednjeročno planiranje za obdobje štirih, petih let je v Sloveniji priljubljeno. Ložar (2000, str. 55) navaja, da vodilna svetovna podjetja, predvsem srednja in mala podjetja, kamor spadajo vsa slovenska podjetja, opuščajo srednjeročne natančne načrte in se ukvarjajo z velikim ciljem – vprašanjem, kaj želijo doseči v naslednjih desetih do tridesetih letih – in nenehnim prilagajanjem. Vizionarstvo je postalo ključno orodje sodobnega managementa.

V veliko slovenskih podjetjih poslovni načrt pomeni tudi strategijo podjetja in tudi v MKZ je poslovni načrt prevzel funkcijo strategije. Letni načrt predstavlja glavno sredstvo nadzora in predstavlja osnovni managerski sistem za določanje ciljev, razporejanje sredstev in pregledovanje uspešnosti. Mesečni sestanki vodstva so namenjeni pregledu poslovanja in analizi, koliko finančni rezultati odstopajo od načrtovanih in kako bi se te razlike v prihodnje zmanjšale. O strategiji se ne razpravlja.

Strategija je bolj podobna procesu priprave proračuna kot pa resničnemu strateškemu vodenju podjetja. Izključno zanašanje na finančne kazalnike v managerskem sistemu povzroča, da organizacije delajo napake, saj se odločajo na osnovi rezultatov kazalnikov z zamikom – poročajo o posledicah preteklih dejanj. Izključno zanašanje nanje spodbuja kratkoročno obnašanje, ki žrtvuje dolgoročno ustvarjanje vrednosti v zameno za kratkoročni uspeh. Da se temu izognemo, morajo vsi cilji in kazalniki – finančni in nefinančni – izhajati iz vizije in strategije organizacije.

Kadar je letni načrt glavno sredstvo za nadzor nad poslovanjem organizacije, se pozornost managementa usmeri v doseganje kratkoročnih finančnih ciljev. V takšnih primerih so letni načrti le malo povezani z dolgoročnimi strateškimi cilji. Zaradi osredotočenja na kratkoročne cilje se oblikuje prepad med oblikovanjem strategije in njenim izvajanjem. Posledično, le-ta ni uresničena (Kaplan & Norton, 2007, str. 3).

V nadaljevanju povzemam napake, za katere menim, da so se pojavile v fazi oblikovanja strategije ter strateških ciljev in katerih posledica se je kazala v nadaljnjih korakih oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov:

- strategija ni jasno in razumljivo definirana;
- nerazumevanje določenih elementov sistema uravnoteženih kazalnikov (strateški diagram, kazalniki rezultatov, gibala uspešnosti);
- varovanje strategije kot poslovno skrivnost;
- enačenje strategije in poslovnega načrta.

Za zaključek poglavja podajam predlog o tem, katere elemente naj bi vsebovala strategija MKZ:

- širitev prepoznavnosti blagovne znamke Mladinska knjiga;
- poudarjati vrednoti poslovna odličnost in proaktivnost pri iskanju novih knjižnih vsebin;
- poudarjati dolgoletne izkušnje pri širjenju znanja, izobraževanju kupcev;
- poudarjati konkurenčno prednost: kupcem omogočamo široko paleto izobraževalnih in razvedrilnih vsebin (kupcem dajemo znanje in razvedrilo);
- spremljati mnenje kupcev in merjenje zadovoljstva kupcev s ponudbo podjetja.

Ponudba obravnavanega podjetja – kot bistvo in temelj strategije – bi se v tem primeru osredotočala na izdelke, ki jih podjetje ponuja svojim strankam. MKZ bi tako poudarjala in krepila položaj največjega založnika z bogatim in razvejanim programom za vse generacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov bo uporaben le, če bo podjetje razjasnilo, kaj želi doseči in kako bo svoje cilje uresničilo, v nasprotnem primeru bo sistem kazalnikov služil le kot promocija sodobne usmerjenosti podjetja. Pri oblikovanju strategije se vodstvo mora tudi zavedati, da pri strategijah ne obstaja ustaljeno stanje. Konkurenčno okolje se nenehno spreminja, zato se morajo strategije nenehno spreminjati in prilagajati, da bi odsevale nove priložnosti in nevarnosti.

Brez jasne in razumljivo napisane strategije in vrednosti, ki jo podjetje zagotavlja svojim kupcem, podjetje ne more pravilno definirati strateških meril za vsa štiri področja uravnoteženega sistema kazalnikov. Napačno definirana merila pa so lahko še slabša od nobenih. V nadaljevanju analiziram izbor kazalcev, ki ga je oblikovala skupina, po posameznih vidikih ter podajam svoj predlog nabora kazalnikov.

4.3 Oblikovanje strateških kazalnikov

Skupina se je pri oblikovanju strateških ciljev in določanju kazalnikov držala pravila, da pregleden uravnotežen sistem kazalnikov zahteva 20 do 25 strateških ciljev in s tem 40 do 75 kazalnikov (Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014, 2009a, str. 33).

Kaplan in Norton (2000a, str. 172) navajata, da moramo uravnoteženi sistem kazalnikov razumeti kot sredstvo ene strategije. Kadar sistem kazalnikov razumemo kot izražanje ene strategije, postane število kazalnikov irelevantno, saj so med seboj povezani v vzročno – posledično mrežo, ki opisuje strategijo. Avtorja (2001, str. 406-407) pa tudi navajata, da strateški sistemi navadno vsebujejo od 20 do 25 kazalnikov, ki so običajno razporejeni po vseh štirih vidikih: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami ter vidik učenja in rasti naj bi vsebovali po 5 kazalnikov, medtem ko naj bi vidik notranjih procesov vseboval 8 do 10 kazalnikov. Večji vpliv notranjih poslovnih procesov odseva pomen gibal rezultatov na področju financ in poslovanja s strankami. Avtorja obenem opozarjata, da bi moralo biti skoraj 80% kazalnikov uravnoteženega sistema nefinančnega značaja.

Menim, da je število kazalnikov, ki ga je oblikovala projektna skupina, preveliko, za večji problem pa ocenjujem predvsem dejstvo, da izbrani kazalniki ne izvirajo iz strategije. Glede na ugotovitev, da strategija ni jasno definirana, ugotovitev, da kazalniki ne izvirajo iz strategije, pravzaprav ne preseneča in je povsem pričakovana. Kazalniki so nastavljeni preveč splošno, mnogi kazalniki pa so bili izbrani zaradi svoje dostopnosti in izračunljivosti. Nadalje, iz nabora kazalnikov ni moč razbrati, kateri kazalniki so kazalniki merjenja rezultatov in kateri kazalniki predstavljajo gibala poslovanja. Kaplan in Norton uporabljata tudi izraza strateški in diagnostični kazalniki. Zelo preprost primer, kako razlikovati med obema vrstama kazalnikoma sta avtorja (2000a, str. 173) opisala takole: Če želimo preživeti, mora mnogo naših telesnih funkcij delovati znotraj precej ozko določenih parametrov. Če se naša telesna temperatura spremeni za več kot eno ali dve stopinji od normalne, ali če naš krvni pritisk preveč pade ali naraste, smo v težavah. V takšnih primerih je vsa naša energija (in energija usposobljenih strokovnjakov) usmerjena k vzpostavljanju parametrov na normalno raven. Toda za uravnavanje telesne temperature ali krvnega pritiska ne porabimo ogromno energije. Če smo sposobni uravnavati svojo telesno temperaturo znotraj razmika 0,01 od optimalne, to še ni eden od strateških dejavnikov, ki odloči, ali bomo postali direktor podjetja, partner v mednarodnem svetovalnem podjetju, ali profesor na priznani univerzi. Drugi dejavniki so bolj odločilni za opredeljevanje, ali bomo dosegli svoje zasebne cilje in cilje v poslovnem življenju. Seveda sta telesna temperatura in krvni pritisk pomembna. Če vrednost teh kazalnikov stopi prek nadzorovanih mej, je to znamenje o veliki težavi, ki se ji moramo takoj posvetiti in jo rešiti. Čeprav so diagnostični kazalniki potrebni, niso dovolj za doseganje naših dolgoročnih ciljev.

Preveč splošna nastavitve kazalnikov je splošna praksa slovenskih podjetij, kar je potrdila tudi raziskava Ložarja in Združenja Manager (Ložar, 2008). Ta je med drugim pokazala, da je

uravnoteženi sistem kazalnikov eno izmed orodij, ki je v raziskovanem obdobju najbolj izboljšalo poslovanje in da je to eno najprimernejših orodij za slovenska podjetja, zaradi česar bi ga moralo uvesti vsako podjetje. Največji težavi sistema sta, da je le-ta v slovenskih podjetjih uveden preveč splošno in da ni dovolj dobro podprt z informatiko. Tudi Skaza (2015) meni, da so kazalniki uspešnosti najpogosteje uporabljena, a tudi najslabše razumljena metoda merjenja uspešnosti. Vsako podjetje bi jih moralo imeti in razumeti.

Izbrani kazalniki morajo biti med seboj v vzročno–posledični povezavi. Kadar se izbor kazalnikov izvaja ločeno po skupinah (za vsak vidik), pri čemer se posamezna skupina ne ozira na kazalnike drugih skupin – kar se je zgodilo v primeru obravnavanega podjetja – vzročno–posledičnih povezav med kazalniki ni mogoče doseči. Kazalniki enega vidika morajo podpirati kazalnike drugih vidikov uravnoteženega sistema (na primer: če podjetje meri rast prodaje in zadovoljstvo kupcev, bi bilo dobre rezultate enostavno doseči z razširitvijo ponudbe, kar pa je povezano z višjimi internimi stroški in zalogami). En sam manjkajoči ali napačno postavljen kazalnik lahko sistem podre.

V nadaljevanju povzemam napake, ki so se pojavile v fazi izbora kazalnikov:

- preveliko število kazalnikov;
- kazalniki ne izvirajo iz strategije;
- ni ločevanja med kazalniki merjenja rezultatov in gibal rezultatov;
- ni vzročno – posledične povezanosti med kazalniki posameznih vidikov.

V poglavjih, ki sledijo, analiziram ustreznost nabora kazalnikov po vidikih.

4.3.1 Finančni vidik

V poglavju 2.3.1 navajam dve osnovni finančni usmeritvi podjetja, kateri izhajata iz strateškega dokumenta: produktivnost in rast. Tudi projektna skupina je definirala nekaj strateških ciljev, iz katerih sklepam, da si MKZ prizadeva povečati prihodke in zmanjšati stroške/izboljšati produktivnost. Ti strategiji imata nasprotujoče si vzvode, zato je pomembno, da podjetje najde pravo razmerje med obema, oziroma izbere takšen nabor finančnih kazalnikov, ki bo vodil k uresničevanju strategije. Kaplan in Norton (2001, str. 97) navajata, da je eden glavnih prispevkov uravnoteženega sistema kazalnikov pokazati priložnost, ko zniževanje stroškov in sredstev ne ogroža priložnost za rast podjetja.

Kazalnike za doseganje finančnih ciljev delimo v naslednje skupine:

- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja;
- kazalniki dobičkonosnosti;
- kazalniki financiranja;
- kazalniki obračanja;

- kazalniki gospodarnosti;
- kazalniki uspešnosti.

Pri **kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja** primerjamo postavke sredstev z njihovimi viri in obratno. Njihova izraznost je bogata. Ti kazalniki so pomembni pri presojanju kvalitete financiranja (pokritosti posameznih sredstev z ustreznimi viri financiranja).

Projektna skupina je izbrala naslednje kazalnike vodoravnega finančnega ustroja:

Pokritost kratkoročnih obveznosti ali kratkoročni koeficient: kazalnik kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. V kratkoročnih sredstvih so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Podjetje naj bi po mnenju nekaterih avtorjev ohranilo plačilno sposobnost, kadar se koeficient giblje okrog vrednosti 2, kar pomeni, da so kratkoročna sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti.

Pospešeni koeficient likvidnosti: Pri pospešenem koeficientu merimo pokritost kratkoročnih obveznosti z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Podjetje normalno pričakuje, da bo uspelo z vnovčitvijo kratkoročnih terjatev pridobiti denar za plačilo kratkoročnih obveznosti. Vrednosti večje od 1 so dobre, saj kažejo, da bo podjetje svoje kratkoročne obveznosti plačalo z likvidnimi sredstvi in pričakovanimi prilivi iz naslova kratkoročnih terjatev. Obratna slika pa je lahko problematična. Rezultat manjši od 1 pa kaže, da podjetje z vnovčitvijo kratkoročnih terjatev in razpoložljivimi likvidnimi sredstvi ne bo uspelo poravnati kratkoročnih obveznosti.

Kazalniki dobičkonosnosti so ena najpomembnejših vrst kazalnikov. Prikazujejo uspešnost uporabljenih sredstev glede na donos, h kateremu so pripomogla.

Projektna skupina je oblikovala naslednje kazalce dobičkonosnosti:

Rentabilnost angažiranega kapitala ali dobičkonosnost kapitala: S tem kazalnikom želi podjetje slediti ciljem svojih lastnikov. Interes vsakega lastnika naložbe je dosežati čim večje donose glede na vložen kapital. Kazalnik izraža učinkovitost in profitabilnost investiranega kapitala.

Rentabilnost lastniškega kapitala ali koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala: Mnogi avtorji uvrščajo ta kazalnik med najpomembnejše kazalnike. Izraznost tega kazalca je namreč bogata. Prikazuje stopnjo donosnosti kapitala. Z drugimi besedami – prikazuje dobiček oziroma čisti dobiček na enoto kapitala.

Rentabilnost prodaje ali kazalnik čistega dobička v prihodkih od prodaje: ta kazalnik ima negativno vrednost, kadar podjetje beleži čisto izgubo poslovnega leta. Večja kot je pozitivna vrednost kazalnika, bolj uspešno je podjetje.

Dobičkonosnost prodaje: ta kazalnik se od prejšnjega razlikuje v tem, da se namesto čistega dobička upošteva dobiček iz poslovanja (čistemu dobičku se pripišejo obresti in davki).

Delež dobička, namenjen investicijam: glede na formulo izračuna, ki jo je definirala skupina, gre za stopnjo dividendnosti čistega dobička, ki pove, kolikšen delež čistega dobička je podjetje namenilo izplačilu dividend.

Pri **kazalnikih obračanja** se primerjajo stanja iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Prikazujejo hitrost obračanja posameznih sredstev. Poznavanje hitrosti obračanja posameznih sredstev je izrednega pomena za presojanje kvalitete poslovanja. Čim hitrejšje je obračanje sredstev, krajši so dnevi njihove vezave, oziroma manj sredstev ima podjetje vezanih. Ti kazalniki so primerljivi le med podjetji znotraj iste dejavnosti.

Skupina je določila en kazalnik obračanja: **denarni krog** ali koeficient obračanja denarja. Ta kazalnik pove, koliko časa preteče od dneva, ko podjetje plača nakup materiala za izdelavo izdelkov, do dneva, ko prejme denar od prodaje teh izdelkov. Čim krajši je denarni krog, bolj je podjetje likvidno. Negativen denarni krog pomeni, da podjetje najprej prejme denar s strani svojih kupcev in šele nato plača material svojim dobaviteljem. Pretirano skrajševanje plačilnega roka kupcem, sicer povečuje likvidnost podjetja, vendar pa podjetje tvega zmanjšanje naročil in s tem dobičkonosnosti.

Ostali kazalniki, ki jih je definirala skupina:

Vrednost delnice: kazalnik pove, koliko je vreden delež kapitala, ki ga delnica predstavlja. Enostavni izračun vrednosti delnice je razmerje med tržno vrednostjo delnice in zneskom, ki ga je vlagatelj pripravljen plačati za evro knjigovodske delnice.

Vrednost lastniškega kapitala: Vrednost (možna cena) lastniškega kapitala podjetja je odvisna od neto premoženja (razlike med tržno vrednostjo premoženja in tržno vrednostjo dolgov) ter bodočih donosov. Bodoče donose merimo (napovedujemo) z denarnimi tokovi.

Ocena, ali je skupina izbrala ustrezní nabor finančnih kazalnikov je, brez jasno opredeljene strategije, zelo težka. Kazalniki morajo izvirati iz strategije, sicer so ti lahko neuporabni, ali pa celo vodijo k sprejemanju napačnih odločitev. Iz nabora izbranih finančnih kazalnikov sklepam, da si MKZ prizadeva doseči pričakovanja delničarjev, povečati likvidnost in prodajo. Glede na opis strateških usmeritev/ciljev v 3. poglavju, v katerem se med drugim poudarja znižanje stroškov nabave, izboljšanje plačilnih pogojev le–te ter zmanjšanje stroškov zalog, bi bilo morda smiselno izbrati tudi **koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev**, ki se izračuna kot razmerje med izdatki za dobavitelje v letu dni ter povprečnim stanjem obveznosti do dobaviteljev, pove pa nam, kolikokrat v letu dni so se obrnile obveznosti do dobaviteljev.

Med strateškimi usmeritvami je načrtovano tudi zmanjšanje zalog, zato je smiselno med finančne kazalnike uvrstiti tudi koeficient, ki ga je projektna skupina uvrstila znotraj vidika poslovanja s kupci: **koeficient obračanja zalog proizvodov**, ki se izračuna kot razmerje med prodanimi proizvodi v enem letu ter povprečno zalogo proizvodov, pove pa nam, kolikokrat v letu so se obrnile zaloge proizvodov. Po svoji naravi spada ta kazalnik med finančne kazalnike.

Iz opisa strateških usmeritev na področju financ sklepam, da MKZ sledi tako strategiji rasti kot strategiji produktivnosti. Združevanje dveh nasprotnih strategij je pogosto razlog za strateški neuspeh. Podjetja postanejo zmedena zaradi očitnih nasprotij v strategijah in spet zapadejo v ozko usmerjeno obnašanje. Rešitev je v tem, da podjetje poišče zdravo razmerje med obema strategijama, pri čemer pomaga čas. Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov in čas omogočata, da podjetja razčistijo in opredelijo ta nasprotja ter jih učinkovito obvladujejo preko drugih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov.

4.3.2 Vidik poslovanja s kupci

K finančnemu cilju rasti prihodkov vodi vidik poslovanja s strankami. Le zvesta in zadovoljna stranka podjetju zagotavlja uspešno poslovanje, zato je pomembno, da podjetje na podlagi različnih dejavnikov spremlja tako svoj odnos do stranke kot tudi odnos stranke do podjetja.

Podjetja navadno izberejo dva tipa kazalnikov za svoj vidik poslovanja s strankami. Prvi tip so splošni kazalniki, ki jih uporabljajo tako rekoč vsa podjetja. V to skupino spadajo kazalniki kot so zadovoljstvo strank, tržni delež in ohranjanje strank. Drugi tip kazalnikov so gibala uspešnosti rezultatov pri poslovanju s strankami – vnaprejšnji kazalniki. Ta podajajo odgovor na vprašanje, kaj mora podjetje ponuditi svojim strankam, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja oziroma pridobivanja strank in tržnega deleža (Kaplan & Norton, 2000a, str. 77).

Menim, da so v strategiji obravnavanega podjetja, strateške usmeritve vidika kupcev najmanj opredeljene. Izbrani nabor kazalnikov, ki ga je oblikovala skupina, vsebuje predvsem splošne kazalnike kot so povprečna vrednost nakupa, razlika med prodajno in nabavno ceno, delež prodaje najdražjih izdelkov, relativni tržni delež glede na deset največjih konkurentov, delež novi kupcev, število in vrednost reklamacij, delež zapadlih terjatev, število aktivnih in blokiranih kupcev. Vsi ti kazalniki so relativno enostavno izračunljivi, zgovorni in za podjetje zanimivi, vendar pa večino le-teh ne bi označila za strateške. Ravno tako niso specifični za podjetje. Zaradi nejasnih strateških usmeritev na področju kupcev, težko ocenjujem, ali so posamezni kazalniki primerni, kateri so odveč in kateri manjkajo. Kot glavno pomanjkljivost pa ocenjujem odsotnost kazalnika, ki meri zadovoljstvo strank. Konkurenčna prednost MKZ je namreč njen dolgoletni ugled in prepoznavnost blagovne znamke in dolžnost podjetja je, da ta svoj položaj krepi.

V skladu s ponudbo, ki jo predlagam v poglavju o oblikovanju strategije in strateških ciljev – vodilni položaj na področju ponudbe izdelkov – je pomembno, da obravnavano podjetje skrbi za velik izbor izdelkov, visokokakovostno obračanje zalog in sprejemljive cene. Kaplan in Norton (2001, str. 99) pravita, da je pri podjetjih, ki se odlikujejo v eni razsežnosti razlikovanja od tekmecev na trgu, pomembno, da ohranjajo »nujne standarde« v drugih dveh razsežnostih: odlično poznavanje strank in operativna odličnost.

V primeru MKZ bi to lahko pomenilo, da več pozornosti nameni poznavanju strank. Na ta način bo podjetje dobilo neprecenljive informacije o tem, kako ga kupci vidijo, ali so zadovoljni z njegovo ponudbo, kolikšen delež na njihovih knjižnih policah zasedajo izdelki podjetja, kakšne vsebine bi želeli prebirati, katero znanje si želijo pridobiti...

V nadaljevanju zato predlagam nekaj strateških usmeritev in kazalnikov na področju vidika kupcev (Tabela 11):

Tabela 11: Predlog strateških usmeritev in kazalnikov vidika s kupci

Strateški cilji	Strateški kazalniki	
	Ključni rezultati (kazalniki z zamikom)	Gibala uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki)
Graditev imidža	Tržni delež	
Ponuditi strankam maksimalno vrednost	Kazalnik rasti prihodkov Povprečna vrednost nakupa	Raziskava zadovoljstva kupcev (anketa)
Navdušiti stranke	Nakupna izkušnja Zanimivo pospeševanje prodaje	Ocenjevanje prodajalcev Ocena navideznega kupca
Pridobiti (zadržati) kupce	Ohranjanje strank	

V vidik sem vključila kazalnika nakupna izkušnja (na primer zaradi izjemnega znanja in uslužnosti prodajnega osebja) in zanimivo pospeševanje prodaje (na primer prilagoditev prodajnih prostorov in videza prodajnega osebja praznikom), s katerimi bi se podjetje razlikovalo od konkurentov. Kazalniki o zadovoljstvu kupcev, usposobljenosti prodajalcev (koliko je seznanjen o novih vsebinah, ali zna ustrezno svetovati stranki) in ocena navideznega kupca (o nakupni izkušnji, prijaznosti in strokovnosti prodajalcev...), pa so vnaprejšnji kazalniki, ki vplivajo na rezultat ključnih kazalnikov. Menim, da predlagani kazalniki podpirajo strateške cilje, ki sem jih definirala na področju kupcev, predvsem pa so v skladu s temeljnimi vrednotami, katerim MKZ sledi že desetletja.

4.3.3 Vidik notranjih procesov

Temelj strategije sta torej ponudba in način, kako se ta preoblikuje v rast in dobičkonosnost za delničarje. Toda ponudba in finančni uspeh sta tisto, kar želi podjetje doseči. Ni dovolj, da

strategija določi zelene rezultate, temveč mora tudi opisati, kako jih doseči (Kaplan & Norton, 2001, str. 102).

Vidik poslovnih procesov obravnava ključne procese v podjetju, ki najbolj vplivajo na zadovoljevanje potreb, na zadovoljstvo strank in na doseganje finančnih ciljev podjetja za lastnike. Pozornost je usmerjena v medsebojno odvisne poslovne procese, ki tvorijo verigo vrednosti in pri katerih se vsaka izboljšava odrazi v izboljšanju finančnega rezultata ter v večjem zadovoljevanju potreb kupcev. Pri vidiku notranjih procesov moramo poiskati tiste ključne dejavnike, ki vodijo do izpolnjevanja pričakovanj strank in delničarjev. Vidik notranjih procesov obravnava ekonomičnost in učinkovitost procesov oziroma notranjo učinkovitost organizacije.

Projektna skupina je definirala, kateri procesi so tisti, ki ustvarjajo vrednost za stranke in delničarje, vendar pa zaradi nejasnosti strateških usmeritev tudi pri tem vidiku, ne morem oceniti, ali izbrani nabor kazalnikov podpira zamišljeno strategijo. Ocenim lahko le, da so tudi kazalniki vidika notranjih procesov, preveč splošni in ne razlikujejo MKZ od tekmecev. V nadaljevanju zato predlagam druge kazalnike vidika notranjih procesov (Tabela 13), za katere menim, da podpirajo strateške usmeritve, ki sem jih predlagala v poglavju 4.2. in vrednote, katerim sledi MKZ.

Tabela 12: Predlog strateških usmeritev in kazalnikov vidika notranjih procesov

Strateški cilji	Strateški kazalniki	
	Ključni rezultati (kazalniki z zamikom)	Gibala uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki)
Povečati vrednost za stranke	Število novih izdelkov v primerjavi s konkurenti	Cikel razvoja izdelka
Operativna odličnost	Povprečni čas izvršitve naročila % reklamacij	
Doseči najvišjo sprejemljivost med trgovci	RVC trgovcev Delež razstavnega prostora pri trgovcih	Raziskava zadovoljstva trgovcev
Učinkovita zastopniška prodaja	Povprečna prodaja po zastopniku	Ocenjevanje prodajnih zastopnikov
Učinkovito trženje	Delež prodaje novih izdelkov	

Ocenjujem, da so predlagani kazalniki tudi v skladu s predlagano ponudbo. Ta naj bi kupcem ponujala najbolj bogat izbor literature, zato mora vidik notranjih procesov poudarjati inovativen proces, ki ustvarja nove izdelke z najboljšimi lastnostmi (oziroma najbolj zanimive, aktualne in brane vsebine) in jih hitro predstavlja trgu. Med kazalnike nisem vključila tistih kazalnikov projektne skupine, ki se nanašajo na stroške in kakovost proizvodnih procesov, saj bi bili v tem primeru neusklajeni s strategijo. Kaplan in Norton (2001, str. 104) ugotavljata, da mnogo podjetij prevzame strategijo inovacij ali razvoja

odnosov s strankami, izbere pa kazalnike notranjih poslovnih procesov, ki se nanašajo na stroške in kakovost proizvodnih procesov.

4.3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti zaposlenih predstavlja temelj za uspeh vsake, na znanju temelječe, organizacije. Vključuje kulturo organizacije pri usposabljanju zaposlenih in samoizboljšavah. Zaposleni so glavni vir znanja organizacije. S svojim znanjem vplivajo na notranje procese, jih oblikujejo, spreminjajo in vodijo, imajo kontakt s strankami in vsemi ostalimi udeleženci podjetja, zato ta vidik opravičuje dejstvo, da predstavlja osnovo sistema uravnoteženih kazalnikov. V času hitrih tehnoloških sprememb je nujno, da se zaposleni neprestano izobražujejo. Meritve lahko osredotočijo pozornost menedžerjev tja, kjer je pomoč pri izobraževanju najbolj pomembna.

V nadaljevanju navajam nekaj strateških usmeritev na področju vidika učenja in rasti ter kazalnike, za katere menim, da so v vzročno–posledični povezavi s kazalniki, ki jih predlagam v preostalih vidikih (Tabela 13). Pri kazalnikih obdržim nekaj kazalnikov, ki jih je predlagala skupina, izločim pa kazalnike, za katere menim, da niso strateškega pomena (delež indirektnih stroškov v prihodkih prodaje, stopnja zadovoljstva zaposlenih z informacijsko tehnologijo (IT), število realiziranih pobud za IT rešitev glede na število predlogov), ali pa je njihov izračun napačno zastavljen (uspešnost skupinskega dela).

Tabela 13: Predlog strateških usmeritev in kazalnikov vidika učenja in rasti

Strateški cilji	Strateški kazalniki	
	Ključni rezultati (kazalniki z zamikom)	Gibala uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki)
Izboljšati usposobljenost zaposlenih	Število ur usposabljanja zaposlenih	
Odrpna, učinkovita, dvosmerna komunikacija	Zadovoljstvo zaposlenih Stabilnost zaposlenih	Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih
Izboljšati dostop do strateških informacij		Razpoložljivost strateških informacij
Seznanitev z uravnoteženim sistemom kazalnikov (zavzetost zaposlenih)	Stopnja usklajenosti lastnih ciljev s cilji podjetja Število predlogov zaposlenih	Raziskava o poznavanju strategije, usmeritev, kazalnikov, vizije...

Znotraj strateških ciljev med drugim navedem tudi seznanitev z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Pri slovenskih podjetjih predstavljata namreč glavni oviri pri uresničevanju poslovnih strategij dejstvi, da pri njihovem nastajanju ni sodeloval širši krog zaposlenih in pa specifična organizacijska kultura slovenskih organizacij, ki jo precej zaznamujeta izogibanje in nasprotovanje zaposlenih.

Strateško usmeritev – zavzetost zaposlenih – ki je pogosto definirana kot »stopnja pripravljenosti in motiviranosti zaposlenih, da sami od sebe, brez zunanje prisile, prispevajo svoj delež k skupnemu uspehu« je treba nadgraditi z dejansko zmožnostjo organizacij sistemsko uresničevati kulturo okolja, ki podpira produktivnost zaposlenih ter zlasti s tako imenovano energetske zavzetostjo zaposlenih, ki govori o kulturi okolja, ki promovira blaginjo in dobro počutje zaposlenih. Zlasti komponenti energetske zavzetosti bi morali posvečati več pozornosti. Današnja podjetja prepogosto računajo, da bodo lahko zaposleni v času velikega stresa, strahu, negotovosti, kjer je vse tradicionalne mehanizme motivacije zamenjala zgolj in samo varnost zaposlitve, »vozili« s prazno posodo za gorivo (Gruban, 2013).

Zavzetost zaposlenih je med drugim posledica organizacijske kulture. Vsa podjetja imajo organizacijsko kulturo. Gruban (2013) se sprašuje, ali se podjetja zavedajo organizacijske kulture in ali v zvezi s tem karkoli resnega počnejo. Organizacijska kultura obsega bolj ali manj opazen skupinski sistem vrednot, norme vedenja, prepričanja o tem, kaj je ljudem pomembno in kaj šteje, metode, kako ljudje pristopajo k delu in sodelujejo.

Gruban (2013) nadalje navaja, da tisto, kar je očem vidno, imenujemo organizacijska klima. Sporoča, kako ljudje individualno doživljajo socialno okolje, kako zadovoljni in motivirani so, kakšni so odnosi, kako doživljajo sisteme vodenja, komuniciranja, nagrajevanja. Organizacijska kultura je vzrok, organizacijska klima pa posledica. Večina slovenskih organizacij se naivno in zmotno ukvarja samo s posledicami (klimo) namesto z odstranjevanjem vzrokov, zakaj je ozračje takšno kot je.

V skladu z navedenim, v vidik učenja in rasti predlagam nekaj gibal uspešnosti, ki se nanašajo na raziskave zaposlenih – o njihovem zadovoljstvu, poznavanju strategije podjetja, poslanstva, vizije, o dostopnosti strateških informacij, ki jih potrebujejo za zasledovanje strategije podjetja... MKZ je pred leti izvedla raziskavo o organizacijski klimi v podjetju, na letnem nivoju pa izvaja letne razgovore. Težava letnih razgovorov je v tem, da bolj kot dvosmerno, predstavljajo enosmerno komunikacijo.

4.4 Povzetek analize

V nadaljevanju povzemam napake in pomanjkljivosti, ki so pripeljale do tega, da uravnoteženi sistem kazalnikov v MKZ nikoli ni zaživel:

- Obravnavano podjetje je izbralo neustreznega svetovalca.
- Oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov je trajalo relativno kratek čas.
- Strategija ni dovolj poglobljena.
- Izbrani kazalniki ne izvirajo iz strategije in je ne opisujejo.
- Ni vzročno–posledične povezanosti med kazalniki znotraj vidika niti med vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov.

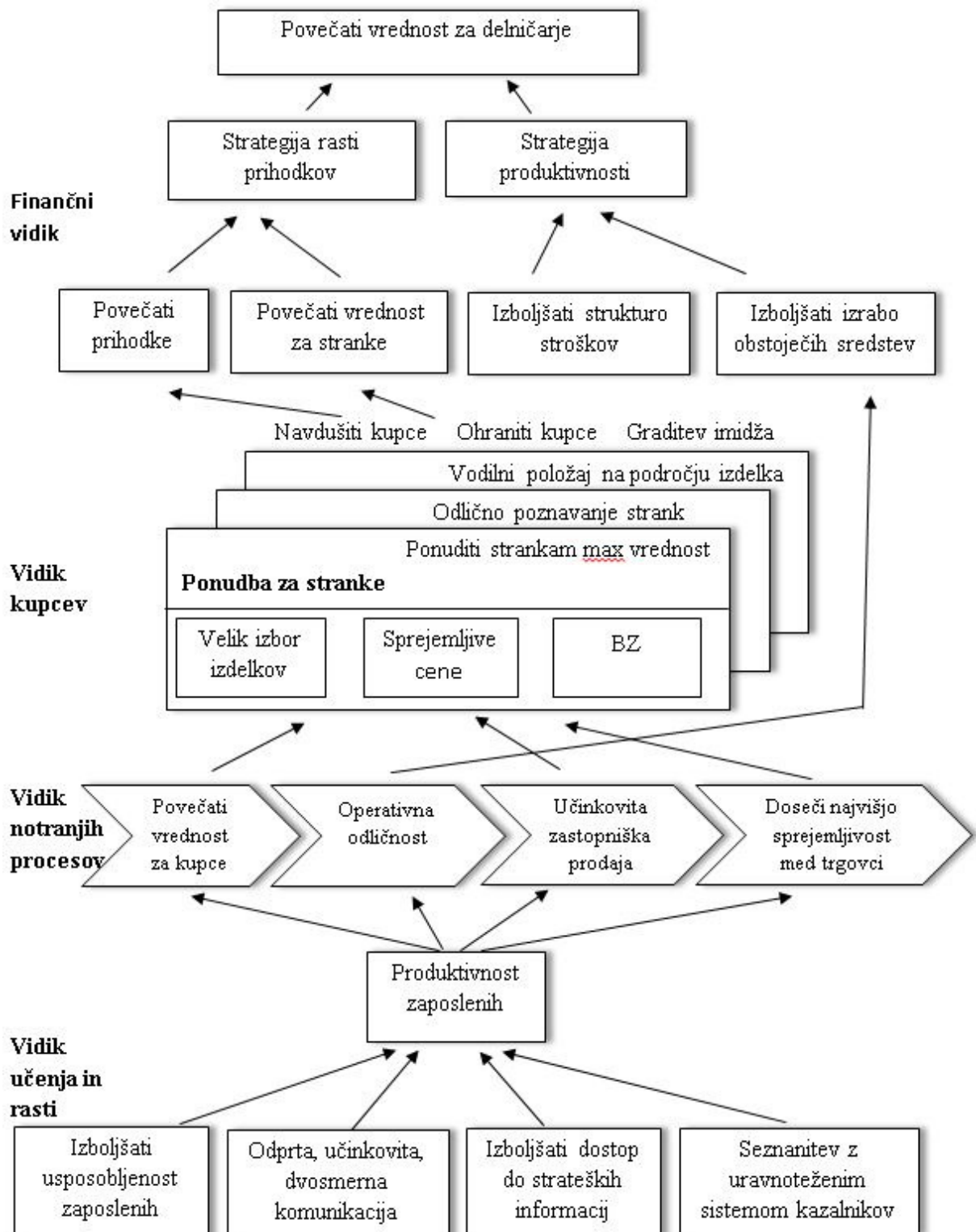
- Projektna skupina je posvečala pozornost predvsem splošnim kazalnikom, ni pa poudarjala pomena gibal uspeha – kažejo, ali se splošni kazalniki gibljejo v pravo smer.
- Vsak vidik bi moral vsebovati nekaj kazalnikov, ki so za podjetje specifični.
- Kadar podjetje ne razpolaga s podatki za izračun kazalnika, le-tega opusti. Zaradi enega ali dveh meril se zaustavi uvajanje drugih meril.
- Ni določeno, kateri oddelek je odgovoren za spremljanje posameznega kazalca in kako pogosto se kazalec spremlja.
- Sistem ni podprt z informatiko.
- Zapletenost in dolgoročnost sistema zahtevata veliko angažiranost, najprej vodstva, nato vseh zaposlenih. Za to naj ne bi bilo niti časa niti ustreznih kadrov.
- Ni predvidena povezava z nagrajevanjem.
- Obravnavanje strategije in uravnoveženega sistema kazalnikov kot poslovne skrivnosti.

Zaradi naštetih pomanjkljivosti ni presenetljivo, da sistem uravnoveženih kazalnikov obravnavanega podjetja, v praksi ni zaživel. Še vedno se spremljajo predvsem finančni kazalniki in nekateri kazalniki drugih vidikov, ki so izračunljivi.

Kadar kazalnik ni dovolj razvit ali razviden, ga lahko nadomestimo z opisom dogajanja. V primeru, da je podjetje – z namenom, da se strategija bolje izvaja – določilo cilj nadgraditi sposobnosti zaposlenih in je še nejasno, kaj pomeni cilj, da bi ga lahko izmerili natančno, ali po sprejemljivih stroških, lahko managerji, ob določenih obdobjih, pripravijo 1 ali 2 strani dolgo poročilo, v katerem opišejo dejavnosti, ki so jih izvajali v obdobju, dosežene rezultate in trenutno stanje sposobnosti človeških virov podjetja. Poročilo nadomešča kazalnike opisno in je osnova za aktiven dialog ter razpravo o uresničenih pobudah in doseženih rezultatih (Kaplan, Norton, 2000a, str. 154).

Za zaključek tega poglavja, predlagane strateške usmeritve in njihovo vzročno – posledično povezanost prikažem v strateškem diagramu (Slika 14).

Slika 14: Predlog strateškega diagrama MKZ



SKLEP

Analiza strategije in že oblikovanega sistema uravnoveženega sistema kazalnikov v založniškem podjetju ter predlog izboljšav le-tega, je predstavljalo zame velik izziv, saj v literaturi ni bilo, za pomoč in primerjavo, na voljo nobenega podobnega podjetja. Med pisanjem naloge sem ugotovila, da gre za zelo kompleksno nalogo, ki odpira mnoga ključna vprašanja, na različnih ravneh podjetja. Gre za izredno zahteven in kompleksen projekt, ki zahteva veliko znanja na tem področju in pa časa.

V večini slovenskih podjetij pomeni strategija isto kot proces poslovnih načrtov. Strategija je bolj podobna procesu priprave proračuna kot pa resničnemu strateškemu vodenju podjetja. Pravo strategijo, ki ni samo, kam in kaj prodati, ima le malo podjetij v Sloveniji. Slovenska podjetja temeljijo na srednjeročnih načrtih, premalo pozornosti posvečajo komunikaciji vrednot, poslanstva, vizije in strategije vsem zaposlenim. Vse to je še vedno privilegij vodstvenih delavcev (Ložar, 2000).

Uravnoveženi sistem kazalnikov predstavlja orodje, s katerim se letni načrt, iz rutinske in dolgoročne naloge, usmerjene v kratkoročne finančne podatke, ki poročajo o rezultatih iz preteklosti, prelevi v managersko orodje, ki sredstva in pozornost usmeri v prihodnje poslovanje. Cilj uravnoveženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja (Kaplan & Norton, 2001, str. 325).

Morda je največja korist uravnoveženega sistema kazalnikov ravno njegova zmožnost razumljive komunikacije strategije vsem v podjetju. V zaposlenih je namreč veliko idej. Dokler se vsi natančno ne zavedajo in razumejo strategije podjetja, podjetje od njih ne more in ne sme pričakovati koristnih predlogov.

Mladinska knjiga Založba je ob pomoči zunanjega svetovalca oblikovala uravnoveženi sistem kazalnikov, ki pa v praksi ni zaživel. Skozi analizo postopka oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov ugotavljam, da sta v največji meri k temu prispevala premalo poglobljena strategija in izbira neustreznega svetovalca. Morda je slednji celo glavni vzrok za neuspeh oživitve uravnoveženega sistema kazalnikov. Sistem ima namreč tudi to sposobnost, da skozi oblikovanje kazalnikov in ob pomoči strateškega diagrama, pokaže na pomanjkljivosti strategije in jih odpravi. Menim, da zunanji svetovalec ni dovolj poznal sistema uravnoveženih kazalnikov, njegovih osnovnih elementov (strateški diagram) in pravil, ki veljajo v sistemu (ločevanje med strateškimi kazalniki in gibalni rezultati, vzročno–posledične povezanosti med kazalniki, izvor kazalnikov iz strategije...), zaradi česar projektna skupina ni mogla izkoristiti prednosti, ki jih ta sistem prinaša. Med vzroke za neuspeh sistema uravnoveženih kazalnikov sem uvrstila tudi izbor prevelikega števila splošnih kazalnikov. Mnogi so bili izbrani zaradi svoje enostavne izračunljivosti in dostopnosti, medtem ko nimajo nikakršne povezave s strategijo. Eden od vzrokov za neuspeh sistema v MKZ je tudi čas, ki ga je projektna skupina namenila oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov. V primerjavi s

časom, ki ga priporočata literatura in izkušnje iz prakse, je bil uravnoteženi sistem kazalnikov v MKZ oblikovan prehitro in premalo poglobljeno, izpuščene so bile celo določene faze: določanje odgovornosti za spremljanje posameznega kazalca, podprtje sistema z informatiko, vzpostavitev povezave z nagrajevanjem. Nenazadnje naj omenim še premajhno zavzetost vodstva, da bi sistem uravnoteženih kazalnikov zaživel, kar je tudi posledica zapletenosti in dolgoročnosti sistema.

Pri sistemu uravnoteženih kazalnikov mi je najbolj všeč dejstvo, da je za njegov uspeh potrebna vpletenost vseh zaposlenih. Ljudje morajo spremeniti svoje obnašanje in sprejeti nove vrednote. Ključ do preobrazbe je v postavitvi strategije v središče procesa managementa. Strategije ni moč izvršiti, če ni razumljena in je ni mogoče razumeti, če ni opisana. V primeru obravnavanega podjetja, ne strategija ne uravnoteženi sistem kazalnikov nista bila predstavljena zaposlenim, dokumenta pa sta obravnavana kot poslovna skrivnost. Sistem uravnoteženih kazalnikov je bil že vnaprej obsojen na neuspeh.

Podjetja lahko izobrazijo svoje zaposlene o neverjetno visoko razvitih poslovnih konceptih. Za razumevanje uravnoteženega sistema kazalnikov se morajo ti naučiti več o segmentaciji strank, konceptu sprejemljivih stroškov in trženju z uporabo baz podatkov. Namesto domnev, da delovna sila ni sposobna razumeti te ideje, se morajo podjetja potruditi izobraziti zaposlene na vseh ravneh organizacije o ključnih sestavinah strategije.

V magistrskem delu predlagam drug nabor kazalnikov po posameznih vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov, za kar predhodno določim bistvene elemente strategije MKZ:

- širitev prepoznavnosti blagovne znamke Mladinska knjiga;
- poudarjati vrednoti poslovna odličnost in proaktivnost pri iskanju novih knjižnih vsebin;
- poudarjati dolgoletne izkušnje pri širjenju znanja, izobraževanju kupcev;
- poudarjati konkurenčno prednost: kupcem omogočamo široko paleto izobraževalnih in razvedrilnih vsebin (kupcem dajemo znanje in razvedrilo);
- spremljati mnenje kupcev in merjenje zadovoljstva kupcev s ponudbo podjetja.

Ponudbo MKZ – kot bistvo in temelj strategije – osredotočim na izdelke, ki jih podjetje ponuja svojim strankam. MKZ bi tako poudarjala in krepila položaj največjega založnika z bogatim in razvejanim programom za vse generacije.

V skladu z opisano strategijo in ponudbo, po posameznih vidikih, v magistrskem delu določim kazalnike, ki izvirajo iz strategije, podpirajo oblikovano ponudbo njihovo vzročno – posledično povezanost pa prikažem v diagramu.

Uravnoteženi sistem kazalnikov bo uporaben le, če bo podjetje razjasnilo, kaj želi doseči in kako bo svoje cilje uresničilo, v nasprotnem primeru bo sistem kazalnikov služil le kot promocija sodobne usmerjenosti podjetja. Pri oblikovanju strategije se vodstvo mora tudi

zavedati, da pri strategijah ne obstaja ustaljeno stanje. Konkurenčno okolje se nenehno spreminja, zato se morajo strategije nenehno spreminjati in prilagajati, da bi odsevale nove priložnosti in nevarnosti.

Na osnovi analize literature o uravnoteženemu sistemu kazalnikov in raziskav, ki so bile opravljene na tem področju, menim, da bi morala slovenska podjetja, del pozornosti, ki jo sedaj namenjajo finančnim kazalnikom, preusmeriti na nefinančne kazalnike, če želijo dobiti oceno poslovanja tudi v prihodnje in ne samo za nazaj. To je ob hitro spreminjajočih se razmerah poslovanja izrednega pomena. Podjetja prihodnost zanima bistveno bolj kot preteklost in temu primerno se bodo morala začeti obnašati. Podjetja pogosto govorijo, da so dolgoročno usmerjena, toda ko si je treba vzeti čas in že danes začeti uvajati koncept, katerega uvajanje bo trajalo vsaj eno leto, se ustavi.

Strateški sistem kazalnikov, skupaj z grafičnim prikazom v obliki strateških diagramov, je razumljiv način opisovanja strategije. Jasno posreduje želene rezultate organizacije. Omogoča, da vse enote in zaposleni v organizaciji razumejo strategijo in ugotovijo, kako naj prilagodijo svoje dejavnosti, da bi čim bolj prispevali k njeni uresničitvi. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov, ki pripoveduje zgodbo o strategiji, smo dobili zanesljiv temelj za oblikovanje sistemov managementa, s katerimi je mogoče razviti strateško usmerjeno organizacijo.

Ne glede na to, koliko truda in časa se vложи v fazo priprave uravnoteženega sistema kazalnikov, se odločilni del procesa začne z njegovo umestitvijo v poslovni proces. Tu ima vodstvo najpomembnejšo vlogo – da spremlja uresničevanje strategije, jo prilagaja, predvsem pa motivira zaposlene. Verjamem, da bodo tudi v Mladinski knjigi Založba sčasoma začeli slediti filozofiji sistema uravnoteženih kazalnikov v skladu s predpisano metodologijo, tako da uporaba le-tega ne bo več sama sebi namen, ampak bo pomembno prispeval k večji dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies. *Management and Marketing*, 3(3), 19–38.
2. Calhoun, B. D. (2004). Using the Balanced Scorecard to Determine Corporate Information Needs. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <http://designbydi.com/documents/BalScrCrd.pdf>
3. Collins, C., & Porras, J. (1996). Building your Company's Vision. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://thenextstepprogram.com.au/uploads/File/Building%2520a%2520Vision.pdf>
4. Eton, L. (1999). Strategic Thinking. A Discussion Paper. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf>
5. Frigo, M. L. (2002). Strategy and the Balanced Scorecard (Strategic Management). *Strategic Finance*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://shoko.lnx.biu.ac.il/~shnaidh/zooloo/nihul/The%20balanced%20scorecard%20frigo.pdf>
6. Gadiesh, O., & Gilbert, J. (2001). Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://dimondev.files.wordpress.com/2010/04/orit-gadiesh-james-l-gilbert-transofrming-corner-office-strategy-into-frontline-action-2001.pdf>
7. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456–462.
8. Gruban, B. (2013). Vrhunska poslovna strategija (ni) dovolj. *Finance*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8330937>
9. Hourigan, C. (2002). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (by Kaplan S. Robert, Norton P. David) - summary. *University of South Florida*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm>
10. Hrovat, M. (2000). Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. *Manager*, 6(2), 44–46.
11. Hustič, I. (2012). Vidiki uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovni praksi podjetij, ki poslujejo v tranzicijskih razmerah. *Naše gospodarstvo*, 58(1/2), 72–80.
12. Javornik, M. (2001). *Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000a). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
14. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2000b). Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.hosp.ucl.ac.be/formations/Kaplan_StratMaps_2000.pdf
15. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
16. Kaplan, R.S., & Norton, P.D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2007). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu <http://gbatech.org/article/1049.pdf>

18. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://info.psu.edu.sa/psu/fnm/yemelhem/blue%20ocean%20str.v2.pdf>
19. Kippenberger, T. (2000). A New Way to Create Strategic Change. *The Antidote*, 5(4), 11–13.
20. Lesjak, M. (2003). 3. uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Ložar, B. (2000). Povej v enem stavku, kam si namenjen... Ljubljana: *Manager*, 3, 55-61.
22. Ložar, B. (2001a). Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (1): Zakaj generali izgubljajo bitke? Ljubljana: *Manager*, 1, 44–48.
23. Ložar, B. (2001b). Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (3): Vrzi strategijo na list papirja. Ljubljana: *Manager*, 3, 50–52.
24. Ložar, B. (2008). Slovenska podjetja nujno potrebujejo razvojni skok. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiDgOul9LPOAhVB1xoKHc8LAQIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.zdruzenje-manager.si%2Fsi%2Ffile%2Fdownload%2F398_06520d5aebf9%2Fstat%2FBOSTJAN_LOZARraziskava.pdf&usq=AFQjCNFrXKuesKXvmjQ0XBmqkINlQaI2Mg
25. Mankins, M., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32967977/HarvardBusStrategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1470910410&Signature=LWGgrEXO%2B3C%2BKLu%2Fp2h3qzEnF3A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHarvard_Bus_Strategy.pdf
26. McDonald, T. (1998). Stop Strategic Planning...and Create Shareholder value! *Management Decision*, 36(7), 456–459.
27. Mladinska knjiga Založba d.d. (2006). Etični kodeks Skupine MK (interno gradivo). Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
28. Mladinska knjiga Založba d.d. (2009a). Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 (interno gradivo). Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
29. Mladinska knjiga Založba d.d. (2009b). Strategija Skupine Mladinska knjiga 2010–2014 – PRILOGE (interno gradivo). Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
30. Mladinska knjiga Založba d.d. (2015). Letno poročilo Mladinske knjige Založbe d.d. in Skupine Mladinska knjiga 2015 (interno gradivo). Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
31. Možina, S. (2002). *Strateški pomen kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Neilson, G., Martin, K., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbxzdHJhdGVnaWN0aGlua2luZ2FuZGdyYXZpdGFzfGd4OjE2ZWVjNjRIYjNhNzBkMzk>
33. Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies* (2nd ed). New Jersey: John Wiley & Sons.
34. Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.diba.cat/documents/175960/186321/promoeco-plans-info_web-documents_referencia-whystrategy_porter-pdf.pdf
35. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://users.jyu.fi/~juanla/READINGS/HBR_on_Strategy_23_41.pdf
36. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

37. Rejc, A. (1996): *Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rejc, A. (2003). Enajst let po nastanku koncepta BSC. *Manager +*, 1(2), 17–19.
39. Rejc, A. (2012). Vodstvo mora biti zgled, tu ni odpustkov (intervju). *Finance*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8328638>
40. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Senge, P. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Crown Publishing Group.
42. Skaza, T. (2015). Sedem načel merjenja uspešnosti. *Finance*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8837728>
43. Svetlik, I. (2009). *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Tekavčič, M. (2000). Uravnoreženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. *Svetovalec iz gospodarskega vestnika*, 26, 59–61.
45. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://itirelengmicro.co.za/Customer%20Intimacy.pdf>
46. Vojsk, M. (2016). Kako premostiti vrzel med poslovno strategijo in njeno izvedbo. *Finance*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8844369/Kako-premostiti-vrzel-med-poslovno-strategijo-in-njeno-izvedbo>
47. Winterleitner, B. (2003). *Uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Winterleitner, B. (2004). Uvajanje uravnoreženega sistema kazalnikov v malo podjetje (1. del). *Finance*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/83601/Uvajanje-uravnoreženega-sistema-kazalnikov-v-malo-podjetje-%281-del%29>