

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Magistrsko delo

**3. UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV
USPEŠNOSTI V PODJETJE TIM LAŠKO**

Ljubljana, februar 2003

Matjaž Lesjak

IZJAVA

Študent Matjaž Lesjak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega/specialističnega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.1.2003

Podpis: _____

Kazalo

	Stran
1. Uvod	1
2. Strategija podjetja, njeno uresničevanje in nadziranje	6
2.1. Strateško upravljanje in poslovanje v podjetju	6
2.2. Uresničevanje strategij	9
2.2.1. Reinženiring	11
2.2.2. Kadrovanje in usmerjanje kot del uresničevanja strategije	12
2.3. Kontrola uresničevanja strategij	12
2.3.1. Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja	16
2.3.2. Moderni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja	17
2.3.3. Strateški informacijski sistem	20
2.3.4. Vloga nagrajevanja v okviru uresničevanja strategije	21
2.3.5. Problemi kontrole uresničevanja strategij	22
2.3.5.1. Usmerjenost h kratkoročnim ciljem	23
2.3.5.2. Zamenjava cilja delovanja	24
3. Teorija uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti	25
3.1. Nastanek in razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti	25
3.2. Uravnoveženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti	25
3.3. Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti kot managerski sistem	28
3.4. Strateški kazalniki uspešnosti	30
3.4.1. Finančni vidik	31
3.4.2. Vidik poslovanja s strankami	33
3.4.3. Vidik notranjih procesov	35
3.4.4. Vidik učenja in rasti	37
3.5. Metodologija oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti podjetja	41
3.5.1. Izbira ustrezne organizacijske enote in opredelitev povezav z drugimi enotami in podjetjem	41
3.5.2. Opredelitev vizije podjetja in njeno povezovanje s strateškimi cilji	42
3.5.3. Razčlenitev strateških ciljev in oblikovanje kazalnikov	43
3.5.4. Oblikovanje načrta za izvajanje merjenja	44

4.	Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje TIM Laško	45
4.1.	O podjetju TIM Laško	47
4.1.1.	Položaj podjetja v letih 1999 do 2001	49
4.1.2.	Nova strategija podjetja	51
4.1.2.1.	Poslanstvo poslovnega sistema TIM	52
4.1.2.2.	Vizija poslovnega sistema TIM	52
4.1.2.3.	Strategija poslovnega sistema TIM	52
4.1.2.4.	Vizija in strategije na ravni strateških poslovnih enot	53
4.2.	Izpeljava strateških kazalcev iz strategije podjetja	54
4.2.1.	Ekonomska dodana vrednost kot osnovni kazalnik uspešnosti poslovanja	54
4.2.2.	Vizualizacija strategije	58
4.3.	Opredelitev strateških kazalnikov	62
4.3.1.	Finančni vidik	64
4.3.2.	Vidik poslovanja s strankami	64
4.3.3.	Vidik notranjih poslovnih procesov	65
4.3.4.	Vidik učenja in rasti	66
4.4.	Zbiranje podatkov in nadzor izvajanja strategije	67
4.5.	Stanje izvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju TIM Laško	69
4.5.1.	Finančni vidik	70
4.5.2.	Vidik poslovanja s strankami	72
4.5.3.	Vidik notranjih poslovnih procesov	74
4.5.4.	Vidik učenja in rasti	77
5.	Sklep	80
6.	Literatura	83
7.	Viri	87

1. Uvod

Podjetje ima pri svojem delovanju mnogo ciljev, vendar izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiziranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganja v poslovanje (Pučko, 1999a, str. 3). Pri tem se podjetje srečuje z nalogo, kako ugotoviti, ali je res uspešno, in kako to uspešnost meriti. V preteklosti so se managerji v podjetjih primarno odločali na osnovi finančnih kazalnikov, ki so izvirali iz računovodskih informacij. Zaostreni pogoji tekmovanja na trgih pa silijo k izbiri agresivnejših strategij, ki vse bolj temeljijo na izkoriščanju informacij in neoprijemljivih sredstev.

Za zagotovitev uspešnega uresničevanja izbrane strategije redno nadzorujemo in spremljamo odklone uresničenega od načrtovanega. Na osnovi ugotovljenega lahko izvedemo ustrezne korektivne aktivnosti ali pa prilagodimo strategijo in strateške cilje novi situaciji. Meritve, ki jih izvajamo pri kontroli uresničevanja strategije, morajo biti izbrane in izvajane tako, da v resnici kažejo, ali podjetje deluje v pravi smeri. Do težav lahko pride, ko je merjenje, navkljub spremenjenim pogojem poslovanja, osredotočeno le na finančne kazalnike ali pri nesistematični uporabi širšega nabora kazalnikov uspešnosti.

Finančni kazalniki, ki se tradicionalno uporabljajo, kažejo, kako uspešno je bilo podjetje pri uresničevanju strategije v preteklosti. Prva omejitev finančnih kazalnikov je v tem, da ne opisujejo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Posledica je, da se v podjetju izvajajo odločitve bolj s ciljem doseganja kratkoročnih ciljev, kar pa ne predstavlja nujno tudi delovanja v smeri postavljene strategije.

Druga omejitev, ki izhaja iz uporabe finančnih kazalnikov, je, da so osredotočeni predvsem na otipljive dejavnike; moderna podjetja informacijske dobe pa vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih. Kot ključna sredstva se tako v podjetju pojavljajo znanje, procesi, motivacija zaposlenih in drugi dejavniki, ki jih finančni modeli ne zajemajo. Te elemente je tudi težko finančno ovrednotiti, saj njihova vrednost nastaja v specifičnih kombinacijah različnih dejavnikov in sami zase nimajo prave vrednosti.

Nesistematična uporaba širšega nabora kazalnikov uspešnosti lahko nastane že samo na osnovi prevelikega števila kazalnikov, ki jih želi podjetje spremljati, ali pa zaradi sicer obvladljivega obsega kazalnikov, ki pa spremljajo procese, katerih pomen ni ključen za

uspešno uresničevanje izbrane strategije. Sistematičen pristop k izbiri kazalnikov uspešnosti mora zagotoviti, da bodo opisovali ključne procese v podjetju tako, da čim enostavneje pokažejo jasno in uravnoteženo sliko stanja v podjetju.

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti prinaša model, ki zagotavlja, da podjetje pri spremljanju izvedbe strategije, poleg finančnih kazalnikov, upošteva tudi druge elemente, ki so pomembni za celovit pogled na organizacijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 3). Kazalniki uspešnosti so razdeljeni v štiri skupine, zajemajo pa tako vidik preteklosti kot tudi sedanjosti in prihodnosti. V podjetju uporabljeni kazalniki so praviloma kombinacija tradicionalnih kazalnikov in kazalnikov, prilagojenih podjetju oziroma dejavnosti, v kateri podjetje tekmuje. Kazalniki so med seboj povezani, kar pomeni, da mora podjetje, ki želi doseči zastavljeni končni cilj in dolgoročno uspešnost, s svojim delovanjem zadostiti vsem uravnoteženim kazalnikom uspešnosti.

Po oblikovanju strategije podjetja mora management podjetja seznaniti z idejo in cilji, ki so oblikovani v strategiji, vse zaposlene. To mora biti narejeno tako, da je tudi na nižjih hierarhičnih nivojih jasno, kakšni so delni in skupni cilji. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti predstavlja metodologijo uskladitve delnih nalog na različnih hierarhičnih nivojih, pri čemer je ohranjena celovitost dejavnikov uspešnosti, zastavljenih na ravni podjetja.

Podjetje TIM Laško se je odločilo za vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti po zamenjavi večinskega lastnika. Novi lastnik je portfolio lastnik v večjem številu podjetij. Od uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti pričakuje kvaliteten premik pri izvajanju strategij v podjetjih in zagotovitev načina primerjanja uspešnosti med podjetji, ki jih potrebuje za svoje naložbene odločitve.

Namen magistrskega dela je s kritično analizo metodologije uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti in z izkušnjami njegove praktične vpeljave v podjetju TIM Laško pokazati drugim podjetjem prednosti in slabosti, ki lahko nastanejo pri uvajanju metodologije uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju.

Podjetja se pri izvedbi ambicioznih strategij v dinamičnem in turbulentnem okolju srečujejo z vse večjimi težavami. Zelo pomembno je, da znajo pravilno ovrednotiti položaj,

v katerem so, in ga primerjati s cilji, ki so si jih zastavila. Ponudba metodologij, s katerimi podjetja ugotavljajo svojo uspešnost, je široka in se iz leta v leto povečuje¹. Podjetja so postavljena pred težko izbiro, saj avtorji posamezne metodologije ponavadi povečujejo prednosti, zamolčijo pa slabosti svojega predloga. Med metodologije, ki so se pojavile v zadnjem obdobju, spada tudi uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti.

Prvi cilj magistrskega dela je teoretična analiza uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti in s pomočjo primerjave z drugimi razpoložljivimi metodologijami prepoznavanje prednosti in slabosti izbrane metodologije.

Drugi cilj magistrskega dela je analiza vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje TIM Laško. TIM Laško je hitro rastoče podjetje, ki si iz leta v leto postavlja vse zahtevnejše cilje. Hitra rast podjetja zahteva sistematičen pristop h kontroli uresničevanja strategije z upoštevanjem tako finančnih kot tudi nefinančnih dejavnikov. V magistrskem delu bom kritično prikazal, kako je z lastnikove strani postavljena zahteva po uporabi metodologije vplivala na procese v podjetju. Prav tako bom razložil, kako je potekal sam postopek vpeljave metodologije v primerjavi s predloženim načrtom uvajanja s strani avtorjev metodologije. Pri tem bom poudaril in opozoril na ovire in nevarnosti, ki so bile ugotovljene med dejanskim uvajanjem sistema v podjetje TIM Laško.

Temeljna teza magistrskega dela je, da morajo podjetja pri uresničevanju strategije izbrati takšno metodologijo kontrole, ki bo omogočala sistematično in celovito spremljanje izvedbe. To pomeni: uporaba sistema merjenja z usklajenimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki; kazalniki, ki kažejo uspešnost v preteklosti, in tistimi, ki vsebujejo gibalna bodoče uspešnosti podjetja. Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti daje osnovo za izpeljavo takšnega sistema kazalnikov, pri čemer ponuja s strateško karto orodje za boljšo komunikacijo strategije v podjetju. Metodologija uvajanja sistema zahteva od podjetja, da v okviru štirih vidikov oblikuje medsebojno povezano skupino kazalnikov, ki se nanašajo na ključne procese v podjetju. Del kazalnikov je splošno uporaben, del pa je za podjetje specifičen, s čimer se odraža unikatnost strategije. Tako sestavljen sistem kazalnikov uspešnosti naj bi omogočil podjetju dobro spremljanje trenutnega stanja v primerjavi s postavljeno strategijo, hkrati pa možnost prilagajanja strategije ob bistvenih spremembah v okolju.

¹ Strokovna literatura navaja metodologije ugotavljanja uspešnosti pod pojmom "Performance Measurement" (Anthony, Govindarajan, 2000, str. 441 in Gleich, 2002, str. 447). Za pregled metodologij glej poglavje 2.3.2.

V magistrskem delu sem uporabil deskriptivni pristop, v okviru katerega sem vključil metodo deskripcije in metodo samostojne uporabe deduktivnega sklepanja. To pomeni, da so splošna spoznanja v teoriji aplicirana na konkretnem podjetju. Temelji teoretičnega dela magistrske naloge so v navedeni domači in tuji strokovni literaturi, praktični del pa je nastal na osnovi projekta uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v TIM Laško.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri glavna poglavja, pri čemer je v prvih dveh prikazan predvsem teoretski del problema, v tretjem pa praktični del uvajanja metodologije v TIM Laško.

Prvo poglavje magistrskega dela *Strategija podjetja, njeno uresničevanje in nadziranje* najprej opredeli pomen izbire strategije za podjetje, nato pa se osredotoči na ključno vprašanje, kako zagotoviti uspešen in učinkovit nadzor nad uresničevanjem strategije podjetja. V poglavju najprej podajam informacijo o tradicionalnih metodah merjenja uspešnosti in njihove omejitve ob spremenjenih pogojih tekmovanja v informacijski dobi. Nadaljevanje poglavja je namenjeno pregledu modernejših sistemov kontrole, pri čemer podrobneje primerjam uravnovežen sistem kazalnikov uspešnosti ("Balanced Scorecard") in upravljalno tablo ("Tableau de Bord"). V zadnjem delu so prikazane težave pri uresničevanju strategije, ki izhajajo iz nepravilne uporabe sistemov merjenja uspešnosti v podjetjih.

Drugo poglavje *Teorija uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti* se osredotoči na metodo uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti avtorjev Kaplana in Nortona kot metodo nadzora nad uresničevanjem strategije. Najprej so predstavljeni vzroki za nastanek in nato razvoj metodologije skozi zadnje desetletje. Prikazana je uporaba metodologije za merjenje uspešnosti in njena uporaba kot managerski sistem. Podrobno so predstavljeni štirje vidiki, ki sestavljajo uravnoveženi sistem kazalnikov, in njihova medsebojna povezava. V okviru vsakega vidika je naveden seznam kazalnikov, ki ga lahko podjetja uporabijo za izbor osnovnih kazalnikov svojega sistema.

V tretjem poglavju, *Praktične izkušnje in rezultati uvajanja metodologije uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v TIM Laško*, opisujem postopek uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje. V začetku poglavja prikazujem stanje v podjetju

pred uvedbo in razloge za uvedbo novega sistema merjenja uspešnosti. Glavni del poglavja je namenjen izpeljavi in opredelitvi kazalnikov na osnovi nove strategije podjetja. Podrobno so opredeljeni kazalniki vsakega od štirih vidikov in njihove, s strateško karto prikazane, medsebojne povezave. Poglavje zaključujem z navedbami načinov zbiranja podatkov in doseženem stanju izvajanja sistema nadzora v času izdelave magistrskega dela.

V sklepu povzemam glavne ugotovitve, ki so nastale med izdelavo magistrskega dela.

2. Strategija podjetja, njeno uresničevanje in nadziranje

2.1. Strateško upravljanje in poslovanje v podjetju

Danes delujejo podjetja v dinamičnem in turbulentnem okolju, zato jih moramo upravljati strateško (Coulson, 1992, str. 82). Pri tem se ni mogoče opirati na neka trajna pravila obnašanja, na stare preizkušene politike, na enostavne ekstrapolacije dosedanjih trendov in podobno. Podjetje je že ta trenutek potrebno prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja. Kako oblikovati odnos v prihodnosti, postaja bistvo strateškega upravljanja in poslovanja podjetja. Proces strateškega upravljanja se je v svoji evoluciji razvil iz začetnega osnovnega finančnega planiranja, preko načrtovanja na osnovi predvidevanj in strateškega planiranja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4). Proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju tako zajema (Pučko, 1999a, str. 105):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih načrtov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega poslovnega horizonta in upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na osnovi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani;
 - razvijanja strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje, ocenjevanje in izbira alternativ;
 - določanje glavnih politik podjetja in razvijanje poslovnih programov in glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;

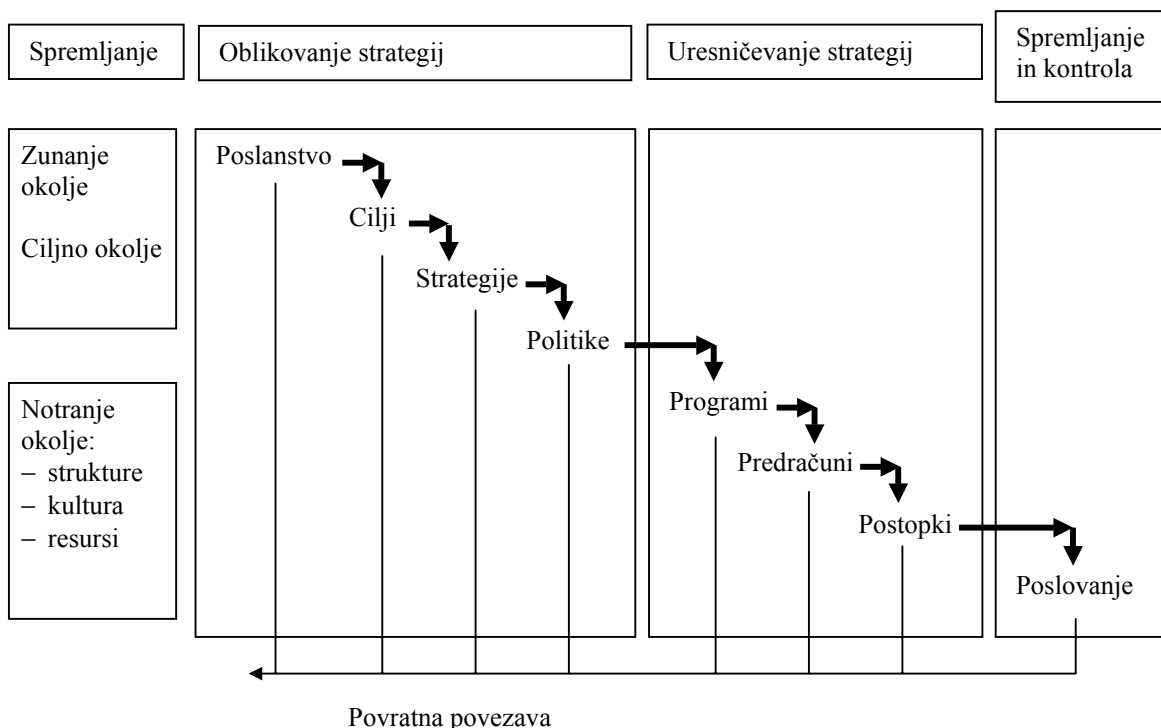
- spremljanje in nadziranje uresničevanja;

S ciljem smiselne in sistematske ureditve aktivnosti v okviru strateškega upravljanja in poslovanja so nastali številni teoretični modeli. Ne glede na variacije je vsem skupno, da proces strateškega upravljanja in poslovanja delijo v proces strateškega planiranja, proces uresničevanja in proces kontrole uresničevanja strategij. Modeli za upravljanje in poslovanje so tako uporabni za (Pučko, 1999a, str. 111):

- organizacijo procesa strateškega planiranja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalni in analitični sistem,
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

Na sliki 1 prikazujem primer modela strateškega upravljanja in poslovanja, kot sta ga oblikovala D. J. Hunger in T. L. Wheelen.

Slika 1: Hunger-Wheelenov model strateškega upravljanja in poslovanja



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10

Oblikovanje strategije zajema postavljanje dolgoročnih planov učinkovitega obvladovanja priložnosti in nevarnosti v okolju na osnovi prednosti in slabosti podjetja. Sestavljena je iz definicije poslanstva, postavljanja ambicioznih, a dosegljivih ciljev, razvijanja strategij in oblikovanja politik podjetja. Poslanstvo podjetja predstavlja definicija smisla oziroma razloga za njegov obstoj. Definirano mora biti tako, da se na njegovi osnovi podjetje razlikuje od drugih podobnih podjetij in opredeljuje vsebino svoje ponudbe na trgu. Cilji so končni rezultati načrtovanih aktivnosti. Z njimi je opredeljeno, kaj in do kdaj je potrebno opraviti. Strateški načrt opredeljuje načine, s katerimi bo podjetje doseglo cilje in poslanstvo. Podjetje opredeli strategije na nivoju celotnega podjetja, na nivoju strateške poslovne enote in na funkcionalnem nivoju. Politike podjetja izhajajo iz oblikovanih strategij in dajejo splošne smernice za odločanje v vseh delih organizacije podjetja.

Uresničevanje strategij je proces, s katerim management, ob upoštevanju kulture, organizacijske strukture in načina vodenja v podjetju, pretvarja strategije in politike v prakso s pomočjo oblikovanja programov, projektov, predračunov in postopkov. V programu so navedene skupine aktivnosti, potrebne za doseganje določenega cilja (npr. nov razvojni program, program prestrukturiranja podjetja ...). V predračunih so vrednostno izraženi posamezni programi na osnovi načrtovanih stroškov in prihodkov ter drugih vrednostnih dimenzij in se uporabljajo tako za podrobnejše načrtovanje kot tudi kontrole. Projekti so kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve traja nekaj mesecev ali celo let. Sestavljeni so iz skupkov aktivnosti, ki so med seboj logično povezani in bolj ali manj soodvisni. Postopki so v podjetju opredeljeni kot sistem zaporednih korakov ali tehnik, ki podrobno opredeljujejo, kako je potrebno izvesti določeno opravilo.

Spremljanje in kontrola je proces, v katerem spremljamo izvajanje načrtovanih aktivnosti v podjetju. Na osnovi ugotavljanja odmikov med zelenimi in uresničenimi rezultati se ugotavljajo ovire pri izvajanju strategij. Za njihovo odpravljanje izvajajo managerji korektivne aktivnosti ali pa korigirajo cilje. Kot je prikazano na sliki 1, je proces spremljanja in kontrole povezan z vsemi predhodnimi fazami procesa strateškega upravljanja in poslovanja.

Glede na to, da v magistrski nalogi predpostavljam, da je strategija podjetja že oblikovana, se bom v nadaljevanju osredotočil na teoretske pristope v procesih uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij, kot so opisani v strokovni literaturi.

2.2. Uresničevanje strategij

S prehodom v fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja podjetje zaključuje upravljalno-poslovodni cikel. S slabim uresničevanje lahko povzročimo neuspeh strategije, z druge strani pa lahko zelo dobro uresničevanje popravi tudi napake in nedorečenosti slabo postavljene strategije. Glavne težave, ki jih podjetja srečujejo pri uresničevanju strategije, so (Hunger, Wheelen, 1996, str. 221):

- izvedba poteka počasneje, kot je bilo načrtovano,
- pojavljajo se nepredvidene težave,
- neučinkovita koordinacija aktivnosti,
- druge aktivnosti, ki odvrtaajo pozornost od uresničevanja strategije,
- nezadostne sposobnosti v proces vključenih zaposlenih,
- neustrezno izobraževanje zaposlenih na nižjih nivojih,
- nenadzorovani faktorji zunanjega okolja,
- neustrezno vodenje in usmerjanje managerjev,
- preslaba opredelitev ključnih nalog in aktivnosti pri uresničevanju strategije,
- neustrezno oblikovan nadzorni informacijski sistem.

Za pravilen začetek procesa uresničevanja strategije moramo preučiti naslednja vprašanja:

1. Kdo so izvajalci strateškega načrta?

Z izvajanjem strategije se bodo najverjetneje ukvarjali prav vsi zaposleni v podjetju. Pri tem večina od njih ni sodelovala pri oblikovanju strategije in jim vizija in cilji niso nekaj samo po sebi razumljivega. Da ne bi prišlo do odporov pri uresničevanju nove strategije, je potrebno spremenjene cilje, vizijo in poslanstvo pojasniti vsem, ki bodo vključeni v izvajanje. To pomeni predvsem jasno in zadostno komunikacijo v smeri od zgoraj navzdol.

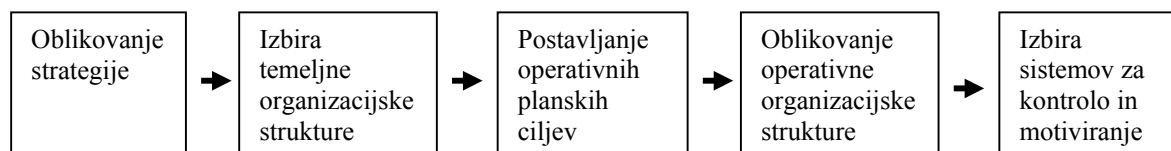
2. Kaj je potrebno narediti?

Ključno za uspešno izvedbo strategije je, da jo pretvorimo v programe, projekte, akcijske plane, predračune in postopke. Predvsem oblikovanje predračunov predstavlja pomemben test realnosti strategije. Na ta način opredeljene aktivnosti vsebujejo operativne cilje, za izvedbo katerih so zadolženi managerji na nižjih hierarhičnih ravneh.

3. Kako naj izvajalci opravijo zastavljene naloge?

V okviru tega vprašanja smiselno prehajamo iz procesa načrtovanja v sama dejanja uresničevanja strategije. Ta dejanja se nanašajo na oblikovanje ustrezne organizacijske strukture, kadrovanje, usmerjanje in kontrolo delovanja. Shematski prikaz pomembnih odločitev v procesu uresničevanja strategije je na sliki 2.

Slika 2: Proces uresničevanja strategije



Vir: Pučko, 1999a, str. 329

Oblikovanje osnovne organizacijske strukture je način, kako se večja skupina ljudi, ki jo podjetje nedvomno predstavlja, loti izvajanja kompleksnih nalog, kot so naloge, opredeljene v strategiji. Spremenjena strategija podjetja bo najverjetneje povzročila spremenjene potrebe po sposobnostih na nekaterih področjih in s tem tudi potrebo po drugačni organizacijski strukturi. V grobem lahko osnovne organizacijske strukture delimo na mehanistične (angl. "mechanistic") in organske (angl. "organic"). Mehanistična struktura poudarja centralistično odločanje in birokratske postopke, organska pa na drugi strani spektra gradi na decentraliziranem odločanju in elastičnih postopkih. Mehanistična organizacijska struktura je primerna za podjetja, ki delujejo v relativno stabilnem in predvidljivem okolju, organsko strukturo pa prevzemajo podjetja v dinamično spreminjajočih se okoljih. Prav tako obstaja povezava med vrsto poslovne strategije, ki jo izvaja strateška poslovna enota, in avtonomnostjo, ki jo ima v okviru organizacije podjetja. Tako uspešne strateške poslovne enote, ki izvajajo strategijo diferenciacije, uživajo večjo stopnjo samostojnosti kot tiste s strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti (Raynor, Bower, 2001, str. 99). Managerji imajo pri izbiri osnovne organizacijske strukture široke možnosti, saj so se do danes razvile številne oblike v okviru obeh osnovnih skupin. Med klasične lahko uvrstimo linijske, linijskoštabne, funkcionalne, proizvodnooddelčne in projektne. Med modernejše strukture pa po Wheelerju in Hungerju spadajo matrične, strateške poslovne enote in mrežne ("network") ali grozdne ("cluster") organizacijske strukture.

2.2.1. Reinženiring

Poseben pristop k uresničevanju strategije je reinženiring, ki sam po sebi ni oblika organizacijske strukture, ampak bolj način razmišljanja in delovanja. Namesto da se spremembe uvajajo z manjšimi izboljšavami obstoječih procesov, je ključno vprašanje, na katerega želimo v tem primeru odgovoriti, kako bi oblikovali procese, če bi podjetje ustanovili na novo. Na takšen način želimo doseči bistvene izboljšave procesov z vidika stroškov, storitev in časa. Reinženiring za svojo izvedbo potrebuje ekipo, sestavljeno iz strokovnjakov vseh poslovnih funkcij, ki analizira procese tako, da ugotavlja, kateri koraki prispevajo k vrednosti in kako priti do končnih rezultatov na drugačen način. Uspešno izvedeni reinženiringi so pokazali, da je treba procese organizirati okrog rezultatov, ne pa nalog. Ob tem moramo uporabnikom omogočiti aktivno sodelovanje pri oblikovanju izdelkov in storitev. Aktivnostim, ki se izvajajo vzporedno, omogočimo medsebojno komuniciranje in s tem tudi njihovo integriranje. Informacijo je treba zajeti na viru samem in je kasneje ne podvajati, odločitve pa prepustiti mestu, kjer se izvaja delo, in hkrati vgraditi kontrolo v sam proces dela.

Reinženiring postavlja pred podjetje zahteve po zelo radikalnih spremembah, kar posledično pomeni veliko odpora v organizaciji. Zato ni čudno, da je uspešnost reinženiringa zelo različna in se giblje od zelo uspešnih pa do popolnoma propadlih poskusov. V praksi se tako kar 50 do 70 % poskusov reinženiringa procesov konča neuspešno (Hunger, Wheelen, 1996, str. 246).

Odločitev o izbiri temeljne organizacijske strukture omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativnem nivoju. Pri tem gre za oblikovanje planskih ciljev in planov za temeljne organizacijske enote, opredeljene z izbrano organizacijsko strukturo, in za postavitev ciljev, ki povezujejo kratkoročno poslovanje teh enot z zahtevami strateških ciljev podjetja. Strategijo členimo v programe, projekte in predračune s poudarkom na opredelitvi potrebnih poslovnih prvin, pričakovanih rezultatov in časovnih razsežnosti.

2.2.2. Kadrovanje in usmerjanje kot del uresničevanja strategije

Ambiciozni cilji in nove strategije pomenijo zahtevo po kadrovskih spremembah, ki jo izvajamo z zamenjavami managerjev, s prekvalifikacijami, novim usposabljanjem, z zaposlovanjem na novo ali odpuščanjem obstoječega kadra (Pučko, 1999a, str. 343).

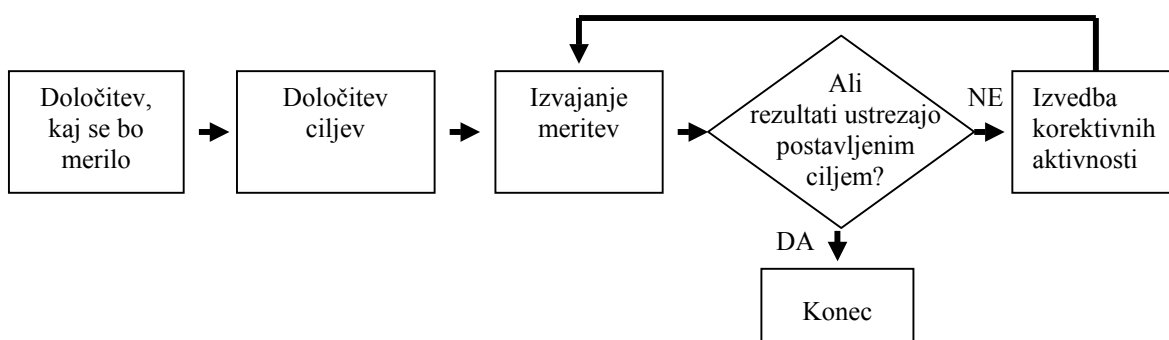
Uresničevanje strategije vključuje tudi usmerjanje zaposlenih, in sicer tako, da z uporabo svojih sposobnosti dosežejo postavljene organizacijske cilje na najučinkovitejši način. Da bo uresničevanje nove strategije uspešno, morajo višji managerji del avtoritete in odgovornosti prenesti na operativne managerje. Ti morajo usmerjati zaposlene, da dosegajo zastavljene cilje, njihove aktivnosti pa koordinirati tako, da celotna organizacija deluje učinkovito. Če je v podjetju močna organizacijska kultura, ki je hkrati skladna z novo strategijo, lahko usmerjanje izvajamo na neformalni način preko kulture organizacije. Če pa nova strategija ni skladna z obstoječo kulturo, jo moramo spremeniti. Sprememba organizacijske kulture je sicer izvedljiva, vendar zelo zahtevna naloga, katere izvedba nam vzame veliko časa in truda.

Druge načine usmerjanja predstavljajo še akcijsko načrtovanje, ciljno vodenje in TQM (Koren, 1996, str. 71, Repše, 1992, str. 5).

2.3. Kontrola uresničevanja strategij

Proces kontrole uresničevanja strategije zagotavlja, da podjetje sledi ciljem, ki si jih je zastavilo. Primerja rezultate s postavljenimi cilji in daje povratne informacije managerjem, ki nato oblikujejo korektivne aktivnosti (Pfohl, 1981, str. 60). Sam proces nadzora si lahko shematsko (Hunger Wheelen, 1996, str. 281) ponazorimo z modelom, prikazanim na sliki 3.

Slika 3: Model kontrole procesa



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 281

Managerji morajo pred začetkom samega procesa merjenja določiti, katere meritve se bodo izvajale. Osredotočijo se na bistvene dele procesa, pri čemer morajo biti meritve čim bolj enostavne, hkrati pa objektivne in ponovljive. Posebno pozornost je treba nameniti kvalitativnim meritvam, kljub temu da so s stališča merjenja zelo zahtevne in se jim zaradi tega najraje izognemo. Pričakovani cilji meritev so pravzaprav v prakso preleti delni cilji nove strategije in morajo vsebovati pričakovane vrednosti, vključno z dopustnimi tolerancami odstopanja v pozitivno in negativno smer. Postavljeni so lahko tako za končne cilje kot tudi za vmesne, fazne cilje. Meritve morajo biti izvedene na vnaprej določen način in v rednih časovnih intervalih.

Če je izmerjeni dosežek v okviru tolerance postavljenega cilja, lahko ugotovimo, da je cilj dosežen, in zaključimo proces, hkrati pa tudi izvajanje meritve. Če so rezultati meritve izven postavljenih toleranc cilja, izvedemo korektivne aktivnosti.

Na osnovi raziskovanja kontrolnih procesov večjega števila uspešnih podjetij Asch ugotavlja njihove skupne značilnosti (Asch, 1992, str. 106):

- stroga finančna kontrola,
- neprestan povratni tok rezultatov meritev,
- velika pozornost, posvečena planiranju,
- postavljanje zahtevnih ciljev in vztrajanje pri njihovem doseganju.

Glede na to, na katere procese v podjetju se osredotočimo in kakšen nabor kazalnikov izberemo, dobimo različne sisteme kontrole. V literaturi je navedenih več vrst delitev, sam

pa v nadaljevanju navajam delitev po Hunger-Wheelenu (Hunger, Wheelen, 1996, str. 284):

- operativna kontrola,
- taktična kontrola in
- strateška kontrola.

Operativna kontrola se izvaja v kratkoročnem obdobju in se uporablja za neposredno korekcijo procesov, ki so v teku. Taktična kontrola spremlja izvajanje strateških načrtov, pri čemer je poudarek na izvajanju akcijskih planov in programov v okviru srednjeročnega obdobja. Strateška kontrola se ukvarja s pravilnostjo osnovne strateške usmeritve podjetja v odnosu do okolja. Osredotoča se na podjetje kot celoto in na srednjeročno do dolgoročno obdobje.

Ostale bistvene razlike med operativno in strateško kontrolo so (Asch, 1992, str. 105–106):

- strateška kontrola črpa podatke iz večjega števila virov, nekateri od njih so v okolju podjetja, v primeru operativne kontrole so procesi v podjetju edini vir podatkov;
- strateška kontrola zbira podatke iz kompleksnega okolja, kar jo dela manj natančno, hkrati pa je analiza rezultatov bistveno zahtevnejša kot pri operativni kontroli;
- izbira alternativnih možnosti za korektivne ukrepe je težja pri strateški kot pri operativni kontroli, kar povečuje možnost napačnih odločitev;
- pri vrednotenju rezultatov strateške kontrole moramo, zaradi daljšega časovnega horizonta, upoštevati spremembe v okolju podjetja. Pri operativni kontroli lahko vpliv sprememb v okolju zanemarimo, saj predpostavljamo, da je zaradi kratkega časovnega horizonta sprememba minimalna.

Glede na nivo uporabe v podjetju lahko ugotovimo, da se na ravni celotnega podjetja uporabljata strateška in taktična kontrola, pri čemer se ponavadi osredotočamo na dobičkonosnost. Na nivoju strateških poslovnih enot, oziroma divizij, prevladuje taktična kontrola s poudarkom na sledenju kriterijev konkurenčnosti na trgu. Primer takšnih kazalcev je tržni delež na ciljnem tržnem segmentu ali strošek izdelave enote izdelka. Na funkcijskem nivoju z operativno in taktično kontrolo spremljamo razvoj znanj in

sposobnosti posameznih oddelkov. Primer takšnih meritev je število pritožb strank ali število neustreznih izdelkov v proizvodnji.

Kontrolo lahko razdelimo (Anthony, Govindarajan, 2000, str. 445) glede na vsebino, ki jo opredeljuje, na:

- povratno ali "feedback" kontrolo in
- vnaprejšnjo ali "feedforward" kontrolo.

Povratna kontrola je povezana z nadzorom tekočih operacij in uresničevanjem taktičnih planov. Kritika povratne kontrole opozarja, da praviloma prihajajo potrebne informacije prepozno, da bi lahko še pravočasno popravili uresničevanje planov. Ker je osrednja naloga kontrole v procesu uresničevanja strategije zgodnje odkrivanje in sporočanje presenečenj, ki nastajajo v okolju, je povratna kontrola za to nalogo nezadostna. Uporabiti moramo vnaprejšnjo ali "feedforward" kontrolo. Njena naloga je iskanje odgovorov na vprašanja, ali glede na razvoj v okolju in učinke sprejetih ukrepov sploh še lahko obdržimo osnovno strateško usmeritev podjetja.

Kot vidimo, bo pristop podjetja k oblikovanju sistema strateške kontrole odvisen od vrste predpostavk glede same organizacije in okolja, v katerem deluje. Situacije, ko se spremembe v okolju dogajajo predvidljivo in postopoma, zahtevajo drugačen pristop pri oblikovanju sistema strateške kontrole kot pa tiste, kjer so spremembe skokovite in nepredvidljive. Prvi tip je v literaturi (Asch, 1992, str. 108) poimenovan gonilna kontrola (angl. "momentum control"), drugi pa kontrola strateškega skoka (angl. "strategic leap control").

"Momentum control" predpostavlja relativno stabilno razvojno pot podjetja, kar ji omogoča sprotno reševanje ugotovljenih odstopanj, pri čemer mora podjetje ohranjati dinamiko in po potrebi prilagajati smer razvoja. Podjetje spremlja spremembe v okolju in se na evolucijski način prilagaja novim razmeram. Nabor kazalnikov, ki so vključeni v sistem strateške kontrole, je sestavljen iz meritev kritičnih zunanjih dejavnikov, meritev dobičkonosnosti, stroškov, tržnega deleža in podobno.

"Strategic leap control" obsega spremljanje izvajanja strategije v turbulentnih časih. Podjetje mora pod pogoji nepredvidljivih in skokovitih sprememb okolja reševati

nestrukturirane probleme (Chan, Mauborgne, 1997, str. 104). Podjetje mora s svojim razvojem pazljivo spremljati spremembe v okolju.

2.3.1. Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja

Pri tradicionalnem merjenju uspešnosti poslovanja podjetja je sistem strateške kontrole zasnovan na osnovi nabora finančnih kazalnikov. Pri tem je večina kazalnikov poslovodnega računovodstva oblikovana za povsem drugačna poslovna in proizvodjalna okolja. Kaplan ugotavlja (Kaplan, 2000a, str. 14), da so večino meril uspešnosti razvili strokovnjaki na začetku 20. stoletja, ko je bila tehnologija proizvodnje drugačna od današnje. Zato meni, da bi bilo potrebno računovodstvo za poslovođenje prilagoditi novim tehnološkim zahtevam. Podjetje se na tradicionalne računovodske kazalce sicer lahko zanaša, toda le pod pogojem, da se njegovo proizvodjalno okolje ni spremenilo. Če pa podjetje oblikuje poslovne procese na osnovi novih proizvodno-poslovnih načel in uvaja nove tehnologije, mora spremeniti tudi kazalce, ki spremljajo učinkovitost novo zasnovanih procesov. Posebno tradicionalne kazalce poslovodnega računovodstva, kot sta na primer kazalca produktivnosti dela ali izkoriščenosti kapacitet, je treba uporabljati le v kombinaciji s sodobnejšimi kazalci, upošteva je spremenjene poslovne razmere. Pri uveljavitvi sodobnih poslovnih načel se pojavijo presežne zmogljivosti tudi zato, ker se vsaka aktivnost opravi uspešno že v prvem poskusu.

Druga sprememba se kaže v strukturi stroškov. Občutno se zmanjšuje delež neposrednih stroškov dela, povečujejo pa se splošni stroški, ki so večinoma tudi stalni stroški. Slednje povzročajo predvsem različne poslovodne, raziskovalno-razvojne, nabavne, prodajne in finančne dejavnosti ter dejavnosti v zvezi z zaposlenimi. Napake pri razporejanju stroškov lahko povzročijo zmote, na primer pri ugotavljanju uspešnosti posameznih vrst proizvodov. Ker je delež neposrednih stroškov dela v skupnih stroških dela vse manjši, je tudi pomembneje spremljati splošne stroške dela (Rejc, 1996, str. 15).

Poleg navedenih težav pri uporabi kazalcev poslovodnega računovodstva pa je ključna ugotovitev, da obstoječi in novi finančni kazalci niso zadostni za celovito presojanje uspešnosti poslovanja. Glavni razlog je, da iz njih ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so prispevali k uspešnosti poslovanja. V ozadju se tako skrivajo vzroki za uspešnost, ki lahko izhajajo iz edinstvenih rezultatov raziskav in razvoja, učinkovite proizvodnje, ugodnega

delovnega vzdušja v podjetju, kakovostnih produktov, hitrega odziva na potrebe kupcev ipd. (Ghemawat, 1986, str. 53). Ugotovimo lahko, da finančni kazalniki zapoznelo odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da kažejo predvsem posledice oziroma rezultate. Stanje lahko slikovito primerjamo z nogometno tekmo, kjer nogometaš le gleda na ekran z rezultatom, namesto da bi spremljal žogo.

2.3.2. Moderni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja

Kot posledica ugotovljenih pomanjkljivosti tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti podjetij so bili v zadnjih dvajsetih letih razviti številni novi sistemi, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti ("Performance Measurement")¹, smiselno pa spadajo na področje sistemov strateške kontrole. Najpomembnejši vidik takšnih sistemov je njihova sposobnost, da merijo rezultate in njihova gibala na način, ki usmerja delovanje podjetja v skladu s postavljeno strategijo. Preko povezave strateških ciljev s cilji na operativnem nivoju dosežemo, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije.

Razvoj novih sistemov je v zadnjem času najintenzivnejši na angloameriškem govornem področju. Nosilci razvoja prihajajo v največji meri iz znanstvenoraziskovalnih institucij in svetovalnih organizacij, prav tako pa nove ideje nastajajo v okviru individualnih podjetij. Produkt tega razvoja je širok spekter novih sistemov, ki se razteza od preprostih, nestrukturiranih spiskov kazalnikov do kompleksnih matematičnih, z računalniškimi programi podprtih sistemov (Happel, 2002, str. 278).

V tabeli 1 povzemam pregled najbolj znanih sistemov merjenja uspešnosti (Gleich, 2002, str. 449). Tabela je vsebinsko razdeljena na dva dela. V prvem delu so navedeni sistemi, razviti v okviru razvojnoraziskovalnih ali svetovalnih organizacij. Njihova metodologija je praviloma dobro poznana in preizkušena v več različnih podjetjih.

¹ Anthony in Govindarajan (2000, str. 441) opredeljujeta merjenje uspešnosti kot sistem, čigar cilj je uresničitev strategije podjetja. Pri oblikovanju sistema je naloga vodilnih managerjev, da izberejo kazalnike, ki kar najbolj odražajo strategijo. Gleich (2002, str. 447) opredeli merjenje uspešnosti kot proces oblikovanja in izvajanja meritev s pomočjo večjega števila kazalnikov različnih dimenzij (npr. stroškov, časa, kvalitete, sposobnosti inoviranja, zadovoljstva kupcev), ki služijo za ugotavljanje obstoječih in potencialnih sposobnosti objektov v podjetju.

V drugem delu so navedeni primeri sistemov, razvitih v posameznih podjetjih, za njihove lastne potrebe. Celovitost poznavanja metodologije je v tem primeru v veliki meri odvisna od pripravljenosti podjetja, da javno objavi postopke in rezultate.

Tabela 1: Pregled metodologij merjenja uspešnosti podjetja

IZVOR	CILJ RAZVOJA SISTEMA	IME METODOLOGIJE
Raziskovalna ali svetovalna praksa	<p>Sistemi, ki so razviti na osnovi raziskovalnega dela in bazirajo na teoretskih osnovah.</p> <p>Večina od njih je v sodelovanju s svetovalnimi ustanovami preverjena v praksi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza ovojnice podatkov ("Data Envelopment Analysis") – Merjenje uspešnosti v storitvenih dejavnostih ("Performance Measurement in Service Business") – Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti ("Balanced Scorecard") – Upravljalna tabla ("Tableau de Bord") – Merjenje produktivnosti in sistem izboljšav ("Productivity Measurement and Enhancement System") – Model merjenja uspešnosti ("Performance Measurement Model") – Piramida uspešnosti ("Performance Pyramid") – Quantumov sistem merjenja uspešnosti ("Quantum Performance Measurement System") – Ernest&Young sistem – Poslovno podjetniško okno ("Business Management Window")
Podjetniška praksa	Sistemi, ki so razviti kot rešitev za specifične podjetniške težave podjetij.	<ul style="list-style-type: none"> – J. I. Case sistem – Caterpillar sistem – Honeywell Micro Switch sistem – Hewlett–Packardov sistem internih trgov

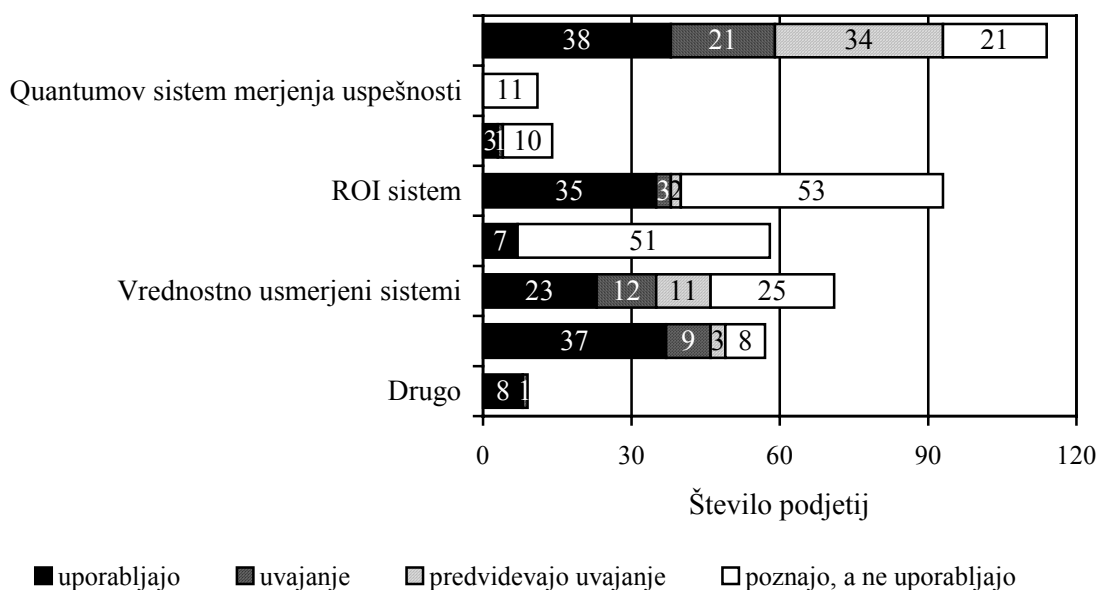
Vir: Gleich, 2002, str. 449

Z ozirom na veliko množico različnih sistemov je pomembno vprašanje, kateri se je v podjetniški praksi najbolj uveljavil, pri čemer nas v največji meri zanima stanje na evropskem področju.

Zaporedne empirične raziskave, ki so bile izvedene v Nemčiji (Gleich, 2002, str. 451), so pokazale, da je med navedenimi sistemi v nemških podjetjih dominanten položaj prevzel uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti (angl. "Balanced Scorecard"). Če je v letu 1997 ta sistem uporabljalo le 8 % vprašanih podjetij, se je njihov delež že leto kasneje bistveno povečal (sistem je uporabljalo 17 %) in se tako že tesno približal deležu, ki ga je sistem dosegel v ZDA (22 % podjetij). Zadnje empirične raziskave (Günther, Grüning, 2002, str. 6) kažejo, da je med vprašanimi podjetji daleč najbolj poznan in uporabljen uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti.

Rezultati raziskave so prikazani v grafu 1.

Graf 1: Status kontrolnih sistemov v Nemčiji



Vir: Günther, Grüning, 2002, str. 6

Raziskava kaže tudi na to, da bo, glede na velik delež podjetij, ki predvidevajo uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, njegov pomen v prihodnosti še naraščal. Hkrati pa raziskava potrjuje ugotovitve navedb v literaturi, da so drugi moderni sistemi (npr. piramida uspešnosti ali Quantumov sistem merjenja uspešnosti) na tem geografskem področju slabo poznani in praktično zanemarljivi.

Popolnoma drugačno sliko od zgoraj navedene najdemo na področju druge velike evropske ekonomije, v Franciji. Tu je obseg uvajanja sistemov kontrole, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, bistveno manjši. Eden od razlogov je, da so v Franciji zadnjih petdeset let razvijali in uporabljali svoj sistem kontrole pod imenom upravljalne table. Tudi ta je namenjen nadzoru izvajanja strategije podjetja in je sestavljen iz finančnih in nefinančnih kazalnikov, pri čemer so vanj vključeni tako povratni kazalniki kot tudi gibalna prihodnje uspešnosti.

Upravljalne table se razlikujejo od uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti po tem, da vzročno-posledične povezave med cilji in nalogami gradijo na hierarhični osnovi, medtem ko uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na povezavah v okviru štirih strateških vidikov. Oblikovanje kontrolnega sistema z upravljalno tablo (Bourguignon, 2001, str. 2) se začne tako, da vodilni managerji določijo cilje za posamezne divizije v podjetju. V naslednjem koraku v vodstvu divizije opredelijo potrebne aktivnosti za njihovo doseganje. Na naslednjem, nižjem nivoju organizacije postanejo akcijske spremenljivke divizije cilji, ki jih mora doseči organizacijska enota (npr. profitni center). Takšen proces se nadaljuje do najnižje organizacijske enote. Ker managerji na različnih hierarhičnih nivojih vplivajo na način izvedbe, bodo lahko strateški cilji podjetja doseženi na različne načine. Upravljalna tabla, za razliko od uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti, ne poudarja povezave ugotovljenih rezultatov z nagrajevanjem izvajalcev. Kritiki sistema upravljalne table (Bourguignon, 2001, str. 2) opozarjajo na naslednje pomanjkljivosti:

- njegova praktična uporaba je precej zapletena,
- sistem je orientiran interno, brez uporabe zunanjih primerjav,
- vezan je na distanciran, ne pa na interaktiven managerski proces.

Navedene pomanjkljivosti pa se povsem relativizirajo, če pri vrednotenju upoštevamo razlike med ameriškimi in francoskimi ideologijami in vrednotami (Haspeslagh, Noda in Boulos, 2001, str. 67). Ob upoštevanju razlik v načinu vodenja podjetij, oblikovanju toge hierarhije v francoskih podjetjih, načinu pristopa k reševanju nalog, obsegu socialne zaščite zaposlenih in splošnih vrednot je sistem upravljalne table verjetno ustrežnejši za francosko ideologijo kot uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti.

2.3.3. Strateški informacijski sistem

Da bi meritve sistema kontrole vplivale na izvajanje procesa strateškega upravljanja in poslovanja, jih je potrebno na nek način posredovati tistim, ki so v podjetju odgovorni za oblikovanje in izvajanje strateških načrtov. To je naloga strateškega informacijskega sistema (Veen-Dirks, Wijn, 2002, str. 409), ki mora vrhovnemu managementu na formalen ali neformalen način sporočiti t. i. kritične faktorje uspeha (angl. "Critical Success Factors"). V podjetju so kritični faktorji uspeha tiste stvari, ki morajo biti dosežene, da je zagotovljena uspešnost podjetja. Imeti morajo naslednje lastnosti (Hunger, Wheelen, 1996, str. 294):

- biti pomembni za doseganje skupne uspešnosti podjetja,
- organizacijska enota, za katero veljajo, jih mora biti sposobna meriti in nadzorovati,
- ne sme jih biti preveliko število, osredotočeni morajo biti na ključne procese,
- iz njih lahko opredelimo aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti,
- lahko jih uporabimo v vseh podjetjih iste dejavnosti, ki imajo podobne cilje in strategije,
- so hierarhično strukturirani, nekateri faktorji veljajo za celotno podjetje, drugi pa so ožji in jih upoštevamo v okviru npr. funkcijskega področja.

Informacijski sistem, oblikovan z uporabo kritičnih faktorjev uspeha, bo usmeril pozornost managementa na ključne procese v organizacijski enoti (Remenyi, 1991, str. 49).

2.3.4. Vloga nagrajevanja v okviru uresničevanja strategije

Ker je uspešnost izvedbe strategije na koncu odvisna od tega, kako jo bodo sprejeli in izvajali posamezniki v organizaciji, je pomemben proces v okviru uresničevanja strategije tudi sistem motiviranja in nagrajevanja posameznikov in organizacijskih skupin. Nadzor in motivacijo zaposlenih pri izvajanju strateških nalog dosegamo s standardnimi ukrepi, ki se uporabljajo tudi pri drugih procesih. To so: nagrade, povišice, napredovanja, bonitete, pohvale, kritike, dodeljevanje zahtevnejših nalog in podobno. Pomembno pri tem je poudariti, da je treba določiti prioriteto ciljev in nato, skladno z njimi, povezati sistem

motivacije. Zavedati pa se moramo, da bodo v podjetju, kjer imajo prednost operativni kratkoročni cilji, zaposleni porabili malo časa za razmišljanje, kako bi dosegli dolgoročne strateške cilje.

Kljub temu da ni idealnega sistema za motiviranje in nagrajevanje, v nadaljevanju povzemam smernice za oblikovanje učinkovitega motivacijskega sistema (Pearce, Robinson, 1994, str. 367–371):

- nagrade morajo biti tesno povezane s strateškim načrtom,
- variabilni del (tisti, ki je odvisen od uspešne izvedbe nalog) naj predstavlja pomemben delež plače zaposlenega,
- nagrade in spodbude morajo biti povezane z individualnimi nalogami, pri čemer ima posameznik vpliv na uspešnost izvedbe naloge,
- motivacijski sistem naj zaobjame vse posameznike, način motiviranja pa upošteva razlike glede na hierarhični nivo v organizaciji,
- motivacijski sistem mora biti pošten, točen in jasen,
- nagrajevanje uspeha naj bo večje kot kaznovanje v primeru neuspeha,
- upoštevati moramo vrednost nedenarnih motivatorjev, kot so odgovornost, avtonomnost, sodelovanje pri odločitvah,
- vedno je treba dopustiti možnost dopolnitve ali spremembe sistema motiviranja.

2.3.5. Problemi kontrole uresničevanja strategij

Način izvajanja meritev je ključen za kvaliteto kontrole uresničevanja strategije. Brez objektivnih in pravočasnih meritev si zelo težko predstavljamo izvajanje strateških odločitev. Literatura navaja širok spekter težav, povezanih z izvajanjem meritev (Asch, 1992, str. 105):

- Slabo definirani cilji. Cilji so rezultat procesa načrtovanja in vstopajo v sistem kontrole kot standardi, ki jih želimo doseči. Zaradi tega morajo biti merljivi, realni in konsistentni glede na časovno dolžino, v kateri jih opazujemo. Če je treba, cilje uredimo tudi po lestvici prioritete.

- Napačna ali premajhna sposobnost obdelave podatkov. Za izvajanje kontrole moramo namreč zagotoviti ustrezno število podatkov, zato je potrebno sistematično urediti zajemanje, obdelavo in distribucijo informacij v podjetju.
- Management na osnovi negativnih odstopanj. V modelu kontrole predpostavljamo, da bistvena odstopanja od planiranih vrednosti zahtevajo managerjevo pozornost. Če odstopanj ni, pomeni, da vsi procesi tečejo pravilno. Če se pri tem managerji osredotočijo le na negativna odstopanja, lahko pride do negativnih posledic na sistemu kontrole in izvajanju strategije podjetja. Uspešno izvajanje je odvisno od procesa učenja, ki nastaja iz soočanja s težavami, jasne komunikacije in vrednotenja razlogov za bistvena pozitivna in negativna odstopanja od načrta.
- Izogibanje napakam in sprejemanje le-teh. Sistemi kontrole imajo lahko močan vpliv na organizacijsko klimo v podjetju. Posledica kontrolnega sistema je pogosto strogo izogibanje napakam. Ker so napake sinonim za neuspeh, se izvajalci na vse načine trudijo, da bi jih ne naredili ali pa jih prikrili, ko se zgodijo. V drugi skrajnosti so lahko sistemi kontrole oblikovani tako, da sprejemajo napake. Gradi se na predpostavki, da so lahko napake spodbuda za inovacije, ki bodo pripomogle k uspešnosti podjetja.

Iz zgoraj navedenega smemo sklepati, da so pravočasne in kvantitativno ovrednotene meritve v okviru sistema kontrole pomembne za zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Vendar pa ima lahko neustrezno oblikovanje sistema kontrole, ob sicer korektnih meritvah, negativne stranske učinke na poslovanje podjetja. Med pogostejše stranske učinke takšne vrste štejemo naslednja dva učinka (Hunger, Wheelen, 1995, str. 296):

- usmerjenost h kratkoročnim ciljem in
- zamenjava cilja delovanja.

2.3.5.1. Usmerjenost h kratkoročnim ciljem

Eden glavnih problemov pri nadzorovanju uresničevanja strategije je pretirana usmerjenost h kratkoročnim ciljem. Podjetje je uspešno na dolgi rok samo, če zna uravnotežiti kratkoročne in dolgoročne cilje. Za pretirano usmerjenost h kratkoročnim ciljem so krivi predvsem naslednji dejavniki:

- investitorji in vodstvo podjetja, ki pričakujejo in zahtevajo kratkoročne rezultate. Pri tem je potrebno poudariti, da investitorji kljub vsemu cenijo dolgoročne investicije, tako da gre bolj pogosto za prepričanje vodstva in osebne interese kot pa za dejanski pritisk investitorjev.
- Sistem nagrajevanja v podjetju, ki velikokrat temelji le na kratkoročnih rezultatih.
- Osebni interesi posameznika, ki niso nujno povezani z dolgoročno uspešnostjo poslovanja enote, za katero je odgovoren.

Sistem nagrajevanja želi stimulirati delovanje zaposlenih, ki bo zagotavljalo dolgoročno uspešnost podjetja. Izkaže se, da je zelo težko preprečiti zlorabe sistema, ko nekdo opusti dolgoročne investicije, oziroma jih spremeni v kratkoročne. Tako na primer investicije v izobraževanje, raziskave in razvoj ne prinesejo finančnih rezultatov v kratkem obdobju, so pa pogoj za njihovo doseganje na dolgi rok. Dolgoročni cilji pogosto vsebujejo oblikovanje sposobnosti, ki sodijo med neotipljiva sredstva, kar lahko pomeni, da jih tradicionalni nadzorni sistemi spregledajo.

2.3.5.2. Zamenjava cilja delovanja

Pri izvajanju kontrole se managerji bolj nagibajo k doseganju kazalnikov, ki so kvantitativni in jasno merljivi, kot tistih, ki so bolj kvalitativne narave. Ker je doseganje ciljev ponavadi povezano z nagradami, izvajalci težijo k doseganju kvantitativnih kazalnikov, saj so zanesljivejša pot za doseganje nagrade. Hunger in Wheelen (Hunger, Wheelen, 1995, str. 298) navajata primer proizvodnje avtomobilov, kjer je kontrolni sistem usmerjen in nagrajuje doseganje količinskih ciljev. Zato kupci, po njunem mnenju, lahko pričakujejo veliko število slabo narejenih avtomobilov.

Do podobnih učinkov pride, ko se postavljajo kazalniki in cilji za posamezno organizacijsko enoto. Ta lahko začne obravnavati sebe kot samostojno in od celote neodvisno. Njen glavni cilj postane maksimiranje postavljenih kazalcev, tudi na račun drugih organizacijskih enot, manjšega sodelovanja in usklajevanja v okviru celotnega delovanja. Takšno delovanje, kljub temu da zadovoljuje zahteve kontrolnega sistema, s stališča podjetja ni pravilno.

3. Teorija uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

3.1. Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

Začetki ideje uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti segajo v leto 1990 v ZDA in so nastali na osnovi raziskave *Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti*, katere vodja je bil David Norton, Robert Kaplan pa je bil akademski svetovalec. Spodbuda za raziskavo je bilo prepričanje avtorjev, da postajajo obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo zlasti na finančne in računovodske kazalnike, zastareli. V raziskavo so bili vključeni predstavniki večjega števila ameriških proizvodnih in storitvenih industrijskih podjetij iz različnih dejavnosti. Na osnovi študije primerov modernih sistemov merjenja uspešnosti podjetij je nastal sistem, ki je bil kasneje poimenovan (Kaplan, Norton, 1993, str. 134) uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (angl. "Balanced Scorecard"). Tradicionalnim računovodskim in finančnim kazalnikom so bili dodani nefinančni kazalniki in, kot pove že ime, je v sistemu zajeto ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Sistem je bil razdeljen na štiri vidike: finančnega, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan, Norton, 2000, str. 8).

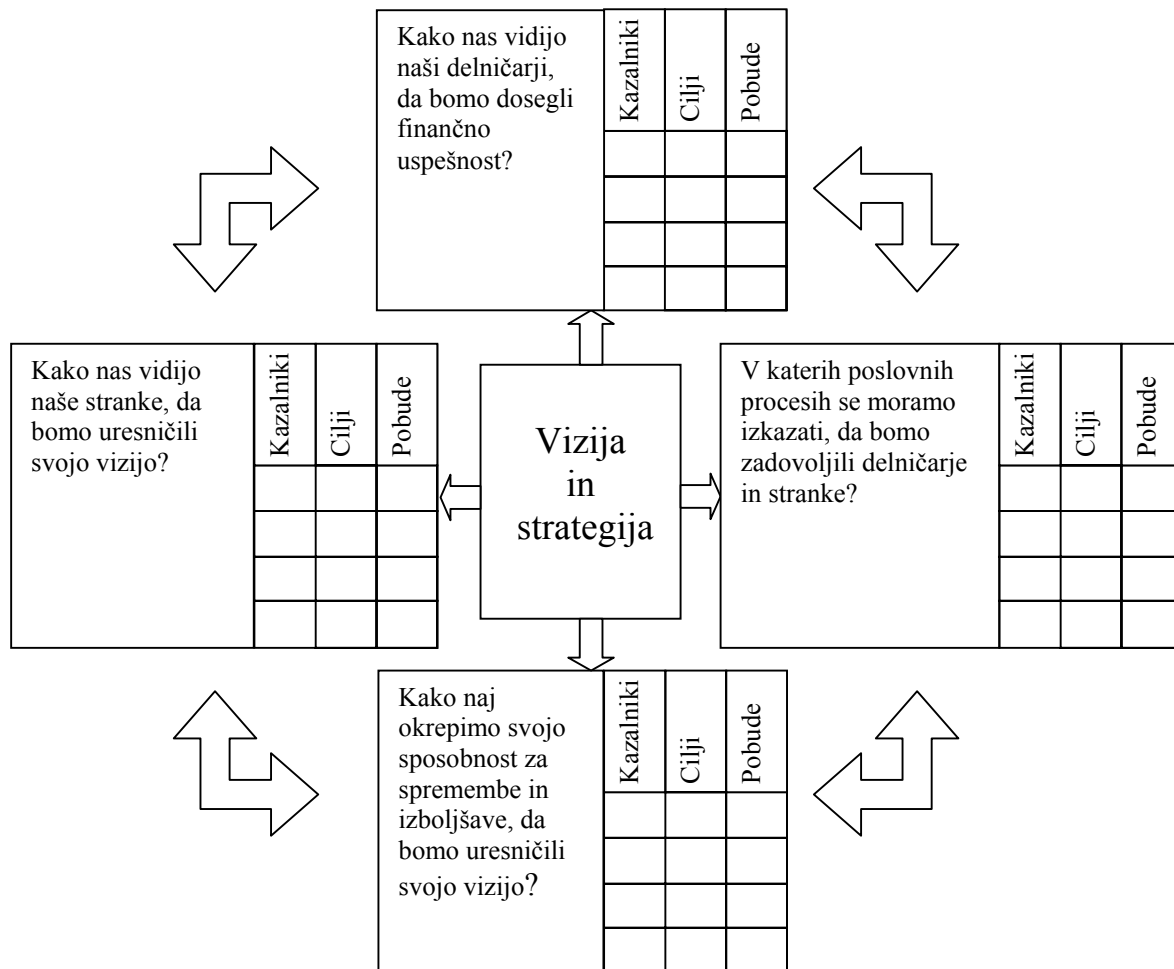
3.2. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem merjenja uspešnosti

Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja vizijo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir strateškemu sistemu merjenja in managementa (Niedermeyer, Seeliger, Wenisch, 2002, str. 173). Klasični nadzorni sistemi, ki temeljijo predvsem na finančnih kazalnikih, se osredotočijo na ugotavljanje, kako uspešno podjetje uporablja otipljiva sredstva. Neotipljiva sredstva, kot so znanje, motivacija zaposlenih, notranji procesi in imidž, pa v teh nadzornih sistemih niso eksplicitno zastopana.

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti rešuje ta problem s tremi dodatnimi vidiki, ki so usmerjeni v poslovanje neotipljivih sredstev. Kot je prikazano v sliki 4, uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti pretvori vizijo in strategijo v cilje in kazalnike, ki so

razdeljeni v štiri vidike (Kaplan, Norton, 2000, str. 23): finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

Slika 4: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21

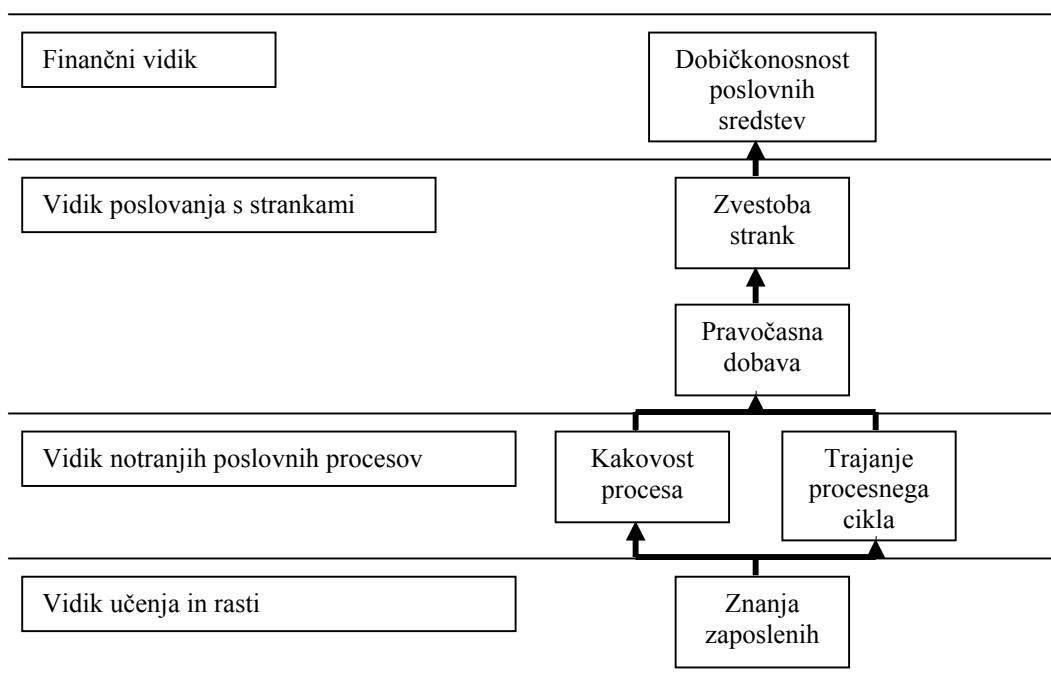
Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je kot metoda preverjanja uspešnosti poslovanja uporabna za podjetja v katerikoli panogi, kar pa ne velja za splet kazalcev, ki je vpet v strukturo. Različna konkurenčna okolja in procesi, v katerih podjetje gradi svoje primerjalne prednosti, zahtevajo specifične spletke kazalcev, ki so prilagojeni vizij, strategiji in organizacijski kulturi podjetja (Hočevar, 2002, str. 94). Prav tako se lahko zgodi, da podjetje glede na svojo specifičnost razširi ali zoži število vidikov sistema; pomembno pa je, da takšno podjetje pri tem ne zanemari ključnega poslovnega procesa ali pa, v drugi skrajnosti, oblikuje preveč kompleksen sistem.

Naslednja lastnost uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti so vzročno-posledična razmerja (Wall, 2001, str. 67), ki morajo povezovati vse štiri vidike.

Strategija podjetja je zbirka predpostavk o vzrokih in posledicah (Kaplan, Norton, 2000b, str. 168). Ker sem navedel, da uravnoveženi sistem pretvarja vizijo in strategijo v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, se morajo zaradi tega vzročno-posledična razmerja jasno kazati tudi v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti. Pravilen uravnovežen sistem kazalnikov mora vsebovati splet kazalnikov rezultatov in gibal uspešnosti poslovanja. Kazalniki rezultatov brez gibal uspešnosti ne povejo, kako naj se dosežejo rezultati, in ne dajejo informacij o tem, ali se strategija uspešno izvaja. Gibala uspešnosti brez kazalnikov rezultatov lahko poslovni enoti omogočajo kratkoročno izboljšanje delovanja, ne bodo pa mogla pokazati, ali so se izboljšave v proizvodnji pretvorile v rast poslov z obstoječimi in novimi strankami ter v nadaljevanju v večjo finančno uspešnost.

Zaradi enostavnejšega razumevanja vzročno-posledičnih razmerij avtorja predlagata oblikovanje strateške karte (Kaplan, Norton, 2000, str. 69, Kaplan, Norton, 2000a, str. 167). Teoretičen primer takšne karte je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Vzročno-posledična razmerja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42

Kot kaže primer, je lahko kazalnik finančnega vidika donosnost vloženega kapitala. Gibalo tega kazalnika bi lahko bila vnovična naročila in povečana prodaja obstoječim strankam, kar je posledica njihove visoke stopnje zvestobe. Tako je zvestoba strank vključena v sistem, znotraj vidika poslovanja s strankami, kar ima, po pričakovanjih, velik vpliv na dobičkonosnost poslovnih sredstev. Toda kako bo podjetje pridobilo zvestobo strank? Analiza njihovih preferenc bi utegnila razkriti, da stranke zelo cenijo pravočasno dobavo. Torej bi izboljšana in pravočasna dobava vodila k večji zvestobi strank, kar posledično prinaša večjo finančno uspešnost. Na ta način sta tako zvestoba strank kot pravočasna dobava vključeni v vidik poslovanja s strankami v sistemu. Proces se nadaljuje z vprašanjem, v katerih notranjih procesih se mora podjetje izkazati, da bo doseglo pravočasno dobavo. Za čim manj zamud pri dobavi mora podjetje doseči kratek čas trajanja ciklov v delovnih procesih in visoko kvalitetne notranje procese, kar je lahko kazalnik vidika notranjih procesov. Kako organizacija izboljša kakovost in skrajša čas trajanja ciklov notranjih procesov, je naslednje vprašanje, katerega odgovor je: z usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih. Na ta način se pokaže vzročno-posledična povezava, ki se začne pri vidiku učenja in rasti, konča pa v finančnih kazalnikih (Hillman, Keim, 2001, str. 128). Tako uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti opisuje strategijo strateške poslovne enote, pri čemer mora določiti in izrecno opisati zaporedje predpostavk o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibalni uspešnosti teh rezultatov (Ložar, 2002, str. 52).

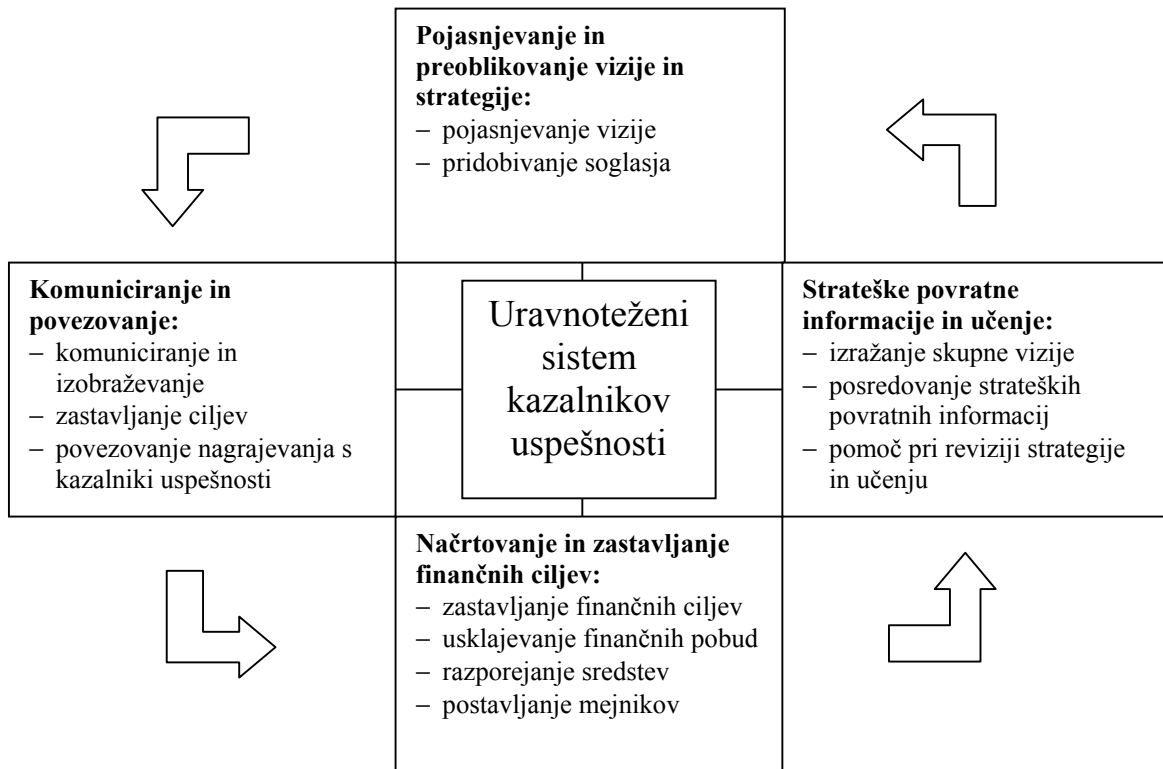
3.3. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti kot managerski sistem

Praktične izkušnje uporabe sistema so sčasoma pokazale, da managerji uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti (glej sliko 6) niso uporabljali zgolj za pojasnjevanje in posredovanje strategije, ampak tudi za njeno uresničevanje. Tako naj bi se po mnenju avtorjev razvil iz sistema merjenja v sistem managementa (Kaplan, Norton, 1996, str. 75). Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov:

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,

- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 6 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 1996, str. 77

V procesu oblikovanja sistema, določanja strateških ciljev in vzročno-posledičnih razmerij se pokaže potreba po jasnejši opredelitvi vizije in strategije. Jasnost je še posebej pomembna zaradi učinkovite komunikacije sistema na nižje nivoje. Ker sistem v podjetju razvija skupina vodstvenih delavcev kot skupinski projekt, se z njim oblikuje skupni model celotnega poslovanja, h kateremu so prispevali vsi (Kaplan, Norton, 2000, str. 23). Sistem uravnoteženih kazalnikov je lahko temelj za komunikacijo navzdol, pri čemer je komunikacija namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije. Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi se moral vsakdo v organizaciji zavedati dolgoročnih ciljev poslovne enote in strategije za doseganje teh ciljev. Za uresničevanje ambicioznih finančnih ciljev morajo managerji določiti ambiciozne cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. S tem so prizadevanja managerjev usmerjena k izboljševanju in preurejanju

procesov, ki so ključnega pomena za strateški uspeh podjetja. Organizacije potrebujejo zmožnost učenja v dvojni zanki. Enojno zanko predstavlja proces, ko se managerji sprašujejo, ali je izvajanje strategije skladno z načrtom. Učenje na osnovi dvojne zanke nastopi, ko iščejo informacije, ali je zastavljena strategija še vedno uspešna in izvedljiva.

Proces strateškega učenja se začne s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotno podjetje. Kazalniki pomagajo prevesti kompleksne in pogosto zamegljene koncepte v določnejšo obliko, s katero se lahko doseže soglasje znotraj vodstva. Proces posredovanja in usklajevanja spodbudi vse posameznike k ukrepom, usmerjenim v organizacijske cilje. Pojasnjevanje vzročno-posledičnih povezav olajšuje pojasnjevanje in omogoča posameznikom, da najdejo svoj položaj in vlogo pri doseganju zastavljenih ciljev (Coulson, 1992, str. 81). V tretjem procesu primerjamo želene cilje s trenutnimi dosežki in s tem izpostavimo razkorak v uspešnosti, za katerega je potrebno oblikovati strateške pobude. Tako se sklone krog procesov, pri čemer uravnoteženi sistem kazalnikov ni uporaben le za merjenje sprememb, ampak jih tudi sproža.

3.4. Strateški kazalniki uspešnosti

Podjetja, ki želijo uporabljati uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, se srečajo z dvema obsežnima nalogama. Najprej morajo oblikovati ustrezen sistem kazalnikov, nato pa jih učinkovito uvesti v prakso poslovanja.

V nadaljevanju bom podrobneje opisal možnosti, ki jih ima podjetje pri oblikovanju kazalnikov v okviru vsakega od štirih vidikov. Pozornost dajem splošnim kazalnikom, ki se praviloma uporabljajo ne glede na dejavnost; pomembno pa je vedeti, da niso zadostni, zato morajo unikatno strategijo opisovati tudi specifični kazalniki in gibalna uspeha.

V drugem delu želim pokazati metodologijo uvajanja v podjetje in opozoriti na nevarnosti, ki so bile ugotovljene ob uvajanju sistema v druga podjetja.

3.4.1. Finančni vidik

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 uspešnosti. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju.

Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Splošni finančni cilji za posle v stopnji rasti so deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, pri skupinah strank in regijah. Večina poslovnih enot na stopnji zrelosti uporablja finančne cilje, povezane z dobičkonosnostjo. Takšen cilj se lahko izrazi s kazalniki, kot so dobiček od poslovanja, donosnost naložbe, dobičkonosnost poslovnih sredstev ali ekonomska dodana vrednost. Splošna finančna cilja za posle v stopnji upadanja sta denarni tok iz poslovanja in zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih. Na osnovi tega lahko opredelimo tri usmeritve, ki oblikujejo poslovno strategijo, v njihovem okviru pa tudi ključne kazalnike finančnih ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 61):

- rast in splet prihodkov,
- zmanjševanje stroškov, izboljševanje produktivnosti,
- vezava sredstev, naložbena strategija.

Gibala finančnega vidika morajo biti prilagojena panogi, konkurenčnemu okolju in strategiji poslovne enote, hkrati pa morajo biti vsi cilji in kazalniki drugih vidikov sistema povezani z doseganjem enega ali več ciljev finančnega vidika. To načelo priznava dejstvo, da je namen vseh strategij, programov ter pobud omogočiti poslovnim enotam doseganje njenih dolgoročnih finančnih ciljev in s tem ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje.

Ko so vsi kazalniki uvrščeni v verigo vzročno-posledičnih razmerij, ki se konča v finančnih ciljih, dobimo sistem, ne pa le skupino nepovezanih ali celo nasprotujočih si ciljev. Sistem kazalnikov mora govoriti o strategiji doseganja dolgoročnih finančnih ciljev,

jih povezati z zaporedjem ukrepov, ki jih izvajamo s finančnimi procesi, strankami, notranjimi procesi ter končno zaposlenimi in sistemi, da dosežemo želeno dolgoročno finančno uspešnost.

V tabeli 2 so navedeni osnovni kazalniki uspešnosti s finančnega vidika.

Tabela 2: Kazalniki in ključna gibalna finančnih ciljev

Rast in splet prihodkov	Zmanjševanje stroškov, izboljševanje produktivnosti	Vezava sredstev, naložbena strategija
<i>novi izdelki in storitve</i> običajni kazalnik za ta cilj je delež prihodkov od novih izdelkov in storitev uvedenih v določenem obdobju	<i>povečanje prihodkov</i> cilj produktivnosti pri podjetjih na stopnji rasti je osredotočen na povečanje prihodkov (npr. na zaposlenega)	<i>obvladovanje obratnih sredstev</i> kazalnik je obrat sredstev
<i>novi načini uporabe</i> kazalnik je delež prodaje za nove uporabe	<i>zmanjšanje stroškov na enoto</i> na zreli razvojni stopnji pripomorejo k višjim kazalcem dobičkonosnosti in donosnosti naložb doseganje konkurenčnih stroškovnih ravni, povečevanje dobička iz poslovanja in nadzor nad posrednimi in dodatnimi stroški	<i>izboljšanje vezave sredstev</i>
<i>nove stranke in trgi</i> delež prodaje novim strankam, tržnim segmentom ali regijam, povečevanje deleža SPE pri ciljnih tržnih segmentih	<i>izboljšanje izbora prodajnih poti</i> kazalnik je delež novih, cenejših prodajnih poti	
<i>novi odnosi</i> primer kazalnika je obseg sodelovanja prej neodvisnih SPE	<i>zmanjšanje odhodkov iz poslovanja</i> zmanjšanje svojih prodajnih, režijskih in administrativnih stroškov	
<i>nova določanja cen</i> rast prihodkov s povišanjem cen izdelkov, odstotki dobičkonosnosti izdelkov ali strank		

Vir: Rejc, 1996, str. 29; Rejc, 1999, str. 93–96; Kaplan, Norton, 2000, str. 61–70; Kač, 2002, str. 18–19

3.4.2. Vidik poslovanja s strankami

Podjetja opredelijo znotraj vidika poslovanja s strankami segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Na ta način prispevajo vire za prihodkovno stran finančnih ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti omogoča uskladitev osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, kamor spadajo: zadovoljstvo, zvestoba, ohranjanje in pridobivanje strank ter dobičkonosnost s ciljnim segmenti strank in trga.

Proces oblikovanja strategije mora, s poglobljeno tržno analizo, pokazati različne tržne segmente in njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Ko podjetje opredeli svoje tržne segmente in se usmeri nanje, se lahko posveti ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. Dejavnike kupčevega zadovoljstva lahko razdelimo v štiri skupine (Rejc, 1996, str. 29): čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški. V okviru naštetih pa obravnavamo možne kazalce.

Kot pri ostalih vidikih tudi tu ločimo osnovno skupino kazalnikov, ki so uporabni za vsa podjetja, in gibala uspešnosti, po katerih se podjetje ločuje od tekmecev. Merjenje uspešnosti ponudb predstavlja primer gibala oziroma vnaprejšnjega kazalnika rezultatov na področju poslovanja s strankami.

Osnovna skupina kazalnikov je sestavljena iz kazalnikov z zamikom, ki zaposlenim povedo, kako uspešni so bili pri zadovoljevanju strank v preteklosti. Primeri takšnih kazalnikov so:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- dobičkonosnost strank.

Tržni delež odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na celotno prodajo na trgu, vrednostno ali z ozirom na prodano količino enot. Pridobivanje strank meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva stranke oziroma posle. Ohranjanje strank spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja ali vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. Zadovoljstvo

strank ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Dobičkonosnost strank meri samo čisti dobiček od strank ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Osnovno skupino kazalnikov dopolnimo z vnaprejšnjimi kazalniki, ki dajo odgovor na vprašanje, kaj mora podjetje ponuditi svojim strankam, da si v bodočnosti zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva ter ohranjanja oziroma pridobivanja strank in visok tržni delež. To se kaže v ponudbi, ki jo podjetje pošilja svojim strankam. Čeprav se ponudbe, glede na panoge in tržne segmente, razlikujejo, lahko opredelimo nekatere skupne lastnosti, ki pomagajo pri oblikovanju gibal. Te značilnosti je mogoče razporediti v tri kategorije:

- značilnost izdelkov, ki vključujejo njegovo funkcionalnost, kakovost in ceno,
- odnos s strankami, sestavljen iz dobave izdelka, vključno z odzivnim in dobavnim časom, ter strankino mnenje o nakupu,
- imidž in ugled.

Kazalniki v okviru posameznih dejavnikov kupčevega zadovoljstva so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Dejavniki in kazalci kupčevega zadovoljstva

Čas	Kakovost	Celovitost ponudbe	Stroški
Čas od naročila do dobave	Delež pritožb kupcev	Število strank	Razmerje med dejansko ceno in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati
Čas od ideje oziroma ugotovljene potrebe do trženja	Število reklamacij v času garancij	Delež stalnih kupcev	Stroški lastništva kupljenega blaga (oportunitetni stroški)
Čas za izvedbo storitve	Stroški za garancije	Stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem	
Povprečen odzivni čas na povpraševanje	Število izboljšanih proizvodov	Delež novih kupcev	
	Delež pravočasnih dobav	Število partnerstev s kupci	
	Število svetovalnih ur na odjemalca	Obseg povezanih nakupov	
		Zadovoljstvo s trženjskim spletom	
		Pripravljenost na ponovni nakup	

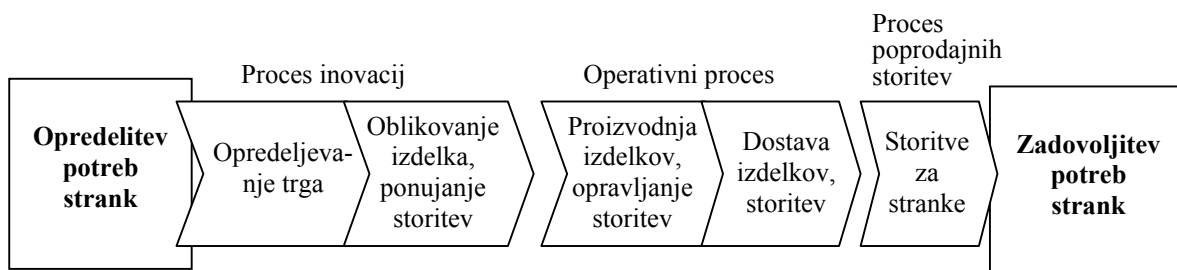
Vir: Rejc, 1996, str. 29; Rejc, 1999, str. 93–96; Kaplan, Norton, 2000, str. 73–100; Kač, 2002, str. 16

3.4.3. Vidik notranjih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Običajni sistemi merjenja uspešnosti so osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanje obstoječih poslovnih procesov (Koren, 1996, str. 69, Repše, 1992, str. 5). V nasprotju s tem pristopom uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev.

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov vodstva, potem ko so opredelili cilje in kazalnike za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, opredelijo še ključne notranje procese, po katerih se mora organizacija odlikovati. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov uravnoteženega sistema kazalnikov izvirajo iz strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljnih strank. Pri določitvi kazalnikov na osnovi ključnih notranjih procesov si pomagamo z analizo celotne verige vrednosti notranjih procesov, kar je prikazano na sliki 7.

Slika 7: Model osnovne verige vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105

Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev. Na operativni proces se je v preteklosti osredotočala večina sistemov merjenja uspešnosti poslovanja organizacij. Iz modela verige vrednosti pa lahko vidimo, da je operativna odličnost le ena od sestavin, in ne nujno tudi odločilna sestavina celotne notranje verige vrednosti za izpolnjevanje finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami.

Proces inovacij

Proces inovacij je daljši del poti ustvarjanja vrednosti in je sestavljen iz dveh delov. V prvem se izvajajo tržne raziskave za opredelitev velikosti trga, preferenc in cen izdelkov, lahko pa tudi iskanje novih trgov in izdelkov.

V drugem delu procesa inovacij skupina za raziskave in razvoj opravlja raziskave za razvoj novih izdelkov, razvoj nove generacije izdelkov na obstoječi tehnologiji in uvaja nove izdelke na trg. Mnogo podjetij gradi svoje konkurenčne prednosti na nepretrganem toku novih izdelkov in storitev. Tako postajajo raziskave in razvoj vse pomembnejši dejavnik v tržnem boju, hkrati pa pomenijo v poslovanju podjetja vse večji strošek. Zaradi teh dveh razlogov je uspeh procesa raziskav in razvoja smiselno spodbujati in ovrednotiti s prilagojenimi cilji in kazalniki.

Operativni proces

V obstoječi proizvodnji se postopki ves čas ponavljajo, kar omogoča uporabo tehnik managementa, s katerimi v podjetju nadzorujejo in izboljšujejo sprejem in procesiranje naročil strank ter postopke prodaje, proizvodnje in dostave. Ponavadi so v podjetju proizvodne procese spremljali in nadzirali s finančnimi kazalniki, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja. Sčasoma je premočno osredotočanje na ozko usmerjene finančne kazalnike podjetje vodilo do izjemno slabega poslovanja: zaposlovali so delovno silo in kupovali stroje in s tem ustvarjali zaloge, ne glede na naročila, ter menjavali dobavitelje, da bi dosegli čim nižje nabavne cene.

Poprodajne storitve

Poprodajne storitve vključujejo dajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo reklamacij ter obdelavo plačil, kot je na primer poslovanje s kreditnimi karticami. Podjetja, ki nameravajo zadovoljiti pričakovanja ciljnih strank z nadpovprečnimi poprodajnimi storitvami, lahko izmerijo svojo uspešnost poprodajnih storitev z uporabo enakih kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, kot so opredeljeni za operativne procese.

V tabeli 4 so navedeni primeri osnovnih kazalnikov v okviru vidika notranjih procesov.

Tabela 4: Veriga vrednosti notranjih procesov in kazalniki

Proces inovacij	Operativni proces	Proces poprodajnih storitev
Delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji	Odzivni čas (od naročila do dobave)	Delež reklamacij
Delež prodaje lastnih in zaščiteneh izdelkov (patenti, blagovne znamke)	Delež pravočasnih dobav	Stroški popravil
Razmerje novih uvedenih izdelkov v primerjavi s konkurenti	Stroški popravil proizvodov	Čas od dobave do zadnjega plačila stranke
Stopnja izkoriščenosti proizvodnih kapacitet	Delež okvar	Dnevi vezave terjatev do kupcev
Povprečen čas za razvoj novega izdelka	Delež odpada	Stroški izterjav in reševanja sporov
	Delež ponovnih obdelav	
	Stroški materiala na enoto	
	Stroški materiala v celotnih stroških	
	Dnevi vezave zalog materiala	
	Dnevi vezave zalog končnih izdelkov	
	Učinkovitost proizvodnega cikla	

Vir: Rejc, 1996, str. 31; Rejc, 1999, str. 93–96; Kaplan, Norton, 2000, str. 114–116; Kač, 2002, str. 18–19

3.4.4. Vidik učenja in rasti

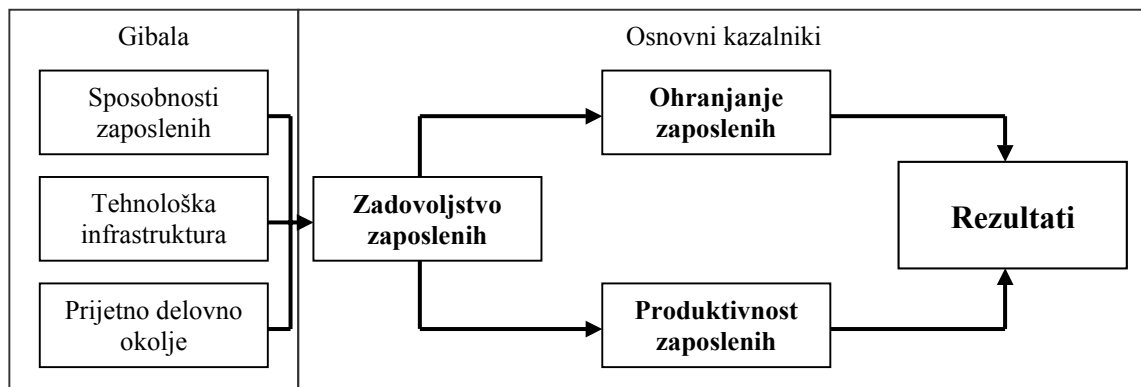
Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo in so gibalno za doseganje ambicioznih ciljev, ki so opredeljeni v ostalih treh vidikih. Investicije v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov se v podjetju obravnavajo kot stroški določenega obdobja in se ocenjujejo na osnovi kratkoročnih finančnih rezultatov. To pomeni, da je zniževanje takšnih investicij preprost način za doseganje dodatnih kratkoročnih dobičkov. Posledica pa je dolgoročna neuspešnost podjetja, ki izhaja iz nezmožnosti nadgrajevanja sposobnosti zaposlenih, sistemov in organizacijskih procesov (Huseman, Goodman, 1999, str. 69). Kljub temu nekatera vodstva izvajajo takšne aktivnosti, saj upajo na to, da se bodo slabosti pokazale šele pri njihovih naslednikih.

Če želijo organizacije doseči dolgoročne ambiciozne cilje rasti ekonomske uspešnosti poslovanja (Pučko, 1998, str. 558), morajo investirati v svojo infrastrukturo (ljudi, sisteme in postopke). Obstajajo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti:

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivost informacijskega sistema in
- motivacija, avtonomnost ter usklajevanje.

Slika 8 prikazuje, v kakšnih medsebojnih razmerjih nastopajo gibalna in osnovni kazalniki vidika učenja in rasti.

Slika 8: Struktura kazalnikov za merjenje v okviru vidika učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

Za uspeh organizacije ni dovolj le ponavljati isto delo na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti, ampak se je treba za ohranitev relativne uspešnosti nenehno izpopolnjevati. Ideje o izboljševanju procesov morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam (Hansen, Oetinger, 2001, str. 67). Standardi o uspešnem izvajanju notranjih procesov in ustreznem odzivanju na zahteve strank v preteklosti so le izhodišče za nenehne izboljšave, ne pa kazalniki sedanje in bodoče uspešnosti poslovanja. Premik zahteva dodatno usposabljanje zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati o doseganju ciljev organizacije.

Trije ključni kazalniki učenja in rasti zaposlenih so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji in
- njihova produktivnost.

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih je, kot je prikazano na sliki 8, gibalno drugih dveh kazalnikov. V organizacijah lahko dosežejo visoko raven zadovoljstva strank, če jim strežejo zadovoljni zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih se ponavadi meri z letno ali periodično raziskavo, s katero anketiramo določen odstotek naključno izbranih zaposlenih.

Cilj ohranjanja zaposlenih je, da se v organizaciji zadržijo tisti, za katere obstaja dolgoročni interes. Bistvo tega kazalnika je, da se dolgoročno vlaga v zaposlene, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Ohranjanje zaposlenih se ponavadi meri z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Merjenje produktivnosti zaposlenih je kazalnik za izražanje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih, njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih. Najpreprostejši kazalniki produktivnosti so prihodki na zaposlenega, pri čemer mora biti iz prihodkov izločen vpliv rasti cen.

Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če niso motivirani za delovanje v njenem interesu in svobodni pri sprejemanju odločitev ter v svojem delovanju. S ciljem spremljanja napredka na tem področju oblikujemo:

- kazalnice novih zamisli in njihovega uresničevanja,
- kazalnice izboljšav,
- kazalnice individualnega in organizacijskega usklajevanja in
- kazalnice uspešnosti delovanja zaposlenih.

Ko so podjetja opredelila splošne kazalnike, morajo določiti gibalna vidika učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije. Gibala ponavadi izvirajo iz prekvalifikacije delovne sile, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motivacije, avtonomnosti in usklajevanja.

Število uspešno izvedenih predlogov in stopnja izboljševanja ključnih procesov sta dobra kazalnika za doseganje ciljev organizacijskega in individualnega razporejanja. Tovrstni kazalniki so dokaz, da zaposleni dejavno sodelujejo pri izboljšavah v podjetju.

V tabeli 5 so navedeni primeri kazalnikov v okviru vidika učenja in rasti.

Tabela 5: Kazalniki vidika učenja in rasti

Sposobnosti zaposlenih	Zmogljivost informacijskega sistema	Vzdušje za delovanje
Indeks zadovoljstva zaposlenih	Višina vlaganja v informacijsko tehnologijo	Število zamisli na zaposlenega
Delež zamenjav na ključnih delovnih mestih	Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije	Število uresničenih zamisli
Količnik fluktuacije (bruto in neto)	Delež zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen dostop do informacij o njej	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		Višina udeležbe zaposlenih v dobičku
Povprečna stopnja izobrazbe		Količnik plače v primerjavi s povprečno plačo v panogi
Prihodki na zaposlenega		
Dodana vrednost na zaposlenega		

Vir: Rejc, 1996, str. 33–35; Rejc, 1999, str. 97–100; Kaplan, Norton, 2000, str. 135–155;

Kač, 2002, str. 20–21

Količnik bruto fluktuacije je opredeljen (Pučko, 1999, str. 105) kot razmerje med številom zamenjanega osebja in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. Sestavljen je iz kazalcev: količnika neto fluktuacije in količnika normalne zamenjave zaradi objektivnih vzrokov. Količnik neto fluktuacije je razmerje med številom zamenjanega osebja, ki je posledica notranjih razmer, in povprečnim številom zaposlenih v obdobju.

3.5. Metodologija oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti podjetja

Načini oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti se v literaturi precej razlikujejo (Töpfer, Lindsträdt, Förster, 2002, str. 80), kar izhaja iz dejstva, da se tudi podjetja v praksi močno razlikujejo med seboj in zato ni enotnega pristopa, ki bi bil uporaben za vse. V nadaljevanju navajam originalen predlog avtorjev Kaplana in Nortona, ki sta ga oblikovala na lastnih praktičnih izkušnjah pri snovanju in uvajanju sistema v podjetja. Takšen pristop je bil uporabljen tudi v TIM-u Laško.

Oblikovanje in uvajanje sistema je postavljeno kot projekt, ki gre skozi točno določene faze. Skrb za pravilen potek projekta je naložena vodji projekta oziroma, kot ga imenujeta avtorja, arhitektu uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Za izvajanje potrebnih aktivnosti v okviru projekta vodja imenuje projektno skupino, ki je oblikovana kar najbolj heterogeno. Faze procesa si sledijo v naslednjem zaporedju:

1. izbira ustrezne organizacijske enote in opredelitev povezav z drugimi enotami in podjetjem;
2. opredelitev vizije podjetja in povezovanje vizije podjetja s strateškimi cilji;
3. razčlenitev strateških ciljev in oblikovanje kazalnikov;
4. oblikovanje načrta za izvajanje merjenja.

V nadaljevanju poglavja bom poskušal podrobneje opisati vsako fazo procesa oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.

3.5.1. Izbira ustrezne organizacijske enote in opredelitev povezav z drugimi enotami in podjetjem

Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti teoretično lahko oblikujemo za različne nivoje v podjetju: za podjetje kot celoto, za posamezne strateške poslovne enote², v skrajnosti pa tudi za vsako posamezno delovno mesto. Naloga je poenostavljena, če je podjetje sestavljeno iz ene same strateške poslovne enote ali pa ima sicer več strateških enot, ki pa so si zelo podobne. Vendar v večini primerov nimamo takšne sreče in so v podjetju

² Hunger in Wheelen (1996, str. 238) opredeljujeta strateško poslovno enoto (Strategic Business Unit) kot organizacijsko enoto poljubne velikosti in hierarhičnega položaja pod pogojem, da ima: lastno vizijo in poslanstvo, konkurento, orientiranost na trge in nadzor nad svojimi poslovnimi funkcijami.

strateške poslovne enote, ki se med seboj močno razlikujejo. V zadnjem primeru je najbolje začeti z oblikovanjem uravnoveženega sistema kazalnikov na nivoju strateških poslovnih enot (Kaplan, Norton, 2000, str. 47 in 183). Struktura strateške poslovne enote vsebuje dejavnosti celotne verige vrednosti (glej sliko št. 7): inovacije, proizvodnjo, trženje, prodajo in servis. To pa omogoča oblikovanje vseh štirih vidikov kazalnikov sistema. Zaradi omenjenega razloga oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov za nivo korporacije ni smiselno, saj na trgih ne tekmuje sama, ampak preko svojih poslovnih enot (Rejc, 1996, str. 38). V tem primeru prihaja na nivoju korporacije do sinteze finančnega vidika, medtem ko je poslovnim enotam prepuščeno, da razvijejo vse štiri vidike uravnoveženega sistema.

3.5.2. Opredelitev vizije podjetja in njeno povezovanje s strateškimi cilji

V drugi fazi procesa projektna skupina iz postavljene strategije strateške poslovne enote pripravi osnove za oblikovanje strateških kazalnikov. Kot je prikazano na sliki 1, ima podjetje, ki sledi principom strateškega managementa, v fazi spremljanja in kontrole že opredeljeno vizijo, poslanstvo in strategije za strateške poslovne enote v podjetju (Gadiesh, Gilbert, 2001, str. 74). Kljub temu lahko projektna skupina v tej fazi izkoristi priložnost, da ponovno preveri ustreznost posameznih tekstov, še posebej zato, ker skupino praviloma sestavljajo ljudje, ki so pripravljali že vizijo in strategije.

Pomembnejši del naloge v tej fazi je določevanje strateških ciljev, glede na posamezne vidike uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Projektna skupina skuša najti odgovor na vprašanje, kateri procesi in kakšni cilji v okviru finančnega vidika, vidika strank, notranjih procesov in vidika učenja in rasti prispevajo k uspešni izvedbi zastavljenih strategij in strateških ciljev.

Pomembno je razlikovanje med zaprtimi in mehкими strateškimi cilji. Strateške cilje, ki so postavljeni v merljivi obliki, imenujemo zaprti cilji. To so finančni cilji: kot nivo dobička, višina dividende in podobno. Cilji, ki jih podjetje zasleduje, vendar že vnaprej ve, da jih ne bo doseglo, so mehki cilji. Primer takšnega cilja je "biti vodilni na področju kakovosti". V uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti imajo zaradi kriterija merljivosti prednost zaprti cilji, kar pa ne sme biti razlog, da projektna skupina izpusti katerega od ključnih

strateških ciljev. Avtorja predlagata oblikovanje treh do štirih strateških ciljev za vsak vidik sistema.

3.5.3. Razčlenitev strateških ciljev in oblikovanje kazalnikov

Na osnovi oblikovanih strateških ciljev projektna skupina izbere in oblikuje ustrezne kazalnike. Izbira pravih kazalnikov je večdimenzionalen problem, saj morajo kazalniki:

- izražati pomen strategije,
- vzročno-posledična razmerja v okviru vidika in med vidiki,
- biti usklajeni glede na svoj finančni, nefinančni in
- vnaprejšnji ali povratni karakter.

Ker naj bi bila vsaka uspešna strategija posebna, mora biti takšen tudi sistem kazalnikov. To pomeni, da projektna skupina, poleg osnovnih kazalnikov, katerih primeri so navedeni v poglavju 3.4, oblikuje več posebnih kazalnikov. Kot pomoč pri izbiri in oblikovanju kazalnikov lahko služijo naslednji kriteriji (Rejc, 1996, str. 42):

- kazalniki morajo izhajati iz strategije,
- so enostavni, razumljivi in uporabni,
- med seboj morajo biti usklajeni,
- omogočajo svoje spreminjanje skladno z razvojem podjetja,
- kažejo na posebnost poslovne enote,
- dajejo hitre povratne informacije,
- spodbujajo nenehne izboljšave v podjetju.

V domeni zadnjega kriterija je tudi navodilo, naj bodo kazalniki, če je le mogoče, oblikovani tako, da izražajo pozitivne spremembe in s tem dodatno motivirajo izvajalce. Izbranim kazalnikom je treba določiti ciljne in fazne vrednosti, podrobno vsebino, obrazec za izračun, pogostost merjenja in odgovornega nosilca. Ciljne vrednosti kazalnikov morajo biti določene tako, da od izvajalcev terjajo nadpovprečne poslovne dosežke, ki pa so še vedno realno dosegljivi.

Kot je razvidno iz zgoraj navedenega, je naloga izbire in oblikovanja kazalcev vse prej kot preprosta in jo je smiselno izvesti v več krogih.

3.5.4. Oblikovanje načrta za izvajanje merjenja

V zadnji fazi procesa mora projektna skupina oblikovati sistematičen načrt izvajanja meritev. Vsebovati mora povezave kazalnikov z bazo podatkov in informacijskimi sistemi, posredovanje novega sistema po celem podjetju ter spodbujanje in pomoč pri razvoju kazalnikov za organizacijske enote v okviru strateških poslovnih enot. Uvajanje novega sistema mora biti postopno. Najprej se začnejo izvajati, s stališča zbiranja podatkov, najenostavnejše meritve. Proces uvajanja, ki mora biti dosledno izpeljan do konca, se nadaljuje tako, da postaja vse zahtevnejši.

4. Praktične izkušnje in rezultati uvajanja metodologije uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v TIM Laško

Sprememba lastniške strukture in zamenjava uprave sta bila ključna razloga za odločitev o uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov v TIM Laško. Novi direktor je preoblikovano strategijo želel prenesti v podjetje in jo podpreti z uravnoveženim sistemom kazalcev uspešnosti. Imenoval je svetovalca glavnega direktorja, čigar naloga je bila, skladno z metodologijo, opredeljeno v poglavju 3.5, sestaviti projektno skupino za oblikovanje in uvedbo sistema. Projektno skupino so tvorili pomočniki direktorja za posamezne funkcije (trženje, ekonomiko, proizvodnjo, splošne zadeve in kakovost).

Delo je potekalo v obliki uskladitvenih sestankov in vodstvenih delavnic, pri čemer je vodja projekta skrbel za metodološko in sistematično pravilnost procesa. Začetna ugotovitev projektno skupine je bila, da mora biti osnovna organizacijska enota, za katero se bo začel pripravljati uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti, strateška poslovna enota. V TIM-u Laško sta bili oblikovani dve strateški poslovni enoti: SPE Embalaža in SPE Izolacije. Delo je bilo zato usmerjeno v oblikovanje dveh ločenih sistemov, projektna skupina pa je ostala nespremenjena. Na osnovi oblikovanih rešitev na nivoju strateških poslovnih enot so bili na ravni podjetja zbrani cilji in aktivnosti, ki niso specifični za posamezno strateško poslovno enoto. To se nanaša predvsem na finančni vidik ter vidik učenja in rasti.

Projektna skupina ni oblikovala uravnoveženega sistema kazalnikov za nižje nivoje v podjetju, ampak je bilo naloženo posameznim pomočnikom glavnega direktorja, da za svoje funkcijsko področje ustanovijo podskupine, ki nato v okvirih sistema, oblikovanega za strateške poslovne enote, formirajo podrobnejše sisteme.

Uprava podjetja je odločila, da se mora proces oblikovanja in uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje TIM Laško izvesti samostojno, brez vključevanja zunanjih svetovalcev.

V fazi opredelitve vizije in njenega povezovanja s strateškimi cilji podjetja je projektna skupina uporabila zelo poenostavljeno verzijo vizije, poslanstva in strategij, s ciljem, da si

ne bi že na začetku po nepotrebnem otežila oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Izhodiščno točko je pri določanju strateških ciljev predstavljala zahteva lastnikov, da je končno merilo uspešnosti organizacijskih enot, podjetja in poslovnega sistema ekonomska dodana vrednost. Upoštevajoč pomembnost, ki jo lastniki podjetja dajejo meritvi ekonomske dodane vrednosti, kot najboljšega merila rasti vrednosti podjetja, jo podrobneje opisujem v poglavju 4.3.1.

V fazi iskanja odgovora na vprašanje, kateri procesi v okviru posameznega vidika ključno vplivajo na uspešnost organizacijske enote, je projektna skupina začela uporabljati metodo vizualizacije s strateško karto. Shematski prikaz oblike strateške karte je na sliki 5. Strateške karte v začetni predstavitvi metodologije uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti avtorjev Kaplana in Nortona ni bilo, ampak je bila naknadno razvita kot pomoč podjetjem pri razčlenjevanju ciljev in opredeljevanju kazalnikov. Osnovni cilj strateške karte je, da čim bolj plastično pokaže strategijo organizacijske enote. Pri tem se grafično, z usmerjenim povezovanjem aktivnosti, poudarjajo vzročno-posledična razmerja, ki so temelj uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Najbolj posplošena pojasnitev, na sliki 5 prikazanega primera takšne, preko vzročno-posledičnih razmerij predstavljene strategije, bi se glasila: podjetje bo z vlaganjem v znanje zaposlenih bistveno vplivalo na izboljšanje internih procesov, predvsem na kakovost izdelave in trajanje procesnega cikla. To posledično pomeni, da se bo obseg pravočasnih dobav močno izboljšal, s tem pa se bo povečala tudi zvestoba strank. Vse skupaj bo vplivalo na finančne rezultate poslovanja in izboljšanje uspešnosti podjetja.

Tako poenostavljenega primera v realnem življenju ni pričakovati, nedvomno pa predstavlja strateška karta način, s katerim lahko projektna skupina oblikuje in tudi predstavi uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti.

Strateška karta nam kot metodološko orodje omogoča (Javornik, 2001, str. 57):

- opredelitev kazalnikov, ki uravnoveženo opisujejo strategijo podjetja;
- iskanje pomanjkljivosti v strategiji podjetja, ki jih lahko pri nesistematičnem opisu strategije pozabimo;
- učinkovito komunikacijo strategije ter interaktivni nadzor njenega uresničevanja.

Projektna skupina je na delavnicah kritično analizirala strateške karte za obe strateški poslovni enoti. Posebno pozornosti je namenila elementom, ki niso bili povezani s temeljnim finančnim ciljem, in elementom različnih vidikov, ki jih ni bilo mogoče medsebojno povezati. V prvem primeru je šlo za odvečne elemente strategije, ki jih je bilo praviloma potrebno odstraniti, v drugem primeru pa je bilo ključno vprašanje, ali so bili upoštevani vsi elementi ali pa bi bilo treba za doseganje vzročno-posledičnih povezav dodati še kakšen element strategije. Pri uporabi strateške karte ne smemo zanemariti dejstva, da se oblikuje od zgoraj navzdol (od finančnega vidika proti vidiku učenja in rasti), kljub temu da vzročno-posledični odnosi tečejo v obratni smeri, torej od spodaj navzgor.

4.1. O podjetju TIM Laško

TIM, Tovarna izolacijskega materiala, je vodilno podjetje na področju izolacijskih materialov v Sloveniji. Izdeluje termoizolacije, hidroizolacije, veziva, malte ter embalažo.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1973, predvsem zaradi prezaposlitve rudarjev iz zapirajočega se Rudnika rjavega premoga Laško. Kot prva je začela s proizvodnjo ekspandiranega polistirena, ki je služil kot tehnološka osnova za stiroporne termoizolacijske izdelke in zaščitno embalažo. Izolacijske plošče iz ekspandiranega polistirena (stiropora) ščitijo bivalne prostore pred izgubo toplote. V izolacijah streh, zunanjih zidov, podzemnih delov objekta in estrihov nastopajo samostojno ali v sistemu z drugimi gradbenimi materiali. Ekspandirani polistiren se poleg svojih izjemnih lastnosti kot toplotni izolator odlikuje tudi po zelo dobri absorpciji mehanskih udarcev. Slednje se s pridom uporablja pri zaščitni, transportni embalaži za gospodinjske aparate, elektronske komponente, pa tudi druge mehansko občutljive izdelke.

Po uspešnem začetku je kmalu sledila proizvodnja hidroizolacijskih bitumenskih trakov in mešalnica suhih cementnih malt. Bitumenski izdelki v obliki trakov, lepil, mas in premazov predstavljajo ključni del izvedbe ravnih streh, teras in podzemnih delov zgradb ter zaščito vozniških površin mostov, viaduktov in tunelov pred vplivom meteorne vode. Malte, lepila, ometi in premazi so namenjeni izvedbi zaključnih del v gradbeništvu. Skupaj

s toplotnoizolacijskimi ploščami iz stiropora omogočajo izvedbo zahtevnejših fasadnih sistemov, ki imajo poleg estetskega tudi funkcionalni vpliv na celoten objekt.

Intenzivnemu uvajanju novih tehnologij je sledilo obdobje trženja izdelkov, saj so v tistem času pomenili novost na naših trgih. Vzporedno s tem so tudi zaposleni pridobivali potrebna znanja za obvladovanje procesov; namreč izkušnje iz prejšnje službe v rudniku na novem delovnem mestu niso bile uporabne.

V začetku osemdesetih let je bila podjetju dodana še proizvodnja industrijskih hladilnic in stolpov za hlajenje tehnoloških vod. Montažne industrijske hladilnice so namenjene skladiščenju sadja, zelenjave in mesnih izdelkov, bodisi pri proizvajalcu, predelovalcu ali trgovcu. Izdelane so iz izolacijskih stiropornih ali poliuretanskih panelov. Stolpi za hlajenje tehnoloških vod se uporabljajo v proizvodnih procesih, ki zahtevajo reguliranje temperaturnega nivoja vode.

Z navedenim portfoliom aktivnosti je podjetje v osemdesetih letih uspešno poslovalo in tržilo izdelke na področju Jugoslavije. Pomembna sprememba v poslovanju je nastopila z razpadom Jugoslavije. Predvsem se je zaradi tega močno zmanjšala prodaja industrijskih hladilnic in hladilnih stolpov. V naslednjih letih je podjetje nekajkrat poskusilo reorganizirati ta segment, da bi izboljšalo profitabilnost. Vsi poskusi so bili neuspešni, tako da je stanje z leti postajalo vse slabše in je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja celotnega podjetja.

Med pomembne organizacijske spremembe v tem obdobju spada dejstvo, da je TIM Laško kot prvi v svoji panogi, in med prvimi nasploh v Sloveniji, leta 1993 prejel certifikacijsko listino za obvladovanje kakovosti v skladu z mednarodnim standardom ISO 9001.

Z vpisom v sodni register 18. aprila 1996 je bila izvedena statusnopravna in lastninska sprememba z oblikovanjem delniške družbe TIM s sedežem v Laškem. V obdobju od leta 1996 do 1999 se je število zaposlenih ustavilo na približno 500, do nihanj je prihajalo le zaradi upokojevanja ali zaposlovanja za določen čas, kar je bilo nujno zaradi občasno povečanih potreb v posameznih organizacijskih segmentih.

4.1.1. Položaj podjetja v letih 1999 do 2001

V letu 1999 je prišlo do bistvene spremembe v lastniški strukturi. Skupina investicijskih družb je z nakupi delnic zaposlenih dosegla večinski lastniški delež v podjetju. Posledica je bil v juniju istega leta imenovan nov nadzorni svet in v decembru nova uprava. Sprememba v lastniški strukturi in zamenjava uprave je prinesla tudi novo vizijo in strategijo podjetja. Novo vizijo podrobneje opisujem v enoti 4.2.2. S strani lastnikov je bilo opredeljeno, da je osnovni kriterij uspešnosti podjetja ekonomska dodana vrednost (EVA), dodatno pa je bila postavljena zahteva, da mora podjetje kar najhitreje vpeljati uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti po metodologiji avtorjev Nortona in Kaplana.

Leto 2000 je v podjetje prineslo mnogo pomembnih sprememb in novosti. Tako se je zaključila dejavnost proizvodnje industrijskih hladilnic in stolpov za hlajenje tehnoloških vod. Po zaključeni reorganizaciji je TIM Laško razdeljen v dve strateški poslovni enoti (SPE):

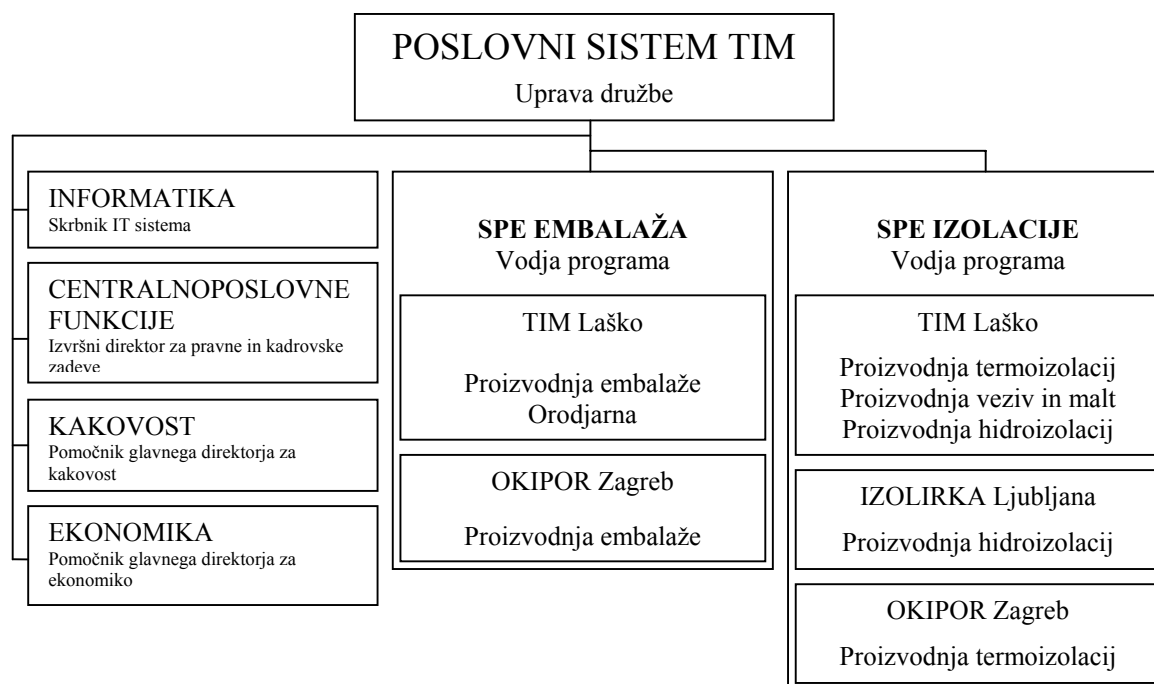
- SPE Embalaža in
- SPE Izolacije (termoizolacije, hidroizolacije, veziva in malte)

in štiri funkcijska področja: ekonomika, trženje, informatika, centralne poslovne funkcije in kakovosti. Organizacijska shema, ki je ohranjena v vsem dosedanjem obdobju, je prikazana na sliki 9.

Kot posledica zahteve po intenzivni rasti prodaje na domačem trgu in trgih bivše Jugoslavije je bil ob koncu leta 2000 izveden prevzem podjetij Izolirka iz Ljubljana in Okipor iz Zagreba.

Podjetje Izolirka je bila poleg TIM-a Laško drugi slovenski proizvajalec hidroizolacijskih bitumenskih trakov, premazov in mas. Na domačem trgu je nastopala kot konkurent TIM-u Laško, predvsem pa se je odlikovala po zelo močnem tržnem položaju v Hrvaški ter Bosni in Hercegovini. Zaradi prekrivanja nabavnih virov so ocenjevali, da je s prevzemom moč doseči bistvene sinergijske učinke na nabavni strani.

Slika 9: Organizacijska shema poslovnega sistema TIM



Vir: Strategija razvoja podjetja TIM Laško do leta 2005

Podjetje Okipor je bil vodilni hrvaški proizvajalec toplotnih izolacij za gradbeništvo in zaščitne embalaže iz ekspaniranega polistirena (stiropora). Glede na visoke transportne stroške je podjetje aktivno pokrivalo domači trg brez ambicij širjenja prodaje v sosednje države.

V letu 2001 so tekli procesi integriranja prevzetih podjetij v enoten sistem. Izvedla se je revizija uporabljenih surovin, asortimaja izdelkov, postopkov proizvodnje skupin izdelkov in marketinškega spleta. Organizacijske strukture prevzetih podjetij so bile prilagojene, kot je prikazano na sliki 9. Postavljen sistem je bil dokaj centraliziran in je prevzetim podjetjem puščal relativno malo samostojnosti.

V poslovnem letu 2002 želi TIM Laško, skupaj s prevzetima podjetjema, utrditi tržni položaj na domačem trgu in nadaljevati s hitro rastjo na jugovzhodnih trgih. S tem je povezano tudi iskanje novih lokalnih proizvajalcev na ciljnih trgih, ki bi lahko predstavljali kandidate za prevzem s strani TIM-a Laško. Prav tako se je v začetku leta pripravila in nato začela v vseh treh podjetjih uvajati metodologija uravnoveženega sistema kazalnikov

uspešnosti. V tabeli 5 so prikazani osnovni podatki o poslovanju podjetja TIM Laško od 1999 do 2001.

Tabela 5: Izbrani podatki poslovanja podjetja TIM Laško v letih 1999 do 2001 (v 000 SIT)

	Podjetje	Leto:		
		1999	2000	2001
Prodaja	Poslovni sistem	3,705,139	4,295,195	7,285,494
	TIM Laško	3,703,140	4,293,195	4,481,861
	Izolirka	...	1,874,195	1,700,233
	Okipor	...	1,030,901	1,101,399
Dobiček iz poslovanja	Poslovni sistem	168,516	100,609	299,422
	TIM Laško	168,516	100,609	200,063
	Izolirka	...	6,787	97,246
	Okipor	...	76,213	2,113
Čisti dobiček	Poslovni sistem	128,553	41,554	239,067
	TIM Laško	128,553	41,554	163,141
	Izolirka	...	-91,521	64,970
	Okipor	...	87,953	10,956
Celotna sredstva	TIM Laško	3,528,140	4,535,206	4,926,490
	Izolirka	...	1,733,214	1,525,717
	Okipor	...	894,576	989,395
	Gibljava sredstva	TIM Laško	1,143,680	1,498,515
	Izolirka	...	747,895	589,756
	Okipor	...	431,839	500,906
Kratkoročne poslovne in finančne obveznosti	TIM Laško	510,284	1,234,711	934,020
	Izolirka	...	982,924	901,748
	Okipor	...	76,082	245,782
	Dolgoročne poslovne in finančne obveznosti	TIM Laško	35,963	11,659
Izolirka		...	513,582	305,722
Okipor		...	0	0
Kapital		TIM Laško	2,981,893	3,288,836
	Izolirka	...	236,708	318,247
	Okipor	...	818,494	743,613

Vir: Izkazi uspeha za TIM Laško od 1999 do 2001 ter za Izolirko in Okipor od 2000 do 2001

4.1.2. Nova strategija podjetja

Novi direktor je ob svojem nastopu leta 2000 pričel z oblikovanjem nove strategije v TIM-u Laško. Nekatere ključne aktivnosti, kot je zapiranje proizvodnje industrijskih hladilnic in stolpov za hlajenje tehnološke vode, so tekle vzporedno z oblikovanjem strategije. V okviru strategije je bilo bistveno oblikovanje strateških poslovnih enot in ovrednotenje njihovega položaja v portfoliju podjetja.

Strategija za obdobje do 2005 je bila predstavljena konec leta 2000 in uporabljena pri oblikovanju Poslovnega načrta podjetja TIM Laško za leto 2001 (Plan poslovanja podjetja TIM Laško za leto 2001, 2000, str. 5). Kot neposredne posledice oblikovanja strategije lahko štejemo oblikovanje SPE Embalaža in SPE Izolacije ter prevzem podjetij Izolirka in Okipor. Z izvedenimi prevzemi se je oblikovala skupina podjetij, ki je bila poimenovana poslovni sistem TIM, proizvodne enote posameznih podjetij pa so bile smiselno vključene v eno od dveh strateških poslovnih enot. V nadaljevanju navajam povzetke novo oblikovanih poslanstev, vizij in strategij, kot so navedeni v Strategiji podjetja TIM Laško (Strategija podjetja TIM Laško do leta 2005, 2000, 15 str.).

4.1.2.1. Poslanstvo poslovnega sistema TIM³

Poslanstvo poslovnega sistema TIM je prispevati k zmanjševanju porabe energije in izboljšanju bivalnega okolja potrošnikov, hkrati pa varovati naravo tako v procesu proizvodnje, z okolju prijazno tehnologijo, kot v procesu potrošnje, z okolju neškodljivimi izdelki.

4.1.2.2. Vizija poslovnega sistema TIM

Poslovni sistem TIM bo rastoča in nadpovprečno donosna skupina podjetij, ki bodo vodilne na področju izolacijskih in embalažnih sistemov na območju bivše Jugoslavije. Poslovni sistem TIM bo tehnološko in organizacijsko sodobna skupina podjetij iz usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih z občutkom pripadnosti podjetju. Osnovna kultura podjetij bo timsko reševanje problemov.

³ Opredelitev vizije in poslanstva podjetja v strokovni literaturi odstopa od navedenih opredelitev vizij in poslanstva za TIM Laško. Tako je vizija opredeljena kot opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti (Pučko, 1999, str. 130). Poslanstvo se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jih bo podjetje sledilo. Izraža dolgoročne smotre organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti (Pučko, 1999, str. 131). Opredelitev vizije in poslanstva, kot jo navajam v tekstu, je nastala v okviru izdelave strategije podjetja (Strategija podjetja TIM Laško do leta 2005, 2000, str. 15) in jo, ne glede na ugotovljena odstopanja, navajam v originalu.

4.1.2.3. Strategija poslovnega sistema TIM

Poslovni sistem TIM bo deloval v dejavnosti industrije gradbenih materialov s SPE Izolacije in v dejavnosti zaščitne embalaže s SPE Embalaža. Ciljni trgi za obe SPE so države na področju bivše Jugoslavije. Z vizijo opredeljena strategija rasti bo izvedena na način razvoja trga, za doseganje rasti pa bo uporabljena strategija zunanje rasti s prevzemi podjetij (horizontalna integracija).

4.1.2.4 Vizija in strategije na ravni strateških poslovnih enot

SPE Embalaža:

Cilj do leta 2005 je ohraniti položaj vodilnega proizvajalca zaščitne nepovratne embalaže za belo tehniko na slovenskem trgu in postati vodilni proizvajalec tovrstne embalaže na hrvaškem in srbskem tržišču.

Rast bo dosežena s prevzemom lokalnih proizvodnih podjetij na ciljnih trgih. Generična strategija, na osnovi katere bo grajena konkurenčna prednost enote, so nižji stroški, kot jih dosegajo konkurenti.

SPE Izolacije:

Cilji SPE Izolacije do leta 2005 so v Strategiji podjetja TIM Laško izoblikovani v naslednjih točkah:

- ohraniti in utrditi položaj vodilnega proizvajalca vseh treh blagovnih skupin (termoizolacij, hidroizolacij, veziv in malt) na slovenskem trgu,
- postati vodilni proizvajalec in ponudnik izdelčnih skupin SPE Izolacije na hrvaškem trgu,
- postati pomemben ponudnik izdelčnih skupin SPE Izolacije na srbskem, bosanskem, kosovskem in makedonskem trgu.

Rast bomo dosegli s prevzemanjem lokalnih podjetij za proizvodnjo termoizolacij in s širjenjem njihovega tržnega deleža z ostalimi izdelčnimi skupinami SPE Izolacije.

Konkurenčna prednost bo grajena na osnovi diferenciacije izdelkov in storitev.

4.2. Izpeljava strateških kazalcev iz strategije podjetja

4.2.1. Ekonomska dodana vrednost kot osnovni kazalnik uspešnosti poslovanja

Ekonomska dodana vrednost, po kraticah originalnega naziva "Economic Value Added" v praksi pogosto imenovana EVA, je v svoji osnovi moderno merilo uspešnosti poslovanja podjetja (Rejc, 2000 str. 58–62). Širše gledano (Young, O`Byrne, 2000, str. 19) je lahko uporabljena tudi kot osnova za implementacijo strategije. Z vidika interesnih skupin v podjetju (lastniki, zaposleni, dobavitelji, kupci, javnost) EVA favorizira uspešnost poslovanja podjetja z vidika njegovih lastnikov.

Model ekonomske dodane vrednosti temelji na ideji, da lahko pridobi podjetje nov kapital na trgu kapitala le, če je sposobno povečevati vrednost naložb investitorjem (Kaplan, 2000d, str. 36). Da bo podjetje povečalo vrednost naložb investitorjev, mora biti ustvarjeni dobiček večji od stroška kapitala, pri čemer je strošek kapitala z vidika investitorjev pričakovan donos na kapital (Czarnecki, 1998, str. 85 in Holliday, 2001, str. 134). Pričakovan donos je odvisen od stopnje tveganja, ki so ga investitorji pripravljene prevzeti pri naložbi v določeno podjetje. Večje kot je tveganje, večji mora biti donos. Če je ustvarjeni donos enak pričakovanemu, se ohranja vrednost investitorjevih naložb. Samo ustvarjeni donos, ki je večji od pričakovanega, povečuje vrednost njihovih naložb, kar je tudi osnovni interes investitorjev. Ker imamo ponavadi v podjetju opraviti z lastniškim in dolžniškim kapitalom, ki imata različne pričakovane donose, je za določitev stroška kapitala potrebno določiti tehtano povprečje stroška le-teh. Imenujemo ga tehtana povprečna cena investiranega kapitala (angl. "Weighted Average Cost of Capital", WACC).

Ekonomska dodana vrednost meri razliko med ustvarjenim dobičkom in stroškom kapitala. Da bo podjetje uspešno v očeh investitorjev, si morajo managerji prizadevati k maksimiziranju vrednosti bodočih EVA.

Ekonomsko dodano vrednost dobimo v več korakih (Rejc, 2000, str. 58–62). Najprej izračunamo tehtane povprečne stroške investiranega kapitala vlagateljev po naslednji enačbi:

$$WACC = w_d k_d (1 - T) + w_{ps} k_{ps} + w_{ce} k_s \quad (\text{Brigham, Gapenski, 1996, str. 190})$$

Enačba upošteva vplive treh tipov kapitala: dolžniškega, prednostnega in navadnega. Tako w_d predstavlja delež dolžniškega kapitala, w_{ps} prednostnega kapitala in w_{ce} navadnega kapitala v celotnem kapitalu podjetja. Pri dolžniškem kapitalu je pričakovan donos (izražen v relativnem izrazu), ki je v enačbi označen s k_d , vnaprej opredeljen kot obrestna mera za posojilo. Ker podjetje obresti poravnava pred obračunom davka na dobiček, pomeni, da znižujejo davek. Upošteva se to, strošek dolga popravimo tako, da ga pomnožimo z vrednostjo $(1 - \text{stopnja davka na dobiček})$. Slednja je v enačbi označena s T . Pričakovana donosnost prednostnega kapitala je v enačbi označena s k_{ps} , pričakovana donosnost navadnega kapitala pa z k_s . Ugotavljanje teh dveh pričakovanih donosov v pogojih slabo razvitega kapitalskega trga ni vedno enostavno, velja pa dejstvo, da je pričakovan večji donos, saj prevzemajo tudi večje tveganje.

V drugem koraku izračunamo čisti poslovni dobiček s prilagojenim davkom na dobiček. Ker investitorji vlagajo v podjetje zaradi pričakovanih donosov iz redne poslovne dejavnosti, je pri izračunu ekonomske dodane vrednosti potrebno odstraniti vpliv kapitalskih dobičkov in izrednih prihodkov podjetja (podrobneje o prilagoditvah glej Young, O'Byrne, 2000, str. 206–253 in Rejc, 2000, str. 60–61). Na ta način dobimo poslovni dobiček. Za ugotovitev čistega poslovnega dobička moramo od poslovnega dobička odšteti še preračunani davek od dobička, in sicer tako, da od dejanskega zneska davka od dobička odštejemo dele, sorazmerne postavkam, ki jih nismo upoštevali pri izračunu poslovnega dobička. Končni rezultat je čisti poslovni dobiček (angl. "Operating Profit"), ki je rezultat prihodkov od prodaje, prihodkov od financiranja, poslovnih odhodkov ter prilagojenega davka na dobiček, ki predstavlja znesek davka, ki bi ga plačali, če bi bil poslovni dobiček osnova za obračun davka. Čisti poslovni dobiček nam pove, kako je bilo podjetje uspešno pri svoji poslovni dejavnosti, hkrati pa predstavlja znesek, ki pripada vlagateljem.

V tretjem koraku izračunamo investirani kapital.

Pri izračunu ekonomske dodane vrednosti upoštevamo samo poslovno investirani kapital, ki ga tvorijo naložbe v neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, v finančne naložbe ter obratna sredstva.

V zadnjem, četrtem koraku izračunamo ekonomsko dodano vrednost.

Za izračun uporabimo naslednjo enačbo:

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \text{IC} \quad (\text{Young, O'Byrne, 2000, str. 46})$$

Najprej ugotovimo donosnost investiranega kapitala (angl. "Return on Invested Capital" ali ROIC). To storimo tako, da čisti poslovni dobiček delimo z vrednostjo poslovno investiranega kapitala. Od izračunane vrednosti donosnosti investiranega kapitala v nadaljevanju odštejemo tehtano povprečno ceno kapitala (WACC), ki izraža pričakovane donose investorjev. Ekonomsko dodano vrednost dobimo tako, da razliko pomnožimo z zneskom poslovno investiranega kapitala (angl. "Invested Capital" ali IC). V primeru pozitivnega rezultata je podjetje ustvarilo vrednost za lastnike, če pa je rezultat negativen, je izkazano vrednost uničilo.

Poglejmo si pozitivne in negativne posledice praktične uporabe modela ekonomske dodane vrednosti (Rejc, 1999, str. 62; Young, O'Byrne, 2000, str. 79–86, Hočevár, 2002, str. 91).

Pozitivni vidiki tako opredeljenega modela za merjenje uspešnosti poslovanja so:

- z vidika investorjev je ekonomski dobiček mera, ki najbolje pove, v katero podjetje se splača vlagati sredstva, saj odraža donos, ki je v obliki izplačanega deleža v dobičku ali v obliki povečanja cene (lastniškega) kapitala;
- model je možno koristno uporabljati tudi na nižjih hierarhičnih ravneh, pri čemer je pomembno, da je organizacijska enota obremenjena s stroški financiranja v višini stroška kapitala podjetja, naloženega v vsa angažirana sredstva za njegovo poslovanje;
- model se lahko uporablja tudi pri analizi združevanj, razdruževanj in prevzemanj podjetij, pri finančnem prestrukturiranju in sanacijah podjetij ter pri optimiranju strukture financiranja podjetja;
- z modelom je mogoče ocenjevati naložbe v nove proizvode ali projekte;

- model lahko uporabljamo tudi pri oblikovanju politike dividend (vodstvo podjetja lahko zadrži ustvarjeni dobiček le, če ga vложи v projekte, ki bodo ustvarjali ekonomski dobiček in večali vrednost kapitala podjetja, v nasprotnem primeru je bolje, da ga v obliki dividend izplačajo delničarjem).

Negativni vidiki uporabe modela ekonomske dodane vrednosti pa se kažejo:

- v nevarnosti, da bi na osnovi ugotovitev modela vodstvo podjetja izvajalo poslovne aktivnosti, ki kratkoročno sicer izboljšajo vrednost ekonomske dodane vrednosti, so pa škodljive za dolgoročno uspešnost podjetja (na primer zmanjševanje poslovno investiranega kapitala namesto povečevanja donosov iz poslovanja);
- v tem, da je ekonomska dodana vrednost kazalec, ki je obrnjen v preteklost in vodstvu podjetja ne pove, kako obstoječa strategija prispeva k prihodnji vrednosti podjetja;
- v pomanjkljivosti modela za tista podjetja, ki imajo visok delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev (blagovne znamke, patenti ipd.), saj je zanje težko natančno ovrednotiti višino vloženega kapitala;
- v pripravi podatkov, potrebnih za njegov izračun. Zlasti to velja za slovenska podjetja, ki poslujejo v razmerah nerazvitega trga kapitala, zaradi česar je nemogoče natančno določiti pričakovano stopnjo donosa oziroma strošek lastniškega kapitala podjetja. Za izračun stroškov posameznih vrst kapitala (dolžniškega, navadnega lastniškega, prednostnega lastniškega) obstaja več teoretičnih modelov (Brigham, Gapenski, 1996, str. 173–180), ki pa so za slovensko gospodarstvo neuporabni, saj ni na voljo potrebnih podatkov.

Ostaja še zadnje, ključno vprašanje: kakšna je povezava med modelom ekonomske dodane vrednosti in uravnoteženim sistemom kazalnikov uspešnosti. Če sprejmemo predpostavko, da je cilj poslovanja podjetja večanje vrednosti podjetja za lastnike, je ekonomska dodana vrednost osnovno merilo uspešnosti poslovanja. Ker pa so lastniki tista interesna skupina v podjetju, ki je poplačana, ko so vsi ostali že dobili svoj delež, je jasno, da je pogoj za rast ekonomske dodane vrednosti tudi zadovoljitev pričakovanj ostalih interesnih skupin (Young, O'Byrne, 2000, str. 291). Gibala rasti lahko iščemo v celotni verigi ustvarjanja vrednosti, pri čemer pa je v veliko pomoč uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, ki jih sistematizira v štiri vidike in pokaže vzročno-posledične povezave. Slednje še posebej

velja za podjetja, ki sledijo strategiji diferenciacije in je zaradi tega pri njih še izrazitejša potreba po usklajevanju nefinančnih in finančnih gibal in kazalnikov.

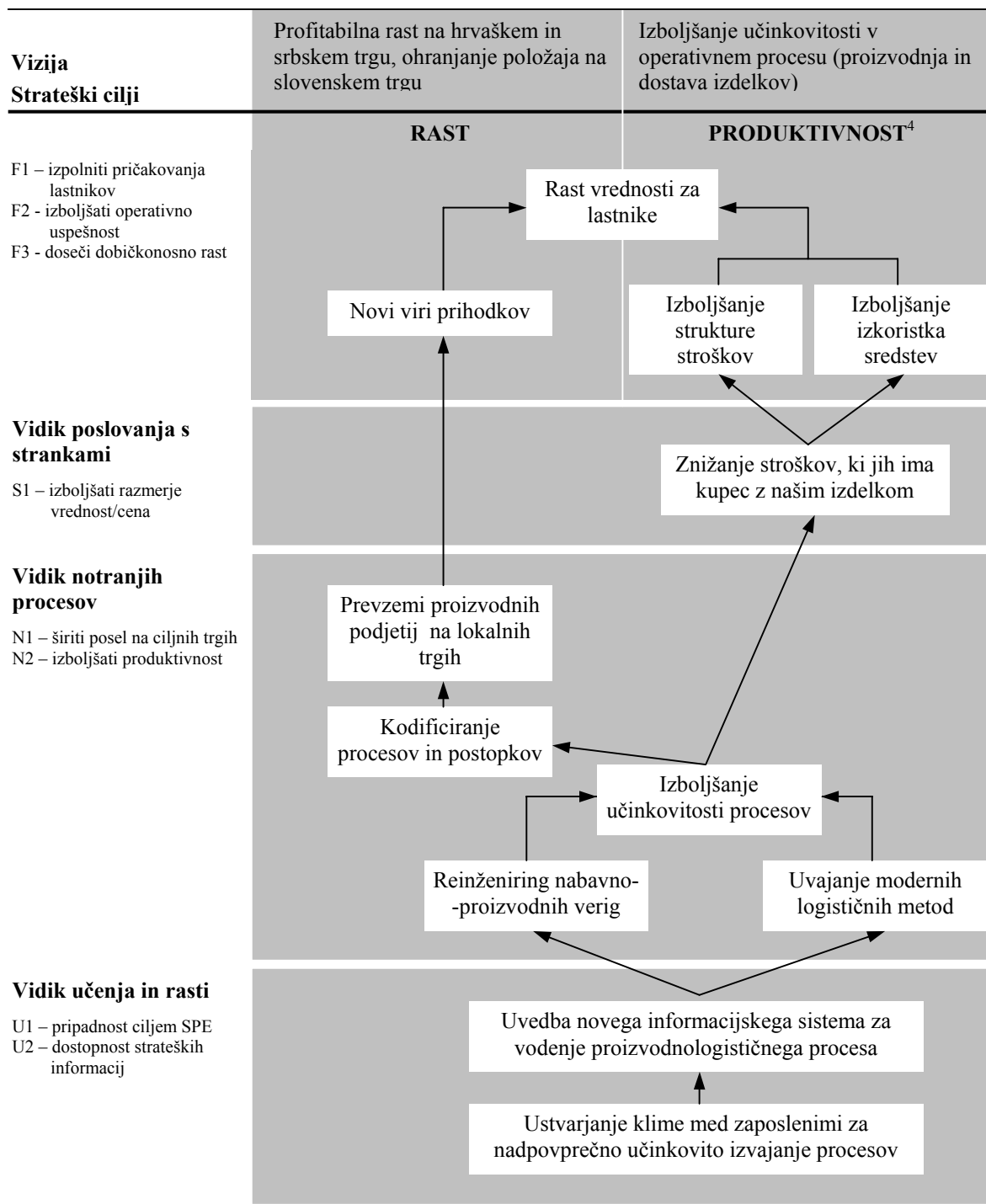
4.2.2. Vizualizacija strategije

Skladno z načinom dela projektne skupine v nadaljevanju navajam za vsako posamezno strateško poslovno enoto strateško karto z opredeljenimi vzročno-posledičnimi razmerji. Na sliki 10 je strateška karta za strateško poslovno enoto Embalaža.

Kot je razvidno iz strateške karte, je generična strategija poslovne enote tekmovanje na osnovi doseganja nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca. Uspešnost te strategije se začne graditi v vidiku učenja in rasti z ustvarjanjem takšne klime med zaposlenimi, da bodo vsi stremeli k nadpovprečni učinkovitosti vseh aktivnosti, ki jih izvajajo. Takšna usmeritev je podprta z uvajanjem nove informacijske tehnologije, namenjene podpori vodenja proizvodnih in logističnih procesov.

V okviru vidika notranjih procesov tako nastajajo temelji za reinženiring (za podrobnejši opis glej poglavje 2.2.1.) nabavno-proizvodnih procesov in uvajanje modernih logističnih metod, kar v praksi pomeni uporabo integriranega informacijskega modula, ki preko kupčevega elektronskega naročila omogoča optimalnejše načrtovanje nabavnih in proizvodnih procesov. Pri poslovanju z večjimi kupci se poskusno uvaja tudi sistem dobave "ravno ob pravem času". Pričakovana posledica omenjenih sprememb je bistveno izboljšanje učinkovitosti vrednostne verige, kar predstavlja ključni del konkurenčne prednosti strateške poslovne enote. Kodificiranje znanja in postopkov optimiziranja procesov za doseganje učinkovite proizvodnje zaščitne stiroporne embalaže omogoča prenos tega znanja v prevzeta podjetja na ciljnih trgih. Na takšen način se konkurenčna prednost matičnega podjetja prenaša na nova podjetja v procesu širitve na tuje trge. Pomembna posledica oblikovanja in prenosov standardov poslovanja v hčerinska podjetja je tudi v tem, da se obenem prenaša del klime matičnega podjetja, kar lahko bistveno olajša integracijo celotnega poslovnega sistema.

Slika 10: Strateška karta SPE Embalaža



Vir: Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001

Podjetja z učinkovitimi in standardiziranimi poslovnimi procesi lahko na trgih, kjer tekmujejo, ponudijo kupcem izdelke, ki jih odlikuje ugodnejše razmerje med ceno in vrednostjo, kot je pri konkurenci.

⁴ Gre za razumevanje produktivnosti dela, opredeljene kot dodana vrednost na delavca.

V finančnem vidiku se taka usmeritev odraža v:

- novih virih prihodkov iz prodaje na novih trgih,
- ohranjanju tržnega položaja na dosedanjih trgih ob hkratnem izboljšanju strukture stroškov in izkoristku sredstev.

Oba učinka se združita v končnem cilju strateške poslovne enote, ki je v izpolnitvi pričakovanj lastnikov in se kaže v rasti vrednosti njihove investicije.

Strategija za doseganje strateških ciljev strateške poslovne enote Izolacije se bistveno razlikuje od zgoraj opisane strategije za strateško poslovno enoto Embalaže, ki gradi osnovo konkurenčne prednosti na diferenciaciji izdelkov v očeh kupcev in na neprekinjenem toku novih izdelkov, ki prispevajo k diferenciaciji in delajo strategijo uspešno (glej sliko 11).

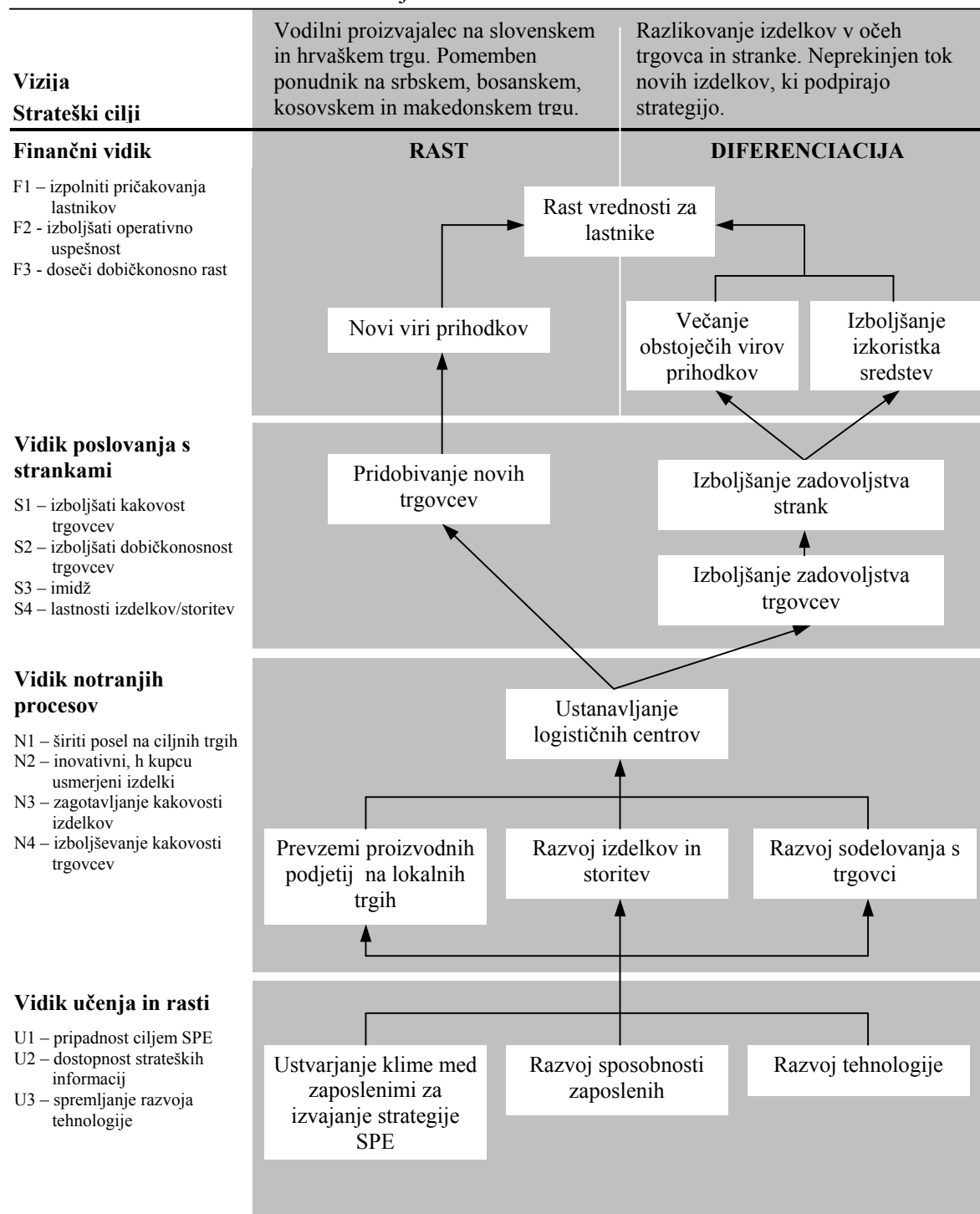
Viri, na osnovi katerih oblikujemo dodatne lastnosti izdelkov z namenom diferenciranja, izhajajo iz vidika internih procesov. Natančneje–iz procesov sodelovanja s kupci in iz lastnega razvoja izdelkov in storitev. Ključnega pomena za diferenciacijo izdelkov je tudi njihova dostopnost kupcem na ciljnih trgih. Zaradi velikega vpliva transportnih stroškov poteka širjenje na nove trge skupaj s prevzemi proizvodnih podjetij na teh trgih. Logistični centri so se oblikovali zaradi kompleksnosti ponudbe, usklajevanja proizvodnologističnih procesov in potrebe po usklajenem ponujanju in dobavljanju izdelkov kupcem.

Osnove za navedene procese, ki sodijo v sfero vidika internih procesov, izhajajo iz vidika učenja in rasti. Tako je bistven za proces razvoja novih izdelkov in storitev razvoj sposobnosti zaposlenih in spremljanje tehnologije na tem področju. Sposobnosti zaposlenih so pomembne pri ugotavljanju kupčevih potreb, pri tehničnem delu oblikovanja in razvoja novega izdelka ter v prepoznavanju za prevzem primernih podjetij na ciljnih trgih. Pomembno vlogo pri tem ima tudi oblikovaje klime, ki mora poenotiti cilje zaposlenih v smeri boljšega in inovativnejšega reševanja problema izoliranja objektov kupcev.

Takšne inovativne rešitve so preko sistematično oblikovane mreže logističnih centrov posredovane kupcem. V prvem koraku so to trgovci z gradbenim materialom, ki pa nato izdelke prodajo končnim uporabnikom. Glede na ciljne trge pričakujemo, da bo tako oblikovana ponudba dala naslednje rezultate v okviru vidika poslovanja s strankami:

- na novih trgih pridobivanje novih trgovcev in
- na dosedanjih trgih izboljšanje zadovoljstva tako trgovcev kot tudi končnih uporabnikov.

Slika 11: Strateška karta SPE Izolacije



Vir: Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001

V okviru finančnega vidika to pomeni nov vir prihodkov od prodaje novim kupcem, večanje prodaje obstoječim kupcem in boljše obračanje poslovnih sredstev. Z uspešno izpolnitvijo vseh navedenih aktivnosti bo dosežen tudi končni cilj v obliki rasti vrednosti za lastnike.

Strateško karto za strateško poslovno enoto Izolacije prikazuje slika 11.

4.3. Opredelitev strateških kazalnikov

Po opredelitvi strateških kart za posamezno strateško poslovno enoto je projektna skupina pristopila k oblikovanju sistema uravnoteženih kazalnikov. Opredelila jih je skladno s kriteriji, opisanimi v poglavju 3.5.3, tako da je bil za vsak strateški cilj določen vsaj en kazalnik. Projektna skupina je določevanje kazalnikov izvedla v več zaporednih delavnicah. Njihovo vodilo je bilo doseči čim boljše usklajenost med vidiki, finančnimi in nefinančnimi kazalniki ter vnaprejšnjimi kazalniki in kazalniki z zamikom.

Vsak kazalnik, ki ga je projektna skupina uvrstila v uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti, je bil sistematsko opisan, kot je to prikazano v tabeli 6, na primeru ekonomske dodane vrednosti.

Tabela 6: Opis kazalnika – ekonomska dodana vrednost

Vidik	Finančni
Kazalnik	Ekonomska dodana vrednost
Definicija/izračun	Meri rast vrednosti za lastnike $EVA=(ROIC-WACC)*IC^5$
Enota	SIT
Pogostost merjenja	Mesečno
Zadolžen za pripravo	Pomočnik glavnega direktorja za ekonomiko

Vir: Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001

⁵ Pojasnilo uporabljenih okrajšav
 EVA – ekonomska dodana vrednost
 ROIC – donosnost investiranega kapitala
 WACC – tehtana povprečna cena investiranega kapitala
 IC – poslovno investirani kapital

V tabeli 7 so prikazani vsi sprejeti kazalniki uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti TIM-a Laško, urejeni po posameznih strateških poslovnih enotah in v okviru le-teh po posameznih vidikih. V nadaljnjih podpoglavjih bom podrobneje opisal kazalnike vsakega vidika uravnoveženega sistema.

Tabela 7: Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti TIM-a Laško

SPE Embalaža		
Vidik	Strateški cilji	Kazalniki
Finančni vidik	F1 izpolniti pričakovanja lastnikov F2 izboljšati operativno uspešnost F3 doseči dobičkonosno rast	EVA (ekonomska dodana vrednost) Delež dobička v prodaji Količnik obračanja poslovnih sredstev Stopnja rasti prihodkov Delež kapitala v financiranju
Vidik kupcev	S1 – izboljšati razmerje vrednost/cena	Razmerje med ceno in vrednostjo Tržni delež na ciljnih trgih Obseg prodaje novim kupcem
Vidik internih procesov	N1 – širiti posel na ciljnih trgih N2 – izboljšati produktivnost	Število standardiziranih procesov Stopnja izrabe zmogljivosti
Vidik učenja in rasti	U1 – pripadnost ciljem SPE U2 – dostopnost strateških informacij	Indeks zadovoljstva zaposlenih Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije
SPE Izolacije		
Vidik	Strateški cilji	Kazalniki
Finančni vidik	F1 izpolniti pričakovanja lastnikov F2 izboljšati operativno uspešnost F3 doseči dobičkonosno rast	EVA, ekonomska dodana vrednost Delež dobička v prodaji Količnik obračanja poslovnih sredstev Stopnja rasti prihodkov Delež kapitala v financiranju
Vidik kupcev	S1 – izboljšati kakovost trgovcev S2 – izboljšati dobičkonosnost trgovcev S3 – imidž S4 – lastnosti izdelkov/storitev	Tržni delež na ciljnih trgih Marža za naše izdelke v primerjavi s povprečno maržo Stroški za garancije Zadovoljstvo s tržnim spletom
Vidik internih procesov	N1 – širiti posel na ciljnih trgih N2 – inovativni, h kupcu usmerjeni izdelki N3 – zagotavljanje kakovosti izdelkov N4 – izboljševanje kakovosti trgovcev	Celovitost asortimaja na ciljnih trgih Delež prodaje novih izdelkov Delež odpada Dnevi vezave terjatev do kupcev
Vidik učenja in rasti	U1 – pripadnost ciljem SPE U2 – dostopnost strateških informacij U3 – spremljanje razvoja tehnologije	Indeks zadovoljstva zaposlenih Število zamisli na zaposlenega Dodana vrednost na zaposlenega

4.3.1. Finančni vidik

V podjetju TIM Laško je najmanj težav povzročalo določevanje kazalnikov v okviru finančnega vidika, tako glede izbora kot tudi kasnejšega zbiranja podatkov. Široke možnosti analiziranja podatkov iz preteklih obdobj so omogočile postavljanje realnih ciljev, kar je še dodatno povečalo njihov pomen v primerjavi z nefinančnimi kazalniki, ki so bili praviloma prvič uporabljeni in jim je bilo zato težje določiti pravilne fazne in končne cilje. Z druge strani se je jasno potrdila ugotovitev, da v okviru finančnega vidika uporabljajo podjetja, ne glede na dejavnost, zelo podobne kazalnike; zato tudi imata obe strateški poslovni enoti, kljub bistveno različnim strategijam, zelo malo različnih finančnih kazalcev. Do bistvenega razlikovanja kazalcev, vezanih na posamezne strategije, pride v ostalih treh vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.

Projektna skupina je za finančni vidik oblikovala naslednje kazalnike (Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001, str. 4):

- EVA (ekonomska dodana vrednost),
- delež dobička v prodaji,
- količnik obračanja poslovnih sredstev,
- stopnja rasti prihodkov,
- delež kapitala v financiranju.

4.3.2. Vidik poslovanja s strankami

V okviru vidika poslovanja s strankami pride do bistvenega razlikovanja med kazalniki posamezne strateške poslovne enote. Kazalniki se pokrivajo v delu, kjer zasledujejo ohranjanje tržnega položaja na domačem trgu in pri spremljanju prodaje novim kupcem na novih trgih. Do razlikovanja pride v smislu oblikovanja ponudbe kupcem, kjer pri zaščitni embalaži želimo ponuditi izdelek brez kakršnihkoli dodatnih lastnosti, a na osnovi učinkovitega procesa zaračunamo nižjo ceno za enako vrednost.

Pri izdelkih strateške poslovne enote Izolacije je ponudba oblikovana povsem drugače. Ker želimo doseči ločevanje naših izdelkov v kupčevih očeh, sta ključna kriterija ugotavljanje,

kako naš trženjski splet percipirajo kupci in kakšen je obseg poprodajnih storitev. Ker se izdelki ne prodajajo neposredno uporabnikom, ampak vodi distribucijski kanal preko trgovcev, je za uspešnost poslovanja ključen tudi nivo, do katerega smo sposobni zagotavljati zadovoljstvo trgovcev pri prodajanju naših izdelkov. Kot ključni kazalnik za merjenje zadovoljstva trgovcev je bila postavljena marža, ki jo trgovci dosegajo pri prodaji naših izdelkov.

Kazalniki v okviru vidika poslovanja s strankami za TIM Laško so (Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001, str. 6):

- tržni delež na ciljnih trgih,
- obseg prodaje novim kupcem,
- razmerje med ceno in vrednostjo,
- marža za naše izdelke v primerjavi s povprečno maržo,
- stroški za garancije,
- zadovoljstvo s tržnim spletom.

4.3.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

Strateški poslovni enoti se, glede na ključne notranje poslovne procese, močno razlikujeta. To se odraža tudi na kazalnikih tega vidika.

Strateška poslovna enota Embalaža gradi na visoko produktivnih, standardiziranih procesih, ki predstavljajo gibalno uspešnosti matične enote, hkrati pa omogočajo hiter prenos modela na nove enote. Smiselno bi v ta okvir spadal tudi kazalnik deleža odpada, vendar pa je analiza med delom projektne skupine pokazala (Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001, str. 7), da je zaradi tehnologije predelave in narave materiala vpliv na uspešnost poslovanja premajhen, da bi opravičil oblikovanje posebnega kazalnika.

Za uspešnost strateške poslovne enote Izolacije je pomembno, da oblikuje interne procese, ki bodo podprli sliko inovativnega in celovitega ponudnika, ki si jo želi oblikovati pri kupcih. Za spremljanje teh procesov sta na voljo dva ločena kazalca. Kazalnik deleža odpada kaže stabilnost proizvodnologističnih procesov, kar je pomembno za zagotavljanje

kupčevih pričakovanj glede lastnosti izdelkov. Zadnji kazalnik, "dnevi vezave terjatev do kupcev", je bil postavljen kot merilo zadovoljstva kupcev z našo ponudbo. Projektna skupina je sklepala, da se kupci, ki so v celoti zadovoljni, ne bodo izmikali plačilu in bodo pravočasno in v celoti poravnali vse obveznosti do dobavitelja.

Vidik notranjih procesov vključuje naslednje kazalnike (Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001, str. 7):

- število standardiziranih procesov,
- stopnja izrabe zmogljivosti,
- celovitost asortimaja na ciljnih trgih,
- delež prodaje novih izdelkov,
- delež odpada,
- dnevi vezave terjatev do kupcev.

4.3.4. Vidik učenja in rasti

Kazalniki vidika učenja in rasti so v nasprotju s prejšnjimi vidiki maloštevilni in se skoraj ne razlikujejo, če primerjamo obe strateški poslovni enoti. Razlog je v tem, da projektna skupina ni bila sposobna izoblikovati večjega števila jasnih kazalnikov, ni pa želela postaviti kazalnikov, ki ne bi izpolnili postavljenih kriterijev (glej poglavje 3.5.3.).

Prvi kriterij je uporabljen v obeh strateških poslovnih enotah in ima ambicijo meriti stopnjo identificiranja zaposlenih s strategijo enote. Kazalnik "Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije" je ključen za učinkovito vodenje procesov v strateški poslovni enoti Embalaža. Preostala dva kazalnika sta specifična za poslovno enoto Izolacije in postavljata osnovo za diferencirano ponudbo izdelkov.

Vidik učenja in rasti vključuje naslednje kazalnike (Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001, str. 9):

- indeks zadovoljstva zaposlenih,
- delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije,
- število zamisli na zaposlenega,
- dodana vrednost na zaposlenega.

4.4. Zbiranje podatkov in nadzor izvajanja strategije

Projektna skupina je po zaključku oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov pripravila še načrt uvajanja sistema v podjetje in ga predložila upravi podjetja s priporočilom, da se predlagani plan uvajanja sprejme.

Projektna skupina je izpostavila naslednje glavne nerešene probleme (Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM-u Laško, 2001, str. 30):

- Izdelavo uravnoveženega sistema kazalnikov za nivo podjetja. Projektna skupina je menila, da za nivo podjetja ni treba oblikovati posebnega sistema, ampak je bolj smiselno združiti osnovne kazalnike v okviru finančnega vidika ter vidika učenja in rasti. Združevanje ostalih kazalnikov bi bilo nepotrebno, saj bi se v procesu iskanja povprečij izgubil njihov praktični smisel.
- Nejasnost opredelitve nekaterih nefinančnih kazalnikov. Z ozirom na majhen obseg izkušenj projektne skupine pri oblikovanju nefinančnih kazalnikov obstaja nevarnost, da so nekateri ostali premalo dorečeni, bodisi v smislu opredelitve ali določitve faznih ciljev, kar pa ne sme biti razlog, da bi se tovrstne meritve zanemarjale ali opuščale, ampak jih moramo pri vsakem naslednjem strateškem pregledu analizirati in po potrebi redefinirati.
- Izdelavo uravnoveženih sistemov kazalnikov za nižje organizacijske enote v podjetju. Projektna skupina je prepustila oblikovanje funkcijskih in ostalih možnih uravnoveženih sistemov kazalnikov uspešnosti pomočnikom glavnega direktorja za posamezno funkcijo. S sistemoma na nivoju strateških poslovnih enot je želela le opredeliti okvire, v katerih se morajo oblikovati podsistemi. Poleg tega je v planu uvajanja sistema v podjetje predlagan končni rok za pripravo in uvedbo teh podsistemov.
- Upoštevajoč obseg pridobljenih izkušenj z uravnoveženim sistemom kazalnikov uspešnosti in predvsem nedorečenost nekaterih njegovih delov, je projektna skupina predlagala upravi, da naj vsaj še leto dni po uvedbi ne povezuje sistema nagrajevanja z rezultati meritev.

Uprava je predlog projektne skupine, vključno s pomisleki, sprejela in določila, da se v letu 2002 začne z uvajanjem uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v TIM Laško.

Na osnovi oblikovanega uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti je projektna skupina izdelala preglednico, ki naj bi služila za zbiranje in izvajanje nadzora. V preglednici so za zbiranje potrebnih podatkov pri vsakem kazalniku navedeni:

- metodologija merjenja,
- izvor podatkov, s tem tudi nosilec odgovornosti za pripravo,
- primerjava doseženih rezultatov s faznimi cilji,
- kumulativa doseženih rezultatov v letu v primerjavi z ustreznimi faznimi cilji in
- končni letni cilj.

V začetku izvajanja je bilo predlagano, da se preglednice izpolnjujejo za vsako strateško poslovno enoto, in sicer vsak tekoči mesec. Za izpolnitev preglednice in pojasnila pri izvajanju posameznih meritev kazalnikov je bil zadolžen vodja projekta.

Nadzor izvajanja strategije je bil opravljan enkrat mesečno na kolegijih glavnega direktorja. Naloga vodje projekta je bila pravočasna priprava poročila in vodenje sestanka. Nevarnosti, da bi iz podjetja uhajale informacije, ki morajo ostati skrite, predvsem konkurentom, se je projektna skupina izognila tako, da je preglednica rezultatov le shematsko prikazovala trende sprememb, ni pa vsebovala številčnih rezultatov.

Na začetku so bile teme vezane predvsem na težave samega izvajanja sistema kontrole in na napake, ki jih je projektna skupina spregledala, sčasoma pa je diskusija prešla na rezultate meritev in smiselnost postavljenih ciljev.

4.5. Stanje izvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju TIM Laško

Po polovici leta uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti lahko ugotovim, da gre za zelo kompleksno nalogo, ki odpira mnoga ključna vprašanja na različnih ravneh v podjetju. Neodvisno od porabljenega časa in globine, do katere poskuša projektna skupina dodelati sistem v fazi priprave, se odločilni del procesa začne s praktičnim uvajanjem v poslovni proces.

Še tako dobro postavljen model, ki ga bodo oblikovali managerji višjega nivoja, bo v stiku z managerji operativnega nivoja nujno doživel prilagoditve. Potrebno je doseči, da so te prilagoditve koristne, in ne le rezultat odpora proti spremembam.

Med uvajanjem sistema v TIM Laško smo kmalu ugotovili, da je bil terminski plan uvajanja postavljen preveč optimistično. Ker se ni želelo povečati odpora z avtoritativnim uvajanjem, je projektna skupina podaljšala izvedbene roke.

Po pričakovanju je zanimanje za izvajanje meritev po prvih dveh mesecih občutno upadlo in je bilo potrebno intenzivno motiviranje s strani uprave družbe, da se je ohranil zastavljen tempo izvajanja nalog. Vseskozi je bila opazna očitna razlika v pripravi finančnih kazalnikov, podprtih z računovodskim informacijskim sistemom, v primerjavi s pripravo nefinančnih kazalnikov.

Uprava je na začetku sklicevala mesečne strateške sestanke za preverjanje rezultatov, vendar je kmalu ugotovila, da so prepogosti, saj so bile teme sestankov bolj operativno kot strateško usmerjene, drugi razlog pa je bil v tem, da je priprava podatkov zahtevala precejšnjo porabo časa ključnih ljudi v podjetju. Zaradi tega so se pri nekaterih kazalnikih podaljšala obdobja med dvema zaporednima meritvama.

Kljub navedenim oviram pri uvajanju sistema v TIM Laško je rezultat ankete med zaposlenimi (Anketa zadovoljstva zaposlenih v TIM-u Laško, 2002) pokazal pozitiven odnos do sprememb, ki jih prinaša uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti v podjetje. Poleg tega je bilo ugotovljeno prevladujoče mnenje med managerji, da se skozi uvajanje sistema iščejo odgovori na bistvena poslovna vprašanja podjetja.

Uprava podjetja je ob vseh priložnostih dala zaposlenim vseh ravni jasno vedeti, da uvajanje sistema ni le muha enodnevnica in da bo vztrajala do popolne uveljavitve izvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.

V nadaljevanju navajam izkušnje, pridobljene iz sicer kratke prakse uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v TIM Laško.

4.5.1. Finančni vidik

Kazalniki finančnega vidika so na koncu verige vzročno-posledičnih povezav in zato neposredno kažejo uspešnost podjetja pri izpolnjevanju strateških nalog. V podjetju so se v času izvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov spremljali kazalniki ekonomske dodane vrednosti, količnik obračanja poslovnih sredstev, stopnja rasti prihodkov in delež kapitala v financiranju.

EVA (ekonomska dodana vrednost) predstavlja najvišje pozicioniran kazalnik v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti. Je ključni kriterij uspešnosti podjetja. EVA obravnava uspešnost podjetja s strani investitorja in je bila tako metodološko kot vsebinsko uvedena v podjetje s strani večinskega lastnika podjetja. Zaradi tega so bile meritve in uvajanje tega kazalnika relativno preproste. Vse nastale težave so bili usklajene z lastnikom in rešene s pomočjo izkušenj pri uvajanju v druga podjetja. To se nanaša predvsem na opredelitev pričakovane donosnosti lastniškega kapitala in poslovno investirani kapital. Način izračuna kazalnika je v grobem prikazan v poglavju 4.2.1. Meritev se, kot tudi večina ostalih, izvaja mesečno, vendar je bilo kmalu očitno, da je to za ugotavljanje pomembnih trendov prepogosto. Predvsem dejavnost gradbenih izolacij je izpostavljena cikličnim gibanjem prodaje, z dvema izrazitima vrhoma v maju in septembru. Na snovi tega dejstva je bilo sklenjeno, da se bodo meritve izvajale mesečno, analizirale pa se bodo ob polletju in ob koncu leta. Med izvajanjem meritev je bilo ugotovljeno, da so bile na začetku absolutne vrednosti ekonomske dodane vrednosti negativne, sčasoma pa so se izboljšale. Takšen razvoj lahko povežemo s stanjem v podjetju na začetku izvajanja sprememb, pa tudi s privzetimi predpostavkami pri izračunu kazalnika. Da ne bi negativni rezultati demotivirajoče delovali na zaposlene, se je kazalnik preoblikoval iz absolutne vrednosti EVA v razliko EVA v merjenem časovnem območju. S

tem so fazni cilji prikazovali pričakovan porast vrednosti EVA in niso bili več negativne številke.

Kazalnik EVA se je v opazovanem obdobju pokazal kot uporaben končni kazalnik uspešnosti poslovanja posameznih strateških poslovnih enot in podjetja kot celote. K njegovi uporabnosti je seveda v največji meri prispevalo dejstvo, da so ga vpeljali lastniki podjetja.

Delež dobička v prodaji in količnik obračanja poslovnih sredstev sta povezana kazalnika in kažeta donosnost poslovnih sredstev. V podjetju so ju uporabljali že pred uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v okviru DuPontovega sistema povezanih kazalcev. Zaradi navedenega uvajanje obeh kazalnikov in izvajanje meritev ni predstavljalo nobenih težav.

Stopnja rasti prihodkov je kazalnik, za katerega je v podjetju obstajalo največ starih podatkov, hkrati pa so bili zelo jasno definirani tudi fazni in končni cilji. Informacijski sistem v okviru podjetja je omogočal enostavno in ažurno pridobivanje podatkov o bruto prihodku od prodaje in zato za spremljanje tega kazalnika ni bilo treba uvajati novih postopkov. Težava pa se je pojavila pri njegovi uvedbi v hčerinska podjetja, saj je bil tam, za razliko od TIM-a Laško, spremljan neto prihodek od prodaje. S prilagoditvijo informacijskega sistema hčerinskih podjetij bo tudi ta problem trajno odpravljen.

Delež kapitala v financiranju je kazalnik, ki kaže strukturo virov financiranja podjetja. Kot je navedeno v poglavju 4.2.1. vpliva preko izračuna tehtane povprečne cene investiranega kapitala na izračun krovnega kazalnika uravnoteženega sistema kazalnikov v TIM-u Laško. Glede na dolgoročnost odločitev na tem področju so bili fazni in končni cilji še posebej skrbno premišljeni in usklajeni z lastniki podjetja. Vrednosti za obstoječa in potencialna hčerinska podjetja so bile načeloma določene, odprta pa je ostala možnost za individualno prilagajanje glede na posebne razmere pri prevzemanju novih podjetij. Obdobje spremljanja kazalnika se je iz začetnega enega meseca raztegnilo na šest mesecev.

4.5.2. Vidik poslovanja s strankami

V podjetju so vseskozi dajali velik pomen poslovanju, ki bo zadovoljevalo kupčeve potrebe. Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti pa je prinesla novost, da takšna usmeritev ni končni cilj podjetja, ampak na osnovi vzročno-posledičnih povezav vmesni cilj za doseganje uspešnosti v finančnem vidiku. Kazalnike vidika poslovanja s strankami so predstavljali tržni delež na ciljnih trgih, obseg prodaje novim kupcem, razmerje med ceno in vrednostjo, marža za naše izdelke v primerjavi s povprečno maržo, stroški za garancije in zadovoljstvo s tržnim spletom.

Tržni delež na ciljnih trgih je kazalnik obeh strateških poslovnih enot. Izkušnje pri pridobivanju virov podatkov za izračun kazalnika so, glede na posamezno strateško poslovno enoto, zelo različne. Tako je za zaščitno embalažo praviloma na vseh trgih na voljo več kvalitetnih virov, ki so v obliki publikacij branžnih združenj, statističnih uradov in podobno. Kot popolno nasprotje pa je za SPE Izolacije (na osnovi produktne opredelitve trga) zelo težko najti vire podatkov, ki bi omogočali izračun kazalnika. Pri izračunu kazalnika tržnega deleža na določenem trgu je bila uporabljena kombinacija več razpoložljivih virov. Obdobje, za katero se je izračunaval kazalnik, je bilo na začetku za obe SPE postavljeno na en mesec. Glede na razpoložljivost podatkov, potrebnih za izračun kazalnika, se je ta interval pri SPE Embalaža podaljšal na tri mesece, pri SPE Izolacije pa na šest mesecev.

Obseg prodaje novim kupcem je kazalnik strateške poslovne enote Embalaža. Posebnost dejavnosti zaščitne embalaže je v tem, da se kupec praviloma oskrbuje le pri enem dobavitelju, ki lahko zelo malo vpliva na povečevanje obsega odvzema kupca. Zaradi tega je pomembno spremljati uspešnost SPE pri pridobivanju novih kupcev. Kot novi kupec se je v okviru tega kazalnika obravnaval vsak kupec, s katerim podjetje tekom leta sklene pogodbo o dobavi zaščitne embalaže. Kazalnik je tako izražal razmerje med vrednostjo prodaje novim kupcem glede na celotno prodajo. Obdobje, za katero se je izračunaval kazalnik, je bilo postavljeno na en mesec, kar se je tudi v praksi pokazalo kot ustrezno. Posebej zanimive in uporabne pa so bile primerjave med ugotovljenimi vrednostmi kazalnika na posameznih trgih.

Razmerje med ceno in vrednostjo je kazalnik, katerega namen je prikazati razmerje med polno lastno ceno izdelka in ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati. Kot primer lahko vzamemo zaščitno embalažo za hladilnik, ki je sestavljena iz dna, štirih vogalnikov in pokrova. Naloga zaščitne embalaže je, da ščiti hladilnik pred mehanskimi poškodbami na poti od proizvajalca do uporabnika, po uporabi pa predstavlja čim manjšo obremenitev za okolje. Kazalnik spremlja poskuse optimizacije oblikovanja izdelka ali kompleta izdelkov, vrste uporabljene surovine, načina proizvodnje in ostalih procesov, njihove polne lastne cene ter jih primerja s tekočo prodajno ceno. V praksi se je kazalnik pokazal kot zelo zanimiv in uporaben. Predvsem je bila pomembna ugotovitev, da ni neke univerzalne ciljne vrednosti tega kazalca za vse tipe zaščitne embalaže, ampak moramo usmeriti cilje za posamezne skupine (kot na primer bela tehnika, elektronika ...) ločeno. Spremljanje kazalnika se je med izvajanjem, zaradi navedenega, močno spreminjalo, predvsem v delu faznih in končnih ciljev. Obdobje, za katero se je izračunaval kazalnik, je ostalo mesec dni.

Marža za naše izdelke v primerjavi s povprečno maržo je kazalnik, s katerim se meri zanimivost izdelkov strateške poslovne enote Izolacije za kupce – trgovce. Izračun kazalnika je mogoč, ker glavni pogodbeni trgovci sistematično spremljajo in posredujejo podatke o doseženih maržah za glavne skupine izdelkov, med katere spadajo tudi gradbene izolacije. Nadpovprečna marža pri določeni skupini izdelkov pomeni za trgovca tudi večji interes za trženje tega izdelka in s tem posledično za dobavitelje večji obseg prodaje. Glede na cikličnost prodaje gradbenih izdelkov se je mesečno spremljanje izkazalo kot neuporabno in se je zato interval spremljanja podaljšal na pol leta. Glavni vplivi na kazalnik seveda izhajajo iz načina oblikovanja prodajne politike in stopnje koncentracije na trgu, pri čemer pa je spremljanje kazalnika nedvoumno pokazalo na njegovo pomembnost pri doseganju ciljev poslovanja.

Stroški za garancije je kazalnik, s katerim merimo uspešnost trženja zahtevnejših izdelkov in sistemov, za katere daje podjetje kupcu večletne garancije. Kazalnik spremlja velikost stroškov, ki jih ima podjetje v časovnem obdobju zaradi upravičenih reklamacijskih zahtevkov v garancijski dobi. Primer takšnega izdelka je toplotno izolacijska fasada DEMIT, za katero daje podjetje desetletno garancijo za funkcionalno delovanje (toplotna izolacija objekta, zaščita proti vlagi ...). Če pride v garancijski dobi do sprememb na fasadi, ki poslabšajo njeno funkcionalnost (na primer razpoke, skozi katere vdira voda v objekt), mora podjetje na svoje stroške ponovno zagotoviti funkcionalno

delovanje fasade. Kazalnik se je izkazal za zelo koristnega, saj je bilo, kljub relativno kratkemu času uporabe, na osnovi rezultatov sproženih več strateško pomembnih aktivnosti. Med najpomembnejše vsekakor sodi oblikovanje skupine pooblaščenih izvajalcev sistemov podjetja TIM Laško, saj je bilo ugotovljeno, da je velik delež upravičenih reklamacij izhajal iz nestrokovne vgradnje kvalitetno sicer povsem ustreznih materialov.

Zadovoljstvo s tržnim spletom je kazalnik, osnovan na analizi ankete zadovoljstva kupcev. Podobno kot pri kazalniku "Indeks zadovoljstva zaposlenih" so tudi tu rezultati ankete statistično obdelani in na ta način je dobljen rezultat kazalnika. Pri oblikovanju ankete se je izhajalo iz obstoječega vprašalnika ocenjevanja kupcev in dobaviteljev po ISO 9001, ki pa je bil razširjen in dodelan. Služba marketinga je usklajevala in analizirala anketiranje, izvedba pa je potekala preko individualnih pogovorov prodajnih inženirjev z odgovornimi osebami pri pogodbenih podjetjih. Anketiranje naj bi se izvajalo v intervalu treh mesecev, vendar je praksa pokazala, da je bolj smiselno daljše, šestmesečno obdobje. Kljub visoko zastavljenim ciljem (končni cilj je doseči najmanj 90 % najvišjega možnega rezultata) so bili rezultati prvih anket proti pričakovanjem dokaj blizu prvemu faznemu cilju. Kot najvplivnejša faktorja na zadovoljstvo sta se izkazala kompletnost asortimaja in cenovna konkurenčnost izdelkov, niso pa kupci dajali posebnega pomena inovativnosti, ki je strateška usmeritev SPE Izolacije.

4.5.3. Vidik notranjih procesov

Opredelitev in razvoj ključnih notranjih procesov je osnova, iz katere podjetje črpa možnosti za zadovoljevanje kupcev in doseganje pričakovanih finančnih rezultatov. Ta vidik je še posebej zanimiv, saj podjetje raste s prevzemanjem drugih podjetij, pri čemer prenaša ključne notranje procese iz matičnega podjetja v prevzeto podjetje. V okviru vidika notranjih procesov smo spremljali naslednje kazalnike: število standardiziranih procesov, stopnja izrabe zmogljivosti, celovitost asortimaja na ciljnih trgih, delež prodaje novih izdelkov, delež odpada in dneve vezave terjatev do kupcev.

Število standardiziranih procesov je kazalnik strateške poslovne enote Embalaža. V okviru te strateške poslovne enote so bili opredeljeni pomembni poslovni procesi, pri čemer je končni cilj predstavljalo njihovo kodificiranje in standardiziranje. Del navedenih procesov je bilo že standardiziranih v obliki organizacijskih predpisov in standardov kakovosti skladno z ISO 9001 standardom. Da ne bi prišlo do podvajanja arhivov in morebitnega ponavljanja že opravljenega dela, je bila obstoječa oblika privzeta tudi za vse nove standarde v okviru tega kazalnika. Spremljanje kazalnika je pokazalo, da je doseganje faznih ciljev relativno enostavno. Odgovorni za posamezne poslovne procese so morali v postavljenih rokih izdelati osnutke standardov, ki so se nato, na osnovi s poslovníkom kakovosti (Poslovník kakovosti podjetja TIM Laško, 2001, str. 32) predpisanim postopkom preverjali in potrjevali. Praksa je pokazala, da so bile prve verzije standardov relativno površno pripravljene in niso zadovoljile kritične presoje izvajalcev. Tako je velika večina na novo pripravljenih standardov v zelo kratkem času dobila svojo drugo ali celo tretjo verzijo. Na drugi strani pa je prenos standardov iz matičnega podjetja v prevzeta potekalo z manj težavami, kot se je pričakovalo. Tudi ob prenosih v podjetje izven Slovenije so standardi, poleg jezikovnega prevoda, doživeli v večini primerov le manjše vsebinske popravke.

Stopnja izrabe zmogljivosti je kazalnik strateške poslovne enote Embalaža. Kaže delež časovnih zasedenosti proizvodnih kapacitet glede na razpoložljiv fond ur. Zaščitna embalaža se proizvaja na avtomatiziranih strojih, ki v enakomernih časovnih cikliih izdelujejo posamezen izdelek. Po začetni nastavitvi stroja je praktično nemogoče pospeševati tempo proizvodnje brez vpliva na kakovost izdelka. Tako ostajata kot najpomembnejša faktorja, ki vplivata na uspešnost proizvodnje, obvladovanje časa, ki je potreben za prehod iz enega na drug izdelek, in takšno načrtovanje serij izdelkov, da čim optimalneje zapolnijo razpoložljive zmogljivosti. Spremljanje kazalnika je pokazalo, da lahko podjetje v dani tržni situaciji vpliva predvsem na prvi faktor, ki v praksi pomeni skrajševanje časa menjave orodij na stroju in odpravljanje drugih prekinitev proizvodnje (boljše načrtovanje vzdrževalnih del, tekoče prehajanje iz ene delovne izmene v drugo ...). Na tem področju so bila v merjenem obdobju ugotovljena občutna izboljšanja. Zelo malo pa je lahko podjetje vplivalo na planiranje serij izdelkov, kar izhaja iz slabega načrtovanja odvzema izdelkov s strani glavnih kupcev. Osnovni plan odvzemov je sicer tedenski, vendar prihaja do dnevnih sprememb, kar onemogoča povezovanje naročil v daljše serije.

Pozitivno spremembo na tem področju lahko pričakujemo z novim načinom planiranja pri največjih kupcih.

Celovitost asortimaja na ciljnih trgih je kazalnik strateške poslovne enote Izolacije. Osnova tega kazalnika je asortima izdelkov (tisti, ki so navedeni v ceniku podjetja), ki ga ima podjetje na domačem trgu. Kazalnik primerja, kolikšen delež celotnega asortimaja trži podjetje na posameznem ciljnim trgu. Začetna ovira pri spremljanju tega kazalnika je bilo vprašanje, pri kolikšnem obsegu prodaje lahko rečemo, da se izdelek ali skupina izdelkov na določenem trgu trži. Skupina, ki je pripravljala sistem kazalnikov, je težavo poskušala rešiti tako, da je ne glede na vrsto izdelka opredelila minimum vrednostne prodaje, ki jo mora izdelek doseči, da lahko štejemo, da se trži. Praksa je pokazala, da je ta način, kljub navidezni enostavnosti, zaradi kompleksnih vplivov cenovne politike in ostalih tržnih vplivov lahko problematičen. Kot kriterij je tako ostala le uvrstitev izdelka v cenik na ciljnim trgu.

Delež prodaje novih izdelkov je, glede na izbrano strategijo strateške poslovne enote Izolacije, eden pomembnejših kazalnikov. Opredeljen je kot delež prodaje izdelkov, razvitih v zadnjih treh letih, v celotni prodaji podjetja na ciljnim trgu. Z ozirom na to, da v preteklosti podjetje na tem področju ni bilo uspešno, je uprava namenila uvajanju in spremljanju tega kazalnika še posebno pozornost. Glavni dilemi, ki sta se pojavljali, sta: ali modifikacija obstoječega izdelka predstavlja nov izdelek in kako ob intenzivnem uvajanju novih izdelkov ohraniti obvladljiv obseg asortimaja izdelkov. Pri prvi dilemi je prevladalo razmišljanje, da modifikacija predstavlja nov izdelek takrat, ko mora biti, zaradi njegovih spremenjenih lastnosti, spremenjena spremljajoča dokumentacija (standard kakovosti izdelka, prospekt, tehnična navodila za vgradnjo ...). Glede drugega vprašanja je ostalo načelno navodilo, da komercializacija novega izdelka ne poteka na vseh trgih hkrati, ampak se najprej testira na omejenem področju. Rezultatom uspešnosti takšne prodaje sledi odločitev o komercializaciji na vseh ciljnih trgih. Obdobje, ko je bil spremljan ta kazalnik, je še prekratko, da bi lahko ovrednotil ustreznost postavljenega načina dela.

Delež odpada je kazalnik, ki je bil metodološko prevzet po v podjetju že uveljavljenem standardu ISO 9001. Zaradi večletnih izkušenj pri uporabi tega kazalnika je bila njegova vključitev v uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti povsem neproblematična. Načini zbiranja potrebnih podatkov po posameznih procesih so bili že vzpostavljeni, prav tako pa

je bila na voljo bogata baza podatkov iz preteklih let, kar je omogočilo kvalitetno postavljanje faznih in končnih ciljev. Dodaten pozitiven vpliv na tem področju je predstavljala pospešena standardizacija procesov, ki je vplivala na enostavnejše določevanje deleža odpada.

Dnevi vezave terjatev do kupcev je kazalnik, ki meri stopnjo kupčevega zadovoljstva z načinom izvajanja procesov v podjetju. Predpostavljalo se je, da zadovoljen kupec ne bo zavlačeval s plačilom, ampak bo poravnal svoje obveznosti v dogovorjenem roku. Praksa je pokazala, da vzročno-posledična povezava ni tako preprosta, in sicer predvsem zaradi različne tržne situacije na ciljnih trgih. S širjenjem prodaje na območje bivše Jugoslavije je bilo podjetje soočeno z drugačno tržno situacijo, kot je bila na domačem trgu in na osnovi katere so bili zastavljeni fazni in končni cilji. Zaradi doseganja slabših rezultatov, ki pa po analizi odražajo dejansko stanje, bodo v prihodnosti fazni in končni cilji prilagojeni.

4.5.4. Vidik učenja in rasti

Kazalniki vidika učenja in rasti so na začetku vzročno-posledičnih povezav in zato vir za vse ostale vidike. Skupina, ki je oblikovala uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, se je zavedala pomembnosti tega vidika, vendar je dvomila v ustreznost nabora kazalnikov, ki so: indeks zadovoljstva zaposlenih, delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije, število zamisli na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega.

Indeks zadovoljstva zaposlenih je kazalnik, čigar osnova leži v rezultatih obdobje ankete zadovoljstva zaposlenih (Anketa zadovoljstva zaposlenih v TIM-u Laško, 2001, str. 1–8). Vrednost kazalnika je izračunana na osnovi statistične obdelave rezultatov ankete in nato primerjana s postavljenimi faznimi in končnimi cilji. Glavno vprašanje, ki se je porajalo pri spremljanju kazalnika, je bilo, ali postavljen interval izvajanja ankete (vsakih šest mesecev) ustreza tipu vprašanj, navedenih v anketi. Dve zaporedno izvedeni anketi vsebinsko nista pokazali bistvene razlike, razen te, da je bilo število vrnjenih vprašalnikov občutno nižje. Podobno kot pri drugih kazalnikih, kjer ni baze podatkov iz preteklosti, je ob primerjavi dobljenih vrednosti s postavljenimi cilji ostajal dvom v ustreznost ciljnih vrednosti. Zaradi počasnega pridobivanja podatkov trenutno iščemo še druge možnosti in načine za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

Delež procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije: V okviru tega kazalnika se je spremljal razvoj informacijskega sistema v podjetju kot enega izmed strateško pomembnih področij za dolgoročno doseganje ciljev. Podobno kot pri standardizaciji procesov so bili tudi tukaj za posamezne vrste delovnih mest določeni tipi informacij, ki naj bi bili na voljo v realnem času. S faznimi in končnimi cilji je bil opredeljen delež doseganja postavljenega idealnega stanja. Rezultati nekajmesečnega spremljanja so pokazali najslabše stanje v proizvodnih procesih, medtem ko je v ostalih delih podjetja razvoj sledil zastavljenim ciljem. Največje spremembe na tem področju pa podjetje še čakajo, in sicer v obliki zamenjave zastarelega računalniškega sistema in povezave hčerinskih podjetji v enoten sistem.

Število zamisli na zaposlenega je kazalnik, ki naj bi poleg kazalnika "delež prodaje novih izdelkov" v vidiku notranjih procesov kazal inovativno usmerjenost v podjetju. Skupina za pripravo sistema uravnoteženih kazalnikov je predpostavljala, da bo do začetka izvajanja meritev že zaključen projekt načina spodbujanja in zbiranja zamisli v podjetju, ki je takrat tekkel v sektorju Centralnih poslovnih funkcij. Projekt, zaradi prevelike želje po čim bolj celoviti in trajni rešitvi, do trenutka, ko zaključujem magistrsko nalogo, še ni realiziran, zato tudi meritve tega kazalnika v tem obdobju niso bile opravljene.

Dodana vrednost na zaposlenega je kazalnik strateške poslovne enote Izolacije in v okviru vidika učenja in rasti spremlja zastavljen proces prehoda iz enostavnejših, nediferenciranih izdelkov na proizvodnjo in trženje zahtevnejših izdelkov in sistemov izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Z opisom kazalnika opredeljeni način določanja števila zaposlenih in izračun dodane vrednosti v praksi nista povzročala težav, vendar pa dobljeni rezultati mesečnih izračunov niso kazali jasnih trendov. Glavni razlog je v različni tržni situaciji na ciljnih trgih. Ločeno obravnavanje po ciljnih trgih je pokazalo, da doma res prihaja do povečevanja deleža izdelkov z večjo dodano vrednostjo. Kot primer lahko navedem področje sekundarnih kritin, kjer se je zmanjšala količina prodanega bitumeniziranega kartona na tem področju na račun povečanja novo razvite paropropustne bitumenske sekundarne kritine. Na drugi strani pa je prišlo z intenzivnim osvajanjem južnih trgov do negativnega trenda pri tem kazalniku. Tržne razmere na omenjenih trgih so usmerjale nakupe v najcenejše izdelke za določeno uporabo, ki pa so hkrati tudi izdelki z najnižjo dodano vrednostjo. Tako je bil prodajni delež modernih, paropropustnih sekundarnih kritin na teh trgih zanemarljiv, saj so kupci povpraševali le po

bitumeniziranem kartonu. Na osnovi teh ugotovitev so bili postavljeni ločeni cilji za domači in izvozni trg. Drugi vpliv na kazalnik bi lahko izhajal iz števila zaposlenih, ki pa se v obdobju izvajanja meritev ni spreminjalo.

5. Sklep

Podjetja v zaostrenih pogojih tekmovanja na trgih iščejo vedno nove načine, kako dolgoročno ohraniti konkurenčno prednost in zadovoljiti interesne skupine, vezane na obstoj podjetja. V obdobju zadnjih dvajsetih let je predvsem v Združenih državah Amerike nastala vrsta novih strateških sistemov kontrole, ki vsi obljublajo bistvene prednosti ob njihovi eventuelni uporabi v podjetju. Novi sistemi nastajajo v razvojnoraziskovalnih ustanovah in bazirajo praviloma na teoretskih osnovah ali pa se razvijajo v podjetjih kot rešitev specifičnega problema. Njihovo prenašanje in širjenje v Evropo je doživelo v določenih primerih velik uspeh, v drugih pa naletelo na močan odpor in majhen obseg uvajanja. Razlog gre iskati v raznolikosti ideoloških pristopov in vrednostnih modelov posameznih držav v Evropi in do neke mere tudi privrženosti preverjenim tradicionalnim kontrolnim sistemom.

Na osnovi izvedenih empiričnih raziskav pa je danes kljub vsemu najbolj uporabljan sistem strateške kontrole, znan kot uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, avtorjev Kaplana in Nortona. Ideje, ki jih ta model prinaša, same po sebi niso nikakršna novost in so v parcialnih oblikah poznane že vrsto let. Pomembna prednost uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti je sistematski pristop k obravnavi ključnih procesov v podjetju in navidezna enostavnost oblikovanja sistema.

Sistematičen pristop je osnovan na razdelitvi sistema kontrole v štiri vidike: finančnega, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti. Z ugotavljanjem ključnih faktorjev uspeha v okviru posameznega vidika in postavljanjem njihovih medsebojnih vzročno-posledičnih povezav dosežemo uskladitev delovanja podjetja z izbrano strategijo. Preko oblikovanih vidikov in predloženega seznama osnovnih kazalnikov želita avtorja odpraviti neustreznosti tradicionalnih sistemov kontrole v smislu kombiniranja ("uskaljevanja") finančnih in nefinančnih kazalnikov, povratnih kazalnikov in gibal bodoče uspešnosti. Vsekakor je naloga, postavljena pred podjetje, ki želi uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti, vse prej kot enostavna. Opredeliti mora procese, na katerih bazira dolgoročno konkurenčno prednost, in jih opisati v primerjavi z drugimi podjetji s specifičnimi kazalniki. Kazalnike mora povezati z vzročno-posledičnimi vezmi in na osnovi strateških ciljev določiti delne in fazne cilje. Iz navedenega je jasno, da

bo praktično uvajanje sistema v podjetje vedno povezano z mnogimi predpostavkami, ki bodo šele s preverjanjem dobile svojo potrditev. Ker pa s sistemom kontrole vplivamo na obnašanje zaposlenih v podjetju, lahko uvajanje sistema po sistemu poskušanja in popravljanja napak povzroči nezaupanje in odpor pri zaposlenih. Položaj je še dodatno zaostren z dejstvom, da avtorja sistema uravnoveženih kazalcev eksplicitno vežeta motivacijski sistem v podjetju na rezultate sistema kontrole. Zato bi bilo po mojem mnenju bolj smiselno uvajati uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti preko pilotskega projekta, vezanega na manjšo organizacijsko enoto v okviru podjetja. Na osnovi pozitivne prakse lahko takšen sistem bolj samozavestno prenesemo na celotno podjetje.

Avtorja uravnoveženega sistema kazalnikov sta skozi sicer kratko prakso uporabe osnovni ideji dodala še koristne dodatke, kot je na primer strateška karta, ki bistveno poveča predstavljenost sistema kontrole. Na ta način je poleg olajšanja samega procesa oblikovanja sistema izboljšana tudi komunikacija v podjetju. Uravnoveženi sistem kazalnikov nosi s sabo jasno težnjo po oblikovanju interaktivnega nadzora izvajanja strategije. Preko periodičnih pregledov deluje tako, da zaznava spremembe, v okolju in podjetju samem, ki presegajo možnosti korektivnih ukrepov in terjajo spremembe v strateških ciljih ali strategijah.

Podjetje TIM Laško se je za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov odločilo na osnovi zahteve novega večinskega lastnika. Vzporedno s tem je bila kot osnovni kriterij uspešnosti uvedena ekonomska dodana vrednost. Na osnovi rezultatov in izkušenj, do katerih smo prišli v dosedanji fazi uvajanja in izvajanja sistema, je jasno, da so bili na začetku njihovi vplivi na podjetje, obsežnost in zahtevnost naloge podcenjeni. Pozitivno pri tem je, da je uprava podjetja popolnoma zavezana k celoviti izvedbi projekta, saj bi sicer po prvi fazi navdušenja aktivnosti zagotovo zamrle. Nedvomno je prezgodaj za ugotavljanje trajnih pozitivnih in negativnih učinkov sistema, kljub temu pa na osnovi osebne izkušnje ob spremljanju projekta podajam naslednje ugotovitve o uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v TIM Laško:

- Skozi proces uvajanja se v veliki meri izkaže poznavanje procesov v podjetju s strani udeležencev projektne skupine. Pomembno za uspeh in dinamiko dela je, da so projektni člani dejanski poznavalci procesov, ne pa samo funkcionalni specialisti.
- Zelo pomembna je metodologija dela v projektni skupini, ki mora sicer zagotoviti večdimenzionalno razpravo, vendar pa jo hkrati racionalno usmerjati k cilju.

- V veliki meri so se pokazale slabosti odločitve, da v projekt ne vključimo zunanjega svetovalca, ki bi zagotovil boljšo teoretsko osnovo in ne bi bil obremenjen z operativnimi nalogami.
- Procesu izbire in opisu kazalnikov je potrebno posvetiti čim več časa in tako zmanjšati število potrebnih popravkov ob uvajanju sistema. To bi bistveno izboljšalo njegovo kredibilnost v podjetju.
- Natančno moramo definirati, kdaj in na kakšen način bo sistem nagrajevanja povezan s sistemom kontrole. Sam predlagam najmanj eno leto kot prehodno obdobje, ko se uporabljajo le nedenarne motivacijske metode, ki pa jih tudi ni treba zelo eksplicitno povezovati s sistemom.

Spremembe v strateškem kontrolnem sistemu podjetja v vsakem primeru sežejo zelo globoko v mnoge vsebine poslovnih procesov v podjetju. Poleg tega zavedno ali nezavedno vplivajo tudi na organizacijsko kulturo podjetja. Ker avtorji novih sistemov poskušajo tržiti svoje ideje čim širšemu krogu kupcev, so njihove informacije usmerjene predvsem v pozitivne lastnosti sistemov. Management podjetja se mora zato zavedati, da bo z novim kontrolnim sistemom sprožil mnogo zelenih, pa tudi neželenih procesov. Premišljena odločitev, dobra priprava in vztrajanje pri uvajanju novosti so sicer zelo načelne smernice, ki pa bi jih management podjetja po mojem mnenju moral upoštevati, ko razmišlja o uvedbi novega kontrolnega sistema.

6. Literatura

2. Ambrosini V., Johnson G. in Schles K.: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. London: Prentice Hall Europe, 1998. 284 str.
3. Anthony R. N., Govindarajan V.: Management Control Systems. 10. izd. New York: Mc-Graw-Hill, 2000. 778 str.
4. Asch David: Strategic Control: A Problem Looking for a Solution. London: Long Range Plannig, 25(1992), št. 2, str. 105–110.
5. Bourguignon Annick: American Management Theory and French Act of Resistance. Barcelona: Referat na European Academy of Management, Founding Conference 2001, 18 str.
6. Brigham F.B., Gapenski L.C.: Intermediate Financial Management, 5th Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1996. 1018 str.
7. Chan Kim W., Mauborgne R.: Value Innovation: The strategic Logic of High Growth. Boston: Harvard Business Review, januar-februar 1997, str. 103–112.
8. Coulson C.T.: Strategic Vision or Strategic Con: Rhetoric or Reality? Long Range Planning, let. 25 (1992), št. 1, str. 81–89.
9. Czarnecki M. T.: Managing by Measuring. New York: Amacom, 1998. 271 str.
10. Gadiesh O., Gilbert J.L.: Transforming Corner-Office into Frontline Action. Boston: Harvard Business Review, maj 2001, str. 73–79.
11. Ghemawat Pankaj: Sustainable Advantage Boston: Harvard Business Review, september-oktober 1986, str. 53–58.

12. Gleich Ronald: Performance Measurement Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse. München: Controlling, let. 8/9 (2002), str. 447–454.
13. Günther T., Grüning M.: Performance Measurement Systeme in praktischen Einsatz. München: Controlling, let. 1 (2002), str. 5–13.
14. Hansen M.T., Oetinger B.: Introducing T-Shaped Managers, Knowledge Managements Next Generation. Boston: Harvard Business Review, marec 2001, str. 107–116.
15. Happel Markus: Shareholder-Value-Ansatz: Implementierungslücke im Controlling deutscher Unternehmen? München: Controlling, let. 4/5 (2002), str. 275–282.
16. Haspeslagh P., Noda T., Boulos F.: It's Not Just About the Numbers. Boston: Harvard Business Review, julij-avgust 2001, str. 65–73.
17. Hillman A.J., Keim G.D.: Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line? Strategic Management Journal, let. 22 (2001) št. 2, str. 125–140.
18. Holliday Chad: Sustainable Growth, the DuPont Way. Boston: Harvard Business Review, september 2001, str. 129–134.
19. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. Ljubljana: IKS, november 2002, str. 85–94.
20. Hunger D. J., Wheelen T. J.: Strategic Management. 5th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1996. 441 str.
21. Huseman R.C., Goodman J.P.: Leading With Knowledge. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1999, 254 str.
22. Javornik M.: Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.

23. Kač U.: Poskus postavitve uravnoveženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
24. Kaplan S.K.: The Balanced Scorecard, seminar GZS, Ljubljana: GZS, 2001, 42 str.
25. Kaplan Robert S., Norton David P.: Putting the Balanced Scorecard to Work. Boston: Harvard Business Review, september-oktober 1993, str. 134–147.
26. Kaplan Robert S., Norton David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Review, januar-februar 1996, str. 75–88.
27. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Strategy Focused Organisation. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 400 str.
28. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000a. 343 str.
29. Kaplan Robert S., Norton David P.: Having Trouble with your Strategy? Than Map It. Boston: Harvard Business Review, september-oktober 2000b, str. 167–176.
30. Koren M.: Kakovost kot sestavni del strategije. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 29. 2. 1996, str. 69–71.
31. Niedermeyer M., Seeliger W., Wenisch S.: Entwicklung und implementierung eines Management Informations systems unter Integration von wert orientierter Unternehmensführung und des Balanced Scorecard Ansatzes. München: Controlling, let. 3 (2002), str. 169–176.
32. Pearce J.A., Robinson R.B.: Strategic management, formulation, implementation, and control. Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1994. 935 str.

33. Pfohl Hans Christian: Planung und Kontrolle.
Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 1981. 268 str.
34. Pučko D.: Analiza in načrtovanje poslovanja.
Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
35. Pučko D.: Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo.
Kranj: Organizacija, letnik 31 (1998), št. 10, str. 557–565.
36. Pučko D.: Strateško upravljanje.
Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999a. 394 str.
37. Raynor M. E., Bower J.L.: Lead from the Centre – How to Manage Divisions Dynamically. Boston: Harvard Business Review, maj 2001, str. 92–100.
38. Rejc A.: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
39. Rejc A.: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
40. Remenyi L.: Introducing Strategic Information Systems Planning.
Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991. 285 str.
41. Repše A.: Kakovost – odločilen dejavnik poslovne uspešnosti.
Ljubljana: Kakovost, 1992, maj. str.4–5.
42. Veen-Dirks P., Wijn M.: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. London: Long Range Planning, let. 35 (2002), str. 407–427.
43. Wall Friederike: Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard. München: Controlling, let. 2 (2001), str. 65–74.

44. Young S. D., O'Byrne S.F.: EVA and Value Based Management, a Practical Guide to Implementation. New York: McGraw-Hill, 2000. 493 str.

7. Viri

1. Anketa zadovoljstva zaposlenih v TIM Laško, interni dokument. Laško: TIM Laško 2001, 8 str.
2. Bilanca stanja za leto 1999. Laško: TIM Laško 2000.
3. Bilanca stanja za leto 2000. Laško: TIM Laško 2001.
4. Bilanca stanja za leto 2001. Laško: TIM Laško 2002.
5. Bilanca stanja za leto 2000. Ljubljana: Izolirka 2001.
6. Bilanca stanja za leto 2001. Ljubljana: Izolirka 2002.
7. Bilanca stanja za leto 2000. Zagreb: Okipor 2001.
8. Bilanca stanja za leto 2001. Zagreb: Okipor 2002.
9. Izkaz uspeha za leto 1999. Laško: TIM Laško 2000.
10. Izkaz uspeha za leto 2000. Laško: TIM Laško 2001.
11. Izkaz uspeha za leto 2001. Laško: TIM Laško 2002.
12. Izkaz uspeha za leto 2000. Ljubljana: Izolirka 2001.
13. Izkaz uspeha za leto 2001. Ljubljana: Izolirka 2002.
14. Izkaz uspeha za leto 2000. Zagreb: Okipor 2001.
15. Izkaz uspeha za leto 2001. Zagreb: Okipor 2002.
16. Plan poslovanja podjetja TIM Laško za leto 2001. Laško: TIM Laško 2000, 57 str.
17. Poročilo o delu projektne skupine za BSC v TIM Laško, interni dokument. Laško: TIM Laško 2001, 32 str.
18. Poslovnik kakovosti podjetja TIM Laško , 3. izdaja, Laško, 15.7.2001, 92 str.
19. Strategija podjetja TIM Laško do leta 2005, Laško: TIM Laško 2000, 125 str.
20. Kaplan Robert S.: Activity Based Costing, Activity Based Budgeting, Strategic Budgeting with BSC, and Relationship among ABC, BSC and EVA, Ljubljana: Aktiva, 2000d, 54 str.