

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

BOJAN MATIČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Informacijska arhitektura sistema uravnoveženih kazalnikov uspešnosti

Ljubljana, avgust 2007

BOJAN MATIČIČ

IZJAVA

Študent Bojan Matičič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Jurija Jakliča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema, namen in cilj dela	1
1.2	Metode proučevanja in zasnove dela	3
2	TRADICIONALNI NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	5
2.1	Računovodski model	9
2.1.1	Kazalniki za presojanje uspešnosti poslovanja z računovodskim modelom	11
2.1.2	Kritika načina izkazovanja računovodskih kategorij	12
2.1.3	Kritika vsebine kazalnikov računovodskega modela	13
2.2	Ekonomski model	15
2.2.1	Ekonomska dodana vrednost	15
2.2.2	Tržna dodana vrednost	19
2.2.3	Tobinov q kot mera uspešnosti poslovanja podjetja	20
2.2.4	Denarni tok iz poslovanja	20
2.2.5	Denarni tok iz naložb	21
2.2.6	Kritika ekonomskega modela	21
3	SODOBNI NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	22
3.1	Sistem upravljalno-ravnalne tabele	23
3.2	Evropski model poslovne odličnosti	26
3.3	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost	27
3.4	Uravnoteženi sistem kazalnikov	28
3.4.1	Nastanek in razvoj	29
3.4.2	Finančni vidik	33
3.4.3	Vidik poslovanja s strankami	35
3.4.4	Vidik notranjih poslovnih procesov	35
3.4.5	Vidik učenja in rasti	37
3.4.6	Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov	37
3.4.7	Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov	39
3.4.8	Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov	40
3.4.9	Uravnoteženi sistem kazalnikov v Sloveniji	41
3.4.10	Uravnoteženi sistem kazalnikov v tujini	43
4	PREDSTAVITEV PODJETJA IN OBSTOJEČE STANJE	44
4.1	Opis tuje korporacije – DaimlerChrysler	44
4.2	Opis slovenske podružnice – debis AC Leasing	47
4.3	Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov	50
4.4	Prikaz in analiza obstoječega stanja	51
4.4.1	Prikaz in analiza primernosti organizacije v slovenski podružnici	51
4.4.1.1	Poslanstvo	53
4.4.1.2	Vizija	53
4.4.2	Prikaz in analiza primernosti kazalnikov	53
4.4.2.1	Finančni vidik	55
4.4.2.2	Vidik kupcev in poslovnih partnerjev	58
4.4.2.3	Vidik internih procesov	60
4.4.2.4	Vidik učenja in rasti	63
4.4.3	Prikaz in analiza informacijske arhitekture in infrastrukture v slovenski podružnici	66
5	ANALIZA VRZELI IN POTREBNE SPREMEMBE	70
5.1	Spremembe, potrebne v podjetju	71
5.2	Spremembe, potrebne pri kazalnikih	71
5.3	Prepad in potrebno stanje informacijske arhitekture in infrastrukture za uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov	77

6 SKLEP.....	83
7 LITERATURA IN VIRI.....	85
PRILOGA: SLOVARČEK SLOVENSKEGA PREVODA TUJIH IZRAZOV	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model uravnoteženega sistema kazalnikov	32
Slika 2: Vzročno-posledična razmerja	33
Slika 3: Model osnovne verige vrednosti poslovnih procesov.....	36
Slika 4: Finančni podatki za celoten koncern DaimlerChrysler v obdobju 2004–2006	45
Slika 5: Finančni podatki po divizijah v koncernu DaimlerChrysler v obdobju 2004–2006	46
Slika 6: Shematski prikaz povezav podjetja debis AC Leasing, d.o.o.	68
Slika 7: Shematski prikaz povezav centrale v Nemčiji z drugimi državami.....	69
Slika 8: Shematski prikaz povezav med podatki lokalnih držav in podatkovnimi bazami, kockami OLAP in drugimi orodji za poročanje in odločanje v centrali v Nemčiji	78
Slika 9: Grafični vmesnik aplikacije UPLOAD2SQL	82
Slika 10: Vsebinske rešitve aplikacije UPLOAD2SQL.....	82

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja	6
Tabela 2: Pregled metodologij merjenja uspešnosti podjetja.....	22
Tabela 3: Število zaposlenih v debis AC Leasing, d.o.o., v obdobju 1996–2006	49
Tabela 4: Bilančni podatki podjetja debis AC Leasing, d.o.o., v obdobju 1996–2006 v EUR	50
Tabela 5: Analiza SWOT podjetja debis AC Leasing, d.o.o.....	52
Tabela 6: Podatki, potrebni za izračun kazalnikov	54
Tabela 7: Potrebni in dostopni podatki za izračun kazalnikov.....	72

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema, namen in cilj dela

Podjetje ima pri svojem delovanju veliko ciljev, vendar izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganja v poslovanje (Pučko, 1999, str. 3). Pri tem se podjetje srečuje z vprašanjem, kako ugotoviti, ali je res uspešno in kako to uspešnost meriti. V preteklosti se je vodstvo v podjetjih primarno odločalo na podlagi finančnih kazalnikov, ki so izvirali iz računovodskih informacij. Čas vse večje globalizacije, čedalje bolj zahtevnega potrošnika in vedno večje konkurence na trgih sili podjetja k natančnejši opredelitvi in merjenju uspešnosti poslovanja, ki vse bolj temeljijo na izkoriščanju informacij in neoprijemljivih sredstev. Za povečanje uspešnosti poslovanja podjetja iz tako pridobljenih informacij je zelo pomembno, da vodstvo podjetja pravočasno izvaja potrebne ukrepe. Le s takšnim načinom poslovanja si podjetje lahko zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost in uspešnost.

Podjetja, ki želijo preživeti na zdajšnjih svetovnih trgih, morajo privoliti v logiko doseganja poslovne odličnosti. Ta od njih zahteva izjemno prožno poslovanje, ki jim omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju in prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev (Tekavčič, 2000, str. 59).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (ang. Balanced Scorecard – BSC) 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 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. Norton še opozarja, naj podjetje ne hiti k razvoju raznovrstnih kazalnikov, ampak naj celotno vodstvo skupaj definira strategijo podjetja.

Po razmahu informacijske dobe v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja, v času čedalje večjih in hitrejših sprememb, organizacije, predvsem na storitvenem področju, ne morejo dosežati konkurenčne prednosti zgolj z odličnim obvladovanjem dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti. Kaplan in Norton navajata (2000, str. 15), da okolje informacijske dobe zahteva, da organizacija bolje izkorišča svoja neopredmetena sredstva, le-to pa ji omogočajo vzpostavitev odnosov s strankami, uvedbo inventivnih storitev in izdelkov za ciljne segmente, visokokakovostne storitve in izdelke, izkoriščanje znanj in motivacije zaposlenih ter boljše izkoriščanje informacijskih sistemov in baz podatkov.

Podjetje debis AC Leasing, ena izmed podružnic velike svetovne korporacije DaimlerChrysler, bo v prihodnosti soočena z uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov. Sam projekt uvedbe bo

začet in voden centralno, s sedeža korporacije. Podjetje bo dobilo že vnaprej definirane kazalnike. Le-ti bodo definirani v samem vodstvu korporacije in naj bi jih čim manj spremenjene uporabljali v vseh podružnicah v različnih državah po svetu. Od uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti pričakuje korporacija kvalitativni premik pri izvajanju korporativne strategije in zagotovitev načina primerjanja uspešnosti med podjetji, ki jih potrebuje za svoje odločitve.

Ne glede na raziskave, ki jih bom v nadaljevanju na kratko predstavil o uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov po svetu in njegovih rezultatih pri uporabi, je res, da uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov samo v naši podružnici verjetno nikoli ne bi bilo. Pri konkretni uvedbi gre za uresničevanje strategije korporacije, pri kateri sodelujejo vse evropske podružnice.

Slovenska podružnica se bo kot »pilotski« projekt prva spoprijela z izzivom uvedbe in uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov. Naše podjetje je bilo izbrano predvsem zato, ker je dokaj netipična predstavnica »evropske« podružnice. Netipičnost se kaže v (interno gradivo DaimlerChrysler Services):

- majhnosti države,
- majhnosti podjetja,
- majhnosti portfelja,
- neuporabi SAP sistema (uporabljamo lokalno rešitev), ki ga uporablja večina evropskih podružnic,
- neuporabi priporočene podatkovne baze Oracle (uporabljamo SQL 2000),
- neuporabi centraliziranega poštnega strežnika Lotus Notes,
- omejeni uporabi direktne povezave (najeta linija,...) s centralo, za uporabo vseh naših poslovnih aplikacij, ki naj bi se nahajale na njihovih strežnikih v Nemčiji,
- prodaji nekaterih specifičnih izdelkov in storitev,
- mešanem lastništvu podružnice (zgodovinski razlogi) – druge podružnice so v 100-odstotni lasti korporacije.

Prav zato je namen magistrskega dela s kritično analizo prikazati problematiko uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov, ki izhaja iz razlik informacijskih arhitektur podjetja in njegovega okolja, v katero uvajamo sistem uravnoveženih kazalnikov, in matične korporacije, ki je sistem definirala in je prilagojen njeni lastni informacijski arhitekturi ter celoten projekt uvedbe tudi nadzoruje in podpira.

Brez avtomatiziranosti in ustrezne informacijske podpore je težko izpeljati projekt uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov. Zakaj in kako se bomo lotili avtomatizacije in informacijske podpore uravnoveženemu sistemu kazalnikov, bo cilj tega magistrskega dela. Predvsem se bom ukvarjal z vprašanjem, katere elemente celotne informacijske arhitekture podjetja je treba prilagoditi (spremeniti, dograditi), da bo lahko uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov uspešna.

Pred dejansko uvedbo takšnega sistema je treba najti odgovore na kar nekaj vprašanj:

- ali bo potrebna prilagoditev modela, ki ga bomo dobili - ali bo prilagoditev sploh smiselna,
- kakšen je trenutni arhitekturni prepad in kako to rešiti,
- kakšne spremembe bodo potrebne v obstoječem informacijskem sistemu,
- kakšne spremembe so potrebne v informacijski infrastrukturi,
- sprememba obstoječe programske opreme,
- razvoj oziroma nakup nove programske opreme,
- spremembe, potrebne v samih procesih,
- katere podatke imamo, kje in kako jih lahko dobimo,
- katere podatke še potrebujemo in kje jih lahko dobimo.

Cilj magistrskega dela je najti primerne odgovore in rešitve na zastavljena vprašanja ter opozoriti na težave, ki lahko nastanejo med samo uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Predlogi rešitev morajo biti pripravljene čim bolj splošno, ker bodo le tako lahko naše izkušnje uporabljene pri uvedbi sistema tudi drugje, kar je eden temeljnih ciljev.

Prav tako bi rad pokazal, da je treba spremeniti način razmišljanja o uvedbi samega uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ni le skupek meritev, zbranih iz sistemov za podporo odločanju, transakcijskih baz podatkov, različnih datotek, ampak sistem, ki podjetju omogoča uresničevanje zastavljene strategije ter uspešno poslovanje v prihodnosti. Nekatere podatke bo treba vnašati ročno v samo informacijsko rešitev, saj niso dosegljivi nikjer drugje kot v papirni obliki. Morda podatkov za posamezen kazalnik v podjetju zdaj sploh še ni in je treba najprej sprejeti metodologijo za merjenje vsakega posameznega kazalnika (kje lahko podatke najdemo, kako bomo do njih dostopali, kako jih bomo ovrednotili...).

Podjetje bo s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov delovalo v skladu s strategijo korporacije. Vodstvu bo omogočeno pridobivati povratne informacije o uspešnosti izvajanja strategije, podjetje pa se bo hkrati sposobno prilagajati hitro spreminjajočim se okoljem ter s tem pravočasno uvajati potrebne spremembe.

1.2 Metode proučevanja in zasnove dela

Pri pisanju magistrskega dela bom uporabil tujo in domačo literaturo, ki zajema knjige, članke revije, spletno ter seminarsko gradivo. Le-to bom uporabil za teoretično in praktično obravnavo tematike uravnoteženega sistema kazalnikov.

V teoretičnem delu bom uporabil deskriptivno metodo, kjer bom podal zgodovinski pregled razvoja sistema uravnoteženega sistema kazalnikov. V tem delu bom preveril tudi primernost oz. uporabnost danega modela na primeru slovenske podružnice debis AC Leasing. Tako bom lahko teoretična spoznanja praktično uporabil pri uvajanju modela v podjetje.

V praktičnem delu bom uporabil raziskovalno metodo. Za pripravo izhodišč bom opravil raziskavo literature s poslovnimi primeri o uvedbi uravnoveženega sistema kazalnikov iz višjega nivoja podjetij na nižje nivoje (iz korporacije v podružnico). Za nadaljevanje praktičnega raziskovanja mi bodo v veliko pomoč tudi notranja dokumentacija in informacije znotraj slovenske podružnice, kot tudi dokumenti, ki bodo pridobljeni pri korporaciji. Načini pridobitve bodo različni (elektronska pošta, pogovori, delavnice, sestanki, intranet,...).

Magistrsko delo bom razdelil na pet poglavij.

V prvem poglavju bom natančneje predstavil tradicionalni in sodobni način presojanja uspešnosti podjetij. Med slednje sodi tudi uravnoveženi sistem kazalnikov. Osredotočil se bom na zgodovinski razvoj, lastnosti, prednosti in pomanjkljivosti sistema uravnoveženega sistema kazalnikov v primerjavi s klasičnimi metodami, ki temeljijo predvsem na finančnih kazalnikih.

V drugem poglavju bom prikazal sedanji položaj uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov v Sloveniji in tujini. Tuja literatura je zelo bogata, kar zadeva sodobno opredeljevanje temeljne mere uspešnosti poslovanja in nefinančnih kazalnikov. Prav tako je med domačo literaturo že precej gradiva o praktičnih izkušnjah slovenskih podjetij, ki za presojanje uspešnosti poslovanja uporabljajo sodobne metode. Značilnost le-teh je, da temeljijo na uporabi nefinančnih kazalnikov.

V tretjem poglavju bom predstavil slovensko podružnico tuje korporacije, njen razvoj in položaj danes, vizijo, poslanstvo in strategijo. Prav tako bom podrobneje predstavil korporacijo, njeno poslanstvo, cilje, strategijo in razvoj, v katere delni lasti je naše podjetje, ter razloge in cilje, zaradi katerih so se odločili za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov. V tem poglavju bom natančno analiziral definirane kazalnike, ki naj bi se čim manj spremenjeni uporabljali v podružnicah.

V četrtem poglavju bom analiziral trenutno stanje na področju kazalnikov uspešnosti poslovanja v našem podjetju ter na podlagi izsledkov iz domače in tuje literature podal kritično oceno trenutnega načina presojanja uspešnosti. V nadaljevanju bom podal analizo primernosti že definiranih kazalnikov, morebitne nujne modifikacije zaradi specifičnosti samega podjetja, procesov, informacijskega okolja in zakonodaje. Potrebna bo celovita analiza procesov, informacijske arhitekture in programskih modulov, ki bodo nujni za uspešno uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov. Z natančno analizo bomo ugotovili prepad po posameznih področjih ter kakšne spremembe bodo potrebne za uspešno uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov.

V zadnjem poglavju bom predstavil potrebne spremembe samih kazalnikov, poslovnih procesov v našem podjetju, obstoječih programskih modulov, morebitno uvajanje novih modulov ter spremembe informacijske arhitekture. Predlagane spremembe morajo biti čim bolj univerzalno zasnovane, ker bodo le take uporabne tudi za druge podružnice, v katerih se bo uvajal sistem uravnoveženih kazalnikov.

2 TRADICIONALNI NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Skupaj z razvojem in spreminjanjem gospodarskega sistema se je spreminjal tudi pogled na uspešnost poslovanja. Odgovornost posloводства podjetij je danes precej drugačna kot pred dvajsetimi in več leti. Zanimivo je, da so danes različna podjetja na različnih razvojnih stopnjah glede razumevanja pa tudi celovitosti spremljanja uspešnosti. Razvojne stopnje vidika uspešnosti bi lahko opredelili po naslednji lestvici (Bergant, 1998a, str. 98):

1. Intuitivno presojanje uspešnosti, kjer prevladujejo cilji, izraženi količinsko, in zato proizvodna usmerjenost in želja po rasti.

2. Računovodsko presojanje uspešnosti, kjer potreba po vrednostnih kazalnikih poudari pomen računovodsko ugotovljenega dobička in zato računovodskih standardov ter računovodsko ugotovljenih kazalnikih in kazalnikih uspeha.

3. Finančno presojanje uspešnosti, kjer prevladuje spoznanje, da je pomemben denarno razpoložljivi dobiček, zato je tukaj večji poudarek na stroških in strukturi financiranja. Pomembna je plačilna sposobnost podjetja, zato se daje velik pomen denarnemu toku (ang. cash-flow).

4. Ekonomsko presojanje uspešnosti, kjer prevlada skupni interes udeležencev v podjetju in je ekonomski dobiček temeljno merilo uspešnosti, kar sovpada z razvitim trgom kapitala in empiričnimi raziskavami o vzrokih sprememb tržne vrednosti delnic (na primer Economic Value Added). EVA oziroma ekonomsko dodano vrednost izračunamo tako, da čisti poslovni dobiček zmanjšamo za celoten letni strošek lastniškega kapitala. V slovenski literaturi se izraz pogosto nadomešča z izrazom »ekonomski dobiček«.

5. Kombinirano presojanje uspešnosti, ki upošteva dejstvo, da je treba za dolgoročno uspešnost razvijati vsa področja poslovanja podjetja in še zlasti tako imenovane »mehke« oziroma nefinančne dejavnike (na primer Balanced Scorecard oz. uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti).

6. Celovito presojanje uspešnosti, ki mora ustrezno, to je v pravem razmerju, upoštevati dosežke ekonomskega in kombiniranega presojanja uspešnosti. Šele tak model bi imel vse najpomembnejše lastnosti dobre mere uspešnosti. Za današnja poslovna okolja so značilne nenehne spremembe, na katere se mora podjetje odzivati in se jim prilagajati v želji po čim uspešnejšem poslovanju. Prav zaradi velike dinamike v poslovnih okoljih je za podjetje nujno, da ima jasno vizijo in natančno opredeljene strateške prioritete, s katerimi se želi diferencirati od konkurentov in postati najboljši na svojem področju (Žabot, 2001, str. 5).

Informacijska doba zahteva od podjetij presojanje uspešnosti v okviru zadnje stopnje uspešnosti, žal pa je večina podjetij še vedno v drugi, deloma pa še v tretji fazi (Bergant, 1998a, str. 99). Zadnji dve stopnji sta povezani z uveljavljanjem družbene odgovornosti in upoštevanjem vseh udeležencev, ne le lastnikov, v poslovanju podjetja. Literatura pri pojmovanju uspešnosti poslovanja podjetja večinoma navaja dva pristopa: tradicionalnega, ki zajema prve štiri stopnje, in sodobnega, ki pomeni peto stopnjo.

Osnovne razlike med tradicionalnim in sodobnim načinom merjenja uspešnosti poslovanja so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja

TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI	SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI
finančna naravnost	naravnost na stranke
usmerjen v preteklost	usmerjen v prihodnost
kratkoročni vidik	dolgoročni strateški pogled
delno prilagodljiv	visoko prilagodljiv
osredotočen navznoter	osredotočen navzven
zniževanje stroškov	izboljševaje zmogljivosti
navpična struktura poročanja	vodoravna struktura poročanja
ločeno obravnavanje rezultatov	sočasno obravnavanje rezultatov
nezadostna analiza odstopanj	odstopanja so neposredno določena
posamezno spodbujanje zmogljivosti	skupinsko spodbujanje zmogljivosti

Vir: Nemeč, 2000, str. 498

Sodoben način merjenja uspešnosti v nasprotju s tradicionalnim zahteva merjenje na operativni ravni, zato je zajemanje podatkov veliko bolj razvejeno, podrobno in celovito. Uvajanje merjenja uspešnosti zahteva tudi širše razumevanje in podporo vodilnih zaposlenih. Prav zaradi merjenja na operativni ravni sta za uspešnost merjenja pomembna tudi razširjenost in strinjanje zaposlenih z vizijo in strateškimi cilji podjetja. Bolj ko je vizija razširjena in sprejeta med zaposlenimi v podjetju, tem bolj bo sprejet tudi nov način merjenja uspešnosti, saj imajo z novim načinom merjenja vse dejavnosti in organizacijske ravni svoje natančno opredeljene strategije in merljive cilje (Nemeč, 2000, str. 497).

Kot tradicionalno opredelitev uspešnosti poslovanja razumemo tisto, kar obravnava literatura s področja poslovnih in organizacijskih ved v okviru teme uspešnosti poslovanja podjetij od začetka 20. stoletja do konca osemdesetih oziroma devetdesetih let 20. stoletja (Rejc, 2002, str. 43). Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja ter uspešnost meri in presoja s pomočjo treh delnih kazalnikov: produktivnosti dela¹, ekonomičnosti² in rentabilnosti³ (Možina et al., 2003, str. 667).

¹ Produktivnost dela je naravno merilo uspešnosti poslovanja. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom $P = Q/L$ (Možina et al., 2003, str. 668).

² Ekonomičnost je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Za potrebe merjenja jo opredelimo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški $E = Q/C$ (Možina et al., 2003, str. 670).

³ Rentabilnost je opredeljena z razmerjem med dobičkom in vanj vloženim povprečnim kapitalom – to je zanimivo predvsem z vidika lastnika podjetja. Z vidika podjetja kot celote je ustrežnejše izračunavati rentabilnost sredstev, ki jo opredelimo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi ter jo imenujemo dobičkonosnost sredstev. Rentabilnost = dobiček/povprečna sredstva (Možina et al., 2003, str. 672).

Podjetje si prizadeva uresničiti svoj cilj, zaradi katerega je bilo ustanovljeno. Uspešnost poslovanja podjetja lahko opredelimo kot uspešnost doseganja cilja podjetja. Cilj poslovanja je po klasični opredelitvi doseganje dobička, uspeh pa poslovni uspeh, ki je (računovodsko izražen) rezultat delovnega procesa podjetja in je praviloma vnaprej zamišljen (Rejc, 2002, str. 45). Tako je po tradicionalnem pojmovanju poslovni uspeh podjetja enak poslovnemu izidu in ga pojmuje kot nekaj doseženega. In ker računovodski izkazi vsebujejo največ informacij o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja, so za interesne skupine najpomembnejši vir podatkov. Pozornost je torej treba nameniti finančnim kazalnikom. Bistvo tradicionalnega gledanja na uspešnost poslovanja podjetja je v tem, da je cilj poslovanja podjetja določen enostransko, s strani lastnikov podjetja, in da tudi presojanje uspešnosti poslovanja izvedemo s kazalniki, ki so finančne narave (Rejc, 1998 str. 1).

Absolutni podatki iz računovodskih izkazov sicer dajejo sliko poslovanja podjetja, vendar je ta velikokrat omejena in nepregledna, zato je treba absolutne podatke še podrobneje analizirati in jih prikazati v obliki relativnih števil, trendov, deležev ipd. (SRS, 2006, str. 174), dobljene podatke pa primerjati z drugimi. Katere podatke bodo uporabniki analiz vzeli za primerjavo, je odvisno od tega, kateri podatki so na voljo, in od potreb analize. Za primerjanje računovodskih izkazov se pogosto uporabljajo (Duhovnik, 2002, str. 176):

- podatki preteklega poslovanja podjetja,
- podatki o načrtovanem poslovanju,
- podatki o poslovanju podjetij v isti gospodarski panogi.

Primerjava letnih podatkov s podatki poslovanja v preteklem letu pokaže popolno spremembo in stopnjo rasti posameznih ekonomskih kategorij, primerjava podatkov za daljše časovno obdobje pa kaže trend spreminjanja ekonomskih kategorij.

Za1 notranje potrebe podjetja je pomembna zlasti primerjava z načrtovanim poslovanjem, ki vodstvu podjetja pove, ali je bilo pri svojem delovanju uspešno in ali so bili cilji doseženi. Na podlagi ugotovljenih odmikov in vzrokov zanje lahko vodstvo sprejme nove odločitve, ki naj bi pripomogle k boljšemu vodenju podjetja.

V panogi je najzanimivejša primerjava računovodskih podatkov s podatki o najboljšem podjetju v panogi (ang. benchmarking). Ugotovljene razlike kažejo na prednosti in slabosti poslovanja ter dajo smernice vodstvu, kako naj ravna v prihodnje. V praksi takšna primerjava pogosto ni preprosta, saj je težko ugotoviti, katero podjetje je najboljše, ali pa primerjava s tujimi podjetji zaradi posebnosti računovodskega poročanja ni mogoča.

Tradicionalni način presojanja uspešnosti temelji na računovodskih kazalnikih izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Računovodski kazalniki se razvrščajo v skupine glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu uspeha ter glede na potrebe po finančnem in gospodarskem načinu presojanja. Slovenski računovodski standardi poznajo naslednje skupine (SRS, 2006, str. 174):

- kazalniki stanja financiranja (vlaganja),

- kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki dobičkonosnosti,
- kazalniki dohodkovnosti in
- kazalniki denarne tokovnosti.

V teoriji obstajajo številne skupine računovodskih kazalnikov, o katerih pa Duhovnikova (2002, str. 143) meni, da niso dosledne. Sama deli kazalnike glede na to, o kateri vrsti uspešnosti poslovanja govorimo:

- ekonomska uspešnost poslovanja podjetja. Ocena donosnosti kapitala podjetja je osnova za napovedovanje donosnosti kapitala v prihodnosti. Za izračun se uporabljajo kategorije iz izkaza uspeha in bilance stanja;
- finančna uspešnost poslovanja podjetja. Ocena finančne stabilnosti podjetja je kot podlaga za presojo, ali je in bo podjetje sposobno poravnati vse svoje obveznosti, ko dospejo v plačilo, in ali bo pri tem sposobno financirati tudi potrebno rast in se prilagajati spremenljivim zahtevam trga. Za izračun se uporabljajo kategorije iz izkaza denarnih tokov in bilance stanja.

Naslednja delitev kazalnikov je na tiste, ki se uporabljajo za presojanje uspešnosti poslovanja po računovodskem modelu oziroma po ekonomskem modelu. Delitev je narejena na podlagi različne opredelitve dobička in spremenljivk vrednosti (Ehrbar, 1998, str. 70):

- računovodski model predvideva, da je cena delnice odvisna od kombinacije čistega dobička na delnico, rasti dobička in donosa na lastniški kapital. Osnovne mere uspešnosti, ki se uporabljajo v tem modelu, so vezane na te kategorije. To so na primer rast prodaje, rast dobička ali iz računovodskih podatkov izvedeni kazalniki uspešnosti:
 - dobičkonosnost sredstev (ang. Return on Assets - ROA),
 - dobičkonosnost prodaje (ang. Return on Sale - ROS),
 - dobičkonosnost lastniškega kapitala (ang. Return on Equity - ROE).
- ekonomski model predvideva, da investitorje zanimata zgolj dve stvari:
 - denarni tok, ki ga bo ustvarilo podjetje, ter
 - tveganje tega denarnega toka.

V tem smislu je računovodski model usmerjen v analiziranje podatkov preteklega obdobja, ekonomski model pa se ukvarja s prihodnostjo, to je z denarnim tokom, ki ga bo podjetje realiziralo v prihodnjih obdobjih. Bistvena razlika med modeloma je v opredelitvi dobička, namenjenega lastnikom podjetja. Računovodski model se osredotoča na preostali dobiček, ki je na voljo lastnikom, preden le-ti realizirajo kakršenkoli donos. Poimenovan je računovodski dobiček, čisti dobiček ali dobiček. Ekonomski dobiček je dobiček, ki je na voljo lastnikom po tem, ko so le-ti že realizirali zahtevan donos, pri čemer se po morebitni razdelitvi tega dobička

položaj podjetja v smislu vrednosti sredstev ne poslabša v primerjavi s predhodnim obdobjem (Dilon, Owers, 1997, str. 34).

V okviru tradicionalnega pristopa bom v nadaljevanju podrobneje opisal računovodski in ekonomski model.

2.1 Računovodski model

Računovodski kazalniki so numerične informacije, ki prikazujejo poslovanje podjetja, gospodarske procese in razvoj ter so pregleden način podajanja informacij uporabnikom, ki se zanimajo za uspešnost poslovanja podjetja (Slapničar, B.I., str. 1).

Računovodske kazalnike so začeli uporabljati kot sredstvo analize kratkoročne kreditne sposobnosti ob koncu 19. stoletja (Giacomino, Mielke, 1993, str. 55). Od takrat so teoretiki in analitiki razvili veliko kazalnikov, namenjenih različnim uporabnikom. Izračunavanje računovodskih kazalnikov je namreč v praksi zelo pogost analitični postopek. V računovodskih izkazih je na voljo veliko podatkov in dejstvo je, da je vsak podatek sam po sebi neinformativen. Prav zato ga poskušamo primerjati s kakšnim drugim podatkom, da bi ga lahko kvalitativno ovrednotili.

Preden se je v začetku petdesetih let začela hitreje razvijati teorija poslovnih financ, so bile poslovne finance zgolj skupek pravil, ki so nastala na podlagi dobrih in slabih izkušenj finančnega upravljanja podjetij. Teorija podjetja od sedemdesetih let naprej je pripomogla, da so se ta teoretična spoznanja prenašala predvsem v prakso delniških družb in finančnih institucij v najbolj razvitih državah na področju finančnih sistemov (ZDA, Velika Britanija). Tukaj ima zametke tradicionalna finančna analiza, katere jedro je analiza izkazov poslovanja podjetja (ang. Financial Statement Analysis). Najpogosteje uporabljene metode in tehnike analize izkazov poslovanja podjetja so (Mramor, 1999, str. 328–329):

- **Analiza absolutnih podatkov.** Primerjava postavk izkazov poslovanja z načrtovanimi vrednostmi, z vrednostmi primerljivih podjetij (ang. Benchmarking) ter gibanjem njihovih vrednosti v času.
- **Indeksi rasti.** Primerjava indeksov rasti posameznih postavk izkazov med seboj, z indeksi panoge in primerljivimi podjetji.
- **Strukturni deleži.** Deleži posameznih delov izkaza uspeha in bilance stanja, ustreznost strukture kapitala glede na sredstva in obseg dolgov.
- **Preseki bilanc stanja.** Ugotavljajo in primerjajo se ročnost sredstev in obveznosti (npr. bilanca stanja se najprej uredi po naraščajoči ročnosti sredstev in obveznosti, nato pa se vodoravno preseka, primerjajo se viri s sredstvi glede na njihovo ročnost in ugotavlja prehajanje, npr. kratkoročnih virov v dolgoročna sredstva).
- **Finančni kazalniki.** To so ponavadi razmerja med določenimi postavkami izkazov poslovanja podjetja (bilanca stanja, izkaz uspeha, račun denarnega toka). Namen računanja finančnih kazalnikov je pridobivanje informacij o vplivu poslovnih

odločitev na skupno učinkovitost, uspešnost in stabilnost poslovanja podjetja in na njegovo finančno moč. Posamezne finančne kazalnike lahko ločimo glede na to, na kateri del bilance uspeha v povezavi z izkazom poslovnega izida in izkazom denarnega toka se nanašajo (Mramor, 1997, str. 396):

- kazalniki likvidnosti,
- kazalniki upravljanja aktive,
- kazalniki upravljanja pasive,
- kazalniki donosnosti,
- kazalniki tržne vrednosti,
- kazalniki ustreznosti denarnega toka.

Vendar vsi ti izračunani kazalniki sami po sebi še ne pomenijo veliko, zato jih je treba primerjati z določenimi mejnimi vrednostmi, z njihovimi vrednostmi v različnem času, z vrednostmi drugih primerljivih podjetij in z vrednostmi, ki so povprečje panoge.

Vsi ti finančni kazalniki dajejo veliko informacij o tem, kako podjetje posluje. Problem tradicionalne finančne analize je, da poskuša ugotoviti finančne posledice poslovnih odločitev brez jasnega kriterija, kaj je cilj poslovnih odločitev. Največkrat sta kot cilj opredeljena maksimiranje dobička in ustrezna plačilna sposobnost, ki pa sta si na kratek rok lahko celo nasprotna. Prav tako maksimiranje dobička še ne zagotavlja maksimiranja vrednosti premoženja za lastnike podjetja, kar bi pravzaprav moral biti prvi cilj podjetja. Zaradi vsega tega ni bilo mogoče razviti konsistentnih modelov analiz, s katerimi bi se jasno ovrednotile poslovne odločitve. Tako so se razvile določene vrednostne sodbe na podlagi dolgoletnih izkušenj ter primerjave finančnih kazalnikov z vrednostmi podjetij v isti panogi (primerjalna presoja – benchmarking).

Finančna analiza je ponavadi analiza računovodskih kazalnikov, pri čemer so kazalniki oblikovani tako, da pomenijo razmerja med izbranimi postavkami računovodskih izkazov in so izraženi kot (Turk, 2000, str. 17):

- indeks – relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnima velikostma,
- koeficient – relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnima velikostma, ki sta med seboj primerljivi,
- stopnja udeležbe – relativno število, ki izraža razmerje med dvema istovrstnima velikostma, od katerih se prva nanaša na del in druga na celoto istega pojava.

Iz primerjav kazalnikov so razvidne spremembe na koncu poslovnega obdobja, niso pa razvidni razlogi za te spremembe. Poleg tega obstaja nevarnost, da analitik spregleda določene izjemne vplive in spremembe, ki so vplivale na izračunano velikost kazalnikov. Kazalnike je treba opazovati v več zaporednih obračunskih obdobjih, saj tovrstno opazovanje precej izravna izjemne vplive in spremembe v posameznih obdobjih.

Glede na navedene omejitve je očitno, da so kazalniki po eni strani sicer preprosto, po drugi strani pa zelo zapleteno sredstvo ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja, ki lahko vodi do sprejemanja napačnih odločitev.

2.1.1 Kazalniki za presojanje uspešnosti poslovanja z računovodskim modelom

Pri računovodskem modelu se za izračun kazalnikov uporablja računovodski dobiček, ki temelji na računovodskih podatkih za pretekla obdobja (Keys et al., 1999, str. 32) in upošteva le strošek dolžniškega, ne pa tudi lastniškega kapitala. Avtorji se strinjajo, da obstajajo nekatera ključna področja in kazalniki v njihovem okviru. Področja in kazalniki so naslednji (Rees, 1990, str. 130; Brigham, 1998, str. 70-88; Mramor, 1999a):

- Likvidnost oziroma kratkoročna plačilna sposobnost:
 - koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient ali ang. Current Ratio),
 - koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient ali ang. Quick Ratio).
- Upravljanje sredstev:
 - koeficient obračanja zalog (ang. Inventory Turnover Ratio),
 - koeficient obračanja osnovnih sredstev (ang. Fixed Assets Turnover Ratio),
 - koeficient obračanja sredstev (ang. Total Assets Turnover Ratio),
 - koeficient obračanja terjatev do kupcev in z njim povezan kazalnik dnevov vezave terjatev do kupcev (ang. Days Sales Outstanding).
- Upravljanje dolga:
 - stopnja dolžniškosti financiranja (delež dolga v vseh sredstvih ali ang. Total Debt to Total Assets),
 - mnogokratnik stroškov obresti (ang. Times-Interest-Earned).
- Dobičkonosnost:
 - stopnja čiste dobičkonosnosti prihodkov od prodaje (ang. Profit Margin),
 - koeficient dobičkonosnosti sredstev (ang. Basic Earning Power),
 - koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev (ang. Return on Total Assets - ROA),
 - koeficient čiste dobičkonosnosti lastniškega kapitala (ang. Return on Equity - ROE).

Zaradi lažjega razumevanja sem za kazalnike uporabil tudi angleške izraze, kot jih opredeljuje Mramor (1999a). Če nekatere izmed kazalnikov preračunamo na skupni imenovalec, kot je to število zaposlenih, dobimo kazalnike produktivnosti (Rees, 1990, str. 130):

- povprečni zaslužek na zaposlenega (ang. Average Salary per Employee),
- prodaja na zaposlenega (ang. Sales per Employee),
- dobiček iz poslovanja na zaposlenega (ang. Operating Profit per Employee),
- angažiran kapital na zaposlenega (ang. Capital Employed per Employee).

Pri javnih delniških družbah se z dodatnimi javno dostopnimi podatki izračuna tudi (Walsh, 1996, str. 156–174):

- dobiček na delnico (ang. Earnings per Share),
- razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico (ang. Price/Earnings),
- dividenda na delnico oz. izplačani deleži na delnico (ang. Dividend per Share),
- razmerje med dividendo na delnico in dobičkom na delnico (ang. Payout Ratio),
- količnik tržne kapitalizacije oz. razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo lastniškega kapitala (ang. Market to Book Ratio).

Tradicionalna finančna analiza je velikokrat nepogrešljiva pomoč in orodje pri analiziranju preteklega poslovanja podjetja, pri finančnem načrtovanju ali pri posameznih poslovnih odločitvah, ki jih sprejemajo managerji. Finančno načrtovanje v praksi poteka tako, da se najprej naredi načrt, nato se izračunajo finančni kazalniki, in če njihove vrednosti niso ustrezne (npr. se razlikujejo od razponov vrednosti finančnih investitorjev), se prvotni načrti ustrezno prilagodijo pričakovanim vrednostim finančnih kazalnikov. Vse to govori o tem, da je pri tradicionalni finančni analizi zelo pomemben občutek, ki pa je subjektiven in velikokrat neustrezen ali celo napačen, kar lahko vodi do uporabe neustreznih predpostavk o ciljih poslovanja podjetja (Mramor, 1999, str. 330–333). Danes vemo, da v sodobnem dinamičnem poslovnem okolju samo računovodske informacije ne dajejo zadostne podlage za poslovno odločanje.

Pomanjkljivosti računovodskega modela lahko v osnovi razdelimo na dve skupini:

- način izkazovanja oz. merjenja računovodskih kategorij,
- vsebina kazalnikov oz. kaj sploh merimo.

2.1.2 Kritika načina izkazovanja računovodskih kategorij

Računovodski model ocenjuje uspešnost preteklega poslovanja na podlagi podatkov iz računovodskih izkazov. Tako je poslovni izid (dobiček oziroma izguba) po mnenju Kavčičeve (Rejc, 1999, str. 46) ena najpomembnejših računovodskih kategorij, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Tudi številni kazalniki, s katerimi osvetljujemo uspešnost poslovanja, temeljijo prav na tej kategoriji. Načinu izkazovanja računovodskih kategorij, na podlagi katerih izračunavamo kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja z računovodskim modelom, lahko pripišemo naslednje pomanjkljivosti oziroma slabosti:

- **Vpliv računovodskih standardov.** Računovodski dobiček je pod vplivom računovodskih standardov in se s čedalje kompleksnejšimi računovodskimi postopki, ki se prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju, čedalje bolj odmika od temeljne finančne kategorije pri alokaciji kapitala, to je denarnega toka (Nichols, 1998, str. 26). Zanašanje na kategorije, katerih vrednosti so odvisne od računovodskih standardov, tako lahko vodijo v nepravilno alokacijo kapitala. Če je nagrada posloводства vezana na rast dobička, velikost podjetja ali tržni delež, bo le-to usmerjalo prosta sredstva v projekte, ki povečujejo omenjene kategorije, čeprav je njihova donosnost manjša od zahtevane (Yook, 1999, str. 33).

- **Vpliv različnih okoliščin na izkazovanje računovodskega dobička.** Računovodske informacije, ki se nanašajo na poslovni izid, izhajajo iz izkaza uspeha, ki prikazuje uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju s pomočjo prihodkov in odhodkov. Zaradi številnih okoliščin, ki vplivajo na računovodsko izkazovanje poslovnega izida, je le-ta drugačen od poslovnega izida, prikazanega po ekonomskih načelih (Bergant, 1998, str. 20). Vzroki za razlike izhajajo tako iz prikazovanja prihodkov kot tudi odhodkov.
- **Izpostavljenost »kreativnemu računovodstvu«.** Pri računovodskem spremljanju uspešnosti poslovanja podjetja obstajajo določeni objektivni razlogi za tako imenovano »kreativno računovodstvo«. Številne poslovne transakcije ob koncu obračunskega leta namreč niso končane, zato je treba rezultate predvideti. Kadar imamo opravka z ocenjevanjem in ne dejanskimi podatki, lahko vedno pride do določenega prikrojevanja podatkov, kar vpliva na končni rezultat poslovanja.
- **Nekonsistentnost meril in manipuliranje.** Pogosto se navaja problem upoštevanja različnih meril pri različnih poslovnih odločitvah oziroma večjega števila meril pri posamezni poslovni odločitvi, kar naj bi sicer omogočilo bolj informiran vpogled v preteklo poslovanje. Tako se na primer strateški načrt ocenjuje na podlagi rasti dobička, prihodkov ali tržnega deleža, uspešnost poslovne enote na temelju donosnosti investicij, posamezni produkti ali produktne linije pa na podlagi marže, denarnega toka ali tržnega deleža. To povzroča zmedo, saj ni jasno, za kateri cilj oziroma mero si prizadevati ali pa kakšen je prednostni seznam, še posebej v primerih, ko mere prinašajo konfliktna sporočila (Mayfield, 1997, str. 32). Uporaba različnih mer v posameznih fazah poslovanja še povečuje problem prikrojevanja podatkov. Glede na to, da se na primer investicije ocenjujejo na podlagi neto sedanje vrednosti pričakovanih denarnih tokov, uspešnost teh investicij pa na podlagi računovodskih kategorij, so manipulacije pri ocenjevanju denarnih tokov pogoste. Možnost za prikrojevanje ponujajo tudi opredelitve preostalih mer. Na primer dobički se med drugim lahko povečujejo s polnjenjem kupčevih skladišč proti koncu obdobja.

2.1.3 Kritika vsebine kazalnikov računovodskega modela

Druga skupina kritik računovodskega modela se nanaša na vsebino posameznih kazalnikov v tem modelu, torej na to, kaj s temi kazalniki merimo. Na splošno lahko rečemo, da so ti kazalniki neprimerni za sodobna poslovna okolja, ker ne zajemajo vseh vidikov poslovanja, ki vplivajo na to, ali neko podjetje posluje uspešno ali ne. Slabosti računovodskih kazalnikov so:

- **Neustreznost v sodobnem poslovnem okolju.** Osnovna pomanjkljivost, ki jo lahko pripišemo tako imenovanim tradicionalnim kazalnikom računovodskega modela, je njihova neustreznost v sodobnih poslovnih razmerah. Gre namreč za to, da so bili le-ti razviti v začetku dvajsetega stoletja za potrebe finančnega poročanja in so temeljili na predpostavkah značilnih za takratno poslovno okolje. Ker se je poslovno okolje spremenilo in takratne predpostavke niso več realne, lahko uporaba tradicionalnih kazalnikov poslovodstvo vodi tudi do napačnih poslovnih odločitev.

- **Neupoštevanje stroška lastniškega kapitala.** Problem računovodskega dobička ni le v njegovem izračunu, temveč tudi v tem, da ta ni primerno merilo uspešnosti, saj ne upošteva stroškov lastniškega kapitala (pričakovanih dividend oziroma kapitalskih dobičkov). Zato bi bilo treba čistemu dobičku odšteti še pričakovani strošek kapitala. Razlika med čistim dobičkom in pričakovanim stroškom kapitala je boljša ocena uspešnosti poslovanja, saj vsebuje zahtevo po ohranjanju vrednosti lastniškega kapitala (Bergant, 1998, str. 22). Uspešnost podjetja se lahko presoja po tem, koliko nove vrednosti podjetje ustvari v določenem časovnem obdobju. Zato je ena od možnosti, da za mero uspešnosti vzamemo novo ustvarjeno ali dodano vrednost, ki je le rezultat dela (Tekavčič, 1995, str. 67). Tudi v tem primeru strošek kapitala sicer ni upoštevan, vendar odraža, kaj so zaposleni dejansko ustvarili. Odstotek dodane vrednosti v kosmati vrednosti prodaje je v zahodnem svetu eden od kazalnikov uspešnosti poslovanja (Rejc, 1999, str. 50).
- **Kazalniki z zamikom.** Tretja pomanjkljivost kazalnikov je v tem, da so odraz rezultatov in ne vzrokov za nastali položaj. Tak sistem bi bil primeren le za ocenjevanje poslovanja v preteklosti, nikakor pa ni sposoben dajati napotkov, na katerih področjih se je treba še posebej izkazati v konkurenčni bitki (Kaplan, Norton, 2000, str. 301).
- **Neupoštevanje nefinančnega vidika.** Zaradi finančne orientiranosti ne namenjajo pozornosti poslovnemu okolju, kjer je pomemben tudi nefinančni vidik. Vemo namreč, da je čedalje pomembnejši vidik strank in konkurentov, saj s finančnimi informacijami ne dobimo dovolj signalov za uspešno obnašanje na konkurenčnem trgu. Poleg tega je v konkurenčnih okoljih izredno pomembno, da so podjetja zunanje usmerjena, to pomeni, da se primerjajo s konkurenti, s panogo in ne le s svojimi plani. Zaradi stroge finančne usmerjenosti kazalniki ne morejo v celoti odražati zastavljene strategije podjetja. Cilj posloводства postane tako doseganje planiranih kazalnikov, pri čemer ni nujno da ti vodijo podjetje po poti do doseganja strategije. V tem primeru lahko govorimo o kratkoročni namesto o dolgoročni usmerjenosti podjetja. Podjetje mora svojo strategijo izraziti skozi sistem kazalnikov, ki jih potem uresničuje, in s tem udejanja zastavljeno strategijo.
- **Abstraktnost.** Ker gre za finančne kazalnike, so le-ti preveč abstraktni, da bi jih lahko povezali z aktivnostmi, ki se odvijajo pri izvajanju storitev. Zaposlenim je treba izdelati njim jasne cilje, ki jih morajo doseči za skupen uspeh podjetja. Finančni kazalniki so na operativnih ravneh težko razumljivi.
- **Prevelik poudarek na stroških.** Velika je orientiranost na stroške, medtem ko ostajajo prihodki kar malo zapostavljeni. Problem je tudi v neupoštevanju oportunitetnih stroškov, to je izgubljene priložnosti za investiranje kapitala v alternativne naložbe.
- **Drugi elementi kritike.** Računovodski modeli naj bi tudi (Kaplan, Norton, 1996, str. 38):
 - podpirali večjo usmerjenost v kratkoročne učinke,
 - dajali prednost tistim oblikam naložb, katerih učinki so preprosteje in hitreje merljivi,
 - navajali na obsežnejše naložbe, ki jih je lažje vrednotiti,
 - in manj na notranje razvojne projekte, ki jih je težje vrednotiti,

- dovoljevali podjetjem z močno premoženjsko podlago (na primer z naravnimi bogastvi) neučinkovito poslovanje z neizkoriščenimi sredstvi, dokler je poslovni izid zadovoljiv.

2.2 Ekonomski model

Ekonomski model pri izračunu upošteva stroške celotnega kapitala, tako dolžniškega kot tudi lastniškega, in predvideva, da investitorje zanimata le denarni tok podjetja in tveganost tega denarnega toka.

V nasprotju s kazalniki računovodskega modela, ki uporabljajo računovodski dobiček z vsemi njegovimi slabostmi, pomenijo kazalniki presojanja uspešnosti ekonomskega modela, vsaj kar se tega tiče, korak naprej. V izračunih se namreč uporablja ekonomski dobiček, ki se bistveno razlikuje od računovodsko ugotovljenega dobička, predvsem zaradi dveh temeljnih načel (Bergant, 1998a, str. 94):

- s celotnimi sredstvi je treba ustvariti več, kot je strošek vseh obveznosti do virov financiranja, pokriti je treba torej tudi strošek oziroma ceno kapitala, ki je odvisna od donosnosti alternativnih naložb pri enakem tveganju,
- ekonomski dobiček je odraz uspešnosti osnovnega poslovanja in ne naključnih oziroma občasnih prihodkov, saj le tak dobiček dolgoročno povečuje tržno vrednost delnice.

Med kazalniki ekonomskega modela bom obširneje predstavil najpogosteje uporabljene kazalnike:

- ekonomsko dodano vrednost (EVA),
- tržno dodano vrednost (MVA),
- Tobinov q koeficient,
- denarni tok iz poslovanja,
- denarni tok iz naložb.

2.2.1 Ekonomska dodana vrednost

Model ekonomske dodane vrednosti pod zaščiteno blagovno znamko EVA (ang. EVA – Economic Value Added) je razvilo svetovalno podjetje Stern Stewart & Co., ki je specializirano za svetovanje na področju merjenja in ustvarjanja vrednosti za delničarje s sodobnimi orodji. Med njimi vodilno mesto zavzema ekonomska dodana vrednost, ki je strokovno izpopolnjen model merjenja ekonomske uspešnosti s številnimi vsebinskimi prilagoditvami računovodskih podatkov. S tem naj bi bile odpravljene pomanjkljivosti in omejitve računovodskih podatkov, ki izhajajo iz temeljnih značilnosti računovodskega procesa in predpisov. Zaradi zaščitivosti imena se v praksi pojavljajo tudi številna druga imena. Najbolj poznana sorodna koncepta sta koncept ekonomskega dobička (ang. Economic Profit), ki ga od leta 1994 ponuja družba McKinsley & Company, in koncept dodane vrednosti (ang. Added Value), ki so ga razvili in predstavili na London Business School v letih 1990 in 1991 (Kosi, 2004, str. 28).

Prvo podjetje je ekonomsko dodano vrednost začelo v praksi uporabljati v dvajsetih letih 20. stoletja. To je bilo ameriško podjetje General Motors, v petdesetih letih pa se mu je pridružil še General Electric. Pravi razcvet pa je to merilo doživelo v osemdesetih letih, ko so v ZDA delničarji začeli aktivno sodelovati pri upravljanju podjetij, in pa po finančnem zlomu na Wall Streetu v letu 1987, ko se je razširila tudi v Evropo (Rijavec, 2000, str. 30).

Podjetje Stern Stewart & Co. je do konca leta 2000 pomagalo uvesti koncept EVA v več kot 300 podjetij iz najrazličnejših dejavnosti (banke, težka industrija, vladne ustanove, pošte,...). Veliko od teh podjetij je multinacionalnih koncernov (Coca Cola), prek katerih se je ta koncept širil tudi v države, kjer imajo ta podjetja hčerinska podjetja. Različne raziskave so pokazale, da se je koncept EVA zelo dobro uveljavil v podjetjih (Korošec, 2001, str. 116):

- Govindarajanova raziskava iz leta 1994 je pokazala, da je v ZDA tedaj 36 odstotkov od Fortune 1000 največjih ameriških podjetij za presojo dosežkov naložbenih mest odgovornosti uporabljalo takšno ali drugačno kategorijo preostalega poslovnega izida,
- rezultati empirične raziskave iz leta 2000 med 36 velikimi podjetji v Veliki Britaniji, katerih delnice kotirajo na borzi, kažejo, da kar 45 odstotkov podjetij uporablja določena orodja za presojo ustvarjanja vrednosti,
- rezultati študije, izvedene leta 1997 v Nemčiji, pa kažejo, da je bil znesek EVA med proučevanimi 42 največjimi nemškimi delniškimi družbami sestavina sistema nagrajevanja v sedmih odstotkih primerov (Siemens, Metro AG),
- v Sloveniji koncept EVA uporablja vrsta znanih podjetij, med njimi izstopa uporaba tega koncepta v skupini podjetij Aktiva Group, ki je najbolj znano slovensko podjetje, ki je model EVA dejansko tudi uvedlo v svoj sistem in ga uporablja kot merilo uspešnosti za podjetja v svojem portfelju (Rijavec, 2000, str. 30).

Ekonomsko dodana vrednost je ena izmed izpeljank preostalega dobička. Ta spada med starejša in bolj tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti. Bistvena prednost pred drugimi tradicionalnimi merili je, da dobiček, ki pomeni razliko med dobičkom in stroškom kapitala, upošteva tudi vidik lastnikov. Čeprav nekatera tradicionalna finančna merila, kot npr. kazalec dobičkonosnosti naložb (ang. Return On Investment - ROI), poskušajo posredno upoštevati strošek kapitala in s tem zahteve lastnikov tako, da potencialni investicijski projekti presegajo neko povprečno dobičkonosnost, pa so ta merila nekonsistentna. ROI spodbuja managerje posameznih delov podjetja k sprejemanju investicijskih projektov, katerih ROI presega povprečno dobičkonosnost tega dela podjetja, čeprav je z vidika celotnega podjetja smiselno sprejeti tudi projekte z nižjo dobičkonosnostjo. S tem so managerji prisiljeni iskati in sprejemati projekte z višjim tveganjem, kajti le tako lahko dosežejo višjo dobičkonosnost projektov (Adler, 1999, str. 82–84). Na drugi strani preostali dobiček s pozitivno vrednostjo nedvomno pokaže, da je investicijski projekt sprejemljiv tako z vidika posameznega dela podjetja kot z vidika podjetja kot celote. S tem se tudi ne prevzema večje tveganje, kot bi bilo zaželeno. Vendar kljub vsem argumentom to merilo v praksi ni bolj zaživilo, dokler niso bile objavljene študije, ki so kazale na močno odvisnost med spreminjanjem preostalega dobička podjetij in spreminjanjem tržne cene delnice teh podjetij. Z ekonomsko dodano vrednostjo, ki je temeljila na logiki preostalega

dobička, vnesla pa je vsebinske prilagoditve računovodskih podatkov, se je to merilo dokončno uveljavilo.

Ekonomsko dodana vrednost se lahko opredeli in definira s pomočjo dveh različic (Stewart, 1991, str. 136–137):

- najpogosteje je opredeljena kot razlika med računovodsko prilagojenim dobičkom iz poslovanja po prilagojenih davkih ter stroški investiranega kapitala, potrebnega za doseganje tega dobička;
- po drugi različici ekonomsko dodano vrednost izračunamo tako, da razliko med realizirano stopnjo donosa in zahtevano stopnjo donosa oz. razliko med donosnostjo poslovno investiranega kapitala ter tehtanim povprečjem stroškov kapitala na koncu pomnožimo z obsegom poslovno investiranega kapitala.

Tako izražena ekonomsko dodana vrednost je v absolutnem znesku, pri tem pa je pomembno, ali je ta znesek pozitiven ali negativen (Ehrbar, 1998, str. 132; Lahovnik, 2003, str. 46):

- **ekonomsko dodana vrednost > 0.** Podjetje je poslovalo zelo uspešno, saj je preseglo pričakovanja investorjev in njihovo zahtevano stopnjo donosa. To za lastnike (samo za lastnike, ne pa tudi za investitorje dolžniškega kapitala, katerih donos je določen vnaprej in ni odvisen od rezultata podjetja) pomeni dodaten donos, ki povečuje vrednost navadnega lastniškega kapitala.
- **ekonomsko dodana vrednost = 0.** Podjetje je poslovalo uspešno, saj je realiziralo donos kapitala, enak strošku kapitala. S tem je doseglo zahtevani donos, ki so ga pričakovali investitorji navadnega lastniškega kapitala.
- **ekonomsko dodana vrednost < 0.** Podjetje je poslovalo neuspešno in ni zmoglo pokriti vseh stroškov kapitala. V nekaterih primerih takšna podjetja izkazujejo pozitivni računovodski dobiček, ki pa ne upošteva stroškov kapitala. Investitorji dolžniškega kapitala so kljub negativni vrednosti poplačani, saj imajo vnaprej določene donose, ki jih izplača podjetje (razen pri stečajju podjetja, kjer je povrnitev vloženega dolžniškega kapitala in obresti odvisna od stečajne mase). Investitorji navadnega lastniškega kapitala pa niso dosegli zahtevane donosnosti na vloženi kapital, kar pomeni, da podjetje zmanjšuje vrednost svojih delničarjev. Pri tem kažejo izkušnje razvitih gospodarstev, da dolgoročno negativna vrednost ekonomske dodane vrednosti vpliva na manjšo vrednost delnic podjetja.

Podjetje ima na voljo štiri načine, s katerimi lahko vpliva na vrednost (povečanje) ekonomske dodane vrednosti (Stewart, 1991, str. 137–138; Ehrbar, 1998, str. 134–135; Stern, Shiely, Ross, 2003, str. 76–77):

- **s povečanjem prilagojenega dobička iz poslovanja po davkih**, pri tem pa obseg poslovno investiranega kapitala ostane nespremenjen. Podjetje to lahko doseže z zmanjševanjem stroškov in davkov, prodajo donosnejših izdelkov, racionalizacijo poslovanja, povečano produktivnostjo. S tem se poveča donosnost investiranega kapitala (ang. Return on Invested Capital - ROIC). Dobro je, če podjetje te ukrepe za zvišanje

ekonomske dodane vrednosti uporablja skupaj z drugimi ukrepi, kajti to dolgoročno vodi v nenehno povečevanje vrednosti za delničarje;

- **z novimi investicijami v projekte**, katerih donosnost presega tehtano povprečje stroškov kapitala – to pomeni, da se prilagojeni dobiček povečuje bolj, kot se povečujejo stroški kapitala, kar pomeni, da se povečuje tudi ekonomska dodana vrednost. Takšne naložbe so s pri delničarjih najbolj zaželene, saj pomenijo dobičkonosno rast in dodatno ustvarjanje vrednosti;
- **z dezinvestiranjem** – zmanjševanje obsega poslovno investiranega kapitala, kjer donosnost kapitala ne presega njegovih stroškov. S tem nastanejo prihranki, ker zmanjšanje stroškov kapitala presega zmanjšanje prilagojenega dobička. Med ukrepe dezinvestiranja sodijo: odprodaja sredstev, ki so več vredna za druge, zmanjševanje zalog, hitrejša izterjava terjatev (zmanjševanje števila dni vezave terjatev do kupcev, optimizacija obveznosti do dobaviteljev in drugih (plačevanje v pogodbeno dogovorjenih rokih in ne prej ali pozneje – to ima lahko enkratni pozitiven vpliv, če nekaterim dobaviteljem plačujemo prej));
- **optimizacija strukture poslovno investiranega kapitala** – struktura virov financiranja poslovne dejavnosti je za podjetje pomembna, saj imajo različni viri različne stroške. Vse to vpliva na tehtano povprečje stroškov kapitala (ang. Weighted Average Cost Of Capital - WACC). Če podjetju uspe z optimalnejšo strukturo kapitala doseči nižje stroške kapitala, to pomeni povečanje ekonomske dodane vrednosti. Eden takšnih ukrepov bi bil, da podjetje zamenja posojilo, ki ga ima pri banki in za katero plačuje 8-odstotno obrestno mero z izdajo obveznic, za katere bo plačevalo 6,5-odstotno obrestno mero (pri tem mora upoštevati tudi druge stroške obveznic – stroški izdaje obveznic, odpoklica obveznic itd.). Uporaba podobnih ukrepov je v podjetju omejena na finančni oddelek in vodilni management podjetja in ni povezano s samo poslovno dejavnostjo podjetja.

To so torej vrste ukrepov, s katerimi lahko podjetje povečuje ekonomsko dodano vrednost. Najboljši način je kombinacija vseh ukrepov, saj si podjetje s tem dolgoročno zagotavlja ob racionalizaciji poslovanja tudi rast in obstoj, ker sama racionalizacija obstoječega poslovanja in s tem večja trenutna ekonomska dodana vrednost podjetju ne zagotavlja bodočih denarnih donosov.

Prednosti ekonomske dodane vrednosti so:

- neodvisnost od računovodskih standardov,
- majhna možnost manipulacije – kreativno računovodstvo,
- stična točka med lastniki in managerji – povezuje cilje enih in drugih,
- osnova za nagrajevanje managerjev,
- preprost model,
- učinkovita alokacija investiranega kapitala,
- merilo ekonomske uspešnosti,
- orodje za ocenjevanje ustreznosti in izbiro strategij,
- možnost standardizacije in primerjave med podjetji, panogami,

- orodje za ocenjevanje smotrnosti združevanj, prevzemov, nakupov ali izločitev (delov) podjetij.

Slabosti ekonomske dodane vrednosti so:

- absolutno število,
- izračun na podlagi izvirnih računovodskih podatkov,
- težave pri ugotavljanju višine poslovno investiranega kapitala,
- število potrebnih prilagoditev,
- kratkoročna usmerjenost,
- usmerjenost v preteklost,
- subjektivnost,
- visoki stroški uvedbe,
- CAPM⁴ (ang. Capital Asset Pricing Model) model na predpostavkah popolno delujočega trga kapitala,
- niso vedno na voljo zunanjim uporabnikom – prednost notranjih uporabnikov,
- problem razporejanja prihodkov, odhodkov in poslovno uporabljenih sredstev,
- osredotočenost na finančne podatke – premajhna pozornost namenjena drugim nefinančnim podatkom (primer uravnoveženi sistem kazalnikov).

2.2.2 Tržna dodana vrednost

Tržna dodana vrednost (ang. Market Value Added) temelji na predpostavki, da je primarni cilj podjetja maksimiranje vrednosti za delničarje. Osnovni cilj posloводства je torej maksimiranje vrednosti podjetja s pomočjo vloženega lastniškega kapitala (Weissenreider, 1997, str. 41–42).

Osnovna predpostavka MVA je, da deluje učinkovit trg kapitala, ki zna ustrezno presoditi vse informacije, povezane s poslovanjem podjetja, in te informacije tudi vgraditi v ceno enote kapitala. V knjigovodski vrednosti lastniškega kapitala so zajeti vsi vložki v podjetje od njegove ustanovitve, kar pomeni tudi vse dokapitalizacije, zadržani dobički in ustvarjene rezerve. Tržna vrednost podjetja zajema informacije o zadolženosti in možnostih prihodnjega poslovanja podjetja in s tem povezanim tveganjem, ki povečuje ali zmanjšuje vrednost podjetja. Tržna vrednost je tista, za katero bi podjetje lahko prodali (Savič, 2001, str. 39). Z vrednostjo MVA lahko torej razumemo skupno neto sedanjo vrednost vseh projektov podjetja, ki že potekajo ali jih lastniki oziroma investitorji pričakujejo v prihodnje (Brigham, Daves, 2004, str. 21). Je torej kazalec, ki meri uspešnost podjetja v celotni življenjski dobi podjetja, v nasprotju z ekonomsko dodano vrednostjo (EVA), ki meri uspešnost vodenja podjetja v posameznem poslovnem letu (Reilly, Brew, 2000, str. 832). MVA izračunamo po naslednji formuli (Javornik, 2001, str. 34):

$$\text{Tržna dodana vrednost (MVA)} = \text{tržna vrednost lastniškega kapitala} - \text{knjigovodska vrednost lastniškega kapitala}$$

⁴ Capital Asset Pricing Model bi lahko prevedli v model za določanje cen dolgoročnih naložb (Mramor, 1991, str. 1).

Višja vrednost MVA pove, da vlagatelji pričakujejo, da bo podjetje v prihodnosti uspešno poslovalo oz. ob imelo visoko vrednost ekonomskega dobička. Nižja vrednost MVA pa pove, da vlagatelji v prihodnosti ne pričakujejo visokih vrednosti ekonomskega dobička zaradi slabšega finančnega poslovanja podjetja. Povezanost med kazalnikoma MVA in EVA moramo razumeti predvsem dolgoročno in ne kratkoročno. Na ceno delnic namreč ne vpliva samo ekonomska dodana vrednost, ampak tudi drugi dejavniki (npr. prevzemi, splošno gospodarsko stanje...).

Slabost modela tržne dodane vrednosti je v tem, da je ne morejo uporabljati vsa podjetja, ampak le tista, s katerimi se javno trguje. Druga slabost je v tem, da MVA odraža vpliv celotnega poslovanja in ne posameznih poslovnih odločitev.

2.2.3 Tobinov q kot mera uspešnosti poslovanja podjetja

Kot eden od načinov merjenja sedanje vrednosti podjetja se v literaturi priporoča tudi uporaba modela Tobinov q, ki ga izračunamo po naslednjem obrazcu (Barney, 1997, str. 54):

$$q = (\text{tržna vrednost podjetja}) / (\text{nadomestitveni stroški sredstev})$$

Prikazuje razmerje med tržno vrednostjo podjetja in nadomestitvenimi stroški sredstev (ang. Firm's Replacement Cost). Nadomestitveni stroški sredstev pomenijo vsoto stroškov osnovnih sredstev, opreme, inventarja in drugega premoženja. Od drugih metod merjenja sedanje vrednosti se razlikuje po tem, da v števcu upošteva tržno percepcijo vrednosti podjetja (vrednost podjetja, ki ga priznava trg), medtem ko druge metode merijo vrednost podjetja z velikostjo denarnega toka. V števcu pa se po metodi Tobinovega q upoštevajo nadomestitveni stroški, v nasprotju z drugimi metodami, ki upoštevajo pričakovano donosnost sredstev. Če je:

- vrednost q višja od 1, to pomeni, da podjetje normalno posluje,
- podobno velja tudi, ko je vrednost q enaka 1,
- če pa je vrednost q nižja od 1, velja, da je poslovanje podjetja šibko, saj njegova vrednost ne pokriva nadomestitvenih stroškov sredstev.

Ne glede na to, da je pri izračunu vrednosti q treba upoštevati nekatere računovodske podatke, zlasti stroške naložb, oglaševanja in izobraževanja, ki jih je pogosto težje razmejiti in interpretirati, vseeno velja, da je metoda Tobinovega q boljša od preprostih računovodskih meril, saj pri merjenju uspešnosti podjetja združuje računovodske in tržne informacije o stanju podjetja.

2.2.4 Denarni tok iz poslovanja

Pri finančnem analiziranju se čedalje pogosteje kot dopolnilo uporabljajo denarni tokovi. Pomen denarnega toka lepo utemeljuje citat iz članka v reviji Economist: »Denar je dejstvo, dobiček je mnenje.« (Rejc, 1999, str. 64) Problem dobička je, da je lahko rezultat tako imenovanega »kreativnega računovodstva«, medtem ko so denarni tokovi rezultat transakcij s tretjimi osebami, ki so se izvedle v določenem poslovnem obdobju.

Izkaz denarnih tokov je razdeljen na tri dejavnosti: poslovno, finančno in investicijsko. Za investitorja je namreč pomembno, s katero dejavnostjo podjetje ustvarja denarni tok. Uspešna podjetja ustvarjajo čisti denarni tok s poslovno dejavnostjo.

Pomembno je tudi upoštevati, v kateri fazi razvoja je posamezno podjetje, saj je razporejenost denarnih tokov po dejavnostih različna. Podjetja v začetni fazi življenjskega cikla imajo nižje, pogosto tudi negativne tokove iz poslovne dejavnosti, zato pa več pritokov iz dejavnosti financiranja (Rejc, 1999, str. 65).

Čisti denarni tok je lahko torej dodatna informacija pri presojanju uspešnosti in dopolnjuje analizo računovodskih kategorij.

2.2.5 Denarni tok iz naložb

Denarni tok iz naložb (ang. Cash Flow Return on Investment - CFROI) je mera, ki upošteva vplive inflacije, različno starost sredstev in njihove življenjske dobe ter različne stopnje amortiziranja. V nasprotju z modelom EVA, ki je zasnovan na prilagojenem dobičku, CFROI primerja denarni tok podjetja s kapitalom (inflacijsko prilagojenim), ki je denarni tok ustvaril, oziroma s prihodnjimi naložbami (Bergant, 1998a, str. 96).

Podobno kot za model EVA tudi za model CFROI velja, da je usmerjen v preteklost in da ne upošteva dovolj strateških in inovacijskih zmogljivosti podjetja. Poleg tega pa je model CFROI tudi bolj zapleten za izračun kot model EVA.

2.2.6 Kritika ekonomskega modela

Prednost ekonomskega modela pred računovodskim je predvsem v uporabi ekonomskega namesto računovodskega dobička. Slabosti oziroma pomanjkljivosti so navedene že pri posameznih kazalnikih oziroma merah. Na tem mestu moramo poudariti, da tudi kazalniki ekonomskega modela izhajajo iz računovodskih podatkov, tako da lahko kot skupne pomanjkljivosti vsem navedenim kazalnikom navedemo naslednje:

- **Historičnost.** Zaradi računovodskih podatkov dobimo informacije o preteklih knjigovodskih vrednostih, ne pa o sedanjih tržnih vrednostih.
- **Problem ene mere.** Sliko o uspešnosti poslovanja težko dobimo na podlagi enega samega kazalnika, saj imamo opravka s sodobnimi zapletenimi poslovnimi sistemi, kjer na uspešnost poslovanja vpliva veliko dejavnikov, ki pa bi jih težko strnili v en sam kazalnik. Zato je treba za kakovosten vpogled v uspešnost poslovanja izdelati sistem več kazalnikov, ki se med seboj dopolnjujejo.
- **Kratkoročna orientiranost.** Zaradi želje po takojšnjem uspehu se lahko zgodi, da poslovodstvo pozabi na dolgoročne interese in sprejme poslovne odločitve, ki dolgoročno lahko celo negativno vplivajo na uspešnost poslovanja.

3 SODOBNI NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Zaradi številnih slabosti, ki jih lahko pripišemo klasičnim računovodskim informacijam, in zaradi vse večjih potreb po kakovostnih informacijah o poslovanju podjetja so se v ekonomski teoriji začeli razvijati izboljšani modeli za presojanje uspešnosti. Obstoječi modeli, ki temeljijo na računovodskih kategorijah, se dopolnjujejo z nefinančnimi podatki ter oceno tako imenovanih »mehkih« področij poslovanja, kar izboljšuje predvsem oceno perspektivnih možnosti podjetja (Bergant, 1998a, str. 93).

Številni novi sistemi, razviti v zadnjih desetletjih, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti (ang. Performance Measurement), smiselno spadajo na področje sistemov strateške kontrole. Najpomembnejši vidik takšnih sistemov je njihova usmerjenost, da merijo rezultate in njihovo gibanje na način, ki usmerja delovanje podjetja v skladu s postavljeno strategijo. Prek povezave strateških ciljev s cilji na operativni ravni dosežejo, da se zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije. Torej je naloga vodilnih managerjev, da izberejo kazalnike, ki kar najbolje odražajo strategijo podjetja.

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

V tabeli 2 je pregled najbolj znanih sistemov merjenja uspešnosti (Gleich, 2002, str. 449). Tabela je vsebinsko razdeljena na dva dela. V prvem so navedeni sistemi, razviti v okviru razvojno-raziskovalnih ali svetovalnih organizacij. Njihova metodologija je praviloma dobro poznana in preizkušena v več različnih podjetjih.

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 2: Pregled metodologij merjenja uspešnosti podjetja

IZVOR	CILJ RAZVOJA SISTEMA	IME METODOLOGIJE
Raziskovalna ali svetovalna praksa	Sistemi, ki so razviti na podlagi raziskovalnega dela in temeljijo na teoretskih osnovah.	– Analiza ovojnice podatkov (Data Envelopment Analysis) – Merjenje uspešnosti v storitvenih dejavnostih (Performance Measurement in Service Business)

	Večina jih je v sodelovanju s svetovalnimi osnovami preverjena v praksi.	<ul style="list-style-type: none"> – Uravnoreženi sistem kazalnikov uspešnosti (Balanced Scorecard) – Upravljalna tabela (Tableaux 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

V nadaljevanju bom opisal tri sisteme, ki so bili razviti v Evropi: manj znani sistem upravljalno-ravnalne tabele, Evropski model kakovosti in Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, ter ameriški model uravnoreženega sistema kazalnikov, ki ga bom podrobneje opisal in je tudi osnova tega magistrskega dela.

3.1 Sistem upravljalno-ravnalne tabele

V nasprotju z Nemčijo, kjer so zaporedne empirične raziskave pokazale (Gleich, 2002, str. 451) prevladujoč položaj uravnoreženega sistema kazalnikov, saj kar več kot 38 odstotkov podjetij sistem že uporablja, 21 odstotkov jih sistem uvaja, 34 odstotkov jih predvideva uvajanje, je v Franciji položaj precej drugačen. Na področju druge velike evropske ekonomije je torej slika popolnoma drugačna. Tu je obseg uvajanja sistemov kontrole, kot je uravnoreženi sistem kazalnikov uspešnosti, bistveno manjši. Eden od razlogov je zagotovo tudi v tem, da so v Franciji zadnjih petdeset let razvijali in uporabljali svoj sistem merjenja in ugotavljanja uspešnosti. Poimenovali so ga sistem upravljalno-ravnalne tabele (fr. Tableaux de Bord). 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 bodoče uspešnosti.

Upravljalno-ravnalna tabela nekega podjetja temelji na hierarhičnih povezavah med posameznimi organizacijskimi enotami. Povezava med njimi je niz ciljev in aktivnosti za njihovo

doseganje, določenih za vsako enoto posebej. Kako bo enota izvedla aktivnosti in dosegla cilj, je odvisno od vodje vsake enote posebej. Upravljalno-ravnalna tabela je torej sistem medsebojno povezanih ciljev in aktivnosti za njihovo doseganje. Oblikovanje upravljalno-ravnalne tabele se začne s poznavanjem vizije in strategije podjetja, saj mora na podlagi njiju vodstvo določiti splet strateških ciljev podjetja, na njihovi podlagi določiti ključne dejavnike uspeha, kar je osnova za opredelitev ključnih kazalnikov uspešnosti. Velja poudariti, da s tem niso mišljeni izključno finančni kazalniki, temveč tudi nefinančni, saj bolje prikazujejo rezultate aktivnosti pri doseganju ciljev in vzročno-posledične povezave med njimi (Manzin, 2004, str. 28).

Sistem upravljalno-ravnalne tabele sestavlja splet finančnih in nefinančnih kazalnikov. Vloga finančnih kazalnikov je sicer v prikazovanju finančne uspešnosti posamezne enote, vendar pa je njihov poglavitni cilj prikazati uspešnost celotnega podjetja. Vloga nefinančnih ali operativnih kazalnikov pa je v zagotavljanju informacij o trenutnem operativnem stanju posamezne organizacijske enote. Njihov cilj je pravočasno opozoriti vodje enot na morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev ter jim tako omogočiti takojšnjo korekcijo operativnih postopkov (Epstein, Manzoni, 1998, str. 191–193).

Z oblikovanjem upravljalno-ravnalne tabele podjetja ni mogoče razumeti oblikovanja le enega dokumenta, ampak moramo to razumeti kot sistem, ki ga sestavlja več manjših dokumentov. Vsaka organizacijska enota v podjetju določi svojo upravljalno-ravnalno tabelo, »seštevek« vseh upravljalno-ravnalnih tabel pa pomeni upravljalno-ravnalno tabelo podjetja (Epstein, Manzoni, 1998, str. 191–192).

Tako je mogoče razumeti upravljalno-ravnalno tabelo podjetja kot informacijsko orodje vodstva, saj ga oskrbuje z informacijami o delovanju posamezne enote. S tem ko daje informacije o uspešnosti posameznih enot, zagotavlja informacije o uspešnosti celotnega podjetja. Pri oblikovanju posameznih upravljalno-ravnalnih tabel se je treba izogniti nevarnosti preobsežnega zajemanja in sporočanja informacij s tem, da se omeji število kazalnikov uspešnosti oz. se opredelijo le tisti kazalniki, ki so ključni za vsako enoto posebej, in se določi časovni interval sporočanja informacij višjim hierarhičnim ravnam. Poročilo o uspešnosti enote je lahko časovno določeno tako, da informacije pokrivajo določeno poslovno obdobje v poslovanju enote. Periodičnost sporočanja podatkov mora temeljiti na lastnostih izbranih kazalnikov in je odgovornost vsake enote posebej. Ponavadi so najbolj praktična mesečna poročila (Epstein, Manzoni, 1998, str. 193).

Vendar pa velja upravljalno-ravnalna tabela, zlasti v francoski literaturi, za več kot le informacijsko orodje managementa. Pomeni namreč tudi orodje, ki managementu pomaga pri razvoju podjetja tako, da spodbuja vsako organizacijsko enoto, da določi lastne ključne dejavnike uspeha. S tem pa na ravni celotnega podjetja zagotavlja uresničevanje njegove vizije in strategije (Epstein, Manzoni, 1998, str. 193).

Epstein in Manzoni navajata štiri ključne prednosti sistema upravljalno-ravnalne tabele (Epstein, Manzoni, 1998, str. 193):

- vodji vsake enote zagotavlja periodičen pregled nad uspešnostjo njegove enote in mu s

tem daje osnovo za nadaljnje odločanje,

- hierarhično višji enoti priskrbi informacije o uspešnosti njej podrejene enote,
- vsako enoto spodbuja, da sama določi lastne ključne dejavnike uspeha ter da doseženi uspeh primerja z zastavljeno vizijo in strategijo podjetja in z drugimi enotami v podjetju,
- upravljalno-ravnalna tabela na ravni celotnega podjetja in na ravni posameznih enot pripomore k oblikovanju ustreznega ravnanja vodstva podjetja in usmerja njihovo pozornost na ključne probleme podjetja.

Vendar pa kritiki sistema opozarjajo tudi na nekatere njegove pomanjkljivosti (Bourguignon, 2001, str. 2):

- praktična uporaba je precej zapletena,
- sistem je naravnano interno in ne predvideva zunanjih primerjav,
- vezan je na distanciran, ne pa interaktiven proces vodenja.

Sistem upravljalno-ravnalne tabele ima največ privrženecv v Franciji, kjer je tudi nastal, saj ustreza načinu togega vodenja, togi hierarhični strukturi in sistemu splošnih in socialnih vrednot, ki vladajo v francoskih podjetjih.

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 socialnega varstva zaposlenih in splošnih vrednot je sistem upravljalno-ravnalne tabele verjetno ustrežnejši za francosko ideologijo kot uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti.

Čeprav se morda zdi sistem upravljalno-ravnalnih tabel podoben sistemu uravnoteženega sistema kazalnikov, pa je med njima kar nekaj razlik. Upravljalno-ravnalne tabele se razlikujejo od uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti po tem, da vzročno-posledične povezave med cilji in nalogami gradijo na hierarhični podlagi, medtem ko uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na povezavah v okviru štirih strateških vidikov. Oblikovanje kontrolnega sistema z upravljalno-ravnalno tabelo (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 naslednji, nižji ravni 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 ravneh vplivajo na način izvedbe, bodo lahko strateški cilji podjetja doseženi na različne načine. Upravljalno-ravnalna tabela v nasprotju z uravnoteženim sistemom kazalnikov uspešnosti ne poudarja povezave ugotovljenih rezultatov z nagrajevanjem izvajalcev.

3.2 Evropski model poslovne odličnosti

Japonska je v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop k obvladovanju kakovosti (ang. Total Quality Management – TQM), katerega posledica je bila prva podelitev nagrade za kakovost (tako imenovane Demingove nagrade) v letu 1951. Nagrada je bila podeljena podjetjem, ki so se izkazala kot najboljša po vrsti kazalnikov oziroma meril s področja obvladovanja kakovosti. Kot odgovor na to so v ZDA v začetku šestdesetih let v avtomobilski in oboroževalni industriji začeli intenzivno pripravljati zahteve za ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti na podlagi posebnih vprašalnikov. Tako so prišli do prvih oblik standardov kakovosti. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, tako imenovano Balbridgevo nagrado (ang. Malcolm Balbridge National Quality Award – MBNQA).

Zahodna Evropa se je v tem času ukvarjala s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000, kar je povzročilo hiter vzpon števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski izdelovalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. Tako je septembra 1988. leta 14 predsednikov vodilnih evropskih podjetij ustanovilo Evropsko fundacijo za upravljanje kakovosti (ang. European Foundation For Quality Management - EFQM), ki je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (ang. European Organisation For Quality – EOQ) in Evropske komisije začela razvijati model evropske nagrade za kakovost. Uporaba modela naj bi povečala konkurenčnost evropske industrije. Tako je Evropska fundacija za upravljanje kakovosti ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije razvila model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za kakovost (ang. European Quality Award - EQA) in je združil izkušnje Balbridgeve in Demingove nagrade. Tako je bila v letu 1992 že podeljena prva evropska nagrada za kakovost. Ideja o evropskem modelu kakovosti torej ni izvirna, izhaja pa iz potrebe po dvigu konkurenčnosti evropskih podjetij, da bi se enakovredno merila z japonskimi in ameriški tekmeči.

Z razvojem modela je bil storjen nov korak od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako pomenijo sistemsko nadgradnjo. Zdaj je po Evropi ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, katerih podlaga je predvsem evropski model poslovne odličnosti.

Vsebinsko model EFQM izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, ki je pot do poslovne odličnosti. Temelji na predpostavki, da so procesi sredstvo, s katerim podjetja razvijajo, obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegle zastavljene cilje (Rejc, 2001, str. 154–155). Bistvo modela so zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in družbeni vpliv, ki ga je mogoče doseči z vodstvom, ki obvladuje politiko in strategijo, ljudi, razpoložljive vire in procese, kar končno vodi k odličnosti in k dobrim poslovnim rezultatom.

Model EFQM je standardiziran. To pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Še vedno pa izpolnjevalci vprašalnika, posameznik ali skupina iz podjetja vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanjega objektivnega preverjanja. Kljub omenjenim pomanjkljivostim je namen modela EFQM v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti. Izpolnjevanje vprašalnika je koristno že zato, ker management podjetja ugotovi trenutni položaj podjetja glede dosežene kakovosti v širšem pomenu in da lažje opredeli nadaljnje usmeritve in prednostne naloge. Tudi ustanovitelji EFQM so bili prepričani, da ugotavljanje in priznavanje najboljših praks zahteva uvedbo systemskega priznanja, ki bo opogumljalo najboljša podjetja k prikazu svojih izkušenj, po katerih se bodo lahko zgledovala druga podjetja. S tega vidika lahko kot posreden namen modela EFQM poudarimo tudi dejstvo, da podjetje, ki v okviru samoocenitve doseže zahtevano število točk, prejme priznanje za kakovost oziroma poslovno odličnost (Rejc, 2001, str. 154–155).

Ob prikazanem standardiziranem modelu se vsekakor poraja vprašanje, ali lahko model uporabijo vsa podjetja. Menim, da vrednosti posameznih kategorij (dejavnikov in rezultatov) ne morejo veljati za vsa evropska podjetja enako. Ne smemo zanemariti razlik v stopnji razvitosti trgov, na katerih nastopajo podjetja, velikosti podjetja, tehnologije, ki jo uporabljajo, življenjski fazi podjetja, razlik v družbeno-političnem položaju držav, ...

3.3 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost

V sodelovanju z Evropsko fundacijo za upravljanje kakovosti je tudi Urad Republike Slovenije za meroslovje prevzel evropski model poslovne odličnosti in ga vgradil v sistem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Tako je slovensko priznanje za poslovno odličnost zasnovano na evropskem modelu poslovne odličnosti in postavlja smernice ter merila po vzoru evropske nagrade za kakovost (Kern, Leon, 2004, str. 66).

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inventivnosti. Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost določa, da se vsako leto lahko podelijo tri priznanja organizacijam v naslednjih kategorijah (zakon o priznanju RS za poslovno odličnost, 2003):

- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij na področju javnega sektorja.

Zdaj je po vsej Evropi ustanovljenih že veliko nacionalnih nagrad, pri katerih je v največji meri podlaga evropski model poslovne odličnosti. Tudi v Sloveniji smo se po osamosvojitvi začeli soočati z zahtevami novih trgov, ki so morali čez noč zamenjati jugoslovanskega. Tako je postalo jasno, kaj pomeni kakovost za našo konkurenčnost, produktivnost in življenjski standard. Izhajajoč iz te jasno prepoznane potrebe in čedalje bolj jasno oblikovane nacionalne zavesti o

kakovosti je Vlada Republike Slovenije predlagala Državnemu zboru zakon o priznanju Republike Slovenije za kakovost, ki se je pozneje preimenovalo v priznanje RS za poslovno odličnost. Po dveh pilotnih letih (1996 in 1997) je leta 1998 tudi naša država dobila nacionalno priznanje kot najvišje priznanje za dosežke na področju odličnosti poslovanja oziroma delovanja, ki je v osnovi (model poslovne odličnosti) enak evropski nagradi za kakovost (priznanje RS za poslovno odličnost, 2005).

Namen PRSPO je (priznanje RS za poslovno odličnost, 2005):

- spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev,
- izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij na vrsti meril oziroma kriterijev po zgledu evropske nagrade za kakovost,
- slovenskim managerjem ponuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja,
- slovenskemu gospodarstvu s tem pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

Cilji PRSPO so (priznanje RS za poslovno odličnost, 2005):

- razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji,
- priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in ne nazadnje
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

3.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Če vstopimo v pilotsko kabino sodobnega reaktivnega letala in v njej vidimo en sam instrument – merilnik hitrosti, medtem ko drugih parametrov varnega in uspešnega poleta, kot so višina, poraba goriva, smer leta in vremenski pogoji, ne bi bilo, bi verjetno raje ostali na trdnih tleh, kot pa da bi se vkrcali na takšno letalo. Tudi če se pilot odlično spozna na hitrost letenja, bi nas skrbelo, da se ne bi zaleteli v gorske vrhove ali da ne bi zmanjkalo goriva (Kaplan, Norton, 2000, str. 13).

Zgoraj opisani primer je odličen prikaz vodenja organizacije v današnjem dinamičnem okolju. Današnji managerji namreč počnejo nekaj podobnega, ko pri vodenju svojih organizacij v prihodnost, pogosto uporabljajo en sam merilnik – tistega za dobiček namreč! Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi kazalniki danes preprosto ne zadošča več za »varen polet« podjetij v prihodnost! Na radarskem zaslonu poleta se namreč izrisuje le posnetek o pretekli uspešnosti

organizacij, praktičnih napovedi o prihodnosti pa si samo s finančnimi podatki ni mogoče priklicati na zaslon (Nova merila za novo tisočletje, 2006).

3.4.1 Nastanek in razvoj

Čeprav sodobna finančna analiza pomeni velik korak naprej v primerjavi s tradicionalno finančno analizo, pa obstajajo še številni drugi razlogi, zaradi katerih se iskanje novih metod nadaljuje. Najpomembnejše razloge lahko strnemo v naslednje točke (Hočevvar, 2003, str. 59–62):

- uvajanje sodobnega načina proizvodnje, kjer imajo velik poudarek računalniški sistemi (računalniško oblikovanje, vodenje proizvodnje) in robotizacija proizvodnje;
- tradicionalno računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja se osredotoči na kratkoročne cilje podjetja. Izračunani kazalniki se nanašajo na računovodske izkaze (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, izkaz denarnih tokov), zanemarjajo pa druge pomembne vidike v podjetju (odnosi s kupci in dobavitelji, notranji poslovni procesi, odnos do zaposlenih in skrb za njihovo učenje in rast itd.). To managerje sili k sicer učinkovitemu poslovanju, kar pa ni tudi uspešno poslovanje. Pogoj za uspešno poslovanje je danes spremljanje in odzivanje na hitro spreminjajoče se zunanje okoliščine poslovanja in strateško (usmerjeno na dolgi rok) odločanje podjetij;
- poslovodno računovodstvo v praksi velikokrat »črpa« iz finančnega računovodstva. Vendar se potrebe uporabnikov danes v veliki meri razlikujejo. Nove metode naj bi ponovno pomagale ločiti ti dve računovodstvi;
- v današnjih razmerah globalne konkurence na vseh področjih je izredno pomembno, da podjetje natančno ve, kateri proizvodi so tisti, ki se jih splača proizvajati in ki prinašajo dobiček, in kateri ne prinašajo dovolj niti za pokrivanje neposrednih stroškov. V preteklosti so klasične metode kalkulacije stroškov zadovoljivo razporejale splošne stroške na stroškovne nosilce, v zadnjih desetletjih (v 80. letih) pa zaradi izrednega naraščanja splošnih stroškov klasične metode postajajo neuporabne, ker ne dajejo več prave slike o dobičkonosnosti proizvodov. Kot odgovor na nove razmere se v zvezi s tem v uporablja metoda ABC kalkulacije stroškov oz. metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (ang. Activity-Based Costing).

Vendar pa razlogov za uvajanje drugačnih metod merjenja uspešnosti ni mogoče iskati zgolj v zgoraj naštetih postavkah, temveč tudi v slabostih klasičnih računovodskih meril za ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov ali skrajšano BSC (ang. Balanced Scorecard) je tako nastal predvsem kot odgovor na pomanjkljivosti tradicionalnega računovodskega merjenja, opisanega v drugem poglavju tega dela.

Izraz Balanced Scorecard označuje metodo, ki je bila razvita na podlagi spoznanj, pridobljenih s projektom, opravljenim v letu 1990 na inštitutu v ZDA. V raziskavo so bili vključeni predstavniki 12 ameriških podjetij. Med njimi so bila tako proizvodna, storitvena, podjetja težke industrije in visoke tehnologije. Osnovna ideja modela BSC in rezultati raziskave so bili predstavljeni leta 1992 v članku, ki sta ga v reviji Harvard Business Review objavila avtorja

Robert S. Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in David P. Norton, predsednik svetovalnega podjetja Renaissance Solutions, Inc. Bistvo te metode je, da poskuša povezati kratkoročni operativni nadzor z dolgoročno vizijo in strategijo s pomočjo štirih ključnih vidikov in spletom med seboj povezanih kazalnikov. Podjetje se tako lahko osredotoči na nekaj ključnih kazalnikov, za katere določi ciljna območja. Podjetje mora spremljati in uravnavati vsakodnevne operacije z vidika njihovega vpliva na razvoj v prihodnosti. Pogled podjetja je razširjen in pomembno postaja nenehno spremljanje tudi nefinančnih ključnih kazalnikov (Kaplan, Norton, 1992, str. 71–79). Ta model omogoča spremljanje uresničevanja strategije podjetja s strani managerjev in lastnikov.

Spodbuda za raziskavo je bilo prepričanje, da obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo zlasti na finančno računovodske kazalnike, postajajo zastareli. Udeleženci raziskave so menili, da vztrajanje samo pri zbirnih finančnih kazalnikih uspešnosti ovira možnosti organizacij za ustvarjanje bodoče ekonomske vrednosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 7).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti. Toda ti govorijo o preteklih dogodkih, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za uspeh. Takšni finančni kazalniki pa niso primerni za vodenje in oceno poti, na katero se morajo podati podjetja informacijske dobe, da ustvarijo bodočo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gibal bodoče uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije (Kaplan, 2000, str. 19 in 20).

Kaplan in Norton v svojih treh člankih postavita izhodišča za strukturo kazalnikov (Rejc, 1996, str. 34):

- v poslovnem svetu za gibal vsega napredka in inovacij velja konkurenca. In ta prisili podjetja, da imajo svojo vizijo, ki jo uresničujejo z opredelitvijo dolgoročne strategije in doseganjem dolgoročnih strateških ciljev;
- za pravilne in pametne odločitve v hitro spreminjajočem se okolju je treba imeti možnost vpogleda s čim več vidikov. Se pravi, takšen splet kazalnikov, ki pomeni hkraten pregled nad vsemi področji, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, in pri tem ne zanemari nobenega vidika;
- sprejete odločitve morajo voditi do čim bolj optimalnih rezultatov, za to je potrebna medsebojna usklajenost kazalnikov za različna področja. Gre za vodoravno usklajenost kazalnikov;
- pomembna je tudi usklajenost kazalnikov med različnimi ravnmi v podjetju. To je navpična usklajenost kazalnikov.

Na podlagi teh štirih izhodišč lahko vidimo, da ima tak sistem določeno prednost, po kateri se bistveno razlikuje od drugih pristopov. Z enotnim nastopom in predstavitvijo obdela vse pomembne vidike poslovanja in tako pomaga s preglednejšim poslovanjem uresničevati načrtano pot podjetja. Se pravi, da ob pregledu uravnoteženega sistema kazalnikov vidimo stanje

poslovanja podjetja v preteklosti, kar prikazujejo finančni kazalniki, in mogoče usmeritve in razvoj v prihodnosti, na kar opozarjajo preostali vidiki – neotipljiva sredstva, ki so potencial podjetja.

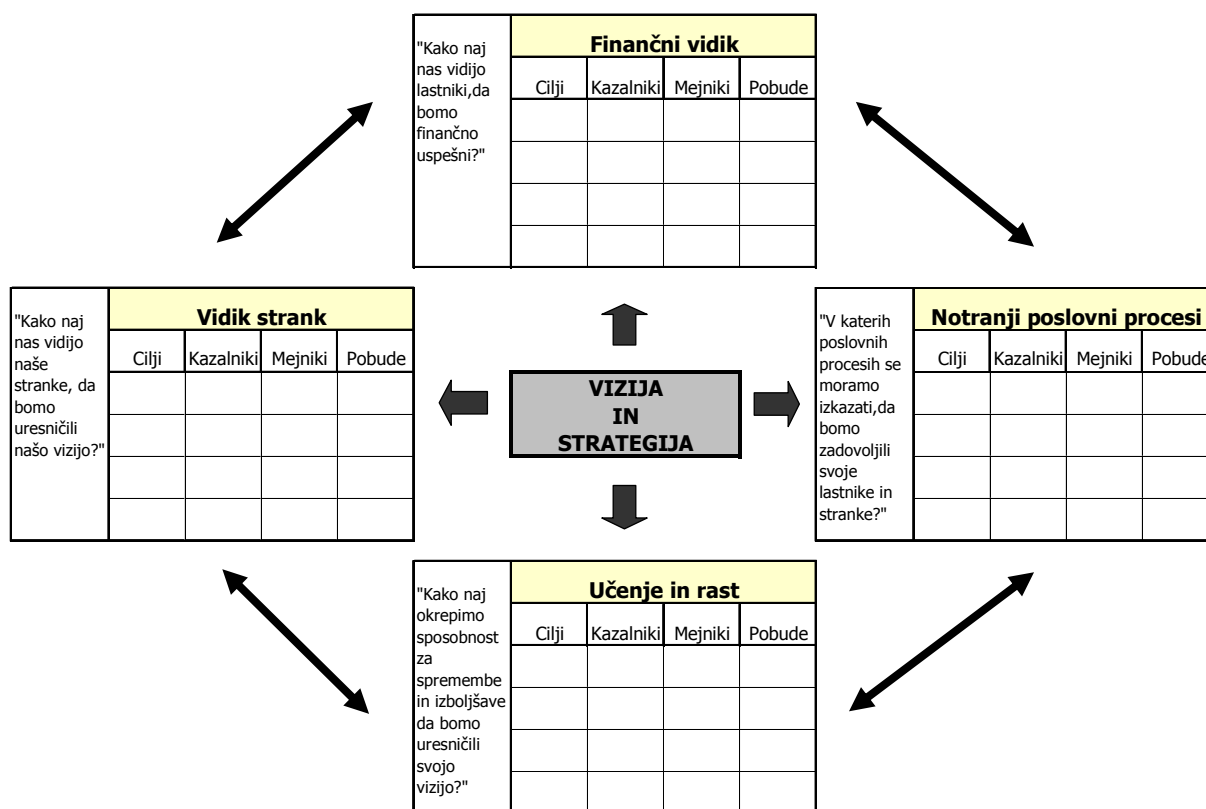
Uravnoteženi sistem kazalnikov poskuša odgovoriti na izzive sodobnega časa in prikazuje dolgoročno oziroma strateško uspešnost podjetja. Strategijo podjetja in merjenje uspešnosti podjetja opredeljuje kot niz predpostavk o vzročno-posledičnih razmerjih med cilji in iz njih izvedenih kazalnikov, ki so kategorizirani v štiri temeljne vidike (Kaplan, Norton, 1996, str. 57–64; Olve et al., 1999, str. 60–64):

- **finančni vidik.** Kako poslujemo za naše lastnike? Pomeni vidik lastnikov podjetja. Opredeljujejo jih tisti finančni kazalniki, ki odražajo zanje pomembne kriterije uspešnosti;
- **vidik poslovanja s strankami.** Kako nas vrednotijo kupci? Opredeljujejo tisti kazalniki, s katerimi poslovodstvo spremlja, kako poslovanje podjetja vrednotijo kupci;
- **vidik notranjih poslovnih procesov.** V čem se moramo odlikovati? Opredeljujejo tisti kazalniki, ki označujejo najpomembnejše notranje procese – to sta proces inovacij in operativni proces, kjer podjetje oblikuje proizvod z namenom zadovoljiti kupce in lastnike;
- **vidik učenja in rasti.** Ali smo čedalje boljši? Opredeljujejo kazalniki, ki odražajo sposobnosti zaposlenih ter kakovost tistih sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za učenje in rast. Kazalniki merijo sposobnost podjetja za tiste spremembe, ki so potrebne, da podjetje uresniči svojo strategijo.

Ogrodje sistema torej sestavljajo štiri vidiki, ki so med seboj uravnoteženi. Finančni vidik z vrsto tradicionalnih finančnih kazalnikov prikazuje posledice preteklih poslovnih odločitev, medtem ko vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti, prikazani v obliki različnih kazalnikov, pomenijo gibala, ki bodo v prihodnosti lahko pripomogla k rasti podjetja in povečevanju njegovih strateških prednosti.

Funkcijo uravnoteženosti je v sistemu razumeti tudi tako, da nefinančni kazalniki zapolnjujejo vrzel v merjenju in ugotavljanju uspešnosti poslovanja, ki jo ustvarjajo finančni kazalniki zaradi njihovega informiranja s časovnim zamikom. Finančni kazalniki lahko namreč v trenutnem obdobju na primer kažejo na dobičkonosnost vložnega kapitala, ki pa je rezultat preteklih poslovnih odločitev, ne zmorejo pa v trenutnem obdobju izmeriti zadovoljstva kupcev. Kajti trenutno nezadovoljni kupci lahko pomembno vplivajo na dobičkonosnost vložnega kapitala v prihodnjem obdobju, njihovo trenutno razpoloženje pa zmorejo izmeriti oziroma zaznati nefinančni kazalniki in s tem opozoriti poslovodstvo ter tako vplivati na sedanje poslovne odločitve, katerih rezultati bodo znani v prihodnjem obdobju. Ali, kot navajata Kaplan in Norton (2000, str. 36), finančni kazalniki ne ponujajo ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih treba izvesti danes za ustvarjanje bodoče finančne vrednosti.

Slika 1: Model uravnoteženega sistema kazalnikov



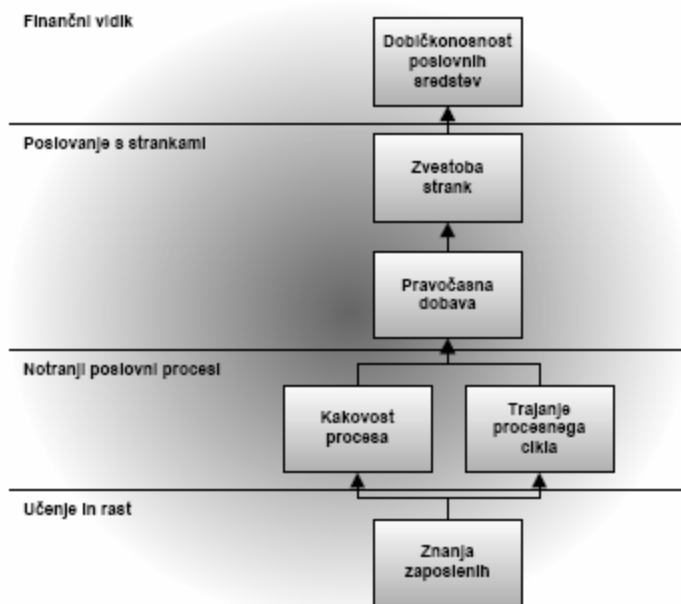
Vir: Olve et al., 1999, str. 6

S slike 1 je razvidno, da vsak vidik posebej opredeljujejo različni dejavniki, kot so sedanje stanje, cilji in pobude ter da so vidiki med seboj povezani. Doseganje zastavljenih ciljev v okviru vsakega vidika, ki ga merimo s pomočjo za to opredeljenih kazalnikov, dejansko pomeni uresničevanje strategije in s tem tudi vizije podjetja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko uporabi podjetje v katerikoli gospodarski panogi, ne glede na naravo poslovnih učinkov. Vendar velja, da ni mogoče vnaprej določiti posameznih kazalnikov, npr. za podjetja v isti gospodarski panogi, ampak mora vsako podjetje zase samostojno opredeliti splet kazalnikov, po katerih bo presojalo uspešnost poslovanja. Na izbor kazalnikov namreč vpliva več dejavnikov, ki so lastni vsakemu podjetju posebej. To so npr. strategija podjetja, tehnologija, organizacijska kultura in podobno. Ključno je, da v sistem ne vključimo več kot 20–25 kazalnikov skupaj, saj bi sicer množica kazalnikov na najvišji vodstveni ravni zameglila pogled nad dejansko uspešnostjo poslovanja. Tako uvedba sistema kazalnikov ne bi prinesla zelenih rezultatov in bi bila sama sebi namen (Rejc, 1998, str. 3–4).

Povezanost med izbranimi kazalniki in s tem povezanimi vidiki poslovanja se kaže tudi v vzročno-posledičnih povezavah med njimi, ki jih prikazuje slika 2.

Slika 2: Vzročno-posledična razmerja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42

Kaplan in Norton (2000, str. 42) vzročno-posledično verigo razlagata z naslednjim primerom. Donosnost kapitala je na primer kazalnik finančnega vidika, gibalno donosnosti bi lahko bila vnovično naročilo in povečana prodaja pri obstoječih strankah. Povečana prodaja je posledica visoke stopnje zvestobe strank. Ta je v sistem vključena v okviru vidika poslovanja s strankami, ker po pričakovanjih močno vpliva na dobičkonosnost poslovnih sredstev. Vprašanje je, kako doseči zvestobo strank. Odgovor na to bi lahko bil, da stranke cenijo pravočasno dobavo. Pravočasna dobava naj bi torej vodila k zvestobi strank in ta se odraža v izboljšanih finančnih rezultatih. Veriga se nadaljuje z vprašanjem, v katerem procesu se mora organizacija izkazati za pravočasno dobavo. Za čim manj zamud pri dobavi mora organizacija doseči čim krajše cikle v delovnih procesih in visokokakovostne notranje procese. In kako naj to doseže? Eden od odgovorov je lahko, z usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih, kar pa sodi v vidik učenja in rasti.

3.4.2 Finančni vidik

Finančni vidik je začetna točka modela. Finančni cilji in kazalniki morajo imeti dvojno vlogo – odražati morajo posledice strateških odločitev v drugih treh vidikih in vzpostavljati dolgoročne cilje kot izhodišče za druge vidike sistema. Osnova so predvsem tisti finančni kazalniki, ki najbolj pojasnjujejo uspešnost podjetja, kot so: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost kapitala in prihodkov, rast prodaje, ekonomska dodana vrednost, ustvarjanje denarnih tokov itd. Izbrani kazalniki pa so odvisni tudi od cilja, ki ga ima podjetje. Podjetje ima pogosto različne poslovne enote z asortimaji izdelkov ali storitev, ki se nahajajo v različnih fazah življenjskega cikla. V vsaki fazi podjetje spremlja in presoja uspešnost glede na cilje v tej fazi, cilji pa se po fazah razlikujejo:

- v fazi **rasti** je cilj podjetja visoka stopnja rasti prodaje in tržnega deleža, zato daje poudarek kazalnikom rasti prodaje in tržnega deleža. To so torej tiste poslovne enote, katerih izdelki ali storitve so velikanski potencial na trgu, obenem pa zahtevajo velika vlaganja denarnih sredstev ter samega dela za razvoj, prepoznavnost in prodor na trg. Podjetja na stopnji rasti velikokrat poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi in nizko tekočo donosnostjo vloženega kapitala. Denarni tokovi so negativni, ker vlaganja v razvoj in rast zahtevajo več denarnih sredstev, kot jih poslovnim enotam uspe ustvariti s sredstvi, ki jih imajo na voljo.

Splošni finančni cilji na tej stopnji so:

- stopnja rasti prihodkov,
- stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih,
- stopnje rasti prodaje pri skupinah strank,
- stopnje rasti prodaje v regijah.

- v fazi **zrelosti** je cilj podjetja visoka donosnost kapitala, ki jo spremlja s kazalnikom donosnosti kapitala. V tej fazi je največ podjetij in strateških enot. To je faza, ko dosežejo visoko stopnjo donosa in ohranjajo ali malenkostno povečujejo svoj tržni delež. Vlaganja so usmerjena v kratkoročne cilje, se pravi v izboljšave in povečanje zmogljivosti.

Splošni finančni cilji se navezujejo predvsem na dobičkonosnost, dohodek od poslovanja ali bruto dobiček.

Najpogostejši pa so naslednji:

- dohodek iz poslovanja ali bruto dobiček,
- donosnost naložbe (ang. ROI – Return on Investment),
- dobičkonosnost vloženih sredstev (ang. ROCE – Return on Capital Employed),
- ekonomska dodana vrednost (ang. EVA – Economic Value Added).

- v fazi **upadanja** je cilj podjetja ponavadi maksimiranje denarnega toka. Od poslovnih enot, ki so že dosegle to stopnjo razvoja, se pričakuje, da ne potrebujejo izrednih vlaganj, potrebujejo le še vlaganja za vzdrževanje opreme in da se denarni tok vrača v podjetje v največji mogoči meri in čim krajšem roku.

Splošna končna finančna cilja za to stopnjo bi bila:

- denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo),
- zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih.

Omenim naj še, da poslovne enote nazadnje dosežejo stopnjo izhoda. Takrat je smiselno poslovno enoto oziroma njen program prodati. Na tej stopnji poslovni enoti ne uspe več pokrivati niti svojih fiksnih stroškov in je finančno odvisna od drugih poslovnih programov.

3.4.3 Vidik poslovanja s strankami

Po obdobju masovne proizvodnje se je večina današnjih podjetij usmerila na končnega porabnika, njegove želje in zahteve. Na trgu najdemo veliko strank, ki se zaradi lastnih želja, okusov in navad lahko med seboj zelo razlikujejo. Največkrat se podjetje usmeri na določen segment ali tržno nišo strank, za katere predvideva, da bo lahko najlažje izpolnjevalo njihove zahteve in želje ter da bodo ti kupci hkrati omogočili ugodnejši napredek podjetja.

Vidik poslovanja s strankami je vidik, v okviru katerega podjetje opredeli ciljne tržne segmente in segmente strank, za katere se bo potegovalo. Poleg tega mora tudi ugotoviti, kaj je tisto, kar ustvarja v očeh kupcev dodano vrednost in zadovoljuje njihove potrebe. Ta vidik je danes os, okoli katere se vse vrti in je podlaga za vse druge vidike, kajti če kupec z izdelkom oziroma storitvijo podjetja ni zadovoljen, je s tem dolgoročno ogrožen obstoj podjetja.

Glavni kazalniki, ki presojujejo vidik poslovanja s strankami, so:

- tržni delež in delež posameznih strank v ciljnih segmentih,
- zadovoljstvo strank,
- delež ohranjanja strank,
- delež pridobivanja novih strank,
- dobičkonosnost strank.

Spremljanje dinamike sprememb teh kazalnikov nam omogoča takojšnje ukrepanje v primerih, ko se npr. poslabša indeks zadovoljstva strank. S tem lahko še pravočasno preprečimo izgubo strank, kar bi se v nasprotnem primeru pokazalo v poslabšanju kazalnika deleža ohranjanja strank.

Zahteve strank se največkrat nanašajo na čas, ki mine od naročil pa do dobave, kakovost proizvodov ali storitev, širino ponudbe ali storitev in stroške naročanja. Da bi uravnoteženi sistem kazalnikov deloval, je treba oblikovati cilje za čas, kakovost, ponudbo in storitve ter jih nato preoblikovati oziroma izraziti z določenimi kazalniki. Treba se je zavedati, da cena ni edini dejavnik, na podlagi katerega se kupci odločajo za nakup. Tu so še drugi dejavniki, kot so: ustrezna kakovost, čas dobave, rok plačila in reševanje reklamacij.

3.4.4 Vidik notranjih poslovnih procesov

Kaplan in Norton navajata, da vidik notranjih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev (2000, str. 101). Zato je smiselno vnaprej postaviti cilje in kazalnike za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami. Podjetja poskušajo v današnjem poslovnem okolju doseči izboljšanje v kakovosti izdelkov, skrajšanju ciklov, povečanju donosov in pretoka ter znižati stroške svojih poslovnih procesov. Da bi dosegli zelene izboljšave, je treba oceniti, v kolikšni meri so potrebni novi poslovni procesi, ki morajo biti določeni tako, da se končni rezultat kaže v zadovoljstvu stranke.

Vidik notranjih poslovnih procesov izhaja iz prejšnjih vidikov, kjer podjetje opredeli finančne cilje ter kaj mora delati, da bo izpolnilo pričakovanja kupcev. Z vidikom notranjih procesov pa mora najti odgovor, kako mora delati prave in finančno uspešne stvari. Pri tem je lahko v pomoč Porterjeva veriga vrednosti, ki identificira kritične notranje poslovne procese (slika 3). Ta veriga vsebuje tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij,
- izvajalni ali operativni proces,
- proces poprodajnih storitev.

Slika 3: Model osnovne verige vrednosti poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 1996, str. 63

Model verige vrednosti se začne z razvojem in oblikovanjem izdelka oziroma storitve na podlagi zaznave o nezadovoljeni potrebi stranke. To je proces inovacij, sledi mu operativni proces, ki služi za proizvodnjo izdelkov ali storitev, ter dostavo le-teh strankam. Zadnji proces v modelu verige vrednosti je proces poprodajnih storitev. V tem, zadnjem procesu se strankam ponujajo dodatne poprodajne storitve, ki povečujejo vrednost izdelka ali storitve, ki ga je stranka kupila.

Podjetje s tem, ko identificira kritične notranje poslovne procese, lahko izloči vse tiste nepotrebne procese in aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti. Veriga vrednosti ponavadi vključuje vidik posameznega podjetja, kar pa danes ni dovolj, saj ima podjetje veliko mrežo partnerskih podjetij (dobavitelji, kooperanti, distribucijska podjetja), ki sodelujejo v notranjem procesu. Zato mora podjetje obvladovati celotno mrežo procesov.

V preteklosti so bili merila in cilji podjetij v povezavi z notranjimi procesi osredotočeni predvsem na merjenje proizvodnih stroškov. Danes pa je treba upoštevati in meriti tudi številne druge stroške, ki nastajajo in so čedalje večji del v skupnih stroških:

- stroški raziskave in razvoja,
- stroški oblikovanja proizvoda,
- stroški študij proizvodnje in optimizacije,
- stroški skladiščenja proizvodov,
- stroški prevoza in razpečave proizvodov,
- stroški prodaje, garancij,
- stroški poprodajnih storitev (servisiranje prodanih proizvodov).

Za vsako od dejavnosti verige vrednosti podjetje določi cilje ter različne kazalnike (produktivnost, delež odpadka), s katerimi bo spremljala uspešnost notranjih procesov.

3.4.5 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je zadnji, vendar prav tako zelo pomemben vidik. Opredeljuje infrastrukturo, ki jo mora podjetje vzpostaviti za doseganje dolgoročne rasti in napredka. Razvoj podjetja ni mogoč brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter morale in motivacije. Ker so danes zelo pomembne stalne izboljšave procesov in odnosov do strank, je nujno, da so naložbe v razvoj zaposlenih razumljene kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek.

Kazalniki, ki merijo uspešnost podjetja v okviru tega vidika, so lahko:

- kazalniki zadovoljstva zaposlenih,
- kazalniki ohranjanja zaposlenih,
- kazalniki produktivnosti,
- kazalniki izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (npr. letni izdatki za izobraževanje v primerjavi s konkurenco).

Cilji vidika učenja in rasti so gibalno za doseganje uspešnih rezultatov pri preostalih treh vidikih. Nosilci za doseganje teh ciljev pa so sposobnosti zaposlenih, zmogljivost informacijskih sistemov ter motivacija, avtonomnost in usklajevanje. Sposobnosti zaposlenih igrajo pomembno vlogo pri zadovoljevanju potreb strank, z dodatnim usposabljanjem lahko dvignemo zadovoljstvo na še višjo raven. Pri tem morajo zaposleni imeti pravočasne in natančne informacije, s katerimi lažje ocenijo položaj in prinesejo odločitev o naslednjem koraku pri zadovoljevanju potreb strank. To je drugi nosilec za doseganje ciljev. Zadnji nosilci, motivacija, avtonomnost in usklajevanje, se osredotočijo na delovno okolje oziroma klimo. Ta klima mora zaposlene motivirati, jih spodbujati za novosti, ki podjetju pomenijo prednosti pred konkurenti. Dovoljevati jim mora tudi določeno raven samostojnega odločanja, to izboljša zavzetost za delo. Na koncu pa imamo še usklajevanje ciljev strateških poslovnih enot ali osebnih ciljev s strategijo in cilji podjetja. Poudariti je treba, da to niso nezanesljivi programi oziroma sredstva, s katerimi ne bi mogli doseči določenih dolgoročnih finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami.

3.4.6 Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov

Do zdaj je bil podan teoretični okvir uravnoteženega sistema kazalnikov. V nadaljevanju bom na kratko podal korake oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov, ki jih bom v naslednjih poglavjih tudi uporabil. Osnova uspešnosti uvajanja metode uravnoteženega sistema kazalnikov v organizacijo je njegovo razumevanje na vseh ravneh, enotno mišljenje o koristnosti in tolmačenje akcij, ki pripeljejo do zelenih ciljev. Na začetku je treba opredeliti vizijo oziroma poslanstvo, ki ga bo podjetje poskušalo uresničevati. Ta naj bi bila dosežena soglasno s strani

vodilnih ljudi v podjetju, saj mora biti enotnost vidna vsem zaposlenim. Poslanstvo mora biti oblikovano kot smiselno in razumljivo opredeljeno besedilo.

Sledi *drugi korak*, korak oblikovanja strategije, ki bo vodila podjetje na poti uresničevanja poslanstva. Za sestavne elemente, ki tvorijo strategijo, se oblikujejo strateški cilji. V *tretjem koraku* se strateški cilji podjetja razporedijo v štiri vidike. Za vsak vidik se potem na podlagi strateških ciljev oblikuje primeren splet kazalnikov. Za konec – *četrti korak*, oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov pa je treba določiti sprejemljive velikosti izbranih kazalnikov oziroma tiste vrednosti, ki nam podajajo rezultate na kratek rok, naslednje, ki nam označujejo smer na poti k dolgoročnim strateškim ciljem.

S tem se konča samo prvotno oblikovanje, ne konča pa se proces nenehnega preverjanja o ustreznosti postavljene strategije, vizije, prilagajanja okolju, ki omogoča rast podjetja skupaj z zunanji in notranji spremembami. Gre za stalen proces ugotavljanja skladnosti in prilagajanja spremembam. Podjetja se morajo zavedati, da je treba vsebino posameznih korakov vedno znova preverjati in popravljati in da je zato treba korake ponavljati. Pri opažanju in spoznanju, da so v sistemu uravnoteženih kazalnikov spremembe potrebne, nam pomagata sistem povratnih informacij in strateškega učenja. Gre za krog življenja posamezne organizacije, ki se nikoli ne konča.

Če želimo uspešno uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov, potem moramo narediti vsaj naslednje (Ložar, 2002, str. 52; Ložar, 2002a, str. 25):

- vodilni managerji v podjetju, tudi predsednik uprave ali generalni direktor, si morajo vzeti dovolj časa za projekt,
- za izdelavo in uvajanje koncepta je pristojen direktor s pomočjo širšega vodstvenega kolegija,
- jasno je treba določiti strategijo in vrednost, ki jo zagotavljamo svojim ciljnim izbranim kupcem,
- analitično proučiti poslovni model podjetja in izbrati prava merila,
- določiti ključne poslovne procese,
- uvesti uravnotežen sistem kazalnikov kot osnovni koncept strateškega managementa in proračunskega načrtovanja,
- povezati individualne cilje in nagrajevanje najprej managementa, nato pa še vseh zaposlenih s cilji in merili uravnoteženega sistema kazalnikov,
- podpreti uravnotežen sistem kazalnikov z informacijsko tehnologijo, ki omogoča avtomatično zajemanje in analizo podatkov,
- pojasniti koncept uravnoteženega sistema kazalnikov vsem zaposlenim in jih zanj primerno izobraziti,
- preveriti vse preostale sisteme in jih uskladiti z uravnoteženim sistemom kazalnikov (nagrajevanje, poslovni načrti, naložbe, kontroling, oddelčni cilji, ...),
- treba je narediti selekcijo med merili in izmed vseh meril izbrati od sedem do deset takih, ki so za preživetje podjetja najpomembnejša in so tudi podlaga za vezavo nagrajevanja (Ložar, 2001a, str. 52).

Z uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov je treba doseči naslednje (Ložar, 2002a, str. 17):

- globalno konkurenčnost,
- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega,
- izboljševanje produktne ekonomije obsega,
- stroškovno učinkovitost,
- kakovostno upravljanje človeških virov.

Kratek test, s katerim lahko ocenimo primernost meril, ima štiri vprašanja (Ložar, 2001, str. 48):

- Ali obstaja merilo za vse strateške aktivnosti, ki jih izvajamo?
- Ali imamo 5–10 meril, ki so primerna samo za naše podjetje?
- Ali iz vsakega merila izhajajo aktivnosti ali projekti, s katerimi bomo dosegli želene cilje pri določenem merilu?
- Ali je za vsako merilo kdo osebno odgovoren?

Zgoraj so naštetja samo zelo okvirna vodila pri uvajanju, ki jih je vsekakor primerno upoštevati. Je pa pri sami izvedbi projekta še veliko drugih nevarnosti, ki lahko ogrozijo tako obsežen projekt, kot je uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetje.

3.4.7 Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov

V primerjavi s tradicionalno in sodobno finančno analizo lahko ugotovimo, da uravnoteženi sistem kazalnikov ponuja precej širši spekter kazalnikov, glavna prednost pa je ta, da vključuje številne nefinančne kazalnike in tako povezuje in usklajuje številna medsebojno odvisna področja poslovanja. Prav zaradi nefinančnih kazalnikov so uporabniki informacij sistema uravnoteženih kazalnikov ne samo zunanji, temveč tudi notranji. Vključuje tudi zaposlene, zato so ti seznanjeni s strategijo podjetja in s svojimi dejanji pomagajo pri uresničevanju strategije in ciljev podjetja.

Za model sta poleg celovitega pristopa značilna tudi visoka stopnja prilagodljivosti in povezanost z razvojno strategijo. Model je primeren za vsa podjetja v katerikoli gospodarski panogi, ne glede na naravo poslovnih učinkov. Ne moremo pa vnaprej opredeliti spleta kazalnikov, ki bi bil primeren za vsa podjetja. Podjetje torej samo izbere kazalnike, in sicer glede na njegovo vizijo oz. poslanstvo, strategijo, tehnologijo, organizacijo in druge dejavnike, lahko pa po potrebi vključi še druge vidike poslovanja (npr. vidik dobaviteljev). Zaradi vseh teh možnosti prilagajanja modela nikakor ne moremo govoriti o enem in edinem spletu kazalnikov, ki bi bil vnaprej določen in ustrezen za vsa podjetja (Kaplan, Norton, 1999, str. A3-4).

Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov so (Hočevar, 2003, str. 59):

- **povezanost.** Uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Managerji so prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati in tako lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih področij.

- **nefinančni kazalniki.** Nekatera podjetja že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojih dejavnosti, vendar ne določijo, kateri kazalniki so ključni za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Odpravlja tudi vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti (z uporabo finančnih kazalnikov) in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- **uresničevanje strategije.** V sistemu opredeljeni cilji in kazalniki so opredeljeni v skladu s sprejeto vizijo in strategijo podjetja. Izpolnjevanje ciljev posameznega vidika prek ustreznega sistema odločanja vodilnih v podjetju pomeni torej tudi uresničevanje zastavljene strategije.
- **uporabnost.** Sistem štirih različnih vidikov zagotavlja po vsebini različne informacije, ki jih lahko uporabljajo različni uporabniki. Kazalniki finančnega vidika in vidika poslovanja s strankami odražajo poglede zunanjih oseb, to je delničarjev in kupcev, na podjetje; medtem ko kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti odražajo poglede tistih subjektov, ki so neposredno vključeni v proces dela. Zato so uporabniki informacij, ki jih daje uravnoteženi sistem kazalnikov, tako zunanji kot notranji.

3.4.8 Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Prav gotovo je uravnoteženi sistem kazalnikov tisti sistem za merjenje uspešnosti poslovanja, ki odpravlja slabosti klasičnih računovodskih meril. Kljub temu pa bi se morali v podjetjih zavedati vsaj treh omejitev uravnoteženega merjenja uspešnosti poslovanja (Hočevar, 2003, str. 61):

- **novost.** Uravnoteženi sistem kazalnikov ni popolnoma nov sistem za merjenje uspešnosti in tudi v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti podjetja. Podjetja morajo zato samo dopolniti obstoječe merjenje.
- **nepopolnost.** Uravnoteženi sistem kazalnikov zajema številna pomembna področja poslovanja. Vendar predlagani kazalniki niso popolni. Prav gotovo vsaj kazalniki odnosa do dobaviteljev zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti. Metoda kljub širokemu spektru nefinančnih kazalnikov izpušča kazalnike, ki kažejo odnos podjetja do ekologije, lokalne skupnosti, države ...
- **obsežnost.** Uravnoteženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi. Uvajanje te metode je dolgotrajno in zahtevno in ima sloves »revolucionarne nove metode«, ki pa je le rezultat razvoja stroke.

Kaplan in Norton (2000a, str. 390) navajata še nekatere nevarnosti, vendar sta vzroke našla v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti sistema kazalnikov:

- **pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev.** Avtorja trdita, da proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od njih zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi

čustveno predanost.

- **premalo vključenih posameznikov.** Vodstvena ekipa mora biti dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoveženega sistema. Poudariti je treba, da se tudi preveliko število ljudi, ki sodelujejo pri uvajanju sistema, lahko izkaže kot slabost.
- **ohranjanje sistema na vrhu.** Če želimo učinkovit sistem, si ga morajo sčasoma deliti vsi v podjetju. Cilj je, da vsakdo razume strategijo in pripomore k njenemu izvajanju.
- **predolg proces razvoja.** Uspešna uporaba kazalnikov se lahko začne tudi samo z manjkajočimi kazalniki, ne pa z vzpostavitvijo povsem novega sistema, ki zahteva daljši čas uvajanja.
- **uravnoveženi sistem kazalnikov kot sistemski projekt.** Gre za to, da lahko podjetje uvede uravnoveženi sistem kazalnikov tudi kot projekt, ki ga pripravi skupina zunanjih svetovalcev. Sistem bi moral namreč nastati kot rezultat sodelovanja med vodilnimi strukturami v podjetju, torej kot skupen projekt vodilnih managerjev v podjetju, ne pa kot projekt zunanjih sodelavcev, ki ga nihče ne uporablja.
- **najem neizkušenih svetovalcev.** Ta točka se nanaša tudi na prejšnjo. Svetovalci so namreč svoj ustaljeni pristop na področju merjenja ali informacijskih sistemov pogosto preimenovali v uravnoveženi sistem kazalnikov in jim zato ni jasno, kako projekt organizirati ali uvesti. Tako podjetja zopet vložijo neznansko veliko sredstev, projekt uravnoveženega sistema kazalnikov pa obvelja za neuspeh.

3.4.9 Uravnoveženi sistem kazalnikov v Sloveniji

V Sloveniji je nastalo precejšnje zanimanje za to metodo šele leta 2000, s prihodom enega izmed ustanoviteljev uravnoveženega sistema kazalnikov Roberta Kaplana v Slovenijo. Robert Kaplan je takrat v Sloveniji predaval kot gost Gospodarskega vestnika. Tako je v Sloveniji sistem začel svoj veliki pohod šele leta 2001. Po nekaterih predvidevanjih bi sistem, če ne bi bilo Kaplanovega predavanja, postal širše uporabljan šele leta 2005 (Ložar, 2002a, str. 1). Tako je prišel uravnoveženi sistem kazalnikov v Slovenijo z desetletno zamudo glede na uporabo v anglosaškem svetu (Rejc, 2003, str. 17–19). Raziskav o uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov v Sloveniji je malo. Tako se bom osredotočil na podatke o uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov iz raziskave, ki je bila narejena na Ekonomski fakulteti leta 2001 (Tekavčič, Šink, 2002, str. 201).

V raziskavo je bilo vključenih 264 podjetij, od tega je bilo 35,2% proizvodnih, 15,2% trgovskih, 36% storitvenih, 13,6% podjetij pa se je opredelilo za kombinacijo prej navedenih možnosti). Od vseh skupaj jih je bilo 40,2% ustanovljenih leta 1991 ali pozneje. V vzorcu je skoraj enako število delniških družb (43,9%) in družb z omejeno odgovornostjo (44,7%), preostala podjetja pa se uvrščajo med samostojne podjetnike, javna podjetja in druge pravnoorganizacijske oblike podjetij. Po velikosti je bilo v vzorcu 32,6% malih podjetij (86), 23,5% srednjih (62) in 43% velikih (116).

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da kar 38,5% anketirancev ne pozna uravnoveženega sistema kazalnikov, kar 37,8% jih sistema ne uvaja/uporablja oz. jih meni, da to ni smiselno. Da bi bilo smiselno sistem uvesti, jih meni 11,5%, 5,7% jih načrtuje uvajanje, 3,1% jih sistem uvaja in le 3,4% anketiranih ga že uporablja (Šink, 2001, str. 82). Torej le 6,5% podjetij že ima oz. uvaja uravnovežen sistem kazalnikov. Ta slika se je v zadnjih letih zagotovo spremenila, in sicer v prid večje uporabe sistema. Tako se je tudi naše podjetje v lastništvu multinacionalke odločilo za postopno uvajanje sistema leta 2005.

Slovenska podjetja imajo kar nekaj značilnosti, po katerih se razlikujejo od multinacionalk. Te razlike tudi pojasnjujejo, zakaj je v Sloveniji le nekaj podjetij, ki imajo uveden uravnoveženi sistem kazalnikov, in zakaj je malo podjetij sposobnih ta sistem uvesti brez temeljite (večmesečne) predhodne predpriprave.

Slovenska podjetja se morajo zavedati, da je treba izbrati področje, kjer je podjetje najboljše, in to je izhodišče. Za oblikovanje prave strategije moramo natančno definirati vrednost, ki jo ponujamo svojim kupcem. Ali ponujamo najboljšo storitev, najboljši izdelek, smo najhitrejši itd. To so osnovna strateška vprašanja vsakega podjetja. Slovenska podjetja pa bi bila rada odlična na vseh področjih hkrati. V praksi se v takem primeru namreč vedno soočimo s konkurentom, ki je vodilni v eni kategoriji vrednosti in nam pobere vse kupce, ki določeno kategorijo vrednosti cenijo. Tako nazadnje ugotovimo, da smo povsod dobri, vendar pa nikjer nismo najboljši, in da nam kupce vedno spelje nekdo, ki je nekje najboljši.

Da nam bo bolj jasno, katere so šibke točke slovenskih podjetij, si pogledjmo 10 ključnih razlik med slovenskimi podjetji in multinacionalkami (Ložar, 2002a, str. 18):

- cilji v slovenskih podjetjih so postavljeni prenizko. Podjetje se ne vpraša, kje je lahko prvo. Če hoče podjetje uspeti, mora med drugim biti vsaj v eni razsežnosti vrednosti najboljše;
- naslednja težava je, da je strategija premalo poglobljena in je bolj poslovni načrt kot pa strategija, kjer so zapisane le glavne usmeritve. V današnjem času nenehnih sprememb bi morala biti jasna strategija samoumevna;
- ključni principi in sistemi vodenja podjetja niso definirani in postavljeni, kar povzroča težave pri udejanjanju strategije;
- podjetja imajo veliko prevelik asortima izdelkov in storitev glede na obseg prodaje;
- podjetja nimajo jasno definirane vrednosti, ki jo zagotavljajo svojim kupcem. Jasno in razumljivo opredeljena vrednost omogoča pravilno definirati strateška merila za vsa štiri področja uravnoveženega sistema kazalnikov. Poleg tega v podjetjih ni enotnega procesa na področju razvoja, prodaje in trženja;
- v Sloveniji ni sistemov za vzgajanje dobaviteljev, prav tako pa je nabava v podjetjih premalo agresivna glede na dejstvo, da pomeni nabava v veliko podjetjih več kot 50% stroškov;
- strateško upravljanje človeških virov je črna luknja v slovenskih podjetjih – ni kadrovskega uravnoveženega sistema kazalnikov;

- slovenska podjetja zaostajajo vsaj pet let za multinacionalkami na področju uporabe najodobnejših učinkovitih managerskih konceptov, kar pomeni velik zaostanek v dodani vrednosti;
- v podjetjih ni definiran proces strateškega in operativnega vodenja podjetja. Vendar pa tudi v svetu številke zbujejo skrb, saj raziskava (Pay for Performance Report, 2003, str. 7) kaže:
 - samo 40% organizacij uskladi proračun s strategijo,
 - samo 30% organizacij motivira srednji management v skladu s strategijo,
 - 58% izvršnih timov porabi manj kot eno uro na mesec za razprave o strategiji,
 - le dobrih 5% zaposlenih razume strategijo organizacije,
 - 90% organizacij neuspešno izvaja strategijo;
- podjetja se ne optimizirajo kot celota, temveč parcialno.

Na teh kritičnih področjih je v letu 2002 opravilo samooceno (v okviru primerjave z multinacionalkami) med drugim tudi nekaj zelo uglednih podjetij, ki kotirajo v kotaciji A Ljubljanske borze. Na lestvici od ena do pet so se namreč ocenila s povprečno oceno od 2,3 do 2,6. Multinacionalna podjetja so imela povprečno oceno 4,5. Ta razlika med 2,5 in 4,5 pomeni zaostanek tudi zelo dobrih slovenskih podjetij za multinacionalkami oziroma globalno konkurenčnostjo. S sistematičnim in intenzivnim zmanjševanjem razlik na vseh ključnih področjih zaostanka bi, če na leto izboljša oceno za 0,3 točke, potrebovalo pet let, da bi se približalo multinacionalkam (Ložar, 2002a, str. 20).

3.4.10 Uravnoteženi sistem kazalnikov v tujini

Prvi obsežnejši podatki o uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov po svetu so bili objavljeni šele po letu 2000. Ker se je sistem najprej začel razvijati v ZDA, imamo na voljo prve podatke o uporabi že leta 1998, in sicer naj bi uravnoteženi sistem kazalnikov po podatkih Cost Management Group uporabljalo 35 odstotkov ameriških podjetij (Tekavčič, Šink, 2002, str.19). To so seveda le podatki o obsegu uvedbe oz. uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov, ne pa tudi o rezultatih, ki jih dosegajo podjetja. Downingova z inštituta Balanced Scorecard Collaborative, ki je bil ustanovljen za pospeševanje uravnoteženega sistema kazalnikov, je tako sporočila, da uravnoteženi sistem kazalnikov uporablja 52 odstotkov podjetij, 21 odstotkov podjetij ga namerava uvesti v kratkem, 23 odstotkov pa jih o uvedbi še razmišlja (Downing, 2001, str.17). Navedbe je treba vzeti s pridržkom, saj so razlike med državami tolikšne, da je kakršnokoli posploševanje neprimerno. Vodilna ameriška raziskovalna organizacija Gartner je v začetku leta 2001 napovedovala, da bo v ZDA do konca leta 2001 uravnotežen sistem kazalnikov uvedlo kar 60 odstotkov podjetij s seznama Fortune 1000 (Gartner Group, 2001). Tudi druge študije iz Velike Britanije in Severne Irske so potrjevale, da tam podjetja bistveno ne zaostajajo: kar 39 odstotkov podjetij s seznama FTSE 100 naj bi v letu 2000 že uporabljalo uravnoteženi sistem kazalnikov (Tonge et al., 2000). Toda po drugi strani je uravnoteženi sistem kazalnikov v Franciji uporabljalo le tri odstotke podjetij. V Franciji je precej bolj uveljavljen t.i. »tableaux de bord«, ki so ga razvili že v 50. letih prejšnjega stoletja in je vsebinsko precej širši od finančnega poročila. V Nemčiji je uporaba sistema na enaki ravni kot v Franciji (Gehrke, Horvath 2002). V

resnici je sistem uravnoveženih kazalnikov priljubljen predvsem v anglosaških državah. Tako je bilo iz poročil čutiti predvsem poskuse vnovičnega razplamtevanja že pojemajoče vneme, saj razen posameznih primerov še danes ni dovolj kvantitativnih raziskav, v katerih bi znanstveno proučevali večje vzorce podjetij in poskušali odkriti, ali je poslovni uspeh resnično povezan zgolj ali tudi z uporabo sistema uravnoveženih kazalnikov (Rejc, 2003, str. 18).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA IN OBSTOJEČE STANJE

V tem poglavju bom na kratko opisal primer tuje investicije v Slovenijo na področju finančnega sektorja. Prikazal in analiziral bom obstoječe stanje v podjetju na področju kazalnikov ter področju informacijske arhitekture in infrastrukture. Tuje investicije v finančni sektor so doživele razcvet predvsem v zadnjem desetletju. Podjetje debis AC Leasing, d.o.o., (v nadaljevanju debis), ki ga obravnavam, ima strateškega partnerja iz Nemčije. Gre za finančno hišo DaimlerChrysler Services, ki pa je v 100-odstotni lasti avtomobilskega koncerna DaimlerChrysler AG s sedežem v Stuttgartu. Poleg debisa je večina neposrednih konkurentov v tuji lasti. Tako Hypo Leasing z avstrijskim partnerjem Hypo Alpe Adria Group AG, avstrijska Sparkasse AG in Volksbank Leasing; nemška Porsche Bank AG s Porsche Leasing, Summit Leasing je ustanovil japonski partner, tu pa je še SKB Leasing francoske banke Societe Generale Group. Torej zelo velika gneča na trgu leasingških storitev, kjer je treba biti zelo inventiven in pogumen za iskanje konkurenčnih prednosti. Le-to je dandanes mogoče doseči z obvezno uporabo napredne informacijske tehnologije.

4.1 Opis tuje korporacije – DaimlerChrysler

Ko govorimo o DaimlerChryslerju, govorimo o korporaciji, ki zaposluje 360.000 ljudi in je leta 2006 ustvarila 152 mrd EUR prometa, 5,5 mrd EUR dobička iz poslovanja (ang. Operating profit) in 3,2 mrd EUR čistega dobička (ang. Net income) (slika 4). Podjetje je leta 1998 doživelo »mega združitev« med podjetjema Daimler Benz in Chryslerjem. Januarja 1998 je prišlo do prvih pogovorov med predsedujočim nemškega koncerna Daimler Benz AG in predsedujočim ameriškega koncerna Chrysler Corporation. Šlo je za pogovore, ki so se nadaljevali v krogu svetovalcev in zastopnikov obeh podjetij in so zadevali združitev dveh svetovih korporacij. Pogovori so potekali predvsem v smeri organizacije in upravljanja podjetja v primeru združitve. Do aprila istega leta je bil že izdelan natančen načrt z vsemi podrobnostmi. Delovni skupini sta izdelali »Business Combination Agreement« in vse temu pripadajoče pogodbe. Maja 1998 je bila v Londonu podpisana pogodba. Dan pozneje je bila združitev tudi uradno objavljena v medijih. Z združitvijo je nastalo eno največjih internacionalnih avtomobilskih podjetij na svetu (Waller, 2000, str. 81–87).

Slika 4: Finančni podatki za celoten koncern DaimlerChrysler v obdobju 2004–2006

DaimlerChrysler Group				
	2006	2005	2004	06/05
Amounts in millions of €	% change			
Revenues	151,589	149,776	142,059	+1
Western Europe	50,122	47,337	48,845	+6
thereof: Germany	22,198	20,948	22,315	+6
NAFTA	75,347	77,611	73,266	-3
thereof: United States	63,925	67,015	64,232	-5
Other markets	26,120	24,828	19,948	+5
Employees (at year-end)	360,385	382,724	384,723	-6
Investments in property, plant and equipment	5,938	6,580	6,386	-10
Research and development expenditure	5,331	5,649	5,658	-6
Cash provided by operating activities	14,016	12,353	11,060	+13
Operating profit	5,517	5,185	5,754	+6
Net income	3,227	2,846	2,466	+13
per share (in €)	3.16	2.80	2.43	+13
Total dividend	1,542	1,527	1,519	+1
Dividend per share (in €)	1.50	1.50	1.50	0

Vir:

http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/1005261_DCX_AR_2006_chapter_01_Key_Figures.pdf

Daimler Benz je do leta 1985 uresničeval strategijo diverzifikacije, razpršitev dejavnosti na več področij. Leta 1995 pride do zamenjave v vodstvu, kar privede tudi do spremembe strategije in vizije podjetja. Ni več pomembno dejavnost poslovanja razpršiti na različna področja, temveč se uveljavi strategija »nazaj h koreninam«. Omenjena strategija zagovarja usmeritev pozornosti primarnemu delovanju podjetja in to je avtomobilska dejavnost. Uveljavlja in sledi se ideji »eno podjetje – ena vizija« (interno gradivo DaimlerChrysler A.G., Berlin).

Združitev Daimlerja in Chryslerja je imela za hčerinsko storitveno podjetje Daimler Benz debis Finanzdienstleitung velike posledice. Četrty največji ponudnik storitev v Nemčiji, takrat še zunaj bančnega in zavarovalniškega sektorja, se preimenuje v DaimlerChrysler Services. S tem se podjetje DaimlerChrysler Services preoblikuje v tri poslovne enote:

- IT Services (Systemhaus),
- Telekom Services (debitel),
- DaimlerChrysler Financial Services (debis).

S poznejšo prodajo Systemhausa in večinskega dela debitela ostanejo v sistemu podjetja samo še finančne storitve debis (interno gradivo DaimlerChrysler A.G., Berlin).

Že leta 1989 je nadzorni svet koncerna razpravljal o odločitvi ustanoviti svojo lastno poslovno enoto za storitve. Postalo je namreč jasno, da storitve povsod po svetu pridobivajo na pomenu in da stranke ne zahtevajo le prvovrstnih proizvodov, ampak tudi storitve, ki vključujejo vse vidike tega proizvoda. Podjetje debis je bilo ustanovljeno kot hčerinsko podjetje koncerna Daimler Benz. Debis je svoje delo začel na začetku leta 1990, uradno pa je bil ustanovljen 1. julija 1990. Podjetje skrbi za finančno podporo predvsem pri prodaji vozil DaimlerChrysler. Primarna

dejavnost je torej financiranje vseh proizvodov koncerna. Je ena večjih finančnih hiš na svetu zunaj bančnega in zavarovalniškega sektorja, poleg General Motorsa, Forda in General Electrica. Podjetje ima bančno licenco samo v Nemčiji (DaimlerChrysler Bank). Drugod po svetu ima podjetje finančne in leasinske hiše. Je last združenih podjetij nemškega Daimler Benza in ameriškega Chryslerja, ki je, kot je bilo že omenjeno, z združitvijo postal tretji največji koncern na svetu (interno gradivo DaimlerChrysler A.G., Berlin). Kako pomemben je finančni del v koncernu DaimlerChrysler, vidimo tudi iz finančnih podatkov. Finančni del skupine (Financial Services) je v letu 2006 imel 11.000 zaposlenih in kar 1,7 mrd EUR dobička iz poslovanja. Povedano drugače, je finančni del naredil s približno tremi odstotki vseh zaposlenih v koncernu, kar 30 odstotkov dobička iz rednega poslovanja (slika 5). Tako vidimo, kako zelo pomemben je finančni del v okviru celotnega koncerna DaimlerChrysler za uspešnost celotne skupine.

Slika 5: Finančni podatki po divizijah v koncernu DaimlerChrysler v obdobju 2004–2006

	2006	2005	2004	06/05
Amounts in millions of €				% change
Mercedes Car Group				
Operating profit (loss)	2,415	(505)	1,666	.
Revenues	54,579	50,015	49,630	+9
Investments in property, plant and equipment	1,663	1,629	2,343	+2
Research and development expenditure	2,176	2,418	2,634	-10
Unit sales	1,251,797	1,216,838	1,226,773	+3
Employees (Dec. 31)	99,343	104,345	105,857	-5
Chrysler Group				
Operating profit (loss)	(1,118)	1,534	1,427	.
Revenues	47,116	50,118	49,498	-6
Investments in property, plant and equipment	2,892	3,083	2,647	-6
Research and development expenditure	1,638	1,710	1,570	-4
Unit sales	2,654,710	2,812,993	2,779,895	-6
Employees (Dec. 31)	80,735	83,130	84,375	-3
Truck Group				
Operating profit	2,020	1,606	789	+26
Revenues	31,988	30,368	25,207	+5
Investments in property, plant and equipment	907	966	638	-6
Research and development expenditure	1,023	944	789	+8
Unit sales	536,956	529,499	420,644	+1
Employees (Dec. 31)	83,237	84,254	82,633	-1
Financial Services				
Operating profit	1,714	1,468	1,250	+17
Revenues	17,154	15,439	13,939	+11
New business	52,981	48,152	50,857	+10
Contract volume	113,297	117,724	102,399	-4
Investments in property, plant and equipment	29	45	91	-36
Employees (Dec. 31)	10,718	11,129	11,224	-4
Van, Bus, Other				
Operating profit	913	1,091	1,020	-16
Revenues	13,439	14,835	13,972	-9
Investments in property, plant and equipment	447	886	680	-50
Research and development expenditure	494	577	451	-14
Unit sales	305,001	315,567	304,359	-3
Employees (Dec. 31)	39,400	51,093	52,792	-23

Vir:

http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/1005261_DCX_AR_2006_chapter_01_Key_Figures.pdf

Leta 1991 je podjetje debis vključevalo 17 leasinskih in finančnih družb v 11 evropskih državah, Severni Ameriki in na Japonskem. Uspešen model leasinga in financiranja z avtomobilskega področja so uvedli tudi na druga poslovna področja Daimler Benza. Leto 1993 je leto internacionalizacije in širitve dejavnosti oziroma področja storitev. Poslovanje se je širilo na področje financiranja letal. Podjetja začnejo delovati v Mehiki in na Danskem. V tem letu ima debis že 25 leasinskih in finančnih družb v 13 državah po svetu. Debis se je večinoma širil z ustanavljanjem novih podjetij in manj s prevzemanjem drugih podjetij. Podjetje je ves čas odpiralo nove podružnice. Sledile so Švica, Portugalska, Madžarska, Japonska, Anglija in Nizozemska. Širilo se je tudi v Vzhodno Evropo. Svojega poslovanja pa podjetje ni usmerjalo samo na avtomobilski trg. V ZDA so se širili na področje financiranja ladij, helikopterjev, v Nemčiji na financiranje letal. Nastal je tudi prvi leasing elekترarne (interno gradivo DaimlerChrysler Services).

Leto 1995 je za debis z vstopom novega vodstva leto sprememb. Prej je bil poudarek na hitri širitvi podjetja. Zdaj sta na vrsti notranja organizacija in konsolidacija koncerna. Ustanovljenih je že 200 podružnic v 23 državah povsod po svetu. Močna rast v poslovnem sektorju z internacionalizacijo zahteva, da takratno podjetje Daimler Benz vodi vse finančne družbe in leasinske hiše povsod po svetu. Družba ima razdeljena področja delovanja na štiri regije (interno gradivo DaimlerChrysler Services):

- Severno, Srednjo in Vzhodno Evropo,
- Zahodno in Južno Evropo,
- Severno in Južno Ameriko in
- Azijsko-pacifiško regijo.

Nadaljevalo se je ustanavljanje novih družb v Singapurju, na Tajskem, v Avstraliji, Hongkongu, Braziliji, na Slovaškem in Poljskem ter v Rusiji. Sledile so Madžarska, Slovenija in Hrvaška.

Po združitvi Daimler Benza in Chryslerja še vedno velja mnenje, da je industrijske proizvode nemogoče prodajati brez ponudbe storitev, ki so s tem proizvodom nujno povezane. Z združitvijo obeh koncernov se je tudi za debis začelo novo obdobje. Načrtovani sta bili gradnja in širitev podjetij drugod po svetu. Razširil se je tudi segment storitev in ponudbe, in sicer na investiranje, varčevalne načrte za vozila DaimlerChrysler, dolgoročne in kratkoročne varčevalne sisteme in druge finančne kombinacije. S tem je želel koncern DaimlerChrysler doseči boljši in stabilnejši mednarodni tržni položaj (interno gradivo DaimlerChrysler Services).

4.2 Opis slovenske podružnice – debis AC Leasing

Podjetje debis AC Leasing, d.o.o., je mešano podjetje, oblika skupnega vlaganja med koncernom DaimlerChrysler AG iz Nemčije s sedežem v Stuttgartu in slovensko delniško družbo Autocommerce, d.d. Za DaimlerChrysler je skupno ustanavljanje podjetja zelo nenavadno. Tako je Slovenija po tej plati edinstven primer. Zakaj povezava z Autocommerceom? Podjetje Autocommerce je že od ustanovitve 19. septembra 1952 sodelovalo s sedanjim koncernom

DaimlerChrysler, predvsem na področju prodaje osebnih in gospodarskih vozil. Po razpadu Jugoslavije se je pogodba sklenila samo za območje Slovenije. Povezovanje Autocommercea in DaimlerChryslerja se je začelo poleti 1998. leta z odprtjem zastopništva DaimlerChrysler v Sloveniji, v prostorih družbe Autocommerce in z ustanovitvijo skupnega podjetja debitel, podjetja za trženje mobilne telefonije GSM v omrežju Mobitela (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.).

Autocommerce je v devetdesetih letih spodbujal politiko diverzifikacije poslovanja. Eden od rezultatov te vizije je bilo tudi razmišljanje o ustanovitvi lastne finančne hiše, ki naj bi delovala kot podpora primarni dejavnosti podjetja, in sicer prodaji avtomobilov. V tistem času leasing pri nas še ni bil razvit, medtem ko je na razvitem trgu Zahodne Evrope v tistem času delež financiranih vozil s finančnim ali operativnim leasingom že narasel na 50 do 80 odstotkov celotne prodaje vozil. V Sloveniji je bil trg slabo razvit, deloma zaradi slabe ponudbe, deloma zaradi bojazni in strahu pred leasingom. Tako je podjetje Autocommerce leta 1996 ustanovilo finančno hišo AC Leasing. Podjetje se je odločilo za ta korak predvsem v želji, da bi povečalo prodajo lastnih proizvodov s tem, da stranki ponudijo tudi finančno svetovanje ter možnosti nakupa že v samem salonu vozil. Z dodatno ponudbo si je podjetje obetalo stabilizirati svoj položaj na trgu in povečati dobiček (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.).

Razlogi Autocommercea za poslovno sodelovanje s podjetjem DaimlerChrysler so izhajali iz strategije podjetja razpršiti svojo dejavnost na več različnih področij delovanja. DaimlerChrysler je podjetju AC Leasing dal »finančno injekcijo«. Tako je Autocommerce lahko svoje finančne vire preusmeril na druga področja. S skupno investicijo se je podjetje tudi okrepilo z močnim poslovnim partnerjem DaimlerChrysler. Najpomembnejše, kar je tuja investicija prinesla podjetju, pa so izkušnje in znanje o poslovanju ter delovanju na področju finančnih storitev. DaimlerChrysler je prinesel v Slovenijo tudi že preizkušene produkte in informacijsko tehnologijo ter znanje s tega področja (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.).

Kot je bilo že omenjeno, je bil DaimlerChrysler že prej poslovno povezan s podjetjem Autocommerce, zato je bila naložba v skupno podjetje samo še nadgradnja teh odnosov. Pomembno vlogo je torej imelo dejstvo, da je tudi investitor slovenskega partnerja že poznal in z njim poslovno tudi že sodeloval. Z ustanovitvijo lastnega podjetja DaimlerChrysler v Sloveniji bi bili povezani višji stroški, kar pa se za tako majhen trg, kot je Slovenija, ne bi obrestovalo. Domači partner je prispeval infrastrukturo že delujočega podjetja. S tem se je skrajšal tudi čas in zmanjšali stroški vzpostavitve novega podjetja.

Zadržki, ki jih je DaimlerChrysler imel pri vstopu v skupno podjetje, so bili posledica dejstva, da Autocommerce ni samo zastopnik za vozila Mercedes Benz in Mitsubishi (takrat je bil Mercedes Benz kot strateški partner še prisoten v podjetju Mitsubishi), ampak tudi za Hondo, Lancia, Fiat in Alfa Romeo, ki pa so konkurenčna podjetja. Vendar se ustanavljanje podjetja izključno za financiranje vozil Mercedes Benz in Chrysler ne bi izplačalo, saj je trg vozil Mercedes Benz in Chrysler premajhen. Prav tako ne bi imel DaimlerChrysler s svojim lastnim podjetjem nobene pravice omejevati Autocommerce, da ne bi financiral prodajnih vozil Mercedes Benz preko

katere koli druge leasingne hiše. Predstavniki DaimlerChryslerja je povedal, da se jim je povezava s podjetjem za prodajo vozil, ki ni v lasti DaimlerChryslerja, v začetku zdela nenavadna. A pobuda je prišla v pravem trenutku in narejena je bila izjema. Pri tem je za nemško stran zanimiv prav projekt finančnih storitev za različne znamke, ki jih združuje Autocommerce. Res je sicer, da so omahovali, ali naj sploh gredo v takšno zvezo, ko pa bodo potem financirali tudi nakupe avtomobilov podjetij, ki so pravzaprav DaimlerChryslerjevi tekmeči. A v tem so videli izziv. Sploh pa so tudi menili, da lahko takšna zveza izboljša kakovost njihovim kupcem (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.).

Tako je bilo 3. februarja 1999 ustanovljeno podjetje debis AC Leasing, d.o.o., z družbeno pogodbo kot skupno podjetje družbe Autocommerce, d.d., in podjetja DaimlerChrysler Services (DaimlerChrysler Services je podjetje, ki obsega vso storitveno dejavnost DaimlerChrysler AG) v Nemčiji. Gre za kapitalsko povezavo dveh podjetij, kar pomeni, da je posamezno podjetje solastnik skupnega podjetja. V našem primeru gre za navpično povezavo dveh podjetij, katerih dejavnost je na različnih ravneh. Gre za povezavo med podjetjem, ki se ukvarja s prodajo vozil (Autocommerce), in podjetjem, ki finančno podpira prodajo teh vozil (DaimlerChrysler Services, debis).

Glede velikosti tujega deleža oziroma velikosti lastniškega deleža tujega vlagatelja lahko rečemo, da je novo podjetje debis AC Leasing odvisno podjetje (ang. Subsidiary Company) tujega investitorja, ki ima kot investitor pri njegovem upravljanju večinski vpliv. Lastniška struktura podjetja debis AC Leasing, d.o.o., je naslednja:

- podjetje DaimlerChrysler AG ima 52-odstotni delež,
- podjetje Autocommerce, d.d. pa 48-odstotni delež.

Večinski lastnik podjetja debis AC Leasing je s finančno investicijo torej postalo podjetje DaimlerChrysler Services (debis), ki pa je v 100-odstotni lasti DaimlerChryslerja AG. Z ustanovitvijo skupnega podjetja debis AC Leasing se je uresničila napoved vstopa nemškega kapitala v že obstoječe podjetje AC Leasing, d.o.o.

Podjetje debis AC Leasing je torej po letu 1999 doživelo hitro rast v zaposlovanju. Zaradi dobrega položaja podjetja na trgu se je število zaposlenih z začetnih šestih oseb septembra 1996 v letu 2006 povečalo na 42 oseb. Povečanje števila je posledica večjega obsega poslovanja.

Tabela 3: Število zaposlenih v debis AC Leasing, d.o.o., v obdobju 1996–2006

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Število zaposlenih	6	7	6	15	21	29	38	36	37	38	42

Vir: IBON 2007 – bonitete poslovanja za slovenska podjetja

Vir podatkov za analizo finančnega vidika poslovanja podjetja so statistični podatki iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja, in sicer od začetka poslovanja leta 1996 pa do leta 2006. Leta 1996 je podjetje poslovalo le pet mesecev.

Tabela 4: Bilančni podatki podjetja debis AC Leasing, d.o.o., v obdobju 1996–2006 v EUR

Kazalnik leto	Prihodki skupaj	Odhodki skupaj	Čisti dobiček	Dodana vrednost	Sredstva	Kapital
1996	162.465	160.931	-253	-21.099	2.517.478	8.383
1997	3.855.114	3.794.860	48.669	-69.434	6.289.013	81.236
1998	6.505.155	6.491.889	10.920	-347.938	10.216.351	80.370
1999	21.380.919	20.766.293	493.894	115.233	41.303.801	1.609.718
2000	10.452.530	9.405.885	822.477	1.150.846	75.938.592	2.457.956
2001	15.325.282	13.768.786	1.192.758	3.719.777	106.785.892	5.203.846
2002	18.832.943	17.499.159	1.027.910	5.637.548	102.685.093	6.031.577
2003	17.945.890	16.053.843	1.579.296	7.116.096	97.365.557	7.447.196
2004	16.004.355	16.539.052	1.892.322	6.831.653	104.505.249	8.730.157
2005	15.826.211	12.522.481	2.763.249	8.175.904	116.225.701	10.552.681
2006	14.777.879	14.095.902	590.452	6.817.651	134.464.843	7.995.727

Vir: IBON 2007 – bonitete poslovanja za slovenska podjetja

Podjetje je z letom 1999 zelo povečalo svoj obseg poslovanja, kar je skozi zelo hitro rast prihodkov podjetja tudi razvidno. Prav tako je iz tabele razvidno, da je od odkupa večinskega deleža s strani DaimlerChryslerja nepretrgano večanje dodane vrednosti. Le-ta je bila leta 2005 na zaposlenega ena najvišjih v celotnem slovenskem gospodarstvu. Razlog za povečanje je uvedba novih proizvodov oziroma storitev. Podjetje je do leta 1999 ponujalo le financiranje nakupa vozil v obliki kredita s pridržkom lastninske pravice. Od leta 1999 naprej je beseda leasing čedalje bolj izgubljala svoj negativni prizvok. Uveljavil se je tudi poslovni najem oziroma operativni leasing, za katerega so se v začetku odločale predvsem pravne osebe. Uvedba kredita za fizične osebe je bila prav tako nov produkt, ki je najcenejša oblika financiranja za tiste, ki izpolnjujejo pogoje za pridobitev in s tem povečanje prihodkov od prodaje s strani fizičnih oseb. Uvedene so bile nove storitve in produkti, kot so financiranje celotnih vozniških parkov podjetij, možnost sezonskega financiranja, kratkoročno financiranje že plačanega davka na dodano vrednost in zavarovanje vozil.

Lahko rečemo, da bo podjetje zaradi konkurence na trgu z drugimi finančnimi hišami in bankami prisiljeno razširiti svoj obseg ponudbe na različna področja dejavnosti, morda tudi na vedno bolj aktualno področje nepremičnin.

4.3 Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov

Projekt uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov se je v matičnem podjetju v Nemčiji začel že leta 2000. Leta 2002 je uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov postala strateška usmeritev celotnega koncerna. Uvedba sistema kazalnikov v vse dele podjetja DaimlerChrysler je bila ena prednostnih nalog na globalni ravni. Ustanovil se je projektni tim, ki naj bi poskrbel za uvedbo sistema v različne dele sveta. DaimlerChrysler ima podjetja povsod po svetu, od Južne in Severne Amerike do Afrike in Avstralije. Razsežnost projekta je tudi za tako podjetje velika.

Sprejeta je bila odločitev, da se bo uvajanje začelo v ključnih evropskih državah. V Evropi bo zaradi bližine najlaže reševati težave in komuniciranje bo potekalo najhitreje. Uvajanje se je začelo na sedežu podjetja v Nemčiji, sočasno pa še na Nizozemskem in v Angliji. To so trije najpomembnejši evropski trgi za DaimlerChrysler. Spoznanja se bodo od tod prenesla na druge velike trge, kot so Francija, Italija in Španija (interno gradivo DaimlerChrysler A.G.).

Na drugi strani imamo manjše in srednje velike evropske države, kot so Avstrija, Hrvaška, Grčija, skandinavske države, katerih uvedba sistema bo odvisna od uvedbe v Sloveniji. Kot je bilo že omenjeno, je podružnica debis AC Leasing v Sloveniji izbrana za pilotski projekt pri uvedbi sistema uravnoveženega kazalnika. Po uspešni uvedbi v Sloveniji se bo začelo uvajanje v drugih evropskih državah.

4.4 Prikaz in analiza obstoječega stanja

Projekt uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov vodi projektna skupina naše matične družbe v Nemčiji. Oni nam bodo zagotavljali tako tehnično kot tudi vsebinsko pomoč. Poleg same natančne opredelitve kazalnikov (natančen opis in formule za izračun) nam bodo na voljo tudi pri tehničnih, organizacijskih in drugih težavah v samem podjetju, ki bodo morda nastale med uvajanjem sistema uravnoveženih kazalnikov.

V nadaljevanju bom prikazal in analiziral slovensko podružnico, tako delo projektne skupine kot tudi celotne organizacije podjetja, ki se je moralo prav tako prilagoditi izvedbi takšnega projekta. V drugem delu bom opisal in analiziral tako dobljene kazalnike s strani koncerna DaimlerChrysler Services, kot tudi opis kazalnikov, definiranih v podjetju debis AC Leasing. Podal bom tudi ključne težave, ki sem jih zaznal pri zagotavljanju podatkov za kazalnike. V tretjem sklopu bom opisal ter analiziral obstoječo informacijsko arhitekturo tako z vidika trenutnih programskih in strežniških rešitev in povezav kot tudi vrzel, ki jo imamo v podjetju pri zagotavljanju pravih podatkov za izračun kazalnikov.

4.4.1 Prikaz in analiza primernosti organizacije v slovenski podružnici

Kot je bilo že omenjeno, nam je projektna skupina iz Nemčije za uvajanje posredovala popis zelenih kazalnikov. Poleg popisa kazalnikov so bile v projektni dokumentaciji tudi natančne opredelitve ter formule za izračun vsakega posameznega kazalnika. Naloga podružnic je zagotoviti primeren podatkovni vir, analizirati možnosti za njihovo pridobitev ter podati povratno informacijo o ugotovitvah. Pred samo analizo kazalnikov je bilo treba v našem podjetju odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj. Poiskati odgovore na vprašanja, kakšno je naše poslanstvo, vizija, strategija, ki jo določajo naši ključni dejavniki uspeha. Na podlagi odgovorov bomo lahko naredili analizo primernosti vsakega posameznega kazalnika.

Sam postopek definiranja poslanstva, vizije in lastnih ključnih dejavnikov uspeha je potekal v več fazah in je bil za naše podjetje z relativno malo zaposlenimi kar velik časovni in organizacijski zalogaj. Ker je projekt voden iz Nemčije, smo se za pomoč obrnili nanje. Potrebovali smo nekoga, ki bi znal pravilno motivirati in usmeriti razmišljanje vodilnih

zaposlenih v pravo smer, kajti pobudnik projekta ni bilo naše podjetje, ampak je naloga prišla s sedeža podjetja. Do takrat je redko kateri od vodilnih sploh poznal izraz uravnoveženega sistema kazalnikov. Rezultati podjetja so v zadnjih letih odlični in že na samem začetku je bilo čutiti precej odpora med vodilnimi. Dvom je obstajal predvsem pri tistih, ki so v tem videli samo dodatno delo in dodaten nadzor matičnega podjetja. Odločitev lokalnega vodje in vodje projektne skupine za uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov v Sloveniji je bila enotna. Treba je organizirati srečanje za vse vodilne zaposlene v podjetju, kjer jim bo predstavljen celoten projekt, in jih usmeriti v drugačno razmišljanje. Tako smo organizirali dvodnevno srečanje zunaj prostorov podjetja, na katerem so bili udeleženi vsi vodje oddelkov, vodja projekta uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v Sloveniji, direktor slovenske podružnice ter eden vodilnih pri projektu uvajanja sistema iz Nemčije. Skozi aktiven in povsem sproščen pogovor (ang. brainstorming) ter delavnice smo po korakih zapisali precej različnih vidikov vodij oddelkov, kaj si oni predstavljajo kot bistvo obstoja in delovanja podjetja debis AC Leasing in kako vidijo poslovanje podjetja v prihodnosti. Zanimalo nas je, kaj si vsakdo predstavlja pod pojmom prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje. Tako pri organizaciji podjetja, procesih, odnosu do zaposlenih, strank, poslovnih partnerjev. Cilj srečanja je bil narediti analizo SWOT (ang. Strengths Weaknesses, Opportunities, Threats) (tabela 5), opredeliti poslanstvo, vizijo in ključne dejavnike uspeha podjetja. Ključni dejavniki uspeha opredeljujejo strategijo podjetja.

Tabela 5: Analiza SWOT podjetja debis AC Leasing, d.o.o.

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - finančni rezultati - pozitiven image do naših lastnikov (Autocommerce in DaimlerChrysler Services) - dogovorjeni povratni odkupi pri operativnem leasingu - motiviranost posameznih oddelkov - osebna prizadevanja zaposlenih 	<p>POMANJKLJIVOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - tržni image - aplikacija Leasing - računovodski sistem - nizka motiviranost - projekti IT - znanje zaposlenih
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - povezava s skupino Autocommerce - upravljanje odnosov s strankami - poudariti povezavo z DaimlerChrysler skupino - lojalnost strank - internetna aplikacija Point Of Sale - zavarovalniški posel - nove plačilne možnosti za stranke 	<p>GROŽNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategija Autocommercea glede prodaje končnim kupcem - odobritveni limiti (hitrost in stroški) - konkurenca bank - nismo ekskluzivni ponudnik storitev v prodajni mreži Autocommerce - omejenost prodajne mreže Autocommerce - reakcijski čas pri potrebnih programskih spremembah - nižanje obrestnih mer - slaba plačilna disciplina

Vir: Interno gradivo podjetja debis AC Leasing, d.o.o.

Iz cele kopice predlogov smo potem določili poslanstvo in vizijo podjetja debis AC Leasing. Na enak način in z izhajanjem iz definiranega poslanstva in vizije smo določili ključne dejavnike uspeha za vsako od štirih področij. Za vsako izmed štirih področij smo potrebovali še definicijo kazalnikov. Le-teh nismo dokončno definirali na zgoraj omenjenem srečanju. Vodja projekta in po en ključni zaposleni z vsakega oddelka so sestavljali t.i. projektni tim, ki je bil zadolžen za opredelitev kazalnikov na lokalni ravni. Določenih je bilo veliko kazalnikov za vsako posamezno področje, ki smo ga nato skozi pogovor in pozneje še na skupnem sestanku z vodji oddelkov strnili v kazalnike, ključne za naše podjetje. Zahteva našega vodstva je bila, da v nobenem primeru ne smemo biti omejeni s poslanimi kazalniki iz Nemčije, temveč moramo lokalne kazalnike definirati neodvisno od tega. Zato v nekaterih primerih nastajajo velike razlike med poslanimi in lastnimi kazalniki. Končni rezultat, ki je podlaga za uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov in za uspešnost poslovanja podjetja, je podrobneje opisan v nadaljevanju.

4.4.1.1 Poslanstvo

Vodstvo podjetja si mora odgovoriti na vprašanja, »zakaj podjetje sploh obstaja« in »kaj naši lastniki pričakujejo od podjetja«. Poslanstvo podjetja debis AC Leasing je (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- Zagotavljati odlične storitve našim strankam.
- Aktivna podpora našim poslovnim partnerjem pri njihovih akcijah za nadaljnje poslovanje obstoječih strank in pridobivanju novih.
- Pripomoči k dobičkonosnosti DaimlerChrysler Services skupine kot tudi naših poslovnih partnerjev.

4.4.1.2 Vizija

Vprašamo se lahko, »kaj želimo postati«, »kje se želimo videti v prihodnosti«. Vizija našega podjetja je postati vodilni finančni partner, ponujati odlične in dobičkonosne storitve in proizvode našim poslovnim partnerjem, strankam in zaposlenim. Podjetje zaposluje in razvija visoko motivirane, lojalne in konkurenčne kadre in uporablja visoko tehnologijo, procese in metode. Naše stranke vidijo debis AC Leasing kot k stranki naravnano, zanesljivo in inventivno storitveno podjetje (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.).

4.4.2 Prikaz in analiza primernosti kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateška usmeritev celotne skupine določa tudi skupen nabor kazalnikov. Tako mora vsako podjetje ustreči zahtevam po osnovnem naboru kazalnikov na ravni skupine za potrebe celotne skupine. Prav tej vrsti se bom v tem delu največ posvetil, kajti le-ti zahtevajo dodatno prilagoditev na vseh področjih. Kazalniki vseh štirih področij so prikazani v tabeli 6, v nadaljevanju pa sem jih tudi podrobneje analiziral. Za vsak kazalnik so definirani podatki, ki jih potrebujemo za uspešen izračun posameznega kazalnika. Analiza bo pokazala, ali lahko podatke zagotovimo neposredno iz naših aplikacij, ali bo treba podatke ročno vpisovati v datoteke, ali bomo morali razviti kakšen dodaten modul, nadgraditi aplikacije oz.

podatkov ne bo mogoče zagotoviti. Druga skupina so kazalniki v skladu z lokalnimi potrebami posameznega podjetja oz. vodstva.

Tabela 6: Podatki, potrebni za izračun kazalnikov

Kazalnik	Potrebni podatki
Ekonomska dodana vrednost	- čisti poslovni dobiček - letni strošek investiranega kapitala - obseg investiranega kapitala
Tržni delež	- količinska prodaja vozil po znamkah v Sloveniji - število financiranih novih vozil po znamkah v podjetju debis AC Leasing
Število novih proizvodov	- število novih proizvodov v obdobju
Prihodek na zaposlenega	- število zaposlenih v podjetju - prihodek podjetja
Zmanjšanje stroškov na enoto	- strošek po poslovnih enotah
Denarni obrat	- datum nakazila dobavitelju vozila - datum poplačila pogodbe
Odstotek doseženega tržnega deleža	- količinska prodaja vozil posameznih prodajalcev vozil po znamki in segmentu - število financiranih novih vozil po znamkah in segmentu v podjetju debis AC Leasing za posameznega prodajalca
Povečanje prodaje obstoječim strankam	- neto naložba na posamezno stranko za želeno obdobje - datum aktiviranja pogodbe
Število novih strank	- število strank v obdobju - datum aktivacije pogodbe
Število pritožb	- število pritožb za posamezno obdobje
Dobiček na stranko	- dobiček za posamezno pogodbo
Premija, plačana za blagovno znamko	- premija, ki so jo pripravljene plačati stranke (anketni podatek)
Čas za uvedbo novega proizvoda, storitve	- čas, potreben za nov proizvod
Časovna točka preloma pri uvedbi novega proizvoda ali storitve	- število dni, ko novi proizvod doseže točko preloma
Število napak	- število napak na produktih v določenem obdobju
Stroški in čas posameznega procesa	- strošek posameznega procesa - čas posameznega procesa
Odstotek pravočasnih dobav proizvoda	- datum dogovorjene dobave - datum dejanske dobave
Število ponovnih naročil	- število ponovnih naročil obstoječih kupcev

Kazalnik	Potrebni podatki
Indeks zadovoljstva zaposlenih	- izpolnjene ankete zaposlenih
Število podeljenih nagrad	- število podeljenih nagrad za posamezno obdobje
Število prejetih in upoštevanih priporočil	- število prejetih priporočil - število dejansko upoštevanih priporočil
Število zaposlenih, ki so kvalificirani za svoje delovno mesto	- zahtevana izobrazba za delovno mesto - izobrazba zaposlenih
Odstotek informacij o strankah, ki so na voljo prodajalcem na terenu	- število vseh podatkov o strankah v našem sistemu - število podatkov, ki so na voljo prodajalcem

Vir: Interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.

V podjetju smo določili ključne dejavnike uspeha, ki določajo strategijo podjetja, ter s tem dolgotrajen razvoj in stabilnost podjetja. Ključne dejavnike uspeha, ki opisujejo naše poslovanje, smo združili v štiri skupine, ki omogočajo uspešno izvajanje naše strategije.

4.4.2.1 Finančni vidik

Pri finančnem vidiku moramo najti ključne dejavnike, ki zagotavljajo odgovor na vprašanje »*če želimo finančno uspeti, kako se moramo pokazati našim lastnikom*«.

Pri finančnem vidiku smo za naše podjetje definirali naslednje ključne dejavnike uspeha (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- **Bruto marža** – najvišja marža v panogi. Najnižji stroški refinanciranja. Prilagojen sistem dajanja provizij poslovnim partnerjem.
- **Stroški tveganja** – stroški tveganj, zamud pri plačevanju in neplačevanja morajo biti na normalni ravni. Naše podjetje je pri stranki na prvem mestu pri plačevanju obveznosti. Uporaba informacij pri (ne)plačevanju v prodajnem procesu in procesu odobritve.
- **Novi posli** – povečati penetracijo (delež med novimi prodanimi vozili in vozili, ki jih financira naše podjetje). Podpora poslovnim partnerjem pri pridobivanju novih poslov. Pravilno razmerje med standardnimi in akcijskimi novimi posli.
- **Dobičkonosnost** – zagotoviti povečanje dobičkonosnosti. Optimizirati dobičkonosnost in preglednost po področjih poslovanja in proizvodih. Zagotavljati dobičkonosnost poslovnim partnerjem.
- **Stroški poslovanja** – preglednost in optimalna razporeditev stroškov. Nenehno izboljševanje/predlogi. Definirana stroškovna mesta.

Poleg kazalnikov, ki smo jih dobili iz naše centrale v Nemčiji in o katerih moramo poročati, smo v našem podjetju izbrali za vsak vidik posebej neodvisno od poslanih kazalnikov tudi kazalnike, ki so za naše podjetje najpomembnejši. Lahko bi jim rekli tudi lokalni kazalniki, ki uresničujejo cilje podjetja na lokalni ravni. Kateri izmed definiranih lokalnih kazalnikov se lahko tudi

podvaja, in to samo zato, ker je bil izbor lokalnih kazalnikov povsem neodvisen od poslanih. Lokalnih kazalnikov v prvi fazi ne bomo izračunavali. Najprej moramo zadostiti dostavi podatkov za kazalnike, ki so definirani na ravni koncerna. Šele nato se bodo pošiljali tudi lokalni podatki in formule za izračuna lokalnih kazalnikov. Ti bodo na vpogled vsaki posamezni državi in se ne bodo uporabljali za primerjavo med državami oz. pri kreiranju skupnega kazalnika celotnega koncerna.

Kazalniki, ki smo jih izbrali v našem podjetju (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- bruto marža,
- dobičkonosnost,
- novi posli,
- vrednost celotnega portfelja,
- stroški poslovanja,
- stroški tveganja,
- tržni delež leasinskih podjetij,
- tržni delež blagovnih znamk, ki jih financiramo.

Kazalniki, dobljeni od matičnega podjetja v Nemčiji (interno gradivo DaimlerChrysler Services):

- **ekonomska dodana vrednost (ang. Economic Value Added – EVA).** Izračunamo jo tako, da čisti poslovni dobiček zmanjšamo za celoten letni strošek lastniškega kapitala. V slovenski literaturi se izraz pogosto nadomešča z izrazom ekonomski dobiček. Ta kazalnik bodo izračunavali v računovodskem oddelku na podlagi podatkov iz letnega izkaza poslovnega izida, bilance stanja in podatkov o povprečnih stroških dolžniškega kapitala. V podatkovno skladišče se bo prenašal samo podatek o vrednosti in datumu izračuna. Kazalnik bomo sporočali mesečno, izračunan pa bo enkrat na leto.
- **Prodajni in tržni delež.** Povsod drugod v Evropi, kjer je DaimlerChrysler dejansko tudi 100 odstotni lastnik DaimlerChrysler Services, podjetij, ki financirajo njihova vozila, gre za skupino, ki dela skupaj. Prodajalci vozil ponujajo samo njihove lastne finančne DCS storitve, medtem ko finančno podjetje (DCS) financira samo vozila iz skupine DaimlerChrysler. V Sloveniji je zaradi lastniške strukture slika precej drugačna. Autocommerce, d.d., kot generalni uvoznik in prodajalec vozil prodaja poleg vozil Mercedes Benz in Smart tudi tretje znamke (Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Honda, Mitsubishi). Medtem ko vozila Chrysler prodaja druga, povsem neodvisna pravna oseba. To podjetje v lastniškem pogledu ni povezano niti s podjetjem Autocommerce niti s podjetjem debis AC Leasing oz. DaimlerChrysler. Kot prodajalec vozil oz. nekdo od njihovih poslovnih partnerjev se lahko prosto odloča, s kom bo posloval pri financiranju njihovih prodanih vozil. Kot prodajni delež nas bo tukaj zanimala samo prodaja vozil Mercedes, Smart in Chrysler in te podatke bo treba dobiti od uvoznikov ter jih ročno vnesti v podatkovno zbirko. Kako hitro jih bomo lahko pridobili in kako točni bodo ti podatki, bo odvisno od volje samega uvoznika, ker bo on imel s tem samo dodatno poročanje. Na strani debis AC Leasinga je stvar zelo podobna. Podjetje lahko financira katerokoli znamko vozila. Tako bomo tudi mi morali upoštevati le financiranje vozil iz

skupin Mercedes, Smart in Chrysler. Ti podatki so nam dosegljivi iz aplikacije Leasing, kjer so za vsako pogodbo navedeni tudi tip in vrsta opreme ter oznaka, ali gre za novo ali za rabljeno vozilo. Z dodatnim postopkom bomo iz našega sistema zajeli le tiste podatke, ki nas zanimajo (nova vozila Mercedes Benz, Smart, Chrysler). Podatke iz našega sistema bomo izvozili in povezali s podatki, dobljenimi od uvoznikov, ter jih uredili v tabeli Excel. Pri pridobivanju podatkov za ta kazalnik ne vidimo posebnih težav.

- **Število novih produktov.** Razumevanje tega se zelo razlikuje. V Nemčiji je produkt dejansko vsaka nova možnost financiranja, ki jo ponudimo trgu. Na primer polovico plačamo takoj, polovico po dveh letih. To v Sloveniji imenujemo akcija. Vse akcije so zavedene v šifrantu akcij, kjer so definirani tudi drugi pogoji (polog, obrestna mera ...) in njeno trajanje. Kot produkt razumemo v Sloveniji veliko ožji pomen. Produktov je omejeno število (operativni leasing ali poslovni najem, finančni leasing, kredit oz. posojilo). Torej bo treba naše razumevanje produkta spremeniti, kar ne bi smelo biti težko. Iz šifranta akcij se bodo prenašali le tisti podatki, ki ustrezajo določenemu datumskemu pogoju (npr. izvozili bomo vse akcije, katerih veljavnost je daljša od nekega določenega datuma). Število zadetkov je naš želeni podatek.
- **Prihodek na zaposlenega.** Tukaj ne bi smelo biti težav, ker že zdaj v Nemčijo sporočamo prihodke podjetja. Ta podatek bomo delili s povprečnim številom zaposlenih. Podatek o povprečnem številu zaposlenih bomo dobili iz naše kadrovske službe po elektronski pošti. Ta podatek se bo vpisal v določeno datoteko, iz tega pa bomo dobili točen podatek o prihodku zaposlenega. Posebnih težav ne bo, le dva podatka bo treba pravilno vpisati v temu namenjeno datoteko.
- **Zmanjšanje stroškov na enoto.** Enota je mišljena kot podjetje, poslovalnica. Teh naj bi bilo kar nekaj v srednje veliki in razviti evropski državi. Slovenija je zaradi svoje majhnosti posebnost. Lahko rečemo, da imamo samo eno enoto v Ljubljani. Dve poslovalnici (Koper in Maribor), kjer je zaposlena samo ena oseba, sta stroškovno skoraj zanemarljivi. Vodstvo je odločilo, da bomo poročali za celotno Slovenijo kot eno samostojno enoto. Podatke bomo pridobili iz aplikacije Glavna knjiga, kjer so zavedeni vsi stroški, ki bremenijo podjetje. Z računovodskim oddelkom bomo določili, na katerih kontih so posamezni stroški (plače, najemnine, telefoni, reprezentančni stroški, marketing, ...), ter vse knjižene stroške za posamezno obdobje sešteli. Do tega podatka bomo prišli kar neposredno iz našega lokalnega podatkovnega skladišča, kamor se bodo prenašale tudi tabele iz Glavne knjige. Od tod bomo pri transformaciji podatkov sešteli samo zelene konte ter jih zapisali v skladišče, namenjeno poročanju kazalnikov.
- **Denarni obrat (ang. Cash to Cash Cycle).** Finančni kazalec, ki nam kaže povprečno število dni, medtem ko podjetje nakaže denar dobavitelju in do končnega poplačila stranke. V debisu tega kazalnika do zdaj nismo izračunavali, vendar menimo, da ne bomo imeli posebnih težav. Podatek o datumu plačila vozila dobavitelju imamo zaveden v naši računovodski aplikaciji, medtem ko imamo dejanski datum zaključka pogodbe v naši centralni aplikaciji Leasing. Razlika med tema datumoma je dejansko naš denarni obrat. Torej bomo za vsako posamezno pogodbo potrebovali podatek iz aplikacije Prejeti računi o dejanskem datumu plačila (ne originalna valuta plačila računa) ter datum zapadlosti zadnjega obroka iz dejanskega odplačilnega načrta. Povezava med podatkom je številka

pogodbe, ki je zaveden v obeh sistemih in je unikaten podatek. Razlika je podatek, ki nas zanima. Tudi ta podatek bomo dobili in zapisali med transformacijo podatkov iz lokalnega podatkovnega skladišča v podatkovno skladišče za poročanje.

4.4.2.2 Vidik kupcev in poslovnih partnerjev

Pri vidiku kupcev in poslovnih partnerjev moramo najti tiste ključne dejavnike, ki zagotavljajo odgovor na vprašanje, *»kako se moramo predstaviti našim strankam, če želimo slediti naši viziji«*.

Pri vidiku kupcev in poslovnih partnerjev smo za naše podjetje definirali naslednje ključne dejavnike uspeha (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- **Konkurenčni produkti** – ponujati produkte, ki jih potrebujejo stranke. Segmentacija strank glede na različne potrebe. Proces planiranja produktov. Visoka lojalnost strank.
- **Odličnost storitev** – strankam in poslovnim partnerjem olajšati življenje. Hitrost, odzivnost, zanesljivost, sistem *»vse na enem mestu«*. Stanka se v našem podjetju vedno počuti dobrodošla. Obveščanje strank glede na njihove potrebe. Aktualna internetna stran z vedno svežimi informacijami.
- **Razumeti in zadovoljiti potrebe strank** – popolna slika položaja stranke in njenih potreb. Ponavljajoče se ankete za stranke in poslovne partnerje. Uporaba podatkov o strankah za njim prilagojene rešitve. Popoln pregled nad dogajanjem na trgu.
- **Sodelovanje in zaupanja vredni poslovni odnosi s poslovnimi partnerji** – zaupanja vredno, podporno, dolgoletno partnerstvo. Obojestransko korist (situacija win-win).
- **Positivna in jasna podoba podjetja** – pozitivna podoba podjetja debis na trgu. Izboljšati podobi DaimlerChrysler in Mercedes Benz. Visokokakovostno podjetje, hitro, prijazno, profesionalno, slogan podjetja *»Gremo dodatno miljo za naše stranke«* (ang. *»We go the extra mile for our customer«*).

Kazalniki, ki smo jih izbrali v našem podjetju (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- indeks zadovoljstva strank,
- indeks zadovoljstva poslovnih partnerjev,
- penetracija po segmentih vozil,
- penetracija po poslovnih partnerjih,
- povprečna raven tveganja pri poslovnem partnerju.

Kazalniki, dobljeni od matičnega podjetja v Nemčiji (interno gradivo DaimlerChrysler Services):

- **odstotek doseženega tržnega deleža.** V tem vidiku jih pod pojmom tržni delež zanimajo podatki naših poslovnih partnerjev (prodajalci naših finančnih storitev) o njihovi prodaji vozil po segmentih (osebna vozila, komercialna vozila, tovornjaki, avtobusi). Te podatke bi mi potem povezali s svojimi podatki o financiranju določenih poslovnih partnerjev in dobili naše tržne deleže pri posameznih partnerjih po segmentih. Naše podatke bi pridobili iz aplikacije Leasing, kjer imamo v tabeli pogodb vse zahtevane podatke. Torej številka pogodbe, vrsta opreme, šifro kupca in šifro dobavitelja.

Z izvozom teh podatkov iz naše aplikacije in povezavo z dobljenimi podatki v Excelu, bi nato izračunali tržne deleže po posameznem partnerju. S temi podatki bi se lahko bolj posvetili tistim partnerjem, ki imajo manjše tržne deleže. Jih obiskali, se pogovorili in jih poskusili prepričati za sodelovanje z nami. Težava pri tem kazalniku je ponovno v pridobivanju pravilnih podatkov o prodaji od partnerjev. Partnerji niso z ničimer zavezani, da nam posredujejo lastne podatke o prodaji. Ena izmed možnosti je pridobitev teh podatkov od Autocommerce, če jih seveda imajo. V nasprotnem primeru tega kazalnika ne bo mogoče izračunavati.

- **Povečanje prodaje obstoječim strankam.** Spremljanje naložbenega portfelja, ki ga imajo vse stranke pri nas. Spremlja se t.i. neto naložba. Neto naložba je vrednost financiranega objekta, zmanjšana za DDV in polog. Torej znesek, ki ga dejansko financira naše podjetje. Podatek o neto naložbi je zapisan na vsaki pogodbi. Všteva se v skupni znesek, ki ga bomo poročali od trenutka aktiviranja pogodbe do njenega izteka. Podatki o neto naložbi, kupcu, so v aplikaciji Leasing zavedeni in dostopni. Sam izračun bo malo bolj kompleksen, ker je treba primerjati obstoječo vrednost s tisto iz prejšnjega obdobja poročanja. Iz lokalnega podatkovnega skladišča bomo pri prenosu izračunavali vsoto neto naložb za vsako posamezno stranko ter ta podatek primerjali s tistim, ki ga ima ta kupec v skladišču za poročanje. Tako bomo prišli do dejanske razlike med vrednostmi. V vsoto neto naložb se seštevajo samo aktivne pogodbe. Pri tem kazalniku podatki obstajajo, bo pa nekoliko več programerskega dela pri sami transformaciji.
- **Število novih strank.** Število novih strank bomo pridobili iz aplikacije Leasing, in sicer iz dela sklenjenih pogodb. Za novo stranko se šteje samo stranka (fizična ali pravna oseba), ki je prvič z nami podpisala pogodbo in je pogodba dejansko tudi aktivirana. Torej novi dobavitelji, s katerimi poslujemo, niso naše nove stranke. Pri izračunu tega kazalnika bomo izbrali enak koncept izračunavanja kot pri prejšnjem. Število vseh strank, ki imajo aktivne pogodbe v enem obdobju, bomo primerjali z arhivskim podatkom o številu strank iz prejšnjega obdobja. Tako bomo v podatkovnem skladišču zapisali dva podatka, in sicer število vseh aktivnih strank in število novih strank, ki bo razlika med številom strank dveh različnih obdobj.
- **Število pritožb.** Za DaimlerChrysler Services je pritožba definirana kot pisno, ustno ali kako drugače oddano poročilo in se konkretno nanaša na ravnanje določene osebe, oddelka, podjetja ali konkretnen leasingški posel. Splošni predlogi za izboljšanje se ne obravnavajo kot pritožbe. V našem podjetju nimamo vzpostavljenega nikakršnega pritožbenega procesa. Pritožbe seveda prihajajo, vendar se nikjer ne zbirajo, temveč se rešujejo (če se) sproti. Tudi knjiga pritožb in pohval se ne uporablja. Torej bo treba v našem podjetju najprej vzpostaviti pritožbeni proces, kjer se bodo evidentirale vse pritožbe (to je lahko za začetek tudi povsem preprosta datoteka Excel ali Word). Pozneje vsekakor ena podatkovna zbirka, ki bo omogočala tudi analize, predvsem pa avtomatičen prenos v podatkovno bazo, od koder se bodo podatki pošiljali v podatkovno skladišče v Nemčijo. Zbiranje pritožb na enem mestu bo preprosto. Problem bo, kako priti do teh pritožb. Prepričati ljudi, da bodo pritožbe, ki so jih slišali, tudi dejansko nespremenjene posredovali naprej. Nekateri izmed zaposlenih ne bodo želeli posredovati pritožb, ki so namenjene njim osebno, zaradi bojzani pred sankcijami. Ena izmed možnosti, da se

trudimo (z obveščanjem strank na mesečnih položnicah ali podobno) stranke prepričati, naj vse pritožbe oddajajo v pisni obliki (po navadni pošti, elektronski pošti ali z vpisom v knjigo pritožb in pohval). Le tako bi lahko dobili verodostojno pritožbo, na katero bi se potem lahko tudi sami odzvali, odgovorili stranki in se izboljševali. Torej poročanje o številu pritožb ta trenutek ni smiselno, ker bi bila kakršnakoli številka neverdostojna.

- **Dobiček na stranko.** Če želimo priti do tega podatka, se je treba spustiti na najnižjo raven pri našem poslovanju in to je pogodba. Torej potrebujemo dobiček na posamezno pogodbo. Osnova za dobiček po posamezni pogodbi je razlika med obrestno mero, po kateri mi dobimo sredstva, in pogodbeno obrestno mero, ki jo ima stranka. Že pri tem pridemo do skoraj nerešljivega položaja. V podjetju nimamo podatka o tem, iz katerega našega vira je dejansko denar nakazan stranki. Na sami pogodbi ni nikakršnega podatka o tem, po kakšni obrestni meri smo si mi izposodili denar za izpeljavo leasinga. Ta opcija ni nikakor podprta v naši aplikaciji. Razvoj tega bi bil mogoč, vendar bi zahteval kar precej napora in časa kar nekaj zaposlenih v našem podjetju. S trenutnim številom zaposlenih pa to za naše vodstvo ni sprejemljivo. Drugi prihodki so predvsem razni manipulativni stroški. Med odhodke pa lahko štejemo dane provizije poslovnim partnerjem za sklenitev določenega leasinga in pa del drugih posrednih fiksnih in variabilnih stroškov. Tu smo spet pred dilemo, kako razdeliti posredne stroške na posamezno pogodbo. Količina dela za sklenitev pogodbe za osebno vozilo ali avtobus se zelo razlikuje. Tako pri sami sklenitvi kot med »življenjem« takšne pogodbe. Tako bi lahko bila najbolj poštena delitev glede na višino neto naložbe. O dobičku na stranko je s trenutno razvito aplikacijo nemogoče vsaj približno natančno poročati, pošiljanje zelo grobih približkov pa ne koristi nikomur. Kazalniki se izračunavajo zato, da bi nam vsem koristili pri boljšem poslovanju v prihodnosti.
- **Premija plačana za blagovno znamko.** Koliko več so stranke pripravljene plačati, ker bodo financirale svoje vozilo prek podjetja debis AC Leasing? Ta podatek je mogoče dobiti le od samih strank v obliki ankete. Ali je stranka pripravljena plačati eno odstotno točko višjo obrestno mero, ker bo deležna vrhunske storitve, ki jo ponuja naše podjetje? V Sloveniji je problem slaba prepoznavnost našega podjetja. Politika lastnikov je, da se mora naše podjetje osredotočiti na poslovanje prek poslovne mreže Autocommerce. Podjetji sodelujeta v različnih skupnih marketinških akcijah. Kot nekakšen tihi družabnik pa sodelujeta v primeru prodaje in financiranja vozil, kjer se priporoča financiranje vozil preko našega podjetja. Za neposredno oglaševanje se porabi zelo malo sredstev. Večina sredstev je skrita v udeležbi v skupnih akcijah z nižjo obrestno mero ali nižjimi stroški odobritve za končno stranko. Zaradi posebnosti, ki jo je deležno naše podjetje na slovenskem trgu menimo, da izračun takšnega kazalnika ni primeren za naše podjetje.

4.4.2.3 Vidik internih procesov

Pri vidiku internih procesov moramo najti tiste ključne dejavnike, ki zagotavljajo odgovor na vprašanje, *»na katere ključne procese se moramo osredotočiti, če želimo zadovoljiti naše lastnike in stranke«*.

Pri vidiku internih procesov smo za naše podjetje definirali naslednje ključne dejavnike uspeha (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- **Procesno organizirano podjetje** – podjetje potrebuje definirane, dokumentirane in nadzorovane procese. Procesi morajo biti fleksibilni, učinkoviti, vseskozi se morajo izboljševati. Lastniki procesov morajo biti jasno definirani.
- **Učinkovit in podporni sistem IT** – sistem daje podjetju konkurenčno prednost. Je tehnološko dovršen. Dokumentiran celoten sistem in navodila. Avtomatična poročila. Potrebna poročila so vedno na voljo. Uporaba celovitih rešitev in izogibanje rešitvam »quick fix« in ročnim popravkom. Visoka raven podpore zaposlenim in strankam.
- **Ponovna prodaja (remarketing)** – preglednost procesa prodaje odvzetih vozil. Sporočanje kreditnemu oddelku, da lahko uporabijo informacije o stranki v prihodnjem procesu odobritve. Jasno definirani prodajni kanali.
- **Izterjava** – majhen odstotek neplačanih terjatev in izgub. Nenehno zavedanje težav pri izterjavi. Izterjava je eden ključnih procesov v podjetju. Poglobljeno komuniciranje s ključnimi strankami. Aktivno komuniciranje s strankami že od prvega dne zamude s plačilom.
- **Hitro sprejemanje odločitev** – jasna navodila in odgovorne osebe. Dobra pripravljenost na dane naloge. Vzpostavljen mehanizem povratnega informiranja. Delitev mnenj z drugimi zaposlenimi.

Kazalniki, ki smo jih izbrali v našem podjetju (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- proračun (ang. budget) po stroškovnih mestih,
- strošek po posameznem procesu,
- status po posameznem projektu,
- rezervacije in odpisane vrednosti,
- znesek zapadlih terjatev po segmentu vozil nad 60 dni,
- znesek zapadlih terjatev po segmentu vozil nad 30 dni,
- število klicanih strank, ki nam dolgujejo na zaposlenega,
- povprečno število dni v zalogi pri odvzetih vozilih,
- razlika v ceni med ocenjeno vrednostjo vozila in doseženo prodajno ceno,
- čas nedelovanja sistema IT,
- povprečen čas od zahteve po spremembi v sistemu IT do njene uvedbe v produkcijsko okolje,
- odstotek avtomatičnih poročil,
- odstotek definiranih in dokumentiranih procesov.

Pri vidiku internih procesov se pokažejo resnične težave primernosti kazalnikov, dobljenih iz centrale DaimlerChrysler Services iz Nemčije. Analiza poslanih kazalnikov nam pokaže, da ti nikakor niso primerni za podjetje debis AC Leasing. Zakaj je tako, če se ukvarjamo z enakim poslom kot druge podružnice DaimlerChrysler Services po svetu? Težava je v sami povezavi med prodajalcem vozil in prodajalcem finančnim storitev. Normalno sta oba tesno povezana, tako lastniško kot pogodbeno, in tesno sodelujeta. Tako lahko drugod po svetu DaimlerChrysler

Services financirajo samo vozila iz koncerna DaimlerChrysler. Financiranje vozil je v tesnem sožitju s proizvajalcem in prodajalcem vozil. Njihov proces financiranja se začne že veliko prej, preden stranka želi dejansko financiranje vozila. Uspešnost je v veliki meri odvisna od izdelkov (vozil, tovornjakov, avtobusov,...), ki jih izdeluje proizvajalec. V Sloveniji je povsem drugače. Prodajalec in uvoznik vozil znamke Mercedes, podjetje Autocommerce, d.d., ni v nikakršni lastniški povezavi s podjetjem DaimlerChrysler. Je le dolgoletni pogodbeni zastopnik, s katerim DaimlerChrysler uspešno sodeluje. Kot je bilo povedano, Autocommerce prodaja vozila različnih znamk. Lahko bi rekli, da prodaja med seboj konkurenčne znamke. Poleg znamke Mercedes in Smart prodaja še znamke Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Honda in Mitsubishi. Kadarkoli se lahko odloči za prodajo še katere izmed znamk oz. za prenehanje prodaje katere izmed njih. Podjetje ima svoje poslovalnice v Ljubljani, Mariboru in Kopru. Večino vozil prodaja prek svojih pooblaščenih prodajalcev, s katerimi pa ni lastniško povezano. Pri financiranju vozil imajo vsi prodajalci proste roke. Čeprav ima podjetje Autocommerce 48-odstoten lastniški delež v podjetju debis AC Leasing, ni vedno tako, da bi se vsa njihova prodana vozila financirala prek podjetja debis AC Leasing. Pri pooblaščenih prodajalcih je trg povsem prost in sami izbirajo, kdo bo njihov primarni dobavitelj finančnih produktov. Na drugi strani pa imamo podjetje debis AC Leasing, ki je v 52-odstotni lasti koncerna DaimlerChrysler. Tudi za debis velja prosta izbira financiranja vozil. Nismo omejeni samo na znamke koncerna DaimlerChrysler ali samo na znamke podjetja Autocommerce, temveč lahko financiramo vozila vseh znamk. Seveda je s strani obeh lastnikov zaželeno, da financiramo njihova vozila, vendar nismo omejeni s tem, kaj smemo in česa ne smemo financirati. Kot je razvidno, so poslani kazalniki, ki predvidevajo soodvisnost proizvodnje, prodaje in financiranja vozil, za naše podjetje neuporabni. Mi smo odvisni tako rekoč od vseh proizvajalcev in prodajalcev ter njihovih procesov, storitev in izdelkov. Spodaj bom samo na kratko opisal (brez analize) kazalnike, poslane iz Nemčije, ki pa jih v našem podjetju ne bomo uporabili in tudi ne bomo poročali, ker so glede na trenutno stanje in povezave med podjetji povsem nesmiselni.

Kazalniki, dobljeni od matičnega podjetja v Nemčiji, so (interno gradivo DaimlerChrysler Services):

- **čas za uvedbo novega proizvoda ali storitve.** Čas, ki je potreben za nov izdelek, od idejne zasnove pa do dejanske prodaje na trgu. Zdaj, ko je konkurenca na področju vozil izredno močna, je to za prodajo in uspešnost podjetja izjemno pomemben kazalnik.
- **časovna točka preloma pri uvedbi novega proizvoda ali storitve.** Število dni, ko proizvod oz. storitev doseže točko preloma oz. ničelno točko. Od te točke se planira, da bo proizvod prinašal dobiček.
- **število napak.** Število napak na njihovih izdelkih. Napake so razdeljene po vrsti vozila, točnem modelu in letniku vozila. Na podlagi teh podatkov in raziskav se poišče, zakaj prihaja do napake, in to poskuša že v samem procesu proizvodnje odpraviti. Napaka je lahko tudi zaradi same zasnove vozila. Tovrstne napake se odpravijo z naslednjim modelskim letom vozila, s prenovo (ang.. Facelift) oz. se upošteva pri zasnovi novega modela.
- **stroški in čas posameznega procesa.** Ta kazalnik je edini izmed priporočenih, z vidika debisa, katerega je smiselno sporočati. Kazalnik je izbran tudi za zelo pomemben interni

kazalnik podjetja debis. Če imamo podatke o času in stroških za vsak posamezni proces, lahko hitro odkrijemo, kateri proces je kritičen, in ga lahko izboljšamo. Za kaj takega je potreben natančen opis vseh procesov. Kdo je lastnik procesa in kakšna je pot posameznega procesa? Šele nato lahko ocenimo potreben čas in z ovrednotenjem časa ter drugimi stroški, ki nastanejo pri tem, dobimo tudi strošek procesa. V podjetju debis popisa procesov ni. Težnja po tem obstaja že kar nekaj časa. Bilo je tudi nekaj poskusov popisa vseh procesov. Prišli so tudi strokovnjaki iz Nemčije, da bi nam pomagali pri tem, vendar so se vsi poskusi končali neuspešno. Nikoli to ni bila prednostna naloga, a so zaposleni in nekateri vodje vedno menili, da je to nekaj nepomembnega. Vsakodnevna dela je bilo dovolj in s takimi birokratskimi stvarmi, ki ne bodo prinesle nič dobrega, se nihče ni hotel ukvarjati. Zaposleni so se tudi bali, da se bo izkazalo, da imajo premalo dela in jim bo naložena dodatna naloga oz. da lahko pride tudi do odpuščanja. Zaradi želje biti boljši je popis procesov postal eden prednostnih projektov. Določen je vodja projekta, ki ima vso podporo vodstva v Sloveniji in odgovornih za Slovenijo v Nemčiji. Kazalnika v začetni fazi še ne bomo poročali v Nemčijo. Vprašanje je, ali ga bomo sploh sporočali ali ga bomo imeli samo za internega. S tem kazalnikom želijo pokriti celoten proces prodaje in financiranja, mi pa smo le zadnji del te verige.

- **odstotek pravočasnih dobav proizvoda ali storitve.** Vsak naročeni izdelek ali storitev ima planirani rok dobave. Rok dobave je planiran čas vseh podprocesov, potrebnih za izvedbo procesa dobave. Zaradi konkurenčnosti je težnja, da je rok čim krajši. Za kupce bi bilo idealno, če bi vse bilo v zalogi in ne bi bilo nikakršnega čakanja. Na drugi strani imamo proizvajalca in njegove dobavitelje, kjer zaloga pomeni strošek in tega ne želijo imeti. Tako nastajajo zamude, ki so negativne za obe strani. Ta kazalnik nam kaže odstotek pravočasnih dobav glede na vnaprej dogovorjeni rok med kupcem in prodajalcem.
- **število ponovnih naročil.** Koliko kupcev se ponovno odloči za nakup vozil iz koncerna DaimlerChrysler? Kazalnik nam pove, kakšno je zadovoljstvo dejanskih uporabnikov. Če smo zadovoljni z neko znamko, bomo verjetno prihodnjič ponovno kupili to znamko.

4.4.2.4 Vidik učenja in rasti

Pri vidiku učenja in rasti moramo najti tiste ključne dejavnike, ki zagotavljajo odgovor na vprašanje, »če želimo doseči zastavljeno vizijo, kako se mora naše podjetje učiti in izboljševati«.

Pri vidiku učenja in rasti smo za naše podjetje definirali naslednje ključne dejavnike uspeha (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- **kompetentna delovna sila** – zaposleni so polni tehničnega znanja, ki je potrebno za poslovanje podjetja, kot tudi veščin, potrebnih za komunikacijo tako v podjetju kot z našimi strankami. Napake so zato, da se iz njih učimo in se nenehno izboljšujemo. Podjetje se zaveda veščin, ki jih imajo njeni zaposleni. Zaposleni razumejo želje strank. Podjetje ima zaposlene, na katere se lahko vedno zanese.
- **motivirana delovna sila** – podjetje ima prave zaposlene na pravem mestu ob pravem času. Obstaja osebni razvoj vsakega posameznega zaposlenega. Zaposleni so

ponosni, da delajo v podjetju debis AC Leasing, in ponosno govorijo o njem. Medsebojno spoštovanje zaposlenih.

- **kultura odprtega komuniciranja** – odprto tristransko komuniciranje. Potreba po komuniciranju in delitvi informacij. Nedvoumno poročanje o vseh zadevah.
- **temeljne vrednote** – zaposleni se zavedajo temeljnih vrednosti in živijo z njimi.

Kazalniki, ki smo jih izbrali v našem podjetju (interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.):

- indeks zadovoljstva zaposlenih,
- prisotnost na izobraževanju,
- znesek vlaganj v izobraževanje zaposlenih,
- indeks fluktuacije,
- število informativnih sestankov vesga podjetja,
- število prejetih in upoštevanih priporočil.

Kazalniki, dobljeni od matičnega podjetja v Nemčiji (interno gradivo DaimlerChrysler Services):

- **indeks zadovoljstva zaposlenih.** S pomočjo anonimnih anket bomo lahko izmerili indeks zadovoljstva zaposlenih. Ankete so se v našem podjetju že izvajale in sicer približno na dve leti. Anketa, ki se bo uporabljala tudi za potrebe uravnoteženega sistema kazalnikov, je mednarodno usklajena z vsemi sodelujočimi evropskimi državami. Torej ne bo lokalno prilagojena, bo bolj splošna. Tako bodo podatki primerljivi med državami. Pri tem kazalniku ne vidimo večjih težav, le rezultate bo treba ročno vpisati v vmesno datoteko Excel. Od tod se bodo prilagojeni podatki prenesli neposredno v podatkovno skladišče za poročanje na našem lokalnem strežniku SQL.
- **število podeljenih nagrad.** Ta kazalnik spada v skupino motivacijskih kazalnikov. V podjetju je treba najti odgovor na vprašanje, ali je motiviranje zaposlenih prisotno v našem podjetju in v kolikšni meri. Tega kazalnika do zdaj nismo izračunavali. S spremembo vodstva leta 2004 se je uvedel tudi sistem nagrajevanja. Mesečni dodatki za nadpovprečne dosežke, dodatki za sodelovanje pri projektih, dodatki za nadomeščanje nekoga, ki je odsoten daljši čas (porodniška, bolniška), brez potrebnega najemanja novih sodelavcev. V teoriji in na papirju je bilo vse zapisano. Glavni problem je bil, da nikoli nihče ni dobil take nagrade. Zapletlo se je pri tem, komu podeliti nagrado. Kakšna so merila in kdo bo določil, kateri od zaposlenih se je nadpovprečno izkazal. Ker je podjetje majhno in so medosebni odnosi zelo pomembni, je bil prisoten strah, da se bo tako nekaterim zgodila krivica, nekateri pa bodo neupravičeno privilegirani. Nagrade, ki so bile izplačane, so bile za vse zaposlene in tu gre za t.i. trinajsto plačo, ki pa nima velikega motivacijskega učinka pri zaposlenih. Nekako prevladuje mnenje, da to moramo dobiti vsi zaposleni vsako leto. Pri tem kazalniku ni pričakovati tehničnih težav s pridobivanjem podatkov o številu in višini nagrad, temveč bolj s pravičnim podeljevanjem. Nihče si ne želi nasprotnega učinka, da bi s podeljevanjem nagrad demotivirali druge zaposlene. Če bodo nagrade res podeljene, se bosta število nagrad in časovno obdobje zapisala v datoteko Excel. Od tod jo bomo uvozili v podatkovno skladišče in bo podatek pripravljen za poročanje. Če nagrade ne bodo podeljene, tako kot do zdaj, bomo sporočili vrednost 0.

- **število prejetih in upoštevanih priporočil.** Pri tem kazalniku ne gre za prejete pritožbe, ki se nanašajo na konkreten posel ali osebo, temveč za dobronamerno priporočilo. Priporočilo lahko pride iz kateregakoli vira. Lahko so to naše stranke ali zaposleni. Za priporočila strank se bo uporabljal enak vir kot za njihove pritožbe. Po elektronski pošti, pisno v knjigo pohval in pritožb ter z dopisi, prejetimi z navadno pošto. Ustnih priporočil se bomo izogibali, ker je nevarno, da zaposleni spremeni bistvo priporočila. Priporočila zaposlenih se bodo prav tako sprejemala izključno v pisni obliki. Do zdaj sistema zbiranja priporočil zaposlenih ni bilo. Bila so priporočila, izrečena ustno na sestankih ali vodji oddelka, ki se je nato odločil, kako in kaj. Nič ni bilo pisno določenega. Z uvajanjem sistema priporočil zaposlenih ne bo večjih težav in bo uveden v zelo kratkem času. Zaposlene je treba obvestiti, naj bodo odprti za nove zamisli, naj se ne bojijo izzivov, ter jih opozoriti na možnost anonimnega sporočanja. Priporočila bodo pregledale vsi vodje oddelkov na svojih tedenskih sestankih ter se odločali o nadaljnjih korakih. Vsako priporočilo bo imelo svojo številko in zapisane korake, pripombe, vse do končne zavrnitve oz. implementacije priporočila. Tako bomo na preprost način prišli do števila priporočil, števila upoštevanih priporočil in časa, potrebnega za to. Za boljši nadzor in nadaljnjo obdelavo se bodo priporočila vpisovala v datoteko Excel. Za sam prenos bodo pomembni datum prejema priporočila, status priporočila (odobreno, v procesu, zavrnjeno) in datum končne odločitve. Na podlagi teh podatkov bomo prišli do števila prejetih in upoštevanih priporočil za posamezno obdobje.
- **število zaposlenih, ki so kvalificirani za svoje delovno mesto.** Ta kazalnik se nam je zdel zelo neprimeren za naše podjetje in ga tudi pri izbiri lokalnih kazalnikov, pomembnih za naše podjetje, nismo uvrstili. Bolje rečeno, sploh nismo razmišljali o tovrstnem kazalniku. Za samo poročanje ne vidim nikakršnih težav. S sistematizacijo delovnih mest ima vsako delovno mesto poleg nalog tudi predvideno izobrazbo. Le tako lahko zadostimo temu kazalniku. Imamo podatke o izobrazbi, potrebni za delovno mesto, kot tudi izobrazbo, ki jo ima zaposleni na tem delovnem mestu. Menimo, da je lahko ta kazalnik napačno interpretiran in da bo potrebna dodatna razlaga, zakaj je tako. Kadrovanje v našem podjetju temelji na znanju in prejšnjih izkušnjah in ne na dokončani formalni izobrazbi. Tako lahko najdemo v oddelku računovodstva poleg ekonomistov tudi gimnazijske maturante in podobno. Podatke za ta kazalnik bomo dobili iz naše kadrovske evidence. Izpolnili bomo datoteko z vsemi zaposlenimi, njihovo formalno izobrazbo ter izobrazbo, potrebno za posamezno delovno mesto. Na tej podlagi se bo poleg vsakega zapisa dodelila oznaka, ali je izobrazba ustrezna. Datoteka se bo posodabljala četrtletno oz. po potrebi, ko pride do sprememb v zaposlitveni strukturi. Za poročanje nas bo zanimal samo podatek o ustreznosti izobrazbe.
- **odstotek informacij o strankah, ki so na voljo prodajalcem na terenu.** Naši prodajalci na terenu so dejansko prodajalci vozil v prodajnih salonih, ki končni stranki ponudijo naše finančne storitve. Ker kot podjetje nimamo nikakršnega vpliva na prodajalce in nismo s stališča informacijske infrastrukture nikakor povezani, jim ne moremo ponuditi informacij o strankah. Te jim lahko damo samo ustno oz. pisno, ni pa mišljeno, da bi ta kazalnik to vključeval. Smisel tega kazalnika je, da prodajalci lahko imajo dostop do nekaterih naših podatkov in se tako laže odločijo za ponujeno storitev. Glede na trenutno

stanje povezanosti našega podjetja s prodajalci vozil menimo, da bo takšna struktura ostala tudi v prihodnje in je tovrstni kazalnik nesmiselno prikazovati oz. bo odstotek vedno enak 0.

4.4.3 Prikaz in analiza informacijske arhitekture in infrastrukture v slovenski podružnici

Podjetje debis AC Leasing, d.o.o., se ukvarja s ponujanjem leasinga in kreditov. Podjetje uporablja za svoje celotno poslovanje programe, razvite v Sloveniji. Osrednja aplikacija je program Leasing. Program podpira celotno pot posla oz. pogodbe. Začetek je pri ponudbi oz. informativnem izračunu za določeno opremo za posameznega kupca. Sama kalkulacija podpira vse vrste produktov, ki jih ponuja podjetje, in se po potrebi dopolnjuje (operativni leasing, finančni leasing, kredit). Točka pred samo kalkulacijo je izdelava kalkulacije z vsemi potrebnimi podatki pri samem prodajalcu vozil. Za ta namen je bila razvita internetna aplikacija Point Of Sale, ki jo uporabljajo naši poslovni partnerji za izdelavo ponudb v samem salonu vozil. Ponudbe se avtomatično prenašajo v aplikacijo Leasing. Tako stranki ni treba priti v naše poslovne prostore, kajti vse lahko opravi pri prodajalcu vozil. Ko kupec potrди ponudbo, jo je treba odobriti. Odobritev je odvisna od bonitete kupca in kalkulacije (vrednost, višina pologa, vrsta opreme ...). V ta namen je bil razvit tudi poseben točkovni modul (ang. scoring) za fizične osebe, ki na podlagi parametrov oceni določeno stranko glede na predvideno tveganje. Naslednji korak sta vnos in aktiviranje pogodbe. Takrat nastane obojestranska pogodbená obveznost in pogodba zaživi. Program podpira vse možnosti, ki se lahko zgodijo s kakšno pogodbo. Od avtomatiziranih dejanj, kot so pošiljanje računov za obroke, opominov, zamudnih obresti, obvestil o prenehanju trajanja, obvestil o spremembi obroka zaradi spremembe indeksa, dobropisov, bremepisov do različnih želja kupcev. Posebne želje so lahko spremembe trajanja pogodbe, višina posameznega obroka, predčasni odkupi, prenos opreme na novega leasingojemalca ... Vse potrebno knjiženje, zapisi v davčno knjigo potekajo avtomatično. Po izteku se pogodba še računovodsko zaključí in to je tudi končni cilj neke pogodbe. Vse naštetó podpira osrednja aplikacija Leasing. Poleg aplikacije Leasing imamo v podjetju še aplikacijo Prejeti računi, Osnovna sredstva in Glavno knjigo. Štiri aplikacije, ki so tesno integrirane, sestavljajo skoraj celoten programski nabor podjetja debis AC Leasing. Vse aplikacije so narejene v istem programskem jeziku pri istem dobavitelju opreme in zato tudi takšna povezljivost. Niso pa vse aplikacije nastale v istem časovnem obdobju in se vidijo kar precejšnje razlike v dodelanosti. Kot prvi sta nastali aplikaciji Leasing in Glavna knjiga. Glavna knjiga je podpirala tudi modul prejetih računov in osnovna sredstva. V zadnjih letih sta modula prejetih računov in osnovnih sredstev postala neodvisni aplikaciji, narejeni povsem na novo. Tako je v Glavni knjigi ostal samo računovodski del, ki pa zaradi zastarelosti in zahtevnosti ne dohaja tovrstnih programskih paketov. V podjetju se uvaja sistem SAP (prav tako ena izmed strateških usmeritev DaimlerChryslerja), ki bo nadomestil dosedanjo Glavno knjigo, Prejete račune in Osnovna sredstva. Tako bosta ostala samo aplikacija Leasing in SAP sistem. Zamenjava aplikacije Leasing je bila že velikokrat omenjena na vrhu v Nemčiji, vendar trenutno na trgu še ni primerne rešitve, ki bi omogočala toliko funkcionalnosti kot sedanja.

Opisane aplikacije so v celoti narejene na podlagi Microsoft Visual Fox Pro 8. Za Visual Fox Pro je značilno, da ni prava relacijska baza, ampak nekakšno poceni in zelo zmogljivo programsko orodje z integrirano podatkovno bazo. Morda bi ga lahko primerjali s programskim orodjem Microsoft Access, le da je veliko bolj zmogljivo. Same tabele, podatkovne baze in poročila so shranjeni na samem datotečnem sistemu enega izmed strežnikov. Program ne uporablja nikakršnih naprednejših funkcij pravih podatkovnih baz kot so SQL, Oracle in DB2, kjer že sama baza skrbi za določeno varnost in konsistentnost podatkov. Tako so samostojne tabele v redkih primerih združene v podatkovno bazo (ang. database) Visual Fox Pro, kjer so dovoljene nekatere naprednejše funkcionalnosti (izpis daljšega imena polj, uporaba procedur na sami tabeli, delovanje transakcij...). Tabele med sabo niso povezane, v samih tabelah niso definirani primarni ključi, ki bi zagotavljali vsaj osnovno konsistentnost podatkov. Torej je zelo veliko podvajanja podatkov, prihaja do napačnih zapisov v samo tabelo (npr. enaka šifra za dva različna partnerja ali napačen zapis vrednosti). V zadnjem času je bilo precej programskih preverjanj že pri samem vnosu podatkov in neodvisnih rutin, ki preverjajo najbolj kritično pravilnost podatkov. Tudi samo programsko okolje Visual Fox Pro ima kar nekaj vgrajenih omejitev. Velikost posamezne tabele je omejena na 2GB, maksimalno število polj je 255, maksimalno število hkrati odprtih tabel je 225. Prvo (tabela vseh vknjižb t.i. saldakonti) in drugo (tabela pogodb) omejitev smo v Sloveniji že dosegli. Zato smo naredili arhiv starih vknjižb in zbrisali nepotrebna polja.

Sam program je bil razvit v 90. letih in je delo slovenskega proizvajalca (Globus Marine International, d.o.o.) in ga dandanes uporablja večina leasinskih podjetij tako v Sloveniji kot na območju nekdanje Jugoslavije. Prva različica je bila narejena v Fox Pro za DOS. S prihodom okolja Windows je bila ta različica nadgrajena v Visual Fox Pro 6. Dejansko je šlo samo za prepis kode in prilagoditve novemu okolju. Osnova je tako že precej stara, z leti pa je bilo dodanih kar precej novih funkcionalnosti. Z nastankom podjetja debis AC Leasing je bila odkupljena celotna programska koda. Od tod naprej se je nadaljeval interni razvoj. V prvih letih je bil to razvoj samo za debis AC Leasing, z leti pa so se pridružila tudi podjetja DaimlerChrysler Services na Hrvaškem, v Grčiji in Turčiji.

Hkrati z razvojem stare verzije je potekal tudi razvoj povsem nove trinivojske aplikacije z osnovo na podatkovnem strežniku SQL in programskem okolju .NET, kjer bi bila celotna poslovna logika. Nova aplikacija naj bi nadomestila obstoječo različico programa. Razvojni tim je bil v Nemčiji. Namen tega projekta je bila nadomestitev obstoječe zastarele aplikacije, kot tudi razširitev na druge države, ki tudi uporabljajo lastne lokalne rešitve in niso v skladu s strategijo, ki jo je imel DaimlerChrysler. Zmanjšanje uporabljenih aplikacij za leasing na svetovni ravni na samo tri aplikacije, in sicer za velike, srednje in male trge. Leta 2006 je bil razvoj ustavljen. Tako se bo sedanja aplikacija zagotovo uporabljala še nekaj let.

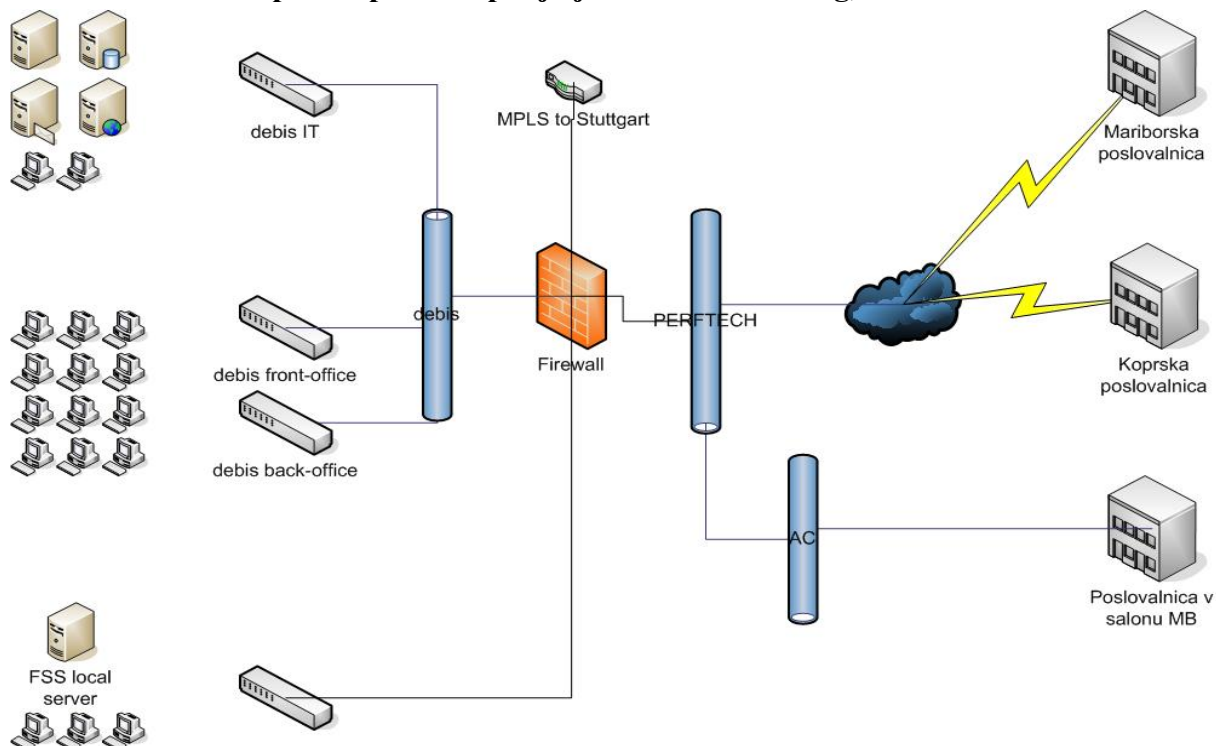
Drugi del informacijske arhitekture in infrastrukture so strežniška sestava in obstoječe povezave. Slovenska podružnica podjetja debis AC Leasing, d.o.o., je sestavljena iz podjetja v Ljubljani in dveh poslovalnic v Kopru in Mariboru ter enega dislociranega delovnega mesta v salonu vozil Mercedes Benz v Ljubljani. V Kopru in Mariboru je prav tako zaposlena samo po ena oseba. Dislocirani uporabniki so povezani z Ljubljano prek navideznega zasebnega omrežja (ang.

Virtual Private Network – VPN). Dostop uporabnika do centralnega strežnika, kjer je osrednja aplikacija Leasing, je prek povezave oddaljenega namizja (ang. Remote Desktop Connection - RDC). Njihovi lokalni računalniki se torej uporabljajo samo kot terminali. Na osrednjem strežniku, kamor se povezujejo, imajo vse, kar je potrebno za nemoteno delo (aplikacijo Leasing, elektronsko pošto, IPIS, iBON, Excel, Word, ...).

Lokacija v Ljubljani ima vse strežnike, ki jih potrebuje podjetje. Na kratko bom opisal sestavo strežnikov. Posebnost slovenske podružnice je tudi ta, da ima lasten razvoj oz. pravilneje povedano, da v svojem podjetju zaposluje in gosti razvijalce, ki pa dejansko spadajo pod nemško okrilje. Zaradi nižjih stroškov so zaposleni v našem podjetju, medtem ko se vsi stroški, povezani z njimi, zaračunajo v Nemčijo. Oni imajo lastne strežnike in niso nikakor povezani v naše, debisovo omrežje. Tu se izvaja razvoj prej omenjenih aplikacij, ki jih uporabljamo tako v Sloveniji kot tudi v drugih državah. V podjetju debis imamo eno domeno. Imamo dva domenska (ang. Domain Server) in imenska (ang. Dynamic Name Server – DNS) strežnika, ki skrbita za nadomeščanje v primeru izpada enega. Tudi internetni strežnik (ang. WEB server) je pri nas in sami skrbimo za urejanje domače strani (www.debis.si). Na tem strežniku je tudi internetna aplikacija Point Of Sale, namenjena prodajalcem vozil. Ta aplikacija je napisana v okolju .NET in uporablja podatkovno bazo MS SQL 2000. Poštni strežnik, ki ga uporabljamo, je MS Exchange 2000.

Za arhiviranje skrbi enota HP DLT z zmogljivostjo 200GB. Politika arhiviranja je vsakodnevno arhiviranje vseh potrebnih podatkov (uporabniški programi, podatkovne baze SQL, uporabniške datoteke, elektronska pošta). Tedenske (vsak petek) in mesečne (konec meseca) kopije se shranjujejo v sef, ki je fizično na drugi lokaciji kot osrednja strežniška soba.

Slika 6: Shematski prikaz povezav podjetja debis AC Leasing, d.o.o.



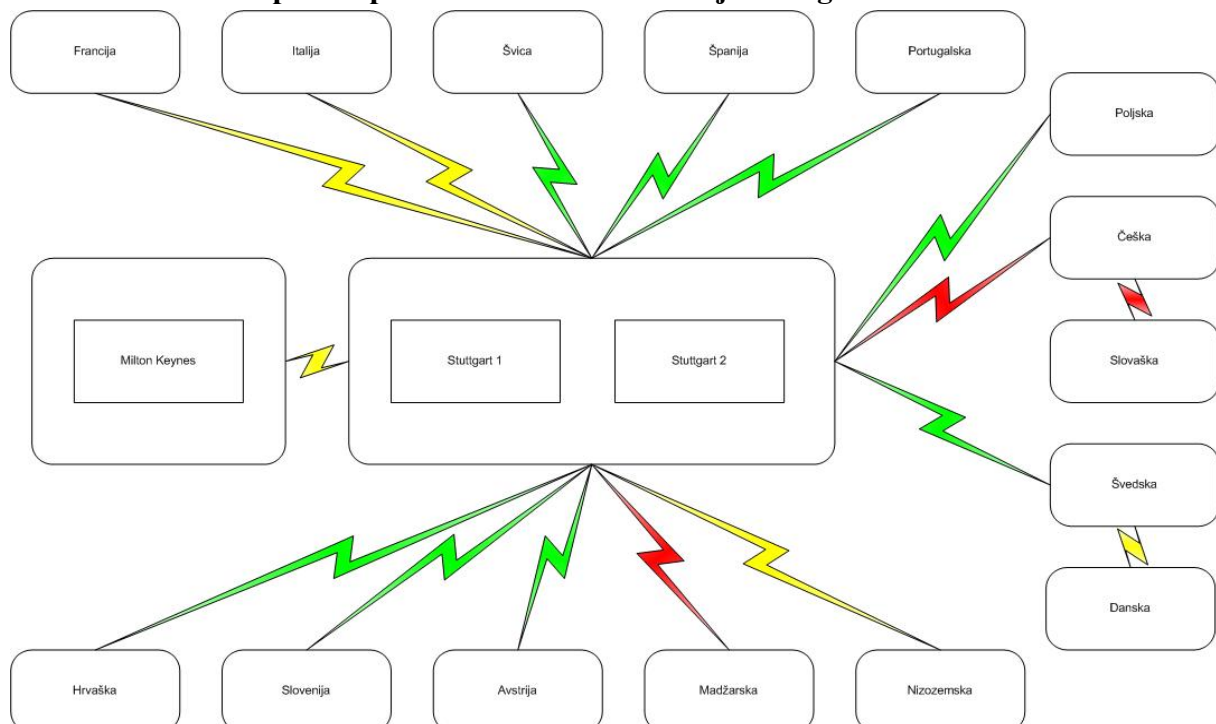
Vir: Interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.

Za popolnejše razumevanje trenutnega stanja informacijske arhitekture in infrastrukture v Sloveniji in njene odvisnosti od Nemčije je potreben še krajši opis povezav na širši evropski ravni.

Kot primarni lokaciji za vse evropske države sta lokaciji v Stuttgartu med seboj oddaljeni nekaj deset kilometrov. Ti dve lokaciji sta vzajemno povezani in ena izmed njiju je dodatna lokacija za primer, če prva ne deluje. Za zdaj imajo vse države povezavo do Stuttgarta ali neposredno preko najetih linij ali posredno prek kakšne tretje države. Slovenija ima neposredno povezavo 2 Mbit/s MPLS (ang. Multiprotocol Label Switching). Debis AC Leasing za zdaj uporablja le nekaj storitev, ki naj bi jih zagotavljali v Nemčiji:

- Dokumentni sistem Live Link. Sistem je bil razvit interno v DaimlerChryslerju. V Sloveniji imamo samo vmesni strežnik (ang. Cache Server) za hitrejše operativno delovanje pri samem optičnem branju dokumentov. Ponoči se vsi dokumenti prenesejo na strežnika v Nemčijo na dveh lokacijah, kjer se opravlja tudi dnevno arhiviranje. Poizvedbe se delajo v Nemčiji in se rezultati prenašajo v Slovenijo.
- SAP (trenutno v fazi implementacije) – podatkovne baze so shranjene v Angliji na lokaciji Milton Keynes. Vmesni strežnik naj bi bil lokalno stacioniran. Od tod se bodo podatki ponoči prenašali na osrednji strežnik v Anglijo. Na tej lokaciji vzdržujejo SAP tudi za vse druge države, ki uporabljajo SAP.
- Poštni strežnik (Lotus Notes). Slovenija ima, kot je bilo že prej omenjeno, svoj lastni strežnik MS Exchange 2000, medtem ko je uporaba odjemalca Lotus Notes v testni fazi. Prednost je predvsem v skupnem imeniku vseh zaposlenih v DCS, ni potrebe po vzdrževanju, arhiviranju, ... Velika slabost sta počasen prenos elektronske pošte in omejena prilagoditev lokalnim zahtevam uporabnikov.

Slika 7: Shematski prikaz povezav centrale v Nemčiji z drugimi državami



Vir: Interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.

Sistem, ki ga želi uvesti centrala v Nemčiji v vse države, je t.i. NEO (New Enviroment and Organization). Za zdaj ga uporabljajo samo v Nemčiji. V Italiji, Angliji, na Nizozemskem in v Švici je v fazi implementacije. Prednosti sistema, s katerim želi center v Nemčiji povsem centralizirati informatiko in povezave, je z njihovega stališča kar nekaj. Dolgoročno to pomeni, da bi bile vse povezave, vsi programi locirani v Nemčiji. Lokalnih strežnikov skorajda ne bi več potrebovali. Ostali bi le za lokalno pomoč (vmesni strežniki...). Tudi število informatikov v lokalnih državah bi se zmanjšalo, kajti vse bi bilo določeno in vodeno iz centrale. Vse nastavitve računalnika so določene iz centrale. Ideja je zelo zanimiva, vendar je pri tako raznovrstnih podjetjih in državah s svojimi posebnostmi lahko kar dolgotrajen proces. Pri sistemu NEO oz. naboru storitev, ki bo na voljo državam, gre za strateško infrastrukturno usmeritev v okviru DaimlerChrysler Services. To ni nekaj, kar države lahko imajo, vendar se bo postopoma uvajalo v vsa podjetja. Širina storitev je odvisna od regije, v kateri se nahaja država.

Sestavine NEO storitev:

- NEOdirectory – skupni aktivni imenik (ang. Active Directory) vseh uporabnikov; določanje pravic in dostopov,
- NEOfile – standardizirana datotečna storitev za vse uporabnike (datotečni strežniki – ang. File Server),
- NEOprint – standardizirana storitev tiskanja za vse uporabnike (tiskalniški strežniki – ang. Print Server),
- NEOadministration – tu gre za skupek sistemov, ki določa, katere programe ima uporabnik nameščene, kakšne pravice ima v njih in katere lahko uporablja (ang. Software Management, Rights Management, Licence Management),
- NEOaccess – oziroma ang. World Communication Portal - WCP. Omogoča nam povezavo do naše elektronske pošte, datotek, programov, intraneta, ... od koderkoli,
- NEOconnect – standardizirana in varna povezava s centralnim sistemom,
- NEOeCollaboration – Lotus Notes platforma (elektronska pošta, razne aplikacije, kot v Sloveniji uporabljena aplikacija za dokumentni sistem Live Link),
- NEOweb – varen dostop do interneta za uporabnike,
- NEOclient – standardizirano in povsem samodejno nameščanje klienta NEO (lokalnega računalnika na oddaljeni lokaciji).

V Sloveniji za zdaj uporabljajo samo storitve NEOconnect, NEOeCollaboration in NEOaccess.

5 ANALIZA VRZELI IN POTREBNE SPREMEMBE

V nadaljevanju bom navedel nekaj najpomembnejših sprememb, ki so potrebne tako v samem podjetju, pri opredeljenih kazalnikih s strani DaimlerChrysler Services oz. na področju potrebne informacijske arhitekture. Nekaj potrebnih sprememb sem navedel že pri samem opisu in analizi posameznega področja.

5.1 Spremembe, potrebne v podjetju

Kazalniki so definirani, vir podatkov in proces pridobitve sta določena, informacijska arhitektura in infrastruktura bosta pripravljena. Zdaj je na vrsti vodstvo podjetja, da določi skrbnike posameznih kazalnikov ter uvede potrebne spremembe. Največ napora je bilo že do zdaj treba vložiti med zaposlene v propagiranje sistema uravnoveženih kazalnikov. Bilo je veliko vprašanj, kot kaj je uravnovežen sistem kazalnikov, zakaj to potrebujemo, kakšna je naša strategija, vizija. Ta proces se mora neprenehoma nadaljevati. Zaposleni morajo jasno sprejeti in razumeti strategijo in vizijo podjetja. Morajo čutiti, da so tudi oni del podjetja in le oni lahko pripomorejo k uresničitvi. Zanje ne smejo biti kazalniki neko novo poročilo oz. dodatno delo, temveč vodilo k doseganju odličnosti. Vsak posamezni kazalnik morajo razumeti in tudi z zanimanjem spremljati njihov trend ter po potrebi ukrepati po svojih lastnih močeh. Sicer je uravnovežen sistem kazalnikov namenjen bolj vodstvenim kadrom, vendar brez podpore in razumevanja zaposlenih bo kaj hitro izgubil svoj namen. Glavna naloga vodstva je ustvariti klimo, naklonjeno sistemu uravnoveženih kazalnikov. Tako bodo tudi podatki oz. kazalniki za število pritožb, število priporočil ali višina podeljenih nagrad sprejeti z odobravanjem. Zaposleni morajo tudi te kazalnike sprejeti kot nekaj dobrega zanje, za celotno podjetje. In ne kot nekaj, kar lahko slabo vpliva nanje, nekaj, kar bi jim lahko škodovalo. Takrat lahko rečemo, da je podjetje sprejelo sistem in ga uporablja v pravi smeri. Za kaj takega je treba uvesti tudi transparenten pregled in dostop do vseh kazalnikov. Obveščanje zaposlenih na rednih sestankih oz. po elektronski pošti. Tudi kazalnik za število podeljenih nagrad, ki bo imel verjetno še nekaj časa vrednost 0, morajo vodstvo in zaposleni sprejeti, da to ni nekaj, kar dobijo tisti, ki si tega ne zaslužijo. V podjetju je treba ustvariti takšen vtis, da si je zaposleni dejansko zaslužil nagrado, in jasno predstaviti njegove dosežke preteklega obdobja. Takšna nagrada mora biti dostopna vsakomur.

Naslednje področje v okviru podjetja, ki mu bo moralo vodstvo nameniti veliko pozornosti, je sodelovanje z našim manjšinskim lastnikom, s podjetjem Autocommerce. Naše poslovanje mora postati tudi njihova skrb in si moramo med seboj pomagati. Pri uvajanju sistema uravnoveženega kazalnika nam morajo zagotoviti potrebne podatke o prodaji njihovih posameznih partnerjev ter nam jih pravočasno posredovati. Med podjetjema mora nastati trdna poslovna vez, od katere bosta imeli obe podjetji koristi, predvsem v današnjem konkurenčnem boju. To so naloge tako vodstva kot tudi vseh zaposlenih v podjetjih.

Dodatni zaposleni za zdaj v podjetju zaradi uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov niso predvideni. Verjetno bodo potrebne dodatne ure in dodatno svetovanje, izobraževanje, ki pa bo na voljo tudi v nemški centrali.

5.2 Spremembe, potrebne pri kazalnikih

Sprememb na področju kazalnikov dejansko ne bo, kajti kazalniki so določeni centralno in le z njihove strani bodo mogoče spremembe kazalnikov. Takšne spremembe bodo potem vplivale na vse države, ki imajo vpeljan sistem uravnoveženih kazalnikov. Z analizo smo ugotovili

primernost oz. neprimernost posameznih kazalnikov, tako z vsebinskega vidika kot tudi z vidika zagotavljanja podatkov, kar je razvidno tudi iz tabele 7. Nekateri kazalniki niso primerni za naše podjetje, ker je sama organiziranost podjetja takšna, da ne moremo zagotavljati podatkov. Takšni kazalniki, vključeni v vidik internih procesov, so namenjeni podružnicam, ki so v popolni lasti DaimlerChryslerja in delujejo po njihovih pravilih. Nekaj je tudi kazalnikov, za katere preprosto ne moremo zagotoviti podatkov. Takšen je na primer tudi kazalnik dobiček na stranko, katerih potrebnih podatkov ne zagotavlja aplikacija Leasing. Dodaten razvoj aplikacije Leasing, s katerim bi zagotovili potrebne podatke, za zdaj ni načrtovan. Po drugi strani smo v našem podjetju definirali tudi lokalne kazalnike, ki so veliko primernejši za podjetje. Implementacija teh kazalnikov je v drugi fazi, in sicer takrat, ko bo sistem uravnoveženih kazalnikov že utečeno deloval. Centrale v Nemčiji tovrstni kazalniki ne zanimajo, ne bodo se ukvarjali z njihovo pravilnostjo in definicijo. So samo pomoč lokalnim podjetjem pri doseganju zastavljenih ciljev in nenehnem izboljševanju poslovanja.

Tabela 7: Potrebni in dostopni podatki za izračun kazalnikov

Kazalnik	Potrebni podatki	Dostopni podatki	Lokacija dostopnih podatkov	Opombe
Ekonomska dodana vrednost	- čisti poslovni dobiček - letni strošek investiranega kapitala - obseg investiranega kapitala	- dobiček pred davki - lasten izračun - vrednost lastniškega in dolžniškega kapitala (bilanca stanja)	- izkaz poslovnega izida - datoteka Excel - bilanca stanja	
Tržni delež	- količinska prodaja vozil po znamkah v Sloveniji - število financiranih novih vozil po znamkah v podjetju debis AC Leasing	- podatki o prodaji, ki jih posredujejo prodajalci/uvozniki - število pogodb novih vozil, vrsta opreme	- Excel datoteka - aplikacija Leasing/tabela pogodbe	
Število novih proizvodov	- število novih proizvodov v obdobju	- šifra akcije, datum začetka akcije	- aplikacija Leasing/šifrant akcij	

Kazalnik	Potrebni podatki	Dostopni podatki	Lokacija dostopnih podatkov	Opombe
Prihodek na zaposlenega	- število zaposlenih v podjetju - prihodek podjetja	- trenutno število redno zaposlenih - vsota prihodkovnih kontov	- kadrovska služba (Autocommerce) - aplikacija Glavna knjiga/tabela vknjižb	- podatke iz kadrovske službe potrebno prenesti v Excel datoteko
Zmanjšanje stroškov na enoto	- strošek po poslovnih enotah	- vsota stroškovnih kontov	- aplikacija Glavna knjiga/tabela vknjižb	
Denarni obrat	- datum nakazila dobavitelju vozila - datum poplačila pogodbe	- datum plačila računa - datum zadnjega obroka	- aplikacija Prejeti računi/tabela prejetih računov - aplikacija Leasing/tabela odplačilnih načrtov	
Odstotek doseženega tržnega deleža	- količinska prodaja vozil posameznih prodajalcev vozil po znamki in segmentu - število financiranih novih vozil po znamkah in segmentu v podjetju debis AC Leasing za posameznega prodajalca	- podatki o prodaji - število pogodb za nova vozila - vrsta znamke vozila - vrsta segmenta	- datoteka Excel, ki jo posreduje posamezni prodajalec vozil - aplikacija Leasing/tabela pogodb - aplikacija Leasing/šifrant znamk - aplikacija Leasing/šifrant vrste opreme	- podatke je treba združiti v eno datoteko Excel
Povečanje prodaje obstoječim strankam	- neto naložba po posamezni stranki za zeleno obdobje - datum aktiviranja pog.	- neto naložba na pogodbi - datum aktiviranje pogodbe	- aplikacija Leasing/tabela pogodb - aplikacija Leasing/tabela pogodb	

Kazalnik	Potrebni podatki	Dostopni podatki	Lokacija dostopnih podatkov	Opombe
Število novih strank	- število strank v obdobju - datum aktivacije pogodbe	- število novih partnerjev - datum aktivacije pogodbe	- aplikacija Leasing/šifrant partnerjev - aplikacija Leasing/tabela pogodb	
Število pritožb	- število pritožb za posamezno obdobje	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- dodatna datoteka Excel, kjer bodo zapisane vse pritožbe ter datum vnosa
Dobiček na stranko	- dobiček za posamezno pogodbo	- v naših aplikacijah tega podatka nimamo		- trenutno ne bomo sporočali tega kazalnika - potreben dodaten razvoj aplikacijske rešitve Leasing
Premija, plačana za blagovno znamko	- premija, ki so jo pripravljene plačati stranke (anketni podatek)	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- zaradi posebnosti v sodelovanju med podjetjem debis AC Leasing in Autocommerce takšnega podatka ne moremo zagotoviti
Čas za uvedbo novega proizvoda ali storitve	- čas, potreben za nov proizvod	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- zaradi posebnosti slovenske podružnice, ki je v mešani lasti, kazalnika ne moremo sporočati

Kazalnik	Potrebni podatki	Dostopni podatki	Lokacija dostopnih podatkov	Opombe
Časovna točka preloma pri uvedbi novega proizvoda ali storitve	- število dni, ko novi proizvod doseže točko preloma	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- zaradi posebnosti slovenske podružnice, ki je v mešani lasti, tega kazalnika ne moremo sporočiti
Število napak	- število napak na proizvodih v določenem obdobju	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- zaradi posebnosti slovenske podružnice, ki je v mešani lasti, tega kazalnika ne moremo sporočiti
Stroški in čas posameznega procesa	- strošek posameznega procesa - čas posameznega procesa	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- osnova za ta kazalnik je popis vseh procesov v podjetju, ki ga v podjetju nimamo - trenutno tega kazalnika ne moremo sporočiti - v prihodnosti je pričakovati popis procesov, ter na tej podlagi tudi poročanje

Kazalnik	Potrebni podatki	Dostopni podatki	Lokacija dostopnih podatkov	Opombe
Odstotek pravočasnih dobav proizvodov	- datum dogovorjene dobave - datum dejanske dobave	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- zaradi posebnosti slovenske podružnice, ki je v mešani lasti, tega kazalnika ne moremo sporočiti
Število ponovnih naročil	- število ponovnih naročil obstoječih kupcev	- v našem podjetju tega podatka nimamo		- zaradi posebnosti slovenske podružnice, ki je v mešani lasti, tega kazalnika ne moremo sporočiti
Indeks zadovoljstva zaposlenih	- izpolnjene ankete zaposlenih	- v naših aplikacijah tega podatka nimamo		- končne rezultate anket bo treba ročno vnesti v datoteko Excel
Število podeljenih nagrad	- število podeljenih nagrad za posamezno obdobje	- v naših aplikacijah tega podatka nimamo		- podatki o številu in datumu podeljenih nagrad se bodo vpisovali v datoteko Excel

Kazalnik	Potrebni podatki	Dostopni podatki	Lokacija dostopnih podatkov	Opombe
Število prejetih in upoštevanih priporočil	- število prejetih priporočil - število dejansko upoštevanih priporočil	- v naših aplikacijah tega podatka nimamo		- treba bo vzpostaviti sistem spremljave priporočil s podatki o vsebini, datumu priporočila in statusu - trenutno tega kazalnika ne moremo sporočiti
Število zaposlenih, ki so kvalificirani za svoje delovno mesto	- zahtevana izobrazba za delovno mesto - izobrazba zaposlenih	- stopnja zahtevane izobrazbe - stopnja izobrazbe zaposlenih	- dokument o kategorizaciji delovnih mest - kadrovska služba (Autocommerce)	- podatke bo treba vnesti v datoteko Excel
Odstotek informacij o strankah, ki so na voljo prodajalcem na terenu	- število vseh podatkov o strankah v našem sistemu - število podatkov, ki so na voljo prodajalcem	- število dostopnih podatkov v sistemu o stranki - podatki prodajalcem niso dostopni	- aplikacija Leasing/šifrant partnerjev	- zaradi nedostopnosti podatkov prodajalcem na terenu je vedno vrednost kazalnika 0 - kazalnika ni smiselno sporočiti

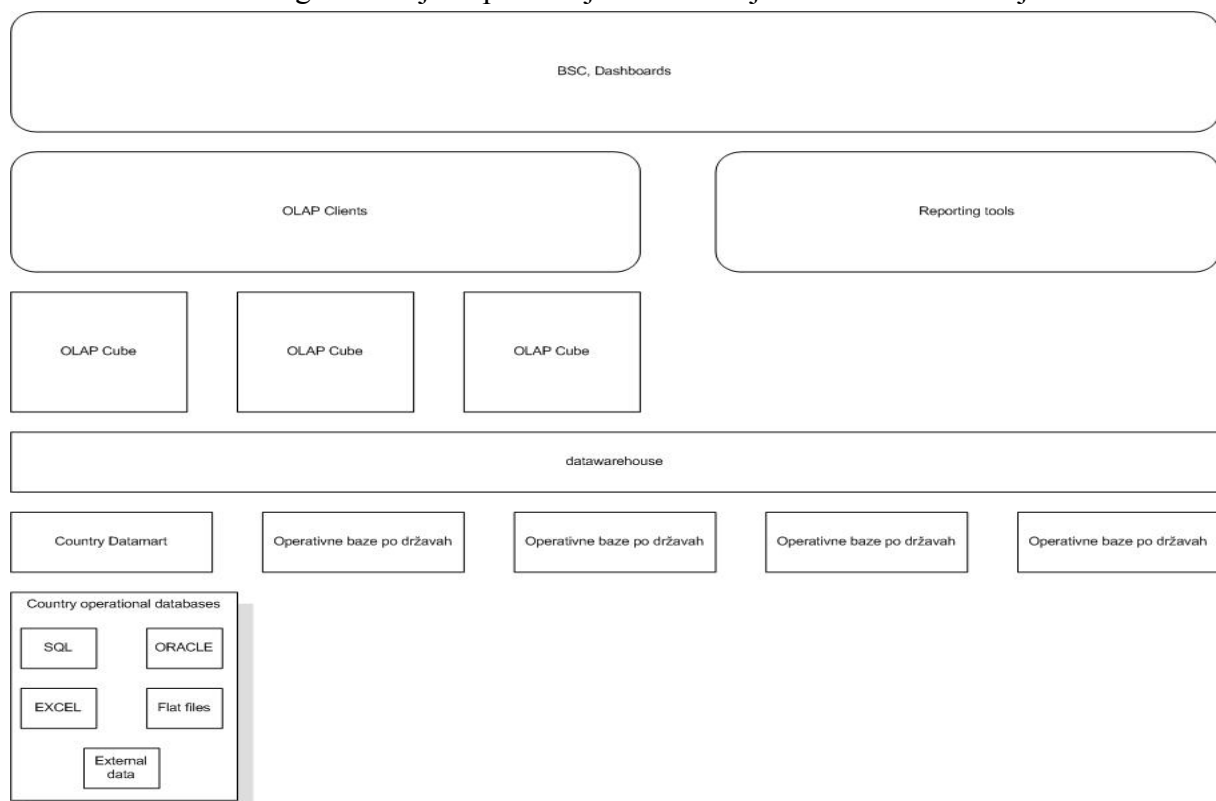
Vir: Lasten vir na podlagi podatkov iz informacijskega sistema

5.3 Prepad in potrebno stanje informacijske arhitekture in infrastrukture za uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov

Celotna rešitev sistema uravnoveženih kazalnikov temelji na sistemu NEO in povezave lokalne države s centralnimi strežniki. To je storitev NEOConnect, ki jo Slovenija že ima vzpostavljeno. Glavno podatkovno skladišče (ang. Corporate Data Warehouse) bo standardizirano in za vse države enako ter locirano na strežnikih v Nemčiji. V tem podatkovnem skladišču bodo shranjeni podatki za različne države. S pravicami bo omejen dostop do posamezne države oz. do posameznega področja kazalnikov. Lokalni podatki bi se pošiljali periodično (mesečno), in sicer

v dogovorjenem formatu xml (ang. Extensible Markup Language). Kreiranje datoteke xml iz naših podatkov bo potekalo avtomatično z zagonom procedure na strežniku SQL, ki bo nato pripravila takšno datoteko na našem strežniku. Procedure, glede na predpisano shemo xml, bo narejena znotraj našega lokalnega IT oddelka. Podatki, potrebni za datoteko xml, se bodo v primeru Slovenije črpali, iz lokalnega podatkovnega skladišča (ang. Country Datamart). Lokalno podatkovno skladišče pa se bo v našem primeru polnilo tako direktno iz osrednjih aplikacij (Leasing, Glavna knjiga) kot iz posameznih obstoječih datotek Excel oz. z ročnimi vnosi v tekstovne datoteke oz. datoteke Excel. Kako se bo oblikovala datoteka xml, ni pomembno. Zahtevano je le, da so podatki v predpisanem formatu in poslani na mesečni podlagi. Tako imajo nekatere države že svoja lokalna podatkovna skladišča, ki jih bodo morali le razširiti, da bodo prišli do vseh podatkov. V Sloveniji podatkovnega skladišča nimamo in se bo za potrebe uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov le-to zgradilo. Tako bo mogoče priti do zelenih podatkov. Poslani podatki iz datoteke xml se bodo shranili v centralnem podatkovnem skladišču. V centrali se s poslanimi podatki nato kreirajo oz. posodobijo s svežimi podatki OLAP (ang. On Line Analytical Processing) kocke. Tudi kocke bodo definirane v centrali, ker le tako lahko zagotovijo primerljivost med različnimi državami. Dostop do kock OLAP bo mogoč tako z Excelom, veliko bolje pa bo dostopati s posebej izbranim programom OLAP. Narejenih bo tudi veliko vnaprej definiranih poročil. Obstajala pa bo tudi možnost lastnega kreiranja in shranjevanja tako oblikovanih lastnih poročil. Na voljo bodo tudi posebej prilagojeni programi in portali za pregledovanje informacij o izbranih uravnoteženih kazalnikih. Možno bo videti njihov trend, opombe in po potrebi tudi vrtnanje v globino ter tako priti do zelenih informacij.

Slika 8: Shematski prikaz povezav med podatki lokalnih držav in podatkovnimi bazami, kockami OLAP in drugimi orodji za poročanje in odločanje v centrali v Nemčiji



Vir: Interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.

V centrali bo torej poskrbljeno za kar precej stvari, na katere lahko lokalne države pozabijo. Lokalna država mora pošiljati pravilne podatke v dogovorjenem formatu. Za drugo poskrbi centrala. Prvo, za kar bo treba poskrbeti, je povezava z Nemčijo. Trenutno imamo povezavo 2Mbit/s MPLS. To se uporablja, kot je bilo omenjeno, ponoči za prenos arhiviranih dokumentov in dnevno poizvedbo po teh dokumentih, branje elektronske pošte na platformi Lotus Notes, intraneta DaimlerChrysler. Z uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov, kock OLAP in podatkovnega skladišča bi se prenos zelo povečal. Poizvedbe bi se sicer odvijale na strežnikih v Nemčiji in bi se pošiljali samo rezultati, vendar je že zdaj občasno 2Mbit/s premalo. Priporočilo iz Nemčije je 10Mbit/s. Ker je povezava že vzpostavljena, samo povečanje ne bi smelo povzročiti večjih ovir, razen s tem povezanih dodatnih stroškov v obliki višje mesečne naročnine.

Naslednja ovira sta trenutno strežniška struktura in podatkovna baza. Trenutno imamo en strežnik, na katerem je podatkovna baza MS SQL 2000 in je namenjena internetni aplikaciji za izračun ponudb. Za vzpostavitev lokalnega podatkovnega skladišča ter prenos podatkov iz različnih operativnih baz, ročnega vnosa, preglednic Excel bo treba kupiti nov strežnik s podatkovno bazo MS SQL 2005 Standard Edition. Sam proces nakupa strežnika in podatkovne baze, razen dodatnih stroškov, ne bo povzročal večjih težav. Večje težave pričakujemo pri obvladovanju vseh potrebnih funkcionalnosti nove podatkovne baze MS SQL 2005. Do zdaj smo uporabljali različico MS SQL 2000, s katero je bil lokalni oddelek IT dobro seznanjen. Nova različica je povsem predrugačena (nov videz, logika delovanja, veliko dodanih funkcionalnosti) in bo za priučitev na novo okolje potrebnega nekaj dodatnega časa. Tudi za podporo glede podatkovne baze SQL 2005 se lahko obrnemo na strokovnjake v centrali v Nemčiji, ki se zavedajo morebitnih težav in so pripravljeni pomagati tudi na tem tehničnem področju.

Za programske pakete, uporabljene pri nas (Leasing, Glavna knjiga, Osnovna sredstva, Prejeti računi), ni skoraj nikakršne dokumentacije. V zadnjem času se sicer intenzivno dela na uporabniških navodilih, ki se sproti dopolnjujejo z vsako novo verzijo programa. Dodaja se opis novih funkcionalnosti, tako da uporabniki vedno lahko pogledajo v navodila, predvsem za lažje vsebinsko razumevanje sprememb. Povsem drugače je z dokumentacijo podatkovnih zbirk, tabel, polj, povezanosti med njimi. Takih navodil ni, skrita so v glavah programerjev in v programski kodi. Velike težave bodo pri tem predvsem pri razumevanju podatkov v samih tabelah. Vprašamo se lahko, kaj ti podatki dejansko pomenijo. Sama imena polj nam velikokrat ne povedo kaj dosti. Tudi imena enakih polj v aplikacijah se med seboj razlikujejo. Tako so polja v novejših aplikacijah (Prejeti računi in Osnovna sredstva) poimenovana v angleškem jeziku, medtem ko so imela polja v Leasingu in Glavni knjigi še slovenska imena (npr. polje šifra pogodbe je lahko `id_pog` ali `ContractID`). V samih tabelah je nešteto polj, ki se sploh ne uporabljajo več oz. se uporabljajo v drugi državi (Hrvaška, Grčija, Turčija). Zaradi same nedokumentiranosti sistema so se pri razvoju zaradi uvajanja novih funkcionalnosti vedno samo dodajala nova polja. Do leta 2005 je bila enotna programska koda za vse države, kar pa je sčasoma privedlo do velikih težav. Zdaj imajo programerji štiri popolnoma ločene kode za vsako od držav. V takem primeru se je dodatno polje dodalo na vse štiri baze, ne glede na to, kdo je spremembo zahteval. Tako nekatere tabele že dosega maksimalno število polj (255). To težavo

bomo poskušali rešiti z izdatno pomočjo programerjev, ki so na našo srečo zaposleni v istem podjetju, čeprav so povsem neodvisni od našega podjetja in so odgovorni nemškemu vodstvu. Z direktnim vpogledom v programsko kodo bomo prišli do vsebinskega pomena posameznega polja. Kako se katero polje izračuna in potem katera vrednost se dejansko tudi vpiše in od česa vse je to odvisno. Zaznamki in razlage se bodo vpisovali v posebno datoteko Excel, ki se bo počasi dopolnjevala. Datoteko Excel smo kreirali že pred nekaj časa, predvsem zato, da se stvari vsaj malo dokumentirajo in je izdelava poročil olajšana. Preprostejša poročila izdelujemo lokalno, le bolj zapletena pri katerih je potrebna tudi sprememba programske kode, prepustimo programerskemu timu. Z vsebinskim razumevanjem posameznih polj se bomo lotili dejanskega prenosa na naš lokalni strežnik SQL.

Zaradi zastarelega sistema in nezaupanja v podatke bo največji problem vsekakor prenos podatkov na naš lokalni strežnik SQL, čiščenje teh podatkov, ki naj bi bili potem pripravljene na prenos v Nemčijo. Tu bo potrebnega veliko dela s samim čiščenjem in transformacijo podatkov (ang. Data Transformation). Le takšne podatke bomo lahko pošiljali v Nemčijo in bodo za nas tudi uporabni. Vsi se zavedamo, da bo največ dela povezanega prav s tem. Najnovejše tehnologije lahko močno olajšajo samo čiščenje, preverjanje, dodajanje, izračunavanje podatkov, vendar je to še vedno najdalgotrajnejši in najpomembnejši del pri kreiranju podatkovnega skladišča. Če bo ta faza uspešno opravljena, se lahko nadejamo uspešnega sistema uravnoteženih kazalnikov, ki bo dejansko uporaben in bo vodstvu pomagal pri doseganju zastavljene strategije. Kot je bilo že omenjeno, je kakovost podatkov na zelo nizki ravni. Podatkovne zbirke niso optimizirane. Veliko je podvajanja podatkov, enaki podatki v več tabelah. Vrednosti teh »enakih« podatkov so lahko tudi različne zaradi različnega načina zaokroževanja, predvsem se je to dogajalo v računovodskem delu pri pretvorbi iz EUR v SIT. Zdaj, ko je lokalna valuta (EUR) enaka pogodbeni, je teh težav veliko manj. Tudi pri mesečni spremembi obroka (zaradi spremembe indeksa EURIBOR, LIBOR) se ne uporablja enaka kalkulacija kot pri ponudbi. Je sicer programska koda še enkrat napisana, prilagojena, vendar je treba pri vsaki spremembi kalkulacije le-to spremeniti na več mestih programske kode. Datum zaključka, vrednosti davka, obresti, obrestne mere na pogodbi je pravilen le tedaj, ko ni bilo nikakršnih sprememb na sami pogodbi. Ker se večina pogodb skozi življenjsko dobo spreminja (sprememba indeksa, sprememba trajanja, ...), podatki na sami pogodbi pa se ne spreminjajo in so torej napačni. Te podatke je potem treba poiskati na drugih mestih ali jih celo ponovno preračunati glede na nove vhodne podatke. Tu bo treba sprejemati kompromise in določiti, kateri vir podatkov se bo uporabljal za poročanje za potrebe uravnoteženega sistema kazalnikov. Po potrebi se bodo takšni podatki tudi ročno popravljali v samih podatkovnih zbirkah. Dostop do naših podatkov ima administrator skozi poseben programski vmesnik oz. neposredno preko programa Visual Fox Pro. Pri popravkih bo potrebna velika pazljivost. Spremembe podatkov se že zdaj evidentirajo v posebnem pregledu (log), tako da vedno obstaja sled, kaj in kdo je spreminjal, brisal, dodajal, vendar le tedaj, ko gre za popravljanje skozi programski vmesnik. Neposredne spremembe v sami tabeli niso nikjer evidentirane. Nemška centrala še ni določila, kakšna bo podpora lokalnim znakom na centralnem strežniku. Tudi če podpore ne bo, ne bo dodatnih težav pri pretvorbi pri nas.

Ker v podjetju ni podatkovnega skladišča, iz katerega bi lahko črpali podatke, bo treba zagotoviti prenos podatkov takšnih, kakršni so, in od tam, kjer so (datoteke Excel, Visual FoxPro tabele, txt) na strežnik SQL. Za potrebe prenosa podatkov iz tabel Visual Fox Pro v naše lokalno podatkovno skladišče na strežnik SQL smo v lastnem podjetju razvili aplikacijo, ki nam bo to omogočala na čim preprostejši način. Aplikacija je sicer bila razvita za potrebe uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov, vendar pa jo bomo uporabljali tudi za druge namene. Namen razvoja aplikacije ni samo uporaba v lokalne namene, a bo ob uspešni uvedbi dana v uporabo centrali v Nemčiji, ki bo potem v prihodnosti ponudila aplikacijo še drugim državam, ki bodo uvajale sistem uravnoteženih kazalnikov in uporabljale aplikacijo na podlagi Visual Fox Pro ali katerekoli druge rešitve. Aplikacija ni omejena za izvor podatkov in se bo po potrebi dopolnjevala. Za zdaj sta razvita prenos iz Visual Fox Pro tabel na SQL in prenos med strežniki SQL. Želeni podatki iz tabel Visual Fox Pro se bodo v nespremenjeni obliki s pomočjo te aplikacije prenesli na strežnik SQL. Imena tabel in polj bodo v angleškem jeziku, vendar poimenovanje še ne bo takšno, kot je zahtevano za kreiranje datoteke xml. Podatki v podatkovnem skladišču se bodo ažurirali dnevno. Stari podatki se bodo izbrisali ter se bodo prenesli sveži. Podatkovno skladišče z dnevno svežimi podatki bo osnova tako za pravo podatkovno skladišče s shranjenimi arhivskimi podatki, za lokalne področne kocke OLAP kot tudi izhodišče za pripravo podatkov, potrebnih za uravnoteženi sistem kazalnikov. Iz tega podatkovnega skladišča se bodo mesečno podatki prenesli v drugo podatkovno skladišče, ki bo namenjeno samo poročanju za sistem uravnoteženih kazalnikov. Pri prenosu iz ene podatkovne baze SQL v drugo in s pomočjo modula SQL za prenos in pretvorbo podatkov (ang. Data Transformation) bo treba zagotoviti podatke, ki se bodo izvozili v datoteko xml in pošiljali v Nemčijo. V tem procesu bo treba zagotoviti tudi zunanje podatke (datoteke Excel, datoteke txt), ki so potrebni za poročanje. V samem procesu data transformation lahko poleg samega uvoza zunanjih podatkov tudi delamo pretvorbe podatkov, preračunavamo, delamo pogojne stavke IF (kaj naj se prenese ob določenem pogoju). Predvidevamo, da bo za dokončno polnitev skladišča, potrebnega za sistem uravnoteženih kazalnikov, potrebnega veliko znanja, tako s samim operativnim delom s podatkovno bazo MS SQL 2005, kot tudi programerskega dela. Kot je bilo že omenjeno, nam bo na voljo oddelek podpore v Nemčiji, vendar zaradi njihovega nepoznavanja našega sistema in tudi zaradi jezikovnih ovir tu pričakujemo veliko težav. Končni cilj je zagotoviti avtomatičen prenos podatkov iz dnevnega podatkovnega skladišča in zunanjih datotek v podatkovno skladišče, namenjeno poročanju za sistem uravnoteženih kazalnikov. Ko je skladišče polno, se kreira še datoteka xml.

Aplikacija za prenos se imenuje UPLOAD2SQL in je interno razvita za potrebe uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Aplikacija je razvita v Sloveniji, in sicer zaradi lokacije razvojne tima za vse države, ki uporabljajo Visual Fox Pro, ki je prav tako v Sloveniji, kot tudi zaradi projekta uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov, ki se med prvimi odvija prav v Sloveniji. Tehnična osnova je C# in uporablja ogrodje .NET 2.0 (ang. Framework). Sama uporaba je mogoča na dva načina, in sicer kot aplikacija windows forms z grafičnim vmesnikom oz. kot datoteka .bat (procedura batch). Le-to lahko potem preprosto dodamo med načrtovana opravila (ang. Scheduled tasks) in se ob nastavljenem času avtomatično izvede. Prvo uporabo oz. nastavitve je vedno treba narediti v grafičnem vmesniku (slika 9), kajti vse nastavitve, ki jih

naredimo, se zapišejo v datoteko xml, ki se potem uporablja za vsa nadaljnja izvajanja. Za samo varnost je poskrbljeno z rešitvijo integrirane varnosti, ki je sestavni del Microsoftovega okolja (ang. Integrated Security). To pomeni, da se uporabniška imena oz. gesla, ki so potrebna za takšen prenos, ne zapisujejo v samo datoteko xml, ampak se uporablja uporabniški račun, pod katerim se izvaja sam prenos. Uporabnik mora imeti pravice tako na strani vhodnih podatkov kot tudi na samem strežniku SQL. Dostop do tabel Visual Fox Pro se izvaja prek gonilnika VFP OLEDB 9.0. Hitrost dejanskega prenosa v živem okolju je za naše potrebe zadovoljiva. Tabela partnerjev s približno 15.000 vrsticami in 50 stolpci smo prenesli v petih minutah. Nekaj tabel (odplačilni načrti in knjižbe) je še veliko večjih, a ker bomo že pri prvem prenosu na SQL omejili nabor tabel in stolpcev, naj bi prenos trajal do dva uri. Ker bo tu šlo za nočne prenose, s hitrostjo za zdaj ne vidimo težav.

Slika 9: Grafični vmesnik aplikacije UPLOAD2SQL

	Id	Category	Type	Active	Source server	Source database	Source table	SQL server	SQL database	SQL table	Append
▶	1	DW GMI	F2S	<input checked="" type="checkbox"/>	\\blj1\vgglobus\gmi\vsifr\partner.dbf		SELECT * FROM PARTNER	INTRANET	GMI	Customer	<input type="checkbox"/>
	2	DW GMI	F2S	<input checked="" type="checkbox"/>	\\blj1\vgglobus\gmi\vsifr\vrred.dbf		SELECT * FROM RVRED	INTRANET	GMI	RevType	<input type="checkbox"/>
	3	DW GMI	F2S	<input checked="" type="checkbox"/>	\\blj1\vgglobus\gmi\vleas\dbfs\pogodba.dbf		SELECT * FROM POGODBA	INTRANET	GMI	Contract	<input type="checkbox"/>
*				<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>

Vir: Interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.

Rešitev UPLOAD2SQL nam omogoča (slika 10):

- izbiro in preimenovanje polj,
- spremembo formata zapisa (npr. iz string v integer),
- shranjevanje različnih nastavitvev glede na namen in vrsto prenosa,
- omogoča označevanje kategorije prenosa,
- obveščanje o napakah pri prenosu.

Slika 10: Vsebinske rešitve aplikacije UPLOAD2SQL

	Source column	Source column type	Destination column	Dest. column type
▶	ID_kupca	string	Id	Integer
	Naz_kr_kup	string	Naziv	String
	Kupci	bool	Kupec	Boolean
	Dobavite	bool	Dobavitelj	Boolean
*				

Vir: Interno gradivo debis AC Leasing, d.o.o.

Podatke v prečiščeni obliki in zahtevani strukturi na našem lokalnem strežniku SQL je treba samo še poslati v Nemčijo. Od tod naprej se proces nadaljuje pri njih. Kot je bilo že omenjeno, bodo te podatke naložili na njihove strežnike, do katerih bomo pa mi lahko dostopali. Na začetku projekta je mogoč prenos podatkov iz Nemčije tudi s pomočjo replikacije SQL, kjer gre za repliciranje med dvema strežnikoma, pri katerem bi bil strežnik v Nemčiji t.i. subscriber, drugi strežniki po državah pa t.i. publisherji. Ker ni mogoče zagotoviti dovolj hitrih povezav v vseh

državam, so se odločili za uporabo datotek xml. Lokalno kreirane datoteke xml se bodo tako pošiljale prek FTP (ang. File Transfer Protocol) na strežnik FTP v Nemčijo. Tu se pokaže ena izmed prednosti zapisa xml. Zaradi uporabe predpisanih shem xml (datoteke xsd) se bo tako že na samem strežniku FTP izvedlo preverjanje poslane datoteke. Če zapis ni pravilen, se bo avtomatično vrnil pošiljatelju skupaj z napako. Pri spremembah sheme xml v centrali se bodo nove sheme skupaj z vsebinsko razlago poslale vsem državam. Tako lahko že same države kadarkoli preverijo, ali njihov xml ustreza zahtevani obliki.

Glede na predpostavko, da je celoten projekt uravnoveženega sistema kazalnikov voden in bo tudi postavljen centralno v Nemčiji, je potrebna sprememba lokalne informacijske arhitekture relativno majhna. Za tako velik projekt, kot je ta, je to tudi nujno. Pri tako velikem številu držav, ki so vključene v projekt, bi bil drugačen pristop lahko usoden za samo uspešnost. Na državah ostane zagotovitev primerne povezave s centralo, kar ne bi smelo biti težavno, ker večina držav že ima direktno povezavo v Nemčijo. Potreben bo nov strežnik SQL z nameščeno podatkovno bazo SQL 2005. Nekatere države že imajo dovolj zmogljiv strežnik s SQL 2005 in jim tega dodatnega nakupa ne bo treba izvesti, temveč bodo uporabili kar obstoječi strežnik. V Sloveniji imamo starejši strežnik s podatkovno bazo SQL 2000 in bomo morali kupiti nov strežnik kot tudi podatkovno zbirko SQL 2005. Podatke, ki jih bomo morali ročno vpisovati, bomo za začetek vpisovali v datoteke Excel, pripravljene za ta namen. Ti se bodo skupaj s podatki iz transakcijskega sistema s pomočjo vgrajenega dela v SQL 2005 (ang. Integration Services) uvozili, prečistili in po potrebi tudi transformirali v primerne podatke in v primerne tabele. Iz tabele bomo podatke, ki jih potrebujejo v Nemčiji za njihove predlagane kazalnike, v določenem formatu zapisa xml in določeni strukturi periodično pošiljali v Nemčijo. Od tod naprej so podatki o naši državi v njihovi obdelavi in na njih je, da te podatke shranijo v njihovo podatkovno skladišče in osvežijo kocke OLAP ter so na voljo vsem pooblaščenim uporabnikom iz posamezne države.

6 SKLEP

Podjetja v zaostrenih razmerah tekmovanja na trgih iščejo vedno nove načine, kako dolgoročno ohraniti konkurenčno prednost in zadovoljiti vse interesne skupine, tako kupce, partnerje, zaposlene in lastnike. V takšnih razmerah, ki vladajo danes na trgu, in takšen trend se bo nadaljeval tudi v prihodnje, je treba razviti tudi ustrezne informacijske mehanizme, ki vodstvu podjetja pomagajo pravočasno zaznati spremembe ter pravilno ukrepati.

Računovodski informacijski sistem je prvi in v veliko podjetjih še vedno edini vir podatkov o poslovanju podjetja. S takšnim načinom prikaza podatkov (bilanca stanja, izkaz uspeha, denarni tok), ki temeljijo na preteklih dogodkih, danes ni več mogoče sprejemati optimalnih odločitev, ki bi zagotavljale dolgoročno uspešnost podjetja. Vodstvu tako ne zadostujejo več samo finančni kazalniki.

Globalizacija in konkurenčni boj sta privedla do temeljnega premika v filozofiji vodenja podjetij. Vodstvo in zaposleni morajo razumeti pričakovanja lastnikov in drugih interesnih skupin ter ta

pričakovanja vgraditi v strategijo podjetja. Skozi vrsto kazalnikov poskuša podjetje vsak dan spremljati uresničevanje strategije in na vsako manjše odstopanje od začrtane poti ukrepati. Na tem področju obstaja vrsta metodologij, med katerimi se v zadnjem času čedalje bolj uveljavlja uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sta ga razvila Robert Kaplan in David Norton. Metodologija nam pomaga prevesti strategijo in vizijo podjetja v sistem kazalnikov, ki predstavljajo različne poglede na podjetje.

Z informacijskega vidika je podpora uravnoteženemu sistemu kazalnikov zelo velik izziv. Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je predstaviti skozi kazalnike z različnih področij pogled na celotno podjetje, omogočiti različne možnosti pogledov in vrtanje v globino do zadnjega detajla poslovanja. V opisanem primeru podjetja debis AC Leasing predstavim drugačen pristop uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov s strani matičnega podjetja DaimlerChrysler. Cilj matičnega podjetja je poročanje kazalnikov na najvišji ravni s strani vseh svetovnih podružnic. Za posamezno podjetje ni mogoče vrtanje v globino do samega posla natančno. Če pa pogledamo na projekt drugače, bolj globalno, in sicer s strani matičnega podjetja, lahko vidimo, da bo kazalnik s strani slovenske podružnice zanje že zelo natančen podatek.

Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov kot centralno voden projekt, kjer so samo kazalniki in struktura izhodne datoteke natančno opredeljeni, nam pušča veliko manevrskega prostora pri izbiri informacijske rešitve zagotavljanja podatkov. Pred kakršnokoli rešitvijo je treba natančno analizirati poslane kazalnike, organizacijo v podjetju in informacijsko arhitekturo. Analiza je proces, ki zahteva popolno sodelovanje vodstva in vseh zaposlenih. Na podlagi analize lahko opredelimo prepad med tistim, kar imamo, in tistim, kar potrebujemo za poročanje kazalnikov. Celotna analiza in predlogi so narejeni tako, da ne zadovoljuje le lokalnih potreb, temveč se bodo naše izkušnje uporabile pri uvajanju sistema tudi v drugih državah.

Pri načrtovanju informacijske rešitve smo v podjetju naleteli na največje težave pri zagotavljanju kakovostnih podatkov. V podjetju do zdaj nismo imeli podatkovnega skladišča. K težavam so največ pripomogle programske rešitve, ki jih uporabljamo in ki vključujejo celotno poslovanje podjetja. Z dostopom do samih podatkov v sistemu nismo imeli težav, velika težava pa je bila nedokumentiranost pomena podatkov, polj in tabel. Naslednja ovira, na katero smo naleteli, je bila izbira kazalnikov s strani matičnega podjetja, kjer niso upoštevane velike posebnosti lokalnega podjetja, ter rešitev, ki jih uporabljamo.

Za uspešnost projekta uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov je poleg potrebne informacijske arhitekture in poročanja kazalnikov ključnega pomena tudi samo podjetje. S tem projektom je podjetje jasno opredelilo poslanstvo in vizijo, ki bi moralo biti znano in predpisano že ob ustanovitvi podjetja. Na podlagi tega je podjetje poskušalo opredeliti strategijo in na njej temelječe ključne dejavnike uspeha. S poglobljenim razmislekom o tem, kaj in kako vpliva na doseganje strateških ciljev, smo lahko prišli do lokalnih kazalnikov za merjenje uspešnosti. Pri tem se je bolj jasno pokazalo, v čem bi se podjetje moralo odlikovati tako na ravni celote kot na ravni posameznikov, če bi hotelo doseči višjo stopnjo uspešnosti. Med delom se je tudi pokazalo, da bo ob morebitni uvedbi sistema v prakso treba vložiti veliko naporov v pridobivanje

zaposlenih za sodelovanje. Najboljša rešitev za to je vključitev čim večjega števila zaposlenih v projekt že na samem začetku. Tako tudi tisti, ki so nižje v organizacijski strukturi, ne dobijo občutka, da gre le še za en projekt vodstva, katerega edini namen je vzpostavitev dodatnega nadzora nad njimi. Če na tem mestu predvidimo, da nam uspe premagati odpor pri uvajanju, ki je pričakovan, in če nam uspe zaposlenim posredovati pravi smisel novega sistema, lahko upravičeno pričakujemo izboljšanje uspešnosti organizacije. Zaposleni namreč lahko s pomočjo kazalnikov, ki jih ponuja uravnoteženi sistem, na preprost način ocenijo, kako uspešni so pri izpolnjevanju ciljev, ki posredno ali neposredno vplivajo na poslanstvo organizacije. Rezultati jim povedo, pri doseganju katerih ciljev so dobri in pri katerih morajo storiti več. Ker imajo povratno informacijo, ki jih nekako motivira za boljše delo, se to kmalu odrazi tudi pri poslovanju organizacije.

Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov seže zelo globoko v vse poslovne procese podjetja. Zato se mora vodstvo podjetja zavedati, da bo s spremembami, ki so potrebne za uvedbo, povzročilo veliko zaželenih in tudi nezaželenih učinkov. Tako mora vodstvo vseskozi podpirati projektno skupino ter aktivno v njej sodelovati. Le tako in z nenehnim dograjevanjem uravnotežen sistem kazalnikov dejansko dosega namen, s katerim je bil uveden. Vodstvu priskrbeti informacije, s katerimi se bo pravilno odločalo, in podjetju zagotoviti dolgoročno uspešnost poslovanja.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Adler Ralph W.: Management Accounting. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 196 str.
2. Barney B. Jay: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Menlo Park: Addison – Wesley Publishing Company, 1997. 570 str.
3. Bergant Živko: Izrazna moč izkaza uspeha in izkaza finančnih tokov. Bančni vestnik, Ljubljana, 1998, 7–8, str. 20–24.
4. Bergant Živko: Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1998a, 3, str. 87–101.
5. Bourguignon Annick: American Management Theory and French Act of Resistance. Barcelona: Referat na European Academy of Management, Founding Conference 2001, 18 str.
6. Brealey A. Richard, Myers C. Stewart: Principles of Corporate Finance. New York: Mc Graw – Hill, 1996. 998 str.
7. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. 8th Edition. Thomson South-Western, 2004. 1038 str.
8. Brigham F. Eugene: Fundamentals of Financial Management. 8th Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1998. 898 str.
9. Dilon Ray, Owers James: EVA as a Financial Metric: Attributes, Utilization, and Relationship to NPV. Financial Practice & Education, Chicago, 7 (1997), 1, str. 32–41.
10. Downing Laura: Global BSC Community: A Special Report on Implementation Experience from Scorecard Users World-wide. Perspectives on Performance. Performance Measurement Association, 2001, 1, 4, str. 17.

11. Duhovnik Metka: Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 251 str.
12. Ehrbar Al: EVA: The Real Key to Creating Wealth. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 234 str.
13. Epstein Marc, Manzoni Jean – Francois: Implementing Corporate Strategy: From Tableaux De Bord to Balanced Scorecards. European Management Journal, Great Britain, 16, 1998, 2, str. 190–203.
14. Giacomino E. Don, Mielke E. David: Cash Flows: Another Approach to Ratio Analysis. Journal of Accountancy. New York, 175 (1993), 3, str. 55–58.
15. Gleich Ronald: Performance Measurment Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse. München: Controlling, 8/9 (2002), str. 447–454.
16. Happel Markus: Shareholder-Value-Ansatz: Implementierungslücke im Controlling deutscher Unternehmen? München: Controlling, 4/5 (2002), str. 275–282.
17. Haspeslagh P., Noda T., Boulos F.: It's Not Just About the Numbers. Boston: Harvard Business Review, julij-avgust 2001, str. 65–73.
18. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. Les – revija za lesno gospodarstvo, Ljubljana, 55 (2003), 3, str. 59–61.
19. Javornik Samo: Ekonomska dodana vrednost (EVA) in ocenjevanje vrednosti. 4. letna konferenca ocenjevalcev vrednosti – Zbornik referatov. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001, str. 27–40.
20. Kaplan Robert S., Norton David P.: Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, 1992, 1, str. 71–79.
21. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov – Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 343 str.
22. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Strategy Focused Organisation. Boston: Harvard Business School Press, 2000a. 400 str.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Review, 1996. 114 str.
24. Kaplan Robert S., Norton David P.: Why does Business Need a Balanced Scorecard? (Part 2). James B. Edwards, ed., Emerging Practices in Cost Management. Boston: WG&L/RIA Group, 1999, str. A3–1 – A3–6.
25. Kern Karmen, Leon Loredana: Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti prspo. 13. letna konferenca. Bernardin : Slovensko združenje za kakovost, 2004, str. 66–69.
26. Keys David, Azamhuzjaev Mumin, Mackey James: EVA to Boldly Go? CMA Management, Hamilton, 73 (1999), 7, str. 30–33.
27. Korošec Bojana: Računovodski vidik ekonomske dodane vrednosti. Zbornik referatov 33. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. str. 103–118.
28. Kosi Urška: Ustvarjanje vrednosti in ekonomska dodana vrednost. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.

29. Lahovnik Matej: Ponuja EVA kislo jabolko? *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 52 (2003), 41, str. 46–47.
30. Ložar Boštjan: Balanced Scorecard (BSC) – Kako v praksi vpeljati BSC, Seminarско gradivo, Ljubljana, GV izobraževanje, 2002a, str. 14–25
31. Ložar Boštjan: Kako pravilno vpeljati BSC. Ljubljana: *Manager*, 2002, 11, str. 52–54
32. Ložar Boštjan: Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (1.): Zakaj generali izgubljajo bitke?. Ljubljana: *Manager*, 2001, 1, str. 44–48
33. Ložar Boštjan: Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (3.): Vrzi strategijo na list papirja. Ljubljana: *Manager*, 2001a, 3, str. 50–52
34. Manzin Massimo: Uvedba sistema uravnoveženih kazalnikov – primer »Casino Portorož«. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 91 str.
35. Mayfield John: Economic value management. *Management Accounting*, London, 75 (1997), 8, str. 32–33.
36. Možina et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
37. Mramor Dušan: CAPM model in vrednotenje naših podjetij. Ljubljana: CISEF, 1991. 18 str.
38. Mramor Dušan: Nekateri elementi analize vrednostnih papirjev podjetij. Zbornik referatov 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. str. 389–402.
39. Mramor Dušan: Slovar poslovnofinančnih izrazov. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1999a. 115 str.
40. Mramor Dušan: Sodobna finančna analiza podjetja. Zbornik 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: ZES, 1999. str. 327–338.
41. Nemeč Aleš: Nekaterne metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija, Kranj*, 33 (2000), 7, str. 497–506.
42. Nichols Paul: Unlocking Shareholder Value. *Management Accounting*, London, 76 (1998), 9, str. 26–28.
43. Olve Nils-Göran, Sjöstrand Anna: *The Balanced Scorecard*. Oxford: Capstone publishing, 2002. 114 str.
44. Pučko Danijel.: *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 394 str.
45. Rees B.: *Financial Analysis*. London: Prentice Hall, 1990. 509 str.
46. Reilly Frank, Brew Keith: *Investment Analysis and Portfolio Management*. Forth Worth: The Dryden Press, 2000. 1242 str.
47. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Ljubljana: *Manager +*, jesen 2003, 2, str. 17–19.
48. Rejc Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb. Zbornik 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja organizacije – Analiziranje kot strokovno orodje uveljavljanja prednosti in odpravljanja pomanjkljivosti v poslovanju združb. Portorož, 26.-28. september 2001. Ljubljana: ZES, 2001, str. 150–164.
49. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.

50. Rejc Adriana: Uravnoveženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja – »The Balanced Scorecard«. *Novosti pri računovodskem merjenju uspešnosti – Posvetovanje*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, str. 1–11
51. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. *Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 177 str.
52. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
53. Rijavec Petja: Zamenjava na tronu: delničar je kralj: EVA (Economic Value Added) tudi v Sloveniji preoblači Adamov kostum - in slači predvsem managerje. *Manager*, 2000, 3, str. 30–33.
54. Savič Nenad: Vpliv finančne analize poslovanja na aktivnosti celovitega upravljanja kakovosti. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 107 str.
55. Slapničar Sergeja: Finančna analiza poslovanja podjetja. *Novosti pri računovodskem merjenju uspešnosti – Posvetovanje*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, str. 1–23.
56. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2006. 273 str.
57. Stern Joel M. Shiely John S., Ross Irwin: EVA kot izziv: Uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost. Ljubljana: GV Založba, 2003. 244 str.
58. Stewart Bennett G. III: *The Quest For Value: The EVA Management Guide*. New York: Harper Business, 1991. 781 str.
59. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 98 str.
60. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične raziskave. *Časnik Finance*, Ljubljana, 2002, str. 197–213.
61. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. *Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.
62. Tekavčič Metka: Uravnoveženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. *Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika*, 2000, 26, str. 59–61.
63. Turk Ivan: *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1083 str.
64. Waller David: *Die Stunde des Strategen, Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler Deal*. München: Econ Ullstein List Verlag, 2000. 377 str.
65. Walsh Ciaran: *Key management ratios*. London: Pitman Publishing, 1996. 347 str.
66. Yook Ken: *Estimating EVA Using Compustat PC Plus*. *Financial Practice and education*, Chicago, 8(1999), 2, str. 33–37.
67. Žabot Igor: *Sodobni vidiki kontrolinga s poudarkom na uravnoveženem sistemu kazalnikov*. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 118 str.

VIRI

1. Balanced Scorecard Give Performance & Change Management a Very Timely Boost. Pay for Performance Report, 2003, 3 str. 4–7.
2. Finančni podatki za podjetje DaimlerChrysler AG Berlin.
[URL:http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/829814_DC_GB05_E_Kapitel_01_keyfigures.pdf], 15.3.2007
3. IBON 2007 – bonitete poslovanja za slovenska podjetja (Agencija RS za plačilni promet, 2007, NOVIFORUM)
4. Interna gradiva podjetja DaimlerChrysler A.G., Berlin
5. Interna gradiva podjetja DaimlerChrysler Services
6. Interna gradiva podjetja debis AC Leasing d.o.o., Ljubljana
7. Nefinančna merila poslovne uspešnosti
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila>], 30.3.2006.
8. Nova merila za novo tisočletje [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-merila>], 30.3.2006.
9. Ošep Bojan, Volovšek Štefan: Uravnoteženi sistem kazalnikov in konsolidacija strateških podatkov v skupinah podjetij
[URL:<http://www.drustvoinformatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/osep.doc>], 04.12.2005.
10. Priznanje RS za poslovno odličnost, 2005
11. Stern Stewart & Co. Spletne strani [URL: <http://www.sternstewart.com>], 23.8.2006
12. Zakon o priznanju RS za poslovno odličnost, 2003
13. Weissenreider Fredrik: Economic Value Added or Cash Value Added?.[URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?cfid=446808&cftoken=23024299&abstract_id=156288%20], 1.12.1996.

Priloga: Slovarček slovenskega prevoda tujih izrazov

Active Directory - skupni aktivni imenik

Activity-Based Costing - ABC metoda kalkulacije stroškov oz. koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

Added Value - dodana vrednost

Average Salary per Employee - povprečni zaslužek na zaposlenega

Balanced Scorecard (BSC) - uravnoteženi sistem kazalnikov

Basic Earning Power - koeficient dobičkonosnosti sredstev

Benchmarking - primerjalna presoja

Budget - proračun

Capital Asset Pricing Model (CAPM) - model za določanje cen dolgoročnih naložb

Capital Employed per Employee - angažiran kapital na zaposlenega

Cash Flow - denarni tok

Cash Flow Return on Investment (CFROI) - denarni tok iz naložb

Cube (multidimensional) - kocka (večdimenzionalna)

Current Ratio - koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient

Database - baza podatkov

Data Mart - področno skladišče podatkov

Data Warehouse - skladišče podatkov

Data Transformation - transformacija (preoblikovanje) podatkov

Days Sales Outstanding - dnevi vezave terjatev do kupcev

Dividend per Share - dividenda na delnico oz. izplačani deleži na delnico

Dynamic Name Server (DNS) - imenski strežnik

Earnings per Share (EPS) - dobiček na delnico

Economic Profit - ekonomski dobiček

Economic Value Added (EVA) - ekonomska dodana vrednost

European Foundation for Quality Management (EFQM) - evropska fundacija za upravljanje kakovosti

European Organisation For Quality (EOQ) - evropska organizacija za kakovost

European Quality Award (EQA) - evropska nagrada za kakovost

Facelift - prenova

File Server - datotečni strežniki

Financial Statement Analysis - analiza izkazov poslovanja podjetja

Firm's Replacement Cost - nadomestitveni stroški sredstev

Fixed Assets Turnover Ratio - koeficient obračanja osnovnih sredstev

Inventory turnover Ratio - koeficient obračanja zalog

Invested Capital (IC) - obseg poslovno investiranega kapitala, tako lastniškega kot dolžniškega

Market to Book Ratio - količnik tržne kapitalizacije (razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo lastniškega kapitala)

Malcolm Balbridge National Quality Award (MBNQA) - Baldridgeva nagrada

Market Value Added (MVA) - tržna dodana vrednost

Net Income - čisti dobiček

On Line Analytical Processing (OLAP) – sprotna analitična obdelava podatkov
Operating Profit - dobiček iz poslovanja
Operating Profit per Employee - dobiček iz poslovanja na zaposlenega
Payout Ratio - razmerje med dividendo na delnico in dobičkom na delnico
Performance measurement - merjenje uspešnosti
Price/Earnings - razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico
Point Of Sale – prodajno mesto
Print Server - tiskalniški strežnik
Profit Margin - stopnja čiste dobičkonosnosti prihodkov od prodaje
Quick Ratio - koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)
Remote Desktop Connection (RDC) - povezava oddaljenega namizja
Return on Capital Employed (ROCE) - dobičkonosnost vloženih sredstev
Return on Equity (ROE) - koeficient čiste dobičkonosnosti lastniškega kapitala
Return on Investment (ROI) - donosnost naložbe
Return on Invested Capital (ROIC) – donosnost investiranega kapitala
Return on Sale (ROS) -dobičkonosnost prodaje
Return on Total Assets (ROA) - koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev
Sales per Employee - prodaja na zaposlenega
Subsidiary Company - odvisno podjetje - podružnica
Times-Interest-Earned - mnogokratnik stroškov obresti
Total Assets Turnover Ratio - koeficient obračanja sredstev
Total Debt to Total Assets - stopnja dolžniškosti financiranja (delež dolga v vseh sredstvih)
Total Quality Management (TQM) – popolno obvladovanje kakovosti
Virtual Private Network (VPN) - navidezno zasebno omrežje
WEB server - internetni strežnik
Weighted Average Cost of Capital (WACC) - tehtano povprečje stroškov kapitala