

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PROJEKTNEM OKOLJU

Ljubljana, februar 2008

JASNA POŽENEL

## **IZJAVA**

Študentka Jasna Poženeš izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka 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 VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	<i>Problematika magistrskega dela</i> .....	1
1.2	<i>Namen in cilj magistrskega dela s temeljno hipotezo</i> .....	3
1.3	<i>Metode dela</i> .....	4
1.4	<i>Struktura magistrskega dela</i> .....	5
2	STRATEŠKO POSLOVODENJE .....	6
2.1	<i>Strateško usmerjena organizacija</i> .....	6
2.2	<i>Kaj je strategija?</i> .....	9
2.3	<i>Strateško načrtovanje, uresničevanje strategije in nadzor uresničevanja</i> .....	14
2.4	<i>Načini merjenja uspešnosti poslovanja v strateško usmerjenih organizacijah</i> .....	15
2.4.1	<i>Klasični načini merjenja uspešnosti poslovanja</i> .....	15
2.4.2	<i>Sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja</i> .....	16
3	KAJ JE URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV? .....	18
3.1	<i>Nastanek in razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov</i> .....	18
3.2	<i>Vloga uravnoveženega sistema kazalnikov kot orodja za spremljanje uspešnosti organizacije</i> .....	22
3.3	<i>Urnoveženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem</i> .....	22
4	OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV .....	24
4.1	<i>Kako oblikovati uravnoveženi sistem kazalnikov?</i> .....	24
4.2	<i>Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov</i> .....	29
4.2.1	<i>Finančni vidik</i> .....	30
4.2.2	<i>Vidik poslovanja s strankami</i> .....	31
4.2.3	<i>Vidik notranjih poslovnih procesov</i> .....	33
4.2.4	<i>Vidik učenja in rasti</i> .....	35
4.3	<i>Medsebojna povezanost štirih vidikov uravnoveženega izkaza</i> .....	38
5	UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV .....	41
5.1	<i>Kako pravilno uvajamo sistem uravnoveženih kazalnikov</i> .....	42
5.2	<i>Koristi, napake, težave in kritike uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov</i> .....	44
5.3	<i>Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov s sistemom vodenja kakovosti</i> .....	47
6	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PROJEKTNEM OKOLJU .....	49
6.1	<i>Projektno okolje in projektna organizacijska struktura</i> .....	49
6.2	<i>Projektno vodenje</i> .....	50
6.3	<i>Projekti in projektni način dela</i> .....	51
6.3.1	<i>Povezava med projekti in strategijo organizacije</i> .....	55
6.3.2	<i>Izbor projektov in določanje prioritet</i> .....	55
6.4	<i>Doseganje odličnosti pri projektne vodenju</i> .....	57
7	PANOGA SVETOVANJA POSLOVODSTVOM ORGANIZACIJ .....	61
7.1	<i>Svetovalne organizacije v Sloveniji</i> .....	64
8	OBLIKOVANJE MODELA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA PROJEKTNOKOLJE .....	65
8.1	<i>Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov za projektne okolje</i> .....	66
8.2	<i>Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov v projektne okolju</i> .....	68

8.2.1 Vzpostavitev uravnoveženega sistema kazalnikov za specifičen projekt .....	69
8.2.2 Merjenje doseganja ciljev projekta .....	70
8.2.3 Faze spremljanja projekta.....	71
8.3 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za projekte izbrane organizacije.....	74
9 SKLEP.....	85
10 LITERATURA IN VIRI .....	87
10.1 Literatura .....	87
10.2 Viri.....	89

## KAZALO SLIK

Slika 1: Načela strateško usmerjene organizacije .....	7
Slika 2: Model strateškega upravljanja in poslovanja .....	8
Slika 3: Običajni postopek pri oblikovanju in izvedbi strategije .....	10
Slika 4: Uporaba strateškega poslovanja v sodobnih organizacijah .....	12
Slika 5: Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov .....	21
Slika 6: Veriga vzročno-posledičnih razmerij.....	26
Slika 7: Preoblikovanje poslanstva v zeleni rezultat.....	27
Slika 8: Uravnoveženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega poslovanja.....	30
Slika 9: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki .....	32
Slika 10: Model osnovne verige vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov .....	34
Slika 11: Ogrodje za merjenje učenja in rasti .....	36
Slika 12: Arhitektura strateškega diagrama .....	39
Slika 13: Opisovanje strategije: strateški diagram uravnoveženega sistema kazalnikov .....	40
Slika 14: Pet nivojev zrelosti projektnega vodenja .....	59
Slika 15: Proces razvijanja uravnoveženega sistema kazalnikov v okviru projekta.....	68
Slika 16: Strateški diagram za konkretno organizacijo.....	76
Slika 17: Strateški diagram za projekt.....	77

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja .	16
Tabela 2: Primerjava starega in novega načina strateškega načrtovanja .....	19
Tabela 3: Prednosti in slabosti projektnega načina dela .....	49
Tabela 4: Povzetek podatkov iz raziskave trga svetovalnih storitev poslovodstvom podjetij .	61
Tabela 5: Primerjava Slovenije in Velike Britanije na trgu svetovalnih storitev v letu 2005..	63
Tabela 6: Deleži posameznih področij svetovanja v Sloveniji in Veliki Britaniji v letu 2005	63
Tabela 7: Možni cilji in kazalniki za projekt.....	80

# 1 UVOD

## 1.1 Problematika magistrskega dela

Dandanes organizacije tekmujejo v dinamičnem, kompleksnem okolju. Ključnega pomena je pravilno razumevanje njihovih ciljev in metod za hitro doseganje slednjih. Strateška uporaba različnih orodij za izboljšanje poslovanja je glavna usmeritev pri organizacijski rasti in preživetju na konkurenčnem in globalnem trgu. Iz raziskav in izkušenj lahko vidimo, da učinkovitejše ko organizacija in zaposleni uporabljajo orodja uravnavanja poslovanja, večjo možnost imamo tako za izboljšanje storitev za stranke in dobiček kot za izboljšanje splošne uspešnosti organizacije.

V dinamičnem poslovnem okolju si ne moremo zamisliti upravljanja organizacije brez zavestnega usmerjanja sedanje in bodoče dejavnosti (Pučko, 1996, str. 13). Delo in razvoj je treba zavestno usmerjati in zato mora imeti organizacija izdelane jasne strateške cilje, ki jih želi doseči. Prav zaradi lažjega spremljanja in nadzorovanja poslovanja organizacije je treba opredeliti uspešnost organizacije v obliki merljivih ciljev. Le-ti omogočajo uporabnost opredelitve pri odločanju, oblikovanje ustreznih informacij ter nadzor in nenazadnje je realizacijo takega cilja mogoče organizacijsko in motivacijsko podpreti (Bergant, 1998, str. 88).

Namen tega magistrskega dela je s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov oblikovati strateški managerski sistem v projektnem okolju oziroma ugotoviti, ali je to sploh mogoče. Projektno okolje je vzpostavljeno tako v organizaciji, v kateri sem zaposlena, kot pri večih naročnikih, za katere opravljamo svoje storitve. Storitve so v primerjavi z izdelki po naravi neoprijemljive in je treba biti pri postavljanju strategije in merjenju uspešnosti še toliko bolj pozoren. Vzpostavljen sistem kazalnikov bo poslovodstvu omogočil stalno spremljanje uspešnosti na poti doseganja svojih ciljev preko opravljanja projektov, tako interno kot za naročnike.

Uravnoteženi sistem kazalnikov (ang. Balanced Scorecard) sta v 90-ih letih prejšnjega stoletja razvila Robert Kaplan (Harvard Business School) in David Norton (Balanced Scorecard Collaborative). Uravnoteženi sistem kazalnikov je bil označen že kot orodje za poslovanje, kot finančni kalkulator, celo kot kompas za strategijo. Prepoznavanje slabosti in nedoločenosti prejšnjih načinov poslovanja preko uravnoteženega sistema kazalnikov zagotavlja realno in lahko razumljivo poslovno orodje za vse, kar bi morale organizacije oblikovati, uvesti in analizirati pri uravnavanju uspešnosti. Kaplan in Norton opisujeta inovativnost uravnoteženega sistema kazalnikov tako, da sistem uravnoteženih kazalnikov ohranja tradicionalna finančna merila, ki pripovedujejo zgodbo o preteklih dogodkih. Tako so finančna merila neprimerna za usmerjanje in oceno poti, ki ji morajo slediti podjetja informacijske dobe, da bi ustvarila prihodnjo vrednost skozi naložbe v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in inovacije (Deploying The Balanced Scorecard ..., 2004, str. 2–3).

Merjenje je pomembna aktivnost, saj velja pravilo, da česar ne moremo izmeriti, ne moremo uspešno spoznati in obvladovati. Uravnoreženi sistem kazalnikov je strateški managerski sistem, ki poslanstvo in strategijo organizacije pretvarja v cilje in kazalnike ter meri uspešnost organizacije na področju štirih uravnoreženih vidikov (vidika učenja in rasti, vidika notranjih procesov, vidika kupcev in finančnega vidika). Cilj uravnoreženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Sistem pomeni revolucijo in evolucijo v poslovodenju, saj v organizacijo vnaša celovitost, s katero je v današnjem času nenehnih sprememb mogoče bolje upravljati organizacije. Prinaša spremembe tako pri metodah učenja in spreminjanja kot tudi pri strategijah organizacij ter pri filozofiji poslovodenja, merjenja in uravnavanja poslovne uspešnosti (Winterleitner, 2004).

V razmerah, kjer konkurenca temelji na znanju, je za uspeh organizacij ključna njihova sposobnost razviti, negovati in aktivirati neopredmetena sredstva. Toda s finančnimi kazalniki med neopredmetenimi sredstvi organizacije ni bilo moč izmeriti aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost: znanja, sposobnosti in motivacije zaposlenih; baz podatkov in informacijskih tehnologij; učinkovitih in odzivnih operativnih procesov, inovacij pri izdelkih in storitvah, zvestobe strank in odnosov z njimi ter političnega, zakonodajnega in družbenega odobravanja. Kot rešitev za merjenje uspešnosti je bil predlagan uravnoreženi sistem kazalnikov (Kaplan, Norton, 2001, str. 9). V svoji nalogi sistem merjenja uspešnosti prenašam na projektno okolje.

V današnjem okolju postajajo projekti vedno bolj pomembna sestavina organiziranja sodobnih organizacij, s pomočjo katerih le-te izvajajo svojo osnovno dejavnost. Projektni način dela je nepogrešljiv pri zagotavljanju konkurenčnosti organizacije, predvsem, kadar je rezultat projekta nova storitev ali izdelek, ki ga ponudimo trgu.

Trg svetovalnih storitev je za poslovodstva organizacij (»management«), na katerem deluje organizacija, ki jo uporabljam kot primer, zelo netipičen trg, kar v tem primeru pomeni, da je na njem zelo majhno število zelo velikih akterjev in hkrati veliko število zelo majhnih akterjev. Poleg tega se trg svetovalnih storitev za poslovodstvo organizacije ves čas spreminja, v nasprotju z ostalimi trgi, ki so dobro opredeljeni.

Kot ugotavlja raziskava FEACO<sup>1</sup> (FEACO Survey 2004, str. 5), se svetovanje poslovodstvom organizacij ves čas združuje z ostalimi poslovnimi storitvami, ki zagotavljajo visoko dodano vrednost, z namenom zagotoviti inovativne rešitve in pomagati organizacijam, da ostanejo konkurenčne. Svetovalci se ponavadi odzivajo na potrebe (organizacij) in ne sledijo nekemu standardnemu postopku. Svetovalci morajo biti sposobni ponuditi celovite rešitve, hkrati pa tudi visok nivo specializacije tam, kjer je to zahtevano. Vedno več pozornosti morajo

---

<sup>1</sup> FEACO – Evropska zveza združenj za svetovanje managementu – je bila ustanovljena leta 1960 v Parizu. Zveza ima 23 članic – nacionalnih združenj, ki predstavljajo več kot 3.500 podjetij za svetovanje vodstvom organizacij z več kot 110.000 svetovalci. Primarno gre za evropsko organizacijo. Njen glavni namen je pomoč pri promociji in razvoju stroke svetovanja vodstvom organizacij v Evropi z zagotavljanjem podpore nacionalnim združenjem na tistih področjih, kjer je združen glas močnejši kot skupek posameznih članov. Glavni cilji FEACO so: promocija mreženja, internacionalizacija, najboljše prakse in poslovna integriteta, koordinacija aktivnosti združenj članov na nacionalnem nivoju, komunikacija glede razvoja sektorja na nivoju EU in predstavljanje sektorja na nivoju EU.

posvečati kakovosti izdelkov in storitev, boljši komunikaciji z naročniki in družbeni odgovornosti. V obravnavanem primeru bo kakovost pomembna pri izvajanju projektov, v obliki katerih izvajamo storitve za naročnike pa tudi interne naloge.

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko uporabimo tako na nivoju organizacije pri določanju strateških ciljev kot tudi na nižjih nivojih, na primer na nivoju oddelka, na nivoju projekta, na nivoju aktivnosti, skupine ali posameznika, na katerih določimo »lokalno« pomembne strateške cilje. V magistrski nalogi je predstavljen predlog uravnoteženega sistema kazalnikov na nivoju projektne okolja oziroma posameznega projekta. Projekte lahko obravnavamo kot »mini-organizacije«, ki zahtevajo enako pojasnitev in primerjavo kot organizacija sama. Ker so strukturirani in kontrolirani kot celotna organizacija, so pridobili sloves visoke stopnje neuspeha v enem ali več kritičnih faktorjih uspeha. Da bi bolje vodili projekte v teku in zagotovili ustrezen odziv v organizaciji na naraščajoče zahteve po odličnosti v projektne vodenju, lahko uporabimo uravnoteženi sistem kazalnikov za izvedbo »zdravstvenih pregledov« skozi življenjski cikel projekta. Ko vodje projekta gledajo štiri poslovne vidike (vidik učenja in rasti, vidik notranjih procesov, vidik kupcev in finančni vidik), začnejo razumeti resnični vpliv uspeha projekta v celotni organizaciji in vidijo, da je uspeh odvisen od projekta samega, portfelja projektov v organizaciji in organizacije same (Stewart, 2001, str. 38).

Organizacijsko okolje, ki je potrebno za uspeh projekta, kreira poslovodstvo organizacije. Način, na katerega managerji opredelijo, strukturirajo in obravnavajo projekte, je bistvenega pomena za uspeh ali neuspeh teh projektov in posledično uspeh ali neuspeh organizacije. Projektne vodjem je znana frustrirajoča situacija, ko je projekt izveden v določenem časovnem okviru, znotraj predvidenih stroškov in glede na predpisane specifikacije, vendar pa pomeni neuspeh v organizacijskem smislu, saj ni relevanten za poslanstvo organizacije ali konkurenčni položaj organizacije. Povezava strategije neposredno s projekti, ki so organizirani za izvedbo te strategije, izloči to frustracijo in hkrati prihrani veliko časa in tudi denarja. Ena možnost za vzpostavitev te povezave – seveda ne edina možnost – je uravnoteženi sistem kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga organizacijam razjasniti njihovo strategijo in postaviti prava vprašanja (ter uporabiti prava merjenja), da preverijo, če se strategija dejansko izvaja. Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja strukturiran okvir za povezavo med strategijo in projekti (Crawford, 2002, str. 233).

## **1.2 Namen in cilj magistrskega dela s temeljno hipotezo**

Uravnoteženi sistem kazalnikov, kot že omenjeno, rešuje težavo uporabe zgolj finančnih kazalnikov, ki že dolgo niso več dovolj za ovrednotenje položaja in uspešnosti organizacije. Velja pa, da ne obstaja en sam uravnoteženi sistem kazalnikov, ki bi ga lahko vpeljali v katerokoli organizacijo. **Namen magistrskega dela** je osvetliti to vprašanje in ponuditi managerjem, ki so vpeti v projektno organiziranost, lažjo uporabo orodja, znanega kot uravnoteženi sistem kazalnikov.

**Cilj magistrskega dela** je vzpostaviti sistem za ugotavljanje uspešnosti v projektnem okolju, ki upošteva več vidikov poslovanja, ne le finančnega. Projektni način dela vedno bolj zamenjuje procesnega. Za popolno delovanje tega sistema je treba vključiti vse zaposlene. Delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov organizaciji ponudi vse potrebne informacije za sprejemanje pravih in pravočasnih poslovnih odločitev in omogoči takojšnje odzivanje na spremembe v poslovnem okolju.

**Temeljni hipotezi** mojega magistrskega dela sta:

1. Uravnoteženi sistem kazalnikov je mogoče razviti za projektno okolje.
2. Uravnoteženi sistem kazalnikov je učinkovita metoda za merjenje učinkovitosti projektov.

Vsi projekti morajo temeljiti na sledečih standardnih poslovnih ciljih, če želijo biti uspešni: doseganje visoke produktivnosti, izboljševanje kakovosti, dostava v dogovorjenem roku, zmanjšanje časa trajanja cikla projekta, večanje tržnega deleža, učinkovita in uspešna uporaba virov in obvladovanje stroškov. Merila uravnoteženega sistema kazalnikov izbere organizacija, ki sistem uvaja. Sistem uporablja merila, ki jih organizacija vzpostavi, da podpre usklajenost ciljev, okrepi komunikacijo glede teh ciljev, zagotovi stalno izboljševanje v smeri ciljev skozi osebne cilje vseh zaposlenih in doseže sodelovanje skupnosti. Trenutno ne obstaja točno določena rešitev za poslovanje projektov z uravnoteženim sistemom kazalnikov (Stewart, 2001, str. 39). Vsak uravnoteženi sistem kazalnikov mora biti prirejen organizaciji oziroma okolju, v katerem se uporablja.

### **1.3 Metode dela**

V magistrski nalogi sem najprej uporabila deskriptivni pristop, ki temelji na preučevanju teoretične podlage (razpoložljive literature in virov). S pomočjo deduktivne metode sem na podlagi splošnih dognanj teorije, relevantne za obravnavani problem, izluščila temeljne koncepte, pojme in načela za razvoj teme svoje magistrske naloge. Uporabila sem domačo in tujo literaturo, ki zajema knjige, članke iz revij, gradiva iz spletnih virov, konferenčna gradiva ter interna gradiva referenčne organizacije. Predvsem tuja literatura je zelo bogata glede opredelitev obravnavanega sistema merjenja. V zadnjem obdobju je tudi vse več domače literature, ki obravnava to tematiko, pa tudi gradiv, ki podajajo praktične izkušnje slovenskih organizacij, ki za presojanje uspešnosti poslovanja uporabljajo sodobne metode, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov.

Preko analize in razčlenitve temeljnih konceptov, pojmov in načel iz dostopne literature ter virov sem postavila osnovo za obravnavo te tematike. Drugi del naloge je praktičen in temelji na vzpostavitvi uravnoteženega sistema kazalnikov za projektno okolje, v katerem deluje konkretna organizacija. Namen tega dela je vzpostaviti sistem, ki bo deloval tako v projektnem okolju obravnavane organizacije kot tudi v organizacijah, ki z njo poslovno sodelujejo in svoje aktivnosti izvajajo v obliki projektov. Pri tem sem upoštevala naravo poslovanja organizacije, gre namreč za storitveno organizacijo, katere glavni del poslovanja so svetovalne storitve. Opirala sem se tudi na lastne izkušnje, pridobljene z nekajletnim delom



na področju plana in analiz v obravnavani organizaciji. Praktični del naloge temelji na dognanjih prvega, teoretičnega dela. Sodelovanje v organizaciji, ki je projektno organizirana, mi bo kasneje omogočilo tudi preizkus oblikovanega uravnoveženega sistema kazalnikov za projekte v konkretnem okolju.

#### **1.4 Struktura magistrskega dela**

Magistrsko delo je razdeljeno na dva glavna dela: prvi, teoretično metodološki del, in drugi, bolj praktičen del. Prvi del prikazuje glede na namen in cilj naloge relevantna dognanja, ki jih ponujajo literatura in viri s področja strateškega poslovođenja organizacije, načinov merjenja uspešnosti poslovanja, uravnoveženega sistema kazalnikov, panoge svetovanja in projektnega načina dela.

Drugi, praktično usmerjeni del naloge, je namenjen vzpostavitvi uravnoveženega sistema kazalnikov v projektne okolju. Podlaga za ta del magistrske naloge so tako teoretična izhodišča prvega dela naloge kot tudi poznavanje poslovanja referenčne organizacije in podatki iz internih virov organizacije.

Kot uvod v obravnavo izbranega orodja strateškega poslovođenja v 2. poglavju najprej opisujem strateško usmerjeno organizacijo in njena načela, razložim pojem strategije in postopek njenega oblikovanja in realizacije ter predstavljam pojma poslanstva in vizije. V tem poglavju predstavljam tudi klasične in sodobne načine merjenja uspešnosti poslovanja. V naslednjem, 3. poglavju, predstavljam uravnoveženi sistem kazalnikov, njegov nastanek in razvoj, štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov in vlogo uravnoveženega sistema kot orodja za spremljanje uspešnosti organizacije ter managerskega sistema. 4. poglavje je namenjeno predstavitvi in postopku oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov, podrobnejši predstaviti vseh štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov in povezavi med njimi. V 5. poglavju predstavljam postopek in pravila uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov in opisujem do sedaj znane koristi, napake, težave in kritike uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov. To poglavje na kratko predstavlja tudi povezavo uravnoveženega sistema kazalnikov s sistemom vodenja kakovosti.

6. poglavje predstavlja uvod v praktičen del naloge, ki pokriva uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov v projektne okolju. To poglavje tako opisuje projektne okolje in projektne organizacijsko strukturo, projektne vodenje in projektne način dela. Hkrati je tu predstavljen tudi zrelostni model kot podlaga za doseganje odličnosti pri projektne vodenju. V 7. poglavju predstavljam panogo svetovanja poslovođstvom organizacij, v kateri delam tudi sama, in naravo storitev, za katero bo oblikovan uravnoveženi sistem kazalnikov. 8. poglavje je namenjeno oblikovanju modela uravnoveženega sistema kazalnikov za projektne okolje. Predstavljeni so štiri vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov za projektne okolje, oblikovanje tovrstnega sistema in na koncu še predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za projekte obravnavane organizacije. V sklepnem, 9. poglavju, predstavljam glavne ugotovitve svoje naloge.

## 2 STRATEŠKO POSLOVODENJE

### 2.1 Strateško usmerjena organizacija

Kot uvod v to poglavje navajam opažanja Bolmana in Deala (Shepko, Douglas, 1998) glede organizacij na splošno:

- ❖ *Organizacije so kompleksne.* Največji vzgon te kompleksnosti je osredotočen na ljudi in na zmožnost razumevanja in predvidevanja njihovega vedenja.
- ❖ *Organizacije presenečajo.* Rezultati v nobeni organizaciji niso predvidljivi. Današnje odločitve bodo vplivale na jutrišnje rezultate.
- ❖ *Organizacije zavajajo.* Ko je odločitev sprejeta, so rezultati pogosto »zakriti«, saj niso taki, kot so bili pričakovani. Ta prevara ustvarja dodatno plast kompleksnosti.
- ❖ *Organizacije so dvoumne.* V vsej kompleksnosti, presenečenju in zavajanju je težko opredeliti, kaj se dejansko dogaja v organizaciji. Merjenje uspešnosti je tako najbolj ustrezno pri reševanju takih situacij.

Organizacije dandanes vedno bolj razumejo, da mora oblikovanje strategije postati stalen proces, kjer sodelujejo vsi v organizaciji. Meriti je treba uresničevanje strategije in zelo dobro orodje za to je uravnoteženi sistem kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča organizacijam zgraditi managerski sistem, ki zagotavlja uresničevanje strategije oziroma strateško osredotočeno organizacijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za pregled strategije iz štirih različnih vidikov: finančnega, vidika kupcev, notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Sistem daje managerjem pravilne informacije za sprejem pomembnih odločitev, ki vplivajo na vse v organizaciji.

Kljub temu da različne organizacije različno pristopajo k uvedbi in izvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov, obstaja pet skupnih načel. O njih govorimo kot o načelih strateško usmerjenih organizacij (Kaplan, Norton, 2001, str. 23–30, str. 60) (Glej tudi Sliko 1.):

**1. načelo: Preoblikovanje strategije v dejanja.** Hitrost, s katero so v nekaterih organizacijah nove strategije prinesle rezultate, je pomenila, da uspeh organizacij ni odvisen od uvedbe izjemno novih izdelkov ali storitev, velikih kapitalskih naložb oziroma celo razvoja novih neopredmetenih ali »intelektualnih« sredstev. Nove strategije in uravnoteženi sistem kazalnikov so odkrili sposobnosti in sredstva, ki so bila skrita v stari organizaciji. Za uresničitev moramo strategijo znati opisati, pri čemer si lahko pomagamo z novim ogrodjem, ki ga imenujemo »strateški diagram«. Gre za obsežen ustroj vzročno-posledičnih povezav za opisovanje strategij, ki je osnova za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov.

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

**3. načelo: Uresničevanje strategije kot vsakodnevno delo.** Strateško usmerjene organizacije želijo, da zaposleni uskladijo svoje vsakodnevne dejavnosti tako, da dosegajo

strateške cilje in da najdejo nove, inovativne priložnosti, ki včasih presegajo okvire njihovega položaja ali enote, kjer delajo, da bi prispevali k doseganju organizacijskih ciljev. Izvršni direktorji uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov kot pomoč pri posredovanju nove strategije organizaciji in poučevanju o njej. Uravnoteženi sistem kazalnikov se uporablja za posredovanje strateških ciljev zaposlenim in ne za ukazovanje, kaj naj delajo.

**4. načelo: Oblikovanje in uresničevanje strategije kot nenehen proces.** Proces za obvladovanje uresničevanja strategije v preteklosti ni obstajal, zato je vsaka organizacija razvila lasten pristop. Organizacije tako povezujejo strategijo s procesom načrtovanja. Hkrati uvajajo preproste sestanke posloводства organizacije za preverjanje strategije in razpravo o uravnoteženem sistemu kazalnikov. Direktorji uspešnih organizacij uporabljajo ideje in znanje, ki jih ustvarja organizacija, za nenehno »uglaševanje« strategij. Namesto da bi bila kontrola uresničevanja strategije letni dogodek, je postala nenehen proces.

**5. načelo: Spodbujanje sprememb z vrha organizacije.** Strategija zahteva spremembe v skoraj vsakem delu organizacije, te spremembe pa naj bi usklajevali vsi v organizaciji. Uresničevanje strategije zahteva nenehno pozornost in osredotočenje na sveže predloge ter na uspešnost sprememb v primerjavi z želenimi rezultati. Če tisti na vrhu niso energični voditelji procesa, potem se spremembe ne bodo dogodile, strategija ne bo uresničena in priložnost za doseganje izjemnega rezultata bo zamujena. Rezultat procesa je nov sistem poslovoidenja – sistem strateškega poslovoidenja. Različne faze tega procesa lahko trajajo od dve do tri leta.

Za dobre vodje seveda ne obstaja »ustaljeno stanje«. Z vpenjanjem nove strategije in nove kulture v sistem poslovoidenja lahko organizacije ustvarijo okvire za prihodnji razvoj. Konkurenčno okolje se nenehno spreminja, zato se morajo strategije nenehno razvijati, da odsevajo nove priložnosti in nevarnosti. Natančno prilagajanje strategije in njeno uresničevanje mora biti nenehen proces.

**Slika 1: Načela strateško usmerjene organizacije**



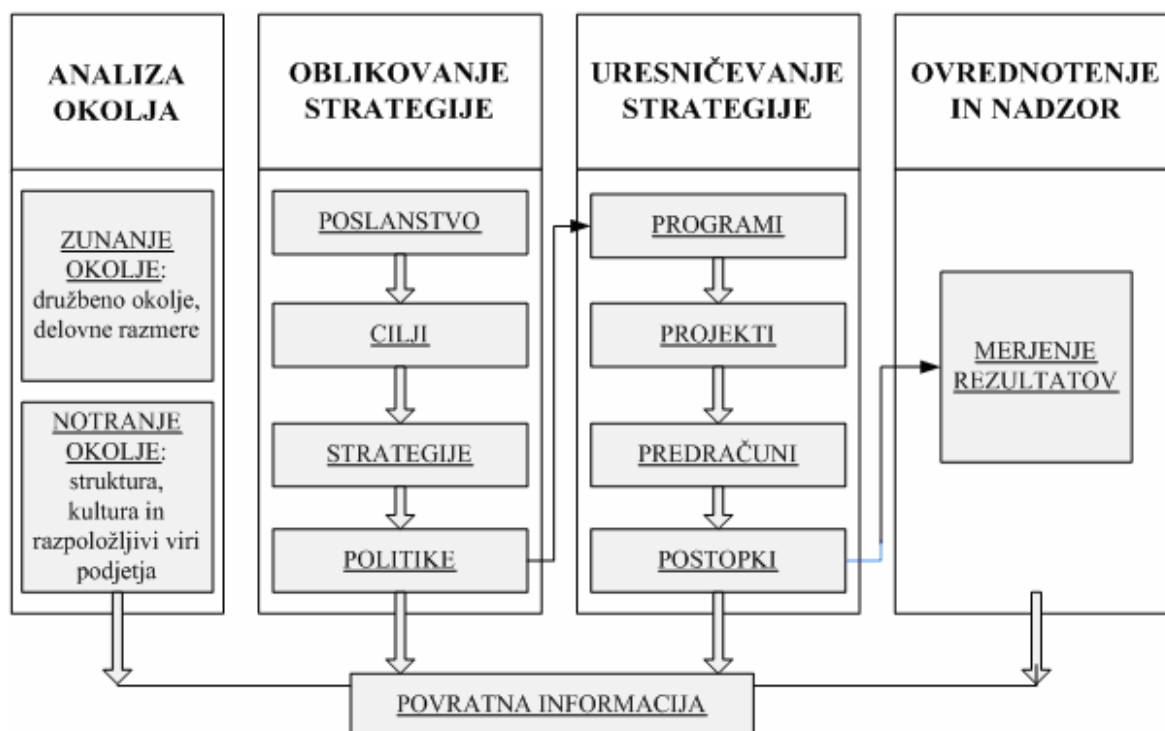
Vir: Kaplan, Norton, 2001, str 22.

Bistvo strateškega poslovanja je po Pučku (1999, str.105):

- ❖ ocenjevanje bistvenih razvojnih problemov in priložnosti organizacije v obliki predvidenih dolgoročnih ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje organizacije;
- ❖ preverjanje in postavljanje osnovnih razvojnih zasnov, načrtov in ciljev organizacije;
- ❖ odločanje na osnovi dolgoročnega poslovnega horizonta ob upoštevanju posledic današnjih poslovnih odločitev;
- ❖ zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov, kar omogoča prilagajanje nepredvidenim spremembam v okolju;
- ❖ zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost organizacije kot integrirane, usklajene celote;
- ❖ izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspešnosti;
- ❖ sistematično uresničevanje strategij;
- ❖ spremljanje in nadziranje uresničevanja strategij.

V zvezi z aktivnostmi v okviru strateškega poslovanja so nastali številni teoretični modeli (glej Sliko 2), ki pa v osnovi proces strateškega upravljanja in poslovanja delijo na proces strateškega načrtovanja, proces uresničevanja ter proces kontrole uresničevanja strategije.

**Slika 2: Model strateškega upravljanja in poslovanja**



*Vir: Prirejeno po Hunger, Weelen, 1996, str. 10.*

Raziskave so pokazale, da največji problem ni oblikovanje strategij ali njihovo pomanjkanje, temveč njihovo izvrševanje oziroma uresničevanje. Strategija je sicer neka osnovna usmeritev organizacije, ki pa se prilagaja spremembam in okoliščinam, zato se v času spreminja. Tako bi se moralo spreminjati poslovanje organizacije ter konec koncev tudi načini merjenja

njegove uspešnosti. V procesu uresničevanja strategije poslovodstvo organizacije ob upoštevanju organizacijske strukture, kulture organizacije in načina poslovanja strategijo pretvarja v operativne pojme. To izvaja preko oblikovanja različnih programov, projektov, predračunov in postopkov. V programu so navedene skupine aktivnosti, potrebne za doseganje določenega cilja, na primer program razvoja kadrov, program financiranja organizacije itd. Program ni naloga le enega oddelka v organizacije, temveč so vanj vpletene različne enote organizacije. Projekti so kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve traja od nekaj mesecev pa do nekaj let.

Na osnovi pomembnosti snovanja in uresničevanja projektov se je oblikovalo t. i. projektno vodenje (tudi »projektne management«), posebna veda, ki se ukvarja s pomenom, strukturiranjem ter uresničevanjem projektov. Predračuni so količinski, največkrat vrednostno izraženi planski cilji oziroma pričakovani rezultati. V predračunih se posamezni plani in programi vrednostno opredelijo, zato je pomembno, da pri njihovem oblikovanju sodelujejo zaposleni, ki so v določen program ali plansko nalogo vključeni. V okviru uresničevanja strategije je opredeljeno še *akcijsko načrtovanje*, ki določa potrebne akcije, njihove nosilce, časovne okvire postopkov ter pričakovane rezultate, *ciljno vodenje*, ki določa slog poslovanja, ki pretvarja cilje organizacije v delovne cilje skupin in posameznikov, *usmerjanje*, ki vključuje vsakodnevno motiviranje in usmerjanje ljudi k zastavljenim ciljem, ter tudi zelo pomembno *kadrovanje* (Pučko, 1999, str. 14–34).

Glede na to da sem v tem poglavju že govorila o strategiji, jo želim v naslednjem poglavju nekoliko podrobneje predstaviti.

## 2.2 Kaj je strategija?

Dandanes je treba organizacije ustrezno upravljati, da bi dosegli želene cilje. Pri tem nam lahko pomaga izdelava ustrezne strategije organizacije.

Glede na navedbe Kaplana in soavtorjev je strategija nabor hipotez o vzrokih in posledicah razmerij. Opredelitev strategije organizacije vključuje (Martin, 2005):

1. Opredelitev trga, ki mu bo organizacija služila – lokalno, nacionalno, globalno.
2. Opredelitev strank – širše ali ožje, glede na starost, višino prihodkov in podobno.
3. Opredelitev kritičnih notranjih procesov, potrebnih za doseg in zadovoljitev teh kupcev.
4. Opredelitev posamičnih in organizacijskih sposobnosti, potrebnih na drugih področjih.

Po Minzbergu in Simonsu je pri strategiji treba upoštevati naslednje (Kaplan, Norton, 2000, str. 264):

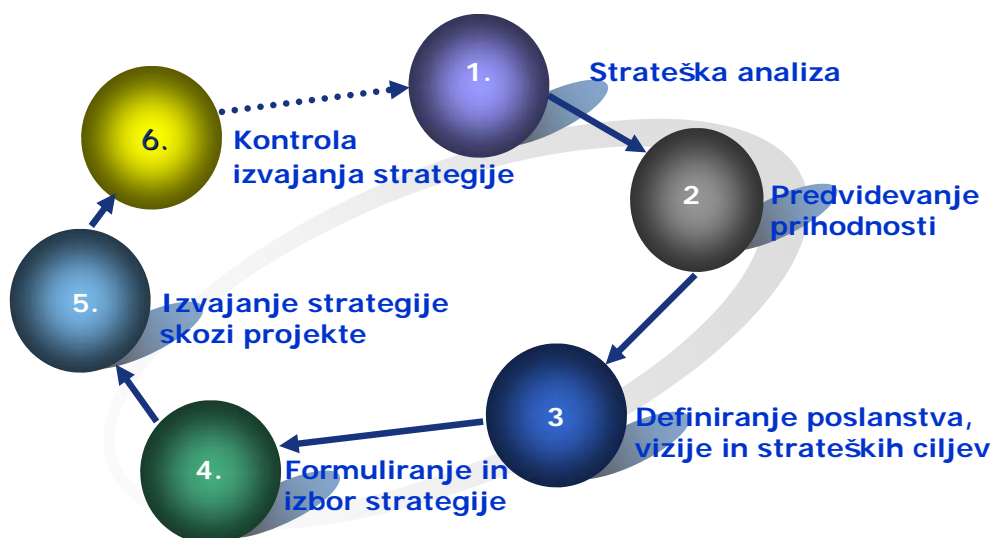
- ❖ Strategije se razvijajo in spreminjajo s časom.
- ❖ Organizacije lahko izpodrinejo načrtovane strategije.
- ❖ Izdelava in izvedba strategije sta medsebojno tesno povezani.
- ❖ Strateške zamisli lahko nastanejo povsod v organizaciji.
- ❖ Strategija je proces.

Aktivnosti pri oblikovanju in izvedbi strategije so ponavadi naslednje (Usmeritve za pripravo strategije organizacije, 2006, str. 31):

- ❖ celovita ocena organizacije (SWOT<sup>2</sup> analiza),
- ❖ opredelitev vizije in poslanstva organizacije,
- ❖ oblikovanje strateških planskih ciljev,
- ❖ razvijanje strategij,
- ❖ ocenjevanje strategij in izdelava strateškega plana,
- ❖ uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja,

kar v nadaljevanju prikazuje tudi Slika 3. V njej je med celovito SWOT strateško analizo ter opredelitvijo vizije in poslanstva dodano še predvidevanje prihodnosti notranjega in zunanjega okolja organizacije, saj zaradi spreminjajoče prihodnosti obstaja možnost, da bo treba prilagoditi tudi poslanstvo in vizijo. V spodnji sliki bi lahko fazi 1 in 2 med seboj zamenjali, saj za kakovostno SWOT analizo dejansko potrebujemo tudi že predvidevanje prihodnosti.

**Slika 3: Običajni postopek pri oblikovanju in izvedbi strategije**



*Vir: Usmeritve za pripravo strategije organizacije, 2006, str 32.*

Proces strateškega poslovanja se začne z ocenjevanjem položaja organizacije, kjer se običajno najprej izvede celovita analiza prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT), s katero se ugotovi, kje ima organizacija glavne (notranje) prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco (analiza uspešnosti poslovanja, analiza notranjih virov, analiza sedanje strategije, analiza programa in zmogljivosti proizvodnje, analiza tehnološkega

---

<sup>2</sup> Analiza SWOT (ang.: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti in pomaga vodstvu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti ter na področja, kjer je podjetje močno, kjer so največje priložnosti. Z analizo SWOT je mogoče pregledati tudi skladnosti novih idej o izdelkih v povezavi s strateškimi cilji in sprejeto politiko in strategijo podjetja.

procesa in potrebne infrastrukture, analiza potreb po znanju kadrov) in kaj predstavlja (zunanje) priložnosti in nevarnosti za organizacijo (analiza političnega, gospodarskega, kulturnega, tehnološkega in naravnega podkolja, analiza odjemalcev in demografskih značilnosti prebivalstva, analiza konkurence in partnerskih organizacij, analiza tržišča, ocena strokovnega pregleda možnih tehnologij in opreme ...). Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega načrtovanja v ožjem smislu besede (Pučko, 2003, str. 129).

Prva naloga pri postavitvi strategije je opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Če poslanstvo in vizija organizacije nista opredeljena, je smiselno vprašanje, zakaj ta organizacija sploh obstaja.

Vizija je dolgoročno želen prihodnji položaj organizacije v njenem okolju in izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju organizacije. Večja težava je pri opredelitvi poslanstva, ki običajno poskuša opredeliti, kaj je in kaj bo poslovno področje organizacije ter komu in na kakšen način le-ta služi. **Poslanstvo** torej pojasnjuje, zakaj organizacija obstaja in postavlja smernice za doseganje postavljenih ciljev. Čeprav so ti cilji ponavadi dodelani in visoko zastavljeni, mora poslanstvo predstavljati vsakodnevno orodje za pomoč pri sprejemanju odločitev in skrbeti za to, da so vsi osredotočeni na tisto, kar je pomembno. Ob stalnem upoštevanju poslanstva lahko organizacija ugotovi, ali so njene aktivnosti skladne s postavljenimi cilji in vrednotami.

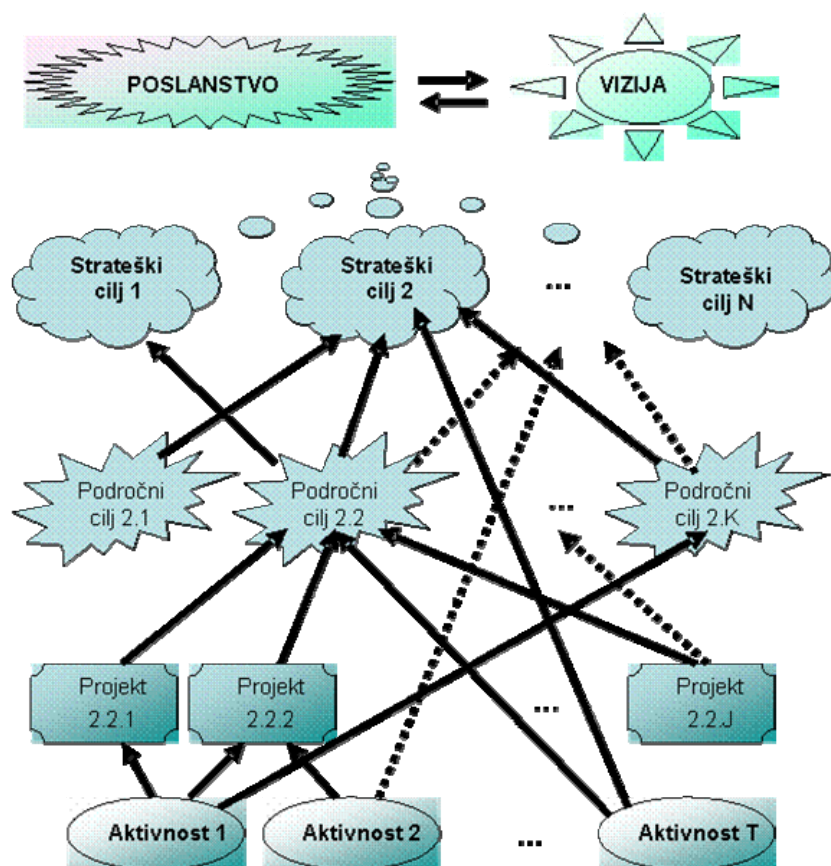
Za opredelitev poslanstva moramo najprej določiti, kakšna organizacija želimo biti, na katerih trgih želimo delovati in kaj v našem poslu predstavlja uspeh. Opredeliti je treba sposobnosti, ki so potrebne za doseg tega uspeha, in odgovoriti na ostala pomembna vprašanja o organizaciji in tem, kako naj bi drugi zaznavali našo organizacijo. Izjava o poslanstvu mora biti kratka, jasna in razumljiva. Poslanstvo mora podpreti poslovodstvo organizacije, treba ga je periodično pregledovati in po potrebi spremeniti, še zlasti, če se organizacija poda na druga poslovna področja, se združi z drugo organizacijo in podobno (Beagrie, 2005, str. 35).

**Vizija** je slika prihodnosti. Osredotoča se na končni rezultat, ne pa nujno na to, kako do tja priti. Vizija se mora prilagajati spremembam v okolju. Hkrati predstavlja okvir za vse, kar organizacija počne (Silvers, 1994/1995, str. 10–14). Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v organizaciji in v okolju organizacije. Opredeljena vizija na zunaj razlikuje organizacijo od drugih organizacij. Ponujala naj bi jasen in privlačen pogled na prihodnost organizacije, ki ga zaposleni radi sprejmejo (Pučko, 2003, str. 125–126).

Strateško poslovodenje je kontinuiran proces stalnega prilagajanja organizacije spremenljivemu okolju, na katerega zmore vplivati (vendar samo delno) tudi sama organizacija. Poslovodenje zajema procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Z organizacijskega vidika gre za procese delegiranja, z vsebinskega vidika za procese usklajevanja, z metodološkega vidika pa za procese odločanja. Slika 4 prikazuje uporabo strateškega poslovodenja v sodobnih organizacijah. Puščice prikazujejo sledenje,

nameni pa izhajajo v obratni smeri. Prikazano sliko je treba brati približno tako, kot je opisano v nadaljevanju. Vizija izhaja iz poslanstva (lahko je tudi obratno), strateški cilji izhajajo iz vizije, področni cilji pa izhajajo iz strateških ciljev. Izvedba nekaterih aktivnosti je potrebna za podporo izvedbi posameznih projektov, nekatere (redkejšje) aktivnosti podpirajo doseganje področnih ciljev, druge (še redkejšje) aktivnosti pa podpirajo doseganje celo strateških ciljev. Z izvajanjem določenih projektov se sledi posameznim področnim ciljem (lahko tudi večjemu številu področnih ciljev hkrati) oziroma z izvedbo določenega projekta se dosega posamezni področni cilj (lahko celo več področnih ciljev). Če se torej smotrno in usklajeno načrtuje po posameznih nivojih (navzdol) in se nato tisto, kar je bilo načrtovano, učinkovito izvaja, se z izvajanjem aktivnosti in projektov sledi (smotrnim in usklajenim) področnim ciljem, s sledenjem področnih ciljev se posledično sledi (smotrnim in usklajenim) strateškemu ciljem, z doseganjem le-teh pa se sledi viziji in s sledenjem viziji, ki je usklajena s poslanstvom, se sledi tudi poslanstvu. Povezava med poslanstvom in projekti je torej dvosmerna, saj projekti (posredno) izhajajo iz poslanstva, slednje pa se dosega s projekti.

**Slika 4: Uporaba strateškega poslovođenja v sodobnih organizacijah**



*Vir: Usmeritve za pripravo strategije organizacije, 2006, str 35.*

**Strateške planske cilje** je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi organizacija doseči. Gre za povsem določene rezultate tako v pogledu obsega (velikosti) kot v pogledu časa. Njihove glavne naloge so zagotoviti središčne točke v organizaciji, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje virov. Sami planski cilji, če so realni, imajo praviloma veliko



motivacijsko moč za zaposlene v organizaciji. Služijo za rangiranje alternativ, ki se v poslovanju pojavljajo. Omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v organizaciji, ki zagotavlja temu odločanju določeno konsistentnost. Planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti. Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razčlenjevati na tri faze. Prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva organizacije, o čemer je v tem poglavju že bilo govora. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalnikov, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim količinsko opredeljenim kazalnikom, ki bodo izražali planske cilje. V procesu izbiranja ključnih kazalnikov za planske cilje izbiramo po eni strani splošne kazalce uspešnosti organizacije in na drugi strani določene kazalce, vezane na posamezne podstrukture organizacije. S **strategijo** lahko razumemo vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. V tem smislu vsebuje planska strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali vnaša določena pravila v to odločanje. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobršni meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Vendar ta »umetnost« oblikovanja strategij uporablja v največji možni meri razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter sploh raziskovalne metode (Pučko, 2003, str. 161–170).

Posamezne razvite strategije je mogoče ocenjevati z dokaj splošnimi merili, kot so (Pučko, 2003, str. 282):

- ❖ notranja konsistentnost strategije,
- ❖ skladnost strategije s prednostmi organizacije in glavnimi slabostmi,
- ❖ skladnost strategije z razpoložljivimi resursi organizacije,
- ❖ skladnost strategije z ugotovljenimi poslovnimi priložnostmi in nevarnostmi,
- ❖ skladnost organizacijske strukture organizacije z razvito strategijo,
- ❖ konsistentnost strategije z vrednotami in cilji ključnih poslovnih kadrov v organizaciji.

Ta seznam splošnih meril je mogoče še podrobneje razčlenjevati.

Končna ocena vsake možne strategije vsaj načelno temelji na njenem verjetnem prispevku k doseganju operativnih strateških ciljev. Zato je treba oceniti, kakšna bo verjetna poslovna uspešnost strategije tako glede na prihodnje okolje kot glede na notranje sposobnosti organizacije. Tehnike so lahko matematično-statistične, brez dodatnega količinskega ovrednotenja rezultatov ocenjevanja ali z njimi. Najpogosteje se pri tem opirajo na razne računovodske predračune ali celo samo na metode subjektivnega ocenjevanja. Ko so razvite strategije ocenjene ali analizirane, je na vrsti izbira najboljše med njimi. Izbiralna merila so že sami smotri poslovanja organizacije, predvsem pa postavljeni strateški cilji. Strategija, ki zagotavlja, da bo mogoče najboljše dosegati te cilje, ima največ možnosti. Izbrana strategija (ali izbran sestav strategij) dobi potem svojo dodelano obliko v posameznih planih organizacije oziroma v bolj ali manj podrobno izdelanem strateškem planu organizacije.

Seveda pa uspešne strategije ni brez njenega natančnega načrtovanja, uresničevanja in nadzora uresničevanja, o čemer bom nekoliko več zapisala v naslednjem poglavju.

## 2.3 Strateško načrtovanje, uresničevanje strategije in nadzor uresničevanja

V splošnem je načrtovanje zamišljanje rezultatov dela in samega delovnega procesa v negotovi prihodnosti za zagotavljanje racionalnega delovnega procesa in ciljev oziroma za zagotavljanje človekove aktivne vloge v vplivanju na prihodnost. Vzrok za načrtovanje je v preprečevanju morebitnih problemov. Načrtovanje povezuje organizacijo z okoljem, interno pa daje načrtovanje smisel in kaže smer delovanja, spodbuja delovanje, je osnova za primerjanje izvedbe in daje okvir za usklajevanje posameznikov v združbo. Doseganje plana je tudi cilj ali merilo kontrole (Rozman et al., 1993, str. 29).

Različni avtorji različno razlagajo pojem načrtovanja. Na kratko bi lahko rekli, da je načrtovanje poslovanja v organizaciji zavesten in organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja o prihodnji poslovni dejavnosti organizacije. Kot osnova služijo njegovi osnovni smotri in zavestno spremljanje take dejavnosti ter prizadevanja po minimizaciji tveganja s kar najboljšim spoznavanjem verjetnih prihodnjih zunanjih in notranjih poslovnih možnosti organizacije, notranjih in zunanjih razmerij, prednosti in slabosti glede na predvidene zunanje poslovne nevarnosti ter jasno upoštevanje v prihodnosti pomembnih poslovnih dejavnikov organizacije (Pučko, 1993, str. 103–108).

Pogosto se izkaže (Pustatičnik, 2006, str. 5), da je uresničevanje strategij najzahtevnejša faza v procesu strateškega poslovanja. Tudi odlično zasnovane strategije ne zagotavljajo uspeha oziroma doseganja načrtovanih učinkov, če jih ne uresničujemo uspešno in učinkovito ter stalno ne kontroliramo pravilnosti izbranih strategij, uspešnosti in učinkovitosti uresničevanja le-teh in jih, če je treba, pravočasno ne prilagajamo novim razmeram (tudi v fazi uresničevanja). V fazi uresničevanja strategij je že nekaj desetletij praktično nepogrešljivo projektno vodenje, ki je zelo učinkovit in uspešen način pretvorbe strateških ciljev in strategij v konkretna dejanja in učinke, o čemer bom več zapisala v nadaljevanju. Uresničevanje strategije je zatorej celota aktivnosti in izbir, ki jih terja izvedba strateškega plana.

Za uresničitev strategije morajo biti poslovne enote in zaposleni usklajeni in povezani s strategijo. Ravno zaradi hitrih sprememb v tehnologiji, konkurenci in zakonodaji mora postati oblikovanje in uresničevanje strategije nenehen proces, v katerem sodelujejo vsi. Ko uresničevanje strategije postane vsakodnevno delo vseh, pride tudi uspeh.

Seveda je treba pri uresničevanju strategije upoštevati tudi kontrolo uresničevanja. Le-ta nam pove, kje so odkloni od tistega, kar smo načrtovali, na podlagi tega lahko sprejmemo konkretne ukrepe. Za to pa moramo imeti na voljo vse potrebne informacije in sistem kontrole, ki ni preveč zapleten in ne terja preveč dela. Tako bomo hitreje imeli natančnejšo sliko glede uspešnosti poslovanja organizacije, o čemer pišem v naslednjem poglavju.

## **2.4 Načini merjenja uspešnosti poslovanja v strateško usmerjenih organizacijah**

Uspešnost poslovanja organizacije tradicionalno pojmuje kot razmerje med ciljem in potrebnimi vlaganji, torej z dobičkonosnostjo kapitala, ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom. Zaradi tega naj bi bili tradicionalni finančni kazalniki preveč enostransko določeni, predvsem s strani lastnikov.

Obstaja seznam razlogov, ki naj bi govorili v prid uvedbe sistema merjenja uspešnosti. Nekaj je predstavljenih v nadaljevanju (Arveson, 1998b):

1. Sistem merjenja uspešnosti izboljšuje končni rezultat z zniževanjem procesnih stroškov, izboljševanjem produktivnosti in uresničevanjem poslanstva.
2. Sistem merjenja uspešnosti, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, omogoča uskladitev strateških aktivnosti s strateškim planom. Organizacija s takim sistemom dobi tudi povratne informacije, ki jih potrebuje za nadaljnje načrtovanje.
3. Merjenje učinkovitosti procesov zagotavlja racionalno osnovo za izbiro prioritiziranih izboljšav poslovnih procesov.
4. Sistem omogoča managerjem opredeliti najboljše prakse v organizaciji in razširitev uporabe teh praks na druga področja.
5. Preglednost, ki jo zagotavlja sistem merjenja uspešnosti, podpira boljše in hitrejše odločanje glede predračuna in nadzor procesov v organizaciji. Posledično to znižuje tveganje.
6. Preglednost zagotavlja odgovornost in spodbude, temelječe na realnih podatkih, ne na subjektivnih sodbah. To omogoča okrepitev in motivacijo, ki prihaja s strani konkurentov.
7. Sistem omogoča primerjavo uspešnosti procesov z ostalimi organizacijami.
8. Zbrani podatki o stroških procesov za več preteklih projektov omogočajo točnejšo ocenjevanje stroškov za prihodnje projekte.

### ***2.4.1 Klasični načini merjenja uspešnosti poslovanja***

V sodobnih proizvodno-poslovnih razmerah ter ob pojavu novih tehnologij zgolj finančni pokazatelji za merjenje uspešnosti niso dovolj, so pa nujni v kombinaciji s sodobnejšimi kazalniki. Njihova največja kritika je njihova usmerjenost v preteklo dogodke in dosežke ter dejstvo, da z njimi ni vedno mogoče presoditi, kateri dejavniki so prispevali k uspešnosti poslovanja. K uspehu organizacije lahko pripomorejo novi izdelki, edinstvene raziskave in razvoj, ugodna delovna klima, hiter in odziven servis ipd. (Ghemawat, 1986, str. 53). Finančni kazalniki kažejo preteklo uspešnost, ne pa tudi možnosti za uspešno delovanje v prihodnje. Poleg tega z zamikom odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da kažejo predvsem posledice oziroma rezultate (Lesjak, 2003, str. 17).

Dolgoročen uspeh družbe je največkrat drugačen od kratkoročnega, saj na dolgoročnega vplivajo še drugi dejavniki poslovanja, ki določajo celoto prednosti in slabosti družbe v razvojnem smislu. Zato je nujno omeniti tudi to šibko stran tradicionalnih finančnih kazalnikov, ki so kot pokazatelji uspeha organizacije v krajšem obdobju lahko rezultat

določenih skritih rezerv in celo izgub ter ne povedo vsega o stvarnem ekonomskem položaju organizacije (Pučko, 1999, str. 93).

Dejansko vpliva na uspešnost organizacije tudi precej neoprijemljivih sredstev v organizaciji, ki niso izražena v bilanci, lahko pa predstavljajo pomembno konkurenčno prednost organizacije. Računovodstvo se namreč osredotoča le na finančno uspešnost in zanemarljiva sredstva, ki vedno bolj prispevajo k uspešnosti organizacije. Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja metodo, s katero lahko organizacija meri in celo uravnava uporabo teh neoprijemljivih sredstev. Na ta način organizacija pridobi novo razumevanje svojega poslovanja in načina uravnavanja le-tega.

#### **2.4.2 Sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja**

Cilj vsake organizacije je narediti več – bolje, hitreje in z nižjimi stroški. Da organizacija lahko doseže ta cilj, mora znati meriti, kar počne, in ugotoviti, kako dobro dosega ta cilj v primerjavi z začetno pozicijo. Ena ključnih komponent vsakega sistema kazalnikov je osnova za primerjavo – nek položaj, iz katerega lahko začnejo. Če organizacija nima standardov za merjenje, je začetno pozicijo težko opredeliti. Ko so vzpostavljeni modeli, ki služijo primerjavam, je izboljšava poslovanja stvar stalnega ocenjevanja glede na postavljene standarde in načrte. Sodobna poslovna okolja narekujejo drugačen način merjenja uspešnosti poslovanja kot tradicionalni način, ki je bil osredotočen predvsem na merjenje finančne uspešnosti. Osnovne razlike med tradicionalnim in sodobnim načinom merjenja učinkovitosti poslovanja so prikazane v Tabeli 1.

**Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja**

<b>Tradicionalno merjenje uspešnosti</b>	<b>Sodobno merjenje uspešnosti</b>
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	Izboljšave zmogljivosti
Navpična struktura poročanja	Vodoravna struktura poročanja
Po področjih	Združevalen
Ločeno obravnavanje rezultatov	Istočasno obravnavanje rezultatov
Nezadostna analiza odstopanj	Odstopanja so neposredno določena
Posamezno spodbujanje zmogljivosti	Skupinsko spodbujanje zmogljivosti
Posamezno učenje	Učenje celotne organizacije

*Vir: Nemec, 2000, str. 498.*

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti, celo tisti, ki uporabljajo mnogo nefinančnih kazalnikov, se usmerjajo na zmanjševanje stroškov, izboljšanje kakovosti in skrajšanje ciklov obstoječih procesov. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobni način merjenja uspešnosti

se osredotoča na procese, ki so najpomembnejši za doseg skokovitega povečevanja uspešnosti za stranke in delničarje. Ta določitev pogosto razkrije popolnoma nove notranje procese, v katerih se mora organizacija odlikovati, da je lahko njena strategija uspešna (Kaplan, Norton, 2000, str. 22–23).

Uporaba nefinančnih kazalnikov ni nekaj čisto novega. Prvi sistematični zajemi nefinančnih podatkov so se pričeli v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem v večjih organizacijah, kjer so uporabljali omenjene kazalnike za dodatno razlago finančnih podatkov, nekateri izmed njih pa niso imeli nobene zveze s končnim rezultatom organizacije. Kaplan in Norton sta večkrat opozorila, da že dolgo obstaja več sto kazalnikov, ki pa nikakor niso primerni za vključitev v uravnoteženi sistem kazalnikov (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 14).

Tri ključne značilnosti sodobnih modelov za merjenje uspešnosti so:

- ❖ podpirati morajo strategijo organizacije,
- ❖ vključujejo nefinančne in finančne kazalnike in
- ❖ so razčlenjeni na podsisteme na nižjih ravneh.

Finančni kazalniki uspešnosti poslovanja povedo, kaj smo že dosegli – rezultate že izvedenih aktivnosti. Nefinančni kazalniki pa predvsem, kako smo to dosegli in kaj naj bi dosegli v prihodnosti. Vloga nefinančnih kazalnikov pri merjenju uspešnosti je sledeča (Rejc, 2004, str. 8):

- ❖ omogočajo nam spremljati strateške dejavnike uspešnosti, ki jih sicer ne moremo meriti finančno,
- ❖ številni cilji (načrtovani rezultati poslovanja) so nefinančne narave,
- ❖ pomagajo odkriti probleme, še preden se ti odrazijo v računovodskih izkazih,
- ❖ kot naprej usmerjeni kazalniki omogočajo napovedovati prihodnje finančne rezultate,
- ❖ analitiki jih uporabljajo pri vrednotenju organizacij,
- ❖ nefinančni kazalniki so komplementarni in hkrati vplivajo na finančne kazalce, zato so pomembni tudi za potencialne investitorje.

Organizacije uporabljajo različne načine za izboljšanje poslovanja, nekaj jih naštevam v nadaljevanju: celovito obvladovanje kakovosti (ang. Total Quality Management – TQM), poslovanje odnosov s strankami (ang. Customer Relationship Management – CRM), zagotavljanje avtonomnosti zaposlenih ali opolnomočenje (ang. Empowerment), proizvodni in distribucijski sistemi dobave ravno ob pravem času (JIT), časovno pogojena konkurenčnost, ustvarjanje k strankam usmerjenih organizacij, obračunavanje stroškov po aktivnostih (ABC) in podobno. Podrobnejši opisi omenjenih načinov sicer niso tema obravnave v moji nalogi, bi pa še omenila, da številni programi za izboljšanje niso prinesli obetavnih rezultatov, saj so pogosto razdrobljeni, morda niso povezani s strategijo organizacije niti z dosegom specifičnih finančnih oziroma ekonomskih rezultatov. Prodori v učinkovitosti zahtevajo večje spremembe, to pa vključuje spremembe v načinih merjenja in managerskih sistemih, ki jih organizacija uporablja.

Baričič (GV Izobraževanje, 2002) uvršča med načine, ki bi jih organizacija lahko izbrala za merjenje uspešnosti poslovanja namesto uravnoteženega sistema kazalnikov, naslednje metode: ciljno vodenje, metodo 20 ključev, metodo obračunavanja stroškov po dejavnostih, sistem štirih krogov Deminga, metodo šestih sigem in podobno. Mednarodne raziskave so pokazale, da je uravnoteženi sistem kazalnikov najbolj usmerjen k rezultatom in najbolj prijazen do uporabnikov (ustanoviteljev, posloводства in zaposlenih). Prednost uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga podrobneje predstavljam v nadaljevanju, je ravno to, da se lahko povezuje s prej navedenimi orodji, glede na cilje in dejavnosti organizacije, zato je širši in zajema vse pomembne dejavnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je tako celovit sistem merjenja uspešnosti, ki izhaja iz strateškega načrtovanja prihodnosti in v katerem so lahko ustrezno zajeta tudi ostala orodja merjenja.

### **3 KAJ JE URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV?**

Kot že omenjeno, je bil uravnoteženi sistem kazalnikov prvič razvit v začetku 90-ih let, da bi rešili vprašanje merjenja. Osnovne značilnosti uravnoteženega modela kazalnikov so, da ob strokovno vodeni uporabi pomaga organizacijam na sistematičen način na naslednjih področjih, ki so potrebna za povečanje verjetnosti doseganja zastavljenih strategij:

- ❖ Učinkovito pripomore k doseganju konsenzualnih odločitev posloводства.
- ❖ Poenostavi določanje pravih kazalnikov uspešnosti.
- ❖ Omogoči prepoznati neposredno povezavo med aktivnostmi in njihovimi posledicami.
- ❖ Poenostavi komunikacijo med člani posloводства ter člani posloводства z ostalimi zaposlenimi.

Pri tem poveže na osnovi opredeljenih vizij različne vidike poslovanja (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik znanja in učenja) in na osnovi postavljanja najverjetnejših hipotez omogoči postavitev enega ali več scenarijev bodočega razvoja in delovanja organizacije (Savič, 2004, str. 3).

#### **3.1 Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov**

Nov pristop k strateškemu poslovođenju sta v zgodnjih 90-ih letih prejšnjega stoletja razvila Robert Kaplan in David Norton. Sistem sta poimenovala »uravnoteženi sistem kazalnikov«. Le-ta naj bi upošteval nekatere slabosti in nejasnosti prejšnjih pristopov in omogočil organizacijam, da bi lahko »uravnotežile« finančni vidik. Ko govorimo o izhodiščih modela, Kaplan in Norton izhajata iz prepričanja, da finančni kazalniki, ki dejansko odražajo le rezultate preteklih poslovnih odločitev, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem okolju – čeprav je finančni vidik poslovanja pomemben, saj odraža interese lastnikov. Toda organizacije ustvarjajo svojo bodočo vrednost predvsem na osnovi investicij v tehnologijo, v poslovne procese, v nove proizvode, pa tudi z vlaganji v zaposlene, dobavitelje in kupce. Posloводство organizacije mora zato pri sprejemanju

odločitev razlikovati med dejavniki (povzročitelji) uspešnosti in rezultati, ki so odraz delovanja dejavnikov (Rejc, 1998, str. 3).

Uravnoveženi sistem kazalnikov je managerski sistem (ne zgolj sistem za merjenje), namenjen vsem organizacijam. Zagotavlja metodo uskladitve poslovnih aktivnosti s strategijo in spremljanje doseganja strateških ciljev v času. Pojasnitev sistema je možna tudi na tak način, da opredelimo, kaj uravnoveženi sistem kazalnikov *ni*. Ni oblika projektnega vodenja. Ni sistem merjenja opravljenega dela, kontrolni sistem ali sistem izboljšave procesov. Ni le tehnika. Ni programska oprema. Ni sistem za ocenjevanje zaposlenih. Ni najnovejša »muha« posloводства. In ne shranjuje se na papirju. Uravnoveženi sistem kazalnikov sicer lahko pokriva nekatere vidike zgoraj omenjenega, vendar bolj naključno. Ker večina organizacij svoje aktivnosti opravlja v obliki projektov, je uspeh uravnoveženega sistema kazalnikov na koncu odvisen od zavezanosti in sodelovanja projektnih vodij (Frequently Asked Questions ..., 2005).

Razlika med sistemom merjenja in managerskim sistemom je majhna, a pomembna. Sistem kazalnikov mora igrati vlogo sredstva za uresničevanje pomembnejšega cilja – strateškega managerskega sistema, ki poslovodstvu pomaga izvajati strategijo ter pridobivati povratne informacije o njej (Kaplan, Norton, 2000, str. 287). Eden od načinov prikaza posebnosti uravnoveženega sistema kazalnikov (tako imenovanega »novega načina«) je primerjava s tradicionalnim strateškim načrtovanjem (tako imenovanim »starim načinom«). Nekaj razlik je prikazanih v Tabeli 2.

**Tabela 2: Primerjava starega in novega načina strateškega načrtovanja**

Stari način	Novi način
Tradicionalni umik pri strateškem načrtovanju: poslovodstvo organizacije se odpravi na oddaljeno lokacijo za dan ali dva, da izvede viharjenje možganov o vseh stvareh, ki jih želijo narediti, nato postavijo prioritete ciljem in tako ustvarijo seznam nalog za naslednje plansko obdobje.	Večnivojske, multifunkcionalne planske skupine: vzorec izkušenih managerjev in delavcev na različnih nivojih, ki se srečajo in razvijajo strategije skozi sistematično metodologijo.
Načrtovanje je večinoma interno, z malo ali nič zunanje pomoči in brez planskega okvira.	Zunanji strokovnjaki prispevajo najboljše prakse in zagotovijo strokovno pomoč; sledi se strukturiranemu okviru v logičnem zaporedju korakov brez odmikov.
Standarden planski cikel: ponavadi 5 let ali le 3 leta.	Gibčen proces načrtovanja: krajši od 3 let, strategije se pregledujejo po potrebi, ne da bi bile vezane na kakršenkoli letni cikel.
Inovacije in večje spremembe so malo verjetne, saj le nekaj izvršilnih delavcev skrbi za celotno načrtovanje, malo je zunanjega vpliva, plani se lahko ponavljajo in so vase zaprti.	Inovacije izvirajo iz večfunkcionalnih skupin, sestavljenih iz zaposlenih na vseh nivojih, ki so pooblaščen in opravljajo kontrolo nad tem, kar je res potrebno v organizaciji na delovnem nivoju.

*(Nadaljevanje Tabele 2):*

<b>Stari način</b>	<b>Novi način</b>
Rutinsko, površno, na tradicijo vezano načrtovanje: »Vedno smo delali na tak način.«	Kreativno strateško razmišljanje se spodbuja na vseh nivojih organizacije.
Vodenje s privolitvijo: »To moramo narediti, ker nam je bilo tako naročeno.«	Strateško usmerjeno posloводство: »To delamo, ker smo dosegli soglasje o tem, kaj je najbolj pomembno za to organizacijo.«
Strateški plan: privlačen dokument z veliko slikami, dodanimi cilji, približno 50 strani dolg in objavljen vsakih 5 let.	Strateški plan je serija strateških diagramov, meril uspešnosti in pobud, ki govorijo zgodbo o viziji in strategijah organizacije.
Strateški plan ni povezan z dejansko izvedbo, temveč se na njem le nabira prah.	Strateški plan zagotavlja vodilo za vse programe in projekte. Uveljavlja se preko strateških meril uspešnosti in odgovornosti posloводства.
Strateški plan vsebuje veliko ciljev, aktivnosti in podobno.	Strateški plan je osredotočen na tri ali štiri strateške teme, še vedno pa je plan precej obsežnejši.
Uskladitev je slučajna ali neznan zaradi pomanjkanja ustreznih meril uspešnosti.	Uskladitev z vizijo in misijo je pospešena z uporabo ustreznih strateških meril uspešnosti.
Managerji se osredotočajo na kratkoročne finančne cilje.	Managerji imajo uravnotežen pogled na glavne vidike uspešnosti.
Merila učinkovitosti, ki temeljijo na TQM (ali KPI – ključni kazalniki učinkovitosti), ustvarjajo veliko podatkov, vendar ponujajo malo vpogleda v to, kaj res deluje.	Strateška merila učinkovitosti omogočajo načrtovalcem ugotoviti, katere strategije delujejo v smeri izboljšanja uspešnosti.
Načrtovanje je ciljno orientirano. Prehaja neposredno od poslanstva in vizije k projektom in pobudam. Gre za poudarek na sredstvih, ne zaključkih.	Načrtovanje je usmerjeno v rezultate: logično se pomika od vizije k želenim rezultatom, strategijam, strateškim merilom uspešnosti in končno k pobudam. Merila učinkovitosti so usmerjena k rezultatom.
Načrtovanje je večinoma usmerjeno v izboljšavo procesov in aktivnosti, ne pa strategije.	Načrtovanje je usmerjeno v oblikovanje in izboljševanje strategij.
Proces določanja predračuna ni povezan z merili uspešnosti, ta pa niso povezana s strateškimi plani.	Predračune usmerjajo merila učinkovitosti, ki kažejo, kako dobro strateške pobude izboljšujejo strateške rezultate.
Nabor meril uspešnosti je reaktiven in narejen po potrebi.	Merila učinkovitosti se zbirajo sistematično in stalno skozi organizacijo.
Ni mehanizma za poročanje o izvedbi.	Podatki o izvedbi so široko dostopni preko distribucijske programske opreme.
Nepregleden.	Pregleden – kaže, kaj je pomembno. Osredotoča se na strategije in kako bodo le-te podprte.
Številni cilji, ki niso z ničemer povezani.	Cilji so povezani v verigo vzrokov in posledic na strateškemu diagramu.
Pobude za delo niso povezane s strateško izvedbo.	Delovne pobude so vezane na obnašanja, ki so usklajena z doseganjem strateških ciljev.

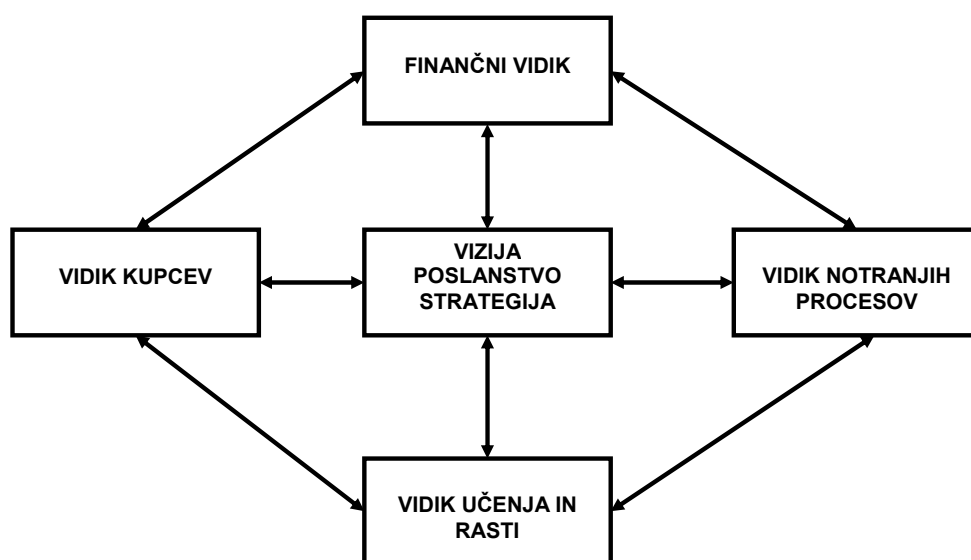
*Vir: Arveson, 2004.*



Izbor štirih vidikov v uravnoteženem izkazu ni naključen. Kot pravi ime modela, ti štirje vidiki (glej Sliko 5) omogočajo uravnoteženo presojanje uspešnosti poslovanja organizacije, saj so vzpostavljena naslednja ravnovesja (Rejc, 1998, str. 7):

1. ravnovesje med »zunanji kazalniki« (za lastnike in kupce) in »notranji kazalniki« ključnih notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti;
2. ravnovesje med kazalniki rezultatov (finančni kazalniki) in kazalniki, ki odražajo dejavnike prihodnje finančne uspešnosti (nefinančni kazalniki);
3. ravnovesje med dolgoročnimi in kratkoročnimi kazalniki;
4. ravnovesje med kazalniki, ki jih je enostavno kvantificirati, in kazalniki bolj »mehkih« področij, ki jih ocenjujemo predvsem subjektivno.

**Slika 5: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov**



*Vir: Povzeto po Kaplan, Norton, 2000, str. 21*

Za vse štiri vidike so določeni splošni kazalniki (Kaplan, Norton, 2000, str. 54):

- ❖ finančni vidik: donosnost naložb in ekonomska dodana vrednost;
- ❖ poslovanje s strankami: zadovoljstvo, ohranjanje, tržni delež in delež naročil strank;
- ❖ notranji poslovni procesi: kakovost, odzivni čas, stroški in uvajanje novih izdelkov;
- ❖ učenje in rast: zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov.

Je pa treba vsekakor te kazalnike konkretizirati in vključiti takšne, ki izvirajo iz strategije določene organizacije. Tu naj dodam še pojasnilo glede poimenovanja enega od vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Kot je razvidno iz prejšnjega odstavka, je vidik kupcev lahko poimenovan tudi vidik poslovanja s strankami – gre za isti vidik, ki je v nalogi poimenovan glede na avtorja, ki določeno poimenovanje uporablja.

### **3.2 Vloga uravnoteženega sistema kazalnikov kot orodja za spremljanje uspešnosti organizacije**

Merjenje je pomembna aktivnost, saj velja pravilo, da česar ne moremo izmeriti, ne moremo uspešno spoznati in obvladovati<sup>3</sup>. Sistem merjenja vpliva na vedenje ljudi znotraj in zunaj organizacije. Odločitev o tem, kaj meriti, lahko zahteva precej napora, vendar je to še vedno manj kot tretjina napora, potrebnega za uvedbo učinkovitega in uspešnega sistema merjenja. Za oblikovanje meril bo treba uvesti zbiranje podatkov in procesne sisteme; vsi se bodo morali izobraziti za uporabo sistemov in meril; hkrati pa se bodo ob uporabi meril pojavili tudi problemi, ki bodo zahtevali spremembe sistema. Verjetno največji izziv pri uvedbi sistema merjenja uspešnosti je sprememba kulture organizacije. Uporaba meril uspešnosti zahteva spremembo mišljenja in delovanja pri managerjih in zaposlenih. Iz svojih dosedanjih izkušenj vem, da je za nekatere to relativno lahko, za veliko ljudi pa je spreminjanje starih prepričanj in navad zelo težko. Premagovanje tovrstnih problemov zahteva močno poslovodstvo za ustrezno usmerjanje in podporo.

Posebna pozornost pri merjenju uspešnosti je namenjena oblikovanju in uporabi meril uspešnosti oziroma kazalnikom. Merila oziroma kazalniki uspešnosti so merljive lastnosti izdelkov, storitev, procesov in aktivnosti, ki jih organizacija uporablja za sledenje in izboljšavo uspešnosti. Merila oziroma kazalniki morajo biti izbrani tako, da kar najbolj predstavljajo dejavnike, ki vodijo k izboljšanju za stranke, k operativni in finančni uspešnosti. Obsežen nabor meril ali kazalnikov, ki je vezan na zahteve glede uspešnosti organizacije, predstavlja jasno osnovo za uskladitev vseh aktivnosti s cilji organizacije (Arveson, 1998a).

Še tako dober sistem merjenja nam ne bo prinesel veliko koristi, če v organizaciji niso razviti pravo znanje, sposobnosti, zmožnosti in vrednote. Organizacija ni le povezana s sistemom merjenja, temveč je del tega sistema. Razvoj in uvedba učinkovitega sistema merjenja zahteva vodstvo, zavezanost in trdo delo. Ne glede na to, na kakšen način razvijemo sistem merjenja, moramo upoštevati, da cilj ni imeti uravnoteženi sistem kazalnikov ali kakšen drug sistem, temveč imeti ustrezna merila, ki omogočajo managerjem na vseh nivojih najti odgovore na vsa vprašanja (Kaydos, 2003).

### **3.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem**

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni (le) sistem merjenja, temveč managerski sistem. Zato velja ponoviti, da uravnoteženi kazalniki niso namenjeni zgolj merjenju uspešnosti, temveč je njihov namen v uvajanju novega načina poslovanja. Res je, da je merjenje izredno učinkovito orodje za motivacijo in vrednotenje, toda zasnovano uravnoteženega sistema kazalnikov moramo uporabiti za razvoj novega managerskega sistema. Tako mora sistem kazalnikov igrati vlogo sredstva za uresničevanje pomembnega cilja – strateškega

---

<sup>3</sup> »Ko lahko meriš tisto, o čemer govoriš, in to izraziš v številkah, veš nekaj o tem; ko pa tega ne moreš meriti niti izraziti v številkah, pa je tvoje vedenje o tem borno in nezadovoljivo ...« (Lord Kelvin, circa 1870).

managerskega sistema, ki poslovodstvu pomaga izvajati strategijo ter pridobivati povratne informacije o njej. Poslovodstvo izkorišča omenjene kazalnike za spodbujanje dolgoročnih sprememb v organizaciji in za spodbujanje organizacije k zasledovanju novih strateških usmeritev (Kaplan, Norton, 2000, str. 287–288).

Kadar se zanašamo izključno na finančne kazalnike, lahko pri odločanju delamo napake, saj gre za kazalnike, ki jih dobivamo z zamikom in poročajo o posledicah preteklih dejanj. Odločitve na podlagi zgolj teh kazalnikov so ponavadi kratkoročne in ne prispevajo k dolgoročnemu uspehu organizacije.

Tudi Rejčeva (1996, str. 21) ugotavlja, da finančni kazalniki niso zadostno orodje za presojanje uspešnosti poslovanja, ker so rezultat preteklih odločitev in iz njih ni mogoče vedno razbrati dejavnikov, ki so pripeljali do izkazanih rezultatov. Vendar pa so pomembni, saj so neke vrste varovalo. Z izkazovanjem uspešnosti poslovanja organizacija ugotavlja, ali je njena strategija pravilna in ali je izbrala pravilne nefinančne kazalnike. Čeprav ga številne organizacije začnejo razvijati kot pomoč pri oblikovanju strategije, je uravnoteženi sistem kazalnikov predvsem mehanizem za izvajanje strategije oziroma za preoblikovanje strategije v operativne cilje in kazalnike in ne za oblikovanje strategije.

Z uravnoteženim sistemom kazalnikov lahko managerji v organizaciji merijo, kako njihove poslovne enote ustvarjajo vrednost za trenutne in prihodnje stranke. Čeprav uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja zanimanje za finančno uspešnost poslovanja, jasno odkriva gibalna ustvarjanja izredne, dolgoročne vrednosti in konkurenčnega poslovanja. Izbrani kazalniki sporočajo organizaciji, kaj je pomembno. Da lahko popolnoma izkoristimo to prednost, moramo kazalnike vključiti v managerski sistem (Kaplan, Norton, 2001, str. 36).

Cilj razvoja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov kot strateškega managerskega sistema (Kaplan in Norton, 2000, str. 30–31) je:

- ❖ pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji,
- ❖ posredovanje strategije v celotni organizaciji,
- ❖ usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo,
- ❖ povezovanje strateških ciljev s taktičnimi cilji in letnimi načrti,
- ❖ določanje in usklajevanje strateških pobud,
- ❖ izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj,
- ❖ pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je večdimenzionalni okvir za opisovanje, implementiranje in razdelavo strategije na vseh ravneh organizacije s povezovanjem ciljev, pobud in meril s strategijo organizacije. Sistem prikazuje celovito uspešnost organizacije s povezovanjem finančnih meril in drugih ključnih kazalnikov, pomembnih za uspešnost organizacije. Kaplan in Norton (2000, 2001) poudarjata, da uravnoteženi sistem kazalnikov ni le sredstvo za merjenje, četudi morajo uporabniki znati meriti, preden bodo lahko poslovali. Omenjena avtorja pravita, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh, odgovorni za sprejemanje odločitev pa se morajo zavedati

finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov. Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med (zunanji) kazalniki za delničarje in stranke ter (notranji) kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov (kazalniki z zamikom), ter subjektivnimi gibalni prihodnje poslovne uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki). Uravnoteženi sistem kazalnikov je tako več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativne organizacije ga uporabljajo kot enega od pomembnih strateških managerskih sistemov za učinkovito uresničevanje svoje strategije. Kako oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov, bom predstavila v naslednjem poglavju.

## **4 OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV**

Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča operacionalizacijo strategije. Pred razvojem tega sistema kazalnikov managerji za to niso imeli splošno sprejetega orodja, saj niso mogli uresničiti nečesa, česar niso mogli dobro konkretizirati. Uravnoteženi sistem kazalnikov je potreben, ne pa zadosten pogoj za uresničevanje strategije. Tako je treba začeti s postavljanjem uravnoteženega sistema kazalnikov, ki konkretizira in posreduje strategijo.

### **4.1 Kako oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov?**

Graditev uravnoteženega sistema kazalnikov naj ne bo iskanje najboljših kazalnikov niti naj ne bo primerjalna naloga, s katero naj bi ugotovili, kaj druge organizacije merijo v svojih sistemih. Namesto tega naj bi graditev uravnoteženega sistema kazalnikov sledila korakom, kot jih je pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov uporabilo podjetje Mobil NAM&R:

- ❖ ovrednotite konkurenčno okolje,
- ❖ ugotovite želje in segmente strank,
- ❖ razvijte strategijo za doseganje izjemne finančne uspešnosti,
- ❖ opredelite ravnotežje med rastjo in produktivnostjo,
- ❖ izberite ciljne segmente strank,
- ❖ opredelite ponudbo za ciljne segmente,
- ❖ opredelite ključne notranje poslovne procese, ki bodo omogočili ponudbo strankam in doseganje finančnih ciljev glede stroškov in produktivnosti,
- ❖ razvijte veščine, sposobnosti, motivacijo, baze podatkov in tehnologijo, potrebne za uresničitev odličnosti notranjih procesov in posredovanje vrednosti strankam (Kaplan, Norton, 2001, str. 52).

Različni avtorji na različne načine opisujejo način oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov v organizaciji. Nekaj jih predstavljam v nadaljevanju. Kaplan in Norton (2000, str. 317–324) poudarjata, da je treba najprej izbrati primerno organizacijsko enoto s strategijo. Naslednji korak je opredelitev povezave med organizacijskimi enotami in organizacijo, ki običajno pokaže omejitve in priložnosti organizacije in enote, ki morda ne bi bile razvidne, če bi bila ta obravnavana kot povsem samostojna organizacijska enota. Organizacija mora doseči

soglasje o strateških ciljih in o konceptu uravnoveženega sistema kazalnikov. Tu ima veliko vlogo direktor kot arhitekt sistema v sodelovanju z drugimi poslovodstvenimi delavci organizacije. Na osnovi posvetovanj sestavijo poskusni seznam ciljev in kazalnikov ter orišejo predvidene spremembe managerskih procesov. Poslovodstvena ekipa izbere tri ali štiri strateške cilje za vsak vidik, podroben opis cilja ter seznam morebitnih kazalnikov za vsak vidik in vire potrebnih informacij. Prav tako je treba določiti ključne povezave med kazalniki znotraj vidikov ter povezave med kazalniki med tem in drugimi vidiki sistema. »Umetnost« določanja kazalnikov sloni na gibalih poslovanja, ki predstavljajo kazalnike, ki upravljajo stvari v tek in omogočajo spremljanje osnovnih kazalnikov. Bistveni cilj pri izbiri specifičnih kazalnikov za sistem je določiti kazalnik, ki najbolje sporoča strategijo. Po izbiri kazalnikov sledi načrtovanje izvedbe. Kazalniki morajo biti povezani z zbirko podatkov in informacijskimi sistemi, nujno je posredovanje sistema po celotni organizaciji in spodbujanje pri razvoju kazalnikov za druge enote. Da uravnoveženi sistem kazalnikov lahko ustvarja vrednost, mora biti vključen v sistem poslovanja organizacije.

Posebej pomembna je povezava uravnoveženega izkaza s strategijo organizacije. Čeprav je že oblikovanje strategije izjemno zahtevna naloga, se dosledno vedno izkaže, da je uresničevanje strategije še veliko težje. Uravnoveženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti se tu izkaže kot odlično orodje, saj pomaga strategijo organizacije prevesti v konsistenten splet kazalnikov, s katerimi lahko dejansko presojamo uspešnost uresničevanja strategije organizacije. Ko oblikujemo uravnoveženi izkaz in izbiramo kazalce za posamezne vidike, moramo v skladu z modelom upoštevati vse štiri vidike. Izbor kazalnikov znotraj vidikov moramo prilagoditi strategiji organizacije, ki naj bi do temeljnih ciljev vodila (Rejc, 1998, str. 3).

Razumevanje modela uravnoveženih kazalnikov temelji na naslednjem razmišljanju (Savič, 2004, str. 3):

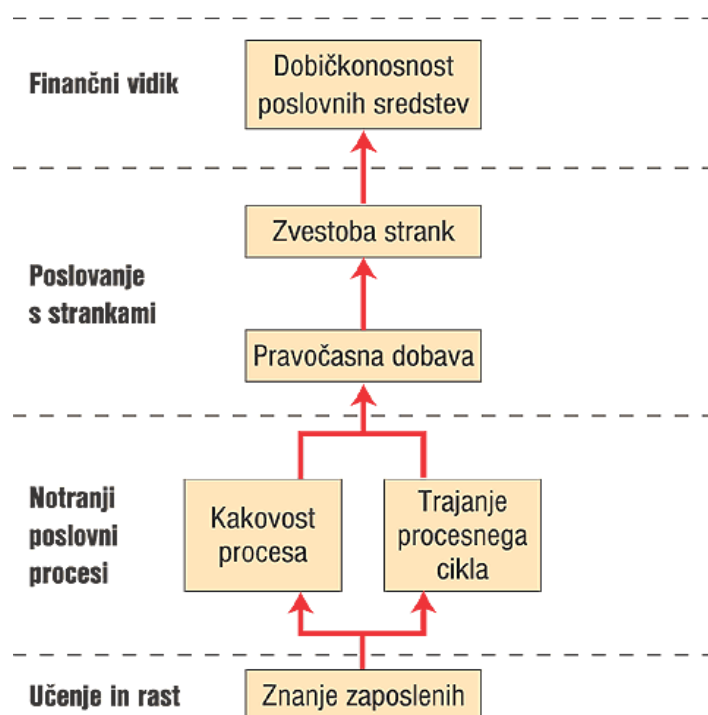
1. Vsaka organizacija, ne glede na to, ali je majhna ali velika, ima opredeljeno vizijo bodočega zelenega stanja,
2. Za doseganje te vizije potrebujemo različne vire, vendar kakorkoli obrnemo, vedno jih moramo kupiti in plačati. Zato je logično vprašanje, katere finančne kazalce moramo spremljati, da bomo vedeli, če si zagotavljamo potrebne finančne vire za doseganje zastavljene vizije.
3. Če si želimo zagotoviti finančna sredstva, jih moramo pridobiti s prodajo naših storitev našim strankam. Stranke bodo neposredno ali posredno uporabljale in plačale naše storitve, če bomo zadovoljili njihove potrebe, zahteve, želje in pričakovanja. Torej potrebujemo zadovoljne in dobičkonosne stranke. Zato je logično vprašanje, katere stranke ali ciljne skupine strank moramo zadovoljiti in na kakšen način, da bomo s tem pridobili ustrezna in zadostna finančna sredstva za uresničevanje zastavljene vizije.
4. Strankam zadovoljujemo neposredno ali posredno njihove potrebe, zahteve, želje in pričakovanja z izvajanjem procesov in z vanje vključenimi aktivnostmi v predprodajnem, medprodajnem in poprodajnem obdobju. Zato je logično vprašanje, katere procese–aktivnosti moramo spremljati in na kakšen način moramo spremljati izvajanje teh procesov–aktivnosti, s katerimi bomo tako zadovoljili stranke, da bodo zato pri nas kupile

storitve in nam s tem omogočile pridobiti ustrezna in zadostna finančna sredstva za uresničevanje zastavljene vizije.

5. V načrtovanje in izvajanje katerihkoli procesov–aktivnosti so vključeni ljudje, s svojim znanjem, izkušnjami, sposobnostmi in tudi slabostmi. Zato je logično vprašanje, kaj moramo izboljšati pri ljudeh (znanje, zadovoljstvo, motivacija), da bomo dosegli zastavljene cilje procesov, in na kakšen način moramo te izboljšave spremljati.

Če zgornje razmišljanje predstavimo nekoliko drugače, v obliki postavljenih hipotez (če – potem), dobimo sliko vzročno posledičnih povezav, ki nas pripeljejo do operacionalizacije uspešnih poslovnih strategij. Torej, če bomo izboljšali nivo znanja in zadovoljstva pri zaposlenih, bomo s tem dosegli boljše izvajanje izbranih aktivnosti. Če bomo bolje izvajali izbrane aktivnosti, bomo s tem povečali zadovoljstvo naših strank. Če bomo povečali zadovoljstvo naših strank, bomo povečali obseg prodaje naših storitev in s tem pridobili več finančnih sredstev, ki jih potrebujemo za uresničevanje zastavljene vizije. To kaže tudi Slika 6.

**Slika 6: Veriga vzročno-posledičnih razmerij**



*Vir: Winterleitner, 2004 in Kaplan, Norton, 2000, str. 42.*

Kako se vzpostavi celotna veriga vzročno-posledičnih razmerij skozi vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov? V Sliki 6 vidimo, da je kazalnik finančnega vidika sistema donosnost vložnega kapitala, na katerega vplivajo ponovna naročila in povečana prodaja pri obstoječih strankah. To je posledica visoke stopnje zvestobe, ki jo organizacija lahko doseže tudi z analizo njihovih preferenc. Ena od preferenc je pravočasna dobava, ki vodi k večji zvestobi, ta pa k večji finančni uspešnosti. Za doseganje pravočasne dobave mora

biti organizacija odlična v notranjih procesih, na primer pri skrajševanju časa trajanja ciklov v delovnih procesih in visokokakovostnih notranjih procesih, kar sta lahko kazalnika vidika notranjih poslovnih procesov. Na ta dva kazalnika vplivata usposabljanje in izboljševanje delovnih sposobnosti zaposlenih v proizvodnji, kar kaže vidik učenja in rasti. Na ta način nastane veriga vzročno-posledičnih razmerij.

Koraki izdelave uravnoteženega sistema kazalnikov po Rejčevi naj bi bili naslednji (2004, str. 20):

1. Izdelava natančne vizije organizacije.
2. Postavitev operativnih strateških ciljev (največ 24, po vseh štirih vidikih) in določitev njihovih medsebojnih povezav (odvisnosti).
3. Operativne strateške cilje kratko opišemo.
4. Poiščemo možne kazalce (1–2) za vsakega od operativnih strateških ciljev.
5. Določimo ciljne vrednosti kazalnikov po letih.
6. Načrtujemo aktivnosti za uresničitev operativnih strateških ciljev.
7. Redno preverjamo uresničevanje strategije organizacije in primernost kazalnikov.
8. Preverjamo tudi pravilnost strategije.

Menim, da bi bilo med zgoraj našteje korake (med 1. in 2. korak) smiselno umestiti še postavitev strategije, s katero bomo uresničili postavljene cilje. Strategija ni (in ne sme biti) nekaj osamljenega v procesu poslovanja, je pa korak na poti, po kateri se premika organizacija od poslanstva na najvišji managerski ravni do dela, ki ga izvajajo zaposleni v neposrednem stiku s strankami in v ozadju. Slika 7 predstavlja pogled na strategijo, ki naj bi bila učinkovita v praksi.

**Slika 7: Preoblikovanje poslanstva v želeni rezultat**



Vir: Farrell, 2003 in Kaplan, Norton, 2001, str. 85.

Vizija in strategija se dopolnjujeta in druga brez druge nimata vrednosti. Strategija opisuje splošne usmeritve in prednostne naloge. Preoblikovanje v dejanja je naslednji korak na nepretrgani poti. Strateški diagrami in uravnoteženi sistem kazalnikov so orodje za preoblikovanje splošnih strateških trditev v določene hipoteze, kazalnike in operacionalizirane cilje. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da so strateške hipoteze opisane kot skupina vzročno-posledičnih odnosov, ki so nedvoumni in jih je moč preizkusiti (Kaplan, Norton, 2001, str. 85–88).

Vsekakor bi si morali pred oblikovanjem uravnoteženega sistema kazalnikov za organizacijo zastaviti naslednja vprašanja (Kaydos, 2003):

❖ **Vprašanja o usmeritvi**

- Kateri strateški cilj naslavlja določena aktivnost?
- S katerim poslanstvom se povezuje?
- Ali smo postavili hipotezo o tem, kako bo določena pobuda na koncu izboljšala rezultate (kot na primer strateški diagram)?

❖ **Osnovna vprašanja**

- Kakšen je obstoječi nivo učinkovitosti? Ali ga poznamo?
- Ali zbiramo podatke o tem in jih kje shranjujemo?
- Kateri so statistični parametri teh podatkov, kot na primer koliko slučajne variabilnosti vsebujejo?

❖ **Vprašanja o stroških in tveganju**

- Kakšni so obstoječi stroški poslovanja?
- Koliko se bodo stroški povečali, ko uresničimo pobudo?
- Kakšno je tveganje, da bodo ti stroški preseženi?
- Ali denar, potrošen za to podbudo, predstavlja najboljšo uporabo sredstev ali bi se ta sredstva dalo bolje uporabiti?
- Kakšno je tveganje neuspeha pobude? Ali je bila ta ocena vključena v načrtovanje?

❖ **Vprašanja o strankah in delničarjih**

- Ali imamo seznam vseh zainteresiranih skupin, ki sodelujejo pri tej pobudi?
- Katere vrste strank/delnicev bodo imele neposredne koristi od te pobude?
- Kdo bo imel posredne koristi?
- Ali je opredeljena pobuda najboljši način za povečanje zadovoljstva vseh vrst strank ali obstaja boljši način?
- Kako bomo vedeli, da pobuda koristi tem strankam?

❖ **Vprašanja o kazalnikih**

- Kateri kazalniki bodo uporabljeni za opredelitev koristi?
- Ali so to najboljši kazalniki? Kako to vemo?
- Kolikim kazalnikom moramo slediti? Če je to veliko število (ponavadi je), kakšen sistem bomo uporabili za sledenje?
- Ali so kazalniki standardizirani, da jih lahko primerjamo z ostalimi organizacijami?

❖ **Vprašanja o metodologiji merjenja**

- Kako bomo merili kazalnike? Katere metode bodo uporabljene in kako pogosto se bodo zbirali podatki?
- Ali je to najboljši način merjenja? Kako to vemo?



#### ❖ Vprašanja o rezultatih

- Kako lahko dokažemo, da je ta strateška pobuda, in ne kaj drugega, prispevala k spremembi rezultatov?
- Kolikšen del spremembe je bil verjetno slučajen?

Odgovori na ta vprašanja nam dajo veliko informacij pri odločanju glede vzpostavitve uravnoveženega sistema kazalnikov in nas vodijo tudi skozi štiri vidike, ki predstavljajo osnovo tega sistema in so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

#### 4.2 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

Ustroj uravnoveženega sistema kazalnikov opredeljuje skupino bližnjih ciljev in dejavnosti, gibal, ki bodo razlikovala organizacijo od tekmecev in ustvarjala dolgoročno vrednost za stranke in delničarje – rezultat. Proces jasno opredeljuje strategijo z vidika delničarjev in strank. Najprej moramo opredeliti *finančne cilje*, nato se proces nadaljuje z ugotovitvijo, katere so ciljne stranke, ki bodo ustvarjale rast prihodkov in dobičkonosnejši splet izdelkov in storitev, kakšni so z njimi povezani cilji in kako merimo uspeh pri njih. *Vidik poslovanja s strankami* mora vsebovati tudi ponudbo, ki določa, kako se organizacija razlikuje od konkurence, da bi pritegnila in ohranila ciljne stranke ter poglobila odnose z njimi.

Finančni cilji in cilji poslovanja s strankami so zaželeni rezultati, vendar sami po sebi ne pojasnjujejo, kako jih doseči. *Notranji poslovni procesi* – kot so oblikovanje izdelkov, prodaja, popravila, logistika – opredeljujejo dejavnosti, ki so potrebne za pripravo zaželenih ponudb za stranke, njihovo razlikovanje od tekmecev in finančne rezultate. V četrtem vidiku se ugotovi, da bo sposobnost izvajanja notranjih poslovnih procesov na nov in drugačen način temeljila na organizacijski infrastrukturi; veščinah, sposobnostih in znanju zaposlenih; tehnologiji, ki jo uporabljajo; delovni klimi, v kateri delajo. Te dejavnike imenujemo *dejavniki učenja in rasti*. Torej je ustroj uravnoveženega sistema kazalnikov usmerjen od zgoraj navzdol in se začne z zaželenimi finančnimi rezultati in rezultati poslovanja strank, nato se premakne k ponudbi, poslovnim procesom in infrastrukturi, ki so gibala sprememb (Kaplan, Norton, 2001, str. 88–90).

Dandanes organizacij ne moremo ocenjevati zgolj na podlagi preteklega dela, čeprav je le-to ponavadi dober pokazatelj prihodnjih rezultatov. Finančni vidik je izjemno pomemben za uspešno uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov, saj točno izmeri, kako dobre so bile izboljšave na preostalih treh vidikih. Zgolj finančno merjenje uspešnosti pa ima določene omejitve, zato moramo za boljši prikaz uspešnosti organizacije upoštevati vse štiri vidike. Uravnoveženi sistem kazalnikov lahko kot orodje strateškega poslovanja dobro opravi to nalogo (glej Sliko 8), ne more pa biti v vsaki organizaciji uporabljen povsem enak, saj se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacije imajo različne cilje in stranke ter delujejo v različnih panogah. Uravnoveženi sistem kazalnikov tako pomaga pri operacionalizaciji ene strategije in poveže vse štiri vidike poslovanja tako, da usklajeno delujejo za doseg postavljenih temeljnih strateških ciljev organizacije:

1. **Finančni vidik** gleda na strategijo z vidika rasti, dobičkonosnosti in tveganja z očmi delničarjev.
2. **Vidik poslovanja s strankami** z vidika strank gleda na ustvarjanje vrednosti in razlikovanje od tekmecev.
3. **Vidik notranjih poslovnih procesov** se navezuje na strateške prednostne naloge pri uresničevanju različnih poslovnih procesov, ki ustvarjajo zadovoljstvo strank in delničarjev.
4. **Vidik učenja in rasti** zajema prednostne naloge za ustvarjanje klime, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

**Slika 8: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega poslovanja**



Vir: Winterleitner, 2004.

Uravnoteženi sistem kazalnikov in štirje vidiki proučevanja omogočajo usklajenost med kratkoročnimi in strateškimi cilji pa tudi med operativnimi cilji in gibalni njihove uspešnosti.

#### 4.2.1 Finančni vidik

Finančni vidik je najpomembnejši vidik uravnoteženega sistema kazalnikov, saj je osnova za merjenje pri vseh ostalih vidikih. Kazalniki morajo biti prilagojeni specifični panogi, v kateri deluje organizacija, konkurenčnemu okolju in strategiji poslovne enote. Poslovna enota ni nujno celotna organizacija. Pogosto je lažje vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov v enote, ki jih je mogoče opredeliti kot strateške poslovne enote s svojstvenimi značilnostmi, strategijami in cilji, potem pa delovati v smeri združitve vseh uravnoteženih sistemov kazalnikov vseh strateških enot v organizaciji. Sprememba kazalnikov v finančnem vidiku ima pogosto vpliv na ostale tri vidike zaradi vzročno-posledičnega razmerja. To je tudi razlog, zakaj mora biti strategija organizacije izhodišče celotni uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov in tudi osnova za vse njihove spremembe. Samo tako bo uravnoteženi sistem kazalnikov lahko učinkovit (Hourigan, 2002).

Prvi cilj v okviru finančnega vidika je gotovo temeljni cilj poslovanja, ki je določen s strani lastnikov organizacije. Interes lastnikov je, da organizacija posluje dobičkonosno, zato je temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja donosnost kapitala. Seveda pa organizacija lahko postavi tudi druge cilje, izpeljane iz strategije organizacije, kot na primer:

- ❖ Pri strategiji rasti je cilj rast prihodkov od prodaje (kazalnik je odstotna rast prihodkov od prodaje, morebiti razčlenjena po regijah, tržnih segmentih in kupcih).
- ❖ Pri strategiji ustalitve je cilj dobičkonosnost (kazalnik je dobiček iz poslovanja, donosnost investicij).
- ❖ Pri strategiji krčenja pa je cilj predvsem v generiranju denarja (kazalnik je denarni tok).

Pomemben finančni cilj je lahko tudi minimiziranje tveganja, ko zmanjšujemo odvisnost organizacije od ozkega kroga odjemalcev ali od enega samega prodajnega področja. Ne glede na to, katere finančne cilje si poslovodstvo zastavi in katerih pet ali šest finančnih kazalnikov izbere za spremljanje doseganja teh ciljev, mora obstajati vzročno-posledična povezanost izbranih ciljev in kazalnikov z nefinančnimi cilji in kazalniki ostalih treh vidikov. Da je vloga finančnega vidika v uravnoteženem izkazu izjemno pomembna, potrjuje dejstvo, da so finančni kazalniki tisti, ki odražajo, ali izbrana strategija organizacije prispeva k uresničevanju temeljnega cilja organizacije ali ne. In če strategije ne vodi do cilja, ki so ga postavili lastniki organizacije, je strategijo treba spremeniti (Rejc, 1998, str. 5).

Sicer so kazalniki, ki najbolj pojasnujejo uspešnost organizacije z denarnimi enotami, lahko še: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost (EVA), rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov. Finančni vidik je tako še vedno pomemben, saj ni drugega načina za ugotavljanje, ali izboljšano poslovanje z ostalih vidikov vodi k izboljšanim finančnim rezultatom. Če ni tako, mora poslovodstvo ponovno pregledati svojo operacionalizacijo strategije in poslanstva.

#### ***4.2.2 Vidik poslovanja s strankami***

Vsaka organizacija za preživetje potrebuje stranke, te pa morajo biti zadovoljne ter se vračati zaradi ponovnih nakupov. To še posebej velja za storitvene organizacije.

Upoštevajoč strategijo mora poslovodstvo najprej opredeliti ciljne tržne segmente, torej kupce, ki jih načrtuje oskrbovati s svojimi proizvodi in storitvami. Tržni segmenti predstavljajo vire prihodkov, ki se bodo končno zrealizirali v finančnih rezultatih. Nato je treba postaviti cilje v zvezi z izbranimi tržnimi segmenti (Rejc, 1998, str. 5):

- ❖ Na eni strani so to cilji v smislu, kaj bo organizacija storila za kupca: kakovost (kazalniki so število pritožb kupcev, število reklamacij v času garancij, izdatki za garancije), odzivnost (kazalniki so čas od ideje oziroma ugotovljene potrebe do trženja novega izdelka, čas od naročila do dobave že obstoječega izdelka, čas za izvedbo storitve, povprečen odzivni čas na povpraševanje, delež pravočasnih dobav), inovativnost (kazalniki so število izboljšanih proizvodov ali storitev, število novih proizvodov ali storitev, število ur razgovorov z odjemalci) in drugi.

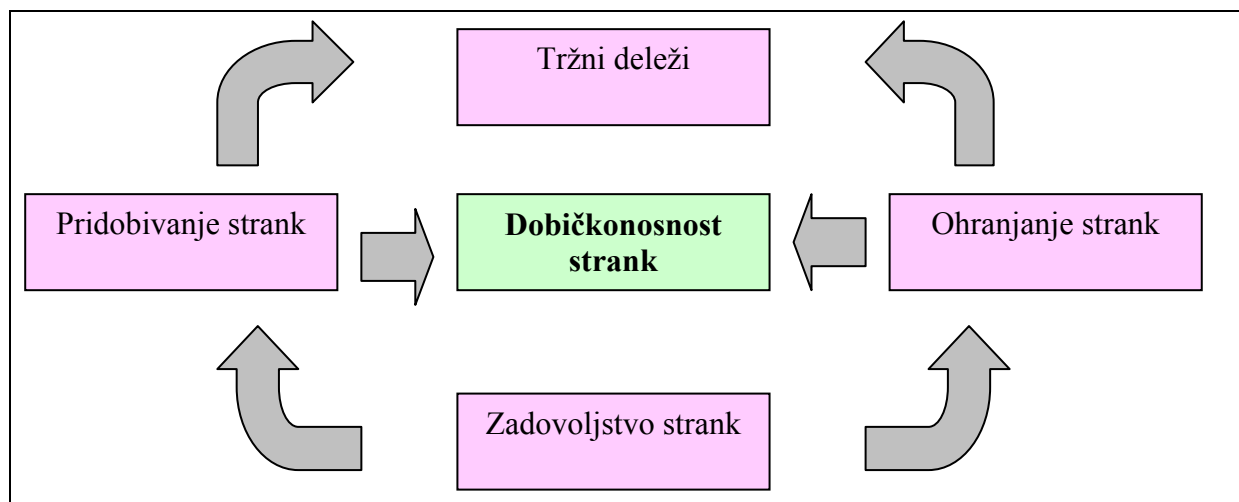
- ❖ Na drugi strani pa so to cilji v zvezi z odzivi kupcev: zadovoljstvo kupcev (kazalniki so zadovoljstvo z lastnostmi novih proizvodov, zadovoljstvo z izdelčnim spletom), zvestoba kupcev (kazalniki so delež stalnih kupcev, stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem, delež izgubljenih kupcev glede na preteklo leto, število partnerstev s kupci), pridobivanje novih kupcev (kazalniki so število ali delež novih kupcev, obseg prodaje novim kupcem, količnik med dejanskimi novimi kupci in potencialnimi novimi kupci), dobičkonosnost kupcev (kazalnik je vrednost prodaje po posameznih kupcih ali kategorijah kupcev), tržni delež (kazalnika sta delež organizacije v določenem segmentu glede na vso prodajo v tem segmentu, delež organizacije v prodaji določenemu kupcu).

Za uravnoteženi izkaz poslovanje izbere tiste cilje in kazalce z vidika kupcev, ki so pomembni za udejanjanje strategije, hkrati pa jih mora povezati s finančnimi cilji in kazalniki, tako da se vidi vzročno-posledična povezanost dejavnikov s finančnimi rezultati. Preko tega vidika organizacija lahko ugotavlja konkreten vpliv zadovoljstva in zvestobe strank, saj le take stranke lahko organizaciji zagotavljajo uspešno poslovanje. Je pa res, da tega vidika organizacije poprej niso upoštevale.

Organizacije se morajo zavedati, da morajo v današnjem okolju najprej zagotavljati kakovostne izdelke oziroma storitve. Brez tega ne bo strank, za katere bi skrbeli, stranke pa zahtevajo kakovost, upoštevanje rokov, pa naj bo to pri dostavi izdelkov ali poprodajnih storitvah. Seveda je treba upoštevati tudi ceno izdelka, ki lahko igra ključno vlogo pri odločitvi stranke, da kupi pri neki organizaciji. Na koncu je še vedno najpomembnejše zadovoljstvo stranke (Hourigan, 2002).

Glavni kazalniki na področju odnosov s strankami so tako imenovani splošni kazalniki (glej Sliko 9), ki jih uporabljajo skoraj vse organizacije. Tu gre za kazalnike, kot so zadovoljstvo strank, tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank in dobičkonosnost strank.

**Slika 9: Vidik poslovanja s strankami – osnovni kazalniki**



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78.

Ohranjanje strank predstavlja zaželen način vzdrževanja ali povečevanja doseženega tržnega deleža v ciljnih segmentih strank. Znano je, da je ohranjanje strank za organizacijo ustrežnejše in cenejše kot pridobivanje novih strank. Hkrati obstoječa stranka pomeni za organizacijo neko konkurenčno prednost, predvsem z vidika poznavanja želja in obnašanja stranke, ravno tako tudi glede obvladovanja stroškov, ki so za ohranjanje stranke nižji kot pa za pridobivanje nove stranke. Pridobivanje strank predstavlja delež pridobivanja novih strank, ko organizacija namerava razširiti svoje poslovanje. S kazalnikom pridobivanja strank se spremlja stopnja, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešna je organizacija. Samo kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neka organizacija računa na ponoven nakup.

Za organizacijo niso dovolj le zadovoljne in srečne stranke, biti morajo tudi dobičkonosne. Finančni kazalnik, kot je dobičkonosnost strank, pomaga organizacijam, usmerjenim k strankam, da ne postanejo obsedene z njimi. Vsega povpraševanja strank ni mogoče zadovoljiti na načine, ki so za organizacijo dobičkonosni. Kazalnik dobičkonosnosti strank lahko pokaže, da določene ciljne stranke niso dobičkonosne. Je pa bolj verjetno, da se to zgodi pri novih strankah, pri katerih se morajo prizadevanja za pridobitev šele pokriti z dobički od prodaje izdelkov in storitev strankam. Takrat postane dobičkonosnost v življenjski dobi izdelka ali storitve temelj za ohranjanje ali odvrčanje nedobičkonosnih strank. Dobičkonosnost strank meri čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke (Kaplan, Norton, 2000, 73–99).

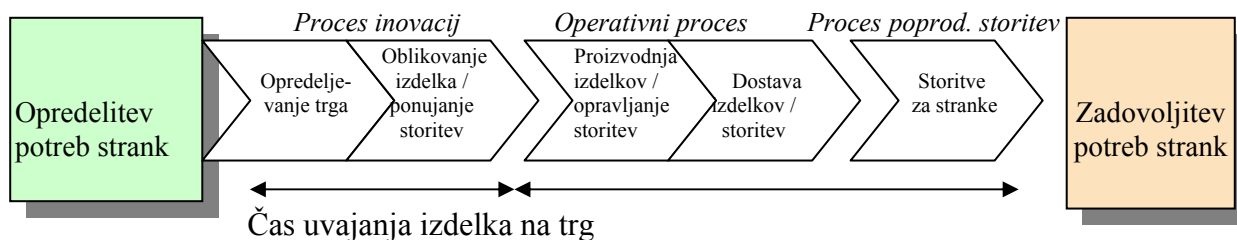
#### ***4.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov***

Vidik notranjih poslovnih procesov je namenjen opredelitvi ključnih notranjih procesov, po katerih naj bi se organizacija odlikovala. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo stranke in dosego finančnih ciljev organizacije.

Notranji poslovni procesi se nanašajo na verigo vrednosti organizacije, ki jo sestavljajo procesi inoviranja, proizvodni procesi in poprodajni procesi. Pomembno je, da pri pojmovanju procesov presežemo meje poslovnih funkcij, saj se številne aktivnosti in procesi odvijajo preko formalno oblikovanih oddelkov in sektorjev (Rejc, 1998, str. 6).

Običajni model verige vrednosti vsebuje naslednje tri poslovne procese: proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev (glej Sliko 10). V procesu inovacij organizacija raziskuje nastajajoče in prikrita potrebe strank ter nato oblikuje izdelke ali storitve za zadovoljevanje potreb.

**Slika 10: Model osnovne verige vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov**



Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 105.

V organizacijah visoke tehnologije in znanosti je proces inoviranja mnogokrat pomembnejši od operativnih procesov. Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu managerji izvajajo tržne raziskave, da bi opredelili velikost trga, lastnostni preferenc strank in izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov in storitev. Drugi del procesa inovacij pa so informacije o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov ali storitev.

V operativnem procesu, ki je druga stopnja osnovne notranje verige vrednosti, v organizaciji proizvajajo izdelke in storitve ter jih dostavljajo strankam. Operativni proces je krajši del ustvarjanja vrednosti v organizaciji. Začne se s prejemom naročila in zaključi z dostavo izdelka oziroma storitve v roke stranke. V obstoječi proizvodnji se postopki ves čas ponavljajo, kar omogoča uporabo znanstvenih tehnik vodenja, s katerimi v organizaciji nadzorujejo in izboljšujejo sprejem in procesiranje naročil strank ter postopke prodaje, proizvodnje, kontrole kakovosti, logistike in dostave. Operativna odličnost organizacije in zniževanje stroškov proizvodnje ter procesov izvajanja storitev sta še vedno pomembna cilja.

Poprodajni proces je zadnja stopnja notranje verige vrednosti. Vključuje izdajanje jamstev in popravila, odpravo napak, logistične rešitve, obravnavo vračil izdelkov ter obdelavo plačil. Organizacije, ki nameravajo zadovoljiti pričakovanja ciljnih strank z izjemnimi poprodajnimi storitvami, lahko izmerijo svojo uspešnost poprodajnih storitev z uporabo smiselnih kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov (Kaplan, Norton, 2000, str. 105–116).

Merila za ta vidik običajno omogočajo analizo uspešnosti, prilagodljivosti in učinkovitosti notranjih procesov. Za strateško pomembne notranje poslovne procese je treba opredeliti cilje in kazalce (Rejc, 1998, str. 6):

- ❖ **Cilji v zvezi s procesi inoviranja:** iskanje novih tržnih segmentov ali niš (kazalniki so število potencialnih novih trgov, segmentov ali niš, število dejanskih vstopov na nove trge, segmente ali niše), raziskave in razvoj (kazalniki so delež prodaje novih proizvodov v skupni prodaji, število dejansko lansiranih proizvodov glede na načrtovane, število dejansko lansiranih proizvodov v primerjavi s konkurenti, čas za razvoj nove generacije proizvodov, delež proizvodov, katerih začetno zasnovan design in funkcije so v celoti ustrezale zahtevam kupcev, število sprememb designa, potrebnih za začetek proizvodnje proizvoda, število sestavnih delov v proizvodni).
- ❖ **Cilji v zvezi s proizvodnimi procesi:** čas (kazalniki so učinkovitost proizvodnega cikla – razmerje med časom obdelave in časom trajanja proizvodnega cikla, povprečni

nastavitveni časi, število in čas trajanja zastojev v proizvodnji), kakovost (kazalniki so izmet v odstotku od proizvodov primerne kakovosti, stroški kakovosti, stroški popravil, število neprogramiranih prekinitev na strojih, delež kakovostnega materiala), zaloge (kazalniki so število različnih postavk v zalogah, odstotek zmanjševanja prostora za zaloge, dnevi vezave zalog materiala in zalog gotovih proizvodov), produktivnost (kazalniki so celotna produktivnost, produktivnost dela, produktivnost delovnih sredstev, produktivnost materiala), varnost pri delu (kazalniki so število zaporednih dni brez nesreče ali poškodb, število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč).

- ❖ **Cilji v zvezi s poprodajnimi procesi:** čas (kazalniki so število ur/dni od zahteve kupca do rešitve problema, delež pritožb kupcev, katerim je bilo ugodeno že ob prvem klicu), odnos do okoljevarstva (kazalniki so delež odpadkov od celotnega obsega materiala, delež okolju škodljivih odpadkov med vsemi odpadki), terjatve (kazalniki so delež terjatev v prodaji, delež neizterjanih terjatev).

#### 4.2.4 Vidik učenja in rasti

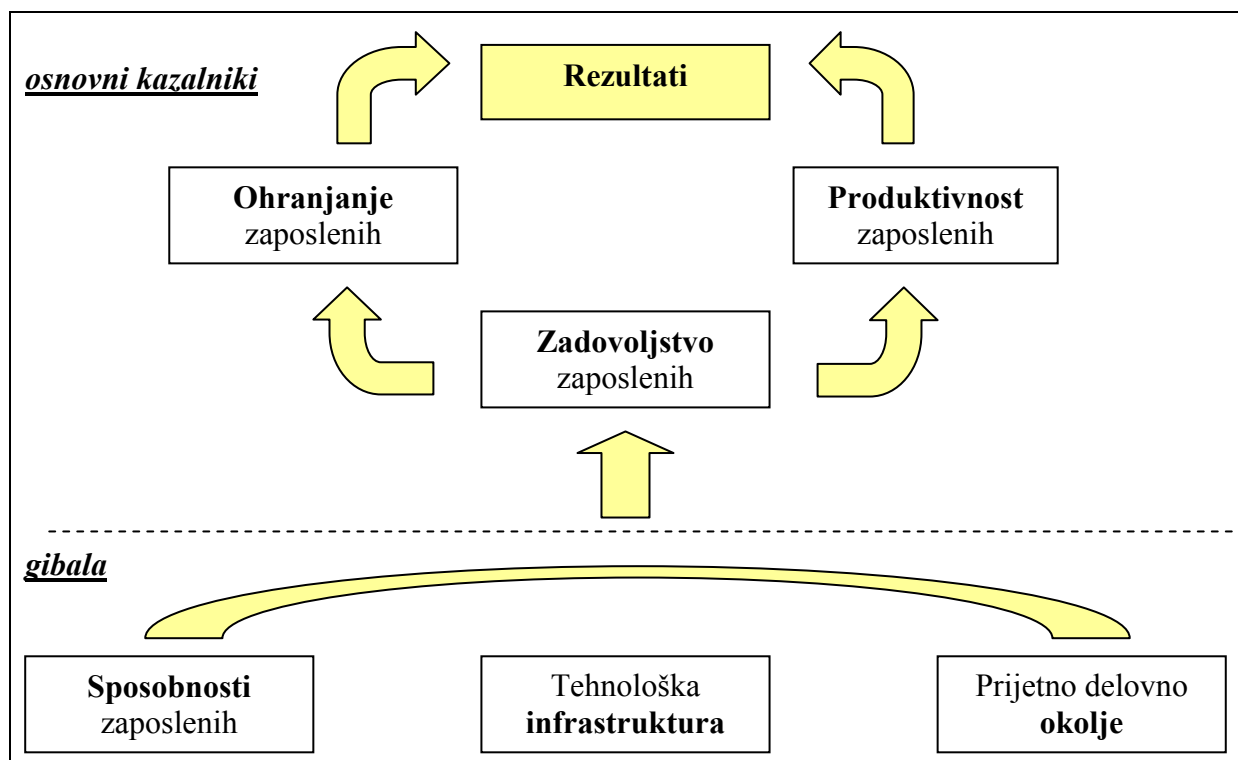
Zadnji vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je področje učenja in rasti, ki vključuje infrastrukturo, ki jo potrebuje uspešna organizacija za rast in izboljšave. Zmožnost za doseganje ambiciozno postavljenih finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov je odvisna od sposobnosti učenja in rasti organizacije. Tri glavne kategorije vidika učenja in rasti dobro opisujeta Kaplan in Norton (2000, str. 136–155):

- ❖ **Sposobnosti zaposlenih.** Dandanes je večina rutinskega dela avtomatizirana. Za uspeh organizacije ni več dovolj le ponavljati isto delo na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti, temveč se morajo organizacije nenehno izpopolnjevati, če želijo ohraniti relativno uspešnost. Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam.
- ❖ **Zmogljivosti informacijskih sistemov.** Da bi zaposleni uspešno delovali v današnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu stranke z organizacijo. Odlični informacijski sistemi so potrebni za nenehne izboljšave procesov.
- ❖ **Motivacija, avtonomnost in usklajevanje.** Zgolj izvrsten dostop do informacij ni dovolj, da zaposleni prispevajo k uspehu organizacije, biti morajo tudi motivirani za delovanje v najboljšem interesu organizacije in biti samostojni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Pri tem dejavniku je pomembna delovna klima, ki mora biti primerna za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. V organizacijah na različne načine merimo učinke motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih. Možna kazalnika novih zamisli in njihovega uresničevanja sta število zamisli na zaposlenega in število uresničenih zamisli. Merjenje oprijemljivih rezultatov uresničenih zamisli zaposlenih pa ni nujno vezano le na prihranke pri stroških. Iščemo lahko tudi druge možnosti za izboljšave (kazalniki izboljšav), recimo kakovosti, trajanja in uspešnosti notranjih procesov ter procesov poslovanja s strankami (kazalnik prepolovitve napak). Pomembni so tudi kazalniki individualnega in organizacijskega usklajevanja – gibala uspešnosti usklajevanja posameznika in organizacije se osredotočajo

na usklajenost ciljev oddelkov in posameznikov s cilji organizacije, ki so navedeni v uravnoteženem sistemu kazalnikov – in kazalnike uspešnosti delovanja zaposlenih, saj se v mnogih organizacijah danes zavedajo, da potrebujejo odlične notranje poslovne procese, če želijo doseči ambiciozne cilje na področju poslovanja s strankami in delničarji.

V večini organizacij določajo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh ključnih kazalnikov: zadovoljstva zaposlenih, ohranjanja zaposlenih v organizaciji in produktivnosti zaposlenih (glej Sliko 11).

**Slika 11: Ogradje za merjenje učenja in rasti**



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

Tako merjenje zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za organizacijo. Organizacije lahko dosežejo visoko raven zadovoljstva strank, če strankam strežejo zadovoljni zaposleni, kar je še posebej pomembno v storitvenih organizacijah. Z ohranjanjem zaposlenih v organizacijah skušajo doseči cilj, da v organizaciji zadržijo tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes. Bistvo tega kazalnika je, da v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, zato vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Ohranjanje zaposlenih se ponavadi meri z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih. Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanje notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih. Obstaja več načinov merjenja produktivnosti zaposlenih kot na primer prihodki na zaposlenega (koliko proizvedejo zaposleni) ali pa dodana vrednost na zaposlenega (od prihodkov odštejemo stroške materiala, zalog in storitev) (Kaplan, Norton, 2000, str. 138–141).



Po Rejčevi (1998, str. 6) organizacija za opredeljena tri področja vidika učenja in rasti postavi cilje in oblikuje kazalce glede na to, kaj poslovodstvo organizacije opredeljuje kot strateško pomembno v okviru tega vidika:

- ❖ **Cilji v zvezi z zaposlenimi:** zadovoljstvo zaposlenih (meri se na osnovi anket, ki se izvajajo letno ali mesečno z naključno izbranimi zaposlenimi; anketiranci izražajo svoje zadovoljstvo z vpletenostjo v proces odločanja, s priznanji za svoje delo, z dostopom do informacij, s podporo višjih ravni, s pobudami za večjo ustvarjalnost, izraziti pa morajo tudi zadovoljstvo z organizacijo kot celoto; agregirani rezultat se nato vnese v uravnoteženi izkaz), ohranjanje zaposlenih (kazalniki so količnik bruto fluktuacije, posebej pa količnik neto fluktuacije, količnik normalne zamenjave osebja, zamenjave zaradi nesreč pri delu ali poklicnih bolezni; ti kazalniki se običajno izračunavajo za vse zaposlene, posebej pa so pomembni izračuni za ključne profile v organizaciji), produktivnost zaposlenih (kazalniki so prihodek na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega), usposobljenost zaposlenih (kazalniki so razmerje med številom kvalificiranih zaposlenih in bodočimi potrebami organizacije po njih, potreben čas za usposobitev zaposlenih za bodoče zahtevnejše naloge).
- ❖ **Cilji v zvezi z informacijskimi sistemi:** razpoložljive kakovostne informacije (kazalniki so razmerje med obsegom obstoječih razpoložljivih informacij in potrebnimi informacijami, delež zaposlenih, ki delajo neposredno s kupci in imajo »on-line« dostop do informacij o kupcih, delež procesov, o katerih vodimo sprotne informacije o stroških, proizvodnem času in kakovosti).
- ❖ **Cilji v zvezi z organizacijo in izboljšavami:** predlogi za izboljšave (kazalniki so število predlogov na zaposlenega, število dejansko izvedenih predlogov na zaposlenega), napredek (kazalnik je krivulja dvakratnega izboljšanja, ki meri potreben čas za 50-odstotno izboljšanje na kateremkoli področju), skupinsko delo (kazalniki so število projektov, pri katerih je sodelovala več kot ena poslovna enota v organizaciji, delež poslovnih načrtov, razvitih s pomočjo štabne službe, delež projektov, kjer je nagrajevanje skupine vezano na uspeh projekta).

Vidik učenja in rasti se nanaša na neoprijemljiva sredstva, ki so potrebna za boljše izvajanje organizacijskih dejavnosti in odnosov s strankami:

- ❖ strateške sposobnosti: strateške veščine in znanje, ki jih delovna sila potrebuje za podpiranje strategije;
- ❖ strateške tehnologije: informacijski sistemi, baze podatkov, orodja in omrežja, potrebna za podpiranje strategije;
- ❖ delovna klima: spremembe v mišljenju, potrebne za spodbujanje, usklajevanje in pooblašanje delovne sile.

Premišljeno oblikovanje strategij učenja in rasti prinaša več možnosti za to, da bo strategija organizacije uspešno uresničena. Poslovodstvo lahko v strategiji učenja in rasti uskladi človeške vire, informacijsko tehnologijo in klimo v organizaciji s strateškimi poslovnimi procesi in različnimi pristopi do strank, potem ko so že opredelili ostale tri vidike (Kaplan, Norton, 2001, str. 105–106).

Za znanjem, ki je občutljiv, odtujljiv in hitro zastarajoč kapital organizacije, se skrivajo zaposleni. Precej organizacij se tega že zaveda in vlaga sredstva v izobraževanje svojih zaposlenih. To mora biti stalen proces, ki pa ne sme biti sam sebi namen. Zelo težko je izmeriti neposredni učinek izobraževanj zaposlenih. Lahko spremljamo stroške izobraževanj in čas, porabljen za izobraževanje, težko pa pokažemo na nek rezultat in rečemo, da je ta rezultat posledica konkretnega izobraževanja zaposlenega. Izobraževanja naj bi vsekakor pripomogla k temu, da imajo strokovno bolj podkovani zaposleni več samozavesti pri opravljanju določenih nalog, naloge opravijo bolje, hitreje in z manj napak, so bolj produktivni in motivirani.

#### **4.3 Medsebojna povezanost štirih vidikov uravnoveženega izkaza**

Pravilna kombinacija vseh štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov je pomembna za uresničitev strategije organizacije. V nasprotnem primeru lahko ti štirje vidiki začno delovati eden proti drugemu in ustvarjati probleme.

Prvi korak, ki ga je treba narediti pri vzpostavitvi uravnoveženega sistema kazalnikov, je operacionalizacija strategije, kar lahko naredimo s pomočjo strateškega diagrama. Strateški diagram opisuje, kako organizacija ustvarja vrednost s povezovanjem operativnih strateških ciljev v nedvoumne vzročno-posledične zveze na področju vseh štirih vidikov ciljev uravnoveženega sistema kazalnikov (Strategy Maps – Strategic Communication, 2007).

Strateški diagram kot metodološko orodje omogoča:

- ❖ opredelitev kazalnikov, ki uravnoveženo opisujejo strategijo organizacije;
- ❖ iskanje pomanjkljivosti v opredelitvi strategije organizacije, na katere lahko pri nesistematičnem opisu strategije pozabimo;
- ❖ učinkovito komunikacijo strategije ter interaktivni nadzor njenega uresničevanja.

Gradnja strateškega diagrama je pogosto dolgotrajen postopek, saj izzove razglabljanja o smiselnosti posameznih strateških odločitev. To je s stališča organizacije priložnost za boljše razumevanje strategije in njeno konkretiziranje. Ker pa strateški diagram vsebuje cilje, ki so po svoji naravi kompleksni, je priporočljivo izdelati tudi dokument, ki pojasnjuje vsak takšen cilj posebej. Naslednji korak je opredelitev kazalnikov prek strateškega diagrama, ki poteka tako, da za vsak operativni strateški cilj poiščemo enega ali več ustreznih kazalnikov. Če imamo za posamezen cilj več kazalnikov, ponazorimo velikost tega cilja s tehtano vsoto vseh kazalnikov, pri čemer je vsota vseh uteži oziroma ponderjev enaka 1. Kazalnike običajno lahko razdelimo v tri skupine, in sicer (Javornik, 2001, str. 57–76):

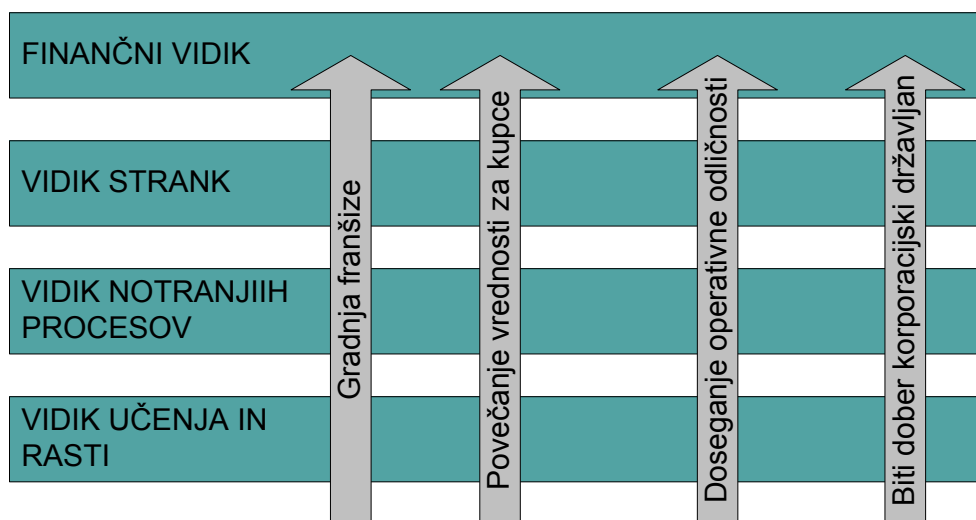
- ❖ kazalnike, ki so jasno definirani in opisani, za katere organizacija že zbira potrebne podatke;
- ❖ kazalnike, ki so jasno definirani in opisani, za katere pa organizacija še ne zbira vseh podatkov, potrebnih za izračunavanje;
- ❖ kazalnike, ki so definirani, opis pa ni jasev oziroma usklajen v celotni organizaciji.

Poleg tega nastopi tudi problem, da se težko odločimo, kateri kazalnik dovolj dobro kaže izvedbo določenega operativnega strateškega cilja. Ko izberemo kazalnike, je treba določiti tudi ciljne vrednosti izbranih kazalnikov, saj le tako lahko merimo udejanjanje strategije. Glede na to da je strategija organizacije določena za daljše časovno obdobje, njeno uresničevanje pa se spremlja sproti, je treba kazalnikom določiti take letne oziroma mesečne vrednosti, ki na dolgi rok vodijo v uresničitev strategije. Identifikacija kazalnikov je le prvi del uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v organizacijo. Drugi del je implementacija sistema, kar zahteva periodično zbiranje podatkov ter pregled le-teh s strani posloводства, ki mora ustrezno ukrepati v primeru neželenih rezultatov. Za uspešno implementacijo je nujno potrebna podpora informacijskega sistema, ki mora omogočati sprotno spremljanje poslovanja.

Strateški diagrami v kombinaciji z uravnoteženim sistemom kazalnikov zagotavljajo nov okvir za opis in izvajanje strategije. Po navedbah Kaplana in Nortona je strateški diagram »logična izčrpna arhitektura za opis strategije«. Zagotavlja osnovo za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov, ki je eden od temeljev sistema strateškega poslovanja. Strateški diagrami razkrivajo vzročno posledične povezave, ki so potrebne za preoblikovanje neoprijemljivih sredstev v oprijemljive finančne rezultate (Martin, 2005).

Strateški diagram se oblikuje od zgoraj navzdol (od finančnega vidika proti vidiku učenja in rasti), čeprav vidimo, da vzorčno-posledični odnosi potekajo v obratni smeri, torej od vidika učenja in rasti preko notranjih procesov do strank in končno do finančnega vidika (glej Sliko 12).

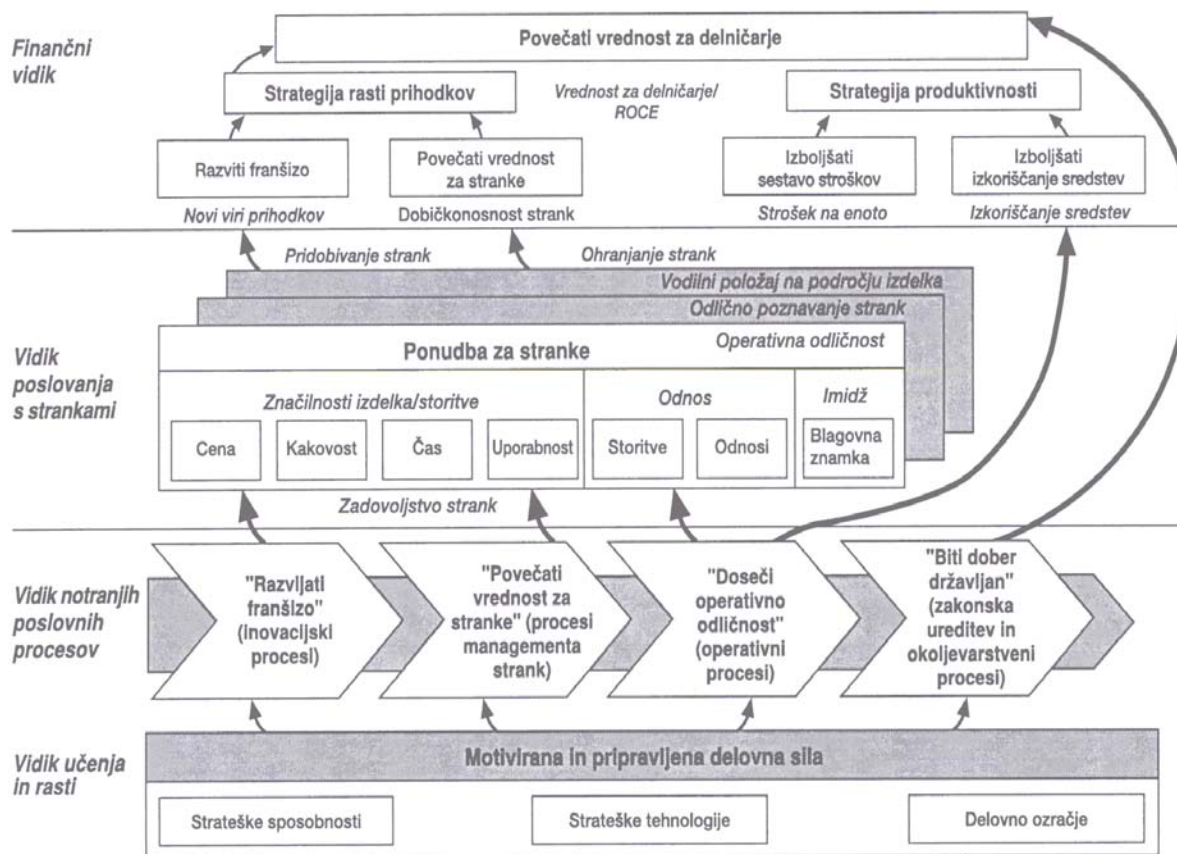
**Slika 12: Arhitektura strateškega diagrama**



*Vir: Farrell, 2003 (povzeto po Kaplan & Norton).*

Uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga pri konkretizaciji vizije, strategije in rezultatov, da so razumljivejši za tiste, ki morajo vse to dejansko uresničiti. To je predstavljeno v generičnem strateškem diagramu uravnoteženega sistema kazalnikov, primer katerega je prikazan v Sliki 13.

**Slika 13: Opisovanje strategije: strateški diagram uravnoteženega sistema kazalnikov**



Vir: Kaplan, Norton, 2001, str. 109

Slika 13 kaže, da je rast prodaje organizacije v finančnem vidiku uresničena z rastjo iz popolnoma novih virov in rastjo na račun razširjenih odnosov z obstoječimi strankami. Povečevanje produktivnosti dosežemo z uravnavanjem stroškov in izkoriščanja sredstev. Vidik poslovanja s strankami določa, kako bo organizacija dosegla rast prodaje. Ponudba opredeljuje določeno strategijo, kako pridobiti nove stranke ali razširiti poslovanje z obstoječimi. Jasna opredelitev ponudbe je najpomembnejši samostojni korak v razvoju strateškega diagrama. Vidik notranjih poslovnih procesov opredeljuje poslovne procese in posebne dejavnosti, ki jih mora organizacija odlično opravljati, če želi uresničiti zeleno ponudbo strankam. Vidik učenja in rasti opredeljuje sposobnosti, znanja, tehnologijo in ozračje (klimo), potrebno za izvajanje najpomembnejših procesov in dejavnosti.

Kadar je strateški diagram primerno zgrajen, je celovit in smiseln opis načina, kako strategijo uresničevati. Za različne panoge in različne vrste strategij so bili razviti splošni strateški diagrami. Predloga v Sliki 13 je lahko osnova za oblikovanje prilagojenega strateškega diagrama. Vzročno-posledične povezave v strateških diagramih uravnoteženega sistema kazalnikov opisujejo poti, po katerih se povečanje zmogljivosti neoprijemljivih sredstev preoblikuje v oprijemljive finančne rezultate in rezultate poslovanja s strankami (Kaplan, Norton, 2001, str 108–112). Po oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov je le-tega treba uvesti v celotni organizaciji, kar predstavljam v naslednjem poglavju.

## 5 UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Robert Simons je o oblikovanju managerskih sistemov pripomnil naslednje (Kaplan, Norton, 2000, str. 309): »Vsi, ki se spoznajo na organizacije, vedo, da vsakdanje delovanje organizacij žene nešteto nadzornih sistemov. Redko pa se ukvarjajo s sistematično razlago, zakaj in kako managerji uporabljajo omenjene sisteme, da bi dosegli svoje cilje.« Z vzpostavitvijo managerskega sistema na podlagi sistema kazalnikov je trud managerjev lahko poplačan s preoblikovanjem strategije v dejanja. Ravno dejanja pa nam omogočajo, da odkrivamo slabosti in prednosti. Na osnovi rezultatov omenjenih dejanj se lahko odločamo za nadaljnje usmeritve v prihodnosti.

Na kratko so lahko koraki uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov naslednji (Frequently Asked Questions ..., 2005):

1. opredelitev poslanstva in vizije organizacije,
2. določitev strateških temeljnih ciljev organizacije,
3. oblikovanje strategije na različnih nivojih organizacije,
4. razvoj strateškega diagrama,
5. izpeljava kazalnikov uspešnosti,
6. oblikovanje strateških pobud in določanje prioritet,
7. avtomatizacija in komunikacija,
8. zagotovitev uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov v celi organizaciji,
9. zbiranje podatkov, vrednotenje in pregled.

Pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov moramo vedno začeti z izobraževanjem ljudi, ki se bodo s tem ukvarjali. Uravnoveženi sistem kazalnikov zajema vse zaposlene v organizaciji, zato se morajo vsi seznaniti s strategijo in metodo za njeno uresničevanje. Po potrebi vključimo tudi zunanje svetovalce. Tako je vključitev uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovanje organizacije bolj tekoča.

Ob pregledu korakov vzpostavitve uravnoveženega sistema kazalnikov se je pojavilo tudi vprašanje, kako dolgo traja, da sistem uvedemo. Ponavadi izgradnja in uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov na nivoju organizacije traja od dva do tri mesece (lahko tudi dlje), kar je odvisno od več dejavnikov. Na tem nivoju ponavadi sodeluje večfunkcionalna skupina, ki jo vodi izkušen uvajalec uravnoveženega sistema kazalnikov. Kaplan in Norton sta ocenila, da je za celotno uvedbo uravnoveženega sistema od vrhnjega nivoja do nivoja zaposlenih potrebnih kar 26 mesecev.

Seveda ne moremo mimo stroškov uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov. Celotni stroški uvedbe zajemajo (Frequently Asked Questions ..., 2005):

- ❖ stroške dela članov skupine, upošteva je čas skupinskih aktivnosti uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov;
- ❖ stroške uvajalca sistema;
- ❖ stroške ocene, katera je lahko primerna programska oprema;
- ❖ stroške licenc za programsko opremo;

- ❖ stroške namestitve in testiranja programske opreme;
- ❖ letne stroške vzdrževanja in nadgradenj (ponavadi 20 % začetnih stroškov) programske opreme.

## 5.1 Kako pravilno uvajamo sistem uravnoteženih kazalnikov

Kaplan in Norton poudarjata, da se mora »uravnoteženi sistem kazalnikov predvsem uporabljati kot komunikacijski, informacijski sistem in sistem učenja, ne pa kot kontrolni sistem« (Martin, 2005).

Ko se odločimo, da bomo v organizaciji uvedli uravnoteženi sistem kazalnikov, se najprej vprašajmo:

1. Ali lahko uporabimo uravnoteženi sistem kazalnikov kake druge organizacije?
2. Kje lahko najdemo informacije o možnih kazalnikih?
3. Ali lahko uravnoteženi sistem kazalnikov povežemo z drugimi koncepti (kot na primer s konceptom EVA<sup>4</sup> ali konceptom ABC<sup>5</sup>)?
4. Katera računalniška programska oprema je na voljo pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov? Kje jo dobimo in koliko stane?
5. Ali je pri uvajanju potrebno sodelovanje s svetovalno organizacijo? Na katerem področju?
6. Kakšne koristi imajo poslovne funkcije od uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov?

Dober uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot le omejen seznam meril, zbranih v štiri kategorije. Povedati mora zgodbo o strategiji organizacije, za dokazovanje česar so v nadaljevanju podani trije kriteriji (News on the Balanced Scorecard, 2004):

- ❖ Vzročno-posledična razmerja: Vsak kazalnik v uravnoteženem sistemu kazalnikov mora biti del verige vzročno-posledičnih razmerij, ki predstavljajo strategijo.
- ❖ Kazalniki uspešnosti: Kazalniki, ki so skupni več organizacijam znotraj neke panoge, so znani kot »kazalniki z zamikom« (tržni delež, zadržanje kupcev). Kazalniki uspešnosti oziroma »vnaprejšnji kazalniki« pa so edinstveni, saj odražajo tisto, kar je pri strategiji drugačnega (na primer finančni kazalniki dobičkonosnosti, tržni segmenti, v katerih konkurira poslovna enota). Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati ustrezen splet rezultatov (kazalnikov z zamikom) in kazalnikov poslovanja (vnaprejšnjih kazalnikov), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote.
- ❖ Povezovanje finančnih kazalnikov z ostalimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov: S širjenjem programov sprememb v večini organizacij dandanes zlahka postanemo preveč zaposleni s cilji, kot so kakovost, zadovoljstvo kupcev ali inovacije. Čeprav so ti cilji pogosto strateški, pa jih mora biti možno prevesti v merila, ki so na koncu povezana s

<sup>4</sup> EVA pomeni ekonomski dobiček in pojasnjuje osnovno logiko: delničarji morajo prejeti nagrado, ki bo najmanj pokrila tveganje in nerazpolaganje s kapitalom, vloženi v podjetje za določen čas. Če je EVA enaka nič, je poslovanje podjetja še zadovoljivo, dosežena je minimalna zahtevana stopnja donosa lastniškega in dolžniškega kapitala.

<sup>5</sup> Okrajšava za »Activity Based Costing«. Koncept ABC metode temeljni na tem, da so aktivnosti tiste, ki povzročajo stroške v podjetju in so potrebne za nastajanje izdelkov in storitev, ki jih podjetje trži. Proizvodi in storitve torej porabljajo aktivnosti, te pa trošijo prvine poslovnega procesa in povzročajo stroške. Na temelju aktivnosti se oblikujejo stroškovni bazeni, ki se razporejajo na stroškovne nosilce.

finančnimi kazalniki. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoveženega sistema, morajo biti povezane s finančnimi cilji (Kaplan in Norton, 2000, str. 160).

*»Zgraditi uravnoveženi sistem kazalnikov izgleda preprosto, vendar je to varljivo izzivalno«* (News on the Balanced Scorecard, 2004). Ta izjava povzema razočaranje nekega direktorja po neuspešni vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov. Oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov ne smemo podcenjevati.

Omenjajo se tri ključne vloge, ki jih moramo zagotoviti pri vzpostavljanju in vključevanju uravnoveženega sistema kazalnikov kot strateškega managerskega sistema:

- ❖ **Arhitekt** (ponavadi direktor v sodelovanju z zunanjim svetovalcem ali notranjim strokovnjakom) naj bi skrbel za proces vzpostavljanja začetnega uravnoveženega sistema kazalnikov in vključevanja sistema kazalnikov v sistem poslovanja. Arhitekt mora ta sistem zaradi vplivov na celotno organizacijo popolnoma razumeti in biti notranje motiviran za uveljavljanje novih dolgoročnih strateških ciljev.
- ❖ **Nosilec sprememb** je zadolžen za vključevanje sistema kazalnikov v procese poslovanja in mora imeti zelo tesen poročevalski odnos z generalnim direktorjem. Zadolžen je za vodenje celotnega razvoja takšnega sistema poslovanja v obdobju, ko naj bi uravnoveženi sistem kazalnikov spodbudil nove procese poslovanja.
- ❖ **Posredovalec** je odgovoren za podajanje skupnih usmeritev ter pridobivanje zanimanja in podpore vseh zaposlenih, od najvišjih poslovodstvenih ravni pa do skupin in posameznikov na najnižjih delovnih ravneh. Nove strategije narekujejo nove vrednote in načine opravljanja delovnih nalog, ki so vse usmerjene k strankam in njihovemu zadovoljstvu, kakovosti in odzivu na tržne zahteve, inovacijam in kakovostnim storitvam ter k splošnemu izboljšanju poslovanja, ki ga organizacija pričakuje od zaposlenih in managerskih sistemov. Posredovalec mora zaposlene spodbuditi k podajanju mnenj o izvedljivosti in zaželenosti predlagane strategije.

Uravnoveženi sistem kazalnikov lahko kot model za presojanje uspešnosti poslovanja uporablja organizacija v katerikoli gospodarski panogi ne glede na naravo poslovnih učinkov (organizacija lahko glede na svoje posebnosti vključi še kak vidik, na primer odnose z javnostmi). Ni pa mogoče vnaprej opredeliti spleta kazalnikov, ki bi omogočal celovito ugotavljanje in presojanje uspešnosti organizacije. Na izbor kazalnikov v prvi vrsti vpliva strategija organizacije, dalje tehnologija, organizacijska kultura in še kaj. Ključno pa je, da v uravnoveženi izkaz ne vključimo več kot 20 do 25 kazalnikov za vse štiri vidike skupaj.

Na najvišji ravni poslovanja bi množica kazalnikov zgolj zameglila pogled nad dejansko uspešnostjo poslovanja. Bistvo izbranih kazalnikov se mora odražati v vzročno-posledičnih povezavah med posameznimi vidiki poslovanja (nefinančnimi in finančnimi), ne pa v podrobnostih. Seveda pa je treba izbrane kazalce razčleniti navzdol po nižjih organizacijskih ravneh organizacije (Rejc, 1998, str. 4).

Veliko je faktorjev, ki lahko vplivajo na potek uvajanja in izrabe sistema uravnoveženih kazalnikov. Poudariti velja, da je vzpostavljanje uravnoveženih kazalnikov neskončen dinamičen proces, ki se nenehno izvaja in teži k dopolnitvi obstoječega sistema kazalnikov. Namen ni v merjenju, ampak v boljšem pristopu k poslovanju organizacije s strani najvišjega posloводства organizacije.

## 5.2 Koristi, napake, težave in kritike uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov

Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov ni le en projekt več, ki naj bi ga organizacija izvedla. Posvetiti mu je treba veliko pozornosti, saj le tako lahko dosežemo koristi predstavljenega sistema. Koristi uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov lahko povzamemo takole:

- ❖ Uravnoveženi sistem kazalnikov pomaga uskladiti ključna merila uspešnosti s strategijo na vseh nivojih organizacije.
- ❖ Uravnoveženi sistem kazalnikov zagotavlja poslovodstvu izčrpno sliko o poslovanju.
- ❖ Metodologija pospešuje komunikacijo in razumevanje poslovnih ciljev in strategij na vseh nivojih organizacije.
- ❖ Koncept uravnoveženega sistema kazalnikov zagotavlja strateško povratno informacijo in učenje.

Za Slovenijo na splošno velja, da po novodobnih modelih strateškega in operativnega poslovanja ter ocenjevanja uspešnosti posegamo z vsaj desetletnim zaostankom. Uravnoveženi sistem kazalnikov, ki je v Sloveniji med najbolj razširjenimi tovrstnimi modeli, je na primer pred prvo avtorjevo javno predstavitvijo modela septembra 2000 v Ljubljani poznalo ter morda vpeljevalo manj kot deset organizacij. Po predavanju, pozimi leta 2000, pa je bila med slovenskimi podjetji izvedena raziskava o razširjenosti istega modela, ki je pokazala, da 6,5 % slovenskih podjetij uporablja ali uvaja omenjeni sistem (Ložar, 2003, str. 54).

Problemi uporabe tega sistema so povzeti iz praktičnih izkušenj tistih, ki so se z njimi že srečali, ko so vpeljevali sistem uravnoveženih kazalnikov uspešnosti v prakso (Javornik, 2001, str. 86–95):

- 1. Potreba po spremembi v kulturi podjetja.** Uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti ni le nek skupek kazalnikov, ki jih merimo, temveč zahteva nov način razmišljanja, vedenja in tudi tehnološke spremembe na več koncih podjetja, kar pa vodi v spremembo kulture v podjetju. Če podjetje tega ne sprejme, sistem ne more dajati polnih rezultatov in lahko postane birokratska ovira pri poslovanju.
- 2. Dodatna odgovornost.** Vsak nadzorni sistem vključuje obliko merjenja in mehanizem ukrepanja v primeru nezaželenih vrednosti, kar pomeni, da mora za rezultate nekdo odgovarjati. Problem nastane, ko v podjetju mnogokrat ni jasno, kdo bi moral biti odgovoren predvsem za nefinančne rezultate. Podjetja imajo izdelana mesta odgovornosti za finančne dejavnike, kar je eden od ključnih razlogov, da je razširjenost finančnih kazalnikov tako velika.



- 3. Aktivna udeležba posloводства podjetja.** Eden ključnih elementov pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti je podpora najvišjega posloводства. Sprememba v kulturi dela, ki jo le-ta zahteva, je še posebej izrazita prav pri njih. Posloводство mora do neke mere opustiti instiktivno poslovoidenje, kakršno v veliki meri spremlja nadzorne sisteme, temelječe na finančnih kazalnikih, in ga nadomestiti z odločanjem na podlagi objektivnih in strateških kazalnikov.
- 4. Problem določanja ciljnih vrednosti.** Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti je treba vnaprej določiti ciljne vrednosti posameznih kazalnikov, kar lahko vodi v »predračunski sindrom«, kar pomeni, da podjetje v želji po doseganju rezultatov postavi neambiciozne cilje, ki premalo vzpodbujajo zaposlene. Cilji morajo biti dovolj zahtevni, da predstavljajo izziv za podjetje.
- 5. Podpora informacijskega sistema.** Uravnovežen sistem kazalnikov uspešnosti zahteva zbiranje podatkov, kot ga narekujejo strateški kazalniki. Podatki morajo biti natančni in popolni, če želimo, da služijo strateškemu nadzoru. Najprej je treba razumeti, da uravnoveženi sistem kazalnikov ni le računalniška programska oprema. Uravnoveženi sistem kazalnikov zahteva ustrezno poslovoidenje, izobraževanje, komuniciranje in spremembo kulture. Ko je vse to urejeno, moramo razmisliti tudi o nakupu programske opreme, ki bo podprla zbiranje, poročanje in analizo podatkov v uravnoveženem sistemu kazalnikov (Frequently Asked Questions ..., 2005).
- 6. Prenos sistema iz podjetja v posamezne poslovne enote.** Pri vpeljavi sistema se lahko pojavi konflikt med sistemom kazalnikov na ravni podjetja in tistim na ravni poslovne enote. Gre za to, da ima uravnovežen sistem kazalnikov uspešnosti dvojno vlogo, pri kateri en vidik narekuje gradnjo sistema od zgoraj navzdol, drugi pa od spodaj navzgor. V primeru, da obravnavamo uravnoveženi sistem kot zgolj nadzorni sistem, je smiselno, da strateški diagram podjetja predstavlja okvir za strateške diagrame na nivoju poslovnih enot, pri čemer vsaka poslovna enota razvije svoje kazalnike, ki pa ne smejo odstopati od stopnje prostosti, ki jo dovoljuje okvir podjetja. Drugi vidik pa pomeni interaktivni nadzorni sistem, kjer imamo opraviti s porajajočimi se strategijami na vseh ravneh in v vseh delih podjetja. Na ta način pride do spodbude zaposlenih, da s svojimi idejami pomagajo pri oblikovanju strategije in se tako vključijo v sistem strateškega načrtovanja. Najbolj smiselno je uporabiti kombinacijo obeh pristopov, tako da podjetje določi neke okvire, znotraj katerih dopušča določeno mero svobode. Na ta način posloводство ohrani nadzorno vlogo in hkrati spodbuja strateško delovanje na nižjih ravneh.
- 7. Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s sistemom taktičnega načrtovanja in nadziranja.** Za uspešno delovanje sistema je potrebna njegova vpetost v ostale procese in sisteme. Pri tem gre na eni strani za uresničevanje vizije in poslanstva kot dolgoročnejših teženj v podjetju, na drugi strani pa za taktično načrtovanje in razvoj, ki pokriva obdobje do enega leta.
- 8. Nosilci načrtovanja in nadziranja pri uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti.** Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti zahteva podporo najvišjega posloводства, po drugi strani pa je v ta proces smiselno vključiti tudi zaposlene na nižjih ravneh in s tem zagotoviti lažji sprejem sistema na teh ravneh.

**9. Vpliv sistema na fleksibilnost poslovanja v podjetju.** Eden izmed pomembnih očitkov predračunavanju in drugim nadzornim sistemom je negativen vpliv na fleksibilnost poslovanja. To pomeni, da nadzorni sistem želi zagotoviti izpolnjevanje načrtovanih ciljev, spremembe v okolju pa narekujejo spremembe teh ciljev. Pojavi se možnost, da podjetje izpusti marsikatero priložnost, ki se pojavi zaradi sprememb v okolju, prav zaradi strogega sledenja zastavljenim ciljem. Nadzorni sistemi ne upoštevajo nefinančnih dejavnikov. Za razliko od tega, uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti postavlja dodatne kontrolne točke tudi na področju nefinančnih vidikov. Za odpravo nefleksibilnosti je nujno zagotoviti pregled kazalnikov in njihovih ciljnih vrednosti. V kolikor se v procesu pregleda ugotovi neskladnost nadzornega sistema s trenutno situacijo podjetja in okolja, je treba uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti ustrezno popraviti.

Tipične težave, s katerimi se srečujejo organizacije v Sloveniji pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov, so (Rejc, 2004, str. 21):

- ❖ premalo jasno opredeljena strategija organizacije;
- ❖ zaradi premalo jasno izoblikovane strategije prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah (kar je tudi glavni razlog za to, da imajo slovenske organizacije v operativni odličnosti in stroškovni učinkovitosti še veliko rezerve);
- ❖ na organizacijo se ne gleda kot na celoto;
- ❖ izbira neustreznega svetovalca pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov;
- ❖ uravnoteženi sistem kazalnikov v organizaciji ne deluje povsem oziroma se uporablja bolj za promocijo;
- ❖ pomanjkanje dvosmerne komunikacije (v organizacijah obstajajo težave pri komunikaciji z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja).

Eden od glavnih razlogov za zaostanke pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov je, da zaradi premalo opredeljene strategije in poslovnega modela prepogosto prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah. Pri takem načinu dela seveda ni sistematičnega izboljševanja operativne odličnosti. Projekti se ustavijo še pred koncem, prednostne naloge se spremenijo, še preden je področje obvladano, zaposleni so zmedeni in ne vedo, kaj poslovodstvo od njih pričakuje. Zato je smiselno pred uvedbo tako celovitega sistema, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, preveriti tudi dorečenost glavnih strateških usmeritev organizacije in natančno in dolgoročno določiti, kako organizacija sploh ustvarja dobiček (Ložar, 2002, str. 52–54).

Štiri najpogostejše napake, ki jih naredijo organizacije pri uvajanju in uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov (Rejc, 2004, str. 21):

- ❖ slabo zasnovan uravnoteženi sistem kazalnikov: napačna pričakovanja, napačen pristop, slabo poslovanje procesa;
- ❖ uravnoteženi sistem kazalnikov ni povezan z drugimi procesi (predračunavanje, strateško načrtovanje);
- ❖ šibka intergracija miselnosti o uravnoteženem sistemu kazalnikov z obstoječo kulturo v organizaciji (drugačno nagrajevanje, odpor);
- ❖ neuspeh pri uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov (pomanjkanje podatkov, slabo informiranje, prezapletena dokumentacija, togost uravnoteženega sistema kazalnikov).

Večina uravnoteženih sistemov kazalnikov ni uspešnih zaradi slabe osnove. Za uspešno uvedbo mora biti uravnoteženi sistem kazalnikov razvit po celotni organizaciji. Managerji, ki podcenjujejo dolgotrajen zamik med nefinančnimi in finančnimi rezultati, lahko prenačljeno opustijo dober uravnoteženi sistem kazalnikov.

Nekaj pomembnih kritik uravnoteženega sistema kazalnikov, ki so jih podali različni tuji strokovnjaki (Rejc, 2004, str. 19), je treba videti v dejstvu, da:

- ❖ uravnoteženi sistem kazalnikov ne poudarja dovolj vloge zaposlenih, predvsem pa dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, pa tudi pomena odnosov z javnostjo in ravnanja z okoljem;
- ❖ so zaposleni sicer vključeni v vidiku učenja in rasti, vendar imajo tam premajhno vlogo;
- ❖ uravnoteženi sistem kazalnikov daje preveliko vlogo interesom lastnikov – dominacija finančnega vidika;
- ❖ ostaja vprašljivo, ali enosmerne vzročno-posledične zveze med posameznimi vidiki zares veljajo;
- ❖ ostajajo dvomi o tem, ali je uravnoteženi sistem kazalnikov res interaktiven kontrolni sistem.

Ob prebiranju mnenj različnih strokovnjakov sem lahko razbrala tudi naslednje kritike:

- ❖ da sploh ne gre za revolucionaren sistem, saj naj bi zametki tega sistema obstajali že prej,
- ❖ da je ta sistem preveč obširen in s tem otežuje oceno poslovanja organizacije kot celote in primerjavo z ostalimi organizacijami,
- ❖ da ta sistem ni dovolj podroben.

Ugotovila sem, da uravnoteženi sistem kazalnikov resda pokriva več področij kot tradicionalni sistemi merjenja, vsekakor pa ne pokriva vseh področij poslovanja. Tako na primer ne kaže ekološke osveščenosti organizacije, pa tudi ne njene družbene odgovornosti. Pogrešam tudi to, da sistem ne daje usmeritev glede tega, kako pridobiti nove stranke ali vstopiti na nove trge.

Ob še podrobnejši analizi bi verjetno našli še kakšno slabost obravnavanega sistema. Še vedno pa sistem nudi veliko informacij, ki jih poslovodstva podjetij potrebujejo pri svojem odločanju. Tako kljub težavam pri uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov in kritikam menim, da je za organizacijo še vedno zelo koristno, da uvede uravnoteženi sistem kazalnikov. Tega lahko uvede na različnih nivojih. Nas bo v nadaljevanju zanimala možnost uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov za projekte oziroma v projektnem okolju.

### **5.3 Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov s sistemom vodenja kakovosti**

Preden se posvetim uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov v projektnem okolju, bi želela na kratko predstaviti, kaj je bil razlog za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov v organizaciji, ki jo sicer obravnavam v praktičnem delu naloge. V konkretni organizaciji je bil uravnoteženi sistem kazalnikov izbran kot način operacionalizacije sistema kakovosti.

Ko govorimo o strateških odločitvah organizacije (kot je uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov), eno takih predstavlja tudi vpeljava sistema vodenja kakovosti, bolj konkretno ISO standarda 9001:2000, ki ga je pridobila obravnavana organizacija. Standard ISO 9001 določa zahteve za vodenje izbrane organizacije tako, da le-ta ustrezno načrtuje in zagotavlja kakovost tako svojega poslovanja kot tudi svojih izdelkov in/ali storitev.

Mednarodni standard ISO 9001:2000 specificira zahteve za sistem vodenja kakovosti. Uporablja se, kadar organizacija (Slovenski standard SIST ISO 9001, 2000, str. 9):

- ❖ mora dokazati svojo sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode in storitve, ki izpolnjujejo zahteve odjemalcev in zahteve ustrezne zakonodaje;
- ❖ namerava izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami odjemalcev in ustreznimi zahtevami regulative.

Definicije kakovosti so različne, ena od njih je, da je kakovost »ustreznost zahtevam in pričakovanjem kupca/odjemalca«. Kakovost si tako lahko predstavljamo kot gibljivo tarčo, ki jo je treba vedno zadeti. Skupina standardov ISO 9000 ne definira eksplicitno načina vodenja kakovosti, saj je za doseganje največje učinkovitosti bistveno, da je sistem prilagojen aktivnostim, ki jih organizacija izvaja, ter proizvodom in storitvam, ki jih nudi na tržišču.

Ena najpomembnejših zahtev, ki jo jo skupina standardov ISO 9000 vpeljala, je obveznost izvajanja in vzdrževanja posameznih elementov sistema vodenja kakovosti, ko je le-ta enkrat že vzpostavljen. Hkrati pa je pomembna tudi usmerjenost v preventivno delovanje, usmerjenost v nadzor nad učinkovitostjo izvajanja sistema vodenja kakovosti ter v odpravljanje neskladnosti s korektivnimi ukrepi. Organizacija mora tako vzpostaviti in vzdrževati dokumentirane postopke za načrtovanje in izvajanje notranjih presoj<sup>6</sup> sistema vodenja kakovosti. Notranje presoje morajo biti sestavni del vsakega programa vzpostavitve, vzdrževanja in razvoja sistema vodenja kakovosti v organizaciji (Notranja presoja sistema vodenja kakovosti, 2004, str. 2–6).

ISO standard pravi, da mora organizacija identificirati in voditi številne povezane aktivnosti, da bi lahko bila učinkovita. Učinkovitost z določenimi kazalniki preverja tudi uravnoveženi sistem kazalnikov. ISO standard zahteva meritve ključnih procesov in glede na to, da pri standardu niso predpisana področja kazalnikov, lahko to nadomestimo z vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov, kot se je to zgodilo v obravnavani organizaciji.

Povezavo med uravnoveženim sistemom kazalnikov in ISO standardom vidim tudi v tem, da ISO standard upošteva pomen postavljenih ciljev v organizaciji. Seveda velja, da imajo različne organizacije različne cilje, doseči pa jih je mogoče le, če uspemo ugotoviti potrebe odjemalcev in smo jih sposobni zadovoljiti. Za doseg tega mora organizacija vzpostaviti tudi

---

<sup>6</sup> Notranja presoja je definirana kot sistematični in neodvisni pregled, s katerim organizacija določi, ali aktivnosti, povezane s kakovostjo in iz njih izhajajoči rezultati, izpolnjujejo načrtovane ukrepe in ali se ti ukrepi učinkovito izvajajo in so primerni za doseganje zastavljenih ciljev. Če pride do kakšnih odstopanj, mora organizacija določiti korektivne ukrepe za odpravo teh odstopanj oziroma neskladnosti.

sistem vodenja kakovosti, vidik kakovosti pa je lahko vključen v uravnoteženi sistem kazalnikov. Podobnost med obema sistemoma vidim še v tem, da ima uravnoteženi sistem kazalnikov določene kazalnike, po katerih spremljamo uspešnost organizacije, ISO standard pa ima določenih osem načel vodenja kakovosti<sup>7</sup>, po katerih preverjamo upoštevanje standarda. Obema sistemoma je skupna še ena točka: oba zahtevata zavezanost posloводства organizacije, sicer ne moreta biti uspešna. Se pa lahko oba sistema v organizaciji izvrstno dopolnjujeta, saj je njun skupni namen doseči učinkovito poslovanje organizacije.

## 6 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PROJEKTNEM OKOLJU

Za lažje razumevanje uravnoteženega sistema kazalnikov v projektne okolju bom najprej predstavila samo projektne okolje, projekte in projektne vodenje, nato pa se bom posvetila povezavi med projekti in strategijo organizacije. Hkrati bom vsebino povezala z možnostjo doseganja odličnosti in zrelosti pri projektne vodenju, k čemur teži večina organizacij, ki delujejo v projektne okolju.

### 6.1 Projektne okolje in projektne organizacijska struktura

Namen projektne organizacije je strukturiranje in usmerjanje dela ljudi na projektu (Jessen, 1993, str. 204). S projektne organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za poslovanje in izvajanje projekta v okviru obstoječe organiziranosti organizacije ali drugega sistema. Vključena je v celovito organizacijsko strukturo z namenom, da se zagotovijo vse zmogljivosti za izvajanje projektov. Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti, ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektne organizacijo vzpostavljamo za vodenje in izvajanje projekta, torej za čas njegovega poteka (Hauc, 2002, str. 265–268). Prednosti in slabosti projektne načina dela predstavlja Tabela 3.

**Tabela 3: Prednosti in slabosti projektne načina dela**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Projekt obravnavamo kot načrtovano, usklajeno in nadzorovano organizacijo za ves čas njegovega trajanja.	Nevarnost vodstvene hipertrofije <sup>8</sup> .
Projektne organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom.	Nasprotja med projektne usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov.
Zagotavlja se doseganje projektne ciljev in minimizira projektne tveganje.	Nevarnost, da so projektne vodje zaradi nerealno postavljenih ciljev razočarani.

<sup>7</sup> 8 načel vodenja kakovosti: osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo, vključenost zaposlenih, procesni pristop, sistemski pristop k vodenju, nenehno izboljševanje, odločanje na podlagi dejstev, vzajemno koristni odnosi z dobaviteljem.

<sup>8</sup> Pretirano povečanje nečesa (SSKJ).

*Nadaljevanje Tabele 3:*

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom.	Nestalnost članov projektne skupine zaradi avtomatičnega prenehanja njihovih vlog po uspešno opravljenem projektu in hitrega spreminjanja nalog, okolja, nadrejenih sodelavcev ter sodelavcev zaradi spreminjanja nalog v drugih skupinah ali vnovičnega delovanja v funkcijskih oddelkih.
Zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti.	Težnje projektnih vodij, da ustalijo projektne skupine.
Stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka.	Potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte.
Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah.	Nasprotja med uspešno izpeljanimi projekti in hkratnim nadaljnjim razvijanjem tehnologije.

*Vir: Lipičnik, 1998. str. 56.*

Glavna dodana vrednost projektne organizacije je v tem, da se problemi rešujejo z združitvijo večjega števila strokovnjakov iz različnih poslovnih funkcij in področij. Po mnenju Pučka je projektno organiziranje organizacijska struktura, ki je vzporedna s sicer obstoječo organizacijsko strukturo v organizaciji (Pučko v Možina, 2002, str. 326). Nevarnost vidi predvsem v neskladju med dvema hkratnima organizacijskima strukturama v organizaciji, saj so zaposleni v takih situacijah odgovorni dvema nadrejenima in prihaja do dvojne odgovornosti. Glede na izkušnje je to nevarnost seveda treba upoštevati, vendar naj ob ustreznih dogovorih ne bi prihajalo do težav.

Pri poskusu uvedbe novih metodologij poslovanja, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, v tradicionalno projektno vodeni organizaciji imamo dve možnosti:

1. usposobiti managerje za nove pristope in tehnike;
2. prevesti nove pristope v znano projektno obliko in obravnavanje le-teh kot običajne projekte.

Prva možnost je vedno priporočljiva. Težava pri tem pa je, da ponavadi nimamo ne časa ne denarja za obsežna usposabljanja za nove tehnike. Druga možnost ni preverjena, če pa bi jo bilo mogoče uvesti, bi prihranila veliko časa pri uvedbi novih pobud (Arveson, 1998).

## **6.2 Projektno vodenje**

V novejši zgodovini se je projektno vodenje uveljavilo v prvi polovici dvajsetega stoletja pri gradnji večjih objektov (jezovi, mostovi, ceste, ladje) in v vojaški industriji pri razvoju novih orožij (Meredith, 2000, str. 616). Metode projektnega vodenja so se vzporedno začele pojavljati tudi v drugih panogah. V zadnjih letih se je povečala uporaba projektnega vodenja tudi v storitveni industriji in javni upravi. Projektno delo postaja vedno bolj uveljavljena oblika izvajanja nalog v organizacijah.

Pri projektnem vodenju gre, po mnenju Pučka, za začasno organizacijsko strukturo oziroma obliko, ki omogoča uresničevati potrebno usklajevanje vseh projektnih aktivnosti (Pučko v Možina (ur.), 2002, str. 326). Po mnenju Kennya (2003) je projektno vodenje disciplina, ki uporablja določeno znanje, tehnike, orodja in sposobnosti za doseg enkratnega proizvoda ali storitve. Projektno vodenje je sestavljeno iz načrtovanja projekta, njegovega organiziranja, vodenja, kontrole članov projektne skupine ter uporabe ostalih virov za doseg projektnih ciljev. Projektno vodenje predstavlja tudi učinkovito orodje pri upravljanju sprememb, ki so tako rekoč edina stalnica v današnjih časih.

Definicija projektnega vodenja, ki je opredeljena v PMBOK<sup>9</sup>, pravi, da gre pri projektne vodenju za uporabo znanja, kompetenc, sposobnosti, orodij in tehnik za realizacijo projektne aktivnosti z namenom doseči potrebe in pričakovanja naročnika. Pri poslovanju projektne aktivnosti je nujno upoštevati, da je treba zadovoljiti naročnikove potrebe. Pri tem je projektne vodenje orodje, tehnika, pri kateri uporabimo potrebna znanja za doseg cilja. Uspešno projektne vodenje mora poiskati ravnotežje med obsegom projekta, časovnimi roki, stroški in kakovostjo. Roki, stroški in kakovost tako tvorijo t. i. projektne trikotnik. Sprememba ene od količin nujno pogojuje tudi spremembe ostalih dveh (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 8).

Projektne vodenje se po mnenju različnih avtorjev z metodološkega vidika deli na faze, v okviru katerih se v posamezni fazi izvajajo posamezne aktivnosti. Največkrat se navajajo naslednje faze projektne vodenja:

- ❖ definicija ciljev projekta (namen projekta, omejitve, tveganja, cilji),
- ❖ načrtovanje projekta (strategija in taktika izvedbe projekta, časovni načrt izvedbe, aktivnosti, naloge, viri),
- ❖ izdelava načrta aktivnosti (v logičnem zaporedju in določanje rokov za izvedbo),
- ❖ izvedba projekta (vodenje, organiziranje, komunikacija, realizacija ciljev, uravnavanje stroškov, skrb za kakovost, sodelovanje med izvajalci in naročniki/om, integracija projekta),
- ❖ kontrola izvajanja projekta (tehnološka, finančna, delovanje članov projektne skupine).

### **6.3 Projekti in projektne način dela**

V sodobnem nestabilnem poslovnem okolju postajajo projekti ena izmed najpomembnejših sestavin organiziranja sodobnih organizacij, s pomočjo katerih organizacije izvajajo svojo osnovno dejavnost in razvoj. V tradicionalni organizaciji je bilo projektov zelo malo, organizacijska struktura je bila po večini linijska. Sčasoma je bilo projektov v organizaciji več, danes pa projekti v nekaterih organizacijah predstavljajo vsakdanji način dela, spremenila se je tudi organizacijska struktura same organizacije. Projektne vodenje se vedno bolj

---

<sup>9</sup> Metodologija PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), ki jo je sprejela ameriška neprofitna strokovna agencija PMI (Project Management Institute), prepoznava in opisuje vedenje, ki je splošno sprejeto v večini projektov in zanj obstaja široko razširjeno soglasje o njegovi vrednosti in uporabnosti. Osredotočena je predvsem na definiranje in razvoj zaloge znanj (ang. Body of Knowledge), ki naj bi jih projektne vodja razumel in bil sposoben uporabiti v praksi.

uveljavlja tudi v tradicionalnih funkcijsko organiziranih organizacijah, projektni vodje so vedno bolj enakovredni linijskim, v posameznih organizacijah pa je projektna organizacijska struktura, projektni način dela in projektno vodenje postalo vsakodnevni način dela, ki je nujno potreben za doseg uspešnosti in učinkovitosti organizacije, ki želi obstati v današnjem okolju z današnjimi izzivi.

Projektni način dela je nepogrešljiv pri zagotavljanju konkurenčnosti organizacije. Uspešnost organizacije je »v času, ko se tehnologija, proizvodi in trgi bliskovito spreminjajo, odvisna od sposobnosti, da v čim krajšem času in ob sprejemljivih stroških ponudi nov, boljši izdelek ali storitev, ki je najpogosteje rezultat uspešno zaključenega projekta« (Šoba, 2004, str. 1).

Definicij projektov je ogromno, vsem pa so skupne naslednje značilnosti:

- ❖ projekt je enkratna naloga,
- ❖ je zahtevna in kompleksna skupina nalog in aktivnosti,
- ❖ končana mora biti v določenem roku in v okviru določenih finančnih sredstev,
- ❖ upoštevati mora vse vnaprej podane in kasneje odkrite omejitve, tveganja.

Projektno delo se izvaja, kadar:

- ❖ je projekt enkratna strokovna naloga na nivoju organizacije, ki je vsebinsko opredeljena,
- ❖ je za izvajanje naloge potrebno sodelovanje večjega števila delavcev z različnimi strokovnimi znanji,
- ❖ je rok za izvedbo naloge omejen, praviloma ne daljši od dveh let.

Projekti so sestavljeni iz skupine procesov. Po definiciji je proces skupek aktivnosti, ki prinašajo končni rezultat. Identifikacija procesov projekta in njihovih povezav se pri različnih projektnih metodologijah nekoliko razlikuje. Če vzamemo PMI metodologijo<sup>10</sup>, le-ta opredeli pet procesov (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004, str. 38): inicializacijo, načrtovanje, izvedbo, kontrolo in zaključek. PMI metodologija definira vseh pet procesov znotraj vsake faze projekta, faze pa medsebojno zaporedno poveže. Pri projektu loči pet glavnih procesov (znotraj vsake faze):

- ❖ **inicializacija** – zazna potrebo po projektu in zagotovitev, da se projekt začne,
- ❖ **načrtovanje** – zamišljanje izvedljive delovne sheme, po kateri naj projekt zagotovi poslovno potrebo, ki je sprožila projekt,
- ❖ **izvedba** – usklajevanje ljudi in virov v želji uspešno izvesti načrtovano delo,
- ❖ **kontrola** – spremljanje napredovanja projekta in zagotavljanje, da so izpolnjeni cilji projekta,
- ❖ **zaključek** – pregled rezultatov projekta in formalen zaključek projekta.

Seveda so procesi medsebojno povezani. Rezultati posameznih procesov so vhodni podatki procesov, ki sledijo.

---

<sup>10</sup> Metodologija Project Management Instituta iz Združenih držav amerike. Project Management Institute je v svetu vodilna nepridobitna strokovna organizacija na področju znanja, informacij in stroke projektnega vodenja.



Darnall (1996) je izpostavil pet ključnih elementov projekta: naročnik, čas, cilj, meritev doseganja cilja ter vloge in odgovornosti na projektu. Velik pomen na projektu ima naročnik (stranka). Treba se je zavedati, da bo projekt uspešen takrat, ko bo zadovoljil določene kriterije naročnika. Ni pomembno le, da je projekt končan v roku, da finančna sredstva projekta niso presežena, temveč je izjemnega pomena, da projekt zadovolji potrebe naročnika in doseže zadane cilje. Projekt mora biti osredotočen na naročnika, njegova pričakovanja in svoje cilje.

Uspeh projekta je v veliki meri odvisen od načrtovanja. Načrtovanje je proces, v katerem je treba določiti vse aktivnosti, ki jih je treba opraviti na projektu. Sestavljeno je iz načrtovanja glavnih in podpornih procesov. Glavni procesi so tisti, ki jih je treba izvajati vsakokrat v enakem vrstnem redu (na primer aktivnosti morajo biti najprej definirane, šele nato jih lahko časovno in stroškovno opredelimo). Naslednji procesi se lahko ponavljajo tekom projekta, v vsaki ali samo posamezni fazi projekta in so (PMBOK v Darnall, 1996, str. 30–32):

- ❖ definiranje področja delovanja projekta,
- ❖ delitev večjih delov projekta na podprojekte za njihovo lažje poslovanje,
- ❖ določitev vseh aktivnosti, ki jih je treba opraviti za doseg projektnih ciljev,
- ❖ identificiranje medsebojnih odvisnosti med aktivnostmi,
- ❖ ocenitev trajanja aktivnosti,
- ❖ terminski plan aktivnosti,
- ❖ zagotavljanje potrebnih virov za izvedbo aktivnosti,
- ❖ ocenitev stroškov, ki bodo nastali s projektom,
- ❖ določanje predračuna posameznim aktivnostim ter podpornim procesom,
- ❖ načrtovanje kakovosti.

Podporni procesi pa so:

- ❖ načrtovanje kakovosti,
- ❖ organizacijsko načrtovanje,
- ❖ načrtovanje komuniciranja,
- ❖ identificiranje tveganj,
- ❖ analiziranje tveganj,
- ❖ načrtovanje rešitev za uresničitev morebitnih tveganj,
- ❖ plan oskrbovanja in
- ❖ dokumentiranje produktivnih potreb in identificiranje potencialnih virov.

Projektne plan naj bi vseboval devet elementov: povzetek projekta, cilje projekta, tehnološke in organizacijske opise aktivnosti, vse pogodbene dogovore, urnik aktivnosti, projektne predračun, potrebe po človeških virih, ocenjevalne metode projekta in priprave za odpravljanje potencialnih težav (Kerzner, 1992, str. 55–61). Izdelava plana projekta je ena izmed najpomembnejših nalog projektne vodje, saj je projekt nemogoče izpeljati brez dobrega plana. Lahko ga opišemo tudi kot pot projekta, ki ji moramo slediti, da bo le-ta uspešno zaključen.

Poslovođenje uresničevanja plana kateregakoli procesa, torej tudi projektne, poteka po »fazah«, ki se izvajajo od začetka do konca projekta, in izvajanje teh faz zagotavlja učinkovito delo. Te faze so:

- ❖ organiziranje,
- ❖ koordiniranje,
- ❖ kontroliranje,
- ❖ vrednotenje in ocenjevanje.

Pod organiziranjem razumemo pripravo aktivnosti in potrebnih virov v medsebojni povezavi v ciljno usmerjenem procesu projekta. Koordiniranje je zagotavljanje usklajenega delovanja vseh aktivnosti k skupnemu končnemu cilju. Kontroliranje pomeni preverjanje poteka del in doseganja vmesnih in končnih ciljev. Vrednotenje in ocenjevanje pomeni ugotavljanje doseganja ciljev v količinskem in kakovostnem pogledu (Bizjak, 1996, 174–180).

Izvedba projekta mora biti ves čas kontrolirana, da lahko identificiramo odmike, ki nastajajo pri izvedbi projekta. Te odmike je treba dobro preučiti in po potrebi izdelati revidiran plan projekta.

Dosežki projekta se merijo po naslednjih treh kriterijih. Ali je projekt izveden pravočasno? Ali je projekt izveden v okviru predračuna? Ali projekt ustreza dogovorjenim specifikacijam in zahtevam, ki jih je postavil kupec? Ti trije kriteriji predstavljajo tri cilje projekta, ki so skupni vsem projektom. Dosežki in učinkovitost projekta in projektne vodnje se tako merijo v stopnjah doseganja teh treh ciljev. Dobri projektne cilji morajo biti:

- ❖ količinsko opredeljeni ali merljivi,
- ❖ prepoznani na individualni ravni,
- ❖ realni,
- ❖ preprosti,
- ❖ orientirani na rezultate,
- ❖ »sposobni« motiviranja.

Cilj projekta lahko označimo kot nek načrtovan rezultat, ki ga želimo doseči v nekem roku pri izvajanju projekta ali na koncu. Cilj projekta največkrat zajema časovno, stroškovno in namensko komponento. Časovna komponenta predstavlja čas, v katerem mora biti projekt izveden. Stroškovna komponenta predstavlja predračun stroškov, v okviru katerega je treba projekt izpeljati. Namenska komponenta predstavlja naročnikove zahteve glede uporabe projekta (Hauc, 2002, str. 28–30).

Projektne cilje zasledujemo v okviru doseganja določenih kriterijev – v okviru določenega časa, z določenimi stroški, z omejenimi viri (finančnimi, časovnimi, intelektualnimi), v skladu z zahtevami naročnika. Vsak projekt ima vodjo, ki je odgovoren za njegovo izvedbo. Dodeljena mu je projektne skupina, ki je sestavljena iz posameznikov, njena velikost pa je odvisna od zahtev projekta. Po opravljenem projektu se člane projektne skupine ponavadi razporedi bodisi nazaj njihovim matičnim oddelkom bodisi na drug projekt.

### **6.3.1 Povezava med projekti in strategijo organizacije**

V idealnih razmerah bi bile projektne aktivnosti spodnji del »slapa«, kjer je strategija organizacije konkretizirana v skupek dolgoročnih in kratkoročnih ciljev, vsak od teh ciljev pa je operacionaliziran kot projekt ali projekti, s katerimi naj bi jo izvedli. Postavitev organizacijskih prioritet je na nivoju projektov izražena kot skupek kazalnikov, s katerimi lahko poslovodstvo določi, ali projektne aktivnosti dejansko potekajo v smeri zelenega cilja. Ti kazalniki, ki sodijo v sistem prioritet projekta ter v sistem nagrajevanja članov projektne skupine, zaključujejo povratno zanko in kažejo na skladnost organizacije. Člani projektne skupine so nagrajeni za vedenja, ki povzročijo, da projekti služijo izpolnitvi nadrejenih ciljev; strategija organizacije postane pomembna za vsakogar, namesto da bi se o njej pogovarjalo le nekaj predstavnikov poslovodstva enkrat letno (Crawford, 2002, str. 232).

Projektnim vodjem je znana frustrirajoča situacija, ko je projekt izveden v določenem časovnem okviru, znotraj predvidenih stroškov in glede na predpisane specifikacije, vendar pa pomeni neuspeh v organizacijskem smislu, saj ni relevanten za uresničevanje poslanstva organizacije ali dosego konkurenčnega položaja organizacije. Povezava strategije neposredno s projekti, ki so organizirani za izvedbo te strategije, izloči to frustracijo in hkrati prihrani veliko časa in tudi denarja.

Ena možnost za vzpostavitev te povezave – seveda ne edina možnost – je uravnoteženi sistem kazalnikov. Po besedah Randalla Russella, direktorja raziskav v Balanced Scorecard Collaborative, kar 85 % strategij ni učinkovito izvedenih, predvsem zato, ker nihče ni vključil ljudi, ki dejansko izvedejo strategijo – delavcev. Tradicionalen pristop je pomenil posredovanje kar se da malega obsega informacij izvajalcem, zato morajo organizacije napredovati tudi v svojem mišljenju, preden se sploh namenijo uresničevati strategijo, saj to zahteva, da strategija postane vsakogaršnje delo, kar je tudi eno od načel uravnoteženega sistema kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga organizacijam razjasniti njihovo strategijo in postaviti prava vprašanja (ter uporabiti prava merjenja), da preverijo, če se strategija dejansko izvaja. Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko zagotavlja strukturiran okvir za povezavo med strategijo in projekti. Ko je projekt obravnavan znotraj uravnoteženega sistema kazalnikov, lahko rezultat uskladimo znotraj strateškega okvira. Če projekt ni povezan s strategijo, postane »poseben projekt«, kar pomeni, da ni zanimiv za uspešnost organizacije (Crawford, 2002, str. 233).

### **6.3.2 Izbor projektov in določanje prioritet**

Poslovođenje portfelja projektov zagotavlja dosleden način za ovrednotenje, izbiro, določanje prioritet, določanje predračuna in načrtovanje »pravih« projektov – tistih, ki nudijo največjo vrednost in prispevek k uresnitvi strateških interesov organizacije. Poslovođenje portfelja projektov zajema (Shenar, 2006, str. 88):

- ❖ izbor projektov,
- ❖ določanje prioritet,

- ❖ organiziranje za več projektov,
- ❖ razporejanje virov,
- ❖ oceno in pregled portfeljev,
- ❖ izločanje projektov.

Poslovanje portfelja se ukvarja z *ustreznostjo*, *koristnostjo* in *ravnotežjem*. Če je to narejeno učinkovito, bo poslovanje portfelja projektov zagotovilo optimalno uporabo ljudi in ostalih virov. Tak proces za vzpostavitev portfelja projektov uporablja večina organizacij, razlike se pojavljajo pri uporabljenih metodah in tehnikah (Crawford, 2002, str. 236–239).

- ❖ **Ustreznost.** Prvi glavni element poslovanja portfelja je opredelitev priložnosti in ugotovitev, ali so te priložnosti (projekti) usklajene s strateško usmeritvijo organizacije.
- ❖ **Koristnost.** Drugi glavni element poslovanja portfelja je nadaljnja opredelitev projekta (po potrebi) in analiza podrobnosti koristnosti. Koristnost projekta zajema uporabnost projekta in njegovo vrednost in je ponavadi opredeljena s stroški, koristmi in povezanimi tveganji.
- ❖ **Ravnotežje.** Tretje in zadnje glavno področje poslovanja portfelja predstavljata razvoj in izbira projektnega portfelja. Tu se vprašamo, katere projekte izbrati, kako je projekt usklajen s celotnim portfeljem in kako optimirati skupek projektov.

Trije glavni cilji pri izbiri portfelja projektov so naslednji:

- ❖ maksimiranje vrednosti portfelja,
- ❖ razvoj uravnoteženega portfelja in
- ❖ usklajenost s strateškimi cilji.

Kriteriji in uteži pomagajo pri izbiri projektnega portfelja in ponavadi organizacija izbere tako metodo, ki spodbuja enega od teh treh glavnih ciljev.

Poslovanje portfelja predstavlja orodje za poslovanje organizacije pri odločanju o tem, kam usmeriti svoja sredstva in napore. Če poslovanje ve, katere projekte izvesti in katere opustiti, izboljšuje poslovanje in izboljšuje učinkovitost, saj izbere prave naložbe in projekte, ki prispevajo k realizaciji strategije organizacije. Organizacije, ki se zavedajo pomembnosti poslovanja portfelja projektov in tega ne presojujejo zgolj z vidika stroškovnih omejitev, imajo pomembno konkurenčno prednost. Zatem je treba zagotoviti, da so projekti izvedeni kar se da učinkovito in uspešno – v rokih, v okviru razpoložljivih finančnih sredstev in znotraj določenega področja delovanja.

Organizacije morajo uskladiti portfelj projektov z bistvom strategije organizacije, kar za mnoge organizacije pomeni velik izziv. Najbolj učinkovite organizacije uporabijo tritirni model. Najvišje poslovanje organizacije gleda portfelj projektov celotne organizacije, srednje poslovanje gleda glavne programe projektov, nižji nivo pa posamezne projekte. Da je to pravilno izvedeno, mora poslovanje zagotoviti usklajenost s strategijo na vseh nivojih. Portfelj projektov na nivoju organizacije lahko gledamo preko štirih glavnih kategorij: inovacije, rast, produktivnost in vzdrževanje. Del procesa poslovanja portfelja projektov predstavlja odločanje o razporeditvi razpoložljivih virov med te štiri kategorije. Organizacije

imajo pogosto večino projektov osredotočenih na povečanje produktivnosti, čeprav njihove strategije poudarjajo inovacije in rast. Poslovanje portfelja projektov tudi omogoča organizacijam, da se hitro lahko prilagodijo morebitnim spremembam v svojem okolju (In Sync, 2006, str. 50–51).

#### **6.4 Doseganje odličnosti pri projektne vodenju**

Organizacije si pri projektne vodenju želijo doseči odličnost in zrelost. Večinoma pa se ne zavedajo, da je mogoče tu časovni okvir za dosego odličnosti in zrelosti skrajšati s strateškim načrtovanjem projektne vodenja. V tem poglavju tako na kratko obravnavam strateško načrtovanje projektne vodenja in zrelostne modele projektne vodenja tudi, ker ta vsebina predstavlja možnost za nadgradnjo ugotovitev te magistrske naloge v prihodnosti.

Strateško načrtovanje projektne vodenja lahko pripomore k premostitvi vrzeli pri času, stroških in kakovosti izvajanja projektov, še posebej, če je v kombinaciji z ustrezno metodologijo projektne vodenja. Organizacija mora skozi projekte izvajati prave stvari ob pravem času. Učinkovito strateško načrtovanje je lahko razlog za uspeh ali neuspeh (morda celo propad) organizacije.

Po besedah Kerznerja (Strategic planning for Project Management, 2001, str. 15-16) je splošno strateško načrtovanje proces oblikovanja in izvedbe odločitev glede prihodnjih usmeritev organizacije. Organizacije se na ta način prilagajajo stalno spreminjajočemu se okolju, proces pa je mogoče prilagoditi vsem poslovdstvenim nivojem in vsem vrstam organizacij. Proces oblikovanja določa smer, v katero želi organizacija iti, kakšne odločitve mora sprejeti in kdaj morajo biti le-te izvedene. Na ta način organizacija posluje učinkovito, dela prave stvari na pravi način in zagotavlja izdelke ali storitve, ki jih trg potrebuje.

Strateško načrtovanje projektne vodenja predstavlja razvoj standardne metodologije projektne vodenja, ki jo lahko uporabimo vsakič znova in pripomore k uspešnemu doseganju postavljenih projektne ciljev. Strateško načrtovanje projektne vodenja pripomore še na drugih področjih: omogoča komunikacijo ciljev med vsemi poslovdstvenimi nivoji v organizaciji, pripomore k večjemu sodelovanju vpletenih in zagotavlja neko logično zaporedje aktivnosti, ki poslovdstvu pomagajo pri izvajanju nalog. Razlika med strateškim načrtovanjem organizacije ali projektne vodenja je v tem, da je pri slednjem udeležen predvsem srednji nivo poslovdjenja, zgornji nivo poslovdjenja pa poskrbi, da zaradi napovedanih sprememb ni težav pri sprejemanju teh sprememb s strani ostalih zaposlenih.

Odločanje za projekte, ki jih bomo izvajali, ni preprosta naloga. Poleg tega, da morajo biti usklajeni s strategijo organizacije, njihov izbor temelji še na več drugih dejavnikih: analizi okolja, konkurenčni situaciji, razpoložljivih virih, potencialnih koristih zaradi izvedbe projekta in tudi možnih tveganjih. Vendar pa kljub množici dejavnikov, ki vplivajo na izbor projekta, s tem lahko povečamo možnosti za uspeh organizacije. Te možnosti ustrezna metodologija projektne vodenja lahko še poveča.

Uvajanje projektnega načina dela v organizacije zahteva dolgoročen napor in visoko strokovno raven s primernimi izkušnjami, ki se v obliki najboljših praks postopno uvajajo v organizacijo. Z namenom učinkovitejšega pristopa k razvoju projektnega vodenja se v strokovni javnosti uveljavlja t. i. koncept dozorevanja (angl. maturity), ki postavlja izzive uvajanja projektnega vodenja na boljše izhodišče. Za doseg odličnosti v projektnem vodenju mora poslovodstvo znati opredeliti:

- ❖ uspeh projekta na tak način, da bo dobro za projekt in za organizacijo;
- ❖ kako bodo pokazali svojo podporo projektu, saj to vpliva na izvedbo projekta;
- ❖ način izobrazbe vseh vključenih zaposlenih za projektno vodenje in to podpreti.

Podlago za doseganje odličnosti v projektnem vodenju najbolje opišemo z zrelostnim modelom projektnega vodenja<sup>11</sup>, ki ga sestavlja pet nivojev (Strategic planning for Project Management, 2001, str. 42–43). Določeni nivoji se med seboj včasih prepletajo, zato to zaporedje ni trdno predpisano. Ti nivoji, ki predstavljajo različno stopnjo zrelosti projektnega vodenja, so naslednji (glej tudi Sliko 14):

- ❖ Nivo 1: Skupni jezik. Organizacija se zave pomembnosti projektnega vodenja in potrebe po dobrem razumevanju osnov projektnega vodenja in spremljajoče terminologije. Na tem nivoju mora organizacija premostiti še možen odpor zaposlenih do sprememb zaradi uvedbe projektnega vodenja.
- ❖ Nivo 2: Skupni procesi. Treba je opredeliti in razviti skupne procese tako, da lahko uspeh enega projekta ponovijo pri naslednjem. Organizacija uporabi projektno vodenje in razvije procese ter metodologije za njegovo učinkovito uporabo.
- ❖ Nivo 3: Enotna metodologija. Organizacija spozna učinke sinergije kombiniranja vseh metodologij v organizaciji v enotno metodologijo, katere center je projektno vodenje. Na ta način je lažja tudi kontrola procesov. Na tej stopnji je organizacija popolnoma predana projektnemu vodenju. Poslovodstvo se zaveda, da so koristi lahko hitreje dosežene skozi ustrezno usposabljanje.
- ❖ Nivo 4: »Benchmarking«. Tu organizacija spozna, da je izboljšava procesov nujna za ohranitev konkurenčne prednosti. Tu je pomembna stalna primerjava z ostalimi organizacijami (angl. benchmarking), odločiti se je treba, s kom se bomo primerjali in kaj bomo primerjali.
- ❖ Nivo 5: Stalne izboljšave. Tu organizacija ovrednoti informacije, pridobljene na prejšnjem nivoju, in se nato odloči, ali te informacije izboljšajo enotno metodologijo. Organizacija tudi ugotovi, da je odličnost v projektnem vodenju nikoli končana zgodba.

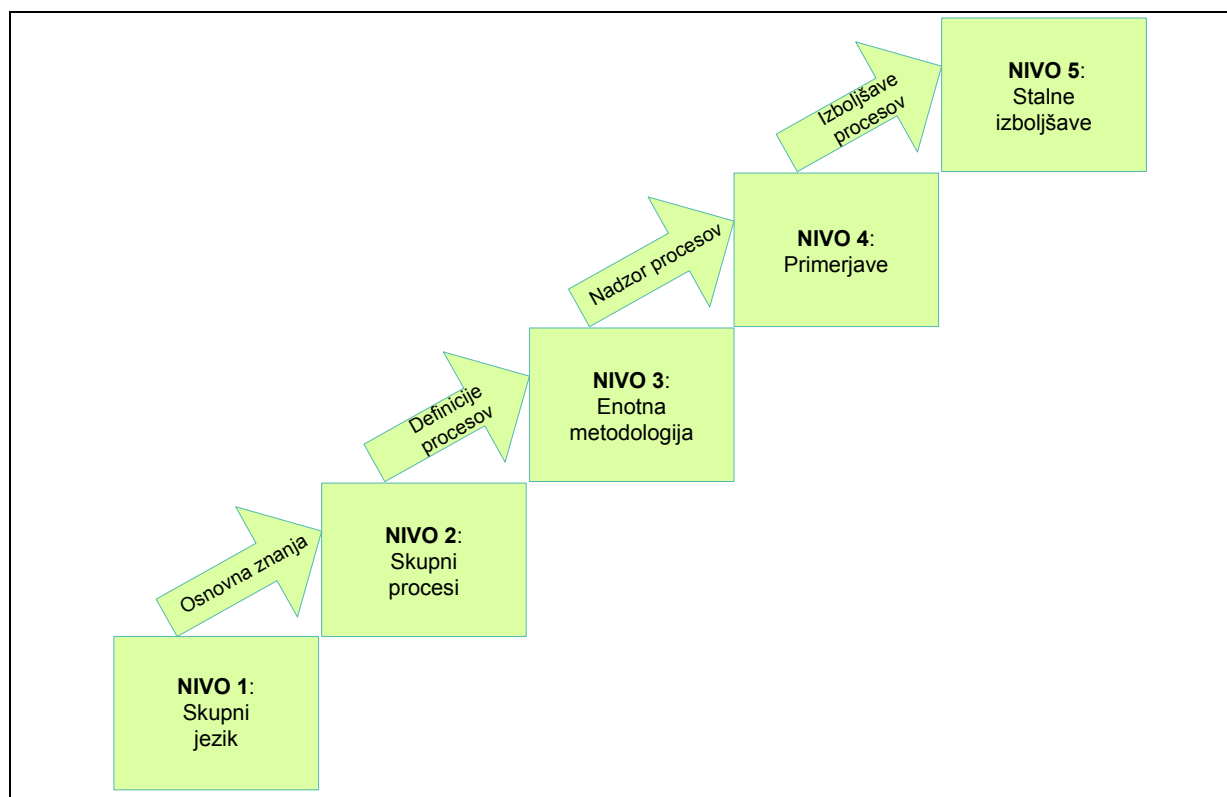
Ko organizacije postajajo vedno bolj zrele pri izvajanju metodologije projektnega vodenja, se na mestu politik in postopkov projektnega vodenja pojavijo smernice, obrazci in sezname, kar projektnim vodjem nudi več prilagodljivosti. Vendar pa dosega te stopnje zahteva svoj čas,

---

<sup>11</sup> Zrelostni model postavlja konceptualni okvir, ki s prikazom najboljših praks pomaga: določiti zrelost procesov projektnega vodenja, določiti logični način izboljšave procesov projektnega vodenja, določiti prioritete pri izvajanju kratkoročnih aktivnosti, zaznati potrebo po vzpostavitvi projektne pisarne, spremljati napredek v skladu s planom izboljšav projektnega vodenja in graditi kulturo odličnosti projektnega vodenja.

saj morajo vodilni v organizaciji zaupati sposobnostim metodologije projektnega vodenja (Strategic planning for Project Management, 2001, str. 119).

**Slika 14: Pet nivojev zrelosti projektnega vodenja**



*Vir: Povzeto po Strategic planning for Project Management, Kerzner, 2001, str. 42.*

Seveda se tu pojavi vprašanje povezave zrelostnega modela projektnega vodenja ter uravnoteženega sistema kazalnikov. Pravzaprav je povezava dokaj jasna. Zrelost organizacije po modelu zrelosti projektnega vodenja je po mojem mnenju mogoče meriti z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Tudi pri zrelostnem modelu moramo imeti neke kazalnike, kjer se glede na njihovo vrednost lahko razvrstimo v eno od ravni zrelosti.

Project Management Institute je razvil globalni standard za usmerjanje razvoja sposobnosti, ki so potrebne za izvajanje poslovnih strategij organizacij preko uspešnih projektov. Tako je nastal standard OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model oziroma zrelostni model projektne organizacije), ki temelji na že prej omenjeni PMBOK metodologiji. Zrelost projektne organizacije lahko definiramo kot stopnjo, do katere organizacija uvaja projektno vodenje. V OPM3 zrelostnem modelu je to prikazano s kombinacijo najboljših praks, nastalih na projektih, programih projektov (več povezanih projektov skupaj) in portfeljih projektov (zbirka projektov in/ali programov, ki so združeni za pospešitev učinkovitega vodenja teh projektov/programov za doseg strateških ciljev) (Organizational Project Management Maturity Model, 2003, str. 15). Na podlagi standarda poslovodstvo organizacije lahko določi aktivnosti za doseganje večje zrelosti in razvijanje sposobnosti.

OPM3 poslovodstvu ne pove, kakšna naj bo strategija, pomaga pa pri bolj usklajenem in prilagojenem delovanju v smeri operacionalizacije strategije. Kombinacija izbire pravih projektov in njihova uspešna izvedba sta ključni za doseg čim boljše povrnitve investicije. Pri omenjenem standardu gre za uporabo znanja, veščin in orodij pri organizacijskih in projektnih aktivnostih za doseganje ciljev organizacije preko projektov.

Standard OPM3 sestavljajo trije glavni elementi: znanje (vsebina standarda), ocena (zagotavlja metodo za primerjavo s standardom oziroma za ocenjevanje sposobnosti in najboljših praks) in izboljšave (vzpostavljajo stanje za morebitne organizacijske spremembe). Namen standarda ni govoriti uporabniku, kakšne izboljšave izvesti in kako, temveč predvsem ponuditi standard kot osnovo za pregled in samooceno ter omogočiti organizaciji odločanje glede morebitnih sprememb.

Standard lahko prinese veliko koristi organizaciji, njenemu poslovodstvu in vsem, ki so vključeni v aktivnosti projektnega vodenja. Te koristi med drugim zajemajo (Organizational Project Management Maturity Model, 2003, str. 6–9):

- ❖ Možnost spodbujanja doseganja strateških ciljev organizacije skozi uporabo načel in najboljših praks projektnega vodenja, gre za premostitev vrzeli med strategijo in posameznimi projekti.
- ❖ Obsežno znanje glede najboljših praks in projektne organizacije.
- ❖ Z uporabo standarda organizacija lahko točno določi, katere najboljše prakse in sposobnosti poseduje in katerih ne, gre torej za zrelost projektne organizacije. Ocena zrelosti predstavlja osnovo za odločitev glede uvajanja izboljšav na posameznih kritičnih področjih.
- ❖ Ko se organizacija odloči uvesti spremembe, standard zagotavlja smernice pri postavljanju prioritet in načrtovanju.

Če organizacije uvajajo izboljšave, se lahko potem spet vrnejo na stopnjo ocenjevanja in tako preverijo učinke izboljšav ali izvedejo izboljšave na drugih področjih, ki jih pokaže ocenjevanje. Standard tako prevaja načela projektnega vodenja na organizacijski nivo. Ustvarja tudi okvir, znotraj katerega lahko organizacije preverjajo uspešnost sledenja strateškemu ciljem v luči najboljših praks pri projektne vodenju v organizaciji. Hkrati zagotavlja sredstva za oceno zrelosti organizacije glede na najboljše prakse, opredeljene v tem standardu. Z rezultati takšne ocene se organizacije lažje odločijo glede načrtovanja izboljšav in kako k temu pristopiti, da bi povečali zrelost z razvojem sposobnosti, ki jih opredeljuje standard (Organizational Project Management Maturity Model, 2003, str. 6).

Tisto, kar organizacija želi početi, ni vedno enako tistemu, kar lahko počne, saj je omejena z različnimi viri. Tu prideta v ospredje prioritizacija in izbira projektov, ki jih bomo izvajali. Za to je na voljo nekaj metod, ki pa bi zahtevale širšo obravnavo, ki ni predmet te naloge, je pa, kot že omenjeno, osnova za razširitev teme magistrske naloge. Z razširitvijo teme imam v mislih predvsem to, kako bi organizacija lahko že vnaprej izbrala, katere projekte bo izvajala, si s tem zagotovila večjo uspešnost, izvedene projekte pa še vedno ocenila preko uravnoteženega sistema kazalnikov za projektno okolje.



## 7 PANOGA SVETOVANJA POSLOVODSTVOM ORGANIZACIJ

Glede na to da v pričujoči nalogi razvijam uravnoteženi sistem kazalnikov za projektno okolje, ki ga bo moč uporabiti tako interno v svetovalni organizaciji, kjer sem zaposlena, kot pri svetovanju drugim organizacijam, v nadaljevanju najprej predstavljam samo panogo svetovanja poslovodstvu organizacije.

Kot kaže evropska raziskava o svetovanju poslovodstvom podjetij iz leta 2004, je veliko število vzhodnoevropskih trgov svetovanja poslovodstvom podjetij še vedno premalo razvitih v primerjavi z večino zahodnoevropskih trgov svetovanja poslovodstvom podjetij, rast pa je pogosto omejena s precej skromnim ekonomskim razvojem. Združenje FEACO<sup>12</sup> podpira razvoj sektorja svetovanja poslovodstvom podjetij na teh trgih z zagotavljanjem pomoči nacionalnim združenjem pri promociji in opredelitvi stroke in posebnih področij svetovanja, uporabe etičnih smernic in pomembnosti kakovosti storitev in podobno.

Svetovanje v Evropi se je v preteklih letih skozi praktične strukturne spremembe razvilo v trden sektor, ki je sposoben ustvarjati inovacije in vrednost za stranke preko skupine multidisciplinarnih strokovnjakov. Tabela 4 iz raziskave za leto 2005 kaže, da trg svetovanja poslovodstvom podjetij narašča, rahla rast je bila vidna že v letu 2004. Število svetovalnih podjetij niha; raste pa število svetovalcev poslovodstvom podjetij. Največja trga svetovalnih storitev predstavljata Velika Britanija in Nemčija (FEACO Survey 2005–2006, 2006, str. 5).

**Tabela 4: Povzetek podatkov iz raziskave trga svetovalnih storitev poslovodstvom podjetij**

Kazalnik	2002	2003	2004	2005
<b>Velikost trga</b>	€ 46,5 mrd	€ 47,5 mrd	€ 48,5 mrd	€ 61,6 mrd
<b>Stopnja rasti</b>	– 2.0 %	3.5 %	3.7 %	14,0 %
<b>Število podjetij za svetovanje poslovodstvom podjetij</b>	57.000	58.000	60.000	53.500
<b>Število svetovalcev poslovodstvom podjetij</b>	300.000	310.000	315.000	565.000
<b>Trgi storitev svetovanja poslovodstvom podjetij (Celotni prihodek v mrd EUR)</b>	Velika Britanija: 13,6 Nemčija: 13,0 Francija: 6,2 Španija: 2,4 Italija: 2,2	Velika Britanija: 14,8 Nemčija: 13,1 Francija: 5,6 Španija: 2,6 Italija: 2,0	Velika Britanija: 14,2 Nemčija: 13,3 Francija: 5,9 Španija: 2,8 Nizozemska: 2,0	Nemčija: 13,1 Velika Britanija: 9,2 Francija: 3,3 Španija: 1,6 Italija: 1,3

*Vir: FEACO Survey 2005–2006, 2006, str. 5.*

<sup>12</sup> FEACO - The European Federation of Management Consultancies Associations je evropsko združenje za svetovanje managementu, ki nudi pomoč pri razvoju in promociji svetovanja vodstvom podjetij v Evropi.

Razlike, ki so vidne v letu 2005 (nekje so podatki bistveno drugačni od prejšnjih let), izvirajo iz spremenjene metodologije raziskave in otežujejo primerjavo s prejšnjimi leti. Pregledani in prilagojeni so bili kriteriji za segmentacijo trga, da bi rezultati boljše odsevali realnost trga. Prejšnja leta je FEACO svetovalne storitve razvrstil v pet ključnih področij: operativno svetovanje poslovodstvom podjetij, svetovanje na področju informacijske tehnologije, strateško svetovanje, svetovanje pri upravljanju s človeškimi viri in zunanje izvajanje. Nov pristop pa trg svetovalnih storitev poslovodstvom podjetij deli v štiri glavne segmente: svetovanje (poslovno in na področju informacijskih tehnologij), razvoj in sistemska integracija (brez razvoja programske opreme), zunanje izvajanje storitev z dodano vrednostjo, ostale storitve. Zaradi tega se pri nekaterih vrednostih pojavljajo bistveni odkloni od prejšnjih let.

Največji del prihodkov ustvari področje poslovnega svetovanja, kar sicer ne velja za vse države, vključene v raziskavo, velja pa med drugim tudi za Slovenijo. Znotraj tega področja ima največji delež strateško svetovanje (29,5 %), sledi mu operativno svetovanje z 21,2 % in svetovanje na področju upravljanja s človeškimi viri (19,6 %) (FEACO Survey 2005–2006, 2006, str. 12).

Trg svetovalnih storitev za poslovodstva podjetij je zelo netipičen trg, kar pomeni, da je na njem zelo majhno število zelo velikih akterjev in hkrati veliko število zelo majhnih akterjev. Poleg tega se trg svetovalnih storitev poslovodstvom podjetij ves čas spreminja, v nasprotju z ostalimi trgi, ki so dobro opredeljeni. Svetovanje poslovodstvom podjetij se ves čas združuje z ostalimi poslovnimi storitvami, ki zagotavljajo visoko dodano vrednost, z namenom zagotoviti inovativne rešitve in pomagati organizacijam, da ostanejo konkurenčne (FEACO Survey 2004, str. 5).

Velikost svetovalnega trga, 61,6 milijard evrov v letu 2005 predstavlja 14 % povečanje celotne prodaje glede na predhodno leto, razlog za to lahko najdemo tudi v novi metodologiji. V primerjavi z letom 2004 in ob uporabi enakega grupiranja storitev bi bila dejanska povprečna rast trga 8 %, nekateri nacionalni trgi so dosegli celo dvoštevlično stopnjo rasti. Glede skupin storitev so svetovalne storitve zajemale 55 % celotnega prometa, zunanje izvajanje 21 %, razvoj in sistemska integracija pa 19 %. Večina držav je imela ustaljeno rast. Kot rezultat povečanja povpraševanja se je povečalo zaposlovanje v svetovalnih organizacijah v večini držav. Nekatere države so poročale o pomanjkanju izkušenih svetovalcev za zadostitev povpraševanja. V večini držav pa sta ekonomska rast in stabilnost glavni gonili povpraševanja. Sektorja z največjim povpraševanjem po svetovalnih storitvah sta bila javni sektor in bančništvo v večini vzhodno in zahodnoevropskih držav. Trg teh storitev je večinoma dobro razvit in v večini držav raste, čeprav nekatere vzhodnoevropske države poročajo o slabi razvitosti in le majhni rasti na nekaterih področjih. V večini držav je opazna zvestoba naročnikov določenim svetovalcem. Izkušnje so ključni element za izbor svetovalca. Naročniki vedo, kaj želijo in zahtevajo merljive rezultate. Kratkoročni projekti še vedno prevladujejo na večini trgov, pojavlja pa se tendenca k več dolgoročnim projektom. Nadaljuje se pritisk na cene storitev kot tudi trend po njihovi vezavi na rezultate.

Za uspeh na trgu je kakovost še vedno izjemnega pomena. Etika in strokovnost sta prav tako pomembna pri izbiri svetovalca. Ob primerjavi s stanjem v zadnjih nekaj letih je sedaj viden jasen trend proti naložbam v nove projekte, še posebej v državah, ki poročajo o rasti trga. Zadnja širitev Evropske unije je imela po poročanju pozitiven vpliv na svetovalni trg. Večina držav je videla nove priložnosti ravno zaradi povečanja povpraševanja po svetovalnih storitvah v vzhodnoevropskih državah, pogosto kot rezultat liberalizacije in več tujih naložb (FEACO Survey 2005–2005, 2006, str. 5–6).

Kaj pa Slovenija? Na lestvici svetovalnih podjetij se Slovenija zaenkrat uvršča precej nizko. Rast trga svetovalnih storitev v Sloveniji je nizka do zmerna. V Tabeli 5 je prikazana primerjava z vodilno državo na lestvici – Veliko Britanijo.

**Tabela 5: Primerjava Slovenije in Velike Britanije na trgu svetovalnih storitev v letu 2005**

Kazalnik	Velika Britanija	Slovenija
Celotni prihodek na področju svetovanja poslovodstvom podjetij v 2005 v mio EUR	9.292	94
Rast trga svetovanja poslovodstvom podjetij v 2005 glede na l. 2004	26,6 %	8,9 %
Delež od celotnega trga svetovanja poslovodstvom podjetij v Evropi	27,3 %	0,3 %
BDP v mio EUR	1.768.549	27.373
Panoga svetovanja poslovodstvom podjetij kot % v BDP	1,02 %	0,44 %
Število podjetij, ki se ukvarjajo s svetovanjem poslovodstvom podjetij	n.p.	885
Število svetovalcev	88.985	2.085
Prihodek na svetovalca (v EUR)	202.374	57.554

*Vir: Povzeto po FEACO Survey 2005–2006, 2006, str. 14.*

V nadaljevanju v Tabeli 6 prikazujem deleže, ki jih v Sloveniji zavzemajo posamezna področja svetovanja. Za primerjavo so prikazani tudi podatki za Veliko Britanijo, ki je največji trg na področju svetovanja poslovodstvom podjetij.

**Tabela 6: Deleži posameznih področij svetovanja v Sloveniji in Veliki Britaniji v letu 2005**

Kazalnik	Velika Britanija	Slovenija
Poslovno svetovanje	41,2 %	75,0 %
Svetovanje na področju informacijske tehnologije	10,4 %	3,0 %
Razvoj in integracija	11,0 %	12,0 %
Zunanje izvajanje	37,4 %	2,0 %
Ostale storitve	0,0 %	8,0 %
SKUPAJ	100,0 %	100,0 %

*Vir: Povzeto po FEACO Survey 2005–2006, 2006, str. 16.*

Svetovalci morajo biti sposobni ponuditi celovite rešitve, hkrati pa tudi visok nivo specializacije tam, kjer je to zahtevano. Svetovalci morajo vedno več pozornosti posvečati kakovosti: kakovosti izdelkov in storitev, boljši komunikaciji z naročniki, družbeni odgovornosti. Podrobno morajo poznati kulturo države, njeno ekonomsko situacijo in vse ostale vidike, ki vplivajo na zagotovitev kakovostne storitve lokalnim organizacijam.

### **7.1 Svetovalne organizacije v Sloveniji**

Gospodarska zbornica Slovenije je v juniju 2005 predstavila rezultate raziskave trga svetovanja poslovodstvom podjetij v Sloveniji. Po podatkih raziskave (Trg svetovanja managementu v Sloveniji, 2005, str. 5–12) je od 404 anketiranih podjetij kar 66 % v zadnjih treh letih najelo zunanjega svetovalca. Z vidika naše organizacije je ugodna ugotovitev raziskave ta, da bo v prihodnje 59 % anketiranih podjetij (od 163) zagotovo vključilo zunanje svetovalce. Glavni področji, kjer bodo organizacije v prihodnje vključevale zunanje svetovalce, sta *organizacijske spremembe* in *izobraževanje*<sup>13</sup>. To sta tudi dve izmed področij, na katerih deluje obravnavana organizacija.

Pri sestavi uravnoteženega sistema kazalnikov mora svetovalna organizacija upoštevati dejavnike, ki vplivajo na izbor svetovalne organizacije in sicer:

- ❖ strokovnost ponudbe,
- ❖ primernost svetovalne ekipe,
- ❖ reference, navedene v ponudbi,
- ❖ ceno in plačilne pogoje,
- ❖ priporočila znancev,
- ❖ sodelovanje s svetovalno organizacijo v preteklosti,
- ❖ velikost oziroma ugled svetovalne organizacije in
- ❖ nacionalnost svetovalne organizacije.

Ob pregledu strukture sredstev, namenjenih za zunanje svetovalce, raziskava ugotavlja, da je največ teh sredstev namenjeno področjema *strategija podjetja* in *informacijska tehnologija*. Sledijo področja *vodenje, upravljanje s človeškimi viri* in *ostalo*. Najpomembnejši svetovalni projekti, ki so jih organizacije izvajale v zadnjih treh letih (2002–2004) s pomočjo zunanjih svetovalcev, so bili najpogostejši na področjih *organizacijskih sprememb* in *informacijske tehnologije*<sup>14</sup>. Organizacije svetovalne organizacije najemajo zaradi določenih dejavnikov, ki jim same niso kos. Iščejo predvsem posebno znanje in izkušnje svetovalcev in pričakujejo nepristranski pogled svetovalcev na organizacijo. Poleg tega se želijo nekaj naučiti v sodelovanju s svetovalci. Predvsem poslovodstvo nima časa za ukvarjanje s problemom, hkrati pa naj bi svetovalci dokazali upravičenost odločitev poslovodstva organizacije.

---

<sup>13</sup> Ostala področja, glede na velikost deleža, na katerih bodo podjetja vključevala svetovalce, so: širitev dejavnosti v tujino, kadrovske spremembe, prodaja/marketing/trženje in tržne priložnosti. Ostala področja imajo zelo majhen delež.

<sup>14</sup> Sledijo naslednja področja: uvajanje standardov/poslovne odličnosti, finančno/davčno/knjigovodsko svetovanje, upravljanje človeških virov, strategija podjetja, izobraževanje, prodaja/marketing, kadrovske spremembe, procesi/logistika in širitev dejavnosti v tujino, vendar pa imajo vse te manjši delež.

Iz strukture prihodkov svetovanja poslovodstvom podjetij po področjih svetovanja lahko razberemo naslednje:

- ❖ Strategija organizacije: največ prihodkov svetovalnih podjetij je bilo ustvarjenih s *strateškim načrtovanjem in razvojem organizacije* (38 % v letu 2004), sledita *finančno svetovanje in trženje ter celovito komuniciranje*.
- ❖ Izvedbeni procesi: največ prihodkov je bilo ustvarjenih s *projektnim vodenjem* (23 % v letu 2004) in *prenovo/reorganizacijo procesov* (21 % v letu 2004).
- ❖ Upravljanje s človeškimi viri: največ prihodkov je bilo ustvarjenih z *izobraževanjem/usposabljanjem* (40 % v letu 2004), sledita *kadrovanje* (izbiranje, iskanje vodij) in *nagrajevanje* (plačni sistemi, pokojninski sistemi).
- ❖ Informacijska tehnologija: največ prihodkov je bilo ustvarjenih s *svetovanjem v informacijski tehnologiji* (59 % v letu 2004), ostalo z razvojem sistema *informacijske tehnologije*.

Ko pogledamo strukturo dejavnosti svetovanja poslovodstvom podjetij po panogah naročnikov, lahko ugotovimo, da je največ storitev svetovanja opravljenih na področjih *osebnih in poslovnih storitev* (19,8 % v letu 2004), *trgovine na debelo in drobno* (13,2 %), *komunikacij/medijev/zabave* (9,1 %) in *potrošnih dobrin* (8,4 %). Pri prvih dveh se je delež v primerjavi z letom 2003 rahlo povečal, pri zadnjih dveh pa znižal. Po mnenju samih svetovalnih podjetij je konkurenca najbolj ostra na področjih *informacijske tehnologije* (37 %) in *upravljanja s človeškimi viri* (34 %). Sledijo področja zunanjega izvajanja, strategije organizacije in izvedbenih procesov (Trg svetovanja managementu v Sloveniji, 2005, str. 17–21).

## **8 OBLIKOVANJE MODELA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA PROJEKTNO OKOLJE**

Z ustreznim orodjem za merjenje uspešnosti, kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, lahko organizacije razjasnijo svojo vizijo skozi postavljanje merljivih ciljev in rezultatov (Shepko, Douglas, 1998). Vizija usmerja projekte, ki potekajo znotraj organizacije, jih sili v usklajevanje s poslovno strategijo organizacije in razkriva njihov uspeh. Projekte lahko obravnavamo kot »mini–organizacije«, ki zahtevajo enako pojasnitev in primerjavo kot organizacija sama. Ker so projekti bolj strukturirani in kontrolirani kot celotna organizacija, so pridobili sloves visoke stopnje neuspeha z vidika enega ali večih kritičnih faktorjev uspeha. Da bi bolje vodili projekte v teku in zagotovili ustrezen odziv v organizaciji na naraščajoče zahteve po odličnosti v projektnem vodenju, lahko uporabimo uravnoteženi sistem kazalnikov za izvedbo njihovih »zdravstvenih pregledov« skozi življenjski cikel projekta. Za projekte vedno obstaja sistem kazalnikov. Vsaka organizacija ima standarde uspeha. Ko vodje projekta gledajo štiri poslovne vidike (vidik učenja in rasti, vidik notranjih procesov, vidik kupcev in finančni vidik), začnejo razumeti, v čem je resnični vpliv uspeha projekta v celotni organizaciji, in vidijo, da je uspeh odvisen od projekta samega, portfelja projektov v organizaciji in organizacije same (Stewart, 2001, str. 38).

## 8.1 Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov za projektno okolje

Uravnoveženi sistem kazalnikov ni uporaben le za samostojne poslovne enote, temveč tudi za druge organizacijske oblike oziroma oblike poslovanja. Projektno/interno poslovanje je postavljeno na podlagi zastavljenih ciljev – glede stroškov, časovnih okvirov, izvedbe in obsega. Te cilje je mogoče meriti (če so pravilno navedeni) in oblikovati točne sisteme merjenja. Merjenja zagotavljajo osnovo za odločanje na kritičnih področjih poslovanja. Ob označevanju sistema kazalnikov morajo biti podatki zbirani konsistentno in ob ustreznem času, da bi bili rezultati točni. Dokumentiranje teh rezultatov mora biti urejeno tako, da je razumljivo in ga je mogoče pravilno in ustrezno interpretirati.

Organizacija vzpostavi merila, ki naj bi jim sledil vsak projekt in projektni portfelj za vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov. Vsak vidik zagotavlja interpretacijo strategije organizacije na tak način, da so vidiki tesno povezani z organizacijskimi cilji in kulturo. Cilj uravnoveženega sistema kazalnikov ni kontrolirati projekte, temveč komunicirati in usklajevati organizacijo, njene projekte in ljudi s strategijo. Merila se nenehno prečiščujejo, saj je potrebno nekaj časa, da so zajeti ustrezni in uporabni podatki, ki jih lahko uporabimo za merjenje uspeha. Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov za projekte so predstavljeni v nadaljevanju (Stewart, 2001, str. 43–45).

**Finančni vidik.** Finančni vidik ugotavlja, kako projekt zadovoljuje delničarje oziroma ključne deležnike. Ali projektni izid ustvarja pričakovani prihodek? Ali so stroški enaki predvidenim? Ali so stroški vzdrževanja enaki predvidenim? Izkušnje s preteklimi projekti lahko sugerirajo merljive cilje za trenutne projekte. Projekt mora organizaciji prinesiti vrednost, da bi bil razumljen kot uspešen s finančnega vidika. Finančni vidik uravnoveženega sistema kazalnikov ugotavlja, ali projekt prispeva h končnemu uspehu organizacije. Projekt mora prispevati k dobičkonosnosti, rasti in vrednosti na podlagi dejanskega denarnega toka, ne pa zgolj aktivnosti in procesov. Ko so uspešni preostali trije vidiki, je učinek na finančni vidik pozitiven.

**Vidik poslovanja s strankami.** Vidik strank v uravnoveženem sistemu kazalnikov v povezavi s projekti je usmerjen na tržno vrednost rezultata projekta kot tudi na zadovoljstvo delničarjev glede poslovnega izida. Namen projekta ni služiti projektni skupini ali sponzorju, temveč predstavlja uspeh organizacije v okolju. Vidik strank odseva odgovornost, izpolnitev časovnih rokov, kakovost in stroške. Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je: »Ali organizacija in projekt učinkovito in uspešno zagotavljata vrednost stranki?« Stranka ceni način, na katerega jo obravnavamo, kot tudi izdelek ali storitev, ki ga prodajalec zagotavlja. Medtem ko so čas za ustvaritev novega izdelka, kakovost, izvedba in cena dejavniki, ki jih stranka preučuje in išče pri ponudniku, pa so pričakovanja strank precej večja kot tisto, kar ponudi prodajalec. Način dostave izdelka ali storitve je prav tako pomemben ali celo bolj kot pa, kdo, kaj, kdaj, kje in kako to dostavi.

Glede na raziskavo o zadovoljstvu potrošnikov, ki jo je opravil *The Marketing Science Institute of Cambridge* v Massachusettsu, potrošniki pri dostavi izdelkov ali storitev želijo naslednje štiri stvari:

- ❖ *Zanesljivost*: Potrošniki želijo zanesljive, točne in dosledne rezultate projekta ali izdelke. Želijo, da so njim dane obljube tudi izpolnjene.
- ❖ *Odgovornost*: Točna dostava in stalna komunikacija sta ključ do sodelovanja pri projektu ali poslu.
- ❖ *Zagotovilo*: Pomembno je zaupanje projektni skupini, da bo izdelek dostavljen pravočasno, da bo kakovosten in v dogovorjenem obsegu, to pa je odvisno od sposobnosti in znanja pri soočenju z izzivi izdelkov ali storitev, ki jih ponujamo potrošnikom.
- ❖ *Razumevanje*: Člani projektne skupine morajo poslušati in razumeti potrošnika. To se ne nanaša zgolj na razumevanje pogodbenih določil. Ko je v projektu potrošnik obravnavan kot partner ali član skupine, je večja individualna pozornost namenjena tistim, ki bodo prejeli rezultat projekta.

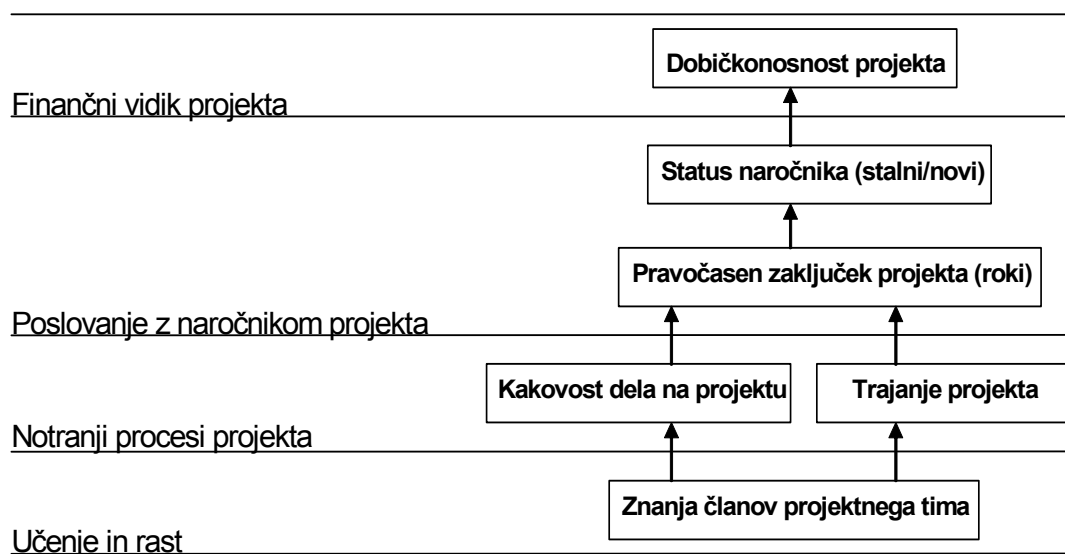
**Vidik projekta (notranjih procesov).** Vidik notranjih procesov vključuje načrt obvladovanja kakovosti, ki je razvit v fazi načrtovanja projekta. Upošteva vse procese, ki potekajo znotraj cikla projekta pri dostavi končnega izdelka projekta. Ocenjuje obseg, časovni okvir, izvedbo in strošek nivoja odličnosti, ki naj bi ga dosegli, kot tudi rezultate. Vsi projektni procesi, ki vplivajo na kakovost rezultatov, morajo biti preverjeni in vključeni v proces stalnih izboljšav. Uravnoteženi sistem kazalnikov za vidik notranjih procesov mora biti usmerjen v učinkovitost izvedbe projektnih procesov. V skladu s stroko projektnega vodenja je osnova za učinkovitost opredelitev standardnih procesov, ki zajemajo vse faze projekta od pobude za projekt, načrtovanja projekta, njegove izvedbe in zaključevanja. Za merjenje učinkovitosti projektnih procesov je treba določiti kazalce, ki zajemajo vse navedene faze in vse ravni vodenja projekta. S tako postavljenim sistemom kazalnikov za vidik notranjih procesov je mogoče natančno ugotoviti, kje so možnosti izboljšav največje. Na podlagi takšne informacije pa se je možno relativno približevati odličnosti izvajanja projektnih procesov.

**Vidik učenja in rasti.** Organizacija mora nenehno razvijati izdelke in storitve, ki jih ponuja, da je lahko v koraku z razvijajočim se poslovnim okoljem. Biti mora sposobna hitro in zanesljivo predstaviti nove izdelke po ustreznih cenah, na pravem kraju in ob pravem času, da lahko uspešneje prodira na nove trge. Včasih ta pristop ne doseže takega vpliva na organizacijo, kot bi ga moral, saj je lahko organizacija uspešna pri trenutnih izdelkih in storitvah. Kot primer lahko navedemo avtomobilsko industrijo, kjer lahko inovacije in učenje dosežejo izjemno veliko, ko sledijo spreminjajočim se pričakovanjem kupcev. Lepota in hitrost sta nadomeščena z ekonomičnostjo in varnostjo, ko otroci iz »babyboom« generacije sami postanejo starši. Uspešne organizacije sledijo kulturi potrošnikov in usklajujejo kulturni razvoj s svojimi izdelki. Sposobnost organizacije oziroma projekta biti inovativen in se nenehno učiti skozi celoten življenjski cikel projekta, odseva sposobnost organizacije, da se prilagaja okolju.

## 8.2 Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov v projektnem okolju

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko uporabimo tako na nivoju organizacije kot tudi na nižjih nivojih, na primer na nivoju enote, na nivoju projekta, na nivoju aktivnosti, skupine ali posameznika. Pri opredelitvi uravnoteženega sistema kazalnikov na nivoju projekta je treba upoštevati operativne strateške cilje projekta na vseh štirih vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov. Slika 15 okvirno prikazuje proces razvijanja takšnega sistema.

Slika 15: Proces razvijanja uravnoteženega sistema kazalnikov v okviru projekta



Vir: Gamberger, 2006, str. 63 – prirejeno po Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

Ob zgornji sliki bi želela dodati, da sicer prikazuje proces razvijanja uravnoteženega sistema kazalnikov v okviru projekta, vendar pa za vse projekte ni mogoče ugotavljati dobičkonosnosti. Lahko pa ugotavljamo doseganje različnih finančnih ciljev, kot na primer doseganje načrtovanih stroškov. Uravnoteženi sistem kazalnikov posameznega projekta mora biti prilagojen konkretnemu projektu, vendar mora imeti tudi nek enoten namen in usmeritev, ki izvira iz sistema kazalnikov organizacije. Po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 182) sistem na ravni celotne organizacije lahko razločno pojasni in posreduje temeljno usmeritev organizacije, ki se je morajo držati vsi sestavni deli organizacije (oziroma v primeru te naloge tudi projekti kot sestavni del poslovanja organizacije).

Organizacijsko okolje, ki je potrebno za uspeh projekta, kreira poslovodstvo organizacije. Način, na katerega managerji opredelijo, strukturirajo in obravnavajo projekte, je bistvenega pomena za uspeh ali neuspeh teh projektov in posledično uspeh ali neuspeh organizacije. Učinkovita kultura projektnega vodenja je bistvena za učinkovito projektno vodenje. Projektni vodja, ki se bo lotil vodenja projekta brez metodologije, brez postopkov in procesov za podporo postopkom, se bo znašel pred velikim izzivom obdržati ta projekt pod kontrolo (Crawford, 2002, str. 8).



Če vodja projekta želi, da bo projekt uspešen, mora poskrbeti, da bodo tako finančni kot nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost projekta, uravnoteženi. Zaradi tega je uspešnost projekta in prav tako uspešnost projektne skupine odvisna od doseganja kazalnikov, ki so vezani na projektno delo. Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča sistematični pristop k doseganju teh kazalnikov.

### **8.2.1 Vzpostavitev uravnoteženega sistema kazalnikov za specifičen projekt**

Ko vzpostavljamo uravnoteženi sistem kazalnikov, specifičen za projekt, so koristni naslednji napotki (Stewart, 2001, str. 46):

- ❖ Število meril naj se omeji na 20 ali manj. Če uporabljamo več kot 20 meril, so podatki manj uporabni, napor za vodenje merjenj postane prevelik, skupina pa ne bo verjela, da to pozitivno vpliva na rezultate projekta.
- ❖ Merjenja naj temeljijo na pregledu projektov in organizacije, ne na poljubnih številkah.
- ❖ Povezati je treba vizijo, poslanstvo in cilje organizacije ter vse skupaj prilagoditi spremembam znotraj strategije.
- ❖ Gledati je treba preteklo, sedanje in prihodnje taktične in strateške cilje in meritve.
- ❖ Meritve je treba prilagajati, da lahko sledijo izboljšavam, spremembam vsebine ali spremenjenim ciljem.
- ❖ Treba je biti dosleden na vseh nivojih organizacije, posamezniki v skupini naj bi imeli svoj uravnoteženi sistem kazalnikov, tako kot tudi vsak projekt, projektni portfelj in organizacija sama.
- ❖ Združite vse meritve, izvedene znotraj uravnoteženega sistema kazalnikov, v eno samo meritev, ki bo kazala splošno uspešnost projekta, portfelja in organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko izboljša splošno razumevanje o tem, kako dragoceni so projekti za organizacijo, o nivoju koristi, ki ga zagotavlja projekt pri izpolnjevanju poslovnih potreb, uspešnosti vodenja projektov, možnosti za izboljšanje vodenja projektov, strateškega pomena projekta za organizacijo.

Minimalne zahteve pri kazalnikih za merjenje uspešnosti projekta morajo vključevati (Stewart, 2001, str. 46):

#### ***Finančni vidik:***

- ❖ ujemanje s predračunom,
- ❖ odstopanje od originalno začrtanega predračuna in končnega predračuna,
- ❖ projektni stroški v primerjavi s standardi panoge in organizacijskimi standardi podobnih projektov,
- ❖ dodana vrednost.

#### ***Vidik kupcev:***

- ❖ ali projekt doseže zastavljene cilje,
- ❖ zadovoljstvo kupcev (vključno s preteklo plačilno disciplino).

### ***Vidik notranjih procesov projekta:***

- ❖ ravnanje z zahtevami po projektnih virih:
  - povprečni čas vodenja projektnega vodje v primerjavi s celotnim naporom;
- ❖ primerjave portfelja projektov:
  - stopnja opuščeni projektov,
  - časovna rezerva na projektu,
  - kazalniki obvladovanja tveganj;
- ❖ podatki o ravnanju s spremembami (število zabeleženih sprememb v določenem časovnem obdobju pokaže, ali je bil določen ustrezen obseg projekta, relativna sprememba vpliva strankinega okolja na obseg);
- ❖ podatki o obvladovanju kakovosti (ponovna obdelava, težave ...);
- ❖ zadovoljstvo članov projektne skupine.

### ***Vidik učenja in rasti:***

- ❖ povprečne sposobnosti člana skupine in izboljšave tekom izvajanja projekta,
- ❖ razvoj ali nenehne izboljšave predlog, postopkov, orodij itd.,
- ❖ stopnja razvoja inovativnih idej (novi načini izvedbe),
- ❖ identificirane najboljše prakse,
- ❖ naučene in uporabljene lekcije,
- ❖ pozitivni dosežki/vplivi na organizacijo.

V storitveni panogi je zelo pomemben predvsem vidik notranjih procesov projekta, saj je za ciljne stranke nujen kratek odzivni čas. Za storitveno organizacijo je to težje kot za proizvodno organizacijo, saj le-ta lahko proizvede izdelke na zalogo in se tako hitro odzove na potrebe strank, v storitveni panogi pa to ni tako enostavno. Porabniki ne marajo čakanja v vrstah, ko gre za svetovanje poslovodstvu organizacije, pa je to še toliko bolj pomembno.

## ***8.2.2 Merjenje doseganja ciljev projekta***

Vsi projekti morajo temeljiti na standardnih poslovnih ciljih, da so lahko uspešni: doseganje visoke produktivnosti, izboljševanje kakovosti, dostava v dogovorjenem roku, zmanjšanje časa trajanja cikla projekta (od začetka do konca procesa), večanje tržnega deleža, učinkovita in uspešna uporaba virov in obvladovanje stroškov. Merila uravnoveženega sistema kazalnikov izbere organizacija, ki sistem uvaja. Sistem uporablja merila, ki jih organizacija vzpostavi, da podpre usklajenost ciljev, okrepi komunikacijo glede teh ciljev, zagotovi stalno izboljševanje v smeri doseganja ciljev skozi doseganje osebnih ciljev vseh zaposlenih in doseže sodelovanje skupnosti (Stewart, 2001, str. 39).

Za modele uravnoveženih sistemov kazalnikov je dobro, da uporabljajo »semafor« barvno shemo:

- ❖ zelena (uspešnost projekta je skladna s projektnimi plani in pričakovanji delničarjev),
- ❖ rumena (pomanjkljivosti in uspešnost projekta sta poznana, nadzorovana, v bližnji prihodnosti bodo izvedeni korekcijski ukrepi),
- ❖ rdeča (opazne so resne pomanjkljivosti, projekt je v nevarnosti/krizi).

Ta pristop je razumljiv in vizualno usmerja pozornost na področja, kjer so izboljšave najbolj potrebne. Rumen in rdeč rezultat sta podprta z nadaljnjimi podrobnostmi z namenom zagotoviti področja za izboljšave. Informacije, ki so poudarjene pri rdečem, rumenem in zelenem rezultatu, so lahko numerično prenešene v grafični povzetek projektnega poročila, ki prikazuje odstotek izpolnitve projekta za poslovodstveni pregled.

Vsaka organizacija ima standarde uspeha. Včasih so ti standardi skriti pred projektnimi vodji in odsevajo »temno stran poslovođenja«. V takih primerih je odgovornost projektnega vodje, da določi kritične dejavnike uspeha, ki označujejo neverbalno kulturo organizacije. Ko projektni vodje gledajo štiri poslovne vidike – vidik učenja in rasti, vidik notranjih procesov, vidik kupcev in finančni vidik – lahko razumejo dejanski vpliv projektnega uspeha na njihov projekt in celotno organizacijo. Razumejo tudi pravilno osredotočenje projekta in posvetijo čas zadevam, ki neposredno vplivajo na ta uspeh. To projektnemu vodji olajša pri komuniciranju korporacijske strategije in projektne vizije projektni skupini.

Cilji uravnoteženega sistema kazalnikov projektov so:

- ❖ zagotoviti, da merila podpirajo glavne vrednote in prakse organizacije,
- ❖ vzpostaviti merila uspeha za doseg »zdravja« projekta skozi življenjski cikel projekta,
- ❖ uskladiti merila s projektnimi navodili,
- ❖ vzpostaviti merila, ki so učinkovita in uspešna in so sestavljena iz treh standardnih tipov meril: izid, aktivnost (vzvodi uspešnosti) in diagnostika (zakaj je merilo izida ali aktivnosti na trenutnem nivoju) (Stewart, 2001, str. 40).

Menim, da mora biti pri uravnoteženem sistemu kazalnikov velika pozornost posvečena vnaprejšnjim kazalnikom, še bolj kot kazalnikom z zamikom, saj se za nek projekt največkrat odločamo na podlagi tega, koliko denarja nam bo prinesel in koliko napora bomo morali za to vložiti. V tem primeru uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov zahteva tudi spremembo miselnosti pri odločevalcih o sprejemu oziroma izvedbi projektov v organizacijah, saj morajo kar naenkrat upoštevati več različnih vidikov in ne le finančnega.

### ***8.2.3 Faze spremljanja projekta***

Da bi lahko sledili projektu od začetka do konca, zahteva vsak projekt vložke in izloške, vezane na posamezno fazo. Izložki ene faze postanejo vložki naslednje faze. Rezultat se lahko preveri, ko pridemo do mejnika projekta, ko je projekt zaključen ali pa se tega lotimo fazno. Nekateri procesi, orodja in tehnike ostanejo enaki skozi celoten projekt, spreminjajo se le njihovi vložki in izložki.

Faze spremljanja projekta, kot jih vidi Stewart (2001, str. 41–43), so predstavljene v nadaljevanju.

**Faza 1: Vzpostavitev projekta.** Projekti so ponavadi posledica problema, ki je opredeljen znotraj organizacije. Problem lahko nastane zaradi tehnoloških zahtev, potreb poslovnega

reinženiringa, okoljskih vprašanj, finančne stiske ali kateregakoli drugega razloga, ki vpliva na organizacijo. Normalno je projekt vzpostavljen z namenom, da organizacija ostane ekonomsko stabilna, vključena v družbo, v koraku s tehnološkim razvojem, kulturno usklajena z okoljem, politično korektna ali pa da raste z večanjem svojega tržnega deleža.

Povezava med vizijo organizacije in pričakovanimi izložki projekta je vzpostavljena ravno v tej fazi. Glavni namen faze vzpostavitve je na podlagi zelenega cilja načrtovati izložke in pot do njih. Da bi dosegli zelene izložke, mora projektna skupina definirati »kaj«, »kako«, »kdo«, »kdaj« in »kje«. »Zakaj« naj bi bil usklajen s postavljenimi strategijami in cilji, ki usmerjajo projekt. Pogosto je pri načrtovanju pozabljen želeni rezultat projekta, ko zapademo v dnevno rutino vodenja projekta. To opuščanje lahko povzroči, da so dosežene kratkoročne koristi, dolgoročni organizacijski cilji pa niso doseženi. Ena možnost za zagotovilo, da je strategija, ki vodi projekt, sporočena skozi faze procesa projekta, je, da jasno opredelimo predpostavke, na katerih temelji projekt preko razvoja obsežnega projektne dokumenta (zagonski dokument projekta, zagonski načrt projekta, vzpostavitveni dokument projekta).

Projektne dokument naj bi vseboval sledeče :

- ❖ cilj (zakaj – zahtevani rezultat, ki bo razrešil problem),
- ❖ kritični dejavniki uspeha (kaj – vložek),
- ❖ predpostavke in omejitve (zakaj – omejitve vložkov),
- ❖ rezultati (kakšni izložki so zahtevani),
- ❖ vključeni posamezniki in skupine (kdo – vložek),
- ❖ kdo je odgovoren (kdo – vložek),
- ❖ kdo izvaja aktivnosti (kako – proces),
- ❖ tveganja (kaj – vložek),
- ❖ viri (kaj – vložek),
- ❖ odvisnosti (kaj – vložek),
- ❖ stroški (kaj – vložek),
- ❖ začetek (kdaj – vložek),
- ❖ rok za zaključek (kdaj – vložek).

V konkretni organizaciji, ki jo obravnavam, je ta dokument poimenovan »vzpostavitveni dokument projekta« in kot tak predstavlja osnovo za začetek projekta, saj ga pred začetkom potrdi naročnik samega projekta.

Da bi bil projekt obravnavan kot premišljen, morajo biti vložki in izložki faze končani in zagotavljati ozadje projekta kot tudi usmeritev projekta za naprej. Zahteva po tem, da je za projekt že v vzpostavitveni fazi imenovan predan projektne vodja, omogoča, da je projekt voden dosledno in strokovno že od samega začetka in skozi vse faze projekta. V fazi vzpostavitve so izvedena prva merjenja po uravnoteženem sistemu kazalnikov z namenom postaviti osnovo za strateški načrt. Vzpostavitvena faza vsakega projekta opredeljuje, kje želimo biti, ko bo projekt zaključen. Poleg tega je načrtovana tudi vrzel med stanjem danes in tistim stanjem, ki ga želimo doseči.

**Faza 2: Načrtovanje projekta.** Faza projektnega načrtovanja je v mnogih projektnih organizacijah razumljena kot kritična za uspeh projekta: neuspeh pri načrtovanju pomeni načrtovati neuspeh. Ta faza razvija rešitev problema, ki je opredeljena v fazi vzpostavitve in nadgrajuje začetni obseg in specifikacije, opredeljene v vzpostavitvenem dokumentu. Celovit plan jasno kaže, kaj mora biti narejeno, zakaj bo to narejeno, kdo bo to naredil, kdaj bo narejeno, kakšni viri so za to potrebni in kakšni kriteriji morajo biti izpolnjeni, da bo projekt uspešen in zaključen. Te informacije se uporabijo za razširitev prvotnih primerjav uravnoveženega sistema kazalnikov, ki so bile vzpostavljene v fazi vzpostavitve. V današnjem projektnem okolju statičen pristop ponavadi ne deluje. Uskladitev kriterijev za merjenje v sistemu uravnoveženih kazalnikov mora biti narejena na začetku vsake faze.

Faza načrtovanja vzpostavlja boljše razumevanje projektnih ciljev za poslovodstvo, člane skupine in delničarje. Zagotavlja osnovo za merjenje načrtovanega dela v primerjavi z izvedenim. Zaradi tega je ta faza enako pomembna za razvoj, komuniciranje in usklajevanje projektne skupine z okvirom uravnoveženega sistema kazalnikov. Eno najtežjih področij za razumevanje so pričakovanja strank. Ta pričakovanja vnaprej določajo rezultat (ne izloček) projektov. Razjasnitev kritičnih dejavnikov uspeha, v katere verjamejo stranke, izboljšuje uspeh projekta. Vzpostavljene morajo biti meje za rezultate projekta, ki jih pričakujejo stranke, da bi lahko nadzirali in vodili projekt proti fazi zaključka.

Obstajajo neskladnosti med različnimi pričakovanji delničarjev, odvisno od nivoja vpliva v okolju. Poslovodstvo, sponzorji, člani skupine in vsi uporabniki gledajo na projekt različno. Pomembno je opredeliti področja, ki so lahko problematična, da lahko potem vgradimo verjetnosti v projekt in merimo sposobnost organizacije za obvladovanje tveganj.

Uspešna priprava ključnih izdelkov mora biti del meril uravnoveženega sistema kazalnikov. Niso vsa orodja in tehnike uporabljeni vedno in pri vsakem projektu, vendar uporaba običajnejših orodij in tehnik pomaga projektnim vodjem pri boljši opredelitvi zahtev projekta, časovnega okvira, predračuna, komunikacij in podobno, da izboljšajo znanje in vodenje projekta.

**Faza 3: Izvedba projekta.** V izvedbeni fazi projekta se izvede rezultat faze načrtovanja. V tej fazi so napredek in izboljšave v primerjavi s prvotnimi merjenji uporabljeni za primerjavo in izboljšavo rezultatov uravnoveženega sistema kazalnikov. Opredeljeni so problemi na področju financ, strank, poslovanja ali izobraževanja oziroma inovacij, poleg tega so izvedene vzročne analize z namenom izboljšati poslovanje in uspešno pripeljati projekt do zaključka. Načrtovanje zagotavljanja in kontrole kakovosti, ki je bilo vzpostavljeno v fazi načrtovanja, se zdaj izvaja. Težave v fazi izvajanja imajo lahko za posledico spremembo meril uravnoveženega sistema kazalnikov na nižjem nivoju z namenom opredelitve šibkih področij pri načrtovanih aktivnostih in njihovih rezultatih. Obvladovanje kakovosti in sprememb morata prežemati celoten projekt. Tam, kjer se pojavijo šibkosti na poslovodstvenih področjih, ponavadi organizacija/projektna skupina uporabi »krizno vodenje« – namesto proaktivnega pristopa uporabi reaktivnega.

**Faza 4: Zaključek.** V zadnji, finalni projektni fazi so vsa predhodna merjenja kazalnikov pregledana in dokumentirana v zaključnem poročilu projekta, ki predstavlja najboljše prakse, izkušnje in projektne rezultate. Poročilo je objavljeno tudi v organizacijski zbirki znanja z namenom prenesti informacije ostalim projektnim vodjem kot del stalnega učenja organizacije.

Projekt je uspešno zaključen, če je zaključen v načrtovanem roku, ni presegel načrtovanega predračuna in ima zahtevane funkcionalnosti (kakovostno so bili izdelani/zaključeni načrtovani izdelki/rezultati). Ponavadi projekti presežejo vsaj enega od teh kriterijev. Neuspeli projekti so pogosti, razlogi za neuspeh so številni in raznovrstni. Vse navedene ugotovitve morajo biti podlaga za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov za projektno okolje.

### **8.3 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za projekte izbrane organizacije**

V tem poglavju bom poskusila odgovoriti na vprašanje, postavljeno na začetku te naloge: Kako določiti sistem uravnoveženih kazalnikov za projekt? Ga sploh lahko določimo za projektno okolje? Ali lahko postavimo nek generalen sistem kazalnikov, ki bo primeren za vsak projekt?

Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za projektno okolje je pripravljen na podlagi pregleda nabora konkretnih projektov, ki so se izvajali ali se še izvajajo v organizaciji, kjer sem zaposlena, in na podlagi dosedanjih izkušenj pri vodenju in izvedbi podobnih projektov. Projekti, ki sem jih pregledala, pokrivajo različna področja delovanja naše organizacije: prenova ali vzpostavitev projektne organizacije, vpeljava informacijske rešitve za podporo projektne vodenju, razvoj in skrbništvo metodologij, metod in tehnik s področja projektne vodenja, strateško načrtovanje razvoja ali prenove informacijskih sistemov, optimizacija ali prenova procesov v organizaciji, usposabljanja na področju projektne vodenja in informacijske tehnologije in druga področja.

Seveda je treba upoštevati, da projekte razvijamo ali izbiramo v skladu s postavljenimi strategijo organizacije. Operacionalizacijo strategije lahko prikažemo s strateškim diagramom, ki, kot že omenjeno, opisuje, kako organizacija ustvarja vrednost s povezovanjem operativnih strateških ciljev v nedvoumne vzročno-posledične zveze na področju vseh štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov.

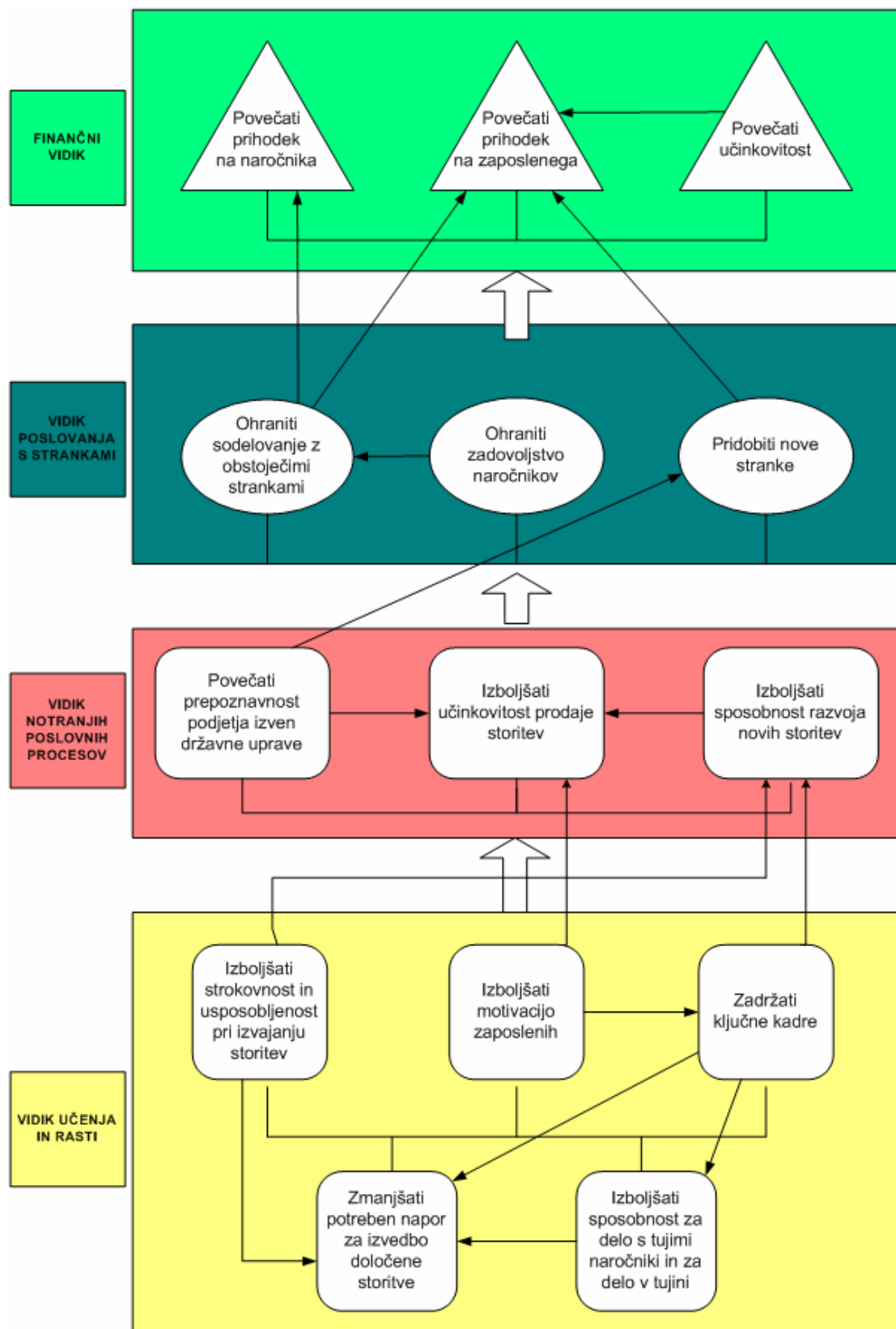
Pri oblikovanju kazalnikov moramo upoštevati cilje, ki smo si jih postavili za posamezen projekt, saj so ti cilji vključeni v strateški diagram. Kazalnik pove, na kakšen način bomo lahko preverjali uresničevanje zastavljenega cilja. Ponavadi so cilji določeni v vzpostavitevni dokumentu projekta, kjer jih lahko razdelimo na namenske in objektivne. Namenski cilj projekta je ponavadi eden (lahko dva do trije) in je tisti element projekta, ki predstavlja rezultat ali učinek, ki izhaja iz strategije ali drugih razvojnih usmeritev in potreb. Z namenskim ciljem definiramo, zakaj smo pričeli z izvajanjem projekta, kakšne bodo

poslovne koristi izvedbe projekta. Objektne cilje projekta predstavlja nekaj najbolj pomembnih končnih rezultatov ali izdelkov projekta, s katerimi so zagotovljeni vsi pogoji za doseganje namenskega cilja. Objektne cilji vedno izhajajo iz namenskega cilja in morajo biti zelo eksplicitni. Ponavadi jih je toliko, kolikor je glavnih sestavnih delov projekta oziroma glavnih dosežkov projekta.

Strateški diagram lahko za organizacijo predstavlja konkurenčno prednost, zato mu je treba posvetiti vso potrebno pozornost, ko ga oblikujemo. Iz oblikovanega strateškega diagrama lahko vidimo, kaj je smiselno meriti. Pri oblikovanju strateškega diagrama sem upoštevala ugotovitve glede strateških diagramov, ki so predstavljene v prejšnjih poglavjih moje naloge. Strateški diagram za konkretno organizacijo je prikazan v Sliki 16.

Strateški diagram je treba gledati od spodaj navzgor. Kazalniki vidika učenja in rasti vplivajo na vrednosti kazalnikov vidika notranjih poslovnih procesov, ti pa na vrednosti kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Končni rezultat so vrednosti kazalnikov finančnega vidika. Kazalniki vplivajo tudi eden na drugega.

Slika 16: Strateški diagram za konkretno organizacijo

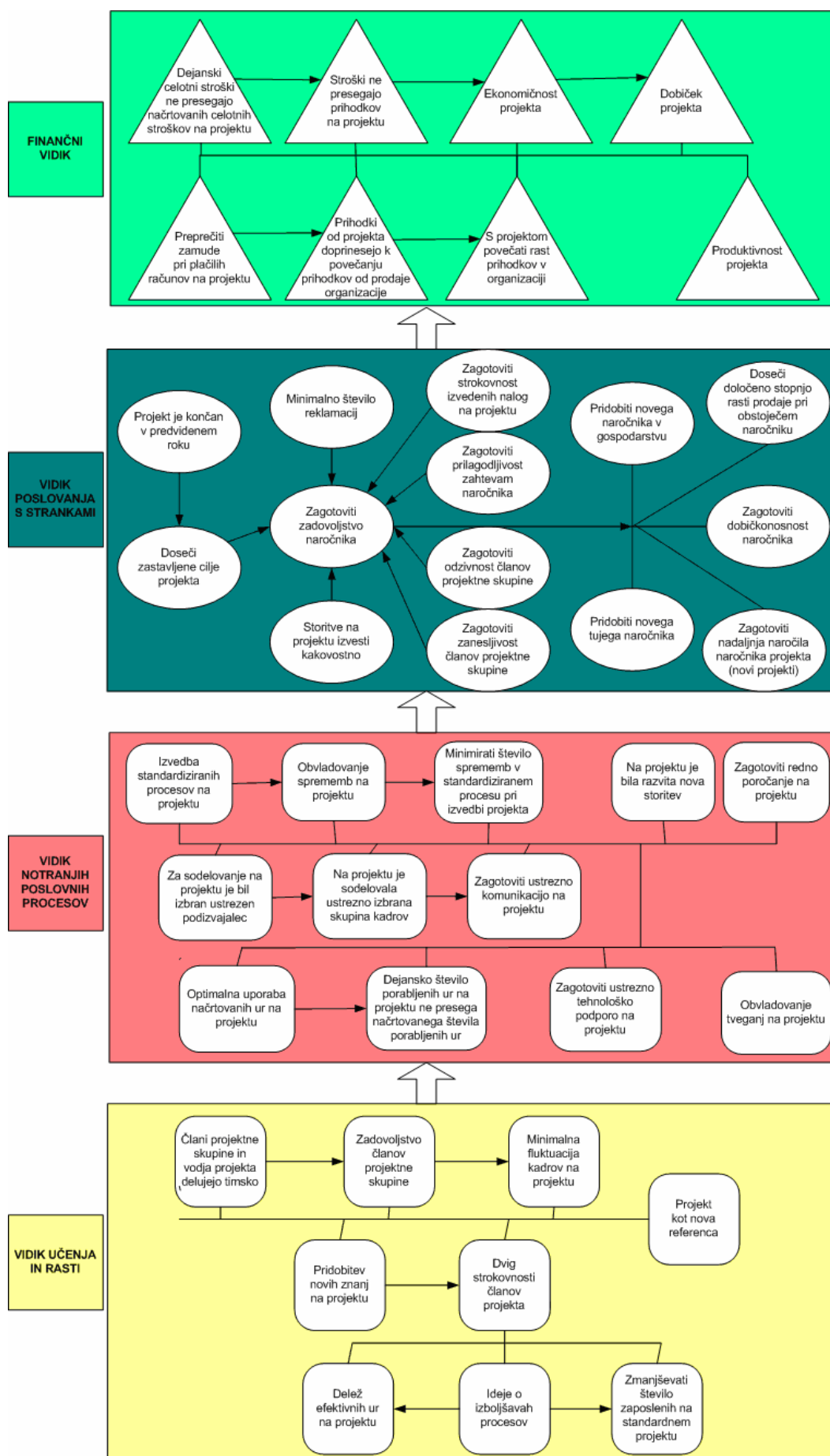


Vir: Lasten.

Strateški diagram za organizacijo je podlaga za oblikovanje strateškega diagrama za projekt. Konkreten primer strateškega diagrama za projekt je prikazan v Sliki 17.



Slika 17: Strateški diagram za projekt



Vir: Lasten.

Tako kot pri postavljanju kazalnikov za organizacijo tudi pri projektih ne gre le za enkratno določitev kazalnikov, ki se potem uporabljajo zgolj zaradi tega, ker smo jih določili. Gre za živ sistem, ki ga moramo ves čas preverjati. Z uporabo in merjenjem postavljenih kazalnikov tako ugotavljamo uspešnost projektov kot tudi preverjamo smiselnost izbranih kazalnikov, ki jih po potrebi prilagodimo ali zamenjamo.

Gledati moramo tudi na to, da je z vidika naše organizacije, ki izvaja projekte za nekega naročnika in jih potem ocenjuje, lahko pomembno povsem drugo merilo, kot za naročnika samega. Tako lahko našo organizacijo zanima, ali bomo s prihodki projekta pokrili stroške dela, ki jih bomo imeli kot svetovalci na projektu. Po drugi strani naročnika bolj zanima, kdaj se mu bo povrnila naložba v tak svetovalni projekt. Mi razmišljamo v smeri, ali bomo pri naročniku na podlagi uspešno opravljenega trenutnega projekta lahko izvajali še kakšen projekt, naročnika pa bolj zanima, kdaj se mu bo povečal tržni delež zaradi investicije v svetovalni projekt. Tako bi lahko za naročnika v nabor kazalnikov vključili še marsikateri zanj zanimiv kazalnik.

Pri določanju kazalnikov naj bi upoštevali napotilo, naj bo število meril omejeno na 20. Sama se pri določanju možnih meril nisem omejila na to število. Želela sem namreč določiti nek nabor meril, iz katerega lahko potem za vsak projekt izberemo ustrezno število meril za posamezen projekt, ki ga ocenjujemo.

Poleg tega moramo pri določitivi kazalnikov za projekt upoštevati tudi naslednje:

- ❖ pri finančnem vidiku, smo delničarji, o katerih ponavadi razmišljamo na nivoju organizacije, v primeru projekta pravzaprav mi, predstavniki organizacije na projektu in moramo gledati, kaj kot organizacija pričakujemo od projekta;
- ❖ pri vidiku poslovanja s strankami gledamo vidik naročnika projekta (ne vseh strank organizacije) in kakšno vrednost lahko zagotovimo temu naročniku;
- ❖ z vidika notranjih procesov tako kot na nivoju uravnoveženega sistema kazalnikov za organizacijo še vedno preverjamo, pri čem moramo biti odlični;
- ❖ enako velja za vidik učenja in rasti, saj tako kot na nivoju organizacije ugotavljamo, ali se lahko še naprej izboljšujemo in hkrati ustvarjamo vrednost.

Hkrati naj tu omenim še, da je predlagani nabor kazalnikov narejen za storitve svetovanja, ki so že po naravi precej različne od izdelkov. Tako je seveda mogoče predlagani nabor kazalnikov dopolniti oziroma razširiti, v kolikor bi želeli vzpostaviti sistem kazalnikov za katero od drugih dejavnosti.

Vodila za štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov izhajajo iz strategije obravnavane organizacije ter njenih glavnih strateških usmeritev, in sicer:

- ❖ Za finančni vidik: Prizadevamo si za izpolnitev pričakovanj naročnika in hkrati stremimo k poslovni uspešnosti projektov ter učinkovitosti dela.
- ❖ Za vidik poslovanja s strankami: S strankami vzpostavimo partnerski odnos in med izvajanjem naših storitev tesno sodelujemo. Ideal, ki mu poskušamo slediti, so kakovostne storitve, ki so po meri stranke in ustrezajo še tako specifičnim zahtevam. Ob vsem tem je

pomembno doseganje dogovorjenih rokov. Usmeritev organizacije je ohraniti obstoječe stranke in povečati obseg poslovanja z njimi ter delovati v smeri dolgoročnega strateškega partnerstva. Hkrati stremimo k projektom, ki strankam prinašajo dodano vrednost.

- ❖ Za vidik notranjih procesov: Delujemo v smeri izvajanja strokovnih, kakovostnih in učinkovitih storitev za naročnika. Storitve, ki jih nudimo, so pri vsakem projektu kar se da prilagojene naročniku, s katerim sodelujemo.
- ❖ Za vidik učenja in rasti: Razvijamo delovno okolje, ki sprošča ustvarjalnost in inovativnost ter privlači sposobne ter ambiciozne kadre. Prizadevamo si za nenehen razvoj in prenos znanj. Vsak zaposleni mora dobiti priložnost, da skozi delo in usposabljanja pridobiva znanje in izkušnje v okviru svojega delovnega področja. Delovne naloge morajo zaposlenim omogočati nenehno rast in razvoj, projekti pa jim morajo prinašati zadovoljstvo.

Pri oblikovanju predloga uravnoteženega sistema kazalnikov sem poskušala čim bolj upoštevati nasvete, ki so podani za oblikovanje tega sistema v projektnem okolju. Seveda mora vodja projekta dobro poznati projekt, njegove cilje in namen, da lahko kar se da ustrezno določi prava merila za posamezen projekt.

Ob začetku priprave seznama možnih kazalnikov sem predvidevala, da bo ta nabor vseboval dve vrsti kazalnikov – take, ki so lahko splošni za vsak projekt, ki ga ocenjujemo in take, ki so vezani na posamezen projekt (specifični kazalniki). Izkazalo se je, da ni tako. Seveda velja, da je treba uravnoteženi sistem kazalnikov prilagoditi za vsak projekt, vendar sem sprva menila, da bo razlika med specifičnimi kazalniki pri različnih pregledanih projektih večja. Razlike pa ni bilo, saj kazalniki niso vezani na vsebino posameznega projekta, temveč na samo izvedbo projekta. Na vsebino so ponavadi vezani cilji, postavljeni v vzpostavitvenih dokumentih projekta. Tako sem v predlagani nabor kazalnikov vključila možne kazalnike, ki jih lahko preverjamo pri vsakem projektu. Še vedno pa lahko določene kazalnike dodamo ali pa odvezamo. Slednje bo predvsem stvar preizkusa predlaganega uravnoteženega sistema kazalnikov za projekte v praksi.

V Tabeli 7 so tako prikazani možni kazalniki oziroma merila za oceno uspešnosti nekega projekta.

**Tabela 7: Možni cilji in kazalniki za projekt**

Cilj projekta	Kazalnik	Vrsta kazalnika (vnaprejšnji / z zamikom)	Perioda merjenja	Vir podatkov	Merilo
<b>Finančni vidik</b>					
S projektom povečati rast prihodkov v organizaciji	Stopnja rasti prihodkov	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Stopnja rasti prihodkov je v povprečju nad X odstotnih točk
Prihodki od projekta doprinejo k povečanju prihodkov od prodaje organizacije	Prihodki projekta	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Prihodek projekta prispeva k prihodkom od prodaje
Stroški ne presegajo prihodkov na projektu	Stroški in prihodki na projektu	Z zamikom	Ob koncu projekta	Finančni del poročila o projektu	Celotni prihodki so višji od celotnih stroškov na projektu
Dejanski celotni stroški ne presegajo načrtovanih celotnih stroškov na projektu	Dejanski celotni stroški	Z zamikom	Ob mesečnih poročilih projekta in konec projekta	Finančni del poročila o projektu	Razmerje med načrtovanimi in dejanskimi celotnimi stroški $\geq 1$
Dobiček projekta	Dobiček projekta	Z zamikom	Ob koncu projekta	Finančni del poročila o projektu	Presežek prihodkov nad odhodki
Produktivnost projekta	Količnik produktivnosti dela	Z zamikom	Ob koncu projekta	Finančni del poročila o projektu	Količnik med prihodki projekta in številom opravljenih ur na projektu $\geq x$
Ekonomičnost projekta	Količnik ekonomičnosti projekta	Z zamikom	Ob koncu projekta	Finančni del poročila o projektu	Količnik med prihodki projekta in celotnimi stroški na projektu $\geq x$
Preprečiti zamude pri plačilih računov na projektu	Dnevi zamude plačil računov	Z zamikom	Ob mesečnih poročilih projekta in konec projekta	Finančni del poročila o projektu	Dnevi zamude plačil računov $\leq x$
<b>Vidik poslovanja s strankami</b>					
Zagotoviti zadovoljstvo naročnika	Stopnja zadovoljstva naročnika	Z zamikom	Ob koncu projekta	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Ocena zadovoljstva naročnika $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)
Storitve na projektu izvesti kakovostno	Stopnja kakovosti izvedbe storitev	Z zamikom	Ob koncu projekta	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Ocena kakovosti storitev $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)

Cilj projekta	Kazalnik	Vrsta kazalnika (vnaprejšnji / z zamikom)	Perioda merjenja	Vir podatkov	Merilo
Doseči zastavljene cilje projekta	Delež doseženih ciljev projekta glede na vse planirane cilje projekta (ob upoštevanju vseh sprememb med projektom)	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Delež doseženih ciljev projekta $\geq$ 95 %
Projekt je končan v predvidenem roku	Število prekoračenih delovnih dni na projektu	Z zamikom	Ob koncu projekta	Terminski načrt in zaključno poročilo o napredku projekta	Število prekoračenih dni dela na projektu $\leq$ x
Zagotoviti prilagodljivost zahtevam naročnika	Stopnja prilagodljivosti zahtevam naročnika	Z zamikom	Ob koncu projekta, lahko tudi ob mesečnih poročilih	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Hitrost odziva na pozive glede na potrebo naročnika oziroma pogodbene obveznosti $\geq$ 4 (petstopenjska lestvica)
Zagotoviti odzivnost članov projektne skupine	Število ur od zahteve naročnika do rešitve problema naročnika	Z zamikom	Ob koncu projekta, lahko tudi ob mesečnih poročilih	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Ocena odzivnosti svetovalcev $\geq$ 4 (petstopenjska lestvica)
Zagotoviti zanesljivost članov projektne skupine	Datum dejanskega zaključka projekta glede na načrtovan datum zaključka	Z zamikom	Ob koncu projekta, lahko tudi ob mesečnih poročilih	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Ocena zanesljivosti svetovalcev $\geq$ 4 (petstopenjska lestvica)
Zagotoviti strokovnost izvedenih nalog na projektu	Stopnja zadovoljstva naročnika s strokovnostjo opravljenega dela na projektu	Z zamikom	Ob koncu projekta, lahko tudi ob mesečnih poročilih	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Ocena s strani naročnika glede strokovnosti izvedbe storitve $\geq$ 4 (petstopenjska lestvica)
Zagotoviti nadaljnja naročila naročnika projekta (novi projekti)	Novo naročilo naročnika trenutnega projekta že pridobljeno	Z zamikom	Ob koncu projekta	Dogovor z naročnikom	Pridobljeno že novo naročilo s strani naročnika
Doseči določeno stopnjo rasti prodaje pri obstoječem naročniku	Določena stopnja rasti prodaje naročnika	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Stopnja rasti prodaje naročnika $\geq$ x
Zagotoviti dobičkonosnost naročnika	Stopnja dobičkonosnosti naročnika	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Količnik med dobičkom naročnika in prihodki naročnika $\geq$ x

Cilj projekta	Kazalnik	Vrsta kazalnika (vnaprejšnji / z zamikom)	Perioda merjenja	Vir podatkov	Merilo
Pridobiti novega naročnika v gospodarstvu	Nov naročnik v gospodarstvu	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Pridobljen nov naročnik v gospodarstvu
Pridobiti novega tujega naročnika	Nov tuji naročnik	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Pridobljen nov tuji naročnik
Minimalno število reklamacij	Število ur porabljenih za reševanje reklamacij	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Število ur reklamacij $\leq x$
<b>Vidik notranjih procesov</b>					
Na projektu je bila razvita nova storitev	Razvita nova storitev	Z zamikom	Ob koncu projekta	Analiza poslovanja	Nova storitev v portfelju storitev organizacije
Minimirati število sprememb v standardiziranem procesu pri izvedbi projekta	Število sprememb v procesu	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Število sprememb v procesu $\leq x$
Zagotoviti ustrezno komunikacijo na projektu	Stopnja zadovoljstva projektne skupine s komunikacijo na projektu	Z zamikom	Ob koncu projekta, lahko tudi ob mesečnih poročilih	Splošni del poročila o projektu	Ocena s strani projektne skupine glede zadovoljstva s komunikacijo $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)
Zagotoviti redno poročanje na projektu	Delež pravočasnih in pravilnih poročil na projektu	Z zamikom	Ob mesečnih poročilih projekta in konec projekta	Splošni del poročila o projektu	Delež pravočasnih in pravilnih poročil na projektu $\geq 90 \%$
Dejansko število porabljenih ur na projektu ne presega načrtovanega števila porabljenih ur	Razmerje med dejansko porabljenimi in načrtovanimi urami na projektu	Z zamikom	Ob mesečnih poročilih projekta in konec projekta	Splošni del poročila o projektu	Razmerje med dejansko porabljenimi in načrtovanimi urami na projektu $\leq x$
Obvladovanje sprememb na projektu	Delež sprememb, ki so obravnavane v skladu s predpisanim procesom	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Delež sprememb, ki so obravnavane v skladu s predpisanim procesom $\geq 90 \%$

Cilj projekta	Kazalnik	Vrsta kazalnika (vnaprejšnji / z zamikom)	Perioda merjenja	Vir podatkov	Merilo
Optimalna uporaba načrtovanih ur na projektu	Razmerje med dejansko opravljenimi in načrtovanimi urami	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Količnik med načrtovanimi in dejansko opravljenimi urami pri izvedbi vseh storitev $\geq x$
Izvedba standardiziranih procesov na projektu	Delež standardiziranih procesov na projektu	Vnaprejšnji	Na začetku projekta	Splošni del poročila o projektu	(Število standardiziranih procesov / vsi procesi) $\geq x$
Na projektu je sodelovala ustrezno izbrana skupina kadrov	Stopnja kakovosti kadrov	Z zamikom	Ob koncu projekta	Anketa o kakovosti svetovanja na projektu	Povprečna ocena kakovosti kadrov je $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)
Obvladovanje tveganj na projektu	Delež tveganj, kjer so bili izvedeni ustrezni ukrepi za odpravo, zmanjšanje, prenos	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Delež tveganj, kjer so bili izvedeni ustrezni ukrepi za odpravo, zmanjšanje, prenos $\geq 90\%$
Zagotoviti ustrezno tehnološko podporo na projektu	Stopnja ustreznosti tehnološke podpore na projektu	Vnaprejšnji	Na začetku projekta	Splošni del poročila o projektu	Ocena ustreznosti tehnološke podpore na projektu $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)
Za sodelovanje na projektu je bil izbran ustrezen podizvajalec	Stopnja kakovosti podizvajalca	Z zamikom	Ob koncu projekta	Ocena podizvajalca na projektu	Ocena kakovosti podizvajalca $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)
<b>Vidik učenja in rasti</b>					
Člani projektne skupine in vodja projekta delujejo timsko	Število sestankov skupine na mesec	Z zamikom	Ob mesečnih poročilih projekta in konec projekta	Ugotovitve na sestankih skupine	Število sestankov skupine na mesec glede na predvideno v vzpostavitvenem dokumentu projekta
Dvig strokovnosti članov projekta	Število ur, namenjenih usposabljanju za delo na projektu, glede na načrtovano	Z zamikom	Ob koncu projekta	Ugotovitve na zaključnem sestanku skupine	Koeficient med številom ur na projektu za usposabljanje iz specifičnega področja / načrtovano število ur $\geq 1$
Zadovoljstvo članov projektne skupine	Stopnja zadovoljstva zaposlenih	Z zamikom	Enkrat med trajanjem projekta in po zaključku projekta.	Anketa med sodelujočimi na projektu.	Povprečna stopnja zadovoljstva članov projektne skupine $\geq 4$ (petstopenjska lestvica)

Cilj projekta	Kazalnik	Vrsta kazalnika (vnaprejšnji / z zamikom)	Perioda merjenja	Vir podatkov	Merilo
Minimalna fluktuacija kadrov na projektu	Koeficient fluktuacije	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Koeficient fluktuacije $\leq x$
Pridobitev novih znanj na projektu	Stopnja pridobljenih novih znanj na projektu	Z zamikom	Ob koncu projekta	Ugotovitve na zaključnem sestanku skupine	Ocena pridobljenih novih znanj na projektu $\geq X$ (petstopenjska lestvica)
Delež učinkovitih ur na projektu	Razmerje med učinkovitim in vsemi opravljenimi urami na projektu (zmanjšanje ur za prodajo)	Z zamikom	Ob koncu projekta	Splošni del poročila o projektu	Razmerje med učinkovitim in vsemi opravljenimi urami na projektu $\leq x$
Ideje o izboljšavah procesov	Število novih idej	Z zamikom	Ob koncu projekta	Ugotovitve na sestankih skupine	Na projektu je nastala vsaj 1 ideja za izboljšavo procesov
Projekt kot nova referenca	Projekt predstavlja novo referenco	Z zamikom	Ob koncu projekta	Ugotovitve na zaključnem sestanku skupine	Projekt predstavlja novo referenco
Zmanjševati število zaposlenih na standardnem projektu	Število zaposlenih na projektu v odnosu na standarden projekt	Z zamikom	Ob koncu projekta	Ugotovitve na zaključnem sestanku skupine	Število zaposlenih na projektu $\leq$ kot pri predhodno izvedenem enakem projektu

Vir: Lasten.



Ugotovila sem, da je za nivo projekta mogoče določiti sistem uravnoveženih kazalnikov. Seveda pa, tako kot pri uravnoveženem sistemu kazalnikov za projekte, ne obstaja le en sistem, ki bi ga lahko aplicirali na katerokoli projektno okolje, temveč je treba sistem kazalnikov vsakokrat posebej prilagoditi, ne le za posamezno organizacijo, temveč tudi za posamezen projekt.

Za nekatere kazalce so se že v preteklosti sistematično zbirali podatki in merili rezultati, za druge pa je bilo način zbiranja podatkov in merjenja rezultatov še treba določiti. Predstavljeni uravnoveženi sistem kazalnikov bo najprej namenjen interni uporabi v obravnavani organizaciji, kjer bo lahko preizkušen v praksi. Pridobljene informacije bodo v pomoč tako pri odločitvah glede posameznega projekta kot tudi pri odločanju glede portfelja projektov v organizaciji in glede razvoja morebitnih novih storitev.

Po preizkusu znotraj organizacije bo sistem po potrebi nadgrajen in dan v uporabo tudi na projektih, ki jih izvajamo za zunanje naročnike. S razvitim uravnoveženim sistemom kazalnikov v obravnavani organizaciji želimo nadgraditi obstoječe storitve projektnega vodenja. Tako bi poleg same izvedbe storitve naročniku tudi omogočili oceniti uspešnost izvedenega projekta.

Pričakovala sem, da bo več kazalnikov lahko »vnaprejšnjih« in da bomo lahko na ta način več projektov ocenili že vnaprej, vendar ni tako. Večino kazalnikov uspešnosti projektov bo tako lahko izračunanih šele med ali po koncu projekta. Predvidevam pa, da bo mogoče z dolgoročno uporabo sistema tudi to spremeniti.

## **9 SKLEP**

Organizacije poslujejo v okoljih, ki so vedno bolj kompleksna, dinamična, nepredvidljiva in konkurenčna. Da bi lahko organizacije ostale dolgoročno konkurenčne, se morajo nenehno razvijati in delovati v smeri uspešnosti. Zagotavljanje dolgoročne uspešnosti pa zahteva neprestano strateško razmišljanje in odločanje glede strateških ciljev, projektov in podobno. Za učinkovito merjenje podjetniške uspešnosti ni dovolj le uporaba finančnih kazalnikov. Zgolj z njihovo uporabo težave opazimo prepozno, hkrati gre za kazalnike z zamikom, ki poročajo o preteklih dejanjih. Zato so primernejši kazalniki, ki jih uvaja uravnovežen sistem kazalnikov. Ta poleg preventivnega nadzora in pravočasnega ukrepanja omogoča, da organizacija upošteva vse štiri vidike svojega poslovanja, in sicer lastnike, kupce, notranje poslovne procese in zaposlene.

Bolj kot sistem nadzora se uravnoveženi sistem kazalnikov uporablja kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja. Z opredelitvijo sistema kazalnikov uspešnosti se poveča verjetnost sprejemljivosti strategije s strani poslovodstva in zaposlenih, poveča se jasnost njene komunikacije v organizaciji in organizacijska kultura. Pomen uravnoveženega sistema kazalnikov je ravno v tem, da skuša z razširitvijo finančno računovodskega modela na neopredmetena in intelektualna sredstva organizacije, motivirane zaposlene, predvidljive

notranje procese in zadovoljne stranke dosegati dolgoročne konkurenčne zmožnosti organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni samo sistem strateških meril, ampak je tudi ključni sistem poslovanja organizacije. Zato mora organizacija na vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov gledati kot na enega od elementov celovite prenove organizacije, ki bo prinesla globalno konkurenčnost. Upoštevati moramo, da ne gre le za vpeljavo nekega novega sistema v organizacijo, temveč tudi za spremembo mišljenja vseh zaposlenih. Če se s sistemom ne poistovetijo vsi v organizaciji, potem le-ta ne more biti uspešen. Poleg tega morajo procesi v organizaciji postati dvosmerni; vizija, strategija in razporejanje sredstev se morajo pretakati od posloводства k zaposlenim; uresničevanje, inovacije, povratne informacije in učenje pa od zaposlenih v stiku s stranko nazaj k poslovodu. Vsi cilji in kazalniki morajo izhajati iz vizije in strategije organizacije. Udejanjeno mora biti načelo, da je celota mnogo večja kot vsota njenih posameznih delov. Zaposleni v organizaciji morajo vedeti, katera so ključna področja za doseganje ciljev ter katere so njihove konkretne naloge in odgovornosti pri tem.

Tako kot za organizacijo, je tudi za nivo projekta zelo pomembno, da ne gledamo le enega vidika, temveč povezano vse vidike poslovanja, saj tako lahko dosežemo največ izboljšav in največji uspeh. Hkrati tako zagotovimo največjo vrednost tako za stranke oziroma naročnike projekta kot tudi za nas, izvajalce projekta.

V sklopu moje naloge je prva hipoteza v celoti, druga pa delno dokazana:

1. **Uravnoteženi sistem kazalnikov je mogoče razviti za projektno okolje.** Uravnoteženi sistem kazalnikov za projektno okolje izpeljemo iz sistema na nivoju celotne organizacije, saj le tako zagotovimo upoštevanje strateških usmeritev organizacije. Seveda mora biti uravnoteženi sistem kazalnikov za projekt prilagojen vsakemu projektu posebej na način, ki ne zahteva velikega navora pri sami prilagoditvi sistema, vendarle pa upošteva posebnosti posameznega projekta.
2. **Uravnoteženi sistem kazalnikov je učinkovita metoda za merjenje učinkovitosti projektov.** Uravnoteženi sistem kazalnikov se je izkazal za uspešno metodo merjenja uspešnosti na nivoju organizacije. Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov za nivo projekta pa je treba upoštevati dejstvo, da gre v nalogi le za logično testiranje domnev, ne za potrditev preizkusa v praksi, saj bo ta šele izveden. Glede na dosedanje izkušnje pri projektne delu pa predvidevam, da bo ta hipoteza tudi dejansko potrjena.

Vsekakor želim to magistrsko nalogo tekom svojega dela in preizkušanja v praksi nadgraditi v orodje, ki bi ga lahko obravnavana organizacija potem predstavila in uvajala v različnih organizacijah kot nagradnjo naših siceršnjih storitev na področju projektne vodenja, kar je bilo nakazano že v poglavju *6.4 Doseganje odličnosti pri projektne vodenju*.

Nekateri se sprašujejo, ali je uravnoteženi sistem kazalnikov le modna muha, ki ne bo trajala dolgo. Ime te modne muhe se res lahko spremeni, koncept pa bo gotovo ostal, tako kot podobni sistemi, ki so se že pojavili v preteklosti.

## 10 LITERATURA IN VIRI

### 10.1 Literatura

1. Arveson Paul: The Revolution in Strategic Planning [URL: <http://www.balancedscorecard.org/OldWayNewWay/tabid/105/Default.aspx>], 2004, 16.5.2007.
2. Arveson Paul: Management Approaches. [URL: <http://www.balancedscorecard.org/ManagementApproaches/tabid/101/Default.aspx>], 1998, 18.9.2006.
3. Arveson Paul: The Balanced Scorecard and Measurement Based Management. [URL: <http://www.balancedscorecard.org/basics/>], 1998a, 18.9.2006.
4. Arveson Paul: Top Ten Reasons for a Performance Measurement System [URL: <http://www.balancedscorecard.org/ThreetierImprovementProcess/tabid/122/Default.aspx>], 1998b, 18.9.2006.
5. Baričič et al.: BSC v praksi. Uravnoteženi sistem kazalnikov za celovito merjenje uspešnosti podjetja. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2002.
6. Beagrie Scott: How to... develop a corporate mission. Personnel Today, 22.02.2005, B.k., str. 35.
7. Bergant Živko: Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. Zbornik 6. letnega srečanja Zveze ekonomistov slovenije: Korporacijsko prestrukturiranje. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 87–101.
8. Bizjak Franc: Tehnološki in projektni management. Nova Gorica : Grafika Soča, 1996, 208 str.
9. Crawford J. Kent: The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance. New York : Marcel Dekker, Inc., 2002. 367 str.
10. Darnall Russell W.: »The World's Greatest Project«: One Project Team on the Path to Quality. ZDA: Project Management Institute, Pennsylvania, 1996, 173 str.
11. Farrell Abby: The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment (Kaplan S. Robert, Norton P. David, 2001) - povzetek knjige. University of South Florida. [URL: <http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2001.htm>], 2003, 18.9.2006.
12. Gamberger Petra: Nagrajevanje v projektno usmerjeni organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2006. 127 str.
13. Ghemawat Pankaj: Sustainable advantage. Boston : Harward Business Review, september/oktober 1986, str. 53.
14. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV Založba, 2002. 336 str.
15. Hourigan Chris: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Kaplan S. Robert, Norton P. David) - povzetek knjige. University of South Florida. [URL: <http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm>], 2002, 18.9.2006.
16. Hunger J. David, Wheelen Thomas J.: Strategic Management. 5th Edition. Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.

17. Javornik Marko: Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje Hermes Softlab. Magistrska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
18. Jessen A. Svein: The nature of project leadership. Oslo : A Scandinavian University Press Publication, 1993, 248 str.
19. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoveženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
20. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 426 str.
21. Kaydos Will: What Should Your Company Measure Besides Financial Results? [URL: [http://www.balancedscorecard.org/metrics/what\\_to\\_measure.html](http://www.balancedscorecard.org/metrics/what_to_measure.html)], 2003, 18.9.2006.
22. Kenny John: Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context. Project Management Journal, letnik 34, št. 1. Pennsylvania : Project Management Institute, 2003, str. 43–53.
23. Kerzner Harold: Strategic Planning for Project Management using Project Management Maturity Model. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 255 str.
24. Kerzner Harold: Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. New York : Van Nostran Reinhold, 1992.
25. Lesjak Matjaž: Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 87 str.
26. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management). Ljubljana : GV Založba, 1998. 422 str.
27. Ložar Boštjan: Slovo od klasike. Manager, Ljubljana, 2003, 2, str. 54–58.
28. Ložar Boštjan: Kako pravilno vpeljati BSC. Manager, Ljubljana, 2002, 11, str. 52-54.
29. Martin James R.: The Balanced Scorecard Concepts. [URL: <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm>], 25.6.2005.
30. Martin James R.: The balanced scorecard - Measures that drive performance (Kaplan S. Robert, Norton P. David) - povzetek. Harvard Business Review. [URL: <http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton92.htm>], januar – februar 1992, 25.9.2006.
31. Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: Project Management: A Managerial Approach. New York : John Wiley & Sons Ltd., 2000, 704 str.
32. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
33. Nemeč Aleš: Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. Kranj : Organizacija, 33, 2000, 7, str. 497–506.
34. Olve Nils-Göran, Sjöstrand Anna: The Balanced Scorecard. Oxford : Capstone publishing, 2002. 114 str.
35. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
36. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 394 str.
37. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.
38. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. Zbirka Maksime. 492 str.

39. Pustatičnik Peter: Strateški management in projekti. Seminarsko gradivo. Ljubljana : Agencija Poti, februar 2006. 33 str.
40. Rejc Adriana: Uravnoreženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja »The Balanced Scorecard«. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 11 str.
41. Rejc Adriana: Strateška kontrola s pomočjo modelov za merjenje uspešnosti. Gradivo s seminarja. Ljubljana : CISEF, 2004. 63 str.
42. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
43. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. Zbirka Manager. 316 str.
44. Savič Nenad: Umetnost izboljševanja je v postavljanju pravih vprašanj. Turizm, Ljubljana : Slovenska turistična organizacija, letnik VIII/73 in 74. Julij/avgust 2004, str. 2–4.
45. Shenar A.: The Case for Portfolio Management. PM Network, vol. 20, št. 6. Pennsylvania : Project Management Institute, junij 2006, str. 88.
46. Shepko Robert, Douglas Brian: Reframing for crisis. Why Use a Model? [URL: [www.nacubo.org/website/members/bomag/9812/benchmarking.html](http://www.nacubo.org/website/members/bomag/9812/benchmarking.html)], december 1998.
47. Silvers, David I.: Vision - Not just for CEOs. Management Quarterly; zima 1994/1995; 35, 4, B.k., str. 10–14.
48. Stewart Wendy E.: Balanced Scorecard for Projects. Project Management Journal, letnik 32, Številka 1. Pennsylvania : Project Management Institute, marec 2001, str. 38–53.
49. Šoba Griša: Vidiki projektnega managementa pri pripravi in vzpostavitvi projekta razvoja storitev, diplomsko delo. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
50. Tavčar Mitja I.: Strateške razsežnosti managementa. Koper: Visoka šola za management, Maribor : Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2000. 191 str.
51. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoreženega sistema kazalnikov v malo podjetje (1. del). [URL: <http://www.finance.si/83601>], julij 2004, 19.5.2005.

## 10.2 Viri

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide. 3rd Edition. Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2004. 390 str.
2. Balanced Scorecard. [URL: [http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro.html](http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro.html)]. Helsinki : QPR Software Plc, 24.6.2005.
3. Deploying The Balanced Scorecard for Competitive Advantage and Sustained Development. Hong Kong : Balanced Scorecard Organization, 2004. 5 str.
4. FEACO Survey 2004 – Survey of the European Management Consultancy Market. Bruselj : FEACO, 2004. 28 str.
5. FEACO Survey 2005–2006 - Survey of the European Management Consultancy Market. Bruselj : FEACO, 2006. 36 str.
6. Frequently Asked Questions about the Balanced Scorecard. [URL: <http://www.balancedscorecard.org/faq>].

- <http://www.balancedscorecard.org/FAQs/index.htm>], Balanced Scorecard Institute, 24.6.2005.
7. In Sync. ZDA: Project Management Institute, april 2006. 80 str.
  8. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Pre-Publication Draft C. Project Management Institute, Inc. 12. september 2003, 121 str.
  9. Notranja presoja sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Gradivo za interno uporabo. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, marec 2004. 50 str.
  10. Slovenski standard SIST ISO 9001. Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. Tretja izdaja, december 2000, 47 str.
  11. Strategy Maps – Strategic Communication. [URL: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_strategy\\_maps\\_strategic\\_communication.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_strategy_maps_strategic_communication.html)], 2.1.2007.
  12. News on the Balanced Scorecard. [URL: <http://www.bs-news.com>]. The Renaissance Worldwide Strategy Group: The Balanced Scorecard – An overview. Renaissance Worldwide, Inc.: 15. marec 2004.
  13. Trg svetovanja managementu v Sloveniji. Predstavitev rezultatov raziskave. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 6.6.2005. 29 str.
  14. Usmeritve za pripravo strategije organizacije. Gradivo za interno uporabo. Ljubljana : IPMIT d.o.o., december 2006. 51 str.