

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INFORMACIJSKI SISTEM ZA
SPREMLJANJE URAVNOTEŽENIH
KAZALNIKOV**

Ljubljana, oktober 2006

Gorazd Rosenfeld

IZJAVA

Študent Gorazd Rosenfeld izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Mira Gradišarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. 10. 2006

Podpis:

KAZALO

1 UVOD.....	1
1.1 ORIS PROBLEMATIKE Z OPREDELITVIJO PREDMETA RAZISKOVANJA IN PROBLEMA RAZISKAVE	1
1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	3
1.3 OPREDELITEV UPORABLJENIH METOD RAZISKOVANJA.....	4
1.4 STRNjen NAČRT POGLAVIJ	4
2 SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV	6
2.1 VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA.....	11
2.2 POVEZAVA RAZLIČNIH KAZALNIKOV V SISTEMU V ENO SAMO STRATEGIJO	12
2.2.1 Vidik poslovanja s strankami.....	15
2.2.2 Finančni vidik.....	15
2.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	17
2.2.4 Vidik učenja in rasti	17
2.3 UPORABA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH	18
2.4 RAZLOGI ZA NEUSPEH PROJEKTOV	20
2.4.1 Pomanjkanje znanja in virov znotraj podjetja.....	20
2.4.2 Zunanji svetovalci.....	20
2.4.3 Zunanji svetovalec za projektno vodenje	21
2.5 SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV IN TQM	23
2.6 SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV IN METODA SIX SIGMA	26
3 INFORMACIJSKI SISTEM ZA SPREMLJANJE URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV	29
3.1 ZAHTEVANE FUNKCIONALNOSTI PROGRAMSKIH REŠITEV	29
3.2 VZPOSTAVITEV CELOVITEGA INFORMACIJSKEGA SPREMLJANJA PROCESOV	33
3.3 ORODJA ZA VZPOSTAVITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV	37
3.3.1 Primer orodja: Oracle Balanced Scorecard orodje	37
4 VZPOSTAVITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV.....	41
4.1 METODOLOGIJE UVEDBE SISTEMOV URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV.....	42
4.1.1 Proces oblikovanja sistema uravnateženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu.....	42
4.1.2 Metoda uvajanja svetovalnega podjetja Balanced Scorecard Institute	45
4.1.3 Napake in nevarnosti pri uvedbi sistema uravnateženih kazalnikov.....	48
4.1.4 Vzdrževanje sistema uravnateženih kazalnikov	51
4.2 PROJEKTNi VIDIK VZPOSTAVITVE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV	52
5 ŠTUDIJA PRIMEROV	60
5.1 PODJETJE A	60
5.1.1 Predstavitev podjetja A	60
5.1.2 Analiza metodologije uvedbe sistema uravnateženih kazalnikov v podjetju A	61
5.1.3 Analiza izbire in vzpostavitve celovite informacijske rešitve v podjetju A	67
5.2 PODJETJE B	69
5.2.1 Predstavitev podjetja B	69
5.2.2 Analiza metodologija uvedbe sistema uravnateženih kazalnikov v podjetju B	70
5.2.3 Analiza izbire in vzpostavitve celovite informacijske rešitve v podjetju B	73
6 PREDLOGI ZA HITREJŠO IN USPEŠNEJŠO VZPOSTAVITEV INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODPORO URAVNOTEŽENEMU SISTEMU KAZALNIKOV.....	75

7 SKLEP	79
8 LITERATURA	82
9 VIRI	86
10 SLOVARČEK IZRAZOV.....	87

KAZALO SLIK

SLIKA 1: URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV ZAGOTAVLJA OKVIR ZA PREOBLIKOVANJE STRATEGIJE V DEJANJA	6
SLIKA 2: URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV KOT STRATEŠKI OKVIR DELOVANJA	7
SLIKA 3: SPREMEMBA DELEŽEV OPREDMETENIH SREDSTEV V TRŽNI VREDNOSTI PODJETIJ V SKUPINI S&P 500 (v %).....	9
SLIKA 4 : PRIKAZ ŠTIRIH VIDIKOV, KI SESTAVLJAJO SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV.	12
SLIKA 5: VERIGA VZROČNO-POSLEDIČNIH RAZMERIJ MED KAZALNIKI.....	14
SLIKA 6: SHEMATIČNI PRIKAZ POZICIONIRANJA ZUNANJEGA PROJEKTNEGA VODJE.	23
SLIKA 7: SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV KOT DEL CELOSTNEGA OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	25
SLIKA 8: SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV KOT OSREDNJI STRATEŠKI MANAGERSKI SISTEM.....	26
SLIKA 9: STRATEGIJA NAKUPA NAJPOMEMBNEJŠIH APLIKACIJ V PODJETJU	35
SLIKA 10: RAZLOGI ZA PRENOVO INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH .	36
SLIKA 11: ARHITEKTURA ORACLE E-BUSINESS SUITE	38
SLIKA 12: ARHITEKTURA CELOVITE INFORMACIJSKE REŠITVE ORACLE E-BUSINESS SUITE Z ORODJEM ORACLE BALANCED SCORECARD	39
SLIKA 13: SHEMATSKI PRIKAZ DELA V ORACLE BALANCED SCORECARD ORODJU	40
SLIKA 14: OBIČAJNA ČASOVNA PREMICA ZA URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	45
SLIKA 15: MOTIVACIJSKI TRIKOTNIK	58

KAZALO TABEL

TABELA 1: KAJ SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV JE IN KAJ SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV NI..	10
TABELA 2: SPLOŠNI KAZALNIKI PO POSAMEZNIH VIDIKIH.....	13
TABELA 3: PRIMER KAZALNIKOV ZNOTRAJ FINANČNEGA VIDIKA	16
TABELA 4: KATEGORIZIRANJE MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V EU.	18
TABELA 5: USPEŠNOST IZVEDBE FAZ V PROCESU UVEDBE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V PODJETJU A.....	66

1 UVOD

1.1 ORIS PROBLEMATIKE Z OPREDELITVIJO PREDMETA RAZISKOVANJA IN PROBLEMA RAZISKAVE

Osamosvojitev Slovenije je za slovenska podjetja pomenila dobro in slabo novico. Dobra novica, predvsem za vodstva podjetij, je bila v tem, da se bo s padcem totalitarnega režima politika prej ali slej umaknila iz gospodarstva. Slaba novica pa je bila, da bodo slovenska podjetja z izstopom Slovenije iz zveze držav zahodnega Balkana izgubila precej velik in lojalen trg ter da se bodo morala spopasti s tujo konkurenco na lastnem, precej majhnem trgu.

Če k temu dodamo proces globalizacije, ki je v začetku 90-ih že pridobival na dinamiki, lahko rečemo, da so se slovenska podjetja znašla v nič kaj zavidljivem položaju. Izguba »jugoslovanskega« trga, zastarela in neučinkovita delovna sredstva, neustrezna zakonodaja, prevelika zakonska zaščitenost delojemalcev, pomanjkanje vlaganj v razvoj in nerazčiščena lastniška razmerja so le nekateri izmed razlogov, ki so pripeljali do propada velikega števila prej elitnih slovenskih podjetij.

Hkrati z zmanjšanjem ozemlja države se je zmanjšal tudi zunanjepolitični prestiž države. Če so lahko slovenska podjetja v preteklosti računala na donosne posle v »prijateljskih« državah, vključenih v zvezo neuvrščenih, pa z osamosvojitvijo in usmeritvijo na Zahod na te posle niso mogla več računati. Z vstopom v evropske povezave se je Slovenija morala ukloniti direktivam Bruslja, ki so pogosto prepovedovale poslovanje z »diktatorskimi« režimi, ki so bili na oblasti v nekaterih državah, prej članicah zveze neuvrščenih (Libija, Irak).

Z zmanjšanjem državnega ozemlja pa se ni zmanjšal le zunanjepolitični prestiž države, ampak tudi državni proračun, kar pomeni, da lahko od proračunskega denarja živi le omejeno število podjetij, ostala pa morajo poskusiti svojo srečo na trgu.

Slovenija je sorazmerno majhna država brez omembe vrednih nahajališč rudnin ali nafte, podnebne danosti ne omogočajo dveh ali več letin in je gorata dežela. Kot takšna ni nikoli mogla, in tudi ne bo, v celoti zadostiti potreb svojega prebivalstva po hrani, kaj šele, da bi se razvila v izvoznico hrane.

Kljub zgrešenemu sistemu izobraževanja (usmerjeno), pa so slovenska podjetja, vsaj v prvih 10-ih letih po osamosvojitvi, uspešno gradila svojo konkurenčnost na

izobraženi in dokaj poceni delovni sili. Kot je pokazal čas, pa tudi to dejstvo ne zadostuje več za preživetje v pogojih zaostrene konkurenčnosti in globalizacije. Industrije, kot je čevljarska (tekstilna industrija), so delovno silo poiskale v azijskih državah, kjer je bistveno cenejša, kar je pripeljalo do propada nekaterih večjih slovenskih proizvajalcev obutve.

Na kratko bi lahko položaj slovenskih podjetij opisali tako: graditi morajo na znanju ljudi, ne morejo se zanašati na podporo države ali domači trg, ker je le ta preveč omejen, denarna sredstva morajo pridobiti tako pri domačih kot tujih bankah in skoraj v celoti so odvisne od tuje strojegradnje. Iz zgoraj napisanega vidimo, da sta za preživetje in rast slovenskih podjetij bistvenega pomena ustrezna organiziranost in vodenje podjetja.

Majhna in srednje velika podjetja po podatkih evropske komisije predstavljajo 99 % vseh registriranih podjetij v Evropski zvezi ter dajejo zaposlitev 65 milijonov Evropejcem. Podobno kot Evropa mora tudi Slovenija graditi na majhnih in srednje velikih podjetjih.

Za učinkovito vodenje podjetja morajo imeti vodje na razpolago ustrezna orodja. Tako kot rabi pilot instrumente, s katerimi lahko določi višino, hitrost in položaj letala, potrebuje tudi vodja instrumente, s katerimi lahko hitro in učinkovito ugotovi, kakšno je stanje v podjetju in okolju, v katerem posluje.

Eno izmed orodij, ki služijo kot pomoč pri vodenju podjetja, se imenuje sistem uravnoteženih kazalnikov (ang. BSC – Balanced Scorecard). Teorija se je razvila konec 80-ih let prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike. Razvila sta jo David P. Norton in Robert S. Kaplan.

Sistem uravnoteženih kazalnikov je svoje ime dobil, ker zajema ravnotežje med kratko- in dolgoročnimi cilji, finančnimi in nefinančnimi kazalniki, kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 8).

Sistem uravnoteženih kazalnikov je svoj zmagoslavni pohod začel v začetku devetdesetih let v ZDA, od koder se je zelo hitro razširil po vsem svetu. Ta trend je zajel tudi slovenska podjetja in mnoga med njimi so bolj ali manj uspešno uvedla sistem, s katerim so povezala sprejeto strategijo z izvedbo.

Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov podjetju predstavlja večji poseg v poslovanje podjetja. Zato ni dovolj, da vodstvo dobro premisli, ali je podjetje pripravljeno narediti ta korak, temveč mora premisliti tudi, ali se je zanj smotrno

odločiti. Če se v podjetju ne pristopi k uvedbi sistema uravnoteženih kazalnikov z vso resnostjo, je rezultat uvedbe neoptimalen sistem uravnoteženih kazalnikov, ki nikomur ne koristi. Takšen sistem uravnoteženih kazalnikov je na koncu namenjen samemu sebi in ne koristi nikomur (Sure, Thiel, 2002, str. 483).

Sistem uravnoteženih kazalnikov je orodje, ki omogoča podjetju merjenje doseganja postavljene strategije. Doseganje postavljene strategije je težava majhnih in srednje velikih podjetij, ki se pogosto osredotočajo na izkoriščanje priložnosti na trgu in ne na razvoj in udejanjanje strategije.

Težko si je zamišljati učinkovito vzpostavitev delujočega sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju brez ustrezne informacijske podpore. Kot smo uvodoma ugotovili, temelji sistem uravnoteženih kazalnikov na merjenju finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, zaradi česar je treba vzpostaviti ustrezen poslovni informacijski sistem, ki bo zaposlenim v podjetju omogočal beleženje tako finančnih podatkov kot tudi nefinančnih.

V zadnjem desetletju smo bili priča mnogim neuspehim projektom uvedbe celovitih informacijskih rešitev v podjetja in tudi implementacijam omenjenih rešitev, ki niso dale zelenih učinkov (Adam et al., 2004, str. 1). Razloge za neuspeh projektov uvedbe celovitih informacijskih rešitev gre iskati v napačnem pristopu. Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve se razlikuje od tradicionalnega uvajanja informacijskih rešitev.

1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je:

1. Predstaviti sistem uravnoteženih kazalnikov kot managersko orodje, ki ga lahko uporabljajo tudi mala in srednje velika podjetja.
2. Predstaviti različne metodologije vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov.
3. Predstaviti pomen avtomatiziranja zbiranja podatkov, ki se uporabljajo v sistemu uravnoteženih kazalnikov.
4. Analitična obdelava projektov vzpostavitve sistemov uravnoteženih kazalnikov in celovite informacijske rešitve ter izpostaviti najpomembnejše pomanjkljivosti, s katerimi se soočajo majhna in srednje velika podjetja.

Cilj magistrske naloge je predlog, kako se izogniti nevarnostim, ki prežijo na podjetja, ki se odločijo uvesti informacijski sistem uravnoteženih kazalnikov.

1.3 OPREDELITEV UPORABLJENIH METOD RAZISKOVANJA

Magistrsko delo temelji na analitičnem pregledu tuje in domače literature s področja sistemov uravnoteženih kazalnikov, informacijskih tehnologij in projektnega vodenja. Uporabljena je bila predvsem literatura tujih avtorjev ter deloma tudi domačih. Zaradi popularnosti sistemov uravnoteženih kazalnikov in razširjenosti industrije informacijskih tehnologij je bilo veliko virov dostopnih v internetni obliki.

Magistrsko delo temelji na analitičnem pregledu literature svetovalcev, ki se ukvarjajo z uvajanjem sistemov uravnoteženih kazalnikov, in strokovnjakov, ki se ukvarjajo z uvajanjem celovitih informacijskih rešitev v podjetja. Analiziral sem dela tujih in domačih avtorjev o najnovejših teoretičnih spoznanjih s področja uravnoteženih sistemov kazalnikov, projektnega vodenja in celovitih informacijskih rešitev. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil tako spoznanja, pridobljena med študijem na magistrskem programu, kot tudi praktična znanja, ki sem jih pridobil z delom na področju uvajanja celovitih informacijskih rešitev v slovenska podjetja. Kot pomemben vir informacij za izdelavo magistrske naloge sem uporabil interno dokumentacijo enega izmed vodilnih ponudnikov celovitih informacijskih rešitev, podjetja Oracle.

1.4 STRNJEN NAČRT POGLAVIJ

Magistrsko delo je razdeljeno v sedem poglavij. V uvodnem poglavju so predstavljeni problematika, namen in cilji ter hipoteza magistrskega dela z opredelitvijo metode dela ter strukturo poglavij.

V drugem poglavju si ogledamo teorijo sistemov uravnoteženih kazalnikov z vidika praktične uporabnosti za mala in srednje velika podjetja. Teoretični del dopolnimo z izkušnjami, ki so jih pridobila podjetja v letih uporabe sistemov uravnoteženih kazalnikov.

V tretjem poglavju si ogledamo, kakšnim funkcionalnim in tehničnim zahtevam mora odgovarjati aplikacija za podporo sistemu uravnoteženih kazalnikov. Videli bomo, da je podjetje Balanced Scorecard Collaborative, ki ga vodita očeta teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov, sestavilo seznam funkcionalnosti, ki jih mora imeti aplikacija za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov. Poleg tega so uvedli program certifikacije programskih rešitev, tako da si lahko zainteresirana podjetja na njihovem portalu ogledajo seznam certificiranih programskih rešitev. Videli bomo, da je za uspešno dolgoročno uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov treba avtomatizirati zbiranje podatkov za delovanje sistema. Ogledali si

bomo raziskave, ki nam bodo dale odgovor na vprašanje, kako rešujejo vprašanje informatizacije v malih in srednje velikih podjetjih v tujini. Na koncu tretjega poglavja si bomo ogledali ponudbo na trgu rešitev za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov in arhitekturo enega izmed orodij.

V četrtem poglavju si bomo ogledali različne metodologije uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov. Ogledali si bomo, kakšen pristop predlagata očeta teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov, Kaplan in Norton, ter kakšnega neodvisni svetovalci. Ogledali si bomo, kakšne napake največkrat zagrešijo podjetja, ki uvajajo sistem uravnoteženih kazalnikov. Izpostavili bomo posebej pomemben vidik vzdrževanja sistema uravnoteženih kazalnikov po prehodu v njegovo uporabo. Na koncu poglavja si bomo na kratko ogledali projektni vidik vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov, na katerega podjetja pogosto pozabljajo.

V petem poglavju si bomo ogledali praktične izkušnje, ki jih je pridobil avtor magistrskega dela pri implementacijah celovitih informacijskih rešitev v slovenska podjetja. Pogledali si bomo dva primera podjetij, ki sta se odločili za uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov, hkrati pa sta se lotili prenove poslovnega informacijskega sistema. V šestem poglavju pa so podani predlogi za hitrejšo in uspešnejšo vzpostavitev informacijske rešitve za podporo sistemu uravnoteženih kazalnikov.

V sedmem poglavju je podan sklep, v sedmem pa pregled uporabljene literature in virov.

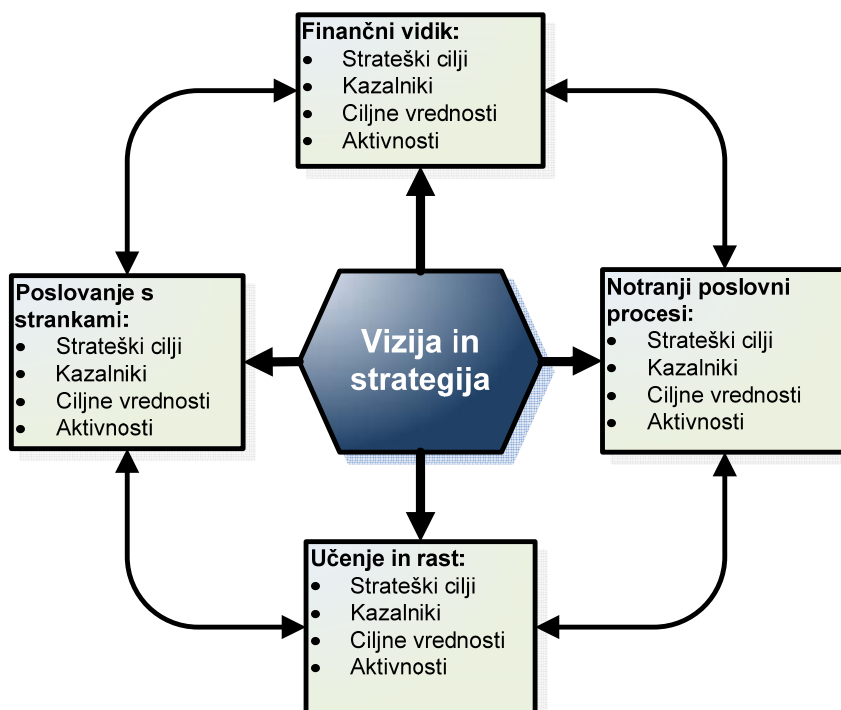
2 SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Teorijo sistemov uravnoteženih kazalnikov sta razvila profesorja univerze Harvard, David P. Norton in Robert S. Kaplan v 90-ih letih prejšnjega stoletja.

Prva omemba skovanke uravnotežen sistem kazalnikov pa sega v leto 1987, ko je srednje veliko podjetje, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo polprevodnikov, Analog Devices, vzpostavilo prvi sistem uravnoteženih kazalnikov. Pet let kasneje (Kaplan in Norton, 2000, str. 8), leta 1992, sta idejna očeta teorije, David P. Norton in Robert S. Kaplan, izdala knjigo z naslovom *The Balanced Scorecard*.

Sistem uravnoteženih kazalnikov je po besedah avtorjev dobil ime zato, ker vzpostavlja ravnotežje med kratko- in dolgoročnimi cilji, finančnimi in nefinančnimi kazalniki, kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter zunanji in notranji vidiki uspešnosti.

Slika 1: Uravnotežen sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



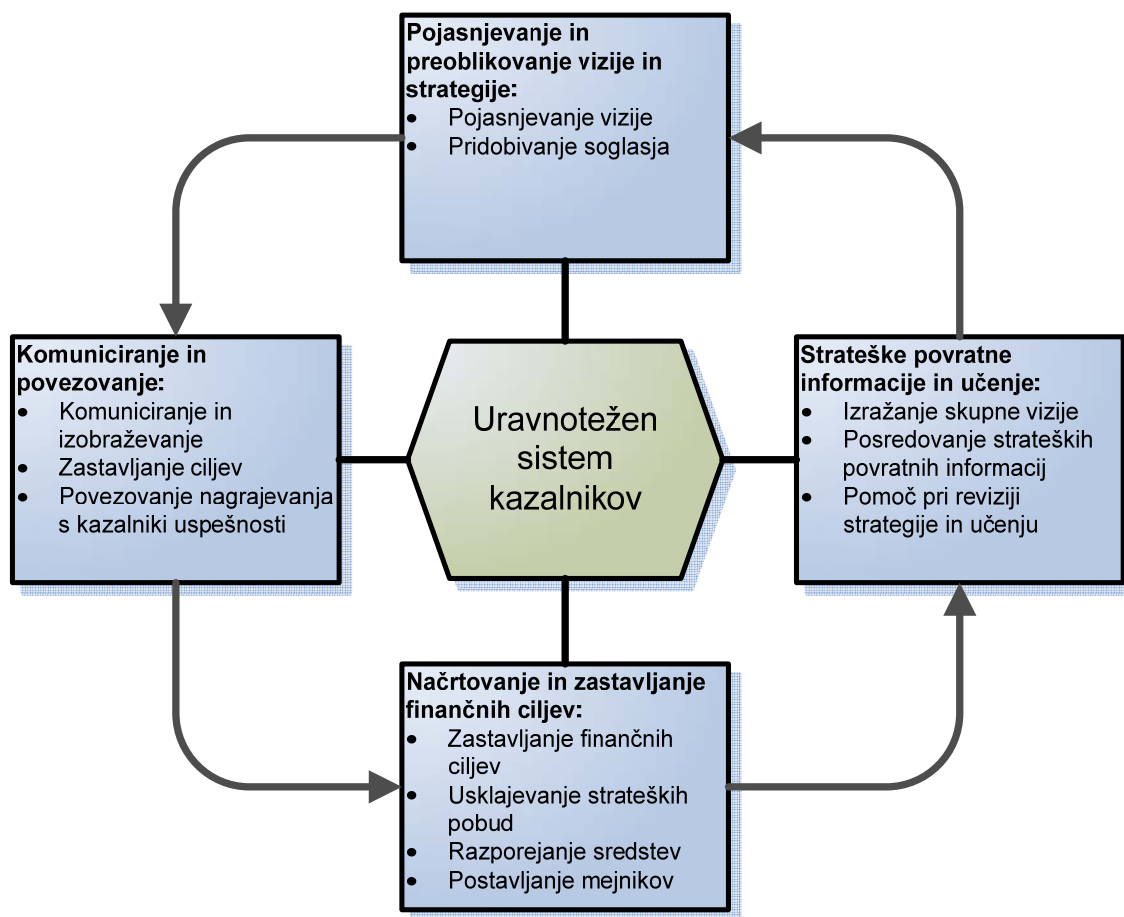
Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 21

Sistem uravnoteženih kazalnikov ni revolucionarno nov koncept (Leopoldi, 2004, str. 1). Konceptualno temelji teorija sistemov uravnoteženih kazalnikov na tradicionalnih metodah, kot so celostno obvladovanje kakovosti ipd. V 80-ih letih prejšnjega stoletja je guru strateškega načrtovanja, Michael Porter, razpredal

svoje teorije o konkurenčni prednosti. Sistem uravnoteženih kazalnikov se od predhodnih teorij razlikuje v tem, da sta avtorja uspela povezati delovanje podjetja na najnižjem nivoju s strateškimi odločitvami, ki se sprejemajo na najvišjem nivoju podjetja (Koch, 2003).

Sistem uravnoteženih kazalnikov je treba razumeti širše od sistema merjenja, kot sistem vodenja. S sistemom uravnoteženih kazalnikov je mogoče sprejeto strategijo podjetja pretvoriti v dejanja. Poleg tega, ugotavlja Leopoldi (Leopoldi, 2004, str. 1), omogoča sistem uravnoteženih kazalnikov vzpostavitev in merjenje notranjih procesov in njihovih posledic v okolju. Oboroženo s temi informacijami lahko vodstvo podjetja sprejema boljše strateške odločitve.

Slika 2: Uravnotežen sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 24

Veliko podjetij je izdelalo zelo kakovostne strategije, vendar se v 9 primerih od 10 zalomi pri udejanjanju strategije (Koch, 2003).

Kaplan in Norton sta v svoji knjigi iz leta 2000 zapisala, da je uravnoteženi sistem kazalnikov več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga

uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan in Norton, 2000, str. 22). Sistem uravnoteženih kazalnikov uporabljajo za:

1. Pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije.
2. Posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov.
3. Načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud, učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Samo po sebi se postavlja vprašanje, zakaj se je konec 80-ih let pojavila potreba po drugačnem vodenju podjetij od tistega, ki je bilo v veljavi celo stoletje. Odgovor je v spremembi okolja. Podjetja so se znašla sredi revolucionarne preobrazbe. Konkurenčnost industrijske dobe se je spremenila v konkurenčnost informacijske dobe. Bolj kot je podjetje v industrijski dobi izkoriščalo ekonomijo obsega in ekonomijo povezanosti, uspešnejše je bilo. Podjetja so v takšnem okolju svojo uspešnost brez težav merila s finančnimi kazalniki, kot je dobičkonosnost poslovnih sredstev (Kaplan in Norton, 2000, str. 15).

Podjetja informacijske dobe, predvsem storitveno naravnana podjetja, pa morajo kot dejavnik konkurenčnosti v podjetju uporabiti neopredmetena sredstva, kot sta znanje in odnosi s kupci in dobavitelji, ter tako trgu ponuditi vedno nove izdelke in storitve. Uspešnosti podjetja ni mogoče meriti zgolj s finančnimi kazalniki, temveč je treba uporabiti tudi naslednje kazalnike (Kaplan in Norton, 2000, str. 15):

1. Zvestoba obstoječih strank.
2. Zanesljivost dobaviteljev.
3. Zadovoljstvo zaposlenih ipd.

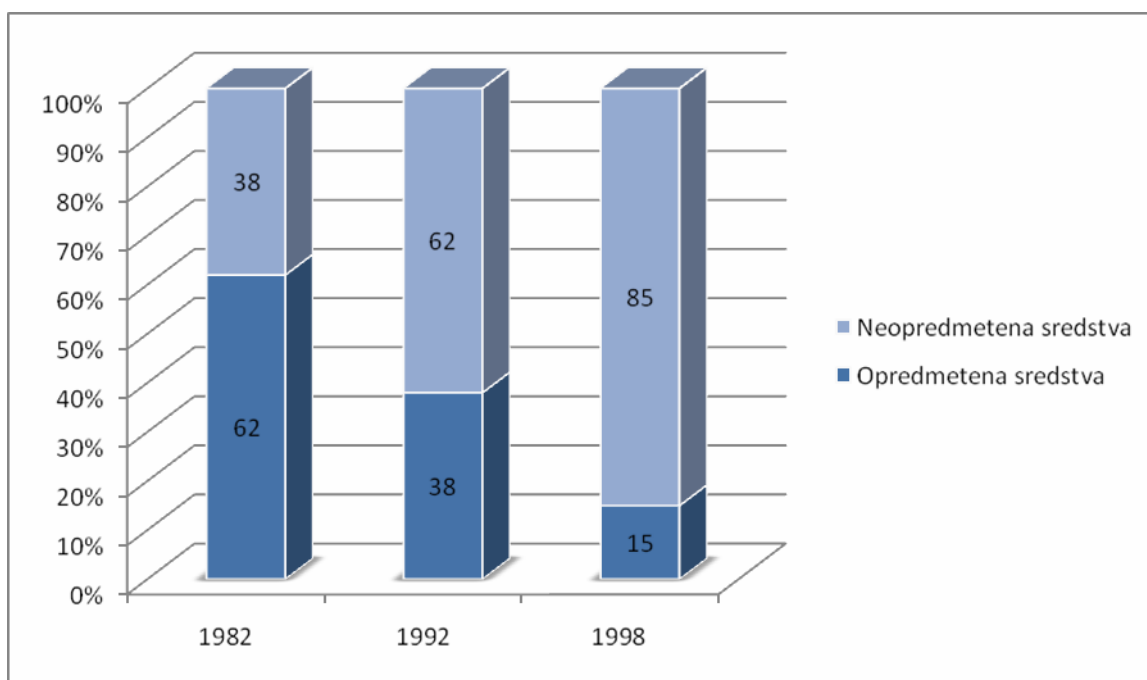
Konkurenčnost podjetij informacijske dobe je odvisna od njegovih neopredmetenih sredstev, ki podjetju omogočajo (Kaplan in Norton, 2000, str. 15):

- vzpostavitev odnosov s strankami, ki zagotavljajo zvestobo obstoječih strank ter omogočajo učinkovito in uspešno posredovanje storitev novim segmentom strank in tržnim področjem,
- uvedbo inovativnih izdelkov in storitev, ki si jih želijo ciljni segmenti strank,
- proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov in storitev, izdelanih po meri, nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki,
- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave proizvodnih zmogljivosti, kakovosti in odzivnih časov,
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

V nasprotju z ozko usmerjenimi podjetji industrijske dobe, se funkcije v podjetju informacijske dobe prepletajo in dopolnjujejo. Zato je njihovo usklajeno delovanje ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja (Kaplan in Norton, 2000, str. 16).

Spremembo v strukturi sredstev nazorno kaže analiza deleža opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev v tržni vrednosti podjetij v skupini S&P 500.

Slika 3: Sprememba deležev opredmetenih sredstev v tržni vrednosti podjetij v skupini S&P 500 (v %)



Vir: Analiza Baruch Lev v Norton, 2002, str. 4

Primer podjetja Wall-Mart tako kaže, da tudi delniški trg priznava vrednost neopredmetenim sredstvom podjetja. Tako je tržna kapitalizacija podjetja Wall-Mart kar trikrat večja od bilančne vrednosti njegovih sredstev. Razliko med bilančno vrednostjo sredstev in tržno vrednostjo podjetja predstavljajo nematerialna sredstva, znanje, procesi ipd. Na temo upravljanja z nematerialnimi sredstvi je bilo napisanih več knjig: *Upravljanje z znanjem (Knowledge management)*, *Intelektualni kapital (Intellectual Capital)* in *Učeče se organizacije (Learning organizations)*. Sistem uravnoteženih kazalnikov je odgovor na potrebo po ustreznem merjenju in upravljanju z najpomembnejšo dobrino, s katero razpolagajo podjetja (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 4).

Trenutno zanimanje podjetij za sistem uravnoteženih kazalnikov kaže na vse večjo odvisnost podjetij od nematerialnih sredstev in potrebe po angažiranju čim večjega

števila zaposlenih v doseganje strateških ciljev podjetja. Zgoraj napisano še posebej velja za podjetja, kjer ima večje število zaposlenih stik s strankami in je uspeh podjetja neposredno odvisen od kakovosti teh odnosov (Olve in Sjöstrand, 2002, str.3).

Tabela 1: Kaj sistem uravnoteženih kazalnikov je in kaj sistem uravnoteženih kazalnikov ni.

Sistem uravnoteženih kazalnikov je ...	Sistem uravnoteženih kazalnikov ni ...
Sistem vodenja, ki ima za osnovo postavljeno strategijo podjetja.	Orodje za merjenje uspešnosti delovanja.
Orodje za vzpodbujanje komunikacije v podjetju.	Orodje, namenjeno izključno vodjem.
Kompleksno orodje, ki za ustrezno vzpostavitev in uporabo zahteva veliko trdega dela.	Enostavno za vzpostavitev in uporabo.
Orodje za vzpodbujanje sprememb v podjetju.	Še en managerski informacijski sistem.
Orodje za vzpostavitev uravnoteženega vpogleda v podjetje.	Orodje za upravljanje z obstoječimi kazalniki.
Orodje, s katerim je mogoče povečati osebno odgovornost zaposlenih za opravljeno delo.	Orodje za nadzorovanje dela posameznikov v podjetju.
Potovanje, kontinuiran proces.	Projekt z določenim časovnim rokom dokončanja.
Cilj sistema uravnoteženih kazalnikov je povezati vizijo z dnevnim poslovanjem.	TQM, Six sigma in podobno.

Vir: Leopoldi, 2004, str. 5

Priljubljenost sistema uravnoteženih kazalnikov pri top managementu gre pripisati uspešnemu krmarjenju med nešteti informacijami in dejstvu, da imajo opravka le z najpomembnejšimi podatki, ki se črpajo z vseh ravni in od vseh zaposlenih. Pozornost managerjev se z uravnoteženim sistemom kazalnikov, ki z uravnoteženostjo štirih vidikov zmanjšuje pomen finančnih kazalnikov, usmerja predvsem na tiste vidike, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov, kot so izpopolnjevanje znanja zaposlenih, inovativni produkti, partnerski odnos do kupcev in dobaviteljev, izkoriščanje neuporabljenih notranjih virov,

sposobnost hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja (Kaplan in Norton, 2000, str. 4).

2.1 VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA

Medtem ko temeljni cilj poslovanja ostaja nespremenjen po svoji vsebini v istem družbeno-ekonomskem sistemu, pa se drugi cilji poslovanja spreminjajo. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Vizija se bolj navezuje na prihodnost in ko je dosežena, jo je treba spremeniti. Iz vizije izvirajo cilji podjetja, saj predstavlja ideal, h kateremu teži podjetje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92).

Pojem strategija predstavlja oznako za skupek dolgoročnih aktivnosti podjetja, s katerimi želi slednje doseči točno določene cilje. Strategija podjetja mora biti v skladu z viri, s katerimi razpolaga podjetje, okoljem in temeljnimi cilji podjetja. V procesu določanja strategije podjetja se primerjajo strateške prednosti podjetja z njegovim poslovnim okoljem. Dobra strategija podjetja poveže cilje podjetja in sosledje aktivnosti (taktika) v eno usklajeno celoto. Strategija se mora prilagajati spremembam v okolju (Wikipedia). Strategija poskrbi za usmeritev in povezavo podjetja, zaposlenim da občutek poslanstva in namena.

Namen postavljene strategije podjetja je učinkovito izrabiti vire, s katerimi razpolaga podjetje, z namenom pridobiti in zadržati konkurenčno prednost ter zadovoljiti potrebe in pričakovanja kupcev. Dobra strategija odgovori na vprašanja glede obsega poslovanja, potreb kupcev in načina uporabe razpoložljivih virov.

Obstajajo različne vrste poslovnih strategij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 99):

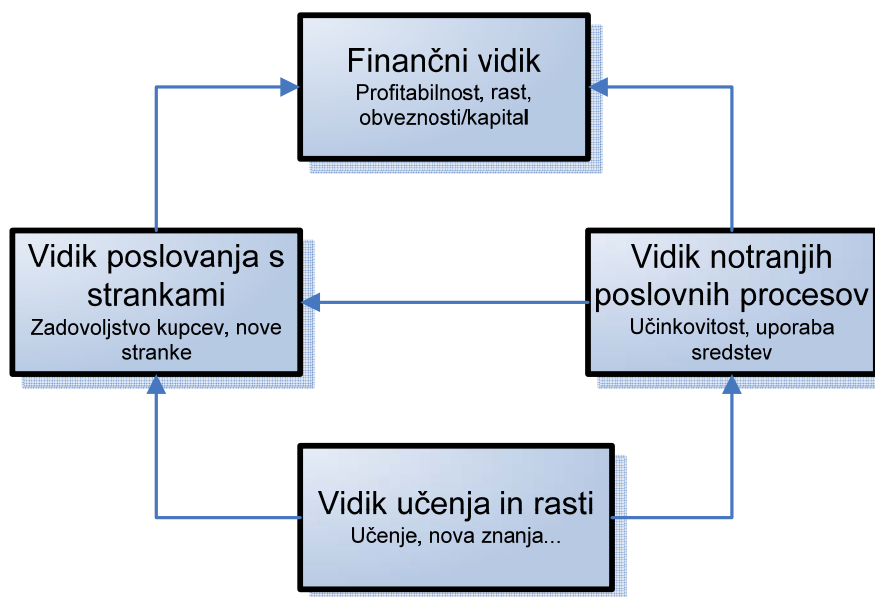
- vpeljava novih izdelkov ali storitev,
- opustitev izdelkov ali storitev,
- investiranje v nove tovarne,
- razširitev proizvodnje za nov trg,
- integracija z drugimi organizacijami,
- dezintegriranje,
- reorganiziranje,
- nakup podjetja,
- združevanje podjetja,
- strateške zveze in podobno.

2.2 POVEZAVA RAZLIČNIH KAZALNIKOV V SISTEMU V ENO SAMO STRATEGIJO

Kot smo omenili uvodoma, so pri merjenju aktivnosti z večjim številom kazalnikov slednji iz praktičnih razlogov v sistemu uravnoteženih kazalnikov razdeljeni v štiri perspektive. Dober sistem uravnoteženih kazalnikov izraža sledeče (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 1):

- poslovno logiko,
- vzročno-posledično povezavo med trenutnim dogajanjem v podjetju in dolgoročnim uspehom podjetja.

Slika 4 : Prikaz štirih vidikov, ki sestavljajo sistem uravnoteženih kazalnikov.



Vir: Olve in Sjöstrand, 2002, str. 6

Kaplan in Norton menita (Kaplan in Norton, 2000, str. 43), da je treba dober uravnotežen sistem kazalnikov sestaviti tako, da vsebuje kazalnike, ki kažejo rezultate dosedanjega poslovanja, torej kazalnike z zamikom in tiste, s katerimi se merijo gibal prihodnje uspešnosti poslovanja družbe. Kazalniki rezultatov brez kazalnikov gibal uspešnosti ne povejo, kako naj se dosežejo rezultati. Prav tako tudi ne zagotovijo pravočasnih odgovorov na vprašanje, ali se strategija uspešno izvaja ali ne. Podobno pa uporaba zgolj kazalnikov, ki merijo gibal uspešnosti, ne omogoča ugotovitve, ali so izboljšave v procesih prinesle želene finančne učinke ali ne.

Ob dodajanju novih področij in kazalnikov pa ne gre pozabiti na to, da jih je treba vzročno-posledično povezati z ostalimi kazalniki v sistemu uravnoteženih kazalnikov. Kaplan in Norton opozarjata, da dodajanje nepovezanih kazalnikov

lahko le zamegli sporočilnost sistema uravnoteženih kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000, str. 47).

Tabela 2: Splošni kazalniki po posameznih vidikih

Vidik	Splošni kazalnik
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

Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 54

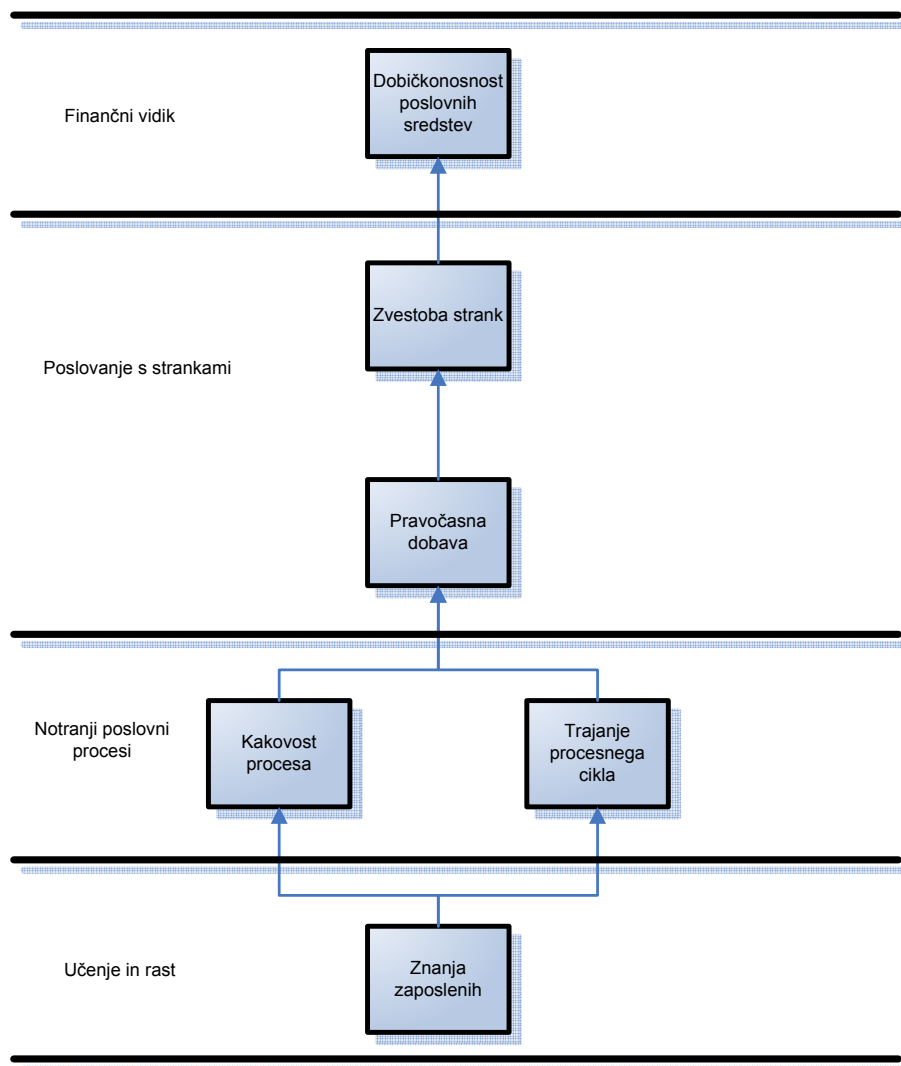
Izkušnje iz dosedanjih implementacij sistemov uravnoteženih kazalnikov kažejo, da zaradi preglednosti sistema uravnoteženih kazalnikov ni smiselno razviti več kot šest perspektiv v sistemu uravnoteženih kazalnikov. Bistvena novost, ki jo uvaja sistem uravnoteženih kazalnikov, je pogled na posamezne perspektive. Perspektive se ne obravnavajo več posamezno, temveč povezano prek vzrokov in posledic (Sure, Thiel, 2002, str. 483).

Za Kaplana in Nortona je strategija zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja poslovanja podjetja bi moral izrecno opredeliti razmerja med cilji različnih vidikov, tako da bi jih bilo mogoče potrditi in oceniti. Zaporedje vzrokov in posledic bi moralo prežemati vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000, str. 42).

Pri uporabi sistema uravnoteženih kazalnikov gre pravzaprav za to, da s sistemom uravnoteženih kazalnikov kritično presojava pravilnost hipotez, na katerih temelji strategija podjetja. Sistem tako omogoča hitro ugotavljanje negativnih trendov, ki jih s strategijo nismo predvideli, in omogoča hitrejšo prilagajanje strategije tem trendom (Sure, Thiel, 2002, str. 483).

Kaplan in Norton za določanje ciljev po posameznih področjih predlagata točno določeno zaporedje. Najprej se določijo finančni cilji, nato cilji na področju poslovanja s strankami, tem sledijo cilji, povezani z notranjimi procesi, in na koncu cilji, povezani z učenjem. Cilji, postavljeni na nižjih nivojih, morajo podpirati cilje, postavljene na višjih nivojih (Kaplan in Norton, 2000, str. 23).

Slika 5: Veriga vzročno-posledičnih razmerij med kazalniki



Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 42

Pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalnikov mora opisovati strategijo poslovne enote. V njem se morajo zrcaliti hipoteze o vzročno-posledičnih razmerjih med procesi, ki se merijo s kazalniki (Kaplan in Norton, 2000, str. 43).

Sure in Thiel opozarjata, da naj sistem uravnoteženih kazalnikov zaradi večje preglednosti ne bi vseboval več kot 20–25 različnih kazalnikov (Sure, Thiel, 2002, str. 483).

Ni dovolj, da se določijo le strateški cilji, temveč je treba definirati tudi vmesne cilje in časovne zamike med vzrokom in posledico. Ker je doseganje ciljev v perspektivah učenja in razvoja ter perspektivi notranjih procesov predpogoj za doseganje zadovoljstva kupcev in večanja vrednosti podjetja, je treba za te perspektive določiti kratkoročne cilje (Sure, Thiel, 2002, str. 483).

Sure in Thiel sta mnenja, da kazalniki, kot je ugotavljanje likvidnosti podjetja, ne sodijo v sistem uravnoteženih kazalnikov, saj predstavljajo osnovni predpogoj za obstoj podjetja in ne strateškega cilja (Sure, Thiel, 2002, str. 483).

Za dosego postavljenih strateških ciljev je treba definirati projekte, s katerimi se prilagodi delovanje podjetja tako, da bo postavljene cilje mogoče doseči. Tekoče projekte, ki nikakor ne prispevajo k doseganju ciljev, določenih v sistemu uravnoteženih kazalnikov ali zakonsko predpisanih zahtev, je treba prekiniti (Sure, Thiel, 2002, str. 483). Vodenje podjetja s sistemom uravnoteženih kazalnikov namreč zahteva angažiranje vseh resursov podjetja za doseganje postavljenih ciljev.

Kaplan in Norton pa kljub navdušenju nad sistemom uravnoteženih kazalnikov opozarjata na previdnost, saj uravnoteženi sistem kazalnikov ni čarobna palica, s katero zamahnejo zunanji svetovalci, temveč njegova izvedba in nadgradnja zahtevata popolno predanost in razumevanje celotnega managementa in zaposlenih (Kaplan in Norton, 2000, str. 5).

2.2.1 VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI

Znotraj vidika poslovanja s strankami podjetje kontinuirano ugotavlja, kakšno mnenje imajo kupci o podjetju, njegovih storitvah in proizvodih (Leopoldi, 2004, str. 1).

Med osnovne kazalnike vidika poslovanja s strankami Kaplan in Norton prištevata sledeče (Kaplan in Norton, 2000, str. 18):

- zadovoljstvo strank,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje novih strank,
- donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih.

Vidik poslovanja s strankami bi moral vsebovati tudi specifične kazalnike ponudb, ki jih bo podjetje posredovalo strankam na ciljnih tržnih segmentih. Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem v poslovnih enotah izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose.

2.2.2 FINANČNI VIDIK

Uravnotežen sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj so finančni kazalniki koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih

ukrepov. Z uvrstitvijo finančnih kazalnikov v sistem uravnoteženih kazalnikov se meri tako uspešnost zastavljenih strategij kot tudi uspešnost izvajanja sprejetih strategij (Kaplan in Norton, 2000, str. 37).

Tabela 3: Primer kazalnikov znotraj finančnega vidika

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

Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 61

Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov naj bi poslovne enote spodbudilo k povezovanju njihovih finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema (Kaplan in

Norton, 2000, str. 57). Vsak izbrani kazalnik bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti. V večini organizacij lahko finančne usmeritve povečevanja prihodkov, zmanjševanja stroškov in povečevanja produktivnosti, večje izrabe sredstev ter zmanjševanja tveganja zagotavljajo potrebne povezave vseh štirih vidikov sistema.

Finančni cilji in kazalniki morajo igrati dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema (Kaplan in Norton, 2000, str. 58).

2.2.3 VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov vodstva opredelijo ključne notranje procese, po katerih se mora organizacija odlikovati. Ti procesi poslovni enoti omogočajo:

- zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih,
- izpolnitev pričakovanj delničarjev glede finančnih donosov.

Tradicionalni pristopi si prizadevajo spremljati in izboljšati obstoječe poslovne procese. Pristop uravnoteženega sistema kazalnikov pa ponavadi opredeli popolnoma nove procese, v katerih se mora organizacija izkazati pri izpolnjevanju ciljev na področju poslovanja s strankami in finančnih ciljev.

Drugi vidik, ki ga na področju notranjih procesov uvaja sistem uravnoteženih kazalnikov, pa je vidik uvajanja inovativnih poslovnih procesov. Gibala dolgoročnega uspeha namreč narekujejo, da organizacije ustvarjajo povsem nove izdelke in storitve, ki bodo izpolnjevale nove potrebe zdajšnjih in prihodnjih kupcev (Kaplan in Norton, 2000, str. 39).

2.2.4 VIDIK UČENJA IN RASTI

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so jih opredelili v preostalih treh vidikih (Kaplan in Norton, 2000, str. 135).

Organizacije morajo investirati v svojo infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke –, če želijo doseči dolgoročne, ambiciozne cilje finančne rasti. Izkušnje različnih podjetij kažejo na to, da obstajajo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti (Kaplan in Norton, 2000, str. 136):

1. Sposobnost zaposlenih.

2. Zmogljivost informacijskih sistemov.
3. Motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Cilj zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. To dejstvo pozabljajo mnoga slovenska podjetja, ki spreminjajo zaposlene v žive robote, ki si na delovnem mestu ne upajo razmišljati (Kaplan in Norton, 2000, str. 139).

2.3 UPORABA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Čeprav opisuje večina dosegljive literature zgolj primere uvedbe sistemov uravnoteženih kazalnikov v velika podjetja, pa so sistemi uravnoteženih kazalnikov primerni tudi za manjša podjetja.

Po kvalifikaciji evropske komisije obstajajo tri kategorije majhnih in srednje velikih podjetij (glej tabelo 4).

Tabela 4: Kategoriziranje malih in srednje velikih podjetij v EU.

Kategorija	Št. zaposlenih	Prihodki	Bilančna vsota
Srednje velika	<250	=<50 mio EUR	=<43 mio EUR
majhna	<50	=<10 mio EUR	=<10 mio EUR
mikro	<10	=<2 mio EUR	=<2 mio EUR

Vir: Evropska komisija

Majhna in srednje velika podjetja predstavljajo 99 % vseh podjetij v evropskem prostoru in dajejo zaposlitev 65 milijonom zaposlenih (Evropska komisija).

Podobno kot v velikih podjetjih, se tudi v manjših pojavljajo naslednja vprašanja (Andersen, Cobbold in Lawrie, 2001, str. 2):

1. Glede jasne smeri razvoja podjetja: v katero smer se razvija podjetje?
2. Managerji morajo jasno poznati poslovni model podjetja: ali izvaja podjetje ustrezne procese ali ne?
3. Glede usmerjenosti in prioritet: kako doseči ravnovesje med dolgoročnim razvojem podjetja in kratkoročno konkurenčnostjo podjetja?
4. Glede prilagodljivosti: kako izrabit pridobljeno znanje pri strateškem in operativnem planiranju?

Kot ugotavlja Peter Jennings z univerze v Loughborouh-u, je temeljni krivec za neuspeh manjših podjetij ravno pomanjkanje osredotočenja managerjev podjetja na doseganje strateških ciljev (Andersen, Cobbold in Lawrie, 2001, str. 1).

Atkins in Lowe navajata, da izboljšanje strateškega vodenja podjetja olajša uporabo kompleksnejših managerskih struktur, ki jih je treba razviti v rastočih podjetjih (Andersen, Cobbold in Lawrie, 2001, str. 1).

In ravno to omogoča sistem uravnoteženih kazalnikov. Slednji ni le merilni sistem, temveč je generator energije, usmerjene v prihodnost, in prepričanje, ki je skupen vsem v podjetju (Kaplan in Norton, 2000, str. 5).

Avtorja teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov ugotavljata, da je velik uspeh podjetij, ki so uspešno vpeljala uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem za podporo vodstvu podjetij, mogoče pojasniti z dejstvom, da je najučinkovitejši prav v procesu sprememb. Ambiciozno zastavljenih ciljev, ki poslovanju dodajajo novo razsežnost, ni mogoče uresničiti brez komunikacije in vključitve zaposlenih v proces prenove, seznanjenih z vizijo, strategijo in cilji. Z uravnoteženim sistem kazalnikov se definirajo merljivi cilji, ki jih lahko dosega vsak zaposlen na svoji ravni (Kaplan in Norton, 2000, str. 5).

V nenehno spreminjajočih se okoljih se nove strategije lahko razvijajo, če izkoristimo priložnosti ali kljubujemo grožnjam, ki niso bile predvidene pri oblikovanju začetnega strateškega načrta. Končni managerski proces vključi uravnoteženi sistem kazalnikov v okvir strateškega učenja. Razvijalci metode so mnenja, da je ta proces najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega managerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov. Ta proces zagotavlja sposobnost za učenje na vodstveni ravni (Kaplan in Norton, 2000, str. 17).

Konkurenčna prednost v eni generaciji izdelka še ne zagotavlja vodilnega položaja na področju izdelkov na naslednji stopnji tehnološkega razvoja. Podjetja, ki tekmujejo v panogah z nenehnimi tehnološkimi izboljšavami, morajo znati odlično predvideti potrebe strank, načrtovati povsem nove izdelke in storitve ter hitro izkoriščati nove proizvodnje tehnologije za učinkovite proizvodne procese in procese posredovanja storitev (Kaplan in Norton, 2000, str. 17).

2.4 RAZLOGI ZA NEUSPEH PROJEKTOV

2.4.1 POMANJKANJE ZNANJA IN VIROV ZNOTRAJ PODJETJA

Ker gre za majhno oziroma srednje veliko podjetje, je treba vedeti, da takšno podjetje ne zaposluje veliko ljudi v administrativnih službah, kot so računovodstvo, kontroling, planiranje ali informatika.

Razumeti je treba, da poskušajo podjetja z uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov izboljšati konkurenčnost na dolgi rok. Del konkurenčnosti podjetja je tudi cenovna konkurenčnost, ki jo dosegajo podjetja z zviševanjem produktivnosti dela oziroma zniževanjem števila zaposlenih. Cilj večine podjetij, ki se odločijo uvesti sistem uravnoteženih kazalnikov in celovito informacijsko rešitev, ni zmanjšanje števila zaposlenih.

Zagotovo pa cilj podjetij, ki se odločijo uvesti sistem uravnoteženih kazalnikov, ni povečanje števila zaposlenih, saj bi to ogrozilo konkurenčnost podjetja. Iz napisanega sledi, da zaposleni, ki so člani projektne ekipe, zadolžene za vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov, ter člani ekipe, zadolžene za vpeljavo celovite informacijske rešitve, ne morejo pričakovati, da jih bo delodajalec razbremenil dnevnih operativnih obveznosti ter jim tako omogočil, da se bodo kakovostnejše posvetili delu na projektu.

Kot smo videli v poglavju 5.3.1, zahteva projektno vodenje precejšnja znanja in izkušnje projektnega vodje. Žal večina majhnih in srednje velikih podjetij ne razpolaga z zaposlenimi, ki bi imeli znanje in izkušnje na področju projektnega vodenja. Pravzaprav izkušnje kažejo, da podjetja nimajo virov, ki bi lahko namenili čas izključno projektному vodenju, temveč za projektnega vodjo izberejo osebo, kateri se kasneje naloži večina konkretnih projektnih nalog.

2.4.2 ZUNANJI SVETOVALCI

Večinoma podjetja pričakujejo, da so problem oblikovanja in vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov rešili z nakupom celovite informacijske rešitve in sklenitvijo pogodbe s svetovalnim podjetjem, ki jim bo to rešitev pomagala uvesti v podjetje.

Res je, da večina sodobnih celovitih informacijskih rešitev vsebuje orodja za vzpostavitev sistemov uravnoteženih kazalnikov, ki pa niso nič drugega kot tehnološka rešitev, ki jo je mogoče uporabiti, ko je podjetje oblikovalo sistem uravnoteženih kazalnikov.

Zunanji svetovalci so strokovnjaki, ki pomagajo pri nastavitvi celovite informacijske rešitve tako, da bo delovala v skladu z zahtevami naročnika, nikakor pa niso strokovnjaki za oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov. Zunanji svetovalci poskrbijo za razpoložljivost podatkov, ki jih bo uporabljal sistem uravnoteženih kazalnikov, nikakor pa ne morejo svetovati glede izbire kazalnikov in oblikovanja njihovega sistema.

Zunanji delavci/strokovnjaki preprosto nimajo univerzalnih znanj za oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov, ker oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov nima toliko opravka z znanjem kot s strategijo in strateškimi prednostmi podjetja kot enkratne entitete na trgu.

Po izkušnjah iz prakse se podjetja prav tako v celoti prepustijo projektno vodenje projekta svetovalnemu podjetju, s katerim je sklenilo pogodbo o uvedbi celovite informacijske rešitve. To je slabo iz dveh vidikov:

1. Vidik usmerjenosti svetovalnega podjetja: implementatorji celovite informacijske rešitve so osredotočeni na vzpostavitev transakcijskega sistema, ki bo zadovoljeval zakonske in poslovne potrebe podjetja, kar pomeni, da bodo zakonskim zahtevam dodali kakršne koli poslovne zahteve podjetja. Če med slednjimi ne bo konkretnih zahtev, povezanih s sistemom uravnoteženih kazalnikov, le-ti tudi ne bodo doseženi.
2. Cilji svetovalnega podjetja: cilj svetovalnega podjetja je čim prej uvesti rešitev in zaključiti implementacijo. Za implementacijska podjetja je čas denar in dlje kot traja projekt implementacije celovite informacijske rešitve, večja je verjetnost, da se bo zaključili neuspešno.

2.4.3 ZUNANJI SVETOVALEC ZA PROJEKTNO VODENJE

Očiten je razkorak med potrebami in željami podjetja ter zmožnostmi ekip, ki delajo na projektu, da dosežejo postavljene cilje.

Zato bi morala podjetja poleg zunanjih svetovalcev za uvedbo celovite informacijske rešitve na projektu angažirati podjetje ali posameznika, ki bi bil zadolžen za:

1. Projektno vodenje projekta izdelave sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - a. Koordinacija aktivnosti izdelave strategije podjetja.
 - b. Koordinacija aktivnosti izdelave sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - c. Razvoj standardov dokumentiranja aktivnosti na projektu in nadzor nad dokumentacijo.
 - d. Informiranje zaposlenih v podjetju s cilji vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov.

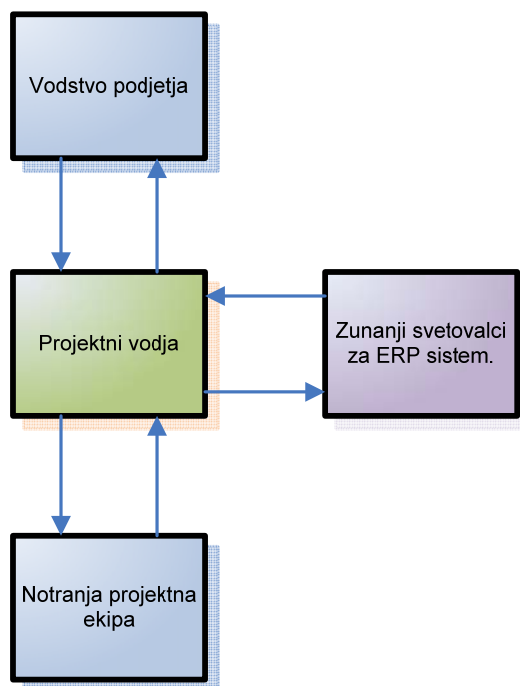
- e. Motiviranje in usmerjanje članov projektne ekipe.
- 2. Projektno vodenje uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - a. Koordiniranje in nadzorovanje procesa ugotavljanja informacijskih potreb podjetja (tudi poslovnih potreb, ki niso del uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov).
 - b. Vodenje procesa izbire celovite informacijske rešitve.
 - i. Funkcionalni vidik.
 - ii. Tehnični vidik.
 - c. Projektno vodenje projekta uvedbe celovite informacijske rešitve.
 - i. Koordinacija aktivnosti notranje in zunanje ekipe svetovalcev.
 - ii. Vodenje projektnega plana in načrtovanje aktivnosti v skladu s postavljenimi cilji projekta.
 - iii. Izboljševanje komunikacije na projektu.
 - iv. Zagotavljanje doseganja postavljenih standardov dokumentiranja na projektu.
 - d. Preverjanje doseganja postavljenih ciljev na področju sistema uravnoteženih kazalnikov.

Svetovalca za projektno vodenje je treba izbrati pred izbiro celovite informacijske rešitve, saj tudi za tega veljajo enake zakonitosti, kot smo si jih ogledali v poglavju 5.3.1.

Zahtevana znanja projektne vodje:

1. Poznavanje problematike uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov.
2. Poznavanje okolja podjetja, kateremu svetuje.
3. Poznavanje podjetja, kateremu svetuje.
4. Znanja s področja projektne vodnje.
5. Sposobnost dobrega komuniciranja.
6. Nekonfliktnost.
7. Metodičnost in urejenost.
8. Poznavanje informacijskih tehnologij.
9. Motiviranost.

Slika 6: Shematični prikaz pozicioniranja zunanjega projektne vodje.



Vir: Lasten

Zunanji projektni vodja mora izpolniti dve bistveni nalogi:

1. Izboljšati komunikacijo znotraj podjetja z namenom doseči konsenz glede ciljev projekta.
2. Izboljšati komunikacijo med notranjo ekipo in zunanjimi svetovalci za uvedbo celovite informacijske rešitve.

Prednosti, ki izhajajo iz angažiranja zunanjega projektne vodje, je več:

1. Projektni vodja ima znanja in izkušnje z vodenjem projektov, uvajanjem sistemov uravnoteženih kazalnikov in celovitih informacijskih rešitev.
2. Projektni vodja je razbremenjen dnevnih operativnih nalog in se zato v celoti posveti projektu uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov.
3. Strošek angažiranja projektne vodje je časovno omejen na čas trajanja projekta.

2.5 SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV IN TQM

Podjetja se trudijo trgu ponuditi čim kakovostnejše proizvode, zmanjšati stroške reklamacij in odpada. Filozofija celostnega obvladovanja kakovosti (TQM) je v tem, kako učinkovito in donosno ponuditi strankam storitve, ki dodajajo vrednost proizvodu. Filozofija se je razvila na Japonskem v 60-ih letih prejšnjega stoletja. Celotno obvladovanje kakovosti združuje procese razvoja kakovosti z

motiviranjem zaposlenih s ciljem zagotavljanja maksimalnega zadovoljstva kupcev (Hannula et al., 2000, str. 1).

Cilj celostnega obvladovanja kakovosti je izdelati/ponuditi izdelke/storitve, ki nudijo največjo, strankam zaznano korist z najnižjimi stroški. Da bi podjetje doseglo zastavljeni cilj, sklepa dolgoročna partnerstva s svojimi dobavitelji in kupci. Podjetje se namesto na kratkoročne cilje doseganja dobička osredotoči na dolgoročne cilje doseganja kakovosti (Clifford, 1999).

Celostno obvladovanje kakovosti je zbirka orodij, ki pomagajo podjetju izboljšati kakovost svojih storitev. V svojem bistvu je metoda močno osredotočena na kupca in notranje procese in bi jo kot takšno lahko uvrstili v vidik poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov, če se izrazimo v terminologiji sistema uravnoteženih kazalnikov. Vendar pa poglobljena analiza razkriva, da celostno obvladovanje kakovosti presega okvirje omenjenih vidikov znotraj sistema uravnoteženih kazalnikov (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 9).

Gledano z vidika obvladovanja kakovosti je sistem uravnoteženih kazalnikov strateško managersko orodje za merjenje in spremljanje strateško pomembnih kazalnikov, ki omogočajo različne vpogleds v delovanje podjetja in se torej ne ukvarja posebej s kakovostjo izvajanja procesov (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 1).

Brez dvoma poskušata oba pristopa izboljšati delovanje podjetja kot celote. Kljub temu pa obstaja bistvena razlika med pristopoma. Medtem ko celostno obvladovanje kakovosti ponuja orodja za izboljšanje poslovanja, pa je sistem uravnoteženih kazalnikov prej podoben nepopisanemu listu. Uvajanje sistema uravnoteženih kazalnikov zahteva dobro poznavanje kritičnih dejavnikov uspeha in procesov v podjetju. Teorija kot takšna ne ponuja hitrih rešitev, ki bi jih bilo mogoče uporabiti univerzalno ne glede na tip podjetja. Sistem uravnoteženih kazalnikov je v svojem bistvu veliko bolj dinamičen od celotnega obvladovanja kakovosti (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 10).

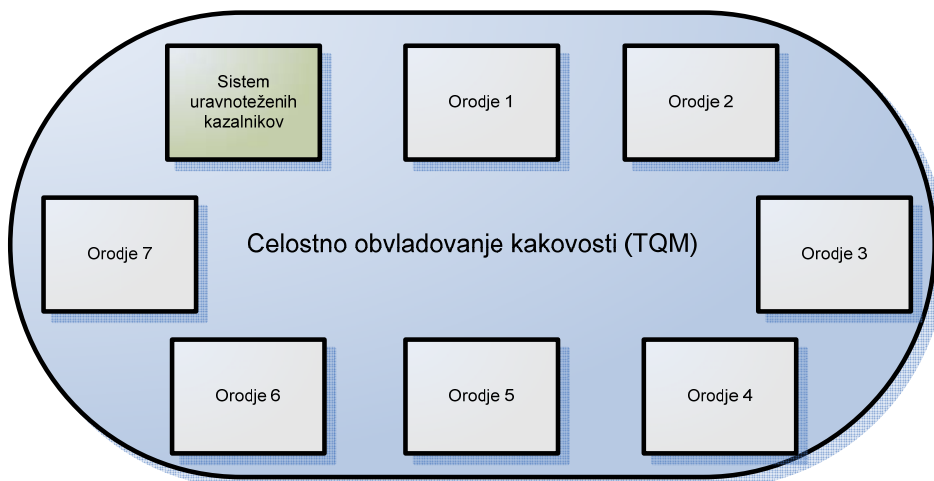
Obstajata dva pristopa k uvrščanju sistema uravnoteženih kazalnikov in celostnega obvladovanja kakovosti v podjetje. Pristopa ponujata dva povsem različna pogleda na uvedbo enega in drugega orodja v podjetje (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 11):

1. Celostno obvladovanje kakovosti kot celostni proces. Doseganje kakovosti se meri z različnimi orodji. Eno izmed orodij za merjenje kakovosti je sistem uravnoteženih kazalnikov.
2. Sistem uravnoteženih kazalnikov kot strateško managersko orodje. Celostno obvladovanje kakovosti je le pristop k izboljšanju vrednosti

kazalnikov z vidika poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov.

V skladu s prvim pristopom se celostno obvladovanje kakovosti uporablja kot sistem, s katerim se določijo cilji podjetja, sistem uravnoteženih kazalnikov pa je sistem merjenja, ki pove, ali se postavljeni cilji dosegajo (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 11).

Slika 7: Sistem uravnoteženih kazalnikov kot del celostnega obvladovanja kakovosti



Vir: Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 11

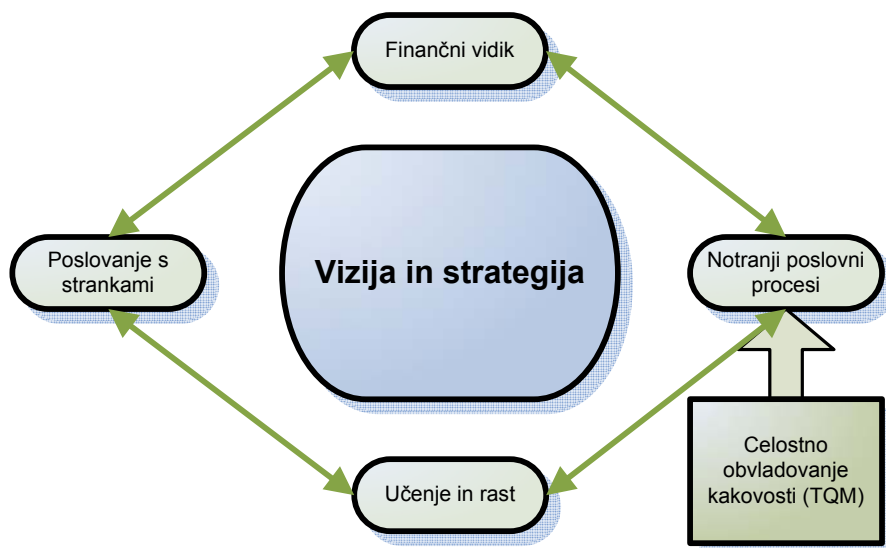
Drugi pristop k uvrščanju obeh metodologij v podjetje pa postavlja sistem uravnoteženih kazalnikov na osrednje mesto in predvideva celostno obvladovanje kakovosti le kot enega izmed načinov za izboljšanje poslovanja v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 12).

Odločitev za eno ali drugo možnost je odvisna od managerjev v podjetju. Tako se morajo odločiti, ali so zmožni doseči svoje raztegljive cilje s programi nenehnega izboljševanja, na primer z vključevanjem pristopa celostnega obvladovanja kakovosti v poslovni proces, ali pa v ta namen potrebujejo enkratna izboljšanja, kot je program preurejanja procesov ali preoblikovanja organizacije (Kaplan in Norton, 2000, str. 243).

Pristop celostnega obvladovanja kakovosti je mogoče uveljaviti v že obstoječih procesih, pri čemer je ta pristop usmerjen k sistematičnemu reševanju problemov za zmanjšanje in sčasoma tudi odpravo hib v procesih (zamude pri dostavah, čas brez dodane vrednosti v ciklu procesa, napake pri izdelkih, napake v procesu in pomanjkljiva usposobljenost zaposlenih). Če se managerji odločijo za pristop nenehnega izboljševanja, morajo uporabiti sistem merjenja stopnje izboljšanja, ki

jim omogoča, da spremljajo, ali so kratkoročna prizadevanja pravilno usmerjena k doseganju ambicioznih dolgoročnih ciljev (Kaplan in Norton, 2000, str. 244). Kot primer takšnega merjenja navajata Kaplan in Norton kazalnik prepolovitve napak. Z določitvijo pričakovane stopnje odstranjevanja napak iz sistema managerji lahko ugotovijo, ali gre proces nenehnega izboljševanja v smeri, ki bo prinesla želene učinke v določenem časovnem obdobju.

Slika 8: Sistem uravnoteženih kazalnikov kot osrednji strateški managerski sistem



Vir: Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 12

Oba koncepta, sistem uravnoteženih kazalnikov in celostno obvladovanje kakovosti, poudarjata osredotočenje na kupca, zadovoljstvo zaposlenih in vidik lastnikov podjetja. Tudi učenje in razvoj imata svojo mesto v obeh konceptih. Sistem uravnoteženih kazalnikov bi najlažje opisali kot vizualno predstavitev vzročno-posledičnih povezav med posameznimi procesi v podjetju, ki imajo v končnem pomenu finančni učinek. Celostno obvladovanje kakovosti pa bi najbolje opisali kot zbirko orodij za izboljšanje kakovosti (Hannula, Kulmala, Suomala, 2000, str. 12).

2.6 SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV IN METODA SIX SIGMA

Metoda Six Sigma je zelo natančna ter sistematično urejena metodologija, ki z uporabo merjenja in tako pridobljenih podatkov ter, v nadaljevanju, s statistično analizo odkriva kritične točke glede produktivnih sposobnosti podjetja.

Seveda pa ne ostane le pri odkrivanju pomanjkljivosti, temveč se v nadaljevanju usmeri na odpravo teh pomanjkljivosti in sistematično uvajanje sprememb in izboljšav, tako v proizvodnji kot v storitvah (Burger, 2005).

Six Sigma metodologija se uporablja za izboljšanje izvajanja procesov v podjetju. Pri tem se uporablja pristop imenovan DMAIC. Kratica sestoji iz sledečih elementov:

- identificiraj priložnosti (ang. **D**efine opportunities),
- izmeri doseženo (ang. **M**easure performance),
- analiziraj priložnost (ang. **A**nalyze opportunity),
- izboljšaj izvedbo (ang. **I**mprove performance),
- nadzoruj izvedbo (ang. **C**ontrol performance).

Metodologijo Six Sigma pa uporabljajo podjetja tudi za definiranje povsem novih procesov v podjetju. Pri tem si lahko pomagajo z načeli DFSS (desing For Six Sigma). Six Sigma se močno opira na statistične metode spremljanja in analiziranja izvajanja procesov (sixsigmatutorial.com).

Six sigma sestoji iz sledečih treh gradnikov (sixsigmatutorial.com):

1. Zadovoljstva kupcev.
2. Definiranja procesov, določanja metrik in merjenja procesov.
3. Oblikovanja ekip za doseganje postavljenih ciljev.

Sistem uravnoteženih kazalnikov pomaga pojasniti procese v podjetju, medtem ko six sigma pomaga odpraviti težave, povezane s storilnostjo. Oba sistema se med seboj dopolnjujeta in ju je smiselno kombinirati (Nagel, 2005, str. 1).

Sistem uravnoteženih kazalnikov je ogrodje za opis strategije in upravljanje z izvajanjem sprejete strategije. Če uporablja podjetje sistem uravnoteženih kazalnikov kot temeljno orodje za sprejemanje odločitev, potem je mogoče s sistemom uravnoteženih kazalnikov ugotoviti, kje podjetje ne dosega postavljenih ciljev. V nasprotju s sistemom six sigma pa sistem uravnoteženih kazalnikov ni primeren za odpravljanje omenjenih težav. Sistem uravnoteženih kazalnikov in six sigma se dopolnjujeta v tem, da prvi poskrbi za zagotovitev širšega konteksta in ciljev, drugi pa zagotovi sistematičen pristop k odpravljanju težav (Nagel, 2005, str. 2).

Sistem uravnoteženih kazalnikov zagotavlja mehanizem za usklajeno delovanje znotraj celotnega podjetja, medtem ko six sigma fokusira napore za izvedbo potrebnih sprememb v podjetju (Schultz, 2006).

S kombiniranjem elementov obeh metodologij lahko odločevalci v podjetju pridejo do odgovorov na štiri bistvena vprašanja (Gupta, 2004):

1. Dosegamo ali celo presegamo zahteve kupcev?
2. Ali podpiramo izvajanje procesov v skladu s strategijo?

3. Ali uporabljamo vire podjetja za izboljšavo procesov na najboljši način?
4. Ali rešujemo odprta vprašanja in odpravljamo vzroke težav?

Povezava med sistemom uravnoteženih kazalnikov in metodo six sigma poskrbi za povezavo med strateškim in taktično operativnim nivojem delovanja v podjetju (Gupta, 2004).

3 INFORMACIJSKI SISTEM ZA SPREMLJANJE URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Podjetja morajo ustrezno informacijsko podpreti vse notranje procese, če želijo zagotoviti kakovostno in učinkovito izvajanje procesov ter zbiranje podatkov za namene vzpostavitve in uporabe sistema uravnoteženih kazalnikov.

3.1 ZAHTEVANE FUNKCIONALNOSTI PROGRAMSKIH REŠITEV

Podjetje, ki ga vodita avtorja teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov, Balanced Scorecard Collaborative (BSCOL), je izdalo skupek smernic in standardov, ki jih morajo izpolnjevati računalniške aplikacije za podporo vodenju sistema uravnoteženih kazalnikov. Hkrati z vzpostavitvijo standardov pa je podjetje začelo s certificiranjem aplikacij za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov. Seznam certificiranih aplikacij si lahko ogledate na spletni strani podjetja Balanced Scorecard Collaborative – www.bscol.com. Seznam si lahko ogledate tudi v prilogah magistrskega dela.

V uvodu v standarde sem pri podjetju Balanced Scorecard Collaborative zapisal, da mora podjetje uporabljati ustrezno informacijsko podporo za spremljanje sistemov uravnoteženih kazalnikov, če želi dejansko izrabiti vse prednosti sistema. Ugotavljajo, da veliko aplikativnih rešitev nosi ime sistem uravnoteženih kazalnikov, vendar pa nekatere ne izpolnjujejo niti najmanjših standardov (Balanced Scorecard Collaborative, 2000, str. 2).

Podjetje Balanced Scorecard Collaborative je s standardi predpisalo minimalne funkcionalne lastnosti aplikacij za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov. Funkcionalnosti aplikacij so razdelili na štiri področja (Balanced Scorecard Collaborative, 2000, str. 5):

- oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov,
- strateško izobraževanje in komunikacija,
- povezava z dnevnimi aktivnostmi,
- povratne informacije in učenje.

Pri oblikovanju sistema uravnoteženih kazalnikov mora certificirana aplikacija za vodenje sistema uravnoteženih kazalnikov zagotavljati vodenje sledečih elementov (Balanced Scorecard Collaborative, 2000, str. 6):

1. Vidiki.

- a. V teoriji uravnoteženih kazalnikov je strategija podjetja razdeljena na štiri vidike.
 - b. Certificirane aplikacije morajo vključevati najmanj štiri predpisane vidike (finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti). Aplikacija mora ponujati možnost spremembe imena vidika.
2. Cilji.
- a. S cilji se določi, kako se bo strategija udejanjila.
 - b. Certificirane aplikacije morajo omogočati povezavo vsakega cilja z vsaj enim vidikom.
3. Kazalniki.
- a. Kazalnik omogoča merjenje napredka v doseganju postavljenih ciljev. Kazalnik izraža količinsko dogajanje po posameznih področjih.
 - b. Certificirana aplikacija mora omogočati vzpostavitev razumljivega števila kazalnikov in njihovo povezavo s posameznimi cilji.
4. Ciljne vrednosti kazalnikov.
- a. S ciljnim vrednostmi se določijo cilji, ki se želijo doseči po posameznih kazalnikih.
 - b. Certificirana aplikacija mora omogočati določanje ciljnih vrednosti za posamezne kazalnike v določenih časovnih obdobjih.
5. Vzročno-posledične povezave.
- a. Cilji so medsebojno povezani z vzročno-posledičnimi povezavami.
 - b. Certificirana aplikacija mora omogočati vzpostavitev in grafično predstavitev na ekranu vzpostavljenih vzročno-posledičnih povezav. Aplikacija mora omogočati hitro spreminjanje vzpostavljenih vzročno-posledičnih povezav.
6. Strateške iniciative.
- a. Strateške aktivnosti so programi aktivnosti, s katerimi želi podjetje doseči strateške cilje.
 - b. Certificirana aplikacija mora omogočati povezavo skupka strateških aktivnosti z vsaj enim ciljem.

Poleg zgoraj opisanih osnovnih gradnikov grafične predstavitve sistema uravnoteženih kazalnikov, mora za izpolnjevanje funkcionalnosti strateškega izobraževanja in komunikacije certificirana aplikacija omogočati dodajanje opisov in pojasnil zgoraj naštetim gradnikom sistema uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard Collaborative, 2000, str. 7).

Certificirana aplikacija za sistem uravnoteženih kazalnikov pa mora omogočati izdelavo poročil o doseganju postavljenih ciljev po posameznih kazalnikih in prikaz zgodovinskih podatkov za posamezni kazalnik. Aplikacija mora tudi omogočati

vnos in grafično predstavitev subjektivnih ocen upravljavca kazalnika. Upravljavec kazalnika mora imeti možnost vnosa zaznamkov in grafično (rdeča, rumena in zelena) predstavitev stanja kazalnika. Poleg tega mora aplikacija omogočati enostavno in jasno predstavitev trenutnega stanja kazalnika v primerjavi s postavljenimi ciljnim vrednostmi (Balanced Scorecard Collaborative, 2000, str. 8).

Balanced Scorecard Collaborative predpisuje le funkcionalnosti, ki jih mora zagotavljati računalniška aplikacija za spremljanje sistema uravnoteženih kazalnikov, ne pa tehnoloških rešitev, ki bi jih morala zagotavljati certificirana aplikacija.

Mnoge organizacije so investirale veliko denarja v nakupe podatkovnih skladišč in celostnih informacijskih rešitev, kot so SAP, Peoplesoft in Baan. Ti sistemi skrbijo za sistematično zbiranje podatkov o delovanju podjetja. Aplikacija za spremljanje sistema uravnoteženih kazalnikov mora delovati v sožitju z zgoraj omenjenimi sistemi. Celovite informacijske rešitve skrbijo za sistematično zbiranje podatkov, ki se nato z aplikacijo za spremljanje sistemov uravnoteženih kazalnikov analizirajo in ustrezno grafično predstavijo (Rocket Software, 1998, str. 8).

Izkušnje velikih svetovalnih podjetij kažejo, da je za resnično delovanje sistema uravnoteženih kazalnikov treba poleg vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov na nivoju podjetja ali oddelka zagotoviti tudi vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov na nivoju posameznika (Rocket Software, 1998, str. 8). Takšna implementacija sistema uravnoteženih kazalnikov k spisku standardnih funkcionalnosti dodaja še funkcionalnost vzpostavitve večjega števila sistemov uravnoteženih kazalnikov, ki so med seboj hierarhično povezani. Takšen pristop k vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov je v celoti v skladu s teorijo, ki sta jo razvila Norton in Kaplan.

Pri izbiri aplikacije za podporo sistema uravnoteženih kazalnikov se je treba odločiti, kakšno informacijsko podporo izbrati, če sploh. Odločitev o izbiri informacijske podpore je najbolje narediti, ko sta znana obseg in oblika sistema uravnoteženih kazalnikov. Takrat bo podjetje namreč bolje poznalo svoje potrebe in pri oblikovanju sistema uravnoteženih kazalnikov ne bo sledilo funkcionalnostim, ponujenih v izbranem paketu. Če podjetje uporablja celovito informacijsko rešitev, pa je najbolj najracionalnejša rešitev odločitev za modul za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov (2GC, 2001, str. 1).

Ponudnik, podjetje Rocket Software, je izpostavil ključne tehnične lastnosti, ki bi jih moral zagotavljati sistem uravnoteženih kazalnikov (Rocket Software, 1998, str. 10):

- enostavna uporaba,

- o multidimenzionalni pregledi,
 - o pregleden grafični vmesnik,
 - o nastavitve s pomočjo čarovnikov,
- kvantitativna in kvalitativna analiza,
 - o OLAP,
 - o dinamični izračuni povezav med posameznimi kazalniki,
 - o analiza trendov subjektivnih ocen uporabnika,
 - o avtomatsko izračunavanje odstopanj od ciljnih vrednosti in opozarjanje ob preseganju ciljnih vrednosti,
- centralno administriranje sistema,
 - o enostavna nastavitve in vzdrževanje,
 - o enostavno pripisovanje in odvzemanje privilegijev uporabnikov,
- implementacija sistema,
 - o možnost implementiranja na najpogostejše uporabljenih operacijskih sistemih (Microsoft Windows 95/NT/XP, Unix),
 - o možnost uporabe spletnih brskalnikov,
 - o avtomatsko pregledovanje podrobnosti,
 - o uporaba spletnih tehnologij (Java/HTML),
 - o prilagodljivo,
 - o podpora mobilnim uporabnikom,
 - o možnost integracije z strežnikom elektronske pošte.

Večina aplikacij za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov ponuja funkcionalnost avtomatskega pridobivanja podatkov iz obstoječih podatkovnih skladišč. To je po mnenju svetovalnega podjetja 2GC sicer zelo uporabna funkcionalnost, vendar se je treba zavedati, da je v povprečju mogoče povezati le polovico kazalnikov s podatki iz podatkovnega skladišča. Druga polovica kazalnikov namreč meri podatke, ki se pridobivajo iz virov nestalne narave, kot so ankete in podobno (2GC, 2001, str. 1).

Brown svetuje, naj podjetja, ki se odločajo za nakup programskega paketa za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov, ocenijo ponujene pakete s sledečimi kriteriji (Brown, 2006):

- povezljivost z obstoječo informacijsko tehnologijo v podjetju,
- jasnost grafične predstavitve kazalnikov (preferiran prikaz sistema uravnoteženih kazalnikov s strani uporabnikov v podjetju),
- spremenljivost prilagajanja prikazovanja in povezave v druge aplikacije (MS Word, MS Excel),
- analitične sposobnosti z ogledom podrobnosti vse do nivoja transakcije,

- stabilnost ponudnika (ali je realno mogoče pričakovati dolgoročen obstoj ponudnika programskega paketa za podporo sistemom uravnoteženih kazalnikov),
- odpravljanje napak – kako dobro poskrbi proizvajalec za odpravo napak in kako dober klicni center zagotavlja.

Temu seznamu kriterijev presoje programskih rešitev pa dodajata Olve in Sjöstrand še kriterij dostopa do aplikacije, ki mora biti čim bolj enostaven (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 26).

Podobno kot Brown tudi Olve in Sjöstrand opozarjata, da morajo biti uporabniki sistema uravnoteženih kazalnikov znani pred izbiro programskega paketa in morajo aktivno sodelovati pri izbiri le-tega (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 26).

Ustrezna informacijska podpora je potrebna tako za učinkovito upravljanje s sistemom uravnoteženih kazalnikov kot tudi za izvajanje procesov samih. V sodobnih podjetjih je težnja k doseganju čim večje učinkovitost zaposlenih, kar pomeni, da zaposleni nimajo dodatnega časa, v katerem bi vodili ločene statistike za potrebe upravljanja s sistemom uravnoteženih kazalnikov. Podatki, potrebni za upravljanje s tem sistemom, se morajo pridobivati hkrati z zbiranjem podatkov, potrebnih za izvajanje poslovnih procesov.

3.2 VZPOSTAVITEV CELOVITEGA INFORMACIJSKEGA SPREMLJANJA PROCESOV

Če želijo zaposleni v podjetju uporabljati sistem uravnoteženih kazalnikov za potrebe razprav o pravilnosti strategije podjetja in potrebe učenja glede podjetja in okolja, je nujno, da se vrednosti kazalnikov v sistemu sproti ažurirajo tako, da je mogoče ugotoviti trenutno stanje podjetja. Ključno vprašanje je torej, kako zagotoviti sistematično zbiranje potrebnih informacij in učinkovito prikazovanje le teh uporabnikom sistema uravnoteženih kazalnikov (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 24).

V povprečju ocenjujejo podjetja, ki so uvedla sistem uravnoteženih kazalnikov, da je bilo na voljo 67 % podatkov, potrebnih za izdelavo sistema uravnoteženih kazalnikov. Pri izdelavi sistema uravnoteženih kazalnikov je bilo treba zagotoviti ustrezne vire za 30 % podatkov. Prav slednje predstavlja največji zalogaj pri uvedbi sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetje (Ruthz, 2001, str.39).

Do podobnega zaključka sta prišla tudi Kaplan in Norton pri analizi uvajanja sistemov uravnoteženih kazalnikov v ameriška podjetja. Ugotovila sta, da je v ameriških podjetjih manjkalo v povprečju 20 % podatkov za vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetje (Ruthz, 2001, str.39).

Podobno kot velja za kateri koli drug programski paket je tudi uspešnost vpeljave sistema uravnoteženih kazalnikov skoraj v celoti odvisna od kakovosti zbranih podatkov. Podjetje ni pripravljeno na uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov, dokler ne zagotovi sledečega (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 26):

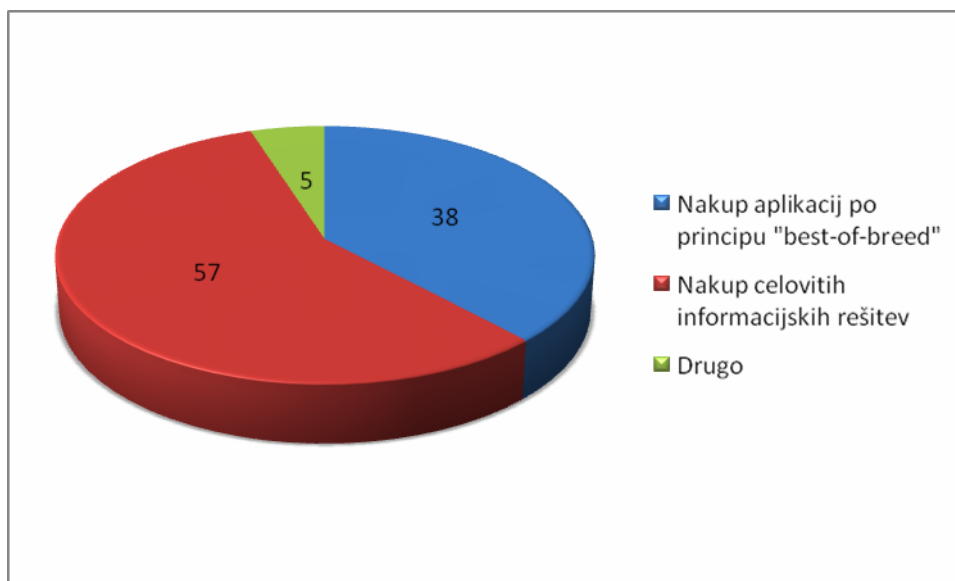
1. Analize kazalnikov, ki jih želi uvrstiti v sistem, in pretehta, ali je sposobno zagotoviti ustrezne podatke ter ali je kazalnik mogoče povezati s strategijo. Jasno definiranje vsebine kazalnika je prav tako pomembno.
2. Zanesljivosti in verodostojnosti sistemov in metod merjenja. Pri tem je pomembno zagotoviti ekonomsko upravičenost metode merjenja, ustreznost intervalov merjenja in ustrezno porazdeliti odgovornost za izvajanje meritev.

Prav slednje, ekonomska upravičenost metode merjenja, je pri majhnih in srednje velikih podjetjih posebej izpostavljena. Podobno kot velika podjetja lahko majhna in srednje velika pristopijo k vzpostavitvi poslovnega informacijskega sistema, ki bo omogočal informacijsko podlago za spremljanje kazalnikov uspešnosti na tri različne načine (Steenstrup, 2004):

1. Podjetje lahko najame računalniško podjetje, ki razvije prilagojeno rešitev na osnovi popisa poslovnih procesov.
2. Lahko se odloči za nakup različnih programskih paketov vodilnih proizvajalcev za posamezno poslovno področje (t. i. best of breed pristop).
3. Lahko pa se odloči za celovito informacijsko rešitev enega ponudnika. Analiza, ki jo je izvedlo podjetje Gartner, je pokazala, da se je v letu 2003 kar 80 % podjetij odločilo za slednje.

Tudi raziskava podjetja Forrester je pokazala, da se večina malih in srednje velikih podjetij (od 6 do 99 zaposlenih) v Združenih državah Amerike odloči za nakup in uvedbo celovite informacijske rešitve (Speyer, Herbert, 2005, str. 7).

Slika 9: Strategija nakupa najpomembnejših aplikacij v podjetju



Vir: Speyer, Herbert, 2005, str. 7

Raziskava med malimi in srednje velikimi podjetji v Združenih državah Amerike in različnih evropskih državah je pokazala, da se podjetja zavedajo pomena informacijske tehnologije. Tako so kot najpomembnejši razlog za prenovo obstoječe informacijske podpore v podjetju navedli izboljšanje konkurenčnosti in znižanje stroškov. Drugi najpogostejši razlog za prenovo so podjetja navedla poenotenje informacijske tehnologije v podjetju (Datamonitor, 2004, str. 8).

Celovita informacijska rešitev je paket poslovnih aplikacij, ki omogočajo podjetju, da (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str. 2):

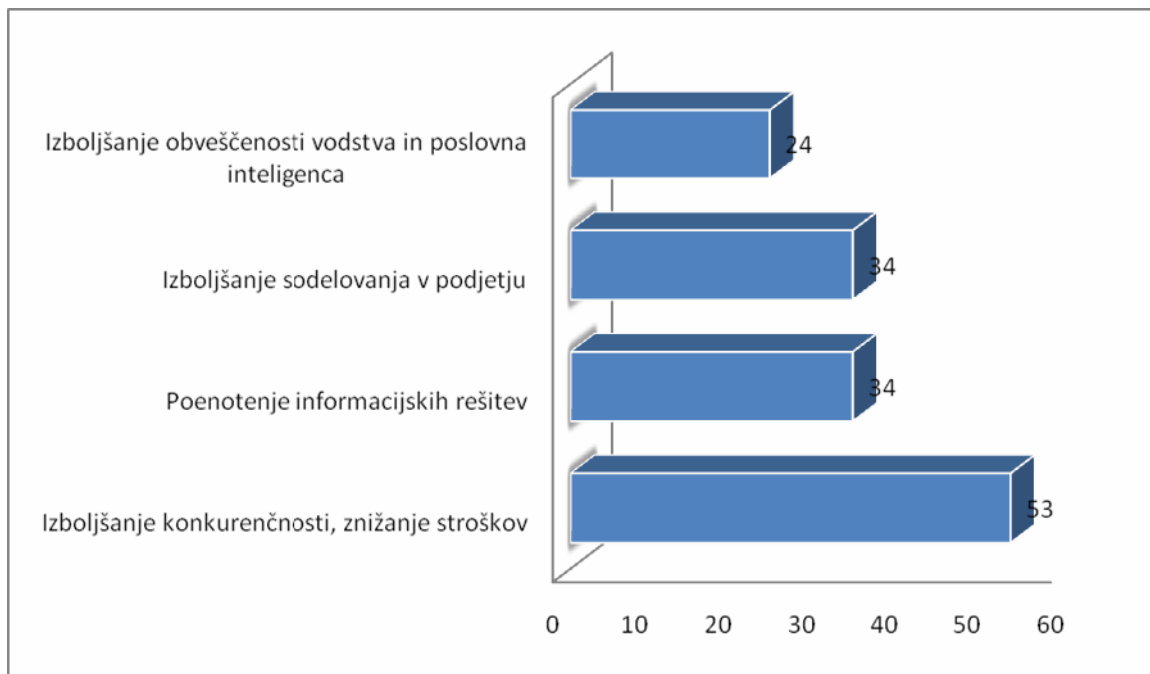
- avtomatizira in integrira večino svojih poslovnih procesov,
- vpelje splošna pravila izvajanja procesov v celotnem podjetju,
- vnaša in pridobiva informacije v »realnem času«.

Poleg omenjenih lastnosti celovitih informacijskih rešitev pa je treba dodati, da skoraj vse vodilne celovite informacijske rešitve ponujajo tudi orodja za izdelavo in upravljanje s sistemom uravnoteženih kazalnikov.

Podjetja se odločajo za nakup izdelanih poslovno-informacijskih rešitev, kot so rešitve podjetij SAP, Oracle, PeopleSoft, Siebel in I2, saj pridejo tako do zelo zmogljivih in prilagodljivih informacijskih sistemov veliko ceneje kot če bi se odločila za razvoj prilagojenih rešitev. Celovite informacijske rešitve (ang. ERP – enterprise resource planning) so zelo prilagodljive in imajo vgrajene izkušnje, ki so jih pridobili razvijalci pri uvajanju rešitve v mnoga podjetja. Največja težava podjetij,

ki kupujejo že razvito rešitev, je v identifikaciji ustrezne kombinacije procesov, ki jih bo podprlo z rešitvijo (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str. 1).

Slika 10: Razlogi za prenovu informacijske tehnologije v malih in srednje velikih podjetjih



Vir: Datamonitor, 2004, str. 8

Celovite informacijske rešitve sestojijo iz večjega števila modulov za informacijsko podporo različnim procesom v podjetju z integrirano arhitekturo. Zaradi svoje integriranosti je mogoče nanje pripeti različne zunanje aplikacije in tako še razširiti obseg procesov, ki so informacijsko podprti. Tako podjetje zagotovi vsem nivojem zaposlenih informacije v realnem času za učinkovitejše in kakovostnejše izvajanje procesov.

Celovite informacijske rešitve so generični sistemi, ki jih je pred uporabo treba ustrezno konfigurirati, prilagoditi in integrirati s preostalimi informacijskimi sistemi v podjetju (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str. 1).

Povedano drugače, v nasprotju s po meri narejenimi informacijskimi rešitvami, ki po definiciji izpolnjujejo skoraj vse potrebe naročnika, celovite informacijske rešitve ne morejo vedno zadovoljiti vseh potreb naročnika, kar lahko povzroča težave pri uporabi sistema. Čeprav so celovite informacijske rešitve zelo prilagodljive, pa kljub temu temeljijo na nekaterih predpostavkah glede izvedbe procesov v podjetju. Zato je treba biti ob implementaciji celovite informacijske rešitve previden, da se

izvajanje procesov v podjetju ne bi preveč podrejalo omejitvam sistema, ki se uvaja (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str.3).

3.3 ORODJA ZA VZPOSTAVITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Uspešnost vodenja s sistemom uravnoteženih kazalnikov je odvisna od točnih in pravočasnih informacij. Vodje potrebujejo hiter dostop do strateških informacij za sprejemanje odločitev, ki bodo reševale probleme, nastale v trenutku odločitve (Balanced Scorecard Collaborative, 2003, str. 8). Moderne poslovne aplikacije so enostavne za uporabo in zagotavljajo boljši vpogled v delovanje podjetja. Zares učinkovite celovite informacijske rešitve delujejo na enotnem podatkovnem modelu, ki hrani vse poslovne podatke na enem mestu. Arhitektura integriranih poslovnih informacijskih sistemov in avtomatizirani poslovni tokovi poskrbijo za hitro in neprekinjeno pretakanje podatkov med posameznimi poslovnimi funkcijami, ne glede na njihovo geografsko nahajanje. Tako zasnovan poslovno-informacijski sistem zagotavlja ažurne podatke za učinkovito vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard Collaborative, 2003, str. 1).

Ponudniki programskih rešitev so zelo zgodaj zaznali priložnost za povečanje prodaje svojih osnovnih proizvodov, če jim bodo dodali funkcionalnosti za izdelavo in spremljanje sistema uravnoteženih kazalnikov. Pri tem se pojavljata dve vrsti podjetij (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 31):

1. Podjetja, ki ponujajo celovite poslovne informacijske rešitve.
2. Podjetja, ki ponujajo programske pakete za izdelavo in upravljanje s podatkovnimi bazami.

BSCOL (Balanced Scorecard Collaboration) je razvil program certificiranja ponudnikov aplikativnih rešitev za podporo sistemu uravnoteženih kazalnikov. Seznam certificiranih programskih rešitev si lahko ogledate na internetnih straneh podjetja BSCOL (URL: https://www.bscol.com/bsc_online/technology/certified/).

3.3.1 PRIMER ORODJA: ORACLE BALANCED SCORECARD ORODJE

V nadaljevanju si bomo ogledali celovito informacijsko rešitev Oracle E-Business Suite ter orodje za izgradnjo sistema uravnoteženih kazalnikov Oracle Balanced Scorecard.

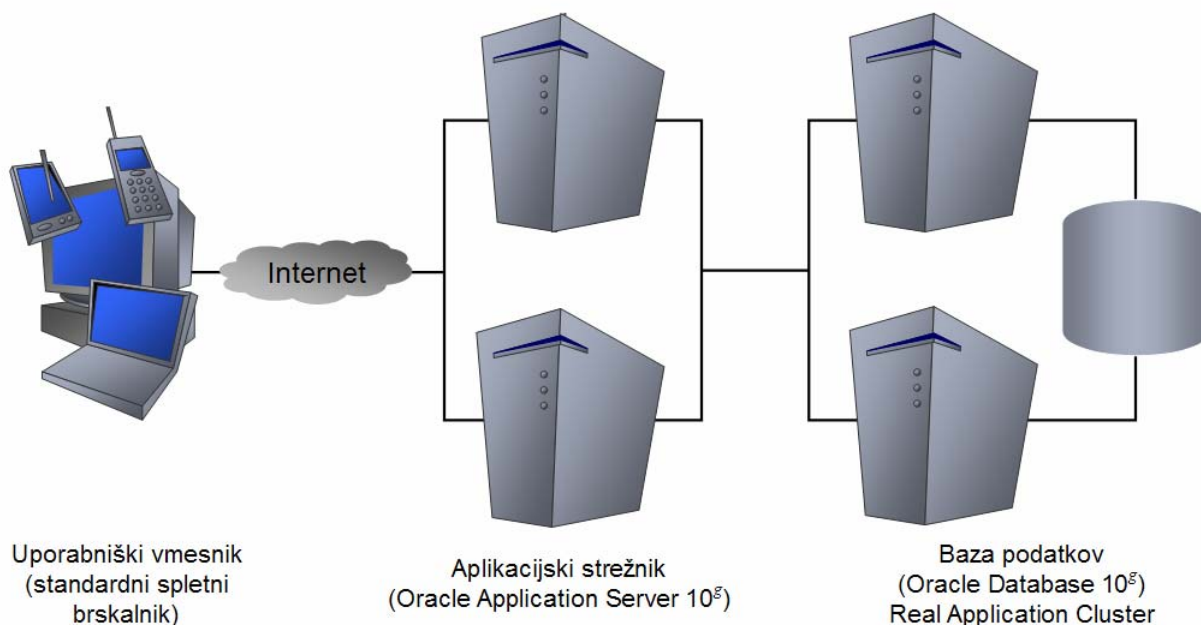
Podjetje Oracle je v svetu in tudi pri nas najbolj poznano kot ponudnik programske opreme za podatkovne baze. Podjetje je v Sloveniji manj znano kot ponudnik celovite informacijske rešitve. Oracle se je z informacijsko rešitvijo Oracle E-Business Suite dokaj pozno podal v vode celovitih informacijskih rešitev. Kljub

časovnemu zaostanku pri vstopu v segment celovitih informacijskih rešitev v primerjavi s konkurenco, pa v podjetju Oracle razpolagajo z ogromnimi sredstvi ter odločnim in karizmatičnim vodjo, ki si je za cilj postavil postati prvi ponudnik celovitih informacijskih rešitev.

Oracle E-Business Suite sestoji iz več kot 200 različnih modulov za podporo različnim procesom v podjetju, različnim panogam in institucijam. Arhitekturno je aplikacija zasnovana tri nivojsko:

- Nivo 1: podatkovna baza.
- Nivo 2: aplikacijski strežnik.
- Nivo 3: odjemalec (spletni brskalnik).

Slika 11: Arhitektura Oracle E-Business Suite

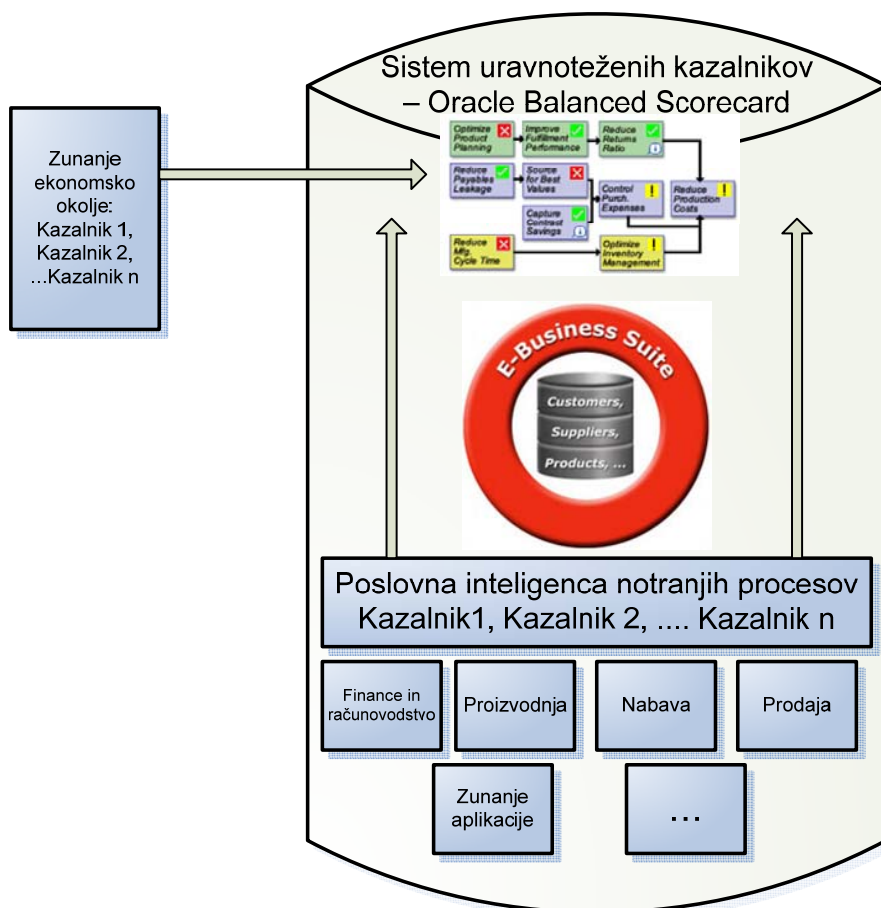


Vir: Oracle inc.

Celovita informacijska rešitev Oracle E-Business Suite ponuja tako enovit podatkovni model kot orodja za poslovno inteligenco. Oracle je v svoja orodja za poslovno inteligenco vgradil izkušnje iz številnih implementacij Oracle E-Business Suite po svetu. Orodje za sistem uravnoteženih kazalnikov (Oracle Balanced Scorecard) ponuja uporabniku večje število vnaprej razvitih kazalnikov, ki črpajo podatke za delovanje sistema uravnoteženih kazalnikov tako iz transakcijskih tabel kot tudi iz integriranega podatkovnega skladišča (EDW – embeded data warehouse). Tako se uporabniki izognejo zapletenim procesom pridobivanja podatkov iz zunanjih sistemov. To so procesi pridobivanja, konvertiranja in prenašanja podatkov v podatkovno bazo, iz katere nato sistem uravnoteženih kazalnikov ali katero drugo orodje za poslovno inteligenco črpa podatke (ETL

procesi – extraction, transformation in Load). Z orodjem Oracle Warehouse Builder, ki je del Oracleove baze podatkov, lahko hitro in enostavno povežete podatkovno bazo, ki jo uporablja celovita informacijska rešitev Oracle E-Business Suite, in orodje Oracle Balanced Scorecard z zunanjimi aplikacijami (Balanced Scorecard Collaborative, 2003, str. 9).

Slika 12: Arhitektura celovite informacijske rešitve Oracle E-Business Suite z orodjem Oracle Balanced Scorecard



Vir: Balanced Scorecard Collaborative, 2003, str. 10

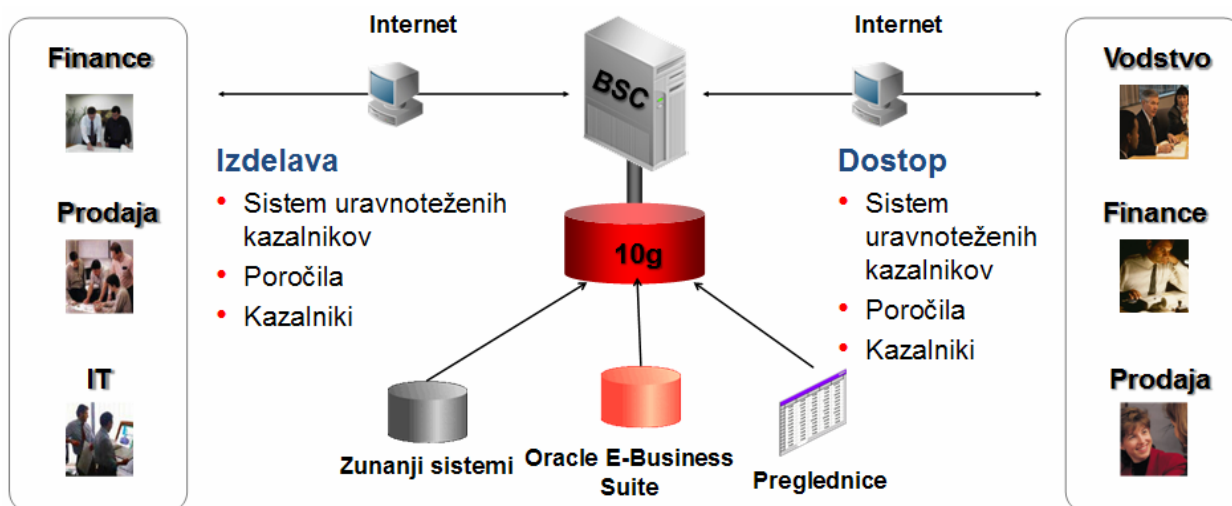
Primarni vir podatkov za kazalnike, ki tvorijo sistem uravnoteženih kazalnikov, so transakcijske tabele in integrirano podatkovno skladišče celovite informacijske rešitve Oracle E-Business Suite. Ker pa izkušnje iz implementacij celovitih informacijskih rešitev kažejo, da se podjetja težko odločijo za zamenjavo določene programske rešitve ali pa celovita informacijska rešitev kljub svoji obsežnosti ne pokriva zadovoljivo informacijskih rešitev podjetja, je treba v takšnih primerih poskrbeti za prenos podatkov v podatkovno bazo, tako da lahko na njihovi osnovi izdelamo kazalnike, ki jih nato uvrstimo v sistem uravnoteženih kazalnikov. Podatkovna baza Oracle 10g vsebuje orodje Oracle Warehouse Builder, s katerim je mogoče hitro in učinkovito izdelati povezavo med podatkovno bazo, kamor se

zapisujejo podatki, ki se vnašajo prek zunanjih aplikacij, in podatkovno bazo, ki jo uporablja Oracle E-Business Suite. Poleg omenjene povezave pa je mogoče v podatkovno bazo, ki jo uporablja Oracle E-Business Suite, uvoziti tudi podatke, ki jih pripravi uporabnik v obliki preglednic.

Orodja za izdelavo sistema uravnoreženih kazalnikov temeljijo na internetni tehnologiji (html) in so precej enostavna za uporabo. V primeru, da uporabniku zadostujejo prednastavljeni kazalniki, lahko iz nabora kazalnikov zgradi sistem uravnoreženih kazalnikov brez podrobnega računalniškega predznanja. Pomoč oddelka za informatiko je potrebna le v primeru, da je treba izdelati nov kazalnik.

Podobno enostavna, kot je izdelava sistema uravnoreženih kazalnikov, je njegova uporaba. Uporabniki sistema uravnoreženih kazalnikov dostopajo do aplikacije prek spletnega brskalnika. Za prijavo potrebujejo uporabniško ime in geslo ter dostop do pristojnosti za delo z uravnoreženim sistemom kazalnikov.

Slika 13: Shematski prikaz dela v Oracle Balanced Scorecard orodju



Vir: Oracle inc.

Uporabniki celovite informacijske rešitve Oracle E-Business Suite dostopajo do sistema uravnoreženih kazalnikov na različne načine. Bodisi prek portala za dnevno poslovno inteligenco bodisi direktno skozi odgovornost za delo s sistemi uravnoreženih kazalnikov.

4 VZPOSTAVITEV SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov ni zgolj projekt, temveč tudi odločitev o načinu delovanja podjetja v prihodnosti. Vsak projekt ima določen začetek, cilje, projektno ekipo in zaključek. Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov ima svoj začetek, cilje, ki se glede na spremembe v okolju in podjetju spreminjajo, ekipo (zaposlene v podjetju), nima pa določenega konca. Čeprav je v procesu vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov mogoče opaziti določene prelomne točke, pa je dejanska moč sistema uravnoteženih kazalnikov v njegovem kontinuiranem prilagajanju in vsakodnevni uporabi (Rohm, 2002, str. 3).

Za izvedbo projekta vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov je treba predvideti realne časovne okvirje. Ponavadi procesa ni mogoče izpeljati v roku šestih tednov ali manj. Prav tako se morajo udeleženci zavedati, da to ni enkratna naloga, temveč kontinuiran proces (The Balanced Scorecard Interest Group, 2002, str. 2). Preden pa se pristopi k uvedbi sistema uravnoteženih kazalnikov, je treba pridobiti podporo vodstva podjetja. Brez njihovega aktivnega angažmaja projekta uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov ni mogoče izvesti (The Balanced Scorecard Interest Group, 2002, str. 2).

Podjetje mora uvesti sistem uravnoteženih kazalnikov tako, da bo vsak zaposleni videl opravljanje svojega dela v luči izvajanja strategije podjetja. Bistveno je namreč, da se zaposleni zavedajo svoje vloge pri izvajanju strategije in kako lahko z dnevnimi deli in nalogami pripomorejo k izvajanju sprejete strategije (Hendricks, Menor in Wiedman, 2004, str. 9).

Ob uvedbi sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju le-ti vsebujejo zgolj omejen obseg kazalnikov, saj se s projektom uvedbe sistema poskuša povezati vizijo podjetja z vsakodnevnim delovanjem podjetja kot celote. Ponavadi podjetja po vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov delajo primerjalne analize med posameznimi deli podjetja in razvijanjem kazalnika skozi čas. Podatki za potrebe prikaza v sistemu uravnoteženih kazalnikov se zbirajo ročno ali pa so na voljo v celoviti informacijski rešitvi, ki jo uporablja podjetje (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 27).

Sčasoma se potrebe uporabnikov večajo. Kot podatkovni vir ne zadostuje zgolj podatkovna baza poslovnega informacijskega sistema, temveč se pojavi potreba po vzpostavitvi podatkovnega skladišča. Število kazalnikov, ki sestavljajo sistem,

se poveča z namenom čim podrobnejšega spremljanja delovanja podjetja na najnižjem možnem nivoju, pri tem pa je seveda treba paziti na smiselnost vpeljave kazalnika, vzročno-posledične povezave z obstoječimi kazalniki ipd. (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 28).

4.1 METODOLOGIJE UVEDBE SISTEMOV URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

V tem poglavju si bomo ogledali metodologijo uvedbe kazalnikov, ki jo predlagata avtorja teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov, in nekatere metodologije uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov, ki jih predlagajo svetovalci s številnimi praktičnimi izkušnjami.

4.1.1 PROCES OBLIKOVANJA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV PO KAPLANU IN NORTONU

Sistem uravnoteženih kazalnikov mora predstavljati skupno znanje in prizadevanja vodstvene ekipe podjetja. Če ekipa ni popolnoma predana procesu uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov, bo rezultat težko doseči. Brez dejavne podpore in sodelovanja vodstvenih delavcev se vzpostavljanje sistema ne bi smelo začeti. Brez vodenja in predanosti na vrhu bo projekt gotovo propadel (Kaplan in Norton, 2000, str. 311).

Kaplan in Norton predlagata proces oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov v štirih fazah s skupaj desetimi koraki, ki jih je mogoče opraviti v 16 tednih (Kaplan in Norton, 2000, str. 325). Predlagan proces je primeren za večja podjetja, lahko pa se v prilagojeni obliki uporabi tudi za majhna in srednje velika podjetja.

Faze v procesu oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga predlagata Kaplan in Norton, so (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. Izbira vzorčne organizacije.
2. Opredelitev strateških ciljev.
3. Izbira strateških kazalnikov.
4. Oblikovanje izvedbenega načrta.

Prvi korak znotraj procesa oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov je izbira primerne organizacijske enote. Ta korak je namenjen predvsem večjim podjetjem z večjim številom organizacijskih enot, manjša podjetja tega koraka ne potrebujejo. Večja podjetja pa v tem koraku izberejo strateško poslovno enoto, ki ustrezno predstavlja celotno podjetje le v manjšem in lažje obvladljivem obsegu.

V drugem koraku mora projektna ekipa opredeliti povezave med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem. Opredelitev teh povezav je nujno potrebna, da arhitekt ne bi razvil ciljev in kazalnikov, ki bi bili v škodo drugim poslovnim enotam. Drugega koraka, podobno kot prvega, lahko manjša in srednje velika podjetja izpustijo.

Prvi korak druge faze in skupno tretji v procesu oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov je prvi krog pogovorov, ki jih opravi arhitekt oziroma projektna ekipa s posameznimi vodji poslovne enote oziroma podjetja, če gre za manjše podjetje. Arhitekt posreduje vodjem gradivo, v katerem opiše metodo vodenja s sistemom uravnoveženih kazalnikov, vizijo in strategijo strateške poslovne enote oziroma podjetja. Namen teh pogovorov, ki se opravijo z vsakim vodjem posamezno, je zbrati mnenja o njihovih videnjih vizije in strateških ciljih podjetja. Na teh pogovorih se tudi poskuša določiti kazalnike po posameznih vidikih sistema uravnoveženih kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000, str. 319).

Usklajevalni sestanek je četrti korak v procesu oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov. V tem koraku predstavi ekipa, odgovorna za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov, videnja posameznih vodilnih delavcev v podjetju glede vizije in strateških ciljev podjetja. Ekipa predstavi tudi na osnovi prvega kroga pogovorov izdelan sistem uravnoveženih kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000, str. 321).

V naslednjem, petem koraku celotnega procesa se poenotijo pogledi in mnenja vodilnih managerjev v podjetju glede vizije in strategije podjetja. Projektni vodja organizira vodstvene delavnice, na katerih predstavi zbrana videnja posameznih vodilnih managerjev in jih poskuša poenotiti. Sestanki so namenjeni tudi določitvi kazalnikov za merjenje doseganja ciljev po posameznih vidikih sistema uravnoveženih kazalnikov. V večjih podjetjih razdeli projektni vodja (arhitekt) vodilne managerje v štiri skupine in zadalži posamezno skupino za enega od vidikov (Kaplan in Norton, 2000, str. 321).

Sledijo sestanki podskupin, na katerih se uskladijo strateški cilji po posameznih vidikih, določijo se kazalniki, s katerimi se bo meril napredek pri doseganju cilja, vzpostavijo se vzročno-posledične povezave med kazalniki. Za uspešno izvedbo tega koraka mora imeti arhitekt ustrezna znanja na področju sistemov uravnoveženih kazalnikov in projektna znanja (Kaplan in Norton, 2000, str. 322).

Z uskupinjevanjem ključnih kazalnikov v perspektive sistema uravnoveženih kazalnikov si podjetje zastavlja temeljna poslovna vprašanja, ki vplivajo na

uspešnost podjetja. Gledano po perspektivah so ta vprašanja naslednja (Kaplan in Norton, 2000, str. 21):

1. Učenje in rast: kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?
2. Notranji poslovni procesi: v katerih poslovnih procesih se moramo izkazati, da bomo zadovoljili svoje delničarje in stranke?
3. Poslovanje s strankami: kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo uresničili svojo vizijo?
4. Finančni vidik: kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo dosegli finančno uspešnost?

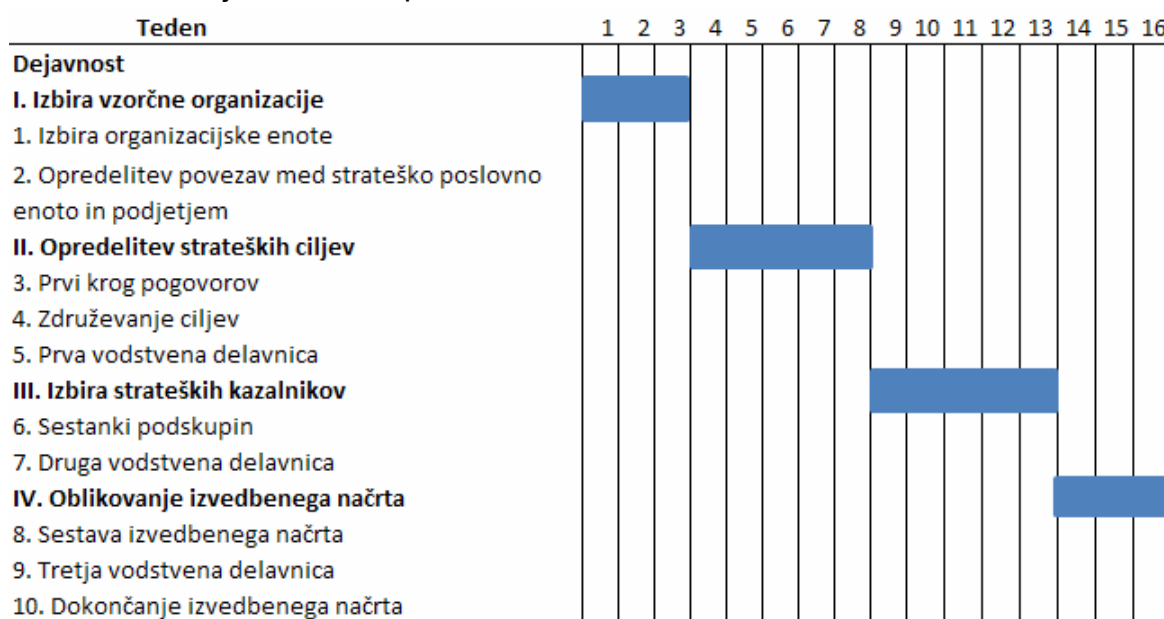
V drugem koraku tretje faze procesa oblikovanja sistema uravnoteženih kazalnikov se organizira druga vodstvena delavnica. Na tej delavnici predstavijo vodje posameznih podskupin cilje in kazalnike za merjenje doseganja ciljev. Na delavnici se še enkrat poenotijo pogledi na vizijo in strategijo podjetja. Za predlagane kazalnike se določijo raztegljivi cilji (Kaplan in Norton, 2000, str. 324).

Potem ko vodstvena ekipa poenoti mnenja glede vizije, strateških ciljev in kazalnikov, se oblikuje ekipa, katere člani so vodje, ki so sodelovali pri izdelavi vizije, strateških ciljev in kazalnikov po posameznih enotah. Določi se načrt za izvajanje. Ekipa poveže izbrane kazalnike z bazo podatkov in informacijskimi sistemi. Izbrana ekipa prav tako pomaga pri oblikovanju sistemov uravnoteženih kazalnikov v drugih poslovnih enotah in različnih ravneh od nivojsko najvišjega managementa pa vse do posameznega delavca v podjetju (Kaplan in Norton, 2000, str. 324).

Tretji krog vodstvenih delavnic je namenjen končnemu poenotenju pogledov na vizijo, cilje in kazalnike. Na tej delavnici managerji uskladijo poglede glede raztegljivih ciljev po posameznih kazalnikih ter predlagajo ukrepe za doseganje postavljenih ciljev. Vodstvena ekipa se dogovori o načinu posredovanja sistema zaposlenih in razvoju podpornega informacijskega sistema (Kaplan in Norton, 2000, str. 324).

V zadnjem koraku se dokončno izoblikuje načrt za izvajanje. Sistem uravnoteženih kazalnikov je treba v roku 60 dni vključiti v managerski sistem organizacije.

Slika 14: Običajna časovna premica za uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 325

4.1.2 METODA UVAJANJA SVETOVALNEGA PODJETJA BALANCED SCORECARD INSTITUTE

Podjetje Balanced Scorecard Institute ponuja program uvajanja uravnoteženih sistemov kazalnikov, ki sestoji iz dveh faz in skupno devetih korakov. Podjetje je svoj program poimenovalo »Devet korakov do uspeha« (Nine Steps to Success™).

Vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov se izvede v dveh stopnjah s skupaj devetimi koraki (Rohm, 2002, str. 3):

1. Izgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - 1.1. Ocena priložnosti.
 - 1.2. Izdelava strategije za izrabo priložnosti.
 - 1.3. Določitev ciljev.
 - 1.4. Povezava ciljev v sistem.
 - 1.5. Določitev kazalnikov za merjenje doseganja postavljenih ciljev.
 - 1.6. Določitev iniciativ za doseg ciljev.
 - 1.7. Avtomatiziranje delovanja sistema uravnoteženih kazalnikov.
2. Implementiranje sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - 2.1. Izdelava podrejenih sistemov kazalnikov na nižjih ravneh organizacije.
 - 2.2. Ocena doseženega.

Rohm in Halbach (Rohm in Halbach, 2002, str. 3) predlagata uporabo šestih korakov v procesu izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov in dodatne tri korake za implementiranje sistema uravnoteženih kazalnikov.

V prvem koraku (Rohm in Halbach, 2002, str. 4) mora podjetje oceniti svoje temelje. Vodstvo podjetja se mora jasno zavedati tržnega položaja podjetja, konkurence, finančnih zmožnosti, kratko- in dolgoročnih ciljev ter potreb kupcev. Ponavadi opravijo podjetja prvi korak v obliki delavnice za vodstvo podjetja. Pri tem se poslužujejo SWOT metodologije. Če je podjetje v bližnji preteklosti že izvedlo podoben proces, potem ga ni treba ponavljati ob vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov. Pomembno pa je, da podjetje v prvi fazi izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov določi vodjo in člane ekipe, ki bodo skrbeli za razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov in njegovo uvedbo. Na začetku procesa izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov se tudi določijo koraki in časovni okvirji za izvedbo projekta. Rohm in Halbach posebej opozarjata na ustrezno planiranje in izvajanje aktivnosti obveščanja o ciljih in nalogah, povezanih z izgradnjo in uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov.

V drugem koraku mora podjetje razviti poslovno strategijo na nivoju podjetja kot celote. Pri razvoju strategije sta Rohm in Halbach opazila nekaj splošnih ponavljajočih se tematik, kot sta izboljšanje operativnega poslovanja in razvoj novih proizvodov ali storitev (Rohm in Halbach, 2005, str. 6). Strategija je hipoteza glede tega, kako bi podjetje moralo izvajati svoje procese, da bi doseglo postavljene cilje. Ostali koraki v procesu izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov služijo kot osnova za testiranje pravilnosti strategij.

V naslednjem koraku je treba strategijo razbiti na posamezne cilje. Ti so osnovni gradniki strategije in služijo kot osnovni gradniki sistema uravnoteženih kazalnikov.

Rezultat četrtega koraka je sistem medsebojno vzročno-posledično povezanih ciljev. Vzročno povezani cilji so v tej fazi že razdeljeni v posamezne vidike sistema uravnoteženih kazalnikov (Rohm in Halbach, 2005, str. 7). Razmerja med cilji pomagajo določiti verigo kazalnikov, ki jih je treba opazovati, da bi podjetje doseglo določen strateški cilj.

V petem koraku se določijo kazalniki, s katerimi se bo spremljal napredek pri doseganju ciljev. Da bi lahko izbrali smiselne kazalnike, mora podjetje razumeti, kakšni so želeni rezultati in katere procese v podjetju je treba izvajati, da bi se ti rezultati dosegli (Rohm in Halbach, 2005, str. 7). Šele podrobno poznavanje povezanosti omenjenih dveh kategorij omogoča ekipi, ki uvaja sistem uravnoteženih kazalnikov, izbiro smiselnih kazalnikov za spremljanje poslovanja.

Podjetja v tem koraku pogosto delajo napako prehitre izbire. Imajo namreč težnjo po hitri izbiri čim večjega števila potencialno uporabnih kazalnikov v upanju, da se v skupini izbranih kazalnikov nahajajo tudi takšni, ki so zares uporabni. Težava takšnega pristopa je v tem, da se izgubi jasnost informacije, ki jo posreduje sistem uravnoteženih kazalnikov, in tudi v tem, da je za podjetja precej težko zagotoviti podatke za delovanje vseh izbranih kazalnikov (Rohm in Halbach, 2005, str. 8). Velikokrat pa podjetja preprosto uporabijo razpoložljive kazalnike in jih razporedijo v štiri vidike, kot so predpisani s strani Kaplana in Nortona, misleč, da so tako prišli do uravnoteženega sistema kazalnikov.

Balanced Scorecard Institute predlaga uporabo treh različnih modelov izbire ustreznih kazalnikov. S predlaganimi modeli se poskuša identificirati gonilne sile v podjetju, jih izmeriti in tako pridobljene informacije uporabiti za izboljšanje odločevalskega procesa v podjetju.

Prvi model je t. i. logični model. V tem modelu se potencialni kazalniki sistema uravnoteženih kazalnikov razporedijo v štiri skupine (Rohm in Halbach, 2005, str. 8):

- kazalniki, ki merijo vloške,
- kazalniki, ki merijo procese,
- kazalniki, ki merijo rezultate procesov,
- kazalniki, ki merijo dosežke.

Z logičnim modelom se utrdi povezava med vložki in dosežki procesov.

Drugi pristop je pristop s procesnimi diagrami. Slednji se v podjetjih uporabljajo že dlje časa. Največkrat jih uporabljajo sistemski inženirji in snovalci procesov. Procesni diagrami omogočajo identifikacijo aktivnosti, ki jih je treba izvesti, da bi se izvedli kakovostni izdelki ali zagotovile kakovostne storitve. Z identifikacijo ustreznih aktivnosti za doseganje želenih rezultatov pa se posredno identificirajo tudi kazalniki, s katerimi se bodo merile te aktivnosti. Procesni diagram pa je uporaben tudi za identifikacijo potrebnih izboljšav v procesu (Rohm in Halbach, 2005, str. 9).

Tretja metoda izbire kazalnikov, ki jo predlaga Balanced Scorecard Institute (Rohm in Halbach, 2005, str. 9), je metoda analize vzročno-posledičnih povezav. Pri tej metodi izhajajo implementatorji iz želenih rezultatov in ugotavljajo, kaj jih povzroča.

V šestem koraku je treba določiti nove iniciative, ki jih bo treba implementirati, če želi podjetje doseči postavljene strateške cilje. Določitev iniciativ na koncu procesa

izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov je primerneje, kot če bi se tega koraka lotili na začetku. Šele v šestem koraku ima ekipa zadosti znanja, da se lahko odloči za ustrezne iniciative za doseg strateških ciljev, izbranih v prvem koraku.

Rohm in Halbach navajata, da je uravnotežen sistem kazalnikov mogoče razviti v šestih tednih, čeprav je povprečje nekje med dvema in štirimi meseci.

V prvem koraku drugega dela implementacije sistema uravnoteženih kazalnikov ali v sedmem koraku celotnega procesa vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov začne podjetje s sistematično analizo razpoložljivih informacijskih rešitev, s katerimi bo informacijsko podprlo uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov. Podjetja imajo na voljo različne rešitve, pri izbiri pa morajo upoštevati tako stroške nakupa in vzpostavitve programske rešitve kot tudi informacijske potrebe v prihodnosti. Rohm in Halbach sta postavila izbiro programske rešitve v sedmi korak zato, da poudari, da morajo izbiro programske rešitve voditi sistema uravnoteženih kazalnikov in ne obratno (Rohm in Halbach, 2005, str. 14).

V osmem koraku procesa vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov se vzpostavijo sistemi uravnoteženih kazalnikov na nižjih nivojih. Vodilo za izdelavo teh uravnoteženih sistemov kazalnikov je sistem uravnoteženih kazalnikov na nivoju podjetja. Z vzpostavitvijo sistema uravnoteženih kazalnikov na vseh nivojih, od najvišjega nivoja podjetja pa do najnižjega nivoja posameznika, se zagotovi usklajenost delovanja pri izvajanju sprejetih iniciativ v celotnem podjetju.

V zadnjem, devetem koraku mora podjetje preveriti uspešnost izbranih poslovnih strategij. Ključno vprašanje, ki si ga mora postaviti organizacija, je, na katerih področjih so bili doseženi rezultati in zakaj. Vzpostavitev mehanizma, s katerim se testirajo predpostavke, je pomemben korak, ki pa ga podjetja pogosto spregledajo (Rohm in Halbach, 2005, str. 16).

4.1.3 NAPAKE IN NEVARNOSTI PRI UVEDBI SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Kljub navidezni enostavnosti principa delovanja uravnoteženih sistemov kazalnikov ali prav zaradi nje, pa je mogoče v literaturi zaslediti podatke o mnogih neuspešnih ali napačnih implementacijah sistema uravnoteženih kazalnikov. V tem poglavju si bomo ogledali najpogostejše napake.

Paul Niven je v svoji knjigi *Balanced Scorecard Step-by-Step* opisal 10 najpogostejših napak, ki jih delajo podjetja ob uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov. Te napake so (Niven, 2002, str. 4):

1. Ne zadostna podpora in angažma vodstva podjetja v projektu uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov.
2. Pomanjkljivo znanje zaposlenih glede metodologije uravnoteženih kazalnikov.
3. Podjetje nima jasno zastavljene strategije.
4. Pomanjkanje oprijemljivih ciljev.
5. Prepozen ali prehiter prehod v uporabo sistema.
6. Vztrajanje pri modelu vodenja, ki ni v skladu z uravnoteženim sistemom kazalnikov.
7. Izdelava sistema uravnoteženih kazalnikov izključno s kazalniki, ki jih je podjetje spremljalo že do sedaj.
8. Nedosledna uporaba terminologije sistemov uravnoteženih kazalnikov.
9. Vzpostavitev sistema kazalnika na nivoju podjetja brez vzpostavitve uravnoteženih sistemov kazalnikov na nižjih nivojih.
10. Prenagljeno povezovanje sistema uravnoteženih kazalnikov s sistemom nagrajevanja.

Na prvo napako, ki jo je navedel Niven, opozarjata tudi Norton in Kaplan, ki sta v svoji knjigi *Uravnoteženi sistem kazalnikov* zapisala, da brez dejavne podpore in sodelovanja vodstvenih delavcev pri vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov s projektom ne bi smeli začeti, saj bo projekt brez vodenja in predanosti na vrhu gotovo propadel (Kaplan in Norton, 2000, str. 311).

Kot je zapisal Niven, je v svoji praksi pogosto doživel, da se podjetja lotijo projekta uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov s preveliko vnemo in pri tem zanemarijo vidik izobraževanja zaposlenih o metodologiji sistema, ki ga uvajajo. Ponavadi se zadovoljijo z delavnico, na kateri dajo osnovne smernice glede delovanja sistemov uravnoteženih kazalnikov, nato pa se lotijo oblikovanja svojega sistema kazalnikov. Rezultat takšnega pristopa k projektu uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov je slabo zasnovan sistem kazalnikov, ki ga podjetje ne more smiselno uporabljati za potrebe strateškega odločanja in vodenja dnevnega poslovanja (Niven, 2002, str. 3).

Pomanjkanje jasne strategije je težava, s katero so se soočili skoraj vsi implementatorji, ki se ukvarjajo s sistemi uravnoteženih kazalnikov. Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov brez strategije ni mogoča. Brez strategije je mogoče uvesti in uporabljati sistem ključnih kazalnikov, nikakor pa ni mogoče vzpostaviti sistema uravnoteženih kazalnikov (Niven, 2002, str. 3).

Brown (Brown, 2006, str. 8) poleg težav, ki so povezane s pomanjkanjem vizije in strateških ciljev v podjetju, opozarja na napake pri oblikovanju sistema

uravnoteženih kazalnikov. Kot najpogostejšo navaja napako, ko podjetja podredijo obliko sistema uravnoteženih kazalnikov ključnim procesom v podjetju. Tako so podjetja izbrala za kategorije kazalnikov procese, kot so npr. raziskave in razvoj, marketing, proizvodnja, nabava, odprema ipd. Čeprav je res, da so omenjeni procesi prisotni v skoraj vsaki poslovni enoti, pa takšno oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov pomeni, da se podjetje osredotoči na notranje procese namesto na rezultate procesov in zadovoljevanje potreb različnih deležnikov v podjetju. Za doseganje teh ciljev pa je treba kombinirati dva ali več procesov v podjetju.

Naslednja napaka, na katero opozarja Brown, je oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov, ki je podrejen 12 ali 15 strateškim ciljem. Napaka pa dobi pogosto absurdne dimenzije, ko se poskuša takšen sistem uravnoteženih kazalnikov uvesti v podrejenih organizacijskih enotah. Primer takšne napake je zasledovanje cilja izboljšanja nabavnega procesa. Ko se takšen cilj uvrsti v sistem uravnoteženih kazalnikov podrejene enote, ki sama opravlja malo ali skoraj nič lastnih nakupov, je zelo težko vzpostaviti ustrezne kazalnike, s katerimi bi se merilo doseganje postavljenega cilja (Brown, 2006, str. 9).

Brown opaza, da podjetja uvrstijo v sistem uravnoteženih kazalnikov neustrezne kazalnike. Brown izpostavi vidika poslovanja s strankami ter učenja in rasti kot posebej problematična. Tako podjetja v sistem uravnoteženih kazalnikov uvrstijo kazalnike, kot so (Brown, 2006, str. 5):

- fluktuacija zaposlenih,
- udeležba na seminarjih,
- letno preverjanje zadovoljstva zaposlenih,
- pritožbe strank,
- število vrstic programske kode, ki ji jo napiše razvijalec,
- povprečna dolžina klica v klicni center.

Uporaba omenjenih kazalnikov je sporna. Tako na primer odhod nesposobnih zaposlencev ni nujno slab kazalnik. Kazalnik merjenja dolžine klica v klicni center ali merjenja števila vrstic, ki jih napiše programer, pa sta predstavnika kazalnikov, ki lahko vzpodbudita neželjeno vedenje med zaposlenimi (Brown, 2006, str. 5).

V nekaterih podjetjih je bil rezultat projektov uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov sistematično merjenje različnih procesov, ki pa jih niso nikoli uspešno povezali med seboj ali s strategijo. V nekaterih podjetjih pa je proces uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov predstavljal zgolj uvedbo novega programskega paketa (Olve in Sjöstrand, 2002, str. 16). Niti prvega, niti drugega ne bi mogli šteti kot uspešno uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju. Za uspešno

lahko štejemo uvedbo sistema uravnoreženih kazalnikov, ki je ustrezno informacijsko podprta in sloni na vzpostavitvi stalne ekipe zaposlenih, ki se ukvarjajo s postavljanjem in testiranjem hipotez.

Vzpostavitvi sistema uravnoreženih kazalnikov mora slediti tudi sistem nagrajevanja. Če se s sistemom uravnoreženih kazalnikov zasledujejo dolgoročni cilji, je skrajno neprimerno, če se vodje nagrajuje za doseganje kratkoročnih finančnih ciljev (Niven, 2002, str. 2).

Paul Niven (Niven, 2002, str. 3) je kot deveto najpogostejšo napako izpostavil vzpostavitev sistema kazalnika na nivoju podjetja brez vzpostavitve uravnoreženih sistemov kazalnikov na nižjih nivojih. Na napako nepovezanosti sistema uravnoreženih kazalnikov z dnevnimi aktivnostmi ljudi v podjetju je opozoril tudi Brown (Brown, 2006, str. 9). Podjetja morajo vzpostaviti sistem uravnoreženih kazalnikov na različnih nivojih. Od nivoja podjetja kot celote pa vse do nivoja posameznega oddelka in zaposlenih v oddelku. Ti sistemi kazalnikov morajo biti med seboj hierarhično povezani od zgoraj navzdol, tako da sistem kazalnikov posameznega zaposlenega zrcali cilje, ki so bili določeni na nivoju podjetja kot celote. Šele tako vzpostavljen sistem kazalnikov bo mogoče zares učinkovito uporabljati v dnevnem poslovanju, saj bodo ljudje vedeli, ali s svojim delom prispevajo k uresničevanju strategije podjetja.

4.1.4 VZDRŽEVANJE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Sistem uravnoreženih kazalnikov je zasnovan tako, da omogoča metodičen pristop k analizi priložnosti, določanju ciljev, merjenje doseganja ciljev, izvajanje iniciativ in nazadnje tudi merjenje doseženega. Podjetje lahko s sistemom uravnoreženih kazalnikov sproti ugotavlja, kako dobro je v doseganju postavljenih ciljev in ima tako možnost prilagoditi svojo strategijo novim informacijam. Ker pa ta proces ni samoumeven in avtomatičen, si bomo v tem poglavju pogledali priporočila strokovnjakov glede vzdrževanja uravnoreženih sistemov kazalnikov.

Podjetje mora zadolžiti osebo ali ekipo za kontinuirano posodabljanje sistema uravnoreženih kazalnikov, sicer uporaba le-tega zelo hitro zatone v pozabo in vodje »zdrsnejo« v ustaljen način vodenja podjetja (Niven, 2002, str. 13).

Pravzaprav preži na uspešno uporabo sistema uravnoreženih kazalnikov več pasti. Pogosto projekti uvedbe sistema uravnoreženih kazalnikov ne uspejo zaradi neustreznega delovanja sistemov za informacijsko podporo ali nezadostnega znanja zunanjih svetovalcev. Vendar je največja nevarnost za neuspešno uporabo

sistema uravnoteženih kazalnikov pomanjkanje vzdrževanja sistema (Niven, 2002, str. 13).

Da bi se izognili neuspehu v uporabi sistema uravnoteženih kazalnikov, Niven svetuje sledeče aktivnosti (Niven, 2002, str. 14):

- upoštevanje sistema uravnoteženih kazalnikov v procesu dolgoročnega strateškega planiranja,
- letna revizija usklajenosti sistema uravnoteženih kazalnikov s strategijo podjetja,
- dosledno zbiranje in vnašanje podatkov v sistem uravnoteženih kazalnikov in izdelava poročil,
- poenotenje uporabe terminologije v podjetju,
- določitev vlog in odgovornosti v povezavi s sistemom uravnoteženih kazalnikov.

Zadnjo točko v seznamu izpostavljata tudi Rohm in Halbach (Rohm in Halbach, 2005, str. 17), ki poudarjata, da je za uspešno uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov v vsakdanjem procesu vodenja treba določiti zaposlene, ki bodo odgovorni za posodabljanje uravnoteženega sistema kazalnikov.

Poleg tega, poudarjata Rohm in Halbach, je treba vključevati uravnotežen sistem kazalnikov v proces razvoja strateških načrtov podjetja (Rohm in Halbach, 2005, str. 18).

4.2 PROJEKTNI VIDIK VZPOSTAVITVE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV

Čeprav smo zapisali, da vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov ni projekt, temveč kontinuiran proces, pa je treba v podjetju za potrebe oblikovanja in implementiranja vzpostaviti projektno ekipo in imenovati vodjo projekta. Naloga vodje projekta oziroma arhitekta, kot ga imenujeta Norton in Kaplan, se na področju projektnega vodenja v ničemer ne razlikuje od del in nalog, ki jih opravljajo projektni vodje na projektih, ki niso povezani s sistemi uravnoteženih kazalnikov.

Glede na lastne izkušnje ugotavljam, da se v slovenskih podjetjih vidik projektnega vodenja pogosto zanemarja, zato bom v naslednjih nekaj poglavjih izpostavil nekaj najpomembnejših vidikov projektnega vodenja.

4.2.1.1 Določitev projektnega načrta

Planiranje projekta je treba jemati zelo resno. Projekt brez projektnega plana je kot ladja brez kompasa. V podjetjih se izvaja neverjetno veliko projektov brez projektnih planov (Murdoch, 2001, str. 41).

Namen faze planiranja je identificirati potrebe podjetja glede na postavljene poslovne cilje (Murdoch, 2001, str. 70). Glede na identificirane cilje projekta se izdelata plan aktivnosti za njihovo doseganje. V tej fazi se določijo aktivnosti, rezultati aktivnosti, način izvedbe in stroški projekta (Murdoch, 2001, str. 70).

Stefanou (2000) ugotavlja, da nerealni časovni okvirji vnašajo nepotreben pritisk na člane ekipe in pogosto vodijo v neuspeh projekta (Adam et al., 2004., str. 4).

Projektni plani imajo zelo veliko vrednost. Zagotavljajo mehanizem za doseganje postavljenih ciljev. Projektni plani morajo biti dobro premišljeni, strukturirani in enostavni za razumevanje (Murdoch, 2001, str. 41).

Dober projektni plan je realističen, temelji na najnovejših informacijah in se ga redno dopolnjuje. Delo je razbito v manjše podsklope, ki jih je mogoče lažje nadzorovati. Dober projektni plan vsebuje tudi dodaten čas in vire za primer nepredvidenih težav. Uporabniki in sektor za informatiko skupaj določijo ključne cilje posameznih faz projekta. Vodja projekta lahko iz dobrega projektnega plana hitro ugotovi težave na projektu, preden le-te postanejo neobvladljive. (Murdoch, 2001, str. 27)

Nekaj nasvetov za projektno planiranje in poročanje (Murdoch, 2001, str. 28):

- načrtujte do podrobnosti – določiti cilje projekta, katere naloge morajo biti opravljene za dosego cilja,
- ustrezno kadrovanje na projekt – v proces načrtovanja vključite celotno ekipo, tudi zunanje svetovalce ali kupce,
- ocenite potreben čas in stroške – ocenite čas in stroške za posamezne faze projekta,
- razbijte naloge na projektu na aktivnosti, ki niso daljše od 10, 20, 30, 40 ur,
- razvijte standarde za delo na projektu – razvijte in uskladite osnovne standarde dela na projektu,
- razvijte mehanizem obvladovanja sprememb na projektu – že v začetku se morate zavedati, da so spremembe neločljiv del projekta,
- razvite merila za oceno rezultatov.

V fazi projektnega planiranja je treba določiti sledeče (Murdoch, 2001, str. 29):

- organizacijsko strukturo,

- projektne mejnike,
- projektni plan s popisom nalog,
- rezultate posameznih faz projekta,
- projektne standarde,
- način poročanja na projektu,
 - o poročanje o tveganjih,
 - o poročanje o kakovosti dela,
 - o poročanje o končanem projektu,
- projektno dokumentacijo,
 - o plan dela,
 - o plan resursov,
 - o urnik,
 - o način obvladovanja tveganj,
 - o pravila medsebojnega komuniciranja,
 - o način testiranja rešitev,
 - o plan izobraževanja uporabnikov,
 - o plan testiranja kakovosti,
 - o plan uvajanja,
 - o merila ocenjevanja rezultatov,
- dokumentiranje zahtevkov za spremembo,
 - o zahtevek za spremembo/naročilo spremembe,
 - o ocena spremembe,
 - o projektni standardi in postopki,
 - o komunikacija na projektu.

Zelo pomembno vprašanje, ki se pojavlja v fazi načrtovanja projekta, je kako podrobno načrtovati. Odgovor ni enoličen in je večinoma odvisen od obsega in časa trajanja projekta. Večji projekti, ki stanejo nekaj milijonov dolarjev, na katerih sodeluje več sto ljudi in ki traja od več mesecev do nekaj let, je treba na začetku zelo podrobno načrtovati (Murdoch, 2001, str. 31). Manjši projekti, ki trajajo največ nekaj tednov in v katerih sodeluje peščica ljudi, se lahko načrtuje manj podrobno.

4.2.1.2Izbira projektne ekipe

Projektni plan in izvedba projekta sta uspešna le toliko, kolikor so uspešni projektni vodja in projektna ekipa. Izbira uspešne projektne ekipe ni samo znanost, temveč tudi umetnost (Wysocki in McGary, 2003, str. 175).

Odločanje o tem, kdo sodeluje na projektu, se sprejme na začetku projekta, v fazi definiranja in načrtovanja projekta. Proces imenovanja članov ekipe na projekt se zaključi, ko se imenovani člani ekipe seznanijo s svojo vlogo na projektu in jo tudi sprejmejo. Koraki v tem procesu so naslednji (Verzuh, 1999, str. 42):

- naloge na projektu se razbijejo na podnaloge, iz katerih je mogoče razbrati znanja, ki jih mora imeti izvajalec naloge za uspešno izvedbo naloge,
- projektni vodja in sponzor projekta pričneta z angažiranjem ljudi znotraj in zunaj organizacije za izvedbo posameznih nalog,
- projektni vodja uskladi pogoje sodelovanja članov ekipe na projektu,
- projektni vodja pojasni projektni načrt in zagotovi, da ga vsi udeleženi razumejo,
- odgovornosti člana ekipe so dokumentirane tako v dokumentu, ki opisuje dela in naloge njegove vloge, kot tudi v projektnem načrtu.

Ko izbirate projektno ekipo, ni dovolj, da presojate tehnično usposobljenost posameznega člana, temveč morate presoditi njegovo vlogo na projektu ter kemijo med posameznikom in ostalimi člani ekipe in projektnim vodjem (Wysocki in McGary, 2003, str. 175).

Projektna ekipa ponavadi sestoji iz treh komponent (Wysocki in McGary, 2003, str. 175):

1. Projektni vodja.
2. Projektna ekipa.
3. Zunanji svetovalci.

Scott et al. (2000) so v svoji študiji izpostavili, da je največja korist, ki jo prinesejo zunanji svetovalci, ta, da izboljšajo notranjo komunikacijo v podjetju. V veliko podjetjih so oddelki med seboj zelo tekmovalni in neradi delijo informacije (Adam et al., 2004, str. 5). Zato delujejo zunanji svetovalci kot neke vrste posredniki med posameznimi oddelki v podjetju.

Palaniswamy et al. (2000) pa so v svoji študiji ugotovili povezavo med komunikacijo med člani ekipe in njihovo storilnostjo. Dokazali so, da višji kot je bil nivo komunikacije, večja je bila storilnost zaposlenih. Člani ekipe morajo komunicirati med seboj, s strankami in dobavitelji ter vsemi ostalimi družbeniki na projektu (Adam et al., 2004, str. 6).

4.2.1.3 Projektni vodja

Potem ko je dosežen dogovor o ciljih in prihodnji vlogi uravnoteženega sistema kazalnikov, bi morala organizacija izbrati osebo, ki bo arhitekt oziroma vodja projekta. Arhitekt vzdržuje okvir, filozofijo in metodologijo za načrtovanje in izdelavo sistema. Kot pri vsakem drugem projektu mora biti stranka, v tem primeru vodstvo podjetja, popolnoma vključena v razvojni proces, saj bo postala končni lastnik sistema in bo vodila managerske procese, povezane z njegovo uporabo (Kaplan in Norton, 2000, str. 311).

Arhitekt vodi proces, nadzira roke sestankov in pogovorov, zagotavlja, da so projektni ekipi na voljo ustrezna dokumentacija, informacijsko gradivo ter podatki o trgu in tekmecih (Kaplan in Norton, 2000, str. 311).

Izkušnje avtorjev teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov kažejo, da je arhitekt ponavadi vodstveni delavec v organizaciji odgovoren za (Kaplan in Norton, 2000, str. 311):

- strateško načrtovanje,
- upravljanje kakovosti,
- finance.

Nekatera podjetja najamejo zunanje svetovalce, ki notranjemu arhitektu pomagajo pri procesu oblikovanje sistema.

Projektni vodja je gonilo in usmerjevalnik projekta. Projektni vodja je odgovoren za pravočasno dokončanje projekta znotraj planiranih stroškov in v skladu z zahtevami, postavljenimi na začetku projekta. Projektni vodja mora imeti pooblastila, ki mu omogočajo izvedbo projekta. Odgovoren je za predstavitev projekta znotraj in zunaj organizacije (Wysocki in McGary, 2003, str. 175).

4.2.1.4 Projektna ekipa

Člani projektne ekipe imajo znanja, ki so potrebna za uspešno izvedbo projekta. Imeti morajo odgovornost in pooblastilo za sprejemanje odločitev o izvajanju aktivnosti, ki so jim bile dodeljene v okviru projektne plana (Wysocki in McGary, 2003, str. 178).

4.2.1.5 Zunanji svetovalci

Podjetja se za izvedbo posameznih projektnih nalog odločajo za angažiranje zunanjih svetovalcev iz dveh razlogov (Wysocki in McGary, 2003, str. 181):

1. Pomanjkanje osebja.
2. Pomanjkanje potrebnih znanj.

Zunanji svetovalci se lahko uporabijo zgolj za izvedbo določene naloge in se tako pojavijo v projektu le za kratek čas, ali pa so prisotni od začetka do konca projekta kot člani projektne ekipe, s to razliko, da niso zaposlenci vašega podjetja (Wysocki in McGary, 2003, str. 182).

Zaradi velikokrat časovno zelo omejenega angažmaja zunanjih svetovalcev na projektu, pa le-ti predstavljajo določeno tveganje na projektu. Tveganja so sledeča (Wysocki in McGary, 2003, str. 182):

- razpoložljivost zunanjih svetovalcev je lahko različna od razpoložljivosti ostalih članov ekipe, zaradi česar lahko prihaja do nepravočasnega dokončanja dodeljenih nalog,
- zunanje svetovalce je, tako kot člane ekipe, treba podrobno seznaniti z njihovo nalogo in vplivu le-te na izvedbo ostalih aktivnosti na projektu,
- zunanji svetovalci imajo pogosto precej drugačne prioritete od ostalih udeležencev na projektu, zato jemljejo dodeljene naloge veliko manj resno kot ostali člani ekipe,
- zaradi manjše predanosti projektu je potreba po preverjanju kakovosti opravljenega dela pri zunanjih sodelavcih večja.

4.2.1.6 Vloga »sponzorja« projekta

Veliko projektov predstavlja organizacijsko nepravilnost anomalijo. Prečkajo oddelčne razmejitve in meje podjetja; zaposlijo ljudi za krajši čas in jih kasneje ponovno vrnejo v okolje, od koder prihajajo. Časovna omejenost projektov lahko predstavlja veliko težavo za projektne vodje, saj le-ti zaradi, pogosto ad-hoc, vzpostavitve projekta nimajo zadostne avtoritete nad člani ekipe. Prav pri reševanju slednjih težav je toliko večja vloga sponzorja projekta (Verzuh, 1999, str. 45).

Sponzor projekta ni nekdo, ki opazuje projekt s strani, temveč nekdo, ki uporabi neformalne komunikacijske kanale v podjetju, razpoložljiva denarna sredstva in kadrovske potenciale za uspešno izvedbo projekta. Sponzor podjetja mora biti oseba, ki lahko sprejme vsaj 80 % odločitev na projektu brez odobritve nadrejenega managerja. Ostale naloge projektnega sponzorja so (Melymuka, 2004):

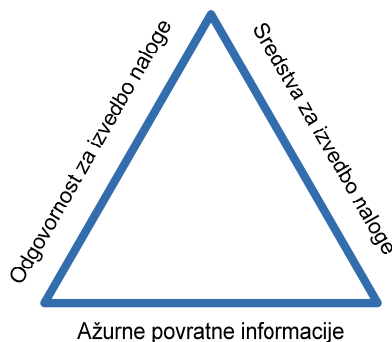
- zagotavljanje, da imajo projektni vodja in člani ekipe ustrezna znanja za izvedbo projekta,
- podajanje smernic, potrebnih za izvedbo ključnih nalog na projektu,
- razumevanje kompleksnosti projekta,
- podeljevanje pooblastil projektnemu vodji,
- nadzorovanje obsega projekta,
- odobritev projektnega plana, urnika in stroškov,
- zagotavljanje sprejemanja projekta znotraj organizacije,
- odpravljanje različnih preprek pri izvedbi projekta,
- zagotavljanje pravočasne razpoložljivosti notranjih resursov na projektu,
- pregledovanje napredka projekta,
- zagotavljanje, da projekt doseže postavljene cilje.

4.2.1.7 Motiviranje članov projektne skupine

Vsakogar ni mogoče motivirati. Vse, kar lahko naredi projektni vodja, je, da vzpostavi okolje, ki bi lahko motiviralo zaposlenega. Projektni vodja mora vzpostaviti okolje, ki omogoča razvoj članov projektne ekipe, nato pa mora prepustiti članu ekipe, da se nanj odzove (Wysocki in McGary, 2003, str. 171).

Profesionalci, ki delajo na področju upravljanja s kadri, poznajo motivatorje in higienske faktorje. Motivatorji so tiste vrste obnašanja, ki imajo pozitiven vpliv na zaposlenega; slednjega motivirajo k boljšemu opravljanju njegovega dela. Higienski faktorji pa so dejavniki, katerih pomanjkanje izzove negativne reakcije pri zaposlenem, vendar pa njihovo obilje ne zagotavlja, da bo zaposlenec svoje delo opravljal bolje (Wysocki in McGary, 2003, str. 172).

Slika 15: Motivacijski trikotnik



Vir: Chapman, 2001

Motivacijski faktorji so (Wysocki in McGary, 2003, str. 172):

1. Doseganje ciljev.
2. Priznanje za opravljeno delo.
3. Napredovanje in rast.
4. Odgovornost.
5. Delo samo po sebi.

Higienski faktorji so (Wysocki in McGary, 2003, str. 172):

1. Politika podjetja.
2. Administracija v podjetju.
3. Delovni pogoji.
4. Medosebni odnosi.
5. Varnost zaposlitve.
6. Plača.

Bo besedah Chapmana je za motiviranje zaposlenih treba zagotoviti troje (Chapman, 2001):

1. Zaposleni mora biti odgovoren za izvedbo točno določene naloge.
2. Zagotovite okolje in sredstva za dosego ciljev.
3. Pravočasno/sproti zagotovite povratno informacijo zaposlenemu glede uspešnosti doseganja zadane naloge.

Nikakor pa kot projektni vodja na projektu ne smete izvajati sledečega (Chapman, 2001):

1. Nejasno definirati odgovornosti za izvedbo naloge ter delegirati eno nalogo več ljudem.
2. Se pretvarjati, kako zelo zaposleni ste.
3. Pridobivati nove člane ekipe za izvedbo nejasno definiranih nalog.
4. Dovoljevati zaposlenim, ki slabo izpolnjujejo svoje naloge, da nadaljujejo svoje delo.
5. Nalagati preveliko količino dela ključnim ljudem na projektu.

5 ŠTUDIJA PRIMEROV

Kot projektni vodja na projektih uvajanja celovitih informacijskih rešitev sem sodeloval na nekaj projektih, kjer se je uvajal sistem uravnoteženih kazalnikov. V tem poglavju si bomo ogledali primer dveh projektov, kjer sta se podjetji odločili za uvedbo celovite informacijske rešitve ter merjenje poslovanja s kazalniki uspešnosti. Podjetji se med seboj razlikujeta v velikosti in panogi poslovanja.

Iz lastnih izkušenj ugotavljam, da so vodstva slovenskih podjetij večinoma slišala za uravnotežene sisteme kazalnikov, vendar pa koncepta vodenja ne poznajo podrobno. Zato imajo pogosto napačne predstave, kaj sistem uravnoteženih kazalnikov je in predvsem kako ga uvesti v podjetje.

Hkrati z analizo projektov uvedbe sistemov uravnoteženih kazalnikov bom podal tudi analizo izbire in uvedbe celovite informacijske rešitve v podjetju. Projekta vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov ter uvedbe celovite informacijske rešitve sta, po mojem prepričanju, med seboj neločljivo povezana. Avtomatizacija pridobivanja vrednosti kazalnikov, uvrščenih v sistem uravnoteženih kazalnikov, je bistvenega pomena za prihodnjo uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov v namene vodenja podjetja.

Zato se analize vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov ne lotevam zgolj z vidika izgradnje sistema uravnoteženega kazalnikov, temveč analiziram tudi vidik vzpostavitve celovite informacijske rešitve, ki zagotavlja osnovno infrastrukturo za zagotavljanje zajema podatkov v podjetju, ki se merijo s kazalniki uspešnosti.

5.1 PODJETJE A

5.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA A

Primer 1: Podjetje A je srednje veliko podjetje s skoraj 300 zaposlenimi v večinski lasti druge kapitalske družbe. Podjetje se ukvarja s procesnim tipom proizvodnje. Sistem uravnoteženih kazalnikov so uvedli zaradi potrebe po poročanju nadrejeni družbi v obliki kazalnikov uspešnosti. Z uvedbo celovite informacijske rešitve želijo poenotiti in poenostaviti spremljanje poslovanja. Sistem uravnoteženih kazalnikov so razvili pred odločitvijo o izbiri celovite informacijske rešitve.

Podjetje je že pred implementacijo orodja za spremljanje sistema uravnoteženih kazalnikov poročalo nadrejeni družbi v obliki kazalnikov uspešnosti. Z uvedbo nove celovite informacijske rešitve in orodja za spremljanje uravnoteženih

sistemov kazalnikov so želeli pospešiti in avtomatizirati proces poročanja nadrejeni družbi.

5.1.2 ANALIZA METODOLOGIJE UVEDBE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V PODJETJU A

V tem poglavju bomo primerjali aktivnosti, ki jih je izvedlo podjetje A s predpisano metodologije uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov, ki sta jo predlagala očeta teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov, Kaplan in Norton. Metodologijo uvedbe po Kaplanu in Nortonu smo opisali v poglavju 4.1.1 (str. 44).

Za primerjavo dejansko opravljenih korakov z metodologijo uvedbe po Kaplanu in Nortonu sem se odločil zaradi velikosti podjetja in dejstva, da je podjetje organizirano v več organizacijskih enot.

Metoda uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu sestoji iz štirih faz. Te faze so (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. Izbira vzorčne organizacije.
2. Opredelitev strateških ciljev.
3. Izbira strateških kazalnikov.
4. Oblikovanje izvedbenega načrta.

Posamezna faza sestoji iz posameznih korakov. Kaplan in Norton sta tako predlagala skupaj deset korakov v procesu izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov.

V nadaljevanju bom analiziral dejanske korake, ki jih je opravilo podjetje A na svoji poti izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov.

5.1.2.1 Izbira vzorčne organizacije

Prva faza izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov, izbira vzorčne organizacije, sestoji iz dveh korakov (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. Izbira organizacijske enote.
2. Opredelitev povezav med strateško poslovno enoto in podjetjem.

Podjetje A sestoji iz ene velike organizacijske enote in več manjših poslovnih enot. Velika organizacijska enota in več manjših poslovnih enot se nahajajo na ozemlju Slovenije, nekaj enot pa na ozemlju Bosne in Hercegovine.

Sedež podjetja kot tudi upravno administrativne službe se nahaja v največji organizacijski enoti Ljubljana.

Zato je bila edina logična izbira enote Ljubljana kot enote, na kateri se bo razvil vzorčni sistem uravnateženih kazalnikov. Izbira organizacijske enote Ljubljana kot vzorčne organizacijske enote je v skladu z metodologijo, ki jo predlagata Kaplan in Norton (Kaplan in Norton, 2000, str. 325).

Izbrana poslovna enota je strateška poslovna enota in izpolnjuje vse kriterije, ki sta jih za izbiro poslovne enote predpisala Kaplan in Norton.

D drugega koraka, ki ga predpisujeta Kaplan in Norton, opredelitev povezav med strateško poslovno enoto in podjetjem, pa podjetje A ni izvedlo. Razlog za neizvedenost omenjenega koraka je v tem, da je izbrana poslovna enota vsebovala cca. 95 % vseh osnovnih sredstev podjetja in cca. 80 % vseh prihodkov podjetja. Kljub temu pa bi osvetlitev povezave med izbrano enoto in podjetjem kot celoto, kot to predlagata Kaplan in Norton (Kaplan in Norton, 2000, str. 325), pomagalo k razvoju boljšega sistema uravnateženih kazalnikov, ki bi ga bilo lažje aplicirati na nivoju ostalih poslovnih enot.

Tako lahko ugotovimo, da je podjetje A v prvi fazi uvedbe sistema uravnateženih kazalnikov uspešno izvedlo korak izbire strateške poslovne enote, kjer bo razvilo sistem uravnateženih kazalnikov, ni pa se posvetilo ugotavljanju medsebojnih razmerij med izbrano strateško poslovno enoto in ostalimi enotami podjetja.

5.1.2.2 Opredelitev strateških ciljev

Druga faza izgradnje sistema uravnateženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu sestoji iz treh korakov (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. Prvi krog pogovorov.
2. Združevanje ciljev.
3. Prva vodstvena delavnica.

V drugi fazi izgradnje sistema uravnateženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu mora arhitekt sistema uravnateženih kazalnikov opraviti ločene pogovore z vodilnimi v podjetju, združiti njihove poglede na prihodnost podjetja in jih predstaviti na vodstveni delavnici.

Podjetje je izbralo vodjo projekta uvedbe sistema uravnateženih kazalnikov ali arhitekta, kot vodjo projekta poimenujeta Kaplan in Norton. Vodja projekta uvedbe sistema uravnateženih kazalnikov je bil vodja službe za kontroling. Služba za kontroling ni imela daljše zgodovine v podjetju A, prav tako je vodja oddelka za kontroling zasedel svoj položaj le kratek čas pred začetkom projekta uvedbe sistema uravnateženih kazalnikov.

Vodja projekta ali arhitekt ni imel predhodnih izkušenj z uvedbo ali uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov. Potem ko je prevzel vodstvo projekta uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov, ni bil napoten na nobeno šolanje na temo uravnoteženih kazalnikov. Pri svojem delu si je pomagal z nasveti zaposlenih v nadrejeni družbi.

Arhitekt sistema uravnoteženih kazalnikov je opravil več pogovorov s člani uprave. Člani uprave, ki so bili odgovorni za posamezna področja v podjetju, so na teh srečanjih vsak po svoje posredovali videnje razvoja podjetja po področjih, ki jih pokrivajo. Arhitekt sistema uravnoteženih kazalnikov je opravil tudi več pogovorov z vodji oddelkov po posameznih področjih in si tako ustvaril podrobno sliko o strateških ciljih po posameznih področjih.

V naslednji fazi je arhitekt združil predstavljene cilje in jih predstavil na skupni vodstveni delavnici. Člani uprave so na vodstveni delavnici zahtevali manjše popravke predstavljenih strateških ciljev, vendar so bili s predstavljenim po večini zadovoljni.

Podjetje A je izvedlo vse tri predvidene korake, ki jih predvideva metodologija vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu, in je opredelilo strateške cilje podjetja.

5.1.2.3 Izbira strateških kazalnikov

Tretja faza izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov po Kaplanu in Nortonu sestoji iz dveh korakov (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. Sestanki podskupin.
2. Druga vodstvena delavnica.

Namen tretje faze procesa izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov je poenotiti strateške cilje podjetja, določiti kazalnike, s katerimi se bo merilo doseganje postavljenih ciljev, in vzpostavitev vzročno-posledičnih povezav med kazalniki (Kaplan in Norton, 2000, str. 322).

Podjetje uskuinja ključne kazalnike uspešnosti v perspektive sistema uravnoteženih kazalnikov. Perspektive sistema uravnoteženih kazalnikov so (Kaplan in Norton, 2000, str. 21):

1. Finančni vidik.
2. Poslovanje s strankami.
3. Notranji poslovni procesi.
4. Učenje in rast.

Pri definiranju ključnih kazalnikov po perspektivah sistema uravnoveženih kazalnikov so se začela kazati večja odstopanja od predpisane metodologije.

Kot smo uvodoma povedali, je podjetje A v večinski lasti druge kapitalske družbe, ki zahteva poročanje tudi v obliki kazalnikov uspešnosti. Poročanje v obliki vrednosti posameznih kazalnikov je bil tudi razlog, da se je podjetje A odločilo za uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov.

Od nadrejene družbe predpisani kazalniki uspešnosti poslovanja so bili zaradi narave nadrejene družbe izključno finančne narave. Ker je bil primarni vzgib podrejene družbe za vzpostavitev sistema uravnoveženi kazalnikov hitrejši in avtomatizirano poročanje vrednosti kazalnikov, ki jih je predpisala nadrejena družba, se niso posebej poglobili v finančni vidik svojega sistema uravnoveženih kazalnikov.

Ker so bili kazalniki finančnega vidika prepisani iz zahtev, posredovanih od nadrejene družbe, jih je bilo zelo težko povezati s kazalniki po preostalih področjih. Zato so bile vzpostavljene vzročno-posledične povezave med kazalniki po področjih nenaravne in niso omogočale izdelave hipotetičnih scenarijev poslovanja. Prav tako je sistem uravnoveženih kazalnikov izgubil na svoji vlogi v podjetju.

Vendar pa težave z določitvijo kazalnikov v finančnem vidiku niso bile edine težave, s katerimi se je soočilo podjetje v tej fazi izgradnje sistema uravnoveženih kazalnikov.

Naslednje področje, kjer so se pojavile težave, je bil vidik poslovanja s strankami. Podjetje je večji del svojih prihodkov pridobivalo iz koncesijske dejavnosti, kjer ni imela neposredne konkurence. Zato se ni posebej posvetilo temu vidiku.

Prav tako je podjetje zanemarilo vidik učenja in rasti. Pod lastništvom nadrejene družbe, ki ni imela dolgoročnih načrtov s podjetjem A, je moralo vodstvo podjetja kontinuirano zniževati stroške poslovanja. V tem kontekstu je vodstvo obravnavalo zaposlene predvsem kot stroške podjetja in ne kot vire, na katerih gradi konkurenčno prednost. Temu primerno so bili izbrani cilji na vidiku učenja in rasti.

Edini vidik, kjer si je podjetje postavilo strateške cilje in nato določilo kazalnike, je vidik notranjih poslovnih procesov. Podjetje je v preteklih obdobjih veliko investiralo v razvoj opreme in informacijske sisteme za podporo proizvodnim procesom. Tako je imelo na voljo obilo podatkov, ki jih je lahko uporabilo v sistemu uravnoveženih kazalnikov.

Podjetje je tako določilo konkretne cilje na področju notranjih poslovnih procesov, prevzelo cilje na področju finančnega vidika in skorajda zanemarilo vidika poslovanja s strankami ter učenja in rasti.

Pomanjkljivosti pri definiranju ciljev in kazalnikov po posameznih vidikih sistema uravnoteženih kazalnikov je vodila v slabo in ponekod napačno vzpostavljene vzročno-posledične povezave med kazalniki. Ker so te povezave med kazalniki bistvenega pomena za uspešno uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov, je treba v napakah, ki jih je naredilo podjetje v tej fazi uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov, iskati vzroke za kasnejšo neuporabo sistema v praksi.

5.1.2.4 Oblikovanje izvedbenega načrta

V zadnji fazi oblikovanja sistema uravnoteženih kazalnikov se izdelava izvedbeni načrt, s katerim bo podjetje vpeljalo sistem uravnoteženih kazalnikov v uporabo. Zadnja faza sestoji iz sledečih korakov (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. Sestava izvedbenega načrta.
2. Tretja vodstvena delavnica.
3. Dokončanje izvedbenega načrta.

V zadnji fazi mora podjetje določiti izvedbeno ekipo, ki je sodelovala pri vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov v izbrani strateški enoti in bo sodelovala pri uvedbi sistema uravnoteženih kazalnikov v ostalih enotah podjetja (Kaplan in Norton, 2000, str. 324).

Določijo se viri podatkov in način merjenja po posameznih kazalnikih. Ekipo poveže izbrane kazalnike z bazo podatkov in informacijskimi sistemi (Kaplan in Norton, 2000, str. 324).

Vodstvena ekipa se dogovori o načinu posredovanja sistema uravnoteženih kazalnikov zaposlenim in načinu vključitve sistema uravnoteženih kazalnikov v managerski sistem organizacije (Kaplan in Norton, 2000, str. 324).

V podjetju A so v procesu povezovanja podatkovnih baz z izbranimi kazalniki ugotovili, da imajo zadostne podatkovne vire na področju notranjih poslovnih procesov predelave, primanjkujejo pa jim podatkovni viri za področje notranjih poslovnih procesov nabave, prodaje in skladiščnih procesov. Prav tako so ugotovili, da imajo pomanjkljive podatkovne vire za poročanje po finančnem vidiku. Zato se je podjetje A odločilo za nakup celovite informacijske rešitve.

Odločitev za nakup celovite informacijske rešitve pa je bila tudi edina oprijemljiva aktivnost, ki jo je podjetje določilo v zadnji fazi uvedbe sistema uravnoteženih kazalnikov. Podjetje tako ni določilo načina predstavitve sistema uravnoteženih

kazalnikov zaposlenim, razvilo pa ni niti sistemov uravnoveženih kazalnikov na nižjih nivojih poslovnih enot. Prav tako v podjetju niso predvideli spremembe v načinu vodenja podjetja oziroma datuma začetka uporabe sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetju.

Razhajanja med predpisano metodologijo in praktičnimi izkušnjami v podjetju A se v zadnji fazi še povečajo in vplivajo na neuspešnost vpeljave sistema uravnoveženih kazalnikov.

5.1.2.5 Končne ugotovitve

Podjetje A ni uspelo vzpostaviti delujočega sistema uravnoveženih kazalnikov. Razlogov za to je več, glavni razlog za neuspeh pa je v podrejenosti vodstva podjetja finančnim ciljem nadrejenega podjetja.

Ker so nadrejeno podjetje zanimali zgolj kratkoročni finančni cilji, podjetje ni moglo razviti dolgoročnih strateških ciljev. Vzpostavitev vizije in ciljev podjetja pa je bistveni predpogoj za vzpostavitev sistema uravnoveženih kazalnikov.

Pomanjkanje povezane vizije in strategije je onemogočila vzpostavitev strateških ciljev podjetja, kazalnikov merjenja po vidiku poslovanja s strankami ter učenja in rasti. Podjetje je nato poskušalo vzpostaviti vzročno-posledične povezave med kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov in finančnim vidikom. Te povezave so bile večinoma nenaravne in niso izražale dejanskih vzročno-posledičnih povezav.

Tabela 5: Uspešnost izvedbe faz v procesu uvedbe sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetju A

Faza uvedbe sistema uravnoveženih kazalnikov	Uspešnost izvedbe faze
Izbira vzorčne organizacije	Deloma uspešno
Opredelitev strateških ciljev	Deloma uspešno
Izbira strateških kazalnikov	Neuspešno
Oblikovanje izvedbenega načrta	Neuspešno

Vir: Lasten

Sistem uravnoveženih kazalnikov služi tudi kot generator pozitivne energije v podjetju. S sistemom uravnoveženih kazalnikov se doseže, da so vsi zaposleni seznanjeni s smerjo razvoja podjetja in se trudijo dosegati postavljene cilje. Zato je bistvenega pomena, da vodstvo podjetja predvidi aktivnosti, s katerimi bo

predstavilo sistem uravnoteženih kazalnikov zaposlenim. Podjetje A je v celoti zanemarilo omenjeni vidik vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov.

Podjetje A prav tako ni vzpostavilo sistema uravnoteženih kazalnikov na nivoju ostalih organizacijskih enot, temveč je od teh zahtevala poročanje po posameznih kazalnikih.

Kot vidimo v tabeli 5, je podjetje uspešno izvedlo le dve od štirih faz uvedbe sistema uravnoteženi kazalnikov.

5.1.3 ANALIZA IZBIRE IN VZPOSTAVITVE CELOVITE INFORMACIJSKE REŠITVE V PODJETJU A

Prav tako je podjetje naredilo več napak, povezanih s samo vzpostavitvijo celovite informacijske rešitve, ki bodo imele pomemben vpliv na morebitno kasnejšo uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju in opravljanje dnevnih aktivnosti. Tako so prvi kontakt s ponudniki celovitih informacijskih rešitev vzpostavili informatiki v podjetju. Razlog zato je preprost: informatiki so nezadovoljni s sedanjim stanjem informacijske podpore v podjetju, saj morajo veliko časa porabiti za pridobivanje in uparjanje podatkov iz različnih sistemov ter imajo možnost seznaniti se z razvojem na področju informacijskih rešitev na različnih konferencah, na katere jih pošilja podjetje. Je pa to tudi prva napaka, ki jo delajo podjetja, saj pogosto menijo, da je izbira celovite informacijske rešitve tehnično vprašanje in zaradi tega domena informatike. Takšno razmišljanje je eden izmed razlogov za neuspeh projektov uvedbe celovitih informacijskih rešitev (Donovan, 2002). Donovan še ugotavlja, da oddelek za informatiko ne pozna dovolj strateških ciljev podjetja in dnevnih operativnih potreb uporabnikov v različnih oddelkih za sprejemanje odločitve o izbiri celovite informacijske rešitve.

Prve sestanke s ponudniki informacijskih rešitev so opravili informatiki. Njihovi kriteriji za izbiro rešitve so bili cena, zaupanje v implementacijsko ekipo, tehnologija in funkcionalnosti, ki jih ponuja celovita informacijska rešitev. Izbiro celovite informacijske rešitve so izvedli v dveh krogih, pri čemer sta bila v končni izbor povabljeni dva ponudnika informacijskih rešitev. Pravzaprav je drugi krog služil zgolj zniževanju cene prednostne ponudbe, saj je odločitev o izbiri dejansko že bila sprejeta, vendar so z direktno primerjavo cene kot »odločujočega« kriterija želeli znižati ceno ponudnika. V procesu izbire rešitve, člani ekipe, ki je izvajala izbor celovite informacijske rešitve, niso zahtevali ogleda referenčne instalacije oziroma si niso ogledali delovanja in funkcionalnosti na testnem sistemu. Prav tako v ekipo, ki je vodila izbor, niso bili vključeni vsi ključni uporabniki informacij.

Podjetje pred začetkom izbora celovite informacijske rešitve tudi ni izvedlo poglobljene analize svojih procesov in informacijskih potreb. Tudi na to je opozoril Donovan, namreč, da se mnogo podjetij raje izogne pregledu lastnih strategij in poslovnih procesov ter raje analizirajo funkcionalnosti in lastnosti celovite informacijske rešitve. Izbira celovite informacijske rešitve bi praviloma morala slediti poglobljeni analizi strategij razvoja, identifikaciji strateških ciljev, analizi procesov v podjetju, toku informacij v podjetju in celotni vrednostni verigi, torej tudi procesov zunaj podjetja (Donovan, 2002). Analiza je prvi in ključni korak v celotnem procesu prenove informacijskega sistema v podjetju.

Ker so bili informatiki pobudniki projekta prenove informacijske tehnologije v podjetju, ne preseneča, da je bil za projektne vodje imenovan vodja informatike. Poleg vodje projekta, projektnih članov, so v podjetju imenovali tudi sponzorja projekta, ki je bil član uprave in je tako imel dovolj veliko avtoriteto, da je lahko zagotovil potrebne vire za izvedbo projekta. Na tej točki je sporno imenovanje informatika kot vodje projekta, saj oddelek informatike nima večje teže v podjetju, enako velja tudi za vodjo oddelka, ki si tako na projektu ne more zagotoviti potrebne avtoritete. Projektni vodja mora imeti izkušnje in sposobnosti za dokončanje projekta v postavljenem času, v okviru načrtovanih stroškov in v skladu s postavljenimi zahtevami (Wysocki in McGary, 2003, str. 178).

Projektni vodja zaradi nedefiniranih ciljev projekta tudi ni mogel sestaviti projektnega plana. Uprava je določila rok za prehod v živo z novo aplikacijo, vse ostale aktivnosti pa so se morale »nekako« zložiti znotraj tega časovnega okvira. Takšen način dela pa je v popolnem nasprotju s predlogi, ki jih je za izvedbo projekta implementacije podal Stafford (Stafford, 2005), ki je zapisal, da je za uspešno izvedbo projekta nujno potrebno vzpostaviti projektni plan in zagotoviti njegovo dosledno izvajanje.

Kot že rečeno, podjetje pred izbiro celovite informacijske rešitve ni izvedlo poglobljene analize procesov in popisa dejanskih informacijskih potreb. Podjetje je tako začelo implementacijo novega informacijskega sistema brez jasno definiranih in merljivih ciljev na projektu. Verzuh (Verzuh, 1999, str. 8) je kot prvi kriterij za uspešno izvedbo projekta navedel prav jasno in razumljivo definiranje ciljev projekta, kot drug kriterij je izpostavil potrebo po jasni razdelitvi odgovornosti za doseganje posameznih ciljev med sodelujočimi na projektu ter po vzpostavitvi mehanizmov merjenja doseganja ciljev na projektu.

Namesto jasno definiranih ciljev je projektni vodja prepustil definiranje ciljev po področjih posameznim članom ekipe. Sčasoma se je pokazalo, da poskušajo člani ekipe replicirati obstoječi informacijski sistem znotraj novega informacijskega sistema, česar pa brez večjih posegov v sistem ni bilo mogoče. Skoraj vsak

svetovalec bo svetoval, da je bolje sprejeti funkcionalnosti paketa, kot pa jih prilagajati. Mnoga izmed podjetij, ki so se odločila za prilagoditve, so spoznala, da so bile slednje nepotrebne, saj bi s standardnimi funkcionalnostmi enostavneje in bolje pokrile svoje potrebe, vendar tega na začetku projekta, ko so se odločili za prilagoditev, zaradi nepoznavanja delovanja projekta niso mogli oceniti (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str. 45).

Ključni uporabniki, imenovani na projekt, niso bili razbremenjeni svojih vsakdanjih aktivnosti, zaradi česar so projektu namenili zelo malo časa. Tako si na začetku implementacije niso vzeli zadosti časa, da bi se seznanili s funkcionalnostmi, ki jih nudi nov informacijski sistem. Raziskava, izvedena v letu 1998, je pokazala, da je za večino neuspešnih implementacij celovitih informacijskih rešitev krivo neustrezno povezovanje funkcionalnosti, ki jih nudijo rešitve, in poslovnih potreb podjetja. Informacijska rešitev namreč zaradi svoje nefleksibilnosti »vsili« podjetju določen vzorec delovanja. Podjetja se morajo na to pripraviti že na začetku projekta in ne smejo pričakovati, da bo mogoče rešitev v celoti prilagoditi njihovim potrebam (Adam et al., 2004, str. 3).

V primeru 1 vidimo, da je podjetje delalo napake tako v projektu vzpostavitve celovite informacijske rešitve kot tudi v projektu vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov. Bistvena napaka, ki jo je naredilo podjetje, je bila nepripravljenost na projekt uvedbe celovite informacijske rešitve. Če bi podjetje naredilo poglobljeno analizo trenutnih procesov in določilo cilje, ki bi bili usklajeni s strategijo podjetja, bi lahko uvedlo celovito informacijsko rešitev veliko kakovostnejše.

5.2 PODJETJE B

5.2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA B

Primer 2: Podjetje B je srednje veliko trgovsko podjetje s skoraj 30 zaposlenimi in je v celoti v lasti enega lastnika, ki je hkrati direktor podjetja. Podjetje se je za uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov odločilo zaradi želje direktorja po boljšem spremljanju delovanja podjetja.

Podjetje B po svojih karakteristikah v ničemer ne odstopa od opisa malega oziroma srednje velikega podjetja, ki so ga podali Andersen, Cobbold in Lawrie. Omenjeni avtorji so proučevali razlike med načinom vodenja velikih in malih ter srednje velikih podjetij. Ugotovili so, da za slednja velja, da vodja, ponavadi lastnik podjetja, direktno delegira naloge manjšemu številu podrejenih brez vmesne

dodatne pomoči pri upravljanju. Takšen način upravljanja postane zelo neučinkovit, ko se začne število zaposlenih približevati številki 100 (Andersen, Cobbold in Lawrie, 2001, str. 3).

Tako tudi v podjetju B direktor, ki je hkrati lastnik podjetja, diktira način in dinamiko dela v podjetju. Direktor vodi podjetje zelo avtoritativno in se je za uvedbo nove informacijske rešitve odločil zaradi želje po boljšem spremljanju procesov v podjetju. V podjetju je manj kot 30 zaposlenih, od katerih jih le slaba polovica obvlada delo z računalnikom.

Podjetje nima ločenih organizacijskih enot in opravlja svojo dejavnost na eni lokaciji.

5.2.2 ANALIZA METODOLOGIJA UVEDBE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V PODJETJU B

Podjetje B se pri vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov ni oprlo na nobeno metodologijo vzpostavitve. Ker gre za manjše podjetje brez večjega števila organizacijskih enot, bom primerjal metodo vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov v podjetju B z metodo uvajanja, ki jo predlaga podjetje Balanced Scorecard Institute.

Vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov se po metodi, ki jo predlaga podjetje Balanced Scorecard Institute, izvede v dveh stopnjah s skupaj devetimi koraki (Rohm, 2002, str. 3). Metodo smo podrobno opisali v poglavju 4.1.2. Faze in koraki v procesu so:

1. Izgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - 1.1. Ocena priložnosti.
 - 1.2. Izdelava strategije za izrabo priložnosti.
 - 1.3. Določitev ciljev.
 - 1.4. Povezava ciljev v sistem.
 - 1.5. Določitev kazalnikov za merjenje doseganja postavljenih ciljev.
 - 1.6. Določitev iniciativ za doseg ciljev.
 - 1.7. Avtomatiziranje delovanja sistema uravnoteženih kazalnikov.
2. Implementiranje sistema uravnoteženih kazalnikov.
 - 2.1. Izdelava podrejenih sistemov kazalnikov na nižjih ravneh organizacije.
 - 2.2. Ocena doseženega.

5.2.2.1 Izgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov

Prvi faza v procesu vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov po metodi podjetja Balanced Scorecard Institute sestoji iz sedmih korakov. V nadaljevanju si bomo ogledali primerjavo po posameznih korakih.

5.2.2.1.1 Ocena priložnosti

Ponavadi opravijo podjetja prvi korak v obliki delavnice za vodstvo podjetja. Pri tem se poslužujejo SWOT metodologije (Rohm in Halbach, 2005, str. 6). Podjetje B se je resno lotilo prvega koraka vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov. Podjetje se je v času, ko se je odločalo za vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov, nahajalo v precej težkem položaju, saj so se nekateri večji dobavitelji odločili nastopati samostojno na slovenskem trgu. Zaradi tega je morale podjetje oceniti priložnosti in svoje konkurenčne prednosti.

Podjetje B je izvedlo ta korak zelo natančno in kakovostno. Ocena priložnosti je kazala prispevek vseh zaposlenih na različnih nivojih v podjetju. Prav tako so v podjetju dosegli konsenz glede priložnosti podjetja na trgu.

5.2.2.1.2 Izdelava strategije za izrabo priložnosti

Strategija je hipoteza glede tega, kako bi podjetje moralo izvajati svoje procese, da bi doseglo postavljene cilje (Rohm in Halbach, 2005, str. 7). Podjetje B je sestavilo seznam aktivnosti, ki jih mora izvesti, da bi izrabilo priložnosti, identificirane v prejšnjem koraku. Iz sestavljenega seznama aktivnosti je mogoče razbrati strategijo podjetja za izrabo priložnosti, ki so jih identificirali v prvi fazi procesa.

5.2.2.1.3 Določitev ciljev

Podjetje B je hkrati z določitvijo seznama aktivnosti določilo cilje, ki jih želi doseči. Cilji so bili jasno definirani in so zrcalili strateške usmeritve podjetja.

5.2.2.1.4 Povezava ciljev v sistem

Razmerja med cilji pomagajo določiti verigo kazalnikov, ki jih je treba opazovati, da bi podjetje doseglo določen strateški cilj (Rohm in Halbach, 2005, str. 8). V tej fazi so se začele kazati pomanjkljivosti, ki izhajajo iz nepoznavanja sistemov uravnoteženih kazalnikov. Vodja projekta vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov je iz dostopne literature vedel, da morajo vzpostaviti vzročno-posledične povezave med kazalniki.

Pri vzpostavljanju vzročno-posledičnih povezav med kazalniki pa so naredili napako, saj so povezave podredili obstoječemu sistemu nagrajevanja v podjetju. Tako vzročno-posledične povezave med kazalniki niso izražale dejanskega

vzročno-posledičnega toka med kazalniki, temveč administrativno vzpostavljene vzročno-posledične povezave.

Direktor se je s tako vzpostavljenimi vzročno-posledičnimi povezavami strnjel, saj je gledal na sistem uravnoteženih kazalnikov z vidika boljšega nadzorovanja podjetja in ne z vidika razvoja in uresničevanja strategije.

5.2.2.1.5 Določitev kazalnikov za merjenje doseganja postavljenih ciljev

Podjetje je kljub svoji majhnosti določilo presenetljivo veliko število kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja. Število kazalnikov je preseglo število 30. Kazalniki so bili neenakomerno porazdeljeni po vidikih sistema uravnoteženih kazalnikov.

Večina kazalnikov za merjenje doseganja postavljenih ciljev je bilo določenih v vidiku notranjih poslovnih procesov in vidiku poslovanja s strankami.

5.2.2.1.6 Določitev iniciativ za doseg ciljev

Korak določanja iniciativ za doseg ciljev je podjetje popolnoma zanemarilo. Odgovorna ekipa za vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov je menila, da se s seznamom aktivnosti za doseganje ugotovljenih priložnosti, poda tudi iniciative za doseg ciljev.

5.2.2.1.7 Avtomatiziranje delovanja sistema uravnoteženih kazalnikov

Podjetje je zelo hitro ugotovilo, da trenutno spremljanje poslovanja z excelovimi preglednicami in programom za vodenje računovodstva ne bo omogočalo avtomatizacije vodenja podjetja s sistemom uravnoteženih kazalnikov. Zato se je podjetje odločilo za nakup celovite informacijske rešitve, s katero bo podprlo procese v podjetju in zagotovilo podatkovne vire za potrebe sistema uravnoteženih kazalnikov.

5.2.2.2 Implementiranje sistema uravnoteženih kazalnikov

Podjetje zaradi svoje majhnosti ni razvilo podrejenih sistemov uravnoteženih kazalnikov na nižjih nivojih.

Sistema uravnoteženih kazalnikov ni začelo uporabljati pred vzpostavitvijo celovite informacijske rešitve, zato tudi ni moglo oceniti pravilnosti delovanja oblikovanega sistema uravnoteženih kazalnikov.

5.2.2.3 Končne ugotovitve

Podjetje B se je sistematično lotilo vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov. Uspešnost vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov pa je vprašljiva zaradi želja direktorja po vzpostavitvi sistema uravnoteženih kazalnikov.

Direktor se je za sistem uravnoteženih kazalnikov odločil zaradi želje po boljšem spremljanju delovanja podjetja in ne zaradi potrebe po vzpostavitvi dolgoročne strategije podjetja in načina implementacije.

Druga napaka, ki jo je naredilo podjetje, je, da se je lotilo vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov brez ustreznih znanj. Vodja projekta in člani ekipe niso imeli izkušenj z vzpostavitvijo in uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov. Zato so pri oblikovanju sistema uravnoteženih kazalnikov naredili več napak, zaradi česar je vprašljiva uporabnost razvitega sistema uravnoteženih kazalnikov.

5.2.3 ANALIZA IZBIRE IN VZPOSTAVITVE CELOVITE INFORMACIJSKE REŠITVE V PODJETJU B

Podjetje je pred odločitvijo o izbiri celovite informacijske rešitve zapisalo funkcionalnosti, ki jih mora imeti nov informacijski sistem. Vendar je hiter pregled pokazal, da gre pri zapisanih funkcionalnostih bolj za skupek različnih funkcionalnosti, ki jih ponujajo moderna orodja, kot za dejansko usklajen pristop k informatizaciji procesov v podjetju. Podjetje se pri zapisu ciljev ni oziralo na strateške cilje podjetja ter na njegove zmožnosti, temveč so cilji zrcalili želje direktorja po čim boljšem spremljanju poslovanja v podjetju.

Procesa implementacije celovite informacijske rešitve podjetje ni izvedlo, ker je bil prevelik razkorak med zahtevanimi funkcionalnostmi in sposobnostjo ljudi za njihovo uporabo. Celovite informacijske rešitve so generični sistemi, ki jih je pred uporabo treba ustrezno konfigurirati, prilagoditi in integrirati s preostalimi informacijskimi sistemi v podjetju (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str. 1).

Kot smo še zapisali, je naloga ekipe naročnika, ki uvaja celovito informacijsko rešitev, da se čim bolje seznani z možnostmi, ki jih ponuja celovita informacijska rešitev, in da na tej osnovi sprejme odločitve glede implementacije, ki so najboljše za podjetje (Shanks, Seddon in Willcocks, 2003, str. 3). Stafford opozarja (Stafford, 2005), naj podjetja ne implementirajo funkcionalnosti, ki jih ne bodo znali uporabljati.

Ekipa naročnika v tem primeru ni imela niti sposobnosti razumeti funkcionalnosti sistema niti ni bila sposobna oziroma ni imela pooblastil za sprejemanje odločitev, potrebnih za izvedbo implementacije celovite informacijske rešitve.

Napaka podjetja (direktorja) je bila, da ni pravilno ocenilo sposobnosti zaposlenih za vzpostavitev in uporabo naprednih funkcionalnosti, ki jih je nudil sistem. Uporabniki so do začetka uvedbe celovite informacijske rešitve za spremljanje poslovanja večinoma uporabljali excelove preglednice in preskok na uporabo naprednih funkcionalnosti novega informacijskega sistema je bil preprosto prevelik. Podjetje bi moralo informacijsko rešitev vpeljati postopoma tako, da bi najprej nadomestilo uporabo excelovih preglednic z uporabo celovite informacijske rešitve. Nato bi moralo sčasoma začeti uporabljati napredne funkcionalnosti.

Poleg tega bi moral direktor izkazati zaupanje v zaposlene tako, da bi jim dovolil svobodo odločanja pri izvedbi implementacije informacijskega sistema.

6 PREDLOGI ZA HITREJŠO IN USPEŠNEJŠO VZPOSTAVITEV INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODPORO URAVNOTEŽENEMU SISTEMU KAZALNIKOV

V tem poglavju bom podal nekaj konkretnih predlogov, s katerimi lahko majhna in srednje velika podjetja izboljšajo proces vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov in informacijske podpore le-temu. Predlogi so razvrščeni po pomembnosti.

Predlogi za izboljšanje procesa izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov in vpeljave informacijskega sistema za podporo uravnoteženim kazalnikom:

Določite projektnega vodjo, ki ima izkušnje s projektnim vodenjem

Projektni vodja mora imeti izkušnje s področja projektnega vodenja. Poleg znanj na področju projektnega vodenja je zaželeno, da ima projektni vodja tudi izkušnje z izgradnjo sistema uravnoteženih kazalnikov ali vsaj njegovo uporabo. Poznavanje informacijskih tehnologij je zaželeno, ni pa nujno, saj se mora projektni vodja osredotočiti na vsebino in ne na tehnologijo.

Vprašljiv je tudi odnos med delodajalcem (direktorjem) in vodjo projekta. Direktor igra pomembno vlogo v procesu izdelave sistema uravnoteženih kazalnikov in vodja projekta mora zagotoviti njegovo ustrezno udeležbo na projektu. Če je projektni vodja zaposlenec podjetja, ima veliko manjši manevrski prostor v komunikaciji z direktorjem, kot bi ga imel nekdo, ki v podjetju ni zaposlen.

Bodite realni glede funkcionalnosti poslovnega informacijskega sistema

Bistvenega pomena za uspeh uvedbe poslovnega informacijskega sistema je, da podjetje (poslovodstvo) realno oceni potrebe in zmožnosti zaposlenih za uporabo funkcionalnosti, ki jih ponuja informacijski sistem.

Vztrajanje na uporabi funkcionalnosti, ki so zaposlenim nerazumljive ali zahtevajo več časa, kot je uporabna vrednost informacije, ki jo bo pridobil zaposleni iz sistema, je nesmiselno.

K izgradnji sistema uravnoteženih kazalnikov in uvedbi informacijske podpore pristopite projektno

Podobno kot izgradnja stavbe ali izdelava prototipa novega proizvoda je tudi izgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov in uvedba poslovnega informacijskega sistema projekt. Podjetje mora določiti projektne vodjo, člane ekipe, izdelati projektni načrt, določiti cilje ipd., kot to velja za ostale projekte.

Izobrazite člane projektne ekipe

Čeprav je bila teorija sistemov uravnoteženih kazalnikov razvita v 90-ih letih prejšnjega stoletja, je v našem prostoru dokaj neznana. Zaposleni, predvsem tisti, ki imajo zaključeno srednjo ali največ višjo stopnjo izobrazbe, se v večini primerov niso še nikoli seznanili s pristopom vodenja podjetja s sistemom uravnoteženih kazalnikov.

Kljub navidezni enostavnosti teorije (teorijo je mogoče pojasniti v nekaj točkah) pa je za izgradnjo sistema uravnoteženih kazalnikov treba imeti veliko več znanja. Avtorja teorije sistemov uravnoteženih kazalnikov opozarjata, da univerzalnih rešitev ni in da mora vsako podjetje razviti svoj sistem uravnoteženih kazalnikov, ki bo zrcalil njegove prednosti. Kaplan in Norton sta podala predlog, kako pristopiti in voditi projekt vodenja sistema uravnoteženih kazalnikov, nikoli pa nista podala univerzalne oblike sistema uravnoteženih kazalnikov.

V tujini se pogosto odločajo za najem zunanjih svetovalcev, ki nato podjetju pomagajo razviti sistem uravnoteženih kazalnikov. Zunanji svetovalci zagotovijo ustrezno znanje in izkušnje na projektu. Podjetje jih lahko uporabi za šolanje svojih kadrov in kot pomoč pri vodenju projekta izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov.

Stimulirajte člane projektne ekipe

Aktivnosti, povezane z izgradnjo sistema uravnoteženega kazalnika in uvedbe poslovnega informacijskega sistema, so dodatne aktivnosti, ki jih morajo opraviti člani projektne ekipe. Mnogo direktorjev je prepričanih, da je to naložba zaposlenih v prihodnost podjetja, ki je ni treba dodatno nagraditi.

Takšno prepričanje je zmotno in vodi v nezadovoljstvo zaposlenih s pogoji dela v podjetju. Zaradi izvedbe aktivnosti, povezanih z izgradnjo sistema uravnoteženih kazalnikov, morajo v času trajanja projekta podaljšati svoj delavnik, zaradi česar trpi njihovo zasebno življenje. Četudi je naložba v vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov naložba v prihodnost podjetja, pa bo največjo korist od tega imel lastnik podjetja in ne zaposleni.

Eden izmed učinkov vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov je tudi generiranje ustvarjalne energije v podjetju, ki jo je nato mogoče kanalizirati v

doseganje ciljev podjetja. V primeru neustreznega nagrajevanja zaposlenih, pa lahko proces vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov povzroči nastanek negativne energije, ki bo podjetju onemogočila doseganje kakršnih koli ciljev.

Zaposlene lahko stimulirate na različne načine. Med managerji največkrat velja zmotno prepričanje, da si zaposleni želijo več denarja. Moje izkušnje kažejo, da si zaposleni želijo priznanja vodilnega, da ceni njihovo delo.

Natančno določite posamezne faze in pričakovane rezultate posameznih faz projekta

Projekt izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov in uvedbe poslovnega informacijskega sistema razdelite v posamezne, logično zaključene faze, ki jih boste lažje nadzorovali. Že v začetku projekta določite, kaj želite doseči v posamezni fazi projekta. Tako boste dali osnovno usmeritev aktivnostim na projektu.

Določite roke za dokončanje posameznih faz projekta

Postavljanje rokov za dokončanje posameznih faz projekta je nujno za doseganje postavljenih ciljev projekta. Brez vzpostavljenega projektnege plana in rokov, ki se zapišejo vanj, se lahko projekt izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov preveč podaljša in tako razvodeni.

Pred izbiro informacijske podpore uporabljajte poskusno izgrajen sistem uravnoteženih kazalnikov

Orodje, v katerem boste vodili sistem uravnoteženih kazalnikov, mora odgovarjati vašim potrebam. Kakšne so dejansko vaše potrebe, boste ugotovili šele, ko boste izgradili svoj sistem uravnoteženih kazalnikov in ga boste nekaj časa tudi poskusno uporabljali.

Poskusna uporaba sistema uravnoteženih kazalnikov naj traja vsaj od 6 do 8 mesecev. V tem času boste ugotovili, ali je postavljen sistem uravnoteženih kazalnikov ustrezen za vaše podjetje, poleg tega bodo uporabniki lažje ocenili, s kakšnim orodjem si bodo najbolj olajšali delo s sistemom uravnoteženih kazalnikov.

Avtomatizirajte čim več kazalnikov

Avtomatizacija pridobivanja podatkov za kazalnike v sistemu uravnoteženih kazalnikov je bistvenega pomena za zagotavljanje ažurnosti in uporabnosti sistema uravnoteženih kazalnikov. Sistem uravnoteženih kazalnikov, ki prikazuje mesec ali več stare podatke, je le pogojno uporaben za sprejemanje odločitev.

Podprite sistem uravnoteženih kazalnikov s celovito informacijsko rešitvijo

Avtomatiziranje kazalnikov je mogoče doseči z zagotavljanjem informacijske podpore čim večjemu številu procesov v podjetju. Tako zagotovite sistematično zbiranje podatkov, ki se lahko nato uporabijo za avtomatiziranje delovanja sistema uravnoteženih kazalnikov.

Celovite informacijske rešitve so zgrajene modularno in tako ponujajo podjetju možnost podpreti različne poslovne procese. Poleg tega zagotavljajo enovit podatkovni model, s čimer se izognete ročnim obdelavam podatkov, in orodja za vzpostavitev in uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov.

Prilagodite način nagrajevanja zaposlenih uporabi sistema uravnoteženih kazalnikov

S politiko nagrajevanja zaposlenih v podjetju želi poslovodstvo doseči takšno delovanje zaposlenih, ki bo zagotavljalo doseganje postavljenih ciljev.

Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov lahko vpliva na predhodno postavljene cilje. Nekateri cilji, ki so vgrajeni v sistem uravnoteženih kazalnikov, so lahko v neposrednem nasprotju s prej postavljenimi cilji.

Zato mora poslovodstvo prilagoditi način nagrajevanja zaposlenih uporabi sistema uravnoteženega sistema kazalnikov, saj bo le tako doseglo, da bodo začeli zaposleni uporabljati sistem uravnoteženih kazalnikov in se bodo trudili za doseganje postavljenih ciljev.

Vzdržujte sistem uravnoteženih kazalnikov

Podjetje se nenehno spreminja, saj se mora prilagajati nenehno spreminjajočim se pogojem na trgu. Zapisano še posebej velja za majhna in srednje velika podjetja, katerih preživetje je večinoma odvisno od sposobnosti prilagajanja tržnim zahtevam. S spreminjanjem podjetja in tržnih pogojev se spreminjajo tudi cilji podjetja in posledično tudi oblika sistema uravnoteženih kazalnikov. Sistem uravnoteženih kazalnikov, ki ne izkazuje trenutnih ciljev podjetja, je neuporaben.

7 SKLEP

Izdelava strategije in njeno dosledno izvajanje sta ključnega pomena tako za velika podjetja kot tudi za majhna in srednje velika. Če velikim podjetjem ne primanjkuje različnih strategij razvoja, pa je za majhna in srednje velika podjetja ugotovljeno, da jim pogosto primanjkuje strategija za dolgoročno rast in razvoj.

Zaposlene je treba pritegniti s strategijo in jim dati možnost kreativnega dela. Uspešno komuniciranje strategije poskrbi, da podjetje kot celota stremi k točno določenim ciljem. Mehanizmi hitrega merjenja ključnih spremenljivk pa dajejo možnost pravočasne korekcije negativnih odklonov od začrtane smeri.

Metode vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov uvajajo procese, s katerimi se lahko podjetje zave svojih priložnosti, prednosti in slabosti. Na osnovi teh spoznanj lahko razvije strategijo, ki mu bo omogočila dolgoročno rast in razvoj. Z razvojem ciljev si podjetje lažje določi srednje in dolgoročne cilje, ki jih želi doseči. Vzpostavljen sistem uravnoteženih kazalnikov pa omogoča podjetju meriti, ali se približuje postavljenim ciljem ali ne.

Metodologija vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov služi kot plan aktivnosti, ki jih je treba opraviti na poti vzpostavitve sistema uravnoteženih kazalnikov. Pomemben vidik procesa pa je sodelovanje zaposlenih na različnih nivojih organizacije.

Študija primerov kaže, da je za uspešno vzpostavitev potreben aktiven angažma vodij, ki bodo sistem uravnoteženih kazalnikov kasneje uporabljali. Vodje morajo prevzeti pobudo pri kreiranju strategije, postavljanju ciljev in izbiri kazalnikov, s katerimi bodo merili napredek v doseganju postavljenih ciljev.

Za lažjo uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov svetujejo strokovnjaki s področja uvajanja sistemov uravnoteženih kazalnikov uporabo programskih orodij. Orodja skrbijo za avtomatizacijo pridobivanja podatkov, obdelavo podatkov in ustrezen prikaz sistema uravnoteženih kazalnikov.

Očeta teorije uravnoteženih sistemov kazalnikov sta postavila osnovne standarde, ki jih morajo izpolnjevati programske rešitve za spremljanje sistemov uravnoteženih kazalnikov. Na spletnih straneh podjetja Balanced Scorecard Collaborative si lahko ogledate seznam certificiranih programskih rešitev. Strokovnjaki s področja sistemov uravnoteženih kazalnikov ugotavljajo, da je v povprečju mogoče avtomatizirati pridobivanje podatkov za cca. 60 % kazalnikov.

Kljub manjkajočim cca. 40 % podatkov pa mora podjetje poskrbeti za čim bolj avtomatizirano zbiranje podatkov za prej omenjenih 60 % kazalnikov. Avtomatiziranje pridobivanja podatkov za čim večje število kazalnikov je bistvenega pomena za uspešnost uporabe sistema uravnoteženih kazalnikov. Zelo hitro se namreč lahko zgodi, da podjetje preneha uporabljati sistem uravnoteženih kazalnikov zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov ob ustreznem času.

Sistem uravnoteženih kazalnikov potrebuje za svoje delovanje podatke, ki jih črpa iz dnevnih transakcij v podjetju, in okolja, v katerem posluje. Delujočega sistema uravnoteženih kazalnikov ni mogoče vzpostaviti brez ažurnih in točnih informacij. Kot smo videli, so izkušnje iz uvedbe sistemov uravnoteženih kazalnikov pokazale ravno na težave, povezane s pomanjkljivimi podatkovnimi viri. Do tega prihaja zaradi neustrezne informacijske podpore procesom v podjetju. Zato je hkrati z vzpostavitvijo sistema uravnoteženih kazalnikov smiselno premisliti o prenovi poslovnega informacijskega sistema.

Ker je za učinkovito delovanje sistema uravnoteženih kazalnikov treba zagotoviti informacijski sistem, ki temelji na enotni bazi podatkov in enovitem podatkovnem modelu, je odločitev za zelo razširjene pakete celovitih informacijskih rešitev logična posledica. Poleg tega ponuja večina sodobnih celovitih informacijskih rešitev tudi orodja za enostavno in hitro vzpostavitev sistemov uravnoteženih kazalnikov.

Podjetje, ki v času vzpostavitve celovite informacijske rešitve natančno pozna informacijske zahteve sistema uravnoteženih kazalnikov in jih v času implementacije tudi izpolni, lahko z orodji, ki jih vsebujejo celovite informacijske rešitve, enostavno in hitro vzpostavi sistem uravnoteženih kazalnikov. Ker gre za orodja, ki so v celoti integrirana s celotno rešitvijo, se implementatorji sistema uravnoteženih kazalnikov ne ukvarjajo s tehničnimi vprašanji povezovanja sistemov ali pridobivanja podatkov, temveč z vsebinskimi.

V magistrski nalogi smo si ogledali teorijo in prakso, povezano s sistemi uravnoteženih kazalnikov, njihovo izgradnjo in uvedbo v podjetje. Podrobneje smo si ogledali vidik avtomatizacije uporabe sistema uravnoteženih kazalnikov in uvedbo celovite informacijske rešitve.

V študiji konkretnih primerov iz prakse smo videli, da se podjetja zavedajo pomena avtomatizacije delovanja sistema uravnoteženih kazalnikov, saj sta se obe obravnavani podjetji odločili podpreti delovanje sistema uravnoteženih kazalnikov s celovito informacijsko rešitvijo.

Razlog za ne povsem uspešno vzpostavitev sistema uravnoteženih kazalnikov gre iskati tako v nedoslednosti uporabe metode izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov kot tudi v napakah, ki so jih podjetja zagrešila v procesu izbire in uvedbe celovite informacijske rešitve.

Opirajoč se na izkušnje, pridobljene z delom na področju uvedbe informacijskih sistemov in izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov, ki sem jih dopolnil z izkušnjami tujih svetovalcev, sem v šestem poglavju sestavil zbir predlogov, s katerimi želim podjetjem olajšati proces izgradnje sistema uravnoteženih kazalnikov in zagotavljanja informacijske podpore za čim lažjo uporabo sistema. S tem je dosežen cilj, ki je bil postavljen uvodoma.

8 LITERATURA

1. Adam Frederic, Sammon David, Carton Fegal: Project Management issues in Implementing ERP. Ireland: University College Cork. [URL:http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Adam_Sammon_Carton.pdf]. 26.okt.2004.
2. Andersen Henrik, Cobbold Ian in Lawrie Gavin: Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. Copenhagen: 2GC Conference Paper, 2001. 10 str.
3. Brown Mark Graham: Scorecard Whitepaper. 2006. [URL: http://www.exinfm.com/training/pdfs/Scorecard_Whitepaper.pdf#search=%22Mark%20Graham%20Brown%2C%20scorecard%20whitepaper%22].
4. Burger Janko mag.: Delavnica Six Sigma. GZS. [URL: <http://healthcare.isixsigma.com/library/content/c031028a.asp>]. 2005.
5. Chapman R. James: Motivating the Project Team. [URL: http://www.hyperhot.com/pm_motiv.htm]. 2001.
6. Daum Jurgen H.: Intangible assets and value cration. Chichester: J. Wiley cop, 2003. 421 str.
7. Donovan R. Michael: Successful ERP Implementation the First Time. [URL:<http://www.enterprisewebpro.com/enterprisewebpro-61-20021025SuccessfulERPImplementationtheFirstTime.html>]. 25.10.2002.
8. Esteves-Souza Jose, Pastor-Collado Joan: Towards the unification of critical success factors for ERP Implementations. Annual Business Information Technology Conference, Mancheester, 2000.
9. Gradišar Miro, Jaklič Jurij, Indihar Štemberger Mojca, Damij Talib, Grad Janez, Kovačič Andrej, Resinovič Gortan, Turk Tomaž: Stanje poslovne informatike v slovenskih podjetjih. Uporabna informatika, letnik 7, številka 1 (1999), str. 44-50.
10. Gradišar Miro, Novak Gorazd: Pregled uporabe informacijskih sistemov za podporo odločanja. Organizacija, letnik 33, številka 4 (apr. 2000), str. 248-253.
11. Gupta Praveen: Balance Your Scorecard with Six Sigma to Boost Performance. Six Forum. [URL: http://www.qtcom.com/pdfs/SixSigmaForumOctNov04_BusinessSCorecard.pdf]. Oktober/november 2004.
12. Hannula Mika, Kulmala I. Harri, Suomala Petri: Total Quality Management and Balanced Scorecard - A Comparative Analysis. [URL: www.im.tut.fi/cmc/pdf/TotalQualityManagementAndBalancedScorecard.pdf]. 2000, 14 str.
13. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.

14. Heijden van der, Peter: A top ten list of key risks to project acceptance. [URL: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/A8CAA92C8A9D3A5E85256E27001DB102?OpenDocument>]. 2004.
15. Hendricks Kevin, Menor Larry in Wiedman Christine: The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? Ivey Business Journal, 2004. 10 str.
16. Hrovat Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu - BSC novo managersko orodje za merjenje uspešnosti na pohodu tudi po Evropi. Manager, Ljubljana (junij 2000), str. 44-46.
17. Jefferey Bill in Morrison Jim: ERP, One Letter at a Time. CIO. [URL: <http://www.cio.com/archive/090100/ea.html>]. 01.08.2000.
18. John R. Allen: Performance Measurement and Resource Allocation. [URL: http://www.performancesoft.com/pdfs/perform/Vol3_Issue2.pdf], Performa Magazine, str. 11-13.
19. Johnston Jane Sarah: ERP: Payoffs and pitfalls. Harvard Business School. [URL: <http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3141&t=strategy>]. 14.09.2002.
20. Kelly David A.: The Birth of Business Intelligence. Oracle Publications: Profit (feb.2005). [URL: <http://www.oracle.com/oramag/profit/05-feb/p15cpm/html>].
21. Koch Christopher: Strategy in Action. CIO Magazine, 2003. [URL: <http://www.cio.com/archive/110103/strategy.html?printversion=yes>]
22. Kovačič Andrej, Groznik Aleš, Indihar Štemberger Mojca, Jaklič Jurij: Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. Uporabna informatika, letnik 8 (jan./feb./mar. 2000), str. 22-27.
23. Leopoldi Rick: Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A practical approach. RL Information Consulting, 2004. 7 str.
24. Lesjak Matjaž: Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje TIM Laško. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 91 str.
25. Magnuson J., Nilson A., Carlsson F.: Forecasting ERP implementation success - towards a grounded framework. [URL: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040100.pdf>], ECIS konferenca 2004.
26. Mathys J. Nicholas in Thompson R. Kenneth: Using the Balanced Scorecard: Lessons Learned from U.S. Postal Service and the Defence Finance and Accounting Service. IBM Center for The Business of Government, 2006. 72 str.
27. Melymuka Kathleen: Sidebar: The Project Sponsor's Role. CIO [URL: <http://www.computerworld.com/managementtopics/management/story/0,10801,90155,00.html>]. 16.02.2004.

28. Murdoch Richard: Project Management - Best practices for IT professionals. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001. 247 str.
29. Nagel E. Michael: Balanced Scorecard and Six Sigma: Complementary Tools to Advance the Leadership Agenda. Balanced Scorecard Collaborative. [URL: http://www.bscoll.com/pdf/Final_BSC_Six_Sigma_Article-Nagel_v2.pdf]. 2005.
30. Naughton Ed: Balancing Act - Defining the Project Manager's Role. Institute of Project Management of Ireland [URL: http://www.projectmanagement.ie/articles/balancing_act.htm]. 2004.
31. Niven Paul R.: Balanced scorecard step-by-step. New York: J.Wiley & Sons, 2002. 334 str.
32. Niven R. Paul: Maintaining the Balanced Scorecard. Perform magazine, Volume 2, Issue 2. 2002. str. 13 - 19.
33. Olve Nils-Goran, Roy Jan: Performance drivers. Chichester: J.Wiley & Sons, 1999. 347 str.
34. Olve Nils-Goran, Sjostrand Anna: The balanced scorecard. Oxford: Capstone, 2002. 114 str.
35. Pak Maja: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov pri sistemu strateškega managementa Slovenske turistične organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 127 str.
36. Pistotnik Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov - primer koncerna Sintal. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. str. 93.
37. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager, Ljubljana (jesen 2003), str. 17-19.
38. Rohm Howard, Halbach Larry: Developing and Using Balanced Scorecard Performance systems. Balanced Scorecard Institute, 2005. 23 str.
39. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
40. Schneider Polly: Wanted: ERP People Skills. CIO. [URL: <http://www.cio.com/archive/030199/erp.html>]. 01.03.1999.
41. Schultz Bradley: Merging Six Sigma and The Balanced Scorecard. Six Sigma Healthcare. [URL: <http://healthcare.isixsigma.com/library/content/c031028a.asp>]. 2006.
42. Smith V. Clifford: Total Quality Management. Corvallis, UICEE, 1999. [URL: <http://www.eng.monash.edu.au/uicEE/gjee/vol3no1/paper8.pdf#search=%22TQM%20filetype%3Apdf%22>].
43. Stafford Jan: The top 20 ERP implementation tips. SearchOpenSource.com. [URL: http://searchsmb.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid44_gci1100850,00.html]. 23.06.2005.

44. Stedman Craig: ERP problems put brakes on Volkswagen parts shipments. Computerworld. [URL: <http://www.computerworld.com/news/2000/story/0,11280,40471,00.html>]. 03.01.2000.
45. Steenstrup Kristian: The Business Applications Scenarion - ERP for the 21 st century, Gartner Symposium ITXPO 2004, 20 str.
46. Sure Matthias in Thiel Roger: Balanced Scorecard: Probleme bei der Einführung und Lösungsansätze. Sparkasse [URL: http://www.sparkassenzeitung.de/service/fachzeitschriften/sparkasse/s11_Sure.pdf]. 11.2002.
47. The Balanced Scorecar Interest Group: Lesson Learned in Implementing Balanced Measures by Members of the Balanced Scorecard Interest Group. Price Waterhouse Coopers, 2002. 3 str.
48. Trepper Charles: ERP Project Management is Key to a Successful Implementation. [URL: <http://itmanagement.earthweb.com/entdev/print.php/614681>], avgust 1999.
49. Verzuh Eric: The Fast Forward MBA in Project Management. New York, John Wiley and Sons, 1999. 332 str.
50. Walsh Ciaran: Key management ratios. London: FT Prentice Hall, 2002. 378 str.
51. Weightman Clive: The Top 10 ERP Mistakes. [URL: http://www.intelligenterp.com//feature/2003/03/0303feat1_1.jhtml]. 07.03.2006.
52. Wysocki K. Robert in McGary Rudd: Effective Project Management - Third Edition. Indianapolis, Wiley Publishing, Inc., 2003. 464 str.

9 VIRI

1. Balanced Scorecard Collaborative: Balanced Scorecard Functional Standards, Release 1.0a, 2000. 9 str.
2. Datamonitor: SME business issues in a re-emergent market. 2004. 44 str.
3. Evropska komisija: SME definition. [URL: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm].
4. Rocket Software: Automating the Balanced Scorecard: Maximizing corporate performance through successfull enterprise-wide deployment. 1998. 17 str.
5. Ruhtz Vanessa: Die Balanced Scorecar im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?. Frankfurt am Main, PwC Deutsche Revision, 2001. 39 str.
6. Six Sigma Tutorial, [<http://sixsigmatutorial.com/Six-Sigma/Six-Sigma-Tutorial.aspx>].
7. Speyer Michael, Herbert Liz: Software and Services in the SMB Market. Forrester, 2005. 17 str.
8. www.oracle.com
9. www.sap.com
10. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP) (Ur.l.RS, št.98/2004)

10 SLOVARČEK IZRAZOV

- Balanced Scorecard > sistem uravnoteženih kazalnikov;
- Customer Relationship Management (CRM) > upravljanje odnosov s strankami;
- Enterprise Resource Planning (ERP) > celovita informacijska rešitev
- Total Quality Management (TQM) > celovito obvladovanje kakovosti