

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV NA PRIMERU INFORMACIJSKO  
STORITVENEGA PODJETJA V SLOVENIJI**

**LJUBLJANA, FEBRUAR 2007**

**URŠKA GUNA**

## **IZJAVA**

Študentka Urška Guna izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Aleša Groznika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Namen in cilj specialističnega dela .....	2
1.2. Metoda dela .....	2
1.3. Zasnova in struktura specialističnega dela .....	3
<b>2. SODOBNO POSLOVNO OKOLJE</b> .....	<b>3</b>
2.1. Doseganje konkurenčnih prednosti v informacijski dobi.....	4
2.2. Nezadostnost finančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja .....	6
2.3. Sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja.....	8
2.4. Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja v informacijski dobi.....	11
<b>3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV</b> .....	<b>13</b>
3.1. Uravnateženi sistem kazalnikov kot managerski sistem.....	15
3.1.1. Pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije .....	18
3.1.2. Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov .....	20
3.1.3. Načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud .....	21
3.1.4. Učinkovitejše pridobivanje povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja .....	22
3.2. Delovanje uravnateženega sistema kazalnikov .....	23
3.2.1. Finančni vidik.....	25
3.2.2. Vidik poslovanja s strankami .....	28
3.2.3. Vidik notranjih poslovnih procesov .....	30
3.2.4. Vidik učenja in rasti .....	33
3.3. Vpeljava uravnateženega sistema kazalnikov v podjetje.....	35
3.4. Analiza ustreznosti uravnateženega sistema kazalnikov .....	37
3.4.1. Prednosti uravnateženega sistema kazalnikov .....	37
3.4.2. Slabosti uravnateženega sistema kazalnikov .....	38
3.4.3. Omejitve uravnateženega sistema kazalnikov .....	39
3.4.4. Napake pri oblikovanju in vpeljavi uravnateženega sistema kazalnikov .....	39
3.5. Uravnateženi sistem kazalnikov v Sloveniji .....	40
3.5.1. Rezultati empirične raziskave v Slovenskih podjetjih .....	41
<b>4. PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA INFORMACIJSKO STORITVENO PODJETJE V SLOVENIJI</b> .....	<b>43</b>
4.1. Pomen oblikovanja uravnateženega sistema kazalnikov za informacijsko storitveno podjetje v Sloveniji.....	43
4.2. Oblikovanje uravnateženega sistema kazalnikov .....	45
4.2.1. Kazalniki za finančni vidik .....	48
4.2.2. Kazalniki za vidik poslovanja s strankami .....	49
4.2.3. Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov .....	50
4.2.4. Kazalniki za vidik učenja in rasti .....	52
4.3. Vpeljava uravnateženega sistema kazalnikov v podjetje.....	53
4.4. Informacijska podpora uravnateženega sistema kazalnikov .....	55
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>58</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>60</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>62</b>

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Primerjava tradicionalnega in sodobnega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja.....	8
Tabela 2: Sistemi za spremljanje uspešnosti poslovanja.....	10
Tabela 3: Primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe .....	11
Tabela 4: Splošni kazalniki za vsak posamezni vidik .....	24
Tabela 5: Merjenje strateških finančnih usmeritev .....	27
Tabela 6: Kazalniki zadovoljstva strank po skupinah.....	30
Tabela 7: Kazalniki za proces inoviranja, operativni proces in poprodajnih storitev .....	32

## SEZNAM SLIK

Slika 1: Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov .....	14
Slika 2: Veriga vzročno-posledičnih razmerij.....	15
Slika 3: Uravnoveženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja.....	16
Slika 4: Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov z managerskim sistemom.....	18
Slika 5: Uravnoveženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega vodenja .....	24
Slika 6: Osnovni kazalniki pri vidiku poslovanja s strankami .....	28
Slika 7: Model osnovne verige vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov .....	31
Slika 8: Ogrodje za merjenje učenja in rasti .....	34
Slika 9: Poznavanje in uporaba koncepta uravnoveženega sistema kazalnikov .....	42
Slika 10: Sistem uravnoveženega sistema kazalnikov v informacijsko storitvenem podjetju..	47
Slika 11: Programska rešitev VMA BSC - prikaz po posameznih meritvah znotraj vidikov..	56
Slika 12: Programska rešitev VMA BSC - prikaz analize kazalca: Zadovoljstvo strank .....	57

# 1. UVOD

Podjetja so v industrijski dobi ustvarjala dobiček s transformacijo surovin kot so les, železo in drugo v končne izdelke. Ekonomija je bila tako zasnovana na otipljivih virih kot so zaloge, zemlja, podjetja in strojna oprema. Strategija in uspešnost poslovanja se je merila preko finančnih kazalcev (Ložar, 2001, str. 45). S prehodom iz industrijske v informacijsko dobo je prišlo do velikih sprememb v poslovnem okolju podjetij. Ena izmed njih je prav gotovo izjemen tehnološki napredek. Vpliv informacijske dobe pa je veliko bolj revolucionaren za storitvena kot industrijska podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 15).

V današnjem hitro razvijajočem in nepredvidljivem okolju in hudi konkurenci samo uporaba finančnih kazalnikov ne zadostuje za merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja podjetij. Ti kazalniki so namreč osredotočeni predvsem na otipljive dejavnike. Moderne družbe informacijske dobe vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih, kot so znanje, odnosi s kupci, blagovna znamka, sposobnosti in kultura, ki pa jih finančni kazalniki ne zajemajo. Vrednost teh elementov nastaja v specifičnih kombinacijah različnih dejavnikov, ki sami zase nimajo prave vrednosti, zato jih je težko finančno ovrednotiti.

Neprimernost oziroma nezadostnost uporabe izključno finančnih kazalnikov kaže tudi praksa, na podlagi katere lahko ugotovimo, da težave prek finančnih kazalnikov zaznamo dva do tri leta po začetku problemov v podjetju. To pomeni, da začnemo z uvajanjem sprememb vsaj dve leti prepozno, kar je v sodobnem poslovnem svetu za podjetje lahko usodno oziroma odločilnega pomena v bitki s konkurenco (Winterleitner, 2004a). Korak pred ostalimi podjetji omogoča takšen sistem, s pomočjo katerega lahko težave in probleme, ki bi se lahko v prihodnosti pojavili, v podjetju vnaprej predvidijo in njihov pojav preprečijo.

Vse to je pripeljalo do razvoja številnih novih sistemov, ki izboljšujejo oziroma ponujajo nova orodja za merjenje in spremljanje uspešnosti. Gre za sisteme, ki omogočajo pridobivanje informacij, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve in ugotavlja uspešnost in usklajenost delovanja podjetja s strateškimi cilji. Hkrati pa omogočajo preventivno kontrolo in pravočasno uvajanje sprememb v podjetje.

Eden izmed teh sistemov je tudi uravnoteženi sistem kazalnikov oziroma angleško *Balanced Scorecard*, ki ga je revija *Harvard Business Review* označila za eno najvplivnejših poslovnih idej v managementu v zadnjih petinsedemdesetih letih (Winterleitner, 2003, str. 2). Gre za sistem, ki sta ga v začetku devetdesetih let razvila znanstvenik Robert S. Kaplan in podjetniški svetovalec David P. Norton, priznana strokovnjaka Harvardske poslovne šole (Fajt, 2005, str. 1). Tradicionalnim finančnim kazalnikom je dodal tri nove vidike: vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Njegov cilj je povezati do sedaj slabo povezane poslovne strategije prek optimizacije procesov z merjenjem poslovne uspešnosti. Sistem predstavlja revolucijo in evolucijo v managementu. Managerjem omogoča sprotno ugotavljanje ali je podjetje na poti proti zastavljenim ciljem ali ne. Tako je lahko v vsakem času pripravljeno na spremembe v okolju. V podjetje vnese

celovitost s katero je mogoče bolje upravljati organizacije, prinaša spremembe pri metodah učenja in spreminjanja, pri strategijah organizacij in pri filozofiji vodstev. Skratka gre za spremembo filozofije merjenja in upravljanja poslovne uspešnosti organizacij (Winterleitner, 2003, str. 1).

Za podjetja, ki želijo preživeti na zdajšnjih svetovnih trgih je ključno, da pristanejo na logiko doseganja poslovne odličnosti. Od teh podjetij se zahteva izjemno prožno poslovanje, ki jim omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju, ter prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev (Tekavčič, 2000, str. 59). To v določeni meri velja tudi za informacijsko storitvena podjetja. Za doseganje poslovne odličnosti tovrstnih podjetij je nujno, da vnaprej prepoznavajo in predvidevajo kakšne bodo spremembe v okolju in kakšni bodo trendi v prihodnosti. Lahko rečemo tudi, da informacijsko storitvena podjetja v veliki meri narekujejo spremembe oziroma ustvarjajo nove potrebe kupcev. Za merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja tovrstnih podjetij vsekakor niso dovolj samo finančni kazalniki. Potrebujemo nek sistem, ki zajema poleg vidika preteklosti in sedanosti tudi vidik prihodnosti. Vse to podjetju omogoča uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov. Pri tem mora podjetje pozorno spremljati vse uravnovežene kazalnike uspešnosti, če želi doseči zastavljene strateške cilje in dolgoročno uspešnost, saj so ti med seboj povezani.

### **1.1. Namen in cilj specialističnega dela**

**Namen** specialističnega dela je v prvi vrsti predstaviti teoretična izhodišča uravnoveženega sistema kazalnikov. Opisala bom okoliščine in razloge, ki so pripeljali do razvoja novih sistemov za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetij in posledično razvoja uravnoveženega sistema kazalnikov in njegovo oblikovanje ter vpeljavo v podjetje.

Temeljni namen dela pa je na podlagi analize teoretičnih izhodišč in predpostavk oblikovati predlog uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov oziroma predlogov kazalnikov v informacijsko storitvenem podjetju, ki bodo omogočili podjetju poslovanje v smeri doseganja vizije in strateških ciljev podjetja in posledično tudi večjo uspešnost podjetja.

**Cilj** specialističnega dela je torej opredeliti ustrezen nabor kazalnikov za vsak posamezni vidik, ki bo omogočil vzpostavitev učinkovitega sistema za merjenje uspešnosti poslovanja informacijsko storitvenega podjetja. Osnova za oblikovanje kazalnikov bodo predhodno podane predpostavke in teoretična izhodišča.

### **1.2. Metoda dela**

Pri seznanjanju z vsebino obravnavane tematike in pri predstavitvi teoretičnih izhodišč v specialističnem delu se bom opirala na naslednje metode:

- Študij domače in tuje literature
- Študij ostalih dostopnih virov.

S kritično analizo v literaturi predstavljenih praktičnih primerov bom oblikovala predpostavke, ki bodo služile kot smernice pri oblikovanju uravnoveženega sistema

kazalnikov. Na osnovi raziskave in lastnih razmišljanj pa bom v četrtem poglavju izdelala ustrezen nabor kazalcev za informacijsko storitveno podjetje.

### **1.3. Zasnova in struktura specialističnega dela**

**Struktura** specialističnega dela obsega šest poglavij, od tega tri vsebinska poglavja. Prvemu uvodnemu poglavju sledi drugo, v katerem bom predstavila okoliščine in razloge, ki so pripeljali do razvoja sodobnih načinov merjenja uspešnosti poslovanja podjetij in le te predstavila, ter opisala kakšen pomen imajo v informacijski dobi. Poglavja, ki sledijo obravnavajo uravnoteženi sistem kazalnikov. V tretjem poglavju bom podrobneje predstavila sistem in njegovo delovanje. V tem poglavju bom opredelila prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov, njegove omejitve in napake, ki se pojavljajo pri njegovem oblikovanju. Seznanila pa se bom tudi z uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov v Sloveniji. Na podlagi vseh predhodno predstavljenih izhodišč bom nato v četrtem poglavju predstavila predlog za oblikovanje kazalnikov v informacijsko storitvenem podjetju. V zadnjem sklepnem poglavju bom podala glavne ugotovitve in razmišljanja ter sklepne misli specialističnega dela.

## **2. SODOBNO POSLOVNO OKOLJE**

Organizacije se morajo prilagajati potrebam in zahtevam okolja, saj so z njim neločljivo povezane. Ugotoviti morajo vpliv okolja in se organizirati tako, da bodo sposobne prilagoditi se vplivom okolja, ki najmočneje vplivajo na njeno delovanje (Možina et al., 1994, str. 408). Stabilnost podjetja je mogoče zagotoviti le s stalnimi spremembami, zato je pomembno, da so v sodobnih podjetjih vodilni in vodstveni delavci skupaj s svojimi sodelavci usmerjeni predvsem v spremembe, kajti le te vodijo k izboljšanju kakovosti in uspešnosti poslovanja podjetja (Ivanko, 1990, str. 132).

V sodobnem okolju so spremembe del vsakdanjika tako v poslovnem kot tudi v privatnem življenju. Vsak dan moramo biti torej pripravljeni na nova spoznanja in novosti. Znano je, da imamo ljudje odpor do novosti in sprememb, ki naj bi jih sprejeli, saj spremembo praviloma označimo kot negativen dogodek, ki nas sili k nenehnemu spreminjanju načina razmišljanja, ravnanja in ukrepanja (Müller, 2004, str. 6). Prav tako je večini vodstev še vedno tuje in neprijetno sprejeti spremembe kot naraven dejavnik poslovanja. Posledica tega je izjemno togo razmišljanje in ukrepanje. Takšno podjetje, ki ni naklonjeno spremembam in ne prilagaja svoje organiziranosti potrebam okolja, se znajde v krizi, slabo posluje ali celo propade (Ožbolt, 2003, str. 3).

Okolje organizacije je zaradi velikih sprememb, ki se dogajajo v okolju v zadnjih desetletjih nestabilno, negotovo in raznovrstno. Organizacije, ki delujejo v takšnem nestabilnem okolju, se morajo neprestano prilagajati potrebam in zahtevam okolja (Ožbolt, 2003, str. 3). V takšnem okolju so torej obsežne preнове organizacij nujne, saj le-te z njimi postanejo bolj konkurenčne, produktivne in dobičkonosne. Hkrati pa morajo preнове organizaciji zagotoviti varen razvoj na globalnem trgu, kjer je konkurenca zelo močna (Kobayashi, 2003, str. 11.).

Spremembe v okolju zahtevajo od podjetij, da se nanje odzivajo, se jim prilagajajo in v njih iščejo nove priložnosti. Za podjetja, ki se spremembam le prilagodijo, pravimo, da se vedejo pasivno. Pomembno je, da vsako spremembo natančno presodijo in iz nje poiščejo možne koristi za poslovanje podjetja, pri čemer pa igra pomembno vlogo čas. Ustrezne rezultate lahko pričakujejo le tista podjetja, ki se bodo pravočasno prilagodila spremembam v poslovnih okoljih. Redka pa so podjetja, ki spremembe generirajo ali nanje vsaj v določeni meri vplivajo. To so tako imenovana proaktivna podjetja. Za podjetje, ki na spremembe nima vpliva pa je pomembno, da si zastavi takšne cilje, ki bodo usklajeni s spremembami in zato dosegljivi (Rejc, 1999, str. 6-8).

Skupaj s spremembami, ki so se dogajale v poslovnem okolju, so se spreminjali tudi načini merjenja uspešnosti poslovanja v podjetjih. V sodobnem poslovnem okolju prevzema vse bolj pomembno vlogo informacijska podpora, saj k pravih odločitvam vodijo podjetja le prave informacije v pravem času in na pravem mestu. Za optimalen rezultat sta odločilna celosten pristop in usklajenost sprememb, kar pomeni, da morajo biti spremembe sprejete in implementirane v celotno organizacijo in morajo zato delovati na vseh nivojih podjetja (Müller, 2004, str. 7).

## **2.1. Doseganje konkurenčnih prednosti v informacijski dobi**

Podjetje je vir iskanja konkurenčnih prednosti, katerim se lahko prilagodi in nanje neposredno vpliva ali pa jih predvidi in s tem izboljša svoj položaj. Za podjetje, ki želi biti uspešno v boju med konkurenti je pomembno, da ima konkurenčne prednosti, ki jih druga podjetja ne morejo posnemati in izpodbijati. (Tomazin, 2003, str. 41).

Z razmahom informacijske dobe so zastarale številne domneve o konkurenčnosti v industrijski dobi. Rečemo lahko, da se konkurenčnost industrijske dobe spreminja v konkurenčnost informacijske dobe. Medtem, ko so v preteklosti podjetja dosegala konkurenčno prednost zgolj s hitrim pretvarjanjem nove tehnologije v materialne naložbe in z odličnim obvladovanjem dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti, pa okolje informacijske dobe od podjetij za konkurenčni uspeh zahteva nove zmogljivosti. Za podjetje je postala odločilnega pomena sposobnost, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva, ki v podjetju omogočajo:

- vzpostavitev odnosov s strankami, zagotavljajo zvestobo obstoječih strank in 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 visoko kakovostnih izdelkov in storitev, ki so izdelani 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 (Kaplan, Norton, 2000, str. 15).



Podjetja, ki želijo uspešno nastopati na trgu, morajo poslovati odlično. Temelj odličnosti podjetja se odraža v obvladovanju treh ključnih odlik, ki omogočajo podjetju prožnost nasproti spremembam v poslovnem okolju in željam kupcev. Prav tako omogočajo podjetju, da z nižjimi stroški razvija ključne zmožnosti oziroma razvija in usklajuje splet tehnologij, znanj in veščin, vzorec komuniciranja, vpletenosti in pripadnosti vseh zaposlenih v enoviti organizaciji, ki ne postavlja meja za notranji pretok znanja. Te odlike so obvladovanje časa, obvladovanje kakovosti in učenje v podjetju (Rejc, 1996, str. 4).

Čas je strateško pomemben dejavnik uspeha podjetja, s katerim je potrebno skrbno gospodariti. Obvladovanje časa je zato potrebno vključiti v celovito strategijo podjetja. Hitrost osvojitve in načina uporabe novih miselnosti in tehnologije je eden izmed temeljev konkurenčnih prednosti podjetja (Ožbolt, 2003, str. 6). Ključnega pomena za obstanek in preživetje podjetij pa so tudi pravočasne, kakovostne in pravilne informacije, ki omogočajo poslovodstvu pravilne in pravočasne odločitve. Le te morajo zagotavljati zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja podjetja in omogočiti, da bodo aktivnosti, ki bodo temeljile na teh informacijah, logične in dolgoročno ekonomsko upravičene (Tekavčič, 2002, str. 665). V sodobnem okolju za katerega so značilne nenehne spremembe je torej ključnega pomena, da pravočasno pridobimo kakovostne in točne informacije na katerih temeljijo odločitve v zvezi s poslovanjem podjetja. Vsaka zapozneta ali napačno sprejeta odločitev je namreč lahko usodnega pomena za poslovanje podjetja.

Brezpogojni dejavnik uspešnosti poslovanja vsakega podjetja je kakovost. Doseganje le te je povezano s sodobnimi tehnologijami, ki prinašajo vrhunsko zanesljivost, tehnikami »just in time« oziroma načela ravno ob pravem času, ki prispevajo k večji vrednosti poslovnih učinkov in s procesom nenehnih izboljšav. Najpomembnejše je, da se podjetja nenehno trudijo izboljševati svoje rezultate, saj je popolno doseganje ciljev skorajda nemogoče (Ožbolt, 2003, str. 6).

Konkurenčno prednost sodobnih podjetij pa ne predstavljajo samo novi proizvodi, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse naštetje je namreč moč razmeroma hitro posnemati, zato mora podjetje delovati v smeri, ki mu omogoča biti drugačen in za konkurente težje, ali sploh neposnemljiv. Takšno konkurenčnost ponujajo le zaposleni in procesi povezani z njimi. Ti za podjetje predstavljajo zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Merila poslovne uspešnosti morajo biti zato povezana tudi z zaposlenimi (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2002).

Za uspeh podjetij informacijske dobe je tako postalo ključnega pomena vlaganje v znanje ter obvladovanje in izkoriščanje znanja vsakega zaposlenega (Kaplan, Norton, 2000, str. 18). Za doseganje odličnosti poslovanja podjetja je ključnega pomena tako tudi učenje. Na sposobnosti učenja slonita tudi obvladovanje časa in kakovosti. Prav tako pa ni mogoče napredovanje, če se prej ne naučimo česa novega. V zadnjih letih se je tako razvil pojem »učee se organizacije«, ki je nastal proti koncu osemdesetih let. Pojem označuje podjetje, ki

je usposobljeno za ustvarjanje, pridobivanje in prenašanje znanja. Na podlagi teh znanj nato podjetja spreminjajo svoje razumevanje in obnašanje tako, da odraža novo znanje in razumevanje. Za te organizacije je značilno sistematično reševanje problemov, preizkušanje novih pristopov, učenje iz lastnih izkušenj in preteklosti, učenje iz izkušenj drugih in njihovega najboljšega delovanja ter hitro in učinkovito prenašanje znanja znotraj podjetja (Dubrovski, 2004, str. 333).

Konkurenčno podjetje je tudi podjetje, ki je inovativno. Podjetja morajo namreč znati odlično predvideti potrebe strank, načrtovati povsem nove izdelke in storitve, ter hitro izkoriščati nove proizvodne tehnologije za učinkovite proizvodne procese in procese posredovanja storitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 17). Osrednje značilnosti tovrstnega podjetja so fleksibilnost, prilagodljivost in razpolaganje z informacijami. Gre za podjetje, ki je decentralizirano, brez trdnejših pravil in v katerem dajejo velik poudarek neprestanemu učenju in razvoju. Podjetje ima aktivne stike z drugimi organizacijami in vsesplošnim okoljem in je bolj kot kdajkoli usmerjeno k potrošnikom, zaposlenim, delničarjem in družbi nasploh. Opredelimo lahko da gre za sistem, ki je zmožen sprejeti nadpovprečno količino informacij (Fux, 1999, str. 12).

Za konkurenčnost podjetja v informacijski dobi je torej nujno, da so inovativna, da obvladujejo ključne odlike odličnosti poslovanja, vlagajo v nenehno pridobivanje, ustvarjanje in prenašanje znanj. V času, ko državne meje niso več ovira za tujo konkurenco se morajo zavedati, da konkurirajo proti najboljšim podjetjem na svetu, zato morajo biti njihova merila za doseganje konkurenčnosti enakovredna ali celo zahtevnejša od meril teh podjetij.

## **2.2. Nezaadostnost finančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja**

V času blagovne produkcije, ko je bila menjava enostavna, ni bilo posebnih načinov merjenja uspešnosti. Večinoma je šlo za intuitivno presojanje. V času enostavne proizvodnje, ko so prevladovali nizka stopnja tehnologije in nezahtevni trgi odjemalcev, so uporabljali predvsem kalkulacijske metode, namenjene ugotavljanju dobičkonosnosti proizvodov. Z višanjem ravni zahtevnosti tehnologij, so se spremenile potrebe po informacijah za poslovne odločitve in tako so podane informacije postale nezaadostne. V tržnem gospodarstvu se vse aktivnosti in poslovni procesi usmerjajo na končni produkt in z njim na zadovoljevanje potreb kupca. S prehodom v tržno gospodarstvo se pojavi potreba po merjenju uspešnosti dela tudi na področjih kot so zaposleni, poslovni procesi in poslovne funkcije. Uspešnost na teh področjih v veliki meri vpliva na uspešnost poslovanja celotnega podjetja (Müller, 2005, str. 8).

V obdobju množične proizvodnje, visoko standardiziranih izdelkov, stabilnih in predvidljivih tržnih razmer in redke konkurence, je spremljanje uspešnosti temeljilo na kazalnikih, pretežno finančne narave (Ožbolt, 2003, str. 8). Tradicionalni način presojanja uspešnosti temelji na računovodskih kazalnikih izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih (Košir, 2003, str. 20). Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja podjetja je bilo torej predvsem računovodsko in vrednostno. Kot tradicionalno merjenje in spremljanje uspešnosti lahko označimo tisto, kar literatura s področja poslovnih in organizacijskih ved v okviru uspešnosti poslovanja podjetij obravnava v času od začetka 20. stoletja do konca osemdesetih oziroma

devetdesetih let 20. stoletja (Rejc, 2002, str. 43, 53). Največ informacij o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja so vsebovali računovodski izkazi (Tomazin, 2003, str. 7). Temeljni tradicionalni kazalnik uspešnosti poslovanja je dobičkonosnost kapitala. Poleg tega kazalnika pa tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja zajema tudi določene dejavnike uspešnosti, kjer sta najpomembnejša ekonomičnost poslovanja in produktivnost dela, poleg njiju pa še obračanje sredstev in opremljenost dela s sredstvi. (Rejc, 2002, str. 52)

Spremljanje uspešnosti, ki je temeljilo predvsem na finančnih kazalnikih je zadostovalo v stabilnih in predvidljivih tržnih razmerah, v redki konkurenci ter v obdobju množične proizvodnje. Spremljanje zgolj finančnih kazalnikov poslovanja, ki so predvsem rezultat preteklega poslovanja in ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha, v današnjem hitro spreminjajočem in hudo konkurenčnem okolju ne zadostuje za uspešen management. Podjetje, potrebuje pravočasne in predvsem prave informacije, na osnovi katerih lahko sprejme poslovne odločitve, česar pa tradicionalni računovodski izkazi, ki temeljijo zgolj na finančnih kazalnikih, niso več sposobni dati (Fajt, 2005, str. 3).

Tovrstne informacije omogočajo sodobna managerska merila uspešnosti, ki pa imajo poleg navdušenih privrženecv, tudi odločne nasprotnike. Ti so v vrstah tradicionalnih računovodij, ki še vedno gradijo na temeljnem računovodskem modelu, katerega iznajdba sega v 16. stoletje. Računovodje seveda niso preživeli, toda tisto kar danes "merijo in štejejo", gotovo je. Tradicionalna finančna merila namreč, ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti (Nova merila za novo tisočletje, 2002).

Slabosti tradicionalnih oziroma klasičnih meril za uspešnost poslovanja so predvsem v:

- Kratkoročnosti merjenja, ki se kaže predvsem v odločitvah, ki kratkoročno ugodno vplivajo na poslovni izid, zmanjševanje stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje in podobno ter k izbiri naložbenih projektov, katerih donos je kratkoročno največji.
- Prikrojevanje podatkov, kjer gre predvsem za uporabo različnih metod knjigovodskega obračunavanja, ki omogočajo prikaz čim večjega dobička.
- Osredotočenost na opredmetena sredstva. Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja se meri s sredstvi in kapitalom (viri) podjetja (Hočevar et al., 2003, str. 225, 226).

Koširjeva (Košir, 2003, str. 25-31) pa pomanjkljivosti računovodskega modela v osnovi razdeli na dve skupini. Pomanjkljivosti prve skupine, ki se nanaša na način izkazovanja oziroma merjenja računovodskih kategorij, so predvsem vpliv računovodskih standardov in različnih okoliščin na izkazovanje računovodskega dobička, podvrženost tako imenovanemu kreativnemu računovodstvu, ter nekonsistentnost meril in manipuliranje. Druga skupina pomanjkljivosti se nanaša na vsebino posameznih kazalnikov v tem modelu, torej na to, kaj s temi kazalniki merimo. Pomanjkljivosti te skupine so torej naslednje:

- Osnovna pomanjkljivost, ki jo lahko pripišemo tako imenovanim tradicionalnim kazalnikom računovodskega modela je njihova neustreznost v sodobnih poslovnih

razmerah. Neupoštevanje stroška lastniškega kapitala (pričakovanih dividend oziroma kapitalskih dobičkov).

- Naslednja pomanjkljivost kazalnikov je v tem, da gre za kazalnike z zamikom, ki so odraz rezultatov in ne vzrokov za nastalo situacijo.
- Zaradi finančne orientiranosti ne namenljajo pozornosti poslovnemu okolju, kjer je pomemben tudi nefinančni vidik.
- Ker gre za finančne kazalnike, so le ti preveč abstraktni, da bi jih lahko povezali z aktivnostmi, ki se odvijajo v procesu izvajanja storitev. Zaposlenim je potrebno izdelati njim jasne cilje, ki jih morajo doseči za skupen uspeh podjetja.
- Velik poudarek je na stroških, medtem ko ostajajo prihodki kar malo zapostavljeni.
- Podpirajo večjo usmerjenost v kratkoročne učinke.
- Dajejo prednost tistim oblikam naložb, katerih učinki so enostavneje in hitreje merljivi.
- Navajajo na obsežnejše naložbe, ki jih je lažje vrednotiti, in manj na notranje razvojne projekte, ki jih je težje vrednotiti.
- Podjetjem z močno premoženjsko osnovo (na primer z naravnimi resursi) dovoljujejo neučinkovito poslovanje z neizkoriščenimi sredstvi, dokler je poslovni izid zadovoljiv (Košir, 2003, str. 25-31).

Tabela 1: Primerjava tradicionalnega in sodobnega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja

<b>TRADICIONALNO</b>	<b>SODOBNO</b>
finančna naravnost	naravnost na stranke
usmerjeno v preteklost	usmerjeno v prihodnost
kratkoročni vidik	dolgoročni strateški pogled
delno prilagodljiv	visoko prilagodljiv
osredotočen navznoter - zniževanje stroškov	osredotočen navzven - izboljšave zmogljivosti
navpična struktura poročanja	vodoravna struktura poročanja
po področjih	združevalen
ločeno obravnavanje rezultatov nezadostna analiza odstopanj	istočasno obravnavanje rezultatov odstopanja so neposredno določena
posamezno spodbujanje zmogljivosti	skupinsko spodbujanje zmogljivosti
posamezno učenje	učenje celotne organizacije

Vir: Keržan, 2005, str. 21, 22

### **2.3. Sodobni načini merjenja uspešnosti poslovanja**

Pogledi na uspešnost poslovanja so se spreminjali skupaj z razvojem in spreminjanjem gospodarskega sistema. Z novimi načini proizvodnje se je pojavila tudi potreba po spremembah v načinih merjenja in spremljanja uspešnosti (Keržan, 2005, str. 20). Trgi so postali globalni, konkurenčnih ponudnikov je vse več in dobička ni več moč zlahka izposlovati (Rejc, 1996, str. 21). Spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja, ki je temeljilo na spremljanju in nadzorovanju finančnih kazalnikov pretekle uspešnosti, je tako postalo nezadostno in danes preprosto ne zadošča več za uspešno poslovanje podjetij v prihodnosti.

Zaradi številnih slabosti finančnih kazalnikov in vse večjih potreb po kakovostnih informacijah o poslovanju podjetja, so se začeli razvijati izboljšani, sodobni modeli za presojanje uspešnosti (Keržan, 2005, str. 21). Med sodobne koncepte, ideje, sisteme in konkretne pristope za spremljanje uspešnosti sodijo tisti, ki so se uveljavili predvsem v zadnjem desetletju 20. stoletja (Rejc, 2002, str. 43). Za te je značilno, da poleg finančnih kazalnikov spremljajo tudi nefinančne kazalnike. Dandanes se pripisuje vse večji pomen spremljanju tako imenovanih »mehkih« področij poslovanja. Nefinančni ali kakovostni dejavniki kot so strategija, poslovni ugled, kultura, organiziranost, informacijski sistem, okolje-varstvena naravnost in drugi, so postali vse bolj upoštevan del skupne ocene poslovanja podjetja (Ožbolt, 2003, str. 9)

Za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote na najvišji ravni, poleg finančnih, ki predstavljajo približno eno tretjino takšne presoje (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2002), podjetja obravnavajo tudi nefinančne kazalnike. Gre za kazalnike, ki so izračunani na nadenarni osnovi in so izraženi v nadenarnih merah. Pomembni so predvsem pri oceni razvojne sposobnosti podjetja in njegove prihodnje uspešnosti. Služijo tudi kot razlaga preteklih pogojev, dogajanj in izidov podjetja (Ožbolt, 2003, str. 9).

Značilnosti s katerimi je opredeljeno sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja so naslednje:

- kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja so izvedeni iz poslanstva podjetja, strateških ciljev in strategije;
- strukturirani so v smislu vzročno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati;
- z vidika enote mere so tako finančni kot nefinančni, pri čemer je poudarek na nefinančnih kazalnikih, ki odražajo strateške dejavnike;
- struktura kazalnikov uspešnosti poslovanja pa omogoča ravnatelju sproti presojati, kako uspešno posluje (Rejc, 2002, str. 129).

Za presojanje uspešnosti poslovanja predlagajo različni avtorji različne nefinančne kazalnike, pri čemer zagovorniki nefinančnih kazalnikov poudarjajo pomen komplementarnosti finančnih in nefinančnih informacij (Ožbolt, 2003, str. 10). V Tabeli 2 na naslednji strani so predstavljeni nekateri sodobni sistemi za presojanje uspešnosti in njihove glavne značilnosti.

Rejčeva (Rejc, 2002, str. 102-109) jih razdeli na tiste, ki vključujejo strateško dimenzijo poslovanja kjer razkoraka med kazalniki uspešnosti in kazalniki kontrole uresničevanja strategije ni. Drugo skupino pa predstavljajo tisti, ki te lastnosti nimajo. V prvo skupino tako uvršča uravnoteženi sistem kazalnikov, model Lyncha in Crossa, ter model Atkinsona, Waterhousea in Wellsa. Prav tako lahko mednje vključimo tudi model Maisela, ki je zelo podoben uravnoteženemu sistemu kazalnikov in model Hroneca. V drugo skupino pa uvrsti Evropski model poslovne odličnosti kot podlago za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in model Nickolsa.

Tabela 2: Sistemi za spremljanje uspešnosti poslovanja

Sistem	Značilnost
Uravnoteženi sistem kazalnikov	Sistem avtorjev Kaplana in Nortona ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti in jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije organizacije.
Model Lyncha in Crossa	Vključuje vizijo in strategijo podjetja. Bistveno je prepričanje, da so interesi kupcev in lastnikov podjetja najpomembnejši dejavniki sistema za spremljanje in ravnanje uspešnosti in tako določajo kaj je potrebno meriti.
Model Atkinsona, Waterhousea in Wellsa	Teorijo udeležencev so skušali udejaniti v konkretnem modelu za spremljanje uspešnosti poslovanja. Razvili so zgolj konceptualno osnovo za strateško spremljanje uspešnosti poslovanja. Namen strateškega planiranja razumejo v opredelitvi odnosov med podjetjem in skupinami udeležencev.
Evropski model poslovne odličnosti	Izvirna iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja pot do poslovne odličnosti. Temelji na predpostavki, da so procesi sredstvo, s katerim združbe razvijajo, obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih, da bi dosegle zastavljene cilje.
Model Nickolsa	Pogled na poslovanje podjetja in na spremljanje uspešnosti poslovanja se v celoti opira na vedenjsko teorijo podjetja in na teorijo udeležencev. Je kot mreža medsebojno odvisnih odnosov med podjetjem in različnimi interesnimi skupinami oziroma udeleženci v poslovanju.
Pristop Howella in Soucyja	Obravnava predvsem proizvodno funkcijo v podjetju in kazalnike za merjenje uspešnosti le te. Kazalniki morajo biti pravočasni, točni in relevantni.
Pristop Fisherja	Fisher meni, da je potreben radikalno nov sistem kontrole kazalnikov, ki bi temeljil na informacijah o ključnih dejavnikih uspeha. Nefinančni kazalniki predstavljajo zgolj sodoben kontrolni mehanizem.
Garrisonov pristop	Kazalnike razdeli v pet skupin. Pri izboru se opira na dvojce poslovnih načel, ki jih podjetja uvajajo v proizvodnjo: načelo JIT ("just in time" - načelo "ravno ob pravem času") in TQM.
Pristop Maskela	Izhodišče je raven celotnega podjetja. Konkretnih finančnih kazalnikov ne določi. Posebnost njegovega pristopa je, da določi sedem temeljnih značilnosti sodobnih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja.
Pristop Eccelsa	Izpostavi osem skupin informacij, ki zajemajo celoto poslovanja podjetja. Redki opredeljeni kazalniki znotraj teh skupin niso zgolj nefinančni.
Metoda 20 ključev	Razvil jo je profesor Iwao Kobayashi. Metoda zajema 20 ključev, ki morajo biti v ravnotežju in tesno povezani. Temelji na predpostavki, da je glavna konkurenčna prednost družbe, sposobnost da se uči hitreje kot konkurenti. Gonilo metode je tako imenovani Demingov krog ali PDCA cikel (Plan - načrtuj, Do - naredi, Check - preveri, Act - ukrepaj).
Model celovitega upravljanja kakovosti (TQM)	Model vključuje devet meril, ki se uporabljajo za ocenjevanje napredka družbe v smeri odličnosti in so razdeljena na dejavnike in rezultate. Posameznemu merilu je predpisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja.

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 19,20, Rejc, 2002, str. 102-109, Ožbolt, 2003, str. 10-13, Keržan, 2005, str. 23-27, Kobayashi, 2003, str. 11-18

Tekavčičeva (Tekavčič, 2002, str. 681, Ožbolt, str. 13) meni, da najbolj celovito, zanesljivo in najbolj formalizirano rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za presojanje poslovanja verjetno najdemo v uravnoteženem sistemu kazalnikov, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton. Medtem ko situacijska teorija predpostavlja, da se podjetja zaradi različnih okoliščin poslovanja in svojih posebnih značilnosti med seboj razlikujejo v zadevnem predmetu

proučevanja. Ta sistem temelji na postavki, da ne obstaja nek splošno veljaven sistem, model, pristop ali pogled na vsa podjetja v vseh okoliščinah (Rejc, 2002, str. 113). Od podjetja samega je torej odvisno katero metodo, sistem spremljanja uspešnosti poslovanja bo izbralo.

## 2.4. Pomen spremljanja uspešnosti poslovanja v informacijski dobi

»Merjenje poslovne uspešnosti je izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij.« (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2002)

»Sistem merjenja v organizaciji močno vpliva na vedenje ljudi tako znotraj kot zunaj nje. Podjetja, ki ne bodo uporabljala sistemov merjenja in managerskih sistemov, ki izhajajo iz njihovih strategij in zmogljivosti, v času informacijske dobe ne bodo niti preživela, kaj šele bila uspešna.« (Winterleitner, 2003, str. 11)

V informacijski dobi je postala sposobnost uveljavljanja svojih neopredmetenih sredstev oziroma storitev, odločilnejša od tehnologije. V ospredje namreč prihajajo merila zagotavljanja zadovoljstva naročnikov ter znanje in sposobnosti zaposlenih (Pistotnik, 2004, str. 21). Merila in dejavniki, ki so značilni za industrijsko dobo so se tako spremenili, kar prikazuje tudi primerjava med posameznimi dejavniki v naslednji tabeli.

Tabela 3: Primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe

	<b>Podjetje industrijske dobe</b>	<b>Podjetje informacijske dobe</b>
<b>Konkurenčna prednost</b>	specializacija v funkcijskih znanjih ali v proizvodnji, prodaji, distribuciji, trženju tehnologiji,...	celovit poslovni sistem
<b>Povezave z naročniki in dobavitelji</b>	poslovanje prek neodvisnih transakcij	združitve procesov nabave, proizvodnje in dostave
<b>Segmentacija naročnikov</b>	uspeh s ponujanjem poceni, a standardiziranih izdelkov	uspeh v ponudbi izdelkov in storitev po meri naročnika
<b>Zaposleni z znanjem</b>	ločnica med intelektualno elito in neposredno delovno silo	vsi zaposleni prispevajo vrednost z znanjem in informacijami, ključ uspeha je vlaganje v znanje ter izkoriščanje in obvladovanje znanja vsakega zaposlenega
<b>Inovacije</b>	pomembne	ključne, čas za razvoj je vse krajši
<b>Svetovno merilo</b>	dovolj lokalna uspešnost	pogoj za uspešnost je globalizacija in konkurenčnost v svetovnem merilu
<b>Merila uspešnosti</b>	tradicionalni model, ki temelji na finančnih kazalnikih	sodobni modeli, sistemi ki upoštevajo finančne kazalnike in kazalnike gonil prihodnje uspešnosti

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 14-19, Pistotnik, 2004, str. 22

V svetu in času, katerega glavna značilnost je izredno nagel, dinamičen razvoj in kjer se celotno človeško znanje podvoji v dveh do treh letih, je najpomembnejša lastnost družbe

njena dinamičnost, elastičnost oziroma sposobnost prilagajanja, spremljanja tehnološkega razvoja in izkoriščanje njegovih potencialov sebi v prid. Za spremljanje tega naglega razvoja je zato potrebno vse več znanja oziroma informacij, ki pa niso več usmerjena samo v preteklost in sedanost, ampak vključujejo tudi predvidevanje o vseh vidikih prihodnosti (Vintar, 1996, str. 15).

V informacijski družbi tako težišče ekonomskih aktivnosti in tehnoloških sprememb predstavlja obdelava informacij. Informacijska revolucija, ki jo je povzročil razvoj informatike, pa povzroči prehod v informacijsko družbo takrat, ko se največ ljudi ukvarja z obdelavo informacij (Gradišar, Resinovič, 2001, str. 3).

Informacijsko družbo označuje »odprta uporaba obnovljivih virov in visokih tehnologij, ki uporabljajo skromne količine energije in vsebujejo praktično neomejene razvojne možnosti«. Značilnosti informacijske družbe, ki je večplastna pa so:

- gre za iniciativno družbo, ki spodbuja nastajanje novega znanja in omogoča njegovo učinkovito uporabo v praksi,
- imitativna družba, ki posnema obstoječe znanje ter ga nadgrajuje z novim in obenem razvija lastno, večinoma uspešno tehnologijo,
- inovativna družba, ki na podlagi znanja iz preteklosti in sedanosti omogoča predvidevanje dogodkov (stanj) v prihodnosti (Kafol, 2005, str. 3).

Izrednega pomena za podjetje so tudi informacije o tem kako uspešno podjetje posluje. Za podjetje, ki želi biti konkurenčno v informacijski dobi je zato pomembno, da vzpostavi in posodablja učinkovit sistem spremljanja uspešnosti poslovanja. Takšen sistem mora omogočati podjetju hitro zaznavanje možnih odstopanj od zastavljenih ciljev (Keržan, 2005, str. 8). Omogočati mu mora informacije o pretekli, sedanji in pa tudi predvidevati oziroma načrtovati smernice za prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja. V času, ko okoliščine zahtevajo poleg vlaganja in merjenja v novo tehnologijo in opremo tudi razvoj trajnejših odnosov s kupci, razvoj proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev, proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev pri nizkih stroških, izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti ter razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov, je uspešnost poslovanja povezana tudi z merjenjem in spremljanjem uspešnosti na tovrstnih področjih (Hočevnar et al., 2003, str. 225, 226). Za podjetje informacijske dobe je torej ključnega pomena, da oblikuje oziroma vzpostavi takšen sistem spremljanja uspešnosti poslovanja, ki bo poleg finančnih kazalnikov, vseboval tudi kazalnike, ki bodo merili oziroma vrednotili tudi te nefinančne dejavnike uspešnosti poslovanja.



### 3. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti poslovanja podjetij je nastala, ker klasična računovodska merila ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij. Kot sem predstavila že v prejšnjem poglavju so številni avtorji predlagali svoje sisteme merjenja uspešnosti. Njihov osnovni cilj je prikazati strateško uspešnost podjetja. Od teh se je najbolj uveljavil uravnoteženi sistem kazalnikov ali angleško Balanced Scorecard (Hočevar et al., 2003, str. 226).

Urnateženi sistem kazalnikov je bil razvit v letu 1990 na osnovi spoznanj pridobljenih s projektom, opravljenim na institutu Nolan Norton (Piskar, 2004, str. 1). Robert S. Kaplan in David P. Norton sta ta sistem razvila pod okriljem Harvardske poslovne šole in v sodelovanju z dvanajstimi podjetji, ki so sprejela izziv spremembe svojih managerskih sistemov (Cestnik, 2004, str. 29). Uravnateženi sistem kazalnikov je leta 1992 v tujini postal hit leta. Takrat sta Kaplan in Norton objavila članek v najprestižnejši managerski reviji Harvard Business Review. Po izidu knjige Balanced Scorecard leta 1996, pa se je njegova uporaba izredno močno povečala (Ložar, 2003, str. 2).

V literaturi Kaplan in Norton navajata le primere vpeljave uravnateženega sistema kazalnikov v velika podjetja. Veliko osnovnih strateških vodstvenih vprašanj pa se nanaša tako na velika, srednja kot tudi mala podjetja. Vpeljava uravnateženega sistema kazalnikov tako ni primerna le za velika podjetja, temveč tudi za srednja in mala podjetja. Pri tem pa je potrebno upoštevati razliko med organizacijsko strukturo in vodstvenim procesom malih, srednjih in velikih podjetij. Sama vpeljava obsega enake procese in korake kot pri velikih podjetjih. Glavna razlika med njimi je v trajanju procesa vpeljave. Pri manjših podjetjih je le ta hitrejši. Sam uspeh vpeljave uravnateženega sistema kazalnikov tako v mala, srednja kot tudi velika podjetja, pa je odvisen od tega ali zaposleni delujejo v skladu s strateškimi cilji podjetja (Andersen et al, 2001, str. 1-4).

Urnateženi sistem kazalnikov, ki ob ustreznem naboru kazalnikov odraža uspešnost poslovanja podjetja se nanaša na več različnih ravnovesij (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 78):

- ravnovesje med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo,
- ravnovesje med štirimi vidiki, ki zagotavljajo ogrodje sistema in so prikazani na naslednji strani (glej Sliko 1, na str.14)
- ravnovesje med rezultati in dejavniki rezultatov in
- ravnovesje med zunanjim in notranjim vidikom.

Urnateženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki merijo preteklo uspešnost in jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti izhajajo iz vizije in strategije podjetja. Ogrodje sistema pa zagotavljajo štirje vidiki, ki so prikazani na naslednji strani (glej Sliko 1, na str. 14): finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti (Kaplan, Norton, 2000, str. 19, 20).

Slika 1: Štirje vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov



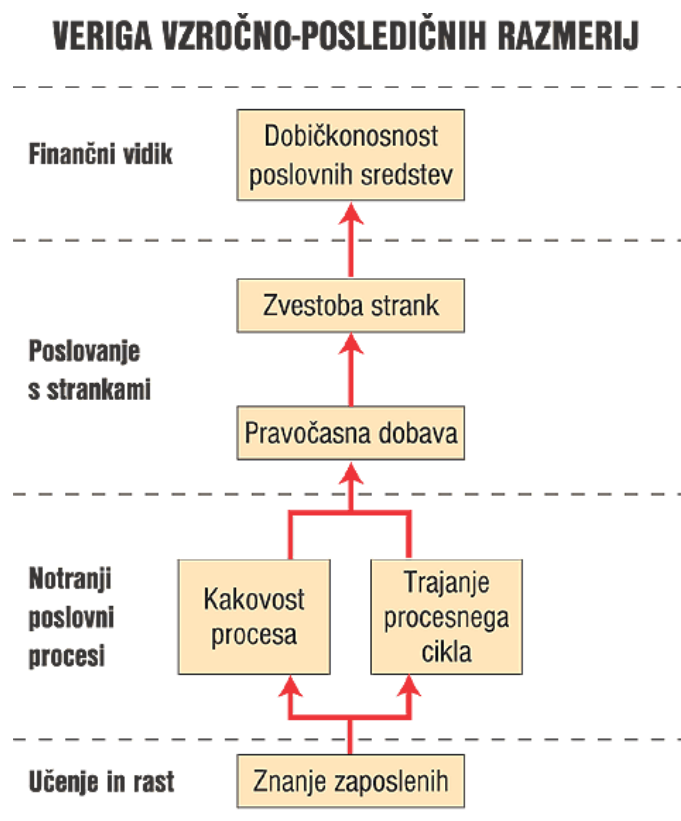
Vir: Pak, 2003, str. 10

Cilj uravnoveženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja, pri čemer koncept upošteva tri časovne dimenzije: včeraj, danes in jutri. Pri tem se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembnih ciljnih področij. Merila pa so na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo resursov in izvajanje aktivnosti. Meriti želimo torej faktorje, ki vplivajo in določajo bodoče rezultate (Winterleitner, 2003, str. 12).

Uravnoveženi sistem kazalnikov uporablja tako objektivne kot subjektivne kazalnike, ki predstavljajo uravnoveženost med zunanji kazalniki za delničarje in naročnike, ter notranji kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti (Pistotnik, 2004, str. 21). Vsi posamezni elementi z vseh štirih glavnih področij morajo biti med seboj tudi vzročno-posledično soodvisni in povezani v konsistenten sistem ciljev in meril tako kot prikazuje naslednja slika (glej Slika 2, na str. 15) (Winterleitner, 2003, str. 12, 13).

Slika prikazuje, da je temelj sistema znanje zaposlenih. Znanje zagotavlja ustrezno kakovost procesa in predviden čas trajanja proizvodnega cikla. To dvoje nato zagotavlja pravočasno dobavo izdelkov in storitev. Vse skupaj pa je pogoj za zadovoljstvo in zvestobo strank, ki prinašajo finančno uspešnost podjetja (Winterleitner, 2003, str. 20).

Slika 2: Veriga vzročno-posledičnih razmerij



Vir: Winterleitner, 2004a

### 3.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem

Uravnoteženi sistem kazalnikov je managerski sistem, ki usmerja vire in znanje ljudi v organizaciji v doseganje dolgoročnih strateških ciljev. Hkrati pa predstavlja tudi sistem merjenja uspešnosti organizacije (Šegel, 2005, str. 7)

Dimovski označuje uravnoteženi sistem kazalnikov kot vsestranski managerski sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalnike uravnoteži z operativnimi kazalniki, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha. Njegova glavna prednost je združevanje štirih vidikov poslovanja, kot so finančni vidik, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast (Pak, 2003, str. 11).

Praktične izkušnje uporabe sistema so sčasoma pokazale, da managerji uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti niso uporabljali zgolj za pojasnjevanje in posredovanje strategije, ampak tudi za njeno upravljanje in uresničevanje. Tako naj bi se po mnenju avtorjev razvil iz sistema merjenja v sistem managementa (Lesjak, 2003, str. 32).

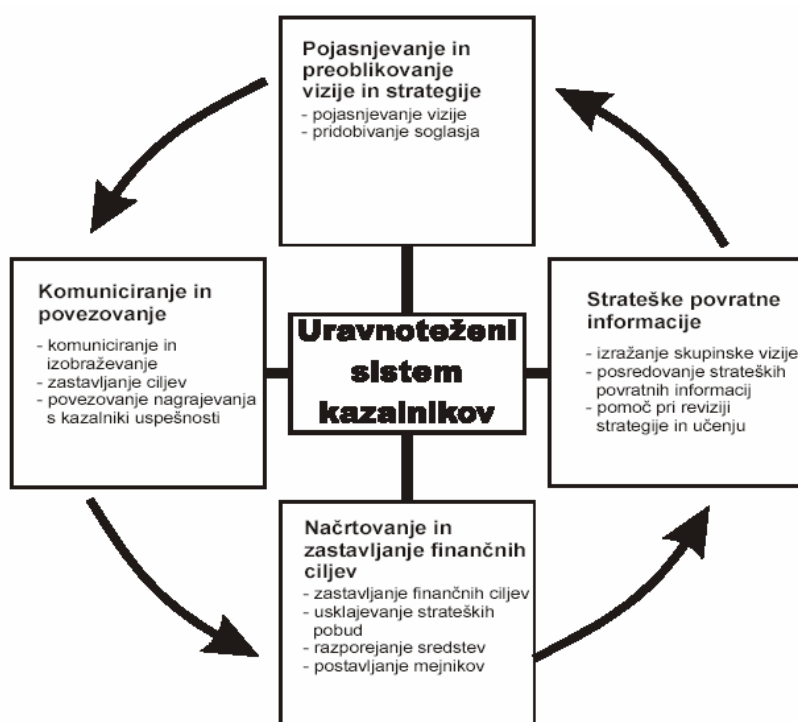
»Prvotno je bil uravnoteženi sistem kazalnikov razumljen kot proces pretvarjanja strategije v merljive cilje. V končni posledici pa pomeni sistem uravnoteženega sistema kazalnikov

pretvarjanje strategije v akcijo in zagotavljanje uresničevanja sprememb, načrtovanih s strategijo. Tako ta sistem postaja sistem vodenja.« (Piskar, 2004, str. 2)

Podjetja uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije, tako kot je prikazano na Sliki 3. Področja, ki so merjena v sistemu, pa uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str.22):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov
- načrtovanje in zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje učnega procesa.

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24, Pistotnik, 2004, str. 20

Tako finančni kot tudi nefinančni kazalniki uravnoteženega sistema kazalnikov morajo biti del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Finančnih posledic svojih odločitev se morajo zavedati tako vodstveni delavci kot tudi tisti, ki so odgovorni za sprejemanje odločitev, poznati pa morajo tudi gibala dolgoročnega finančnega uspeha. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov izhajajo iz procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija poslovne enote. Torej niso le naključna zbirka finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 20, Winterleitner, 2003, str.13).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Razumeti ga moramo kot način komuniciranja, obveščanja in učenja in ne kot sistem nadzora, saj merjenje uporablja za obveščanje zaposlenih o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha. Gre torej za mehanizem, ki poslanstvo in strategijo poslovne enote pretvori v oprijemljive cilje in kazalnike (Fajt, 2005, str. 6).

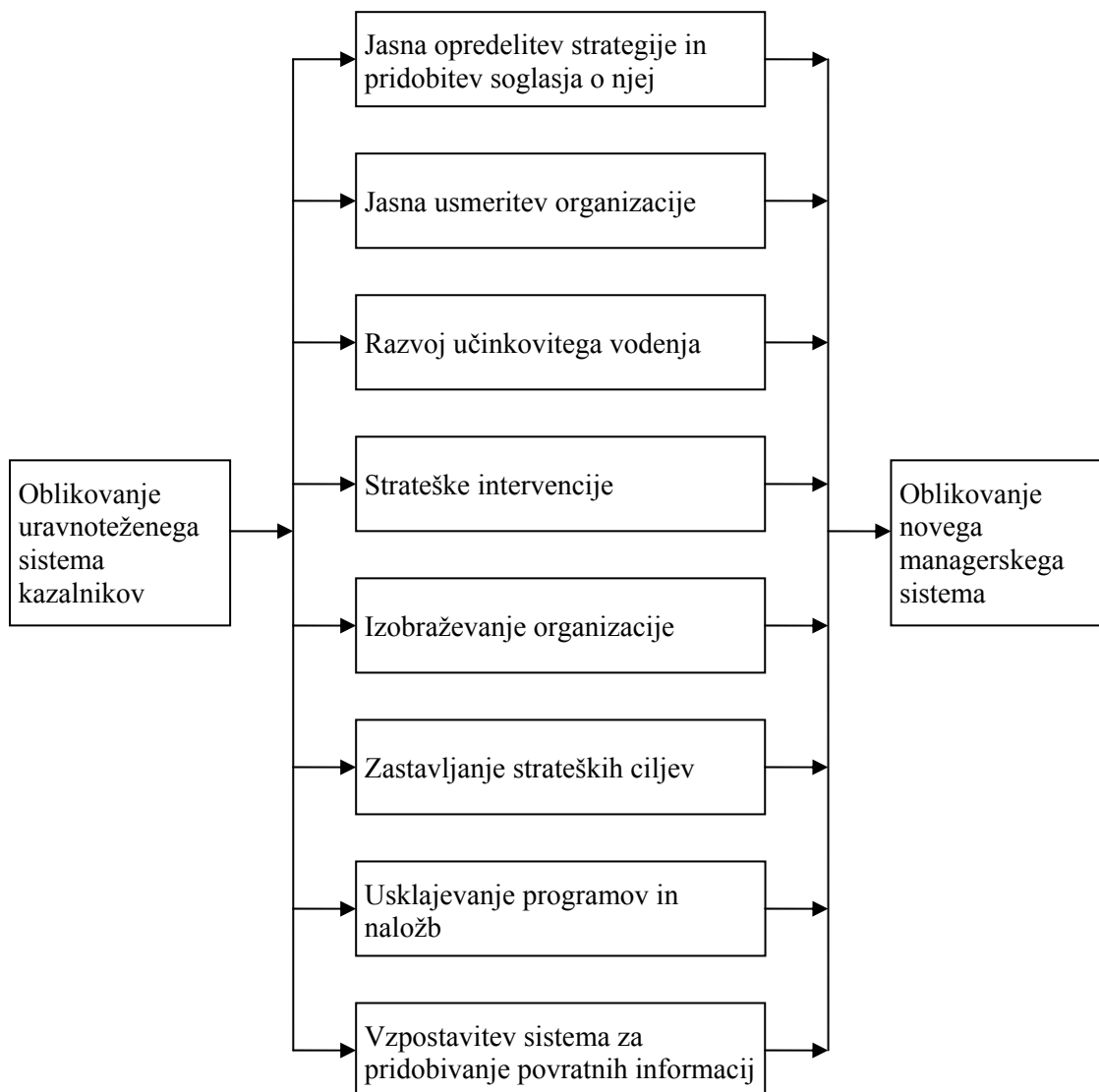
Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov ni razviti nov sistem kazalnikov, temveč je potrebno njegovo zasnovo uporabiti predvsem za razvoj novega managerskega sistema. Razlika med uravnoteženim sistemom kazalnikov in managerskim sistemom je sicer majhna, toda izredno pomembna. Uravnoteženi sistem kazalnikov mora igrati predvsem vlogo sredstva za uresničevanje pomembnejšega cilja – strateškega managerskega sistema, ki vodstvu pomaga izvajati strategijo ter pridobivati povratne informacije o njej. V podjetju kjer gledajo na sistem uravnoteženega sistema kazalnikov kot na ozko usmerjeno prizadevanje za izboljšanje sistema merjenja uspešnosti in ne kot na nov način vodenja poslovanja, je njegova vpeljava obsojena na propad (Kaplan, Norton, 2000, str. 287).

Uravnoteženi sistem kazalnikov dobi svoj pomen, ko postane del managerskega sistema. Vodstvenim delavcem namreč ponuja novo orodje za usmerjanje združbe v strategijo in posledično vpliva na dolgoročen uspeh podjetja (Pistotnik, 2004, str. 24). Povezava med managerskim sistemom in uravnoteženim sistemom kazalnikov je prikazana na naslednji strani (glej Slika 4, na str. 18).

Večina podjetij se odloči za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov z namenom, da bi spodbudila posamezne dele managerskega procesa. Ta sistem omogoča podjetju, da z določitvijo najpomembnejših ciljev, katerim mora to podjetje nameniti največ pozornosti in sredstev, ustvarja okolje, ki je potrebno za uveljavitev strateškega managerskega sistema, ki pomaga organizirati naloge, informacije, ter celo vrsto življenjsko pomembnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 288, 290).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ne odpravlja pomembne vloge finančnega merjenja v managerskem sistemu, temveč le umešča merjenje finančne uspešnosti v bolj uravnotežen managerski sistem, ki vzpostavlja soodvisnost med kratkoročnimi operativnimi cilji in dolgoročnimi strateškimi cilji (Pistotnik, 2004, str. 24).

Slika 4: Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov z managerskim sistemom



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 290

### 3.1.1. Pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije

»Vizija je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.« (Tomazin, 2003, str. 33).

»Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v organizaciji in v njenem okolju.« (Možina et al., 1994, str. 301)

»Strategije in taktike so opredeljene kot poti za doseg cilja, pri čemer strategija predstavlja pot po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnosti, taktika pa pomeni, da bo podjetje skušalo biti na izbrani poti najučinkovitejše.« (Tomazin, 2003, str. 38)

S prizadevanjem za preoblikovanje strategije podjetja ali svoje poslovne enote v specifične strateške cilje pa se prične tudi proces uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 22). Podjetja morajo tako najprej opredeliti svojo vizijo oziroma poslanstvo, za njeno doseganje pa sestavijo dolgoročno strategijo z dolgoročnimi strateškimi cilji (Rejc, 1996, str. 26). Vodstvo podjetja mora najprej torej priti do jasne odločitve, kaj sta vizija in strategija podjetja (Keržan, 2005, str. 33). Pri tem pa ni dovolj, da je strategija samo zapisana, ampak jo je potrebno tudi udejaniti (Winterleitner, 2003, str. 15). Vizijo in strategijo morajo nato posredovati tudi nižjim vodstvenim delavcem, vse do zaposlenih na najnižjih nivojih (Keržan, 2005, str. 33).

Za zanesljivo doseganje strateških ciljev in s tem vizije oziroma poslanstva podjetja morajo nosilci odločanja razpolagati z informacijami, na osnovi katerih bodo vedeli, kje se nahajajo in na osnovi katerih bodo nato lahko sprejemali nadaljnje odločitve. Tovrstne informacije jim posredujejo kazalniki za presojanje uspešnosti poslovanja, ki pa morajo biti oblikovani tako, da vsebujejo tako nefinančne kazalnike, s katerimi se presoja uspešnost doseganja strateških ciljev, kot tudi finančne kazalnike, ki vrednotijo pravilnost strategije (Rejc, 1996, str. 26)

Da pa lahko podrejeni delujejo v skladu z dogovorjeno vizijo in strategijo podjetja pri izvajanju njihovih vsakodnevnih opravil, morata biti ti dve izraženi kot integriran sistem ciljev in meril. Ti cilji in merila pa morajo biti dogovorjeni in odobreni s strani višjih ravni podjetja, kar pomeni, da je potrebno strateške poslovne enote vzpodbuditi, da same oblikujejo lastne strategije, ki bodo podpirale strategijo podjetja kot celote (Müller, 2004, str. 17).

V podjetju je torej potrebno oblikovati uravnoveženi sistem kazalnikov, ki izraža strategijo podjetja, saj takšen sistem opisuje vizijo prihodnosti celotnega podjetja in se osredotoča na spremembe. Prav tako pa se s takšnim sistemom oblikuje holističen model strategije, kjer lahko vsi zaposleni vidijo kako lahko prispevajo k uspehu organizacije. Na ta način podjetje tudi motivira managerje in zaposlene, da po vzpostavitvi uravnoveženega sistema kazalnikov skrbijo za njegovo posodabljanje, ocenjevanje in pregledovanje v skladu z novimi konkurenčnimi, tržnimi in tehnološkimi razmerami in tako posledično skrbijo za uspešno izvajanje strategije (Winterleitner, 2003, str. 43).

Avtorja Olve in Sjöstrand (Olve, Sjöstrand, 2002, str. 57) poudarjata, da razvoj kazalnikov zaposlenim omogoča, da vidijo podjetje in njegovo poslovanje v novi luči oziroma na nov način. To pa pogosto vodi do novih idej o tem kaj je vizija podjetja in spodbudi premislek o strategiji za doseganje le-te. To je tudi glavni razlog zakaj predstavlja pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije prvi korak pri procesu vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov.

### 3.1.2. Posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov

Glavna naloga vodilnih delavcev je širjenje strategije po organizaciji, ter povezovanje strategije podjetja s cilji posameznega oddelka in zaposlenega (Müller, 2004, str. 18). V podjetju je torej komunikacija namenjena seznanjanju vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji, ki morajo biti doseženi za uspeh strategije podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 24). Zagotovilo, da so vsi nivoji organizacije seznanjeni in razumejo dolgoročno strategijo podjetja, ter da so oddelčni in individualni cilji uvrščeni vanjo podjetju ponuja uravnoteženi sistem kazalnikov (Keržan, 2005, str. 33). Le-ta pa je tudi temelj za komuniciranje z upravo in nadzornim svetom, spodbuja pa tudi dialog med poslovnimi enotami in vodstvom podjetja ter člani upravnega odbora o kratkoročnih finančnih ciljih, kot tudi o oblikovanju in uresničevanju strategije za doseganje uspešnosti v prihodnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 25).

Kakšni so dolgoročni cilji podjetja, pa tudi kakšna je strategija za doseganje teh ciljev bi se moral zavedati vsakdo v podjetju. Tudi posamezniki naj bi oblikovali svoje ukrepe, ki bi prispevali k doseganju ciljev podjetja. Vsa ta prizadevanja in pobude pa je seveda potrebno uskladiti s potrebnimi procesi sprememb (Kaplan, Norton, 2000, str. 25). Strategija in uravnoteženi sistem kazalnikov se skuša prenesti na ožje oziroma individualne cilje in kazalnike kot pomoč skupinam in posameznikom pri njihovih nalogah z naslednjimi tremi aktivnostmi oziroma programi (Keržan, 2005, str. 33, 34, Müller, 2004, str. 18, 19):

- **Programi komuniciranja in obveščanja** s katerimi se spodbuja misel, da sta komuniciranje in izobraževanje vseh vpletenih izrednega pomena, zato je potrebno, da sta vedno prisotna. Gre za programe, s katerimi se želi zagotoviti uspeh strategije z razvojem obsežnega programa spoznavanja strategije in kritičnih dolgoročnih ciljev za vse zaposlene. Pri tem se poudarja tako širjenje strategije z vrha navzdol, pri čemer se izvajanje strategije pričinja z učenjem tistih, ki bodo to strategijo izvajali in prenašali naprej. Prav tako pa komuniciranje poteka tudi od spodaj navzgor tako, da posamezni oddelki seznanjajo upravni odbor in direktorje s pomočjo postavljenih meril o lastnih ciljih in dosežkih. To pa hkrati predstavlja povratne informacije in sledljivo odgovornost.
- **Programi zastavljenih ciljev**, ki priporočajo, da so strateški cilji in merila postavljeni posebej za posamezni oddelek, saj poznavanje ciljev družbe še ni dovolj, da bi zaposleni spremenili odnos. Ti cilji so lahko tudi individualni, v vsakem primeru pa se morajo skladati s strateškimi cilji in merili celotnega podjetja. Oblikovanje osebnih uravnoteženih sistemov kazalnikov torej omogoča zaposlenim opravljanje dnevnih opravil skladno s strategijo podjetja.
- **Vključitev sistema nagrajevanja**, ki zajema finančne spodbude in nagrade, ki so potrebne za motiviranje zaposlenih. Vidik prinaša tudi določeno tveganje. Pojavi se namreč vprašanje ali so postavljena merila pravilna in ali so zbrane informacije za postavljena merila veljavne in točne. Bolj smotrno je postaviti prag, ki opozarja na to, kdaj je dosežena najnižja dovoljena točka strateških meril, kar bi motiviralo zaposlene, da ustvarjajo učinke enakomernejše, tako na kratki kot dolgi rok. Zaradi neposrednega nagrajevanja zaposlenega takoj po doseženem rezultatu, pa v zadnjem času postajajo vse bolj priljubljene tudi nedenarne nagrade. Le-te za podjetje niso finančno obremenjujoče, vendar pa zahtevajo svoj čas za načrtovanje.



Na koncu tega procesa bi se torej moral vsakdo v podjetju zavedati dolgoročnih ciljev pa tudi strategije za doseganje teh ciljev (Winterleitner, 2003, str. 16).

Povezavo uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja omogočajo:

- **Vzorčno - posledična razmerja** s katerimi mora podjetje določiti in izrecno opredeliti zaporedje hipotez o vzrokih in posledicah, ki jih lahko opišemo z zaporedjem stavkov če – potem. Ustrezno sestavljen sistem mora torej izražati strategijo poslovne enote prek zaporedja vzročno – posledičnih razmerij med kazalniki rezultatov in gibal uspešnosti teh rezultatov. Zaporedje vzrokov in posledic mora zajemati vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov, vsak kazalnik sistema pa mora biti sestavni del verige vzročno – posledičnih razmerij, ki posredujejo pomen strategije poslovne enote (Fajt, 2005, str. 23).
- **Gibala uspešnosti poslovanja** izražena z vnaprejšnjimi kazalniki, ki so ponavadi značilni za posamezno podjetje. Vsak uravnovežen sistem kazalnikov bi moral vsebovati dober splet kazalnikov rezultatov oziroma kazalnikov z zamikom in gibal uspešnosti poslovanja oziroma vnaprejšnjih kazalnikov (Fajt, 2005, str. 23).
- **Povezovanje finančnih kazalnikov** z izboljšavami v poslovnih procesih je potrebno, da bi se te izboljšave odrazile v zadovoljevanju strank in uspešnosti poslovanja v prihodnosti. Glavni temelj uravnoveženega sistema kazalnikov, ki so največkrat tudi vzrok za vsa naprežanja k izboljšanju poslovanja so torej še vedno finančni rezultati. Vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoveženega sistema kazalnikov morajo zato biti povezane s finančnimi cilji (Müller, 2004, str. 17).

### 3.1.3. Načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud

V sklopu tega procesa bi morala vodstva določiti tri- do petletne cilje za kazalnike v sistemu, ki v primeru njihove izpolnitve zagotavljajo preoblikovanje podjetja in bi tako pomenili preskok v učinkovitosti poslovne enote (Kaplan, Norton, 2000, str. 25).

Uporabniki uravnoveženega sistema kazalnikov najprej izberejo kazalnike in postavijo cilje za vse štiri vidike, s čimer omogočijo, da so operativni cilji povezani s strateškimi cilji. Določijo še smer delovanja oziroma gibala uspešnosti in določijo vnaprejšnje kazalnike, ki jih bodo pripeljali do zelenega cilja. Postavijo tudi kratkoročne mejnike, ki zaznamujejo smer poti, ki si jo je podjetje izbralo. Po natančnejši določitvi strategije in izbranih kazalnikov sledi potrebno preverjanje in odpravljanje napak v najbolj kritičnih procesih, ki postavljajo uspeh izbrane strategije pod vprašaj. Tu je tudi najbolj opazna povezava med gibal uspešnosti in izbrano strategijo. Proces zaključijo s postavitvijo kratkoročnih ciljev oziroma mejnikov uravnoveženega sistema kazalnikov, ki predstavljajo oprijemljive izraze vodilnih delavcev predvidevanj o tem, kje in do kakšne stopnje naj bi programi v izvajanju vplivali na izbrane kazalnike. Omogočajo tudi preverjanje strategije same in njeno uvajanje v organizacijo. Vodilni delavci bi morali po zaključku tega procesa postaviti cilje za dolgoročne strateške načrte, ki jih želijo doseči pri vseh štirih vidikih. Določiti bi morali tudi strateške vzpodbude in za to potrebne vire in izbrati mejnike, ki označujejo napredek usmerjen proti strateškemu cilju (Müller, 2004, str. 19, Keržan, 2005, str. 34, 35).

Vodilni delavci morajo na področju poslovanja z odjemalci, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti, določiti raztegljive cilje za doseganje ambicioznih finančnih ciljev, ki lahko izhajajo iz več virov. Uravnoteženi sistem kazalnikov tako na tej stopnji omogoči podjetju navezavo letnih poslovnih načrtov na strateško načrtovanje. Na podlagi raztegljivih ciljev namreč lahko vodilni delavci za strateške kazalnike predvidijo ciljne vrednosti finančnih in nefinančnih kazalnikov za obdobje enega leta (Fajt, 2005, str. 8, 9). Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja tudi začetno usklajenost, usmeritev in celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Z vrsto vzročno-posledičnih razmerij, ki ga sestavljajo, pa te nove zmogljivosti sčasoma privedejo tudi do večje finančne uspešnosti (Winterleitner, 2003, str. 16).

Managerski proces načrtovanja in zastavljanja ciljev podjetju torej omogoči (Kaplan, Norton, 2000, str. 26):

- določitev obsega dolgoročnih rezultatov, ki jih želi doseči,
- prepoznavanje mehanizmov in zagotovitev sredstev za doseg te rezultate in
- določitev kratkoročnih mejnikov za finančne in nefinančne kazalnike v sistemu.

#### **3.1.4. Učinkovitejše pridobivanje povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja**

Najbolj inovativen in najpomembnejši vidik celotnega managerskega procesa uravnoteženega sistema kazalnikov je proces strateškega učenja, ki zagotavlja sposobnost za učenje na vodstveni ravni. (Kaplan, Norton, 2000, str. 26, 27). Vodstveni delavci na tej ravni pridobivajo povratne informacije o ustreznosti strategije, kar je v času nenehnih in hitrih sprememb v okolju zelo pomembno (Ožbolt, 2003, str. 29).

Proces strateškega učenja gre skozi vse tri managerske procese, ki so prikazani na Sliki 3 (glej Sliko 3, na str. 16) in so bistvenega pomena za izvajanje strategije. Prične se torej s pojasnitvijo skupne vizije, za katero si prizadeva celotno podjetje. Gre skozi fazo spodbujanja posameznikov k ukrepom, usmerjenim k doseganju organizacijskih ciljev. Nadaljuje z načrtovanjem in zastavljanjem ciljev ter primerjavo zelenih ciljev s trenutnimi, kjer se odkriva razkorak v uspešnosti (Winterleitner, 2003, str. 17). Ti trije managerski procesi, pa so sami po sebi nezadostni. Podjetja namreč delujejo v spreminjajočih okoljih informacijske dobe, kjer strategije ne morejo biti linearne in dokončne (Kaplan, Norton, 2000, str. 28). Še tako dobro postavljena strategija lahko v nekem trenutku ni več primerna (Fajt, 2005, str. 9). Vodilni delavci zato potrebujejo informacije o tem ali so osnovna predvidevanja, izrečena ob uvedbi strategije, še veljavna. Povratne informacije o tem, ali je izvajanje načrtovane strategije skladno z načrtom, jim omogoča proces učenja v enojni zanki (Kaplan, Norton, 2000, str. 28, 29). Le to poteka na nižjih ravneh, kjer so cilji vnaprej jasno določeni, odstopanja pa se obravnavajo kot napake, za katere je potrebno uvesti popravne ukrepe, z namenom vrnitve na s strategijo določeno pot (Ožbolt, 2003, str. 29). Informacije o tem ali je načrtovana strategija še vedno izvedljiva in uspešna pa pridobijo skozi proces učenja v dvojni zanki (Kaplan, Norton, 2000, str. 29). V kolikor ugotovijo, da strategija ni več ustrezna je potrebno oblikovati novo (Fajt, 2005, str. 9).

Ugotovimo lahko, da so prvi trije procesi zelo pomembni pri uvajanju strategije v organizacijo, vendar pa brez zadnjega ne bi mogli preverjati uspešnost vpeljane strategije zaradi nenehnih sprememb v okolju (Müller, 2004, str. 20). Managerski proces učinkovitejšega pridobivanja povratnih informacij in izboljšanja procesa učenja oziroma proces strateških povratnih informacij in proces učenja tako zaključuje krog, ki je prikazan na Sliki 3 (glej Sliko 3, na str. 16), prav tako pa se vključuje v enak proces spremenjene strategije, kjer se ponovno preučijo cilji in gibal zanje (Ožbolt, 2003, str. 29, Kaplan, Norton, 2000, str. 29).

Managerski proces učinkovitejšega pridobivanja povratnih informacij in izboljšanja procesa učenja, ki med vodilnimi delavci spodbudi učenje o izvedljivosti in veljavnosti strategije sestoji iz procesa zbiranja podatkov, preverjanja hipotez, presoje, strateškega učenja ter prilagajanja temeljnega pomena za uspešno uresničevanje poslovne strategije (Kaplan, Norton, 2000, str. 29). Po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 265) učinkovit proces strateškega učenja vsebuje tri bistvene sestavine:

- **Skupni strateški okvir**, ki posreduje in pregledno razčleni vizijo podjetja v jasne in operativne cilje, ki se jih podjetje trudi doseči. Hkrati pa omogoča vsem udeležencem, da spoznajo strategijo podjetja ter vedo, v kolikšni meri sami prispevajo k doseganju le-te.
- **Proces pridobivanja povratnih informacij**, ki zbira podatke o uspešnosti izvajanja strategije in omogoča preverjanje hipotez o vzročno-posledičnih povezavah strateških ciljev in pobud.
- **Proces skupinskega reševanja problemov**, ki analizira in gradi na podatkih uspešnosti in nato strategijo prilagaja novim vsebinam in razmeram.

### 3.2. Delovanje uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov je strateški managerski sistem, ki kot osnovno merilo uspešnosti ohranja finančno merjenje, ki ga poveže z dolgoročnim finančnim uspehom tako, da ga dopolni s številnimi kazalniki, ki merijo uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, ter področju učenja in rasti. Poslanstvo in strategijo podjetja pretvarja v cilje in kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike, ti so prikazani na naslednji strani (glej Sliko 5, na str. 24). Kazalniki, ki jih oblikujemo v okviru vsakega od teh štirih vidikov naj bi zagotavljali odgovore na štiri različna vprašanja (Winterleitner, 2003, str. 18, Kaplan, Norton, 2000, str. 21 in Articles Balanced Scorecard, 2006):

- Finančni vidik: Kako nas vidijo naši delničarji?
- Vidik poslovanja s strankami: Kako nas vidijo naše stranke?
- Vidik notranjih poslovnih procesov: V katerih poslovnih procesih, tako kratkoročnih kot dolgoročnih, moramo izkazati svojo odličnost?
- Vidik učenja in rasti: Kako naj okrepiamo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave?

Slika 5: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sistem strateškega vodenja



Vir: Winterleitner, 2004a

Avtorja tudi določita splošne kazalnike, ki se pojavljajo v sistemih za uravnoteženo merjenje uspešnosti v večini podjetij. Te kazalnike prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Splošni kazalniki za vsak posamezni vidik

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 in storitev
Učenje in rast	Zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov

Vir: Norton, Kaplan, 2000, str. 54.

Vendar pa avtorja opozarjata, da je te štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov potrebno obravnavati kot predlogo in ne kot prisilni jopič. Res je, da so se v množici najrazličnejših podjetij in dejavnosti izkazali za utemeljene, vendar ne obstaja matematični teorem o tem, da so ti štiri vidiki tako potrebni kot zadostni (Kaplan, Norton, 2000, str. 46). V podjetjih, kjer se to izkaže smiselno lahko uporabljajo manj kot štiri vidike ali pa tem vidikom dodajo še enega ali več vidikov. Kot primer lahko na primer navedem vidik zaposlenih, ki naj bi odgovoril na vprašanje: »Kako naj se nadaljuje proces rasti in učenja tako zaposlenih kot tudi organizacije?« ter vidik inovacij in izboljšav, ki naj bi odgovoril na vprašanje: »Kako naj izboljšamo delovanje procesov in sistemov?« (Articles Balanced Scorecard, 2006)

Dober uravnoteženi sistem kazalnikov bi moral vsebovati tudi splet kazalnikov rezultatov in gibal uspešnosti poslovanja, pri čemer primeren splet kazalnikov predstavljajo kazalniki z zamikom, gibal uspešnosti pa so vnaprejšnji kazalniki strategije poslovne enote. Kazalniki

rezultatov brez gibal uspešnosti namreč ne povejo, kako naj se dosežejo rezultati, in tako ne zagotovijo pravočasnega kazalnika ali se strategija uspešno uveljavlja. Uravnoreženi sistem kazalnikov bi moral biti torej poleg skupine finančnih in nefinančnih kazalnikov tudi skupek kazalnikov, ki določajo tako dolgoročne strateške cilje kot mehanizme za njihovo doseg (Kaplan, Norton, 2000, str. 43).

Po Tessunovem mnenju pa je za vodenje podjetja v težkih in turbulentnih časih potreben Future Scorecard (FSC). Gre za novo dimenzijo znanega koncepta Balanced Scorecard (BSC) oziroma uravnoreženega sistema kazalnikov, kateremu doda novo dimenzijo: usmerjenost v prihodnost. Napovedi prihodnosti ne smejo biti enodimenzionalne in osnovane na preteklih podatkih. Če želi biti podjetje uspešno, mora koordinirati značilnosti izdelkov, komunikacijo znotraj in zunaj podjetja in cenovno politiko. Hkrati pa mora tudi sistematično upoštevati napredek v različnih sferah poslovnega okolja: ekonomsko, socialno-politično, tehnološko in ekološko. Da bi aktivno pripravili svoje podjetje na nepredvidljivo prihodnost in naraščajočo kompleksnost okolja so managerji prisiljeni izoblikovati prihodnost tukaj in zdaj, kar jim omogoča Future Scorecard s prepoznavanjem možnega prihodnjega razvoja, ki je pomembno za podjetje in nujno potrebno za proces strategije (Tavčar, 2003, str. 2).

### **3.2.1. Finančni vidik**

Kot sem že ugotovila uravnoreženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik. Sestavljajo ga finančni kazalniki, ki izražajo pomembne informacije za lastnike ter dolgoročne poslovne rezultate in hkrati predstavljajo osnovo na kateri temeljijo nefinančni kazalniki (Cestnik, 2004, str. 9).

Finančni vidik je torej vidik lastnikov družbe, ki zajema kazalnike, ki vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalnike (Keržan, 2005, str. 28).

Finančni kazalniki so koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Rečemo lahko torej, da so s finančnimi kazalniki izraženi finančni cilji podjetja, ki jih je potrebno povezati s strategijo podjetja. Finančni cilji podjetja pa so ponavadi povezani z donosnostjo ali pa spremljajo hitro rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov in predstavljajo usmeritve ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema (Winterleitner, 2003, str. 21). Vloga finančnih ciljev pa je dvojna saj na eni strani določajo finančno uspešnost, ki jo vodstvo pričakuje od strategije, na drugi strani pa nastopajo v vlogi finančnih ciljev za kazalnike preostalih treh vidikov sistema (Winterleitner, 2004a). Če je strategija podjetja pravilno zastavljena, se bodo torej izboljšave v enotah in poslovnih procesih, ki jih označujejo nefinančni vidiki, tudi denarno odrazile. Zaključimo torej lahko, da finančni vidik še vedno ostaja končni in resnični pokazatelj uspešnosti poslovanja podjetja (Müller, 2004, str. 12). Vsi cilji in kazalniki drugih vidikov sistema morajo namreč biti povezani z doseganjem enega ali več ciljev finančnega vidika, vsak kazalnik, izbran za sistem, pa bi moral biti člen v verigi

vzročno-posledičnih razmerij, ki se konča v finančnih ciljih in ki je za poslovno enoto strateška usmeritev (Kaplan, Norton, 2000, str. 71).

Pri povezavi finančnih ciljev s strategijo poslovne enote avtorja Kaplan in Norton (2000, str. 58) zapišeta, da se lahko finančni cilji močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla. Zaradi večje razvidnosti navajata samo tri razvojne stopnje (Kaplan, Norton, 2000, str. 58, 59 in Fajt, 2005, str. 12, 13):

1. **Rast:** Za poslovne enote na stopnji rasti je značilno, da so v začetnih stopnjah življenjskega cikla in proizvajajo proizvode ali storitve z veliko potencialno rastjo. Podjetja morajo vlagati veliko sredstev v infrastrukturo, distribucijsko mrežo, razvoj in krepitev novih proizvodov in storitev, razširitev proizvodnih zmogljivosti ter promocijo, zato največkrat poslujejo z negativnim denarnim tokom. Splošni finančni cilji na tej stopnji so rast prodaje na ciljnih trgih, razvoj izdelkov in procesov ter vzpostavitev trženjskih poti.
2. **Zrelost:** Za poslovne enote na tej stopnji se pričakuje, da bodo ohranile in povečevale tržni delež. Še vedno so privlačne za vlaganja in investiranja. Vsa vlaganja so usmerjena v odpravljanje ozkih grl, povečevanju zmogljivosti in uvajanju nenehnih izboljšav. Finančni cilji na tej stopnji so: dobičkonosnost, donosnost naložbe, dobičkonosnost poslovnih sredstev in ekonomska dodana vrednost. Cilj je torej doseči velik donos kapitala vloženega v posel.
3. **Upadanje:** Za poslovne enote na tej stopnji pa so značilna vlaganja v vzdrževanje opreme in zmogljivosti. Vlaganja v razširitev ali gradnjo novih kapacitet pa niso upravičena. Glavni cilj podjetja je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje, zato morajo vlaganja dati takojšnja in zagotovljena denarna povračila.

Podjetje tako, glede na stopnjo v kateri se nahaja, uporabi ustrezno strategijo. Za vsako od teh strategij pa obstajajo tri finančne usmeritve, (glej Tabelo 5, na str. 27), ki ženejo poslovno strategijo (Winterleitner, 2003, str. 21, 22 in Fajt, 2005, str. 13):

1. **Rast in splet prihodkov**, ki se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, uvedbo novih izdelkov, obračanje k novim strankam in trgov, spreminjanje programa izdelkov in storitev in določanje novih cen.
2. **Zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti**, kjer gre za težnjo po zmanjševanju stroškov na enoto, izboljšanju izbora poti in zmanjševanje odhodkov iz poslovanja, ter delitev sredstev z drugimi poslovnimi enotami.
3. **Izraba sredstev/naložbena strategija**, kjer se poskuša zmanjšati količina obratnega kapitala in se prizadeva za večji izkoristek osnovnih sredstev, kar omogoča poslovni enoti povečanje prihodkov od dolgoročnih finančnih in materialnih naložb.

Tabela 5: Merjenje strateških finančnih usmeritev

		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 obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnje izrabe sredstev
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnih strank	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: Norton, Kaplan, 2000, str. 61

Kaplan in Norton pa tudi zapišeta, da si podjetje lahko v okviru finančnega vidika zastavi strategije, ki se delijo v dve glavni smeri (Javornik, 2001, str. 49, 50):

1. **Strategija rasti prihodkov**, katere glavna ideja je v tem, da v podjetju skušajo povečati prihodke podjetja, za kar imajo dve generalni možnosti. Prva možnost je ustvarjanje novih virov prihodkov, kjer podjetje skuša najti možnosti za širitev poslovanja z novimi strankami, novimi proizvodi, storitvami oziroma novimi poslovalnicami. Pri tem ne gre za ponujanje bistveno drugačnega izdelka ali storitve, kot ga je podjetje ponujalo pred tem, ampak gre le za iskanje novih virov prihodkov v okvirih tržnega potenciala. Druga možnost pa je, da obstoječim strankam ponudijo večjo vrednost. S to strategijo si podjetje prizadeva doseči nove vire prihodkov v okviru obstoječih strank. Strankam želi ponuditi več, kar lahko pomeni prodajo dodatnih izdelkov oziroma storitev ali pa večjo dodano vrednost pri obstoječih izdelkih in storitvah.
2. **Strategija izboljševanja produktivnosti**, kjer gre za družbeno-ekonomsko in ne tehnično pojmovano produktivnost. Tudi za izboljševanje produktivnosti ima podjetje na voljo dve možnosti. Prvo možnost predstavlja izboljševanje strukture stroškov, kjer skuša podjetje znižati stroške v okviru obstoječega poslovanja, kar je mogoče doseči na veliko načinov. Končni rezultat je največkrat precej omejen, saj se stroškov ne da v nedogled zniževati. To je tudi razlog, da ta strategija gotovo ni primerna za dolgoročno uspešnost podjetja. Druga možnost pa je izboljševanje izkoriščenosti sredstev, kjer želi podjetje z obstoječimi sredstvi doseči več. Na poslovanje podjetja lahko gledamo kot na serijo investicij, pri katerih vsakič vložimo določena sredstva in imamo od tega nek donos. Cilj te strategije je torej doseganje večjega donosa na vložena sredstva.

Zgoraj naštetih možnosti oziroma štirje elementi finančnega vidika, se v strategiji podjetja največkrat medsebojno prepletajo. Podjetje, ki na dolgi rok stavi samo na eno izmed štirih možnosti, pa bo gotovo hitro zašlo v težave (Javornik, 2001, str. 50).

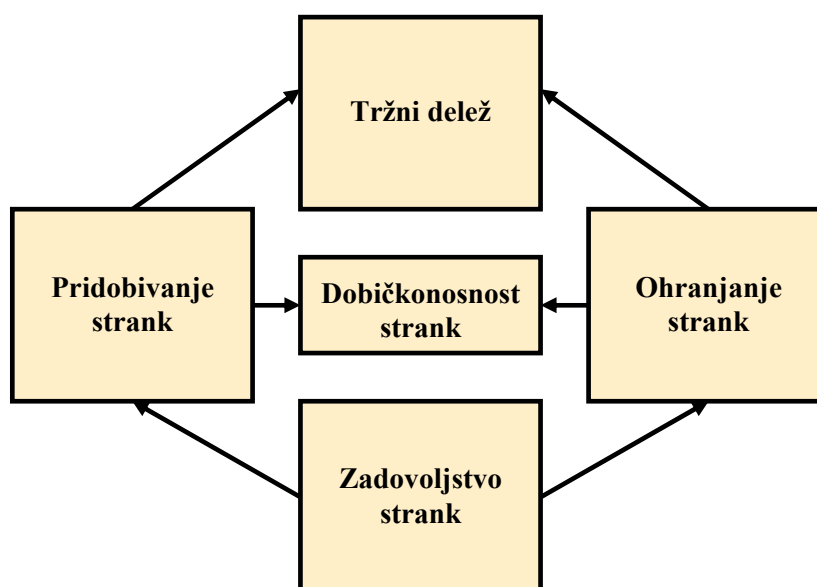
### 3.2.2. Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem določiti cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi odseki oziroma segmenti kupcev na posameznih trgih (Hočevar et al., 2003, str. 226). Stranke oziroma kupci so vir prihodkov, zato je njihov pogled na podjetje zelo pomemben za razvoj obstoječih in nadaljnjih poslov. Podjetje mora zato skozi različne dejavnike spremljati odnos do strank in obratno (Fajt, 2005, str. 14). Stranke namreč svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami truditi, da bi pritegnilo in ohranilo čim več strank (Winterleitner, 2003, str. 28).

Vidik poslovanja s strankami podjetju omogoča izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Fajt, 2005, str. 14). Podjetje lahko doseže finančne cilje le, kadar doseže visoko zadovoljstvo kupcev (Winterleitner, 2003, str. 28). Brez zadovoljnih in zvestih strank torej ne bo več uspelo ustvarjati dodane vrednosti, zato mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite proizvode in storitve, skrbeti za redne povratne informacije, izpolnjevati pričakovanja strank oziroma jih celo presenečati (Kokol, 2002, str. 8).

Ta vidik zajema kazalnike, s katerimi management spremlja, kako podjetja vrednotijo stranke (Cestnik, 2004, str. 29). V sklopu tega vidika tako podjetja oblikujejo pet osnovnih ali splošnih kazalnikov kot so tržni delež, delež ohranjanja starih strank, delež pridobivanja novih strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank (Hočevar et al., 2003, str. 226, 227).

Slika 6: Osnovni kazalniki pri vidiku poslovanja s strankami



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78



**Tržni delež** odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu, glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot (Kaplan, Norton, 2000, str. 78). Ko podjetje določi ciljno skupino strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Oceno skupne velikosti trga lahko podjetje dobi pri institucijah kot je državni statistični urad in drugih ustanovah (Fajt, 2005, str. 15).

**Pridobivanje strank** meri, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke in posle (Kaplan, Norton, 2000, str. 78). Cilj povečanja števila svojih strank si zastavijo podjetja, ki želijo razširiti poslovanje (Winterleitner, 2003, str. 31).

**Ohranjanje strank** spremlja, absolutno ali relativno, stopnjo po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami (Kaplan, Norton, 2000, str. 78). Ohranjanje strank je za podjetje cenejše kot pridobivanje novih. Zaželeno je torej, da podjetja ohranjajo ali povečujejo tržni delež v ciljnih segmentih z ohranjanjem obstoječih strank. Z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami pa podjetja želijo izmeriti tudi zvestobo teh strank (Winterleitner, 2003, str. 31).

**Zadovoljstvo strank** je kazalnik s katerim podjetje ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe (Kaplan, Norton, 2000, str. 78). Ti kazalniki torej zagotavljajo povratno informacijo o tem kako uspešno je podjetje pri zadovoljevanju potreb strank (Winterleitner, 2003, str. 31, Fajt, 2005, str. 15).

**Dobičkonosnost strank** je kazalnik s katerim podjetje meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, pri čemer upošteva tudi odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke (Kaplan, Norton, 2000, str. 78). S spremljanjem tega kazalnika lahko podjetje ugotovi ali so ciljne stranke dobičkonosne ali ne (Fajt, 2005, str. 16). V splošnem velja, da podjetje ohrani dobičkonosne stranke, ki so v ciljnim segmentu podjetja in izjemoma nedobičkonosne stranke, kadar gre za novo pridobljene stranke, ki kažejo potencial rasti. Spremljati pa mora tako dobičkonosne kot tudi nedobičkonosne stranke, saj se lahko njihovo stanje hitro spremeni (Winterleitner, 2003, str. 31, 32).

Poleg osnovnih kazalnikov pa mora ta vidik vključevati tudi specifične kazalnike, ki so značilni za vsak segment strank in predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste (Keržan, 2005, str. 29). Vsako podjetje mora zato določiti svojo strategijo odnosa s strankami, ki je določena glede na lastnosti proizvodov in storitev. Te lastnosti so cena, uporabnost, kakovost in edinstvenost. Naslednji dejavnik, ki določa strategijo je odnos do kupcev, kjer lahko kot primer navedem čas dostave. Strategija pa je določena tudi s podobo in ugledom podjetja (Hočevar et al., 2003, str. 227). Specifični kazalniki, ki so določeni z dejavniki zadovoljstva strank, so prikazani na naslednji strani (glej Tabelo 6, na str. 30).

Tabela 6: Kazalniki zadovoljstva strank po skupinah

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

Vir: Winterleitner, 2003, str. 32

### 3.2.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

»Notranji poslovni procesi so vsi procesi, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje.« (Hočevar et al., 2003, str. 227)

Z vidikom notranjih poslovnih procesov podjetje opredeli ključne notranje procese, ki ga odlikujejo. Ti procesi omogočajo zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih in izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov (Kaplan, Norton, 2000, str. 38).

Uravnoteženi sistem kazalnikov v okviru tega vidika opredeli verigo vrednosti, ki vsebuje tri glavne procese (Winterleitner, 2003, str. 34). Verigo vrednosti oblikujejo medsebojno povezane dejavnosti, funkcije, ki zagotavljajo vrednost v proizvodu oziroma storitvi (Hočevar et al., 2003, str. 227). Verigo vrednosti in njene procese prikazuje slika na naslednji strani (glej Sliko 7, na str. 31).

Model verige vrednosti se prične s procesom inovacij v katerem se razvije in oblikuje izdelek oziroma storitev, na osnovi zaznave o nezadovoljeni potrebi stranke. Sledi mu operativni proces, ki služi za proizvodnjo izdelkov ali storitev in njihovo dostavo strankam. Zadnji proces v verigi vrednosti pa je proces poprodajnih storitev, v katerem se strankam ponujajo dodatne poprodajne storitve, ki povečujejo vrednost izdelka ali storitve, ki ga je stranka kupila

(Müller, 2004, str. 15). Vse te tri procese bom opisala v nadaljevanju, osnovne kazalnike teh procesov pa prikazuje Tabela 7 (glej Tabela 7, na str. 32).

Slika 7: Model osnovne verige vrednosti za vidik notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105, Harej, 2003, str. 16

S **procesom inoviranja** v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb (Winterleitner, 2003, str. 34). Tipični procesi so proces inovacij, razvijanja novih izdelkov in storitev, hitro uvajanje novih izdelkov na trg in pridobivanje novih partnerjev (Javornik, 2001, str. 52). Za podjetja, ki se zavedajo, da z inovativnimi izdelki pridobivajo konkurenčno prednost, so inovacije odločilen notranji proces. Uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij, je za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov (Fajt, 2005, str. 18).

Proces inovacije je sestavljen iz prvega dela v katerem se izvajajo tržne raziskave za opredelitev velikosti trga, specifičnih potreb strank in cen izdelkov in storitev, ter iskanje novih trgov in strank. V drugem delu pa se izvajajo raziskave za razvoj popolnoma novih izdelkov in storitev, raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij za razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev in pa poskus uvedbe novega izdelka ali storitve na trg (Lesjak, 2003, str. 40).

**Operativni proces** se začne s prejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki (Kaplan, Norton, 2000, str. 113). Poudarek je na učinkoviti, konsistentni in pravočasni dostavi konkretnih izdelkov in storitev konkretnim kupcem (Ožbolt, 2003, str. 24).

V preteklosti so v podjetjih proizvodne procese spremljali in nadzirali s finančnimi kazalniki, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva, učinkovitost delovne sile, strojev in odstopanja v prodajnih cenah. Ozka usmerjenost teh kazalnikov je podjetja pripeljala do izredno slabega poslovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 113).

V zadnjih letih so podjetja zaradi vpliva celovitega obvladovanja kakovosti in navad japonskih proizvajalcev, ki na trgu konkurirajo s kratkimi izvedbenimi roki, nadomestila finančne kazalnike s časovnimi (trajanje poslovnih ciklov), kakovostnimi in stroškovnimi (stroški operativnih procesov) kazalniki. Gre za splošne kazalnike, ki ne izvirajo nujno iz

pristopa sistema kazalnikov (Ožbolt, 2003, str. 24). Dodatna kazalnika sta lahko tudi kazalnik fleksibilnosti in kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev, ki prepričajo stranke. V operativni proces lahko torej podjetja vključijo vse ključne lastnosti delovanja izdelkov in storitev, ne le odzivni čas, kakovost in stroške (Kaplan, Norton, 2000, str. 114).

**Poprodajne storitve** predstavljajo zadnjo stopnjo oziroma zadnji proces notranje verige vrednosti. Proces vključuje izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak, obravnavo zavračil (reklamacij) ter obdelavo plačil (poslovanje s kreditnimi karticami) (Kaplan, Norton, 2000, str. 114). Gre torej za merjenje uspešnosti storitev, ki jih podjetje nudi potem, ko je že dostavilo izdelek oziroma storitev določeni stranki. Pogosto ravno te storitve povečujejo vrednost za ciljne stranke (Winterleitner, 2003, str. 37).

Podjetja lahko uspešnost poprodajnih storitev izmerijo z uporabo enakih kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, kot pri operativnem procesu. Tako se s trajanjem cikla, od naročila do končne rešitve problema, meri hitrost odziva na napake. S stroškovnim kazalnikom, strošek porabljenih sredstev, se ovrednoti učinkovitost procesa poprodajnih storitev. S številom popravil v prvem poskusu pa se lahko izmeri kolikšen delež naročil kupcev je bil opravljen po prvem kontaktu kupcev (Ožbolt, 2003, str. 24).

Tabela 7: Kazalniki za proces inoviranja, operativni proces in poprodajnih storitev

Kazalniki procesa inoviranja	Kazalniki operativnega procesa	Kazalniki poprodajnih storitev
Delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji	Odzivni čas od naročila do dobave	Delež reklamacij
Delež prodaje lastnih in zaščitene izdelkov	Delež pravočasnih dobav	Hitrost odziva na napake
Število predstavitev novih izdelkov na trg v primerjavi s konkurenti	Delež okvar	Stroški popravil
Primerjava števila predstavljenih novih izdelkov s številom načrtovanih	Delež odpadnega materiala, delež slabe kakovosti	Čas od dobave do zadnjega plačila stranke
Primerjava novih uvedenih izdelkov v primerjavi s konkurenti	Stroški materiala na enoto	Dnevi vezave terjatev do kupcev
Proizvodne zmogljivosti	Stroški materiala v celotnih stroških	Stroški izterjav in reševanja sporov
Čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje generacije	Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti	
Donos na raziskave in razvoj	Učinkovitost proizvodnega cikla	
Odstotek izdelkov, ki so s prvo obliko popolnoma zadostili funkcijskim specifikacijam	Obračanje zalog materiala/končnih izdelkov	
Bruto dobiček od prodaje novih izdelkov		

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 106-116, Winterleitner, 2003, str. 35-38, Fajt, 2005, str. 18, 19

Poleg teh treh procesov pa je tudi četrta skupina regulacijskih in okoljevarstvenih procesov, ki pa navadno ni vezana na poslovanje s strankami (Javornik, 2001. str. 52). Tu gre za ključne kazalnike uspešnosti, povezane z varnim odstranjevanjem odpadkov in stranskih izdelkov, ki nastanejo v proizvodnem procesu in so škodljivi za ljudi in okolje. Ti kazalniki so pomembni zaradi svojega vpliva na okolje in ne zaradi povečanja proizvodnih stroškov (Kaplan, Norton, 2000, str. 116).

#### **3.2.4. Vidik učenja in rasti**

Podjetja, ki želijo dosežati dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti, morajo investirati v svojo infrastrukturo – sposobnost zaposlenih, informacijske sisteme in organizacijske postopke. Izzivi dinamičnega okolja zahtevajo od podjetij, da usmerijo svojo pozornost v ustvarjanje te infrastrukture, ki postaja glavna konkurenčna prednost v dobi znanja. V kolikšni meri podjetje uresničuje zahteve za prihodnjo uspešnost organizacije, prikazuje vidik učenja in rasti (Ožbolt, 2003, str. 25).

Vidik učenja in rasti kaže katera neotipljiva sredstva mora podjetje razviti za podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, kar v končni fazi omogoči ustrezne finančne dosežke (Javornik, 2001, str. 53). Cilji, postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, torej opredeljujejo procese, ki jih mora podjetje kakovostno izvajati, če želi doseči uspešnost poslovanja. Cilji vidika učenja in rasti so gibalno za doseganje odličnih rezultatov v teh prvih treh vidikih. Podjetju pa zagotavljajo infrastrukturo za doseg ambicioznih ciljev (Fajt, 2005, str. 19).

Kaplan in Norton vidiku učenja in rasti pripisujeta najpomembnejšo vlogo v sistemu uravnoteženega sistema kazalnikov (Ožbolt, 2003, str. 24). Vidik opredeli infrastrukturo, ki jo mora podjetje zgraditi za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav in na ta način varuje dolgoročne interese podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 40). Zaključim lahko, da je vidik učenja in rasti pomemben zaradi svojega dolgoročnega delovanja.

Pomembnosti vidika učenja in rasti se mora podjetje zavedati tudi, če želi dosežati notranjo in zunanjo učinkovitost. V skladu z vizijo in strategijo podjetja je tako potrebno opredeliti tudi cilje in kazalnike, ki predstavljajo gibalno učenja in rasti podjetja (Winterleitner, 2003, str. 38).

Kazalnike vidika učenja in rasti lahko razdelimo v tri glavne kategorije (glej Sliko 8, na str. 34) tako kot prikazuje naslednja slika (Kaplan, Norton, 2000, str. 136):

##### **1. Sposobnost zaposlenih**

Kot posledica prehoda iz industrijske v informacijsko miselnost, se je pojavila nova managerska filozofija o vlogi zaposlenih in njihovem prispevku k uspešnosti podjetja (Ožbolt, 2003, str. 25). Zaposleni morajo znati kreativno razmišljati, sprejemati odločitve in odgovornost in prispevati ideje o izboljšavah procesov in poslovanju s strankami. Podjetje, ki želi ohraniti relativno uspešnost, se mora tako nenehno izpopolnjevati in skrbeti za dodatno usposabljanje zaposlenih. Motivacija zaposlenih in izkoriščanje

njihovih znanj je torej ključnega pomena za doseganje ciljev v vidikih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov (Winterleitner, 2003, str. 39).

Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- *Zadovoljstvo zaposlenih*, ki upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za podjetje. Je tudi osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev.
- *Ohranjanje zaposlenih* katerega bistvo je dolgoročno vlaganje v zaposlene. Nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital podjetja. Običajno se meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.
- *Produktivnost zaposlenih* je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank.

## 2. *Zmogljivost informacijskih sistemov*

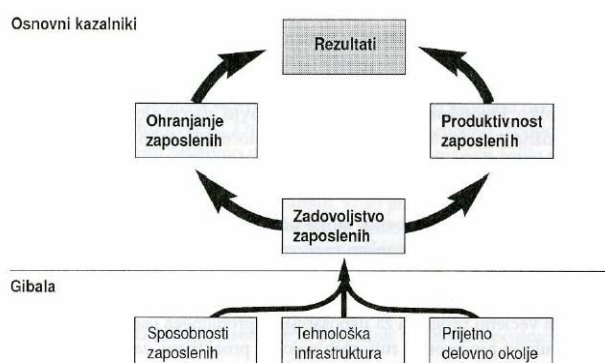
Da lahko zaposleni uspešno delujejo v današnjem konkurenčnem okolju potrebujejo dobre – hitre, natančne in pravočasne informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 143, Ožbolt, 2003, str. 26). To jim omogoča ustrezen informacijski sistem (Winterleitner, 2003, str. 41). Zmogljivost informacijskega sistema prikazujeta kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami in kazalnik dostopnosti strateških informacij (Fajt, 2005, str. 22).

## 3. *Motivacija, avtonomnost in usklajevanje*

Tu se podjetje osredotoča na delovno ozračje. To mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Zaposleni, ki ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu podjetja in ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev, namreč ne bodo prispevali k uspehu podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 145). S ciljem spremljanja napredka se na tem področju oblikujejo naslednji kazalniki (Lesjak, 2003, str. 43):

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

Slika 8: Ogrodje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

### 3.3. Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje

Za uspešno vpeljevanje uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje, je pomembno njegovo razumevanje na vseh nivojih, enotno mišljenje o koristnosti in tolmačenje akcij, ki pripeljejo do zelenih ciljev (Müller, 2004, str. 20). Pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov mora podjetje upoštevati določene dejavnike oziroma neko zaporedje korakov.

V prvi vrsti mora imeti podjetje jasno opredeljeno vizijo in poslanstvo, ki morata biti oblikovana kot smiselno in razumljivo opredeljeno besedilo, saj predstavljata rezultate, ki jih podjetje želi doseči (Keržan, 2005, str. 36). Prav tako pa morata biti potrjena s strani vodilnih ljudi v podjetju, z njo pa morajo biti seznanjeni tudi vsi zaposleni.

Podjetje nato oblikuje strategijo, ki bo vodila podjetje na poti uresničevanja vizije in poslanstva. Za sestavne elemente, ki tvorijo strategijo, nato oblikuje strateške cilje (Keržan, 2005, str. 36). Na podlagi strateških ciljev oblikuje primeren splet kazalnikov za vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov (Müller, 2004, str. 21). Te kazalnike mora podjetje oblikovati tako, da bodo celovito pokrivali izvedbo strategije, hkrati pa morajo podjetju omogočati merjenje in spremljanje rezultatov ter sprejemanje ustreznih ukrepov glede odstopanja kazalnikov od ciljnih vrednosti (Javornik, 2001, str. 55). Pri oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov, pa mora podjetje določiti tudi sprejemljive velikosti izbranih kazalnikov (Keržan, 2005, str. 36). Tu podjetje določi dolgoročne ciljne velikosti kazalcev glede na strateške cilje, zelen odstotek izboljšanja v velikosti kazalcev skozi čas in postavi mejnike oziroma kratkoročne ciljne velikosti kazalcev (Rejc, 1996, str. 56).

Podjetja pa se morajo zavedati, da gre pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov za stalen proces, ki se ne konča z zadnjo fazo oziroma korakom. Posamezni koraki znotraj tega sistema niso dejanja, temveč procesi, ki zahtevajo veliko časa in truda. Vsebinsko posameznih korakov morajo podjetja vedno znova preverjati in popravljati, zato je te korake potrebno ponavljati (Rejc, 1996, str. 46). Gre torej za stalen proces preverjanja ustreznosti postavljene strategije, vizije in prilagajanja okolju, ki omogoča rast podjetja (Keržan, 2005, str. 37).

Program uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje je torej ciklični proces, ki poteka v naslednjih štirih fazah (Piskar, 2004, str. 5):

- opredelitev strategije podjetja na vsem razumljiv način
- izdelava ciljev in kazalnikov in povezava z osebnimi cilji
- povezava s planiranjem
- povratne informacije in uporaba spoznanj v novem ciklu.

Prav tako se mora podjetje zavedati, da uravnoveženi sistem kazalnikov ni zgolj sistem za merjenje uspešnosti, temveč gre za managerski sistem. Uravnoveženi sistem kazalnikov je torej podlaga za razvoj managerskega sistema in dobi pomen, ko postane del tega sistema.

Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov poteka v treh fazah, ki so na kratko povzete v nadaljevanju (Marušič, 2005, str. 25-28):

- **Prva faza** je namenjena pojasnjevanju vzrokov in motivacij za uvedbo sistema, ohranjanju zanimanja za sistem in njegovi podpori. V tej fazi se določijo cilji za program uravnoveženega sistema kazalnikov, ki bodo prispevali k vodenju in oblikovanju ciljev in kazalnikov sistema, predanosti sodelujočih v projektu, in pojasnjevanju okvira za procese izvajanja in managementa, ki morajo slediti oblikovanju začetnega sistema.
- **Druga faza** predstavlja proces oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov. V tej fazi se skozi sistematični načrt, z nizom intervjujev in delavnic za vrhovni management oblikuje in določi vizija, cilji in ustrezen splet kazalnikov za dotično podjetje, pripravi izvedbeni načrt, ki vključuje predstavitev sistema zaposlenim, vgrajevanje sistema v filozofijo managementa in razvoj podpornega informacijskega sistema.
- **V tretji fazi** pa se določi časovni okvir izvajanja. Običajni potek sistema lahko traja šestnajst tednov. Raziskave pa so pokazale, da za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov, podjetja potrebujejo eno do dve leti.

Podjetje, ki želi uspešno vpeljati uravnoveženi sistem kazalnikov, mora upoštevati naslednje (Winterleitner, 2004b, Winterleitner, 2003, str. 45, 46):

- Vodstvo podjetja, tako vodilni managerji v podjetju, kot tudi predsednik uprave ali generalni direktor, si morajo vzeti dovolj časa za projekt.
- Za izdelavo in vpeljavo koncepta je pristojen direktor oziroma lastnik podjetja, ob pomoči širše vodstvene skupine.
- Uravnoveženi sistem kazalnikov mora odsevati strateško vizijo najvišjega vodstva.
- V podjetju je potrebno jasno določiti strategijo in vrednost, ki jo podjetje zagotavlja svojim ciljno izbranim kupcem.
- Analitično je treba proučiti poslovni model podjetja in izbrati prava merila in kazalnike.
- Določiti je treba ključne poslovne procese v podjetju.
- Vodstvo mora oblikovati lasten sistem kazalnikov, ki je izpeljan iz strategije podjetja in ne le posnemati najboljše kazalnike drugih podjetij.
- Uravnovežen sistem kazalnikov je treba uvesti kot temeljni koncept strateškega managementa in proračunskega načrtovanja.
- S cilji in merili uravnoveženega sistema kazalnikov je treba najprej povezati individualne cilje in nagrajevanje managementa, nato pa še vseh zaposlenih.
- Sistem je treba podpreti z informacijsko tehnologijo, ki omogoča avtomatično zajemanje in analizo podatkov.
- Koncept in namen uravnoveženega sistema kazalnikov je treba pojasniti vsem zaposlenim, prav tako jih je potrebno primerno izobraziti.
- Prevetriti je treba vse preostale sisteme, kot so sistemi za nagrajevanje, poslovni načrti, naložbe, kontroling, oddelčni cilji in podobno, ter jih uskladiti z uravnoveženim sistemom kazalnikov.
- Med merili pa je potrebno narediti selekcijo in izmed vseh meril izbrati sedem do deset tistih, ki so za preživetje podjetja najpomembnejša in so tudi osnova za nagrajevanje.



Poleg pravilne vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje, pa je pomembna tudi pravilna uporaba in interpretacija informacij pridobljenih na podlagi kazalnikov. »Za podjetje namreč ni dovolj, da ima oblikovan in vpeljan uravnoveženi sistem kazalnikov. Sistem prinaša rezultate le, če je tudi pravilno uporabljen.« (Cobbold, Gavin, 2002, str. 5)

### **3.4. Analiza ustreznosti uravnoveženega sistema kazalnikov**

Z analizo ustreznosti uravnoveženega sistema kazalnikov bom predstavila predvsem katere so prednosti, slabosti in omejitve tega sistema. Izpostavila pa bom tudi nekatere najbolj pogoste napake pri oblikovanju in vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje.

Podjetja imajo zlasti težave pri oblikovanju nefinančnih kazalnikov. Tu gre po eni strani za dejavnike, ki niso otipljivi in so težko merljivi, po drugi strani pa gre za nedenarne kazalnike, katerih vrednosti je med seboj težko primerjati (Javornik, 2001, str. 65).

#### **3.4.1. Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov**

Prednost uravnoveženega sistema kazalnikov je prav gotovo v tem, da ga *lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi*. Potrebno pa je upoštevati, da različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi podjetja (Hočevar, et al., 2003, str. 228).

Največja prednost je vsekakor tudi v tem, da *meri dolgoročno uspešnost podjetja* na osnovi sprejete strategije podjetja. Rečemo lahko tudi, da meri strateško uspešnost podjetja (Borjančič, 2005, str. 60).

Naslednja prednost uravnoveženega sistema kazalnikov se kaže v *povezanosti področij poslovanja*. Sistem namreč povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem, ko so managerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseg izboljšav na enem področju na račun drugih področij (Fortuna, 2003, str. 34).

Prednost predstavljajo tudi *nefinančni kazalniki*. Slabost podjetij, ki že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojih dejavnosti je v tem, da ne določijo kateri kazalniki so ključni za presojanje uspešnosti poslovanja kot celote (Hočevar et al., 2003, str. 228). Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov pa je potrebno iz vsakega od štirih vidikov izbrati omejeno število kazalnikov in se osredotočiti na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja, s čimer se odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti in merjenjem dolgoročne uspešnosti (Krašovec, 2003, str. 11).

*Usmerjenost v strategijo* predstavlja naslednjo prednost. Za razliko od klasičnih sistemov merjenja, ki so izhajali iz finančnega vidika in so temeljili na nadzoru, sistem uravnoveženega sistema kazalnikov temelji na strategiji (Hočevar et al., 2003, str. 229). Ker ni mogoče natančno opredeliti, kako naj zaposleni dosegajo cilje, je potrebno zaposlene vključiti v izbiro

dejanj, ki bodo vodila do skupnega cilja. Prav tako pa je zaposlene potrebno dobro seznaniti s sprejetimi strategijami v podjetju oziroma vsi zaposleni morajo biti seznanjeni z uravnoteženim sistemom kazalnikov (Krašovec, 2003, str. 11).

Prednost uravnoteženega sistema kazalnikov se kaže tudi v *uporabnosti informacij* tega sistema. Uporabniki teh informacij so tako notranji kot tudi zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci, ki opisujeta poglede zunanjih oseb na podjetje, sta zunanja vidika. Vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja (Fajt, 2005, str. 28).

Glavne prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov, ki jih navaja Kokol (2002, str. 17) so:

- uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja jasno oblikovanje in posodabljanje strategije,
- zagotavlja jasno komunikacijo strategije v celotni organizaciji,
- povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov in njihov vpliv na stanje podjetja,
- razvija kulturo doseganja vrednosti za lastnike, stranke, zaposlene in druge deležnike,
- pozornost managementa usmerja k strateško pomembnim temam,
- zagotavlja okvir za strateško načrtovanje in ključne informacije o rezultatih načrtov in
- z vzročno posledičnimi povezavami vzpodbuja proces učenja celotne organizacije.

### **3.4.2. Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov**

Prva slabost sistema se kaže v njegovi *zahtevnosti* (Košir, 2003, str. 52). Na prvi pogled je uravnoteženi sistem kazalnikov zelo prepričljiv, enostaven in lahko razumljiv sistem. V njegovem ozadju pa so zapleteni procesi, ki za temeljito in uspešno uvedbo zahtevajo udejstvovanje celotne organizacije in največjo možno podporo vodstva podjetja (Ožbolt, 2003, str. 30). Na to pa lahko navežem tudi drugo slabost, ki se kaže v *pomanjkanju sodelovanja s strani vseh zaposlenih*. To lahko privede do tega da so, navkljub dobro oblikovanemu uravnoteženemu sistemu kazalnikov, informacije, ki jih ta sistem zagotavlja neuporabne (Disadvantages of Balanced Scorecard, 2006).

Kot slabost Kokol (Kokol, 2002, str. 18) tudi izpostavi *potrebo po maksimalni podpori vodstva podjetja*, ki se zahteva za temeljito in uspešno uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri uvajanju sistema v podjetju Trimo d.d. se je namreč pokazalo, da je bil velik problem v preobremenjenosti vodstva, ki je vzporedno s tem projektom vpeljevalo številne inovativne koncepte in projekte, ki so vsi zahtevali podporo vrhovnega managementa. Po njegovem mnenju zlasti v manjših podjetjih zato obstaja nevarnost, da bo proces uvajanja potekal prepočasi ali pa se bo na pol poti ustavil, kar pa bi bilo lahko zanj usodno. Za uvajanje sistema je zato potrebno pripraviti natančen načrt uvajanja, določiti odgovorne osebe in podroben terminski plan, ki ga je potrebno kar se da dosledno tudi uresničevati.

Kot sem že zapisala je uravnoteženi sistem kazalnikov na prvi pogled zelo prepričljiv, enostaven in lahko razumljiv sistem. Slabost ali pa mogoče bolje rečeno nevarnost, ki iz tega izhaja je, da podjetje gleda na sistem uravnoteženega sistema kazalnikov kot na nekakšno hitro rešitev problema (quick fix) in iz tega razloga *ne posveti dovolj časa in pozornosti*

*razvoju in uvedbi ustreznega sistema* (Disadvantages of Balanced Scorecard, 2006). Vemo pa, da gre pri oblikovanju in uvedbi sistema za proces, ki zahteva čas za vzpostavitev sistema in nenehno spremljanje delovanja sistema.

Slabost sistema pa se kaže tudi v *objektivnosti in subjektivnosti kazalnikov*. Poudarek je na subjektivnih kazalnikih, v katerih je izraženo subjektivno mnenje in so zaradi tega bolj nagnjeni k napakam oziroma posredovanju neustreznih informacij. Iz tega razloga se torej zastavlja vprašanje ali naj podjetje v sistem vključi tudi subjektivne kazalnike in pa kako naj zagotovi, da bodo ti bolj zanesljivi v primeru, da jih vključi v sistem (Disadvantages of Balanced Scorecard, 2006).

Kot slabost pa Koširjeva (Košir, 2003, str. 52, 53) izpostavi tudi veliko *prilagodljivost* sistema, ki se kaže predvsem v tem, da zaradi sprotnega spreminjanja in dopolnjevanja, ni možna primerjava rezultatov v času. Prav tako tudi ni možna primerjava rezultatov posameznega podjetja z rezultati kakšnega drugega podjetja.

### **3.4.3. Omejitve uravnoveženega sistema kazalnikov**

Glavne omejitve uravnoveženega sistema kazalnikov so novost, nepopolnost in obsežnost (Hočevar, 2003, str. 6). Sistemu se očita, da sploh ni nekaj novega, saj so podjetja že pred tem sistemom uporabljala finančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja (Krašovec, 2003, str. 11). Čeprav sistem zajema številna pomembna področja poslovanja, pa predlagani kazalniki niso popolni. Kazalniki odnosa do dobaviteljev bi zaslužili podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti. Uravnoveženi sistem kazalnikov je torej obsežen sistem kazalnikov in informacij (Hočevar, 2003, str. 6). Zelo širok nabor kazalnikov in informacij, pa lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote (Borjančič, 2005, str. 61).

### **3.4.4. Napake pri oblikovanju in vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov**

Številna podjetja, ki želijo vpeljati sistem uravnoveženega sistema kazalnikov, se pri tem srečujejo z nemalo težavami. Uvajanje tega sistema se v praksi razlikuje od teoretičnih opisov, ki jih podajata avtorja Kaplan in Norton. Nekatere najpogostejše napake, ki jih podjetja »zagrešijo« pri uvajanju sistema so naslednje (Fortuna, 2003, str. 35):

➤ ***Pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev***

Proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od vodstvenih delavcev zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi čustveno predanost.

➤ ***Premalo vključenih posameznikov***

V oblikovanje ciljev in kazalnikov mora biti vključena vodstvena ekipa, sodelovati pa morajo tudi drugi zaposleni. Prav tako pa se lahko izkaže kot napaka sodelovanje prevelikega števila ljudi pri uvajanju sistema. Velikost skupin mora biti takšna, da omogoča dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi ter omogoča doseganje soglasja.

➤ ***Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov kot sistemski in ne kot managerski projekt***

Podjetja v teh primerih najamejo svetovalce, ki porabijo ogromno časa in denarja za avtomatizacijo vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, da imajo vodstveni delavci na voljo informacijski sistem, ki pa ga uporablja le malokdo.

- **Najem neizkušenih svetovalcev**, ki jim ni jasno, kako projekt organizirati ali uvesti. Svoj običajni pristop na področju merjenja ali informacijskih sistemov so pogosto preimenovali v uravnoteženi sistem kazalnikov.
- **Uvajanje sistema zgolj za nagrajevanje**  
Poleg že obstoječih finančnih kazalnikov lahko podjetja v svoj načrt nagrajevanja uvedejo še nefinančne kazalnike. Poslovodje nato namenja več pozornosti novim kazalnikom, zato se uspešnost nefinančnih kazalnikov izboljša, finančna uspešnost pa ne, kar privede do napetosti in sporov.

Kokol iz različne tuje literature izbere in izpostavi najpogostejše težave oziroma napake podjetij pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov, ki so naslednje (Kokol, 2002. str. 18):

- nepravilna določitev gibal prihodnje uspešnosti,
- nezmožnost razčlenjevanja strateških »vsebin« na nižje ravni organizacije,
- nedosledno definiranje in posredovanje celotnega sistema,
- problemi in neustrezno določanje vzročno-posledičnih povezav,
- nepravilno povezovanje sistemov nagrajevanja,
- pomanjkljivo vključevanje zaposlenih in
- nepravilno določanje ciljev.

### **3.5. Uravnoteženi sistem kazalnikov v Sloveniji**

Tudi slovenska podjetja potrebujejo sistem kot je uravnoteženi sistem kazalnikov, vendar pa mora biti le-ta nadgrajen in prilagojen slovenskemu prostoru (Ložar, 2001, str. 4). V našem prostoru je bil uravnoteženi sistem kazalnikov prvič javno predstavljen leta 2000, ko je Slovenijo obiskal Robert S. Kaplan (Balanced Scorecard 3rd, 2004). V tem letu je pri Gospodarskem vestniku izšel tudi prevod knjige »The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action« oziroma Uravnoteženi sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja. To pa je spodbudilo precejšnje zanimanje za ta sistem med slovenskimi podjetji. Vendar pa je po mnenju Ložarja (Harej, 2003, str. 25) ta sistem še vedno uporabljan v manjši meri kot v tujini. Prav tako, pa se je sistem v Sloveniji pričel uporabljati kasneje kot v tujini. Medtem, ko je bil sistem uravnoteženega sistema kazalnikov kot sodobni managerski sistem uporabljan v tujini že v letu 1990, se je le ta v Sloveniji pričel uporabljati šele v letu 1998 (Ložar, 2003c). Če ne bi bilo Kaplana v Slovenijo, pa bi uravnoteženi sistem kazalnikov med slovenskimi podjetji postal uporabljan šele okoli leta 2005 (Ložar, 2003a).

Boštjan Ložar, ki je eden izmed vodilnih svetovalcev s področja uravnoteženega sistema kazalnikov v Sloveniji, pa je že leta 1997 pomagal vodilnim managerjem podjetja Jata d.d. vpeljati verjetno prvi sistem uravnoteženega sistema kazalnikov v Sloveniji. Sistem je prav tako pomagal uvesti v proizvodno podjetje Alples, storitveno podjetje, ki ni želelo biti imenovano in ga je tako imenoval »Znanje« in trgovino Lesnino (Harej, 2003, str. 25).

Med podjetji, ki so uspešno razvila, vpeljala in uporabljajo sistem uravnoveženega sistema kazalnikov pa so tudi Zavarovalnica Triglav, območna enota Murska Sobota, Iskra Avtoelektrika, Javor Pivka, Lek in drugi. Največje razlike med temi podjetji pa so v stopnji avtomatizacije in informacijske podpore uravnoveženega sistema kazalnikov, kar v praksi lahko predstavlja eno največjih ovir pri vpeljavi sistema v celotno poslovanje podjetja (Rejc Buhovac, 2005, str. 9).

Na tem mestu bi poudarila tudi tipične napake, s katerimi se podjetja v Sloveniji srečujejo pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov (Winterleitner, 2004a, Winterleitner, 2003, str. 47-49):

Prva napaka je ***premalo poglobljena strategija podjetja***, zaradi česar prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah. To pa je tudi glavni razlog za to, da imajo slovenska podjetja v operativni odličnosti in stroškovni učinkovitosti še veliko rezerve.

Druga napaka je, da se ***na podjetje ne gleda kot na celoto*** oziroma na oddelke gledajo kot na ločeno enoto, pri čemer so poslovne funkcije osredotočene predvsem na merjenje stvari, ki se nanašajo izključno na posamezno področje. Da bi se temu podjetje izognilo je najbolje, da se pri začetni izdelavi uravnoveženega sistema kazalnikov pogleda podjetje kot celota. Potem ko so že določena najpomembnejša strateška merila, pa se določi, za katero merilo je odgovorna posamezna poslovna funkcija ali oddelek. Če torej želi podjetje dolgoročno uporabljati uravnoveženi sistem kazalnikov, ga mora vključiti v vse sisteme v podjetju.

***Izbira neustreznega svetovalca*** pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov, je naslednja napaka. Pri izbiri strokovne svetovalne pomoči morajo biti podjetja zelo pazljiva, saj pri nekaterih svetovalnih podjetjih, ki so se začela ukvarjati s področjem uravnoveženega sistema kazalnikov šele po letu 2000, ko je sistem v Sloveniji predstavil Robert Kaplan, obstaja nevarnost, da so metodologijo razvila na hitro šele po tem, ko so videla, kako se stvar dobro prodaja.

Urnoveženi sistem kazalnikov v podjetju ne deluje povsem oziroma se ***uporablja bolj za promocijo***. To se dogaja v primerih, ko podjetje ni povsem razjasnilo, kaj hoče doseči in kako bo svoje cilje uresničilo. V tem primeru je uravnoveženi sistem kazalnikov uporaben le kot promocija sodobne usmerjenosti managementa podjetja, namesto, da bi omogočil resnično izboljšanje poslovnih rezultatov.

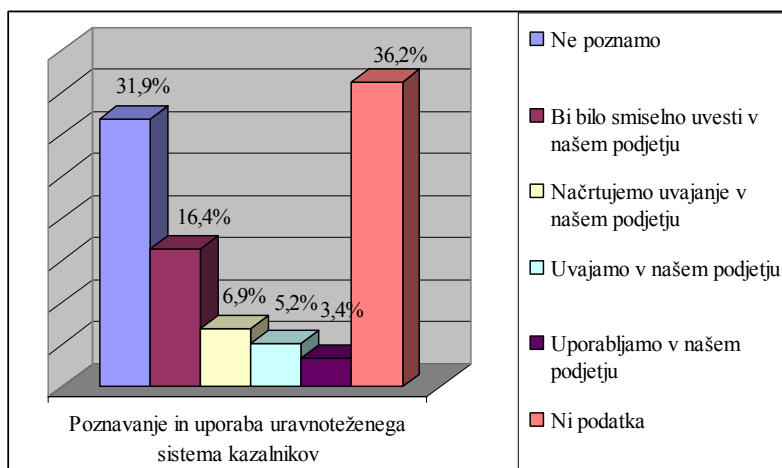
Naslednja napaka ali bolje rečeno problem pa je ***pomanjkanje dvosmerne komunikacije***. Slovenska podjetja imajo navkljub sicer opaznemu interesu za področje internih, notranjih komunikacij, nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Zaradi pomanjkanja znanja na tem področju, je le-to omejeno zgolj na enosmerna informacijska orodja, kot so interni časopisi, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta in intranet. Posluževati pa bi se morali predvsem dvosmerne komunikacije in se osredotočati na njihovo vsebino, na poslanstvo ter na cilje internih komunikacij.

### **3.5.1. Rezultati empirične raziskave v Slovenskih podjetjih**

Med letoma 2000 in 2001 je potekala raziskava z naslovom »Obvladovanje stroškov v slovenskih podjetjih«. V raziskavi je sodelovalo 116 velikih slovenskih podjetij, ki so med

drugim morala navesti tudi mnenje in izkušnje v zvezi z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Na Sliki 9 vidimo da je tak sistem uvajalo 5,2% podjetij oziroma 6 anketiranih podjetij, 3,4% oziroma 4 podjetja pa so tak sistem že uporabljala. 36,2% podjetij ni navedlo podatka, iz česar lahko sklepamo, da jih velik delež ne pozna uravnoteženega sistema kazalnikov (Miklavc, 2002, str. 40).

Slika 9: Poznavanje in uporaba koncepta uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Miklavc, 2002, str. 40

Šinkova in Tekavčičeva (Rejc Buhovac, 2005, str. 7) pa za vzorec, ki vključuje tako velika, srednje velika kot tudi majhna podjetja v Sloveniji, navajata naslednje konkretne podatke o uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov v praksi. Po njunih podatkih je v letu 2001 ta sistem uporabljalo 3,4% slovenskih podjetij, 3,1% podjetij pa je sistem uvajalo. Poleg tega je skoraj 6% podjetij načrtovalo uvedbo sistema, 11% pa jih je menilo, da bi bila vpeljava uravnoteženega sistema smiselna.

Epstein, Rejčeva in Slapničarjeva (Rejc Buhovac, 2005, str. 7) pa v eni izmed zadnjih študij s tega področja, proučujejo ali so načela, vpeljana z uravnoteženim sistemom kazalnikov resnično potrebna za finančni uspeh podjetja. Proučujejo torej ali uravnoteženost finančnih in nefinančnih kazalcev, pretvarjanje zbirnih kazalcev na višjih ravneh v kazalce na spodnjih ravneh in povezanost kazalcev z vsebino strategije, vplivajo na finančni uspeh. V študijo so vključili 14 slovenskih podjetij. Ugotovili so, da je praksa ponekod v nasprotju z napotili Kaplana in Nortona, vendar podjetja kljub temu večajo finančno uspešnost.

## **4. PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA INFORMACIJSKO STORITVENO PODJETJE V SLOVENIJI**

Pod pojmom informacijsko storitveno podjetje razumemo da gre za podjetje, ki nudi storitve in rešitve na področju programske opreme, ki vključuje načrtovanje, razvoj, vgradnjo in podporo za dobavitelje in uporabnike informacijske tehnologije. Torej gre za podjetje, ki je ponudnik informacijskih storitev in rešitev, kot so storitve s področja informacijske podpore, uvajanja raznih podpornih informacijskih sistemov, storitve s področja informacijske varnosti, razvoj aplikacij in druge storitve za katere nudijo tudi svetovanje, vzdrževanje in izobraževanje.

V Sloveniji bi lahko kot tovrstna podjetja označili podjetja kot so Hemes Softlab, S&T Hermes Plus, Avtenta, Hermes, Oria Computers, Evertch Technology, Atol in druga podjetja, ki jih na tem mestu ne bom omenila.

### **4.1. Pomen oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov za informacijsko storitveno podjetje v Sloveniji**

Kot sem ugotovila že v uvodnem poglavju je uspešnost podjetja odvisna od okolja v katerem deluje. Podjetje se mora tako prilagajati okolju in spremembam v okolju. Takšne prilagoditve pa zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko nemogoče (Perko, 2004, str. 2). Za okolje v katerem delujejo slovenska podjetja, so značilne nenehne spremembe katerim se morajo podjetja prilagajati. Uspešnost poslovanja slovenskih podjetij je torej odvisna od tega kako dobro bodo izkoriščala svoja neopredmetena sredstva, kot so znanje zaposlenih, uvedba inovativnih izdelkov in storitev, osvojitve in izkoriščanje nove tehnologije.

Informacijsko storitvena podjetja, tako v svetu kot tudi v Sloveniji, v veliki meri prispevajo k razvoju novih tehnoloških oziroma informacijskih rešitev. Znanje zaposlenih, razpolaganje s točnimi, pravočasnimi in ustreznimi informacijami ter inovativnost in kreativno razmišljanje zaposlenih so zato za delovanje tovrstnega podjetja ključnega pomena.

V času, ko se slovenski trg odpira tujini in se tako večja konkurenca s strani tujih podjetij, kar manjša pogajalsko moč podjetij, rivalstvo med podjetji pa je večje, morajo podjetja, natančno vedeti kam gredo in kaj želijo doseči dolgoročno. Winterleitnerjeva (Winterletiner, 2003, str. 53) pravi, da se morajo podjetja zavedati, da je potrebno izbrati eno področje, kjer je podjetje najboljši. To pomeni, da morajo natančno definirati vrednost, ki jo ponujajo svojim kupcem.

Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo se morajo tako vsa slovenska podjetja začeti primerjati z najuspešnejšimi podjetji Evropske unije. Zavedati se morajo svojih slabosti in poznati področja, kjer je možno najhitreje narediti pomembne pozitivne preskoke. Uspešno poslovanje tudi v eri Evropske Unije omogoča skoraj vsakemu slovenskemu podjetju uporaba sistemov in modelov, ki jih uporabljajo multinacionalke. Ti modeli in sistemi morajo biti

povezani z generičnima slovenskima prednostima - kakovostjo in prilagodljivostjo. Večina podjetij pa bo morala korenito spremeniti svoje poslovne modele in posodobiti proizvode in storitve (Ložar, 2003b).

Podjetja morajo natančno opredeliti poslanstvo podjetja, s katerim opredelijo kaj je glavni namen podjetja, ki mora biti skladen z vrednotami, nameni in željami podjetja. Dobro zapisano poslanstvo je namreč najboljša strategija. Prav tako morajo tudi določiti vizijo podjetja, ki je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti konkretna, uresničljiva in navdihujoča, z njo pa si podjetje odgovori na vprašanja: kdo smo, kaj smo in kam gremo. Podjetje mora imeti izdelano jasno strategijo kako bo dosegalo strateške cilje. S strategijo podjetje jasno začrta smernice razvoja in delovanje podjetja.

Informacije o tem kako uspešno je podjetje pri pojasnjevanju, posredovanju, upravljanju in uresničevanju strategije, pa podjetju omogoča sistem uravnoteženih kazalnikov. Gre za managerski sistem, ki zajema spremljanje poslovanja na več področjih in je izjemno priljubljen in uspešen sistem, ki ga uporabljajo managerji povsod po svetu (Hrovat, 2000, str. 44). Prav tako uravnoteženi sistem kazalnikov usmerja vire in znanje ljudi v organizaciji v doseganje dolgoročnih strateških ciljev.

Pravilno oblikovan in vpeljan uravnoteženi sistem kazalnikov bo podjetju zagotavljal globalno konkurenčnost, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega, izboljševanje produktne ekonomije obsega, stroškovno učinkovitost in kakovostno upravljanje človeških virov (Winterleinter, 2003, str. 46).

Za informacijsko storitveno podjetje pa je uravnoteženi sistem kazalnikov primeren v prvi vrsti zaradi njegove prilagodljivosti. Ta sistem lahko namreč oblikujejo, vpeljejo in uporabljajo podjetja in organizacije vseh velikosti in dejavnosti. Pomembno je, da podjetja opredelijo vizijo in poslanstvo podjetja in na podlagi tega opredelijo strateške cilje podjetja, ki so podlaga za oblikovanje kazalnikov. Lahko rečem, da je uravnoteženi sistem kazalnikov za vsako podjetje edinstveno oblikovan sistem, saj ima vsako podjetje opredeljeno svojo lastno vizijo in poslanstvo podjetja, ki se razlikuje od vizije in poslanstva drugih podjetij. Informacijsko storitveno podjetje tako na podlagi vizije in poslanstva opredeli strateške cilje, ki jih želi dosegati in oblikuje strategijo podjetja in kazalnike, s katerimi bo spremljalo kako uspešno je pri doseganju zastavljenih strateških ciljev.

Prav tako pa je uravnoteženi sistem kazalnikov prilagodljiv tudi v smislu prilagajanja na spremembe v okolju v katerem podjetje deluje. Podjetje, ki deluje v nestabilnem, negotovem in raznovrstnem okolju za katerega so značilne spremembe, se mora le tem spremembam prilagajati. Informacijsko storitveno podjetje pa lahko uvrstimo med podjetja, ki spremembe generirajo oziroma vsaj v določeni meri nanje vplivajo. Posledično podjetje lahko spremeni tudi vizijo in poslanstvo, na podlagi česar se spremenijo tudi strateški cilji podjetja, kar za sabo potegne tudi spremembo kazalnikov v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov. Tudi



na ta način se kaže dinamičnost, elastičnost in sposobnost prilagajanja uravnoveženega sistema kazalnikov.

Samo oblikovanje in spremembe kazalnikov pa so pogojene s spremembo vizije in poslanstva podjetja in zastavljenimi strateškimi cilji podjetja. Odločitev o tem katere kazalnike bo podjetje spremljalo je odvisna od podjetja in le ti niso določeni in oblikovani vnaprej. Lahko rečem, da podjetje na nek način samostojno oblikuje kazalnike. Podjetje, ki samo povzame oziroma spremlja kazalnike, ki jih predlagata avtorja sistema ali pa te kazalnike povzame od katerega drugega informacijsko storitvenega podjetja, ne bo dosegalo zelenih rezultatov.

S sistemom uravnoveženega sistema kazalnikov morajo biti seznanjeni vsi zaposleni v podjetju, le ti lahko prispevajo tudi k samemu oblikovanju kazalnikov, ki naj bi jih v podjetju spremljali. Informacijsko storitveno podjetje je podjetje v okviru katerega delujejo visoko izobraženi ljudje, ter ljudje s specifičnimi znanji. Le ti lahko s svojim znanjem in idejami, ter cilji, ki jih v okviru svojega dela želijo doseči bistveno prispevajo k oblikovanju kazalnikov in uspešni vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje. Le tega morajo navsezadnje sprejeti vsi zaposleni v podjetju, če želimo, da bo podjetje dosegalo želene rezultate. Sodelovanje in vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja in vzpostavljanja uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje pa na zaposlene deluje tudi motivacijsko v smislu doseganja zastavljenih ciljev, vpliva pa tudi na to da se zaposleni hitreje poistovetijo s sistemom, kar posledično olajša vpeljavo sistema, ter omogoča boljše ter lažje spremljanje ter hitrejšo doseganje rezultatov, kot v podjetju, kjer se na tem mestu soočajo z ovirami.

## **4.2. Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov**

Oblikovanje in vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov je kompleksen proces, v katerega morajo biti vključene vse ravni managementa v podjetju, z njim pa morajo biti seznanjeni tudi vsi zaposleni. Rezultati raziskave, ki so jo v letih 2000 in 2001 izvedli v okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani so pokazali, da so podjetja, ki so uvedla uravnoveženi sistem kazalnikov, za njegovo uvajanje potrebovala eno do dve leti (Winterleitner, 2003, str. 50, 52).

Zaradi kompleksnosti oblikovanja in vpeljave uravnoveženega sistema kazalnikov bom tako na tem mestu najprej predstavila katere so šibke točke slovenskih podjetij, v primerjavi z multinacionalkami, ki naj bi služile tudi kot orientacija na kaj morajo biti podjetja pozorna pri vzpostavljanju uravnoveženega sistema kazalnikov. V nadaljevanju naloge pa bom predstavila le predlog kazalnikov za vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov za informacijsko storitveno podjetje.

Šibke točke slovenskih podjetij kot jih navaja Ložar (Ložar, 2003a) so naslednje:

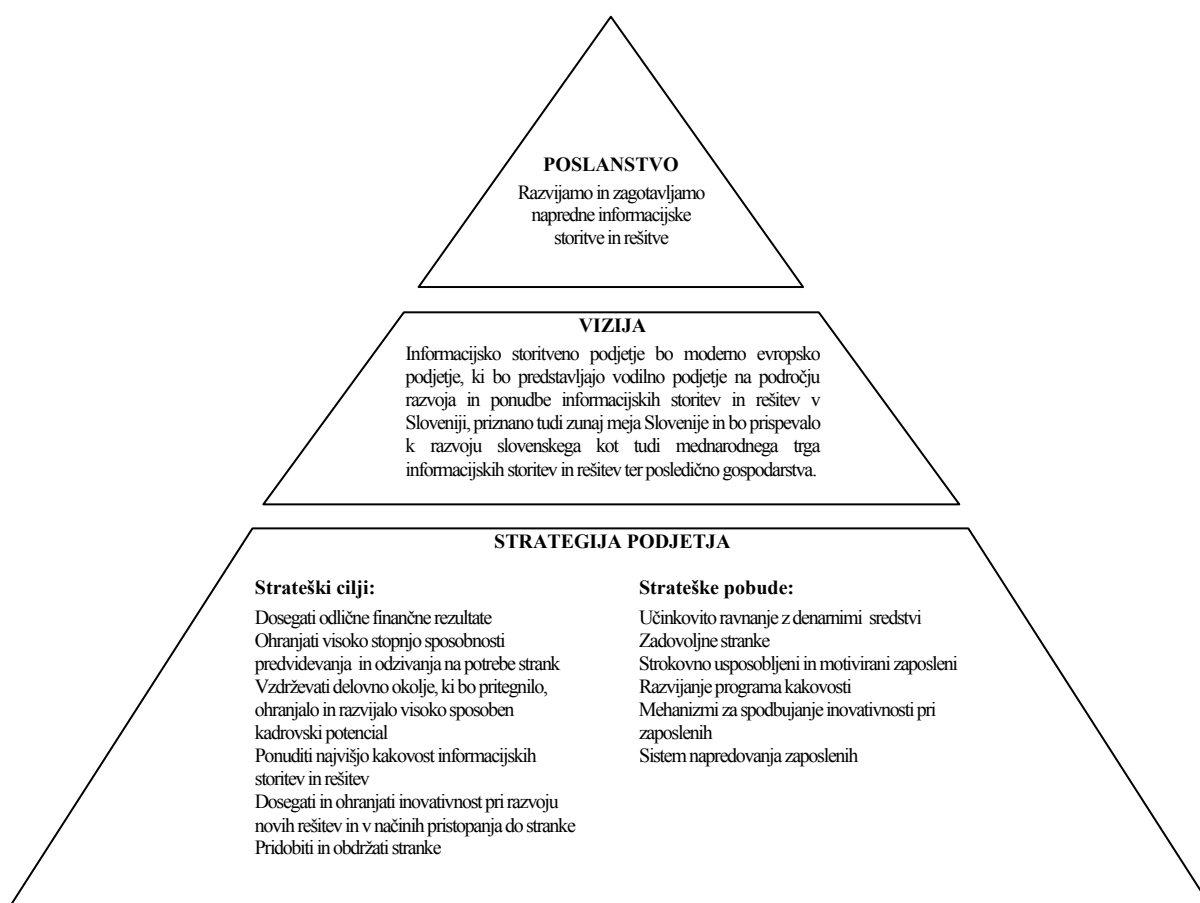
1. Cilji v slovenskih podjetjih so postavljeni prenizko. Podjetje se mora vprašati kje je lahko prvo. Podjetje se mora torej zavedati kaj je njihova ključna prednost pred ostalimi podjetji oziroma kje je boljše od ostalih podjetij, kaj je tisto kar za podjetje pomeni prednost pred ostalimi podjetji in to nato razviti do mere, da bo v tem najboljše v primerjavi z ostalimi podjetji.

2. Strategija se ne izdeluje na ravni poslovnega modela ampak je bolj poslovni načrt kot pa strategija. Strategija ni zapisana v obliki, ki omogoča njeno udejanjanje. Zapisane so samo glavne usmeritve.
3. Podjetja imajo težave pri udejanjanju strategije, ker nimajo definiranih in postavljenih ključnih principov in sistemov vodenja.
4. Imajo veliko prevelik asortima produktov in storitev glede na obseg prodaje.
5. V podjetjih ni enotnega procesa na področju razvoja, prodaje in trženja. Prav tako nimajo jasno definirane vrednosti, ki jo podjetje zagotavlja kupcem, ta se kaže v pomanjkanju produktivnih, tržnih in cenovnih strategij.
6. V Sloveniji ni sistemov za vzgajanje dobaviteljev, nabava v podjetjih je premalo agresivna glede na dejstvo, da nabava v veliko podjetjih predstavlja več kot 50% stroškov. Težavo predstavljajo tudi ostali stroški.
7. Črno luknjo slovenskih podjetij predstavlja strateško upravljanje s človeškimi viri, razlog za to je lahko tudi v tem, da ni kadrovskega uravnoteženega sistema kazalnikov.
8. Slovenska podjetja so vsaj pet let v zaostanku pri uporabi najsodobnejših učinkovitih managerskih konceptov, posledica tega je velik zaostanek v dodani vrednosti.
9. V podjetjih ni definiran proces strateškega in operativnega vodenja podjetja.
10. Podjetje se ne optimizira kot celota ampak parcialno.

Ob upoštevanju dejavnikov, ki sem jih predstavila v drugem poglavju in jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov, lahko za informacijsko storitveno podjetje oblikujemo naslednje kazalnike, predstavljene v nadaljevanju naloge. Poudariti moram, da gre le za predloge kazalnikov, ki bi jih informacijsko storitvena podjetja lahko uporabila pri vzpostavljanju uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri izbiri kazalnikov za konkretno podjetje, pa je potrebno upoštevati poslanstvo, vizijo, strategijo, povezavo z obstoječim managerskim sistemom v podjetju in vse druge značilnosti tega podjetja, ki odločajo o ustreznosti izbora posameznih kazalnikov. Podjetju lahko torej v nadaljevanju naloge predstavljeni kazalniki služijo le kot okvir, za oblikovanje nabora kazalnikov v okviru lastnega uravnoteženega sistema kazalnikov. Pri tem mora podjetje tudi upoštevati, da nabor kazalnikov, ki jih v podjetju spremljajo, ne sme biti preobširen. Priporočljivo je, da podjetje spremlja okoli dvajset kazalnikov.

Primer povezave med poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji informacijsko storitvenega podjetja prikazuje Slika 10 (glej Sliko 10, na str. 47). V tej sliki so prikazani tudi predlogi kazalnikov za vsakega izmed štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov, izmed katerih lahko podjetje izbere ustrezen nabor kazalnikov.

Slika 10: Sistem uravnoteženega sistema kazalnikov v informacijsko storitvenem podjetju



URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV ZA INFORMACIJSKO STORITVENO PODJETJE			
<b>FINANČNI VIDIK</b>	<b>VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI</b>	<b>VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV</b>	<b>VIDIK UČENJA IN RASTI</b>
Dobiček iz poslovanja	Tržni delež	Stroški raziskave in razvoja	Zadovoljstvo zaposlenih
Dobičkonosnost sredstev	Delež ohranjanja starih strank	Donos na raziskave in razvoj	Inovativnost zaposlenih
Dobičkonosnost kapitala	Delež pridobivanja novih strank	Delež prodaje novih rešitev	Motivacija zaposlenih
Dobičkonosnost prihodkov	Delež ključnih strank	Delež prodaje lastnih rešitev	Ohranjanje zaposlenih v podjetju
Dodana vrednost na zaposlenega	Delež stalnih strank	Število predstavitev novih rešitev	Napredovanje zaposlenih
Prihodki od rešitev	Zadovoljstvo strank	Število načrtovanih novih rešitev	Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih
Prihodki od storitev	Reference oziroma priporočila strank	Delež novih uvedenih rešitev	Pokritost z (strateškimi) informacijami
Zapadle terjatve	Delež prihodkov starih strank	Delež pravočasnih dobav	Dostopnost do (strateških) informacij
Rast stroškov	Delež prihodkov novih strank	Delež napak	Predlogi zaposlenih za izboljšave
	Delež prihodkov od ključnih strank	Čas za odpravo napak	Poznavanje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja
	Delež prihodkov od stalnih strank	Stroški odpravljanja napak	
	Zapadle terjatve pri starih strankah		
	Zapadle terjatve pri novih strankah		
	Zapadle terjatve pri ključnih strankah		
	Zapadle terjatve pri stalnih strankah		
	Kazalnik obdržanja strank		
	Reklamacije		
	Delež odpovedi s strani strank		

Vir: Povzeto po Winterletiner, 2004c, lasten vir

#### 4.2.1. Kazalniki za finančni vidik

Oblikovanje kazalnikov za finančni vidik podjetjem ponavadi ne predstavlja velikih težav, saj je spremljanje tovrstnih kazalnikov v podjetjih veliko bolj razvito kot spremljanje ostalih nefinančnih kazalnikov. Pri tem morajo biti podjetja pozorna, da določijo primerne finančne kazalnike v skladu s strategijo. Upoštevati morajo dvojno vlogo finančnih ciljev in kazalnikov. Le ti določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Za merjenje finančne uspešnosti v informacijsko storitvenem podjetju bi lahko uporabili kazalnike našete v Sliki 10 (glej Sliko 10, na str. 47). S kazalnikom dobičkonosnosti sredstev na primer podjetje meri kako dobičkonosna so sredstva, ki jih vlaga v poslovni proces. Kazalnik je izražen kot razmerje med bruto dobičkom in povprečno vrednostjo vloženih sredstev. Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je izražen kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Z razmerjem med dobičkom in prihodki pa je izražen kazalnik dobičkonosnosti prihodkov.

Podatek o tem kakšen je dobiček iz poslovanja, podjetje izlušči iz izkaza uspeha, ta podatek nato primerja z dobičkom iz poslovanja za preteklo leto in na ta način dobi informacijo o tem ali je dobiček iz poslovanja večji kot prejšnje leto ali manjši. Prav tako lahko podjetje dejansko doseženi dobiček iz poslovanja primerja z načrtovanim dobičkom iz poslovanja za obravnavano obdobje. Glede na to, kako se dobiček iz poslovanja »giba« (raste ali upada), pa lahko podjetje tudi predvideva oziroma načrtuje kakšen dobiček želi dosežati oziroma bo dosegalo v prihodnjem obdobju. Na ta način lahko podjetje izračuna preteklo, sedanjo in prihodnjo vrednost kazalnika »dobiček iz poslovanja«, kot tudi za ostale kazalnike.

Koliko je podjetje ustvarilo na zaposlenega, pa podjetju prikaže kazalnik dodana vrednost na zaposlenega, ki je izražena z razliko med prihodki in odhodki od poslovanja, ki jo nato delimo s številom zaposlenih v podjetju.

S kazalcema prihodki od rešitev in prihodki od storitev, lahko podjetje meri kolikšen delež celotnih prihodkov podjetja predstavljajo eni in drugi prihodki. Pri čemer so prihodki od rešitev, razni prihodki od prodaje različnih programskih rešitev, prihodki od storitev pa so lahko na primer prihodki povezani s svetovanjem, usposabljanjem ali katero drugo storitvijo, ki jo podjetje opravlja.

Zelo pomemben za informacijsko storitveno podjetje pa je kazalnik rasti stroškov. Kazalnik je pomemben predvsem za podjetja, ki razvijajo nove programske rešitve. V tovrstnih podjetjih se lahko kaj hitro zgodi, da stroški rastejo hitreje od prihodkov. Podjetja morajo tako skrbno spremljati stroške, kar jim omogoča tudi tovrsten kazalnik. Oblikujejo pa lahko tudi druge kazalnike, ki omogočajo spremljanje stroškov. Kazalnik rasti stroškov je lahko izražen kot razmerje med stroški obravnavanega leta in stroški preteklega leta. V tem primeru gre za pretekli kazalnik. Lahko pa primerjamo stroške obravnavanega leta z načrtovanimi stroški

tega leta, na ta način dobimo sedANJI kazalnik. V primeru, da je za bodoči uspeh odločilno zniževanje stroškov, pa podjetje meri koliko so znižali stroške na enoto produkta. Določiti mora tudi procese s katerimi bo doseglo želeno znižanja ter nato načrtovati ukrepe za spremembe in meriti učinke (Piskar, 2004, str. 1, 2).

S kazalnikom zapadle terjatve v podjetju merijo rast zapadlih terjatev glede na zapadle terjatve v predhodnem letu, glede na načrtovane zapadle terjatve v obravnavanem letu in načrtovane zapadle terjatve v prihodnjih obdobjih. V primeru, da vrednost tega kazalnika raste, je to pokazatelj, da mora biti podjetje pozorno na dejavnike, ki tovrstno rast povzročajo.

#### **4.2.2. Kazalniki za vidik poslovanja s strankami**

S kazalniki za vidik poslovanja s strankami podjetje želi izpolniti strateški cilj pridobiti in obdržati stranke ter cilj ohranjanja visoke stopnje sposobnosti predvidevanja in odzivanja na potrebe strank. Kazalniki, ki jih navajam v nadaljevanju, so pokazatelji, kako uspešno je podjetje pri doseganju teh ciljev.

S kazalniki delež ohranjanja starih strank, delež pridobivanja novih strank, delež ključnih strank in delež stalnih strank želi podjetje ugotoviti kolikšen je delež vsake skupine izmed teh strank, glede na skupno število vseh strank, ki jih imajo. Kazalnik lahko izračunamo torej kot razmerje na primer med številom starih strank in skupnim številom vseh strank. Podjetje lahko nato s primerjavo glede na predhodno leto oziroma obdobje, ugotovi katera skupina strank se povečuje, stagnira ali zmanjšuje. Podjetje, ki želi bolj izčrpne podatke o tem kakšni so bili prihodki teh strank, pa lahko izračuna ta kazalnik tako, da primerja prihodke posamezne skupine strank, s celotnimi prihodki podjetja v določenem obdobju. Na ta način torej lahko podjetje izračuna kazalnike: delež prihodkov starih strank, delež prihodkov novih strank, delež prihodkov od ključnih strank in delež prihodkov od stalnih strank. Tudi tu lahko s primerjavo glede na predhodno obdobje podjetje ugotovi vrednost katerih kazalnikov narašča, upada ali stagnira.

Za te štiri skupine strank pa podjetje lahko spremlja tudi zapadle terjatve, ki jih ima podjetje do teh strank. Pri finančnem vidiku sem predstavila kazalnik zapadle terjatve, s katerim podjetje spremlja gibanje celotnega zneska zapadlih terjatev. Pri vidiku poslovanja s strankami pa podjetje lahko spremlja zapadle terjatve tudi za vsako posamezno skupino. Kazalnik podjetje oblikuje na ta način, da pridobi podatke ali zapadle terjatve iz obdobja v obdobje naraščajo, padajo ali stagnirajo. Izrazi ga lahko kot razmerje med vrednostjo zapadlih terjatev določene skupine in vrednostjo celotnega zneska zapadlih terjatev.

Zadovoljstvo strank pa je kazalnik, ki ga podjetje lahko meri letno s pomočjo ankete. Rezultat tega kazalnika lahko podjetje opozori na probleme, še preden pride do negativnih posledic, ki se lahko kažejo v smislu obsega poslovanja. Dober pokazatelj tega ali so stranke zadovoljne pa je tudi kazalnik s katerim podjetje spremlja reference in število priporočil in pa kazalnik s katerim podjetje spremlja reklamacije strank. In sicer s prvim kazalnikom podjetje spremlja število referenc in priporočil v določenem obdobju, ki ga lahko nato primerja s predhodnim

obdobjem ali pa to število primerja s številom vseh strank, ki jih podjetje ima ali pa s številom sklenjenih poslov ali prodanih rešitev v določenem obdobju. Reference in priporočila, so kazalnik, ki podjetju daje povratno informacijo o tem, da so stranke zadovoljne z rešitvami oziroma storitvami, ki jih podjetje ponuja. Reklamacije pa so pokazatelj nezadovoljstva z rešitvami in storitvami podjetja. Kazalnik s katerim podjetje spremlja reklamacije strank, lahko podjetje izrazi podobno kot kazalnik za reference in priporočila, torej kot število reklamacij v določenem obdobju, primerjavo tega števila glede na predhodno obdobje ali pa razmerje med številom reklamacij in številom opravljenih storitev oziroma prodanih rešitev v določenem obdobju. Lahko pa ga izrazi tudi kot razmerje med vrednostjo reklamacij in vrednostjo vseh opravljenih storitev oziroma prodanih rešitev. Poleg tega pa reklamacije za podjetja predstavljajo povratno informacijo, na podlagi katere lahko podjetje izboljša svoje storitve in rešitve oziroma ponudbo.

Zadovoljstvo strank pa na nek način prikazuje tudi kazalnik deleža odpovedi s strani strank. Tu gre lahko na primer za odpovedi strank, s katerimi ima na primer informacijsko storitveno podjetje podpisano vzdrževalno pogodbo. Torej gre za prekinitev te pogodbe, ker na primer neka stranka ni zadovoljna s storitvami tega podjetja. Kazalnik lahko podjetja izračunajo kot razmerje med strankami, ki so prekinile to pogodbo in vsemi vzdrževalnimi pogodbami ali pa kot razmerje med prihodki, ki jih bo podjetje izgubilo s prekinitvijo te pogodbe in vsemi prihodki od vzdrževalnih pogodb v nekem obdobju.

S kazalnikom obdržanja strank podjetje spremlja kako uspešno je pri tem, da zadrži kupce. Ta kazalnik je, tako kot predhodno opisani kazalnik, pokazatelj kako so stranke zadovoljne s storitvami in rešitvami podjetja. Stranke, ki so zadovoljne, se bodo namreč znova in znova vračale. Ta kazalnik podjetje izračuna kot razmerje med številom strank, ki jih je imelo na začetku nekega obdobja, na primer na začetku leta, in številom strank, ki jih ima podjetje na koncu tega obdobja.

Kazalnik tržni delež pa podjetju daje informacije o tem kakšen tržni delež podjetje dosega na posameznih trgih v primerjavi z ostalimi podjetji. Ta kazalec podjetje izračuna kot razmerje med prihodki podjetja in prihodki podjetij v isti dejavnosti.

#### **4.2.3. Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov**

S kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov podjetje spremlja kako uspešno je pri zagotavljanju procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh vidikih. Tu je vključeno tudi inovativno odkrivanje novih procesov, s katerimi bo podjetje lahko tekmovalo v prihodnosti. Rečem torej lahko, da ti kazalniki podjetju posredno omogočajo, da vidijo na katerih področjih lahko izboljšajo notranje poslovne procese, da bi lahko dosegali boljše rezultate tudi pri prejšnjih dveh vidikih.

Kot sem že zapisala mora informacijsko storitveno podjetje, v katerem razvijajo nove rešitve, še posebej pozorno spremljati stroške. In sicer mora tovrstno podjetje spremljati tudi stroške raziskav in razvoja. S kazalnikom stroški raziskave in razvoja torej podjetje spremlja kolikšen

del stroškov predstavljajo ti stroški. Kazalnik lahko podjetje izrazi kot razmerje med stroški za raziskave in razvoj ter celotnimi stroški podjetja. V povezavi z raziskavo in razvojem pa podjetje lahko s kazalcem donos na raziskave in razvoj spremlja tudi kolikšen je donos novo razvitih rešitev. Ta kazalnik bi lahko v podjetju izračunali kot razmerje med prihodki novih rešitev in stroški, ki so nastali v okviru raziskave in razvoja teh novih rešitev.

S kazalcema delež prodaje novih rešitev in delež prodaje lastnih rešitev podjetje spremlja koliko prinese posamezna oblika rešitev glede na celotni zaslužek. Ta dva kazalnika lahko podjetje torej izrazi kot razmerje med prihodki od posamezne oblike rešitev in celotnimi prihodki. Pri tem je potrebno poudariti, da za podjetje lahko predstavljajo nove rešitve, tako rešitve, ki so rezultat lastnega razvoja, torej nove lastne rešitve in pa nove rešitve, ki niso rezultat lastnih raziskav in razvoja, ampak je lahko podjetje tu le posrednik, ki na primer ponuja nove rešitve, ki jih je razvilo neko drugo podjetje. Pri lastnih rešitvah pa podjetje lahko vključi vse rešitve, ki so rezultat lastnih raziskav in razvoja, ne glede na to ali gre za stare ali nove rešitve, lahko pa spremlja samo prihodke določene skupine teh rešitev.

Podjetje, ki razvija lastne rešitve, pa s kazalnikom število predstavitev novih rešitev spremlja koliko rešitev, ki so jih v podjetju razvijali oziroma razvili je bilo dejansko predstavljenih na trgu. Kazalec lahko podjetje izrazi kot število predstavitev posamezne rešitve na trgu ali pa enostavno kot celotno število predstavitev novih rešitev v določenem obdobju. Na isti način lahko podjetje izrazi za isto obdobje kazalec števila načrtovanih rešitev, torej kot celotno število načrtovanih rešitev v določenem obdobju. S primerjavo teh dveh kazalcev lahko nato podjetje dobi tudi podatek o tem koliko načrtovanih rešitev je bilo dejansko predstavljenih na trgu. Z razmerjem med številom novih rešitev, ki jih je podjetje uvedlo v določena podjetja, okolja in številom rešitev predstavljenih na trgu, pa podjetje izrazi kazalnik deleža novih uvedenih rešitev. Ta kazalnik podjetju daje informacijo o tem koliko rešitev, ki so bile predstavljene trgu je bilo dejansko uvedenih v podjetja, kjer jih podjetja tudi uporabljajo. Ob natančnejšem pregledu, katere so te rešitve, ki so bile predstavljene na trgu in niso bile uvedene v nobeno podjetje, dobi podjetje tudi povratno informacijo o tem, da je potrebno za tovrstno rešitev narediti določene prilagoditve, izboljšave in popravke.

Z deležem pravočasnih dobav podjetje spremlja kako uspešno je pri izpolnjevanju rokov v dogovorjenem času. Ta kazalnik podjetje izrazi kot razmerje med številom pravočasnih dobav in številom vseh dobav skupaj ali pa kot razmerje med številom pravočasnih dobav in številom vseh naročil.

Kazalnik delež napak podjetju nudi informacijo o tem kakšen je delež napak, ki jih prijavijo uporabniki rešitev. Izrazimo ga kot razmerje med številom prijavljenih napak in številom uvedenih rešitev. Podjetje lahko ta kazalnik spremlja tudi na bolj podrobni ravni tako, da spremlja delež napak za vsako posamezno rešitev. V okviru napak, ki so povezane z rešitvami, pa lahko podjetje spremlja še dva kazalnika. S kazalnikom čas za odpravo napak, podjetje zbira informacije o tem koliko časa je bilo potrebno za odpravo določene napake. Na ta način potem lahko za določeno obdobje izračuna povprečen odzivni čas za odpravo napak

in ga primerja z želenim odzivnim časom za odpravo napak, ter na ta način ugotovi kakšna so odstopanja. Drugi kazalnik pa je kazalnik stroškov odpravljanja napak, s katerim podjetje spremlja predvsem kako visok je delež stroškov potrebnih za odpravo napak v primerjavi s celotnimi stroški podjetja. Izrazimo ga torej kot razmerje med zneskom stroškov za odpravo napak in zneskom celotnih stroškov.

#### **4.2.4. Kazalniki za vidik učenja in rasti**

S kazalniki za vidik učenja in rasti podjetje spremlja kako uspešno je pri vzdrževanju delovnega okolja, ki bo privabljalo, hkrati pa bo tudi ohranjalo sposoben kadrovski potencial. Prvi kazalnik, ki omogoča širok spekter informacij o tem kako uspešno je podjetje pri tem je kazalnik zadovoljstva zaposlenih, ki ga podjetje spremlja na ta način, da med zaposlenimi izvede anketo, na podlagi katere pridobi zelene podatke. Na podlagi ankete pa podjetje lahko pridobi tudi informacije o tem kakšno je poznavanje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja s strani zaposlenih v podjetju.

Kazalnik inovativnosti zaposlenih podjetje izrazi kot razmerje med številom predlogov za inovacije oziroma oblikovanje novih rešitev in številom zaposlenih. Ta kazalnik je torej pokazatelj kako inovativni so posamezniki zaposleni v podjetju. Z razmerjem med številom predlogov za izboljšanje delovnih procesov in številom zaposlenih pa lahko podjetje spremlja kakšen je delež predlogov za izboljšave s strani zaposlenih ali pa podjetje enostavno spremlja število predlogov zaposlenih za izboljšave. Z razmerjem med številom vseh realiziranih predlogov za izboljšave s strani zaposlenih in številom vseh predlogov za izboljšave pa podjetje spremlja kazalnik realiziranih predlogov za izboljšanje delovnih procesov. Razmerje med številom pobud in številom zaposlenih pa nam pove kakšno je število pobud na zaposlenega oziroma na ta način podjetje lahko spremlja motiviranost zaposlenih.

Kazalnik pokritost z (strateškimi) informacijami lahko podjetje izrazi kot razmerje med informacijami, ki jih podjetje in zaposleni v tem podjetju imajo na voljo in informacijami, ki jih dejansko potrebujejo. Dostopnost do (strateških) informacij pa lahko izrazi z razmerjem med informacijami, do katerih lahko v določenem obdobju vsakdo od zaposleni dejansko dostopa in informacijami, ki jih ima podjetje v tem obdobju na voljo.

Kako uspešno je podjetje pri ohranjanju zaposlenih pa lahko podjetje spremlja tudi s številom odhodov zaposlenih iz podjetja v določenem obdobju. Tu lahko podjetje spremlja kakšno je razmerje med zaposlenimi, ki v določenem obdobju prekinejo delovno razmerje v primerjavi s povprečnim številom zaposlenih v tem obdobju iz česar lahko posredno spremlja tudi kolikšen je delež zaposlenih, ki ne prekinejo delovnega razmerja. Smiselno bi bilo tudi, da podjetje spremlja tovrsten kazalnik za posamezno delovno mesto oziroma za tisto delovno mesto kjer so takšni odhodi pogostejši kot na drugih delovnih mestih, ter za ključna delovna mesta. V določenem obdobju pa je za podjetje smiselno, da s kazalnikom napredovanja zaposlenih, spremlja tudi število napredovanj zaposlenih iz enega delovnega mesta na drugo.



Za rast in razvoj zaposlenih pa je pomembno, da se le ti nenehno udeležujejo usposabljanj in izobraževanj iz različnih področij. Kako uspešno je podjetje na tem področju spremlja s kazalnikom usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Ta kazalnik podjetje izračuna kot razmerje med skupnim številom ur, ki so jih v podjetju izkoristili za izobraževanje in usposabljanje in povprečnim številom zaposlenih v določenem obdobju. Kazalnik je torej izražen kot število ur na zaposlenega, ki jih podjetje nameni izobraževanju in usposabljanju.

### **4.3. Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje**

Samo vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje, sem predstavila že v tretji točki tretjega poglavja. Za vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov, mora podjetje slediti oziroma izpolnjevati korake in priporočila navedena v tej točki. Na tem mestu pa bi najprej ponovno izpostavila nekatere težave in napake, s katerimi se podjetja najpogosteje srečujejo pri vpeljavi tega sistema in za katere menim, da njihovo poznavanje lahko podjetju omogoči, da se tovrstnim težavam, pri vpeljavi sistema v podjetje, izognejo. Izpostavila pa bom tudi značilnosti podjetja, ki ima uveden uravnovežen sistem kazalnikov.

Prvo težavo predstavlja sama izbira kazalnikov, ki ni enostavna. Podjetja imajo velike težave pri izbiri ključnih kazalnikov. Posledica je lahko napačen izbor kazalnikov, ki jih bodo v podjetju spremljali. Prav tako pa lahko podjetja spremljajo nabor prevelikega števila kazalnikov. Posledica tega je, da je takšen sistem nerazumljiv in okoren, kar bistveno zmanjša njegovo učinkovitost. Priporočljivo je, da podjetja za spremljanje izberejo in uporabijo okrog dvajset kazalnikov, ki celovito prikazujejo uresničevanje strategije. Pri tem pa morajo upoštevati, da uravnoveženi sistem kazalnikov nikakor ne smejo privzeti kot standardizirane strukture kazalcev, temveč kot podlago (Rejc, 2003, str. 18).

Na prvo težavo lahko navežem tudi naslednjo nepravilnost oziroma oviro pri vzpostavljanju uravnoveženega sistema kazalnikov. Podjetje lahko sistem in same kazalnike zastavi preveč kompleksno, kar jim lahko povzroči nemalo težav, saj imajo podjetja lahko težave že pri na videz enostavnih kazalnikih. To lahko privede do napačnih oziroma različnih interpretacij kazalnikov. Za uspešno implementacijo uravnoveženega sistema kazalnikov pa je zelo pomembno, da ne prihaja do različnih interpretacij kazalnikov. Podatki, ki se zbirajo, morajo biti natančni. Zaposleni pa morajo imeti jasno in usklajeno predstavo o tem, kaj ti podatki pomenijo (Javornik, 2001, str. 60, 61). Kompleksen sistem, v smislu kompleksnega in dolgotrajnega pridobivanja podatkov za izračun kazalnikov, pa lahko pri zaposlenih vzbudi odpor do samega sistema. Na tem mestu pa bi želela ponovno poudariti tudi, da morajo biti z uravnoveženim sistemom kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni v podjetju. Metoda uravnoveženega sistema kazalnikov namreč zagotavlja uspeh takrat, ko vsak zaposleni v njej vidi koristi in izpolni vse svoje naloge (Cipot, 2005).

Podjetja pa lahko storijo napako, da oblikovanje in vzpostavljanje uravnoveženega sistema kazalnikov v celoti prepustijo zunanjim svetovalcem. Rejčeva pravi (Rejc, 2003, str. 18), da le ti niso tisti, ki bi določili katera strategija, strateški cilji in kazalci so za podjetje pravi, temveč lahko podjetju povedo svoje izkušnje iz podobnih projektov. Samo podjetje pa najbolje

poznajo tisti, ki v njem delajo. Vrhnji management najboljše pozna možne strateške usmeritve, zaposleni na nižjih ravneh pa rešitve za vsakdanje probleme. Podjetju bo torej bolj prilagojen notranje razvit uravnoteženi sistem kazalnikov, ob pomoči zunanjih svetovalcev.

Kot sem zapisala že v uvodnem poglavju je uravnoteženi sistem kazalnikov sistem, ki poleg vidika preteklosti in sedanjosti zajema tudi vidik prihodnosti. Kazalniki v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov potemtakem spremljajo preteklo in sedanjo uspešnost podjetja, ter prihodnjo uspešnost. Torej je naslednja težava ali pa napaka, s katero se podjetje sooči pri vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov, da ne zajame vseh treh dimenzij spremljanja uspešnosti. Pogosto se zgodi, da podjetje oblikuje in spremlja samo kazalnike, ki podjetju dajejo informacije o tem kako uspešni so bili v preteklosti, ne dajejo pa informacij o sedanjosti uspešnosti in doseganju prihodnje uspešnosti. Bistvenega pomena je torej, da podjetja izberejo in spremljajo tiste kazalnike, ki dejansko v celoti pokrivajo izvajanje strategije.

Podjetje s pravilno uvedenim sistemom uravnoteženega sistema kazalnikov pa ima naslednje značilnosti (Piskar, 2004, str. 2):

- Prva značilnost podjetja je ta, da nima samo splošno opredeljene strategije, pač pa ima strategijo pretvorjeno v merljive cilje. Uresničevanje ciljev načrtuje sistematično in dolgoročno s spremembami procesov in meri z uporabo kazalnikov. V primeru ko spremembe procesov ne vodijo k uresničitvi ciljev, strategije in vizije, išče nove ukrepe. Oblikovanje strategije pa razume kot stalni proces, pri katerem neprestano išče najučinkovitejši način uresničitve ciljev.
- Poleg finančnih ciljev ima opredeljene tudi cilje z vidika kupcev, notranjih procesov in vidika učenja in rasti.
- Podjetje teži k uravnoteženju med cilji, kjer je najpomembnejše uravnoteženje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji.

V okviru naloge sem oblikovala predlog nabora kazalnikov uravnoteženega sistema kazalnikov za informacijsko storitveno podjetje na način, ki lahko tako informacijsko storitvenim podjetjem kot tudi ostalim podjetjem, služi kot teoretični okvir pri vzpostavljanju in oblikovanju kot tudi vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov v svoje podjetje. Na enem mestu sem zbrala informacije zakaj je pomembno spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja z uravnoteženim sistemom kazalnikov in kako poteka samo oblikovanje in vpeljava tega sistema v podjetje. V zadnjem delu naloge sem na podlagi predhodno zbranih znanj in informacij samostojno oblikovala seznam oziroma pregled kazalnikov za informacijsko storitveno podjetje, ki naj bi jih v dotičnem podjetju spremljali. Za vse štiri vidike sem natančneje zapisala kaj podjetje z določenim oziroma posameznim kazalnikom spremlja, na kakšen način lahko kazalnik izrazi, katere informacije lahko na podlagi kazalnika pridobi in kako lahko izrazi kazalnik, za pretekli, sedanji in prihodnji vidik uspešnosti poslovanja. Oblikovala sem torej predlog kazalnikov v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov za informacijsko storitveno podjetje, za katerega želim in upam, da bo informacijsko storitvenim podjetjem in tudi ostalim podjetjem služilo kot okvir in vodilo pri oblikovanju kazalnikov oziroma pri vzpostavljanju in vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov v svojem podjetju.

Na tem mestu pa še enkrat poudarjam, da ne gre za univerzalne kazalnike, ki bi jih lahko uporabljalo katerokoli informacijsko storitveno podjetje. Vizija in poslanstvo podjetja, ter strateški cilji podjetja iz katerega so izpeljani kazalniki, ki jih v okviru uravnoveženega sistema kazalnikov podjetje spremlja, se med podjetji razlikujejo. Nabor kazalnikov, ki jih podjetje ne oblikuje na ta način, potemtakem tudi ne daje zelenih rezultatov.

Zgoraj predlagani nabor kazalnikov uravnoveženega sistema kazalnikov je torej primeren za informacijsko storitveno podjetje z vizijo in poslanstvom ter strateškimi cilji zapisanimi v Sliki 10 (glej Sliko 10, na str. 47). Gre za širši nabor kazalnikov, ki so specifično oblikovani za obravnavano podjetje, izmed katerih je priporočljivo, da podjetje v okviru uravnoveženega sistema kazalnikov spremlja le okoli dvajset kazalnikov. Večje število kazalnikov sem zapisala zaradi same predstavitve koliko različnih kazalnikov je možno v okviru posameznega uravnoveženega sistema kazalnikov oblikovati. Izmed teh kazalnikov pa je potem potrebno določene kazalnike opustiti in izbrati le tiste, ki bodo podjetju dajali potrebne informacije in omogočali spremljanje doseganja zelenih rezultatov podjetja. Primernost v Sliki 10 (glej Sliko 10, na str. 47) predlaganega nabora kazalnikov se kaže predvsem v orientiranosti teh kazalnikov na spremljanje rezultatov informacijsko storitvenega podjetja kako uspešno je pri pridobivanju in ohranjanju potencialnih uporabnikov njihovih rešitev, kako uspešno je pri razvijanju in predstavljanju ter prodaji lastnih rešitev na trgu, kakšna je izobraženost in usposobljenost zaposlenih, v kolikšni meri imajo dostop do informacij, ki jih potrebujejo pri svojem delu, ter drugi kazalniki. Medtem ko bi pri uravnoveženem sistemu kazalnikov za proizvodno podjetje izhajali iz vizije in poslanstva za tovrstno podjetje, na podlagi katere bi izpeljali strateške cilje ter oblikovali kazalnike orientirane predvsem na uspešnost podjetja pri proizvodnji določenih izdelkov, kakšna je kakovost teh izdelkov, kako so stranke zadovoljne z izdelki podjetja, kakšna je stopnja izrabe zmogljivosti določenega stroja, ki proizvaja izdelke, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih, ter drugi kazalniki povezani s proizvodnim procesom.

#### **4.4. Informacijska podpora uravnoveženega sistema kazalnikov**

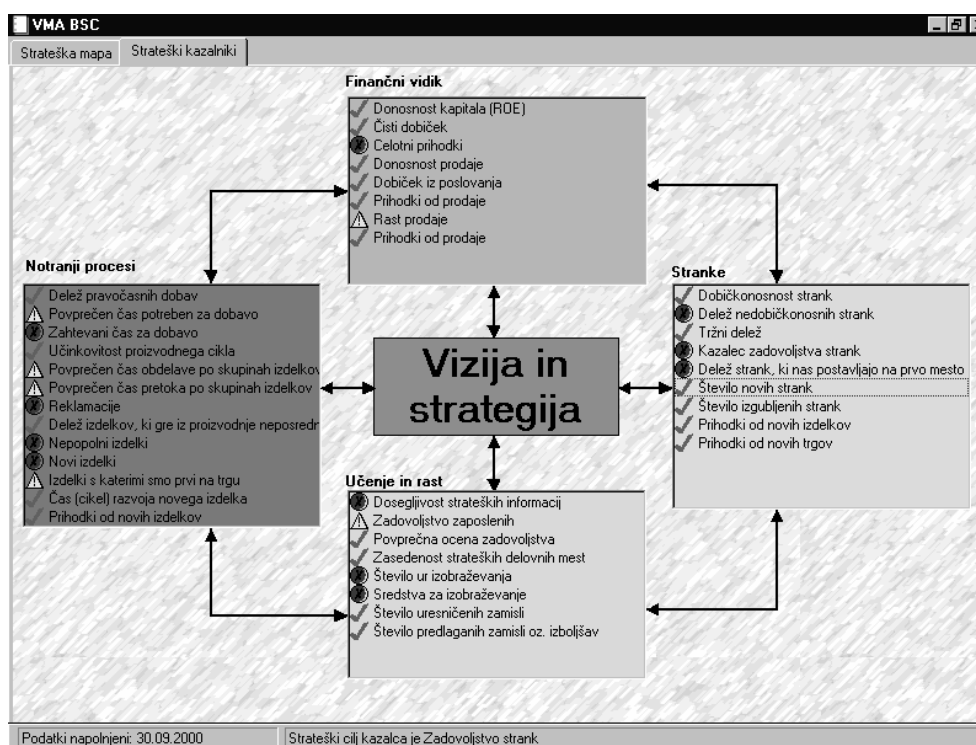
Izbor kazalnikov in samo spremljanje kazalnikov v okviru uravnoveženega sistema kazalnikov bi podjetju olajšala ustrezna informacijska podpora. Programska rešitev, ki bi podjetju omogočila, da na seznamu kazalnikov izbere ustrezen nabor kazalnikov, ki bi v celoti pokrivali izvajanje strategije podjetja, bi podjetju olajšala sam izbor kot tudi spremljanje teh kazalnikov. Omogočila bi tudi uspešno implementacijo uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetje, saj bi izključevala možnost, da bi prihajalo do različnih interpretacij kazalnikov. Uravnoveženi sistem kazalnikov, pa bi tako postal še bolj priljubljen sistem za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetij.

V svetu in tudi v Sloveniji so že na voljo programi oziroma rešitve, ki nudijo informacijsko podporo za merjenje uspešnosti in upravljanje sposobnosti podjetij na podlagi poslovnega modela uravnoveženega sistema kazalnikov. Tovrstno rešitev je v Sloveniji razvilo podjetje Alcad. Razvita je na IBM-ovi podatkovni zbirki DB2 in strežniku DB2 OLAP, izvaja pa se na aplikacijskem strežniku WebSphere. Grafični vmesnik je spletni brskalnik, ki je preprost in

prijazen za uporabo. Rešitev omogoča učinkovitejši pristop k implementaciji oblikovane strategije podjetja z določitvijo kritičnih dejavnikov uspeha, ki jih je potrebno razvrstiti v štiri perspektive – finančno, procesno, kupčevo in razvojno. Skupino kazalnikov uspešnosti je potrebno prilagoditi izbrani strategiji in ciljnemu podjetju. Vsakemu kritičnemu dejavniku uspeha pa je potrebno določiti kazalnike, s katerimi se merijo, analizirajo in upravljajo. Rešitev omogoča pri kazalnikih procesov, ki kažejo odklon od pričakovanega stanja, tudi natančnejšo analizo in ugotavljanje vzrokov za odstopanja in temu primerno ukrepanje (Orodje Balanced Scorecard omogoča merjenje uspešnosti podjetja, 2005).

V podjetju VMA d.o.o. pa so najprej izgradili uravnoteženi sistem kazalnikov poslovanja v OLAP tehnologiji. Tehnologija OLAP oz. različica MOLAP se je namreč pokazala kot zelo primerna za implementacijo uravnoteženega sistema kazalnikov v primerni računalniški obliki. Programska rešitev VMA BSC je tako pretvorila uravnoteženi sistem kazalnikov v aktivno upravljalsko orodje. Aplikacija je omogočala povezavo strategije podjetja in aktivnosti managementa s tem, ko je postavila strateške kazalnike na ekran managerjevega računalnika. S pomočjo te aplikacije je tako dobil manager podatke o smeri in ciljih, ki so zastavljeni v strategiji. Na sliki 11 prikazana programska rešitev temelji na bazi MOLAP: Oracle Express 6.3.1. in orodjem za izdelavo aplikacije (odjemalca) Oracle Express Object 6.3.1. (Ošep, Volovšek, 2002, str. 4).

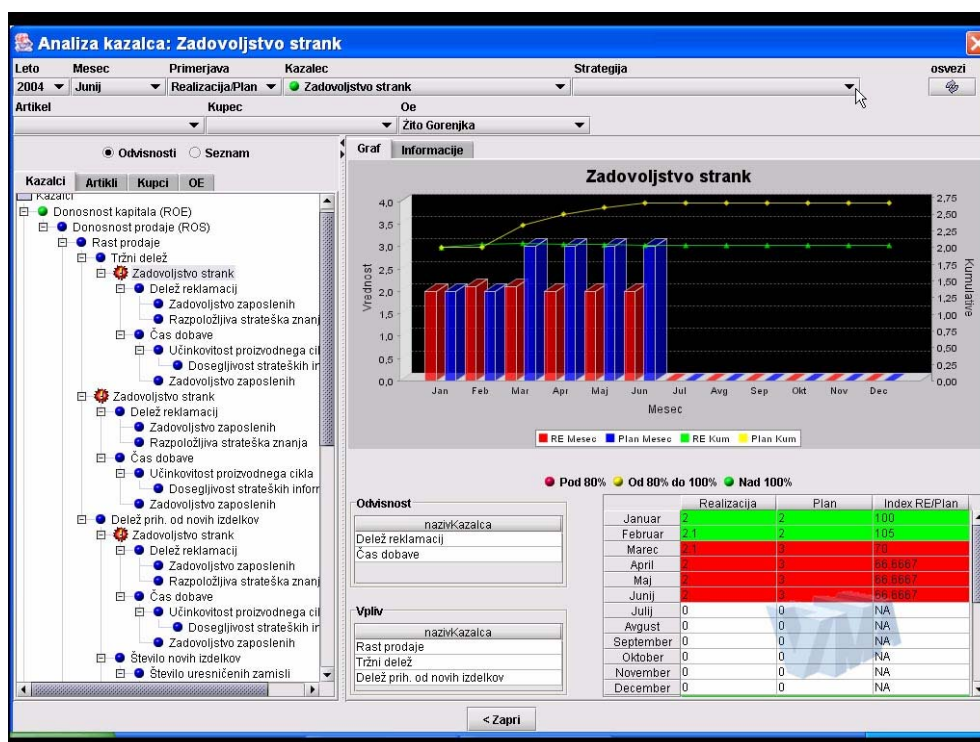
Slika 11: Programska rešitev VMA BSC - prikaz po posameznih meritvah znotraj vidikov



Vir: (Ošep, Volovšek, 2002, str. 4)

To rešitev pa so v podjetju Vma d.o.o. posodobili in razvili uporabniku prijazno in prilagodljivo orodje, ki ne zahteva poglobljenega računalniškega znanja. Aplikacijo so razvili v Javi in je optimizirana za delovanje z Oracle 8i ali novejšo verzijo, prav tako pa so podprte druge baze podatkov kot so MS SQL, IBM DB2, MY SQL. Aplikacijo enostavno integrirajo tudi z obstoječimi bazami v podjetjih. Prilagodljiva zasnova VMA BSC, ki je razvit v skladu s funkcionalnimi standardi Uravnoveženega sistema kazalnikov, omogoča modeliranje v vsaki organizaciji. VMA BSC je tako primerno za podjetja in organizacije vseh velikosti in dejavnosti, torej tudi za storitvena podjetja (Vma d.o.o., 2006).

Slika 12: Programska rešitev VMA BSC - prikaz analize kazalca: Zadovoljstvo strank



Vir: Vma d.o.o., 2006

V tujini pa tovrstno programske rešitve ponujajo številna podjetja kot sta podjetji Dashboard Software in Crystal Decision. Nekateri ponudniki omogočajo tudi nakup tovrstne programske rešitve oziroma uporabo programa proti plačilu določenega zneska preko spletnih strani. Tovrstni ponudniki so: PM-Epress, ActiveStrategy Enterprise, MyBalancedScorecard.com. Prav tako pa številna podjetja ponujajo tudi demo verzije teh programov za brezplačno testiranje. Na ta način lahko podjetje brezplačno preizkusi tovrsten program, preden se odloči za nakup (Balanced Scorecard Survival: Site Map, 2006).

## 5. SKLEP

Zaradi nenehnih sprememb v poslovnem okolju so klasična merila za uspešnost poslovanja, ki so temeljila na finančnih kazalnikih, postala nezadostna. Ključne slabosti teh meril se kažejo predvsem v kratkoročnosti merjenja, prikrojevanju podatkov, osredotočenosti na opredmetena sredstva. V tem primeru gre torej za kazalnike z zamikom, ki kažejo rezultate namesto vzrokov za nastalo situacijo, podpirajo večjo usmerjenost v kratkoročne učinke in so zaradi njihove finančne orientiranosti v času tržnega gospodarstva, ko je potrebno meriti tudi uspešnost na področjih kot so zaposleni, poslovni procesi in poslovne funkcije, potem takem rezultati, ki jih ti kazalniki omogočajo, nezadostni in neustrezni za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja v teh sodobnih poslovnih okoljih.

Tovrstno okolje je tako zahtevalo in posledično tudi pripeljalo do razvoja novih sodobnih metod in sistemov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, kot so metoda 20 ključev, model Lyncha in Crossa, pristop Fisherja, model celovitega upravljanja kakovosti in druge metode in sistemi, ki so predstavljeni v Tabeli 2 (glej Tabelo 2, na str. 10). Eden izmed njih je tudi uravnoteženi sistem kazalnikov, ki ga v nalogi podrobneje obravnavam. Gre za sistem, ki poleg finančnih spremlja tudi nefinančne kazalnike. Poleg finančnega vidika tako zajema še tri druge vidike. Ti so vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti.

Največja prednost tega sistema pred tradicionalnimi metodami je vsekakor v dolgoročnosti merjenja uspešnosti. Prav tako pa je prednost tega sistema tudi v merjenju nefinančnih kazalnikov, usmerjenosti v strategijo, povezanosti področij poslovanja, uporabnosti pridobljenih informacij, ter možnosti uporabe v vseh podjetjih. Slabosti pa se kažejo predvsem v pomanjkanju sodelovanja s strani vseh zaposlenih in potrebi po maksimalni podpori vodstva podjetij, zaradi velike prilagodljivosti sistema pa pogosto ni možna primerjava rezultatov v času.

V okviru naloge sem poleg zgoraj povzetih prednosti in slabosti sistema, podrobneje predstavila tudi vse štiri vidike, ter po korakih opisala vpeljavo sistema v podjetje. Celotna predstavitev uravnoteženega sistema kazalnikov, je služila kot podlaga za oblikovanje nabora kazalcev za informacijsko storitveno podjetje. Prav tako pa lahko služi kot podlaga in smernice za oblikovanje in vzpostavitev sistema v katerokoli drugo podjetje.

Tekom naloge sem prišla do spoznanja, da mora biti podjetje, ki želi vpeljati uravnoteženi sistem kazalnikov, pozorno predvsem pri oblikovanju in določitvi poslanstva in vizije ter strategije podjetja. Glede na strategijo podjetja oziroma strateške cilje, pa podjetje nato oblikuje ustrezen splet kazalnikov, ki jih v podjetju želijo spremljati.

Najpogostejše napake in težave podjetij pri oblikovanju in vpeljavi uravnoteženega sistema kazalnikov so v premalo poglobljeni strategiji podjetja, uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov bolj za promocijo, pomanjkanju dvosmerne komunikacije, izbiri neustreznega

svetovalca in sami izbiri kazalnikov. Prav tako pa lahko podjetja sistem zastavijo preveč kompleksno, kar jim pogosto povzroči nemalo težav, saj imajo podjetja težave že pri na videz enostavnih kazalnikih. Problem predstavlja tudi dejstvo, da se na podjetje ne gleda kot na celoto. Podjetje, ki želi dolgoročno uporabljati uravnoteženi sistem kazalnikov, mora le tega vključiti v vse sisteme v podjetju. Posledica vseh teh napak in težav je oblikovanje in vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov, ki v končni fazi ne daje zelenih rezultatov in informacij.

Tudi za slovenska podjetja pogosto velja, da se pri oblikovanju in vzpostavitvi sistema pogosto srečujejo s podobnimi težavami in ovirami, opisanimi v okviru te naloge. Uravnoteženi sistem kazalnikov, pa je tako kot pri svetovnih podjetjih, priljubljen tudi pri slovenskih podjetjih, čeprav se je pričel v Sloveniji uporabljati z osemletno zamudo. Njegova uporaba se je zelo povečala po letu 2000, ko je Slovenijo obiskal in javno predstavil sistem uravnoteženega sistema kazalnikov, Robert S. Kaplan. V primeru, da Kaplana ne bi bilo v Slovenijo, pa bi se po mnenju Ložarja ta sistem začel uporabljati šele v letu 2005.

V zadnjem poglavju sem predstavila in opisala nabor kazalnikov, ki bi jih lahko obravnavano informacijsko storitveno podjetje v Sloveniji, vključilo v svoj sistem uravnoteženega sistema kazalnikov. Gre za predlog možnih kazalcev, izmed katerih lahko podjetja izberejo tiste, ki ustrezajo strategiji podjetja. Te kazalce lahko podjetja svoji strategiji prilagodijo in preoblikujejo. Kot sem zapisala, gre le za predlog, ki služi kot okvir in ne kot nek univerzalen sistem primeren za vsa tovrstna podjetja.

Zaključim lahko, da sem tekom naloge ugotovila, da je uravnoteženi sistem kazalnikov sistem, ki ob pravilnem oblikovanju in vpeljavi, podjetju omogoča informacije o tem kako uspešno posluje. Sistem omogoča tako informacije o pretekli, sedanji, kot tudi prihodnji uspešnosti podjetja. Pri oblikovanju in vpeljavi sistema je ključnega pomena, da sodeluje celoten vrhovni management, s samim sistemom pa morajo biti seznanjeni vsi zaposleni v podjetju. Ob poznavanju napak in težav navedenih v okviru naloge, se podjetja le tem težavam in napakam lahko izognejo in na ta način vzpostavijo uspešen sistem, ki jim bo omogočal zelene informacije. Odločijo pa se lahko tudi za katero izmed informacijskih rešitev, ki podpirajo spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Te sodobne informacijske rešitve podjetju olajšajo spremljanje kot tudi samo vpeljavo sistema v podjetje, hkrati pa tudi povečujejo priljubljenost sistema med uporabniki oziroma podjetji.

## LITERATURA

1. Andersen Henrik et al.: Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. 2GC Conference paper. Kopenhagen: 2001, 9 str.  
[URL: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-SMESMEp.pdf> ], 31.5.2001
2. Borjančič Janko: Sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 75 str., 4 pril.
3. Cestnik Barbara: Pristopi k merjenju in izkazovanju intelektualnega kapitala na primeru podjetja Gorenje d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 51 str., 12 pril.
4. Cobbold Ian, Lawrie Gavin: Classification of Balanced Scorecards based on their intended use. 2GC Conference paper. Boston: 2002, 9 str.  
[URL: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-3f.pdf> ], 31.5.2002
5. Dubrovski Drago: Krizni management in prenova podjetja. Koper: Fakulteta za management, 2004, 352 str.
6. Fajt Olga: Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 74 str.
7. Fortuna Tadeja: Kritični pregled novih pristopov pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 40 str.
8. Fux Tom: Kako razviti inovativno podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 50 str.
9. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 508 str.
10. Harej Katja: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, 2003, 27 str.
11. Hočevar Marko et al.: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV založba , 2003, 288 str.
12. Hrovat Metka: Merilni instrumenti vodijo pilota v letalu. Ljubljana: Manager, 2000, 6, str. 44-45
13. Ivanko Štefan: Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu. Kranj: Moderna organizacija, 1990, 252 str.
14. Javornik Marko: Vpeljava uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 104 str.
15. Kafol Ciril: Evropski skladi kot vzvod prehoda v informacijsko družbo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 95 str.
16. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 343 str.
17. Keržan Janez: Nadgradnja informacijskega sistema za vodenje in spremljanje uresničevanja strategije skupine HSE z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 89 str.
18. Kobayashi Iwao: 20 ključev. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2003, 265 str.



19. Kokol Martin: Upoštevanje intelektualnega kapitala v uravnoteženem sistemu kazalnikov: primer podjetja Trimo d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 49 str., 6 pril.
20. Košir Andreja: Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju Telekom Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 88 str.
21. Krašovec Martina: Računovodsko analiziranje s programom firma. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 42 str., 19 pril.
22. Lesjak Matjaž: 3. uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 91 str.
23. Ložar Boštjan: Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (1.): Zakaj generali izgubljajo bitke?. Ljubljana: Manager, 2001, str. 44-48
24. Marušič Petra: Uporaba in koristi uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja v podjetju Avtoelektrika. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 81 str., 7 pril.
25. Miklavc Matija: Uravnoteženi sistem kazalcev: primer velika slovenska podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 44 str.
26. Možina et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
27. Müller Klara: Poskus spremljanja poslovanja podjetja Oro s.p. z uravnoteženim sistemom kazalnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 42 str, 5 pril.
28. Olve Nils-Göran in Sjöstrand Anna: The Balanced Scorecard. Oxford: Capstone Publishing, 2002, 114 str.
29. Ožbolt Ajda: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot sodobno managersko orodje s primerom slovenskih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 42 str.
30. Pak Maja: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 111 str, 2 pril.
31. Perko Dunja: Strateško razmišljanje v slovenskih podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 38 str., 2 pril.
32. Pistotnik Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov, primer Koncern Sintal. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 86 str.
33. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 59 str.
34. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 124 str.
35. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 184 str., 6 pril.
36. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC, Ljubljana: Manager +, 2003, 2, str. 17 - 19
37. Rejc Buhovac Adriana: Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. Priloga k Zborniku referatov / 11. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 9., 10. in 11. november 2005. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, 2005, 14 str.

38. Tekavčič Metka: Uravnoreženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Ljubljana: Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, 2000, str. 59-61
39. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja, v MOŽINA Stane (ured.): Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. Str. 664-692.
40. Tomazin Viktor: Sistem uravnoreženih kazalcev – prevajanje vizije podjetja v merljive cilje in praktični pristop v podjetju Iskratel. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 106 str.
41. Šegel Jožef: Prenos strateških ciljev v poslovne procese – BSC. Kakovost v Zasavju 2005. Trbovlje: GZS – Območna zbornica Zasavje, 2005, str. 7-11
42. Vintar Mirko: Informatika. Ljubljana: Paco, 1996, 186 str.
43. Winterleitner Barbara: Uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v podjetju Prizma Ljubljana. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 110 str.

## VIRI

1. Articles Balanced Scorecard,  
[URL: <http://www.balancedscorecardsurvival.com/articlesbalancedscorecard.html>],  
16.2.2006
2. Balanced Scorecard 3rd, [URL: <http://www.gvizobrazevanje.si/seminarji/483.asp>],  
3.11.2004
3. Cipot Rudi: Sistem uravnoreženih kazalnikov v storitveni dejavnosti.  
[URL:  
[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/sodobnajavnauprava/ppt/evropa\\_A/kovac/CIPOT.ppt#1](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/sodobnajavnauprava/ppt/evropa_A/kovac/CIPOT.ppt#1)], 23. – 25. 2005
4. Disadvantages of Balanced Scorecard,  
[URL:  
<http://www.balancedscorecardsurvival.com/DisadvantagesOfBalancedScorecard.html>],  
16.2.2006
5. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC  
[URL: [http://www.zls-zveza.si/RL/Arhiv/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL/Arhiv/RL_3_2003_Hocevar.pdf)], 1.2.2003.
6. Ložar Boštjan: Kako v praksi vpeljati BSC  
[URL: <http://www.management-group.si/lozar/Lozar-BSC.ppt>], 1.2.2003.
7. Ložar Boštjan: Za uspešno poslovanje tudi po vstopu Slovenije v EU, bodo morala biti globalno konkurenčna skoraj vsa slovenska podjetja  
[URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/2003-05-28/>], 28.5.2003.
8. Ložar Boštjan: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala  
[URL: <http://www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-HRM-LozarBostjan.ppt>], 3.10.2003.
9. Nefinančna merila poslovne uspešnosti  
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>], 4.12.2002.
10. Nova merila za novo tisočletje  
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-merila/>], 4.12.2002.
11. Orodje Balanced Scorecard omogoča merjenje uspešnosti podjetja. Finance, Oglasna priloga: IT informator, Ljubljana, 9.12.2005, str. 29.

12. Ošep Bojan, Volovšek Štefan: Uravnoreženi sistem kazalnikov in konsolidacija strateških podatkov v skupinah podjetij  
[URL: <http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi2002/prispeliReferati/>], 4.12.2002.
13. Tavčar Rudi: Poznate Future Scorecard?  
[URL: <http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=409>], 20.12.2004
14. Vma d.o.o. [URL: <http://vma.pointclark.net/SLO/bsc.php>], 29.12.2006
15. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoreženega sistema kazalnikov v malo podjetje (1.del). Finance [URL: <http://www.finance-on.net>], 11.7.2004a.
16. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoreženega sistema kazalnikov v manjšem podjetju (2.del). Finance [URL: <http://www.finance-on.net>], 18.7.2004b.
17. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoreženega sistema kazalnikov v manjšem podjetju (3.del). Finance [URL: <http://www.finance-on.net>], 25.7.2004c.
18. Piskar Sebastijan: Balanced Scorecard – Pretvarjanje strategije v akcijo [URL: <http://www.ipq.si/expresso/econtent/Content.do?state=resource&resource=545>], 20.12.2004