

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARINA LEPEN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MANAGERSKI SISTEMI NADZORA V SODOBNEM POSLOVNEM
OKOLJU**

Ljubljana, oktober 2012

MARINA LEPEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Marina Lepen, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) diplomskega dela z naslovom Managerski sistemi nadzora v sodobnem poslovnem okolju, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darjo Peljhan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 SODOBNO POSLOVNO OKOLJE	2
2 PROCES OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE	5
2.1 Določanje ciljev	7
2.2 Oblikovanje strategije	7
3 SPREMLJANJE IN OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	10
3.1 Managerski sistem nadzora	10
3.1.1 Povezava med managerskim sistemom nadzora in strategijo podjetja.....	13
3.1.2 Mehanizmi managerskega sistema nadzora	14
3.1.3 Ukrepi managerskega sistema nadzora.....	18
3.2 Vloga managerjev pri povezavi managerskega sistema nadzora in strategije ...	19
3.3 Merjenje in obvladovanje poslovne učinkovitosti in uspešnosti	20
3.3.1 Formalni in neformalni nadzor	22
3.3.1.1 Formalni nadzor in uporaba finančnih kazalcev uspešnosti poslovanja	22
3.3.1.2 Neformalni nadzor in uporaba nefinančnih kazalcev	25
3.3.1.3 Pomen povratnih informacij pri uravnoteženosti formalnega in neformalnega nadzora	26
3.3.2 Uravnoteženi sistem kazalcev	28
4 RAZVOJ KONKURENČNE PREDNOSTI	32
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Proces vodenja in oblikovanja poslovnega procesa</i>	<i>6</i>
<i>Slika 2: Model povratne kontrole</i>	<i>27</i>
<i>Slika 3: Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti</i>	<i>29</i>
<i>Slika 4: Povezava med uravnoteženim sistemom kazalcev in managerskim sistemom</i>	<i>31</i>

UVOD

Sodobno poslovno okolje 21. stoletja je glede na zahtevne, globalne in hitre spremembe precej dinamično. Zato je v tem času ključno, da se podjetja prilagajajo naraščajočim konkurenčnim pritiskom, ki zahtevajo uporabo kompleksnih poslovnih procesov in tehnološkemu napredku. Podjetja morajo biti hitra in vsestranska, če želijo na dolgi rok preživeti na dinamičnem trgu. Podjetje, ki želi konkurirati na današnjih svetovnih trgih, mora poiskati in razumeti pomen doseganja poslovne učinkovitosti in odličnosti (Tekavčič, 1997, str. 63). Če podjetje dobro oblikuje cilje, ki so dosegljivi, izdelava primerno strategijo, ustvari kulturo v podjetju, kjer je dobro poskrbljeno za komunikacijo, hkrati pa uporabi stil vodenja, ki je naravnano k pozitivnemu spremljanju poslovnega procesa, ob rednem nadzoru poslovanja in spremljanju situacije v podjetju, bo brez težav doseglo trajno konkurenčno prednost. S tem ko podjetje stalno stremi k doseganju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, ima možnost, da bo v prihodnosti določalo trende in zavzelo vodilni položaj v poslovnem svetu.

Podjetje se s svojimi zaposlenimi dnevno sooča z velikim številom preizkušenj in informacij, ki jih prejema iz poslovnega okolja, tako notranjega kot zunanjega. Z uporabo managerskih sistemov nadzora se podjetje zavestno odloči za možnost spremljanja in obvladovanja svojega poslovanja, ki stremi k uspešnosti na dolgi rok. Managerski sistem nadzora temelji na celovitosti. Podjetje pri nadzoru v sodobnem poslovnem okolju uporablja informacije, ki temeljijo na uravnoteženem spremljanju finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja in s katerimi ugotavlja stanje v poslovnem procesu. Podjetja v današnjem času se vse bolj odločajo za sodobna managerska orodja, ki jih uporabljajo v skladu z oblikovano strategijo. Managerji aktivno sodelujejo v poslovnem procesu, komunicirajo z zaposlenimi in skrbijo za konstanten razvoj v podjetju.

Namen diplomskega dela je proučiti, kako s pomočjo kakovostno oblikovane vizije, v kombinaciji s cilji in strategijo, podjetje doseže dolgotrajno uspešnost poslovanja. Želim poudariti, kakšne so njegove možnosti, da čim hitreje in čim bolj učinkovito doseže uspeh. Pri tem izpostavljam, kako pomembno je medsebojno sodelovanje, komunikacija ter uporaba managerskih sistemov nadzora in sodobnih managerskih orodij. Spremljanje poslovanja z uporabo sodobnih orodij podjetju pomaga pri prepoznavanju novih možnosti razvoja. Kakšne odločitve ob tem sprejme, je odvisno predvsem od njegove sposobnosti učinkovitega prilagajanja (na podlagi sistemov nadzora) sodobnemu okolju. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, na kakšen način uporaba managerskega sistema nadzora vpliva na strategijo podjetja, kako podjetje pridobi informacije o odstopanjih, na kaj mora biti pri tem pozorno in kako lahko rezultate nadzora sprejme kot izziv, s katerim bi lahko prišlo do trajne konkurenčne prednosti.

Na podlagi empiričnih raziskav različnih avtorjev skušam v diplomskem delu prikazati enega od načinov, kako podjetje lahko pride do trajne konkurenčne prednosti. V prvem

poglavju predstavljam sodobno poslovno okolje. V drugem poglavju poudarim, da je za nemoteno poslovanje podjetja treba na začetku oblikovati vizije, cilje in strategije, hkrati pa skrbeti za kulturo v podjetju. Prikazujem tudi pomen učeče se organizacije. V tretjem poglavju opisujem, na kakšen način podjetje lahko spremlja in obvladuje uspešnost poslovanja, ter nazorno opredelim managerske sisteme nadzora in njihovo povezavo s strategijo podjetja. Opisujem, kakšne so možnosti sprememb in razvoja strategij ob uporabi sodobnih mehanizmov in ukrepov, ki jih podjetje lahko izvede v primeru nestrinjanja s trenutnim poslovanjem. Prav tako opozorim na vlogo managerjev, ki je vedno bolj pomembna in cenjena. Predstavim merjenje in obvladovanje poslovne uspešnosti, zlasti uporabo uravnoteženih sistemov finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti. V zaključnem poglavju diplomskega dela prikažem konkurenčne prednosti, ki si jih podjetje lahko pridobi skozi dobro zastavljen poslovni proces, in kakovostne sisteme nadzora, ki ga usmerjajo na poti doseganja dolgotrajne uspešnosti in učinkovitosti.

1 SODOBNO POSLOVNO OKOLJE

Podjetja se ob hitrih spremembah na trgih spopadajo z izzivi 21. stoletja, ki so drugačni od izzivov preteklega stoletja. Sodobno razvojno okolje globalnosti in konkurenčnosti temelji na procesih deregulacije (odpravljanje omejitev glede pretoka znanja, blaga, storitev) in stalnega tehnološkega napredka. Sodobnost pomeni vsestransko prilagodljivost in aktivno poslovanje podjetij, ki so prisotna na trgu. Aktivno predvsem v smislu organizacijskega vedenja, poglobljenih odnosov, zadovoljstva zaposlenih in kupcev, nenehnega sledenja kulturi podjetniških sprememb, inovativnosti in konstantnega učenja (Dimovski & Penger, 2006, str. 14). Temu primerno morajo managerji vpeljati nove koncepte, ki bodo sledili dramatičnim spremembam.

Na managerske prakse in organizacije so vseskozi vplivale družbene, politične in ekonomske sile. Razlike med razvitim in nerazvitim svetom so velike, saj manj razvite države ne morejo slediti sodobnim razmeram ob vse naprednejši tehnologiji, tako da je informacijski, gospodarski in družbeni prepad še večji. Te razlike negativno vplivajo na celoten razvoj svetovnega gospodarstva in naravno okolje. Če bodo podjetja v manj razvitih državah spremljala inovacije in tehnološki razvoj, imajo možnost, da razvijejo in okrepijo svoje potenciale, kot sta znanje in inovativnost, in začnejo dohitevati države razvitega sveta (Sočan et al., 2003, str. 11). Finska vlada trdi (Sočan et al., 2003, str. 155): »Učinkovitost in zmogljiv inovacijski sistem, uravnoteženo financiran, je nujen za razvoj gospodarstva in zaposlovanja, ki slonita na inovacijah.«

Obstaja več opredelitev managementa. Ena od teh management vidi kot doseganje ciljev podjetja na učinkovit in uspešen način s procesom načrtovanja, organiziranja, vodenja in ocenjevanja razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Daft, 2001, v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005a, str. 3). Aaker (2001, str. 18) pravi, da je management proces pretvorbe informacij v akcijo in poteka z odločanjem. Dober

manager razume, sprejema in se uspešno sooča s poslovnim izzivom in drugačnostjo, ki je v sodobnem okolju dobrodošla. Na osnovi spremljanja sprememb v okolju in podjetju predvideva dinamiko sprememb, ima vizijo, je pripravljen opredeliti okoliščine in na tej podlagi odloča o nadaljnjem razvoju podjetja. Sposoben je ustvariti podjetje, v katerem bodo zaposleni lahko uporabili svoje potenciale in opravljali delo z veseljem in produktivno, ter na ta način doseči učinkovit in uspešen sistem managementa, ki je bistvo sodobnega gospodarstva. Ko je trenutno stanje ocenjeno, se podjetje osredotoči na načrtovanje doseganja ciljev.

V procesu dohitevanja sodobnih rezultatov je pomemben dejavnik človeški kapital, ki je na voljo, vendar ne le njegova velikost, temveč predvsem njegova ustreznost, torej stopnja znanja, ki jo ima. Podjetjem, ki zaostajajo, bo dohitevanje uspelo le, če bodo vlagala v znanje in bo le-to v skladu z zahtevami sodobnih tehnologij (Sočan et al., 2003). Podjetja 21. stoletja v večini že prilagajajo poslovni proces, saj se zavedajo, da je predpogoj za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja ustvarjena kultura, ki je usklajena s strategijo podjetja in je zaposlenim prijazna. Kultura v podjetju ustvarja motivacijo in vpliva na to, da zaposleni (lahko tudi podzavestno) dosegajo svoje cilje ob hkratnem oblikovanju in doseganju podjetniških ciljev. Večinoma je izražena posredno, preko obnašanja zaposlenih do managerjev, dela, trga, konkurence in drugih (Lipičnik, 2003). Dr. Kajzer o pomenu kulture v podjetju pravi (Lipičnik, 2003, str. 205-206): »V vse hitreje spreminjajočem se gospodarskem in družbenem okolju ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti. Vse večji raznolikosti in dinamiki se lahko podjetja zoperstavijo prav tako le s svojo raznolikostjo in dinamiko. Dosedanje statično predstavo o podjetju je torej treba zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. Zato tudi ni več v ospredju učinkovitost (delati stvari prav), temveč uspešnost podjetja (delati prave stvari).«

Razvoj podjetij, ki ustvarjajo prijazno delovno okolje za kooperativne rešitve v sodobnem času, je pogoj za gospodarsko rast. Je tudi nujen korak v razvijanju teorije podjetniških sprememb, kot izpostavlja North (1998, str. 14). Učinkovitost in uspešnost podjetje lahko doseže ob kakovostni komunikaciji, ki je rezultat kulture in stila vodenja v podjetju. Le-ta igra pomembno vlogo predvsem pri neformalnih vidikih managerskih sistemov nadzora (angl. *management control systems*; v nadaljevanju MSN). Ker ima podjetje večje število zaposlenih, to pomeni veliko različnega znanja in spretnosti zaposlenih, hkrati pa tudi različnih pričakovanj in konfliktov. V tem primeru pride do izraza pomembnost komunikacije, ki jo morajo zaposleni v podjetju znati učinkovito uporabljati (Peljhan, 2012, str. 49). Menim, da so sodobni podjetniki povečini ozaveščeni, kot navajajo avtorji Blanchard, P. Zigarmi in D. Zigarmi (Blanchard, 2003, str. 142): »Vodenje ni nekaj, kar delate ljudem. Vodenje je nekaj, kar delate z ljudmi.«

Glede na spreminjajoče se delovne pritiske sodobnega časa je tudi od zaposlenih na nek način pričakovati, da so pripravljeni sodelovati ter se še dodatno izpopolnjevati za

doseganje boljših rezultatov podjetja kot celote (Porter, 1997, v Zupan, 2001, str. 38). Že pripravljenost zaposlenih sodelovati pri oblikovanju novega delovnega procesa je lahko korak bližje doseganju zelenih rezultatov podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 5). Podjetje želi to kooperativnost doseči na način, da je zaposleni sam motiviran za učenje in sprejemanje novih izzivov. Če pokaže interes, je izobraževanje in doseganje rezultatov bolj učinkovito. Ni dovolj, da pride do povečanja naložb v človeški kapital, temveč je ključnega pomena, kako se novo znanje trži in prenaša. Sistem izobraževanja zvišuje produktivnost in vzdržuje motivacijo za delo. Veliko sodobnih podjetij stremi k temu, da se zaposleni počutijo kot del celote in se opazi njihova pripadnost v delovnem procesu. V ta namen spodbujajo komunikacijo med zaposlenimi in skušajo vzpostaviti komunikacijo vodilnih z zaposlenimi.

Podjetja torej izvajajo kompleksne poslovne procese, hkrati pa morajo dobro poznati svoje zaposlene, celoten poslovni proces, kupce, konkurenco, trg, njegove zahteve in družbeni sistem ter na ta način sprejemati informacije in si izboriti položaj na trgu. Poslušajo na način čim hitrejšega doseganja poslovnih ciljev, da lahko še naprej rastejo ali sploh preživijo. Za poslovni proces sodobnega poslovnega okolja je ključna ravno dolgoročnost teh hitrih sprememb. Še tako malenkostne odločitve podjetja morajo biti v tako dinamičnem času skrbno sprejete, saj ravno z dobro oblikovanim poslovnim procesom, ki ga nameravam podrobneje opisati v nadaljevanju diplomskega dela, podjetje lahko doseže zadovoljive rezultate. Kot ključne člene poslovnega procesa navajam vizijo, določitev ciljev, oblikovanje strategije, omogočanje ugodnih delovnih pogojev in kakovosten nadzor ter usmerjanje poslovanja, z namenom, da podjetje lahko zgradi konkurenčno prednost. S slednjo lahko zniža stroške poslovanja ali se osredotoči na boljšo kakovost poslovanja, uporabnost in inovativnost, kar na dolgi rok vodi k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Bistveni pomen pri doseganju učinkovitosti na dolgi rok ima v podjetju stroškovni sistem, ki vpliva in usmerja managerje v podjetju glede poslovnih odločitev (Tekavčič, 1997, str. 52). Čas globalizacije in tehnološkega napredka med drugim spreminja tudi način dela. Delovna mesta so oblikovana tako, da omogočajo ustvarjalnost, fleksibilnost in komunikacijo med zaposlenimi, spremenjen je odnos do dela in delovnih navad. Včasih je bil način poslovanja veliko manj dinamičen.

Podjetje kot sistem ne more optimalno funkcionirati, če njegove funkcije znotraj sistema delujejo moteno. Zaradi dinamičnosti sodobnega poslovnega okolja je podjetje bolj občutljivo in izpostavljeno nenehnim nevarnostnim prenehanja obstoja. V industrijsko razvitih državah hitro posnemanje inovacij postaja nuja. Reševanje sodobne problematike mora biti sistematično in poglobljeno (potrebna sta sodelovanje in koordinacija), povratne informacije pa odsevajo reakcije okolja na sprejete ukrepe v okviru procesa managementa podjetja (Radonjič & Iršič, 2011, str. 32). Zaradi poslovnih pritiskov se podjetja odločajo za uporabo managerskih sistemov nadzora, katerih glavna naloga je spremljanje rezultatov poslovanja in odpravljanje odstopanj od predhodnih planov. Sodobno okolje spodbuja uporabo MSN tudi pri zagotavljanju fleksibilnosti ter podpiranju sprememb, inovacij in

konstantnega učenja (Peljhan, 2012, str. 45). Kolikor hitro napreduje tehnologija, toliko bolj je dobrodošla potreba po še hitrejšem razvoju informacij. Podjetja se trudijo dobiti čim več informacij vnaprej. Lahko trdim, da je vodenje v današnjem času vpeto v socialni kontekst, kar pomeni, da morajo vizije in druge vrednote vodij temeljiti na standardih, ki koristijo družbi.

2 PROCES OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PODJETJA

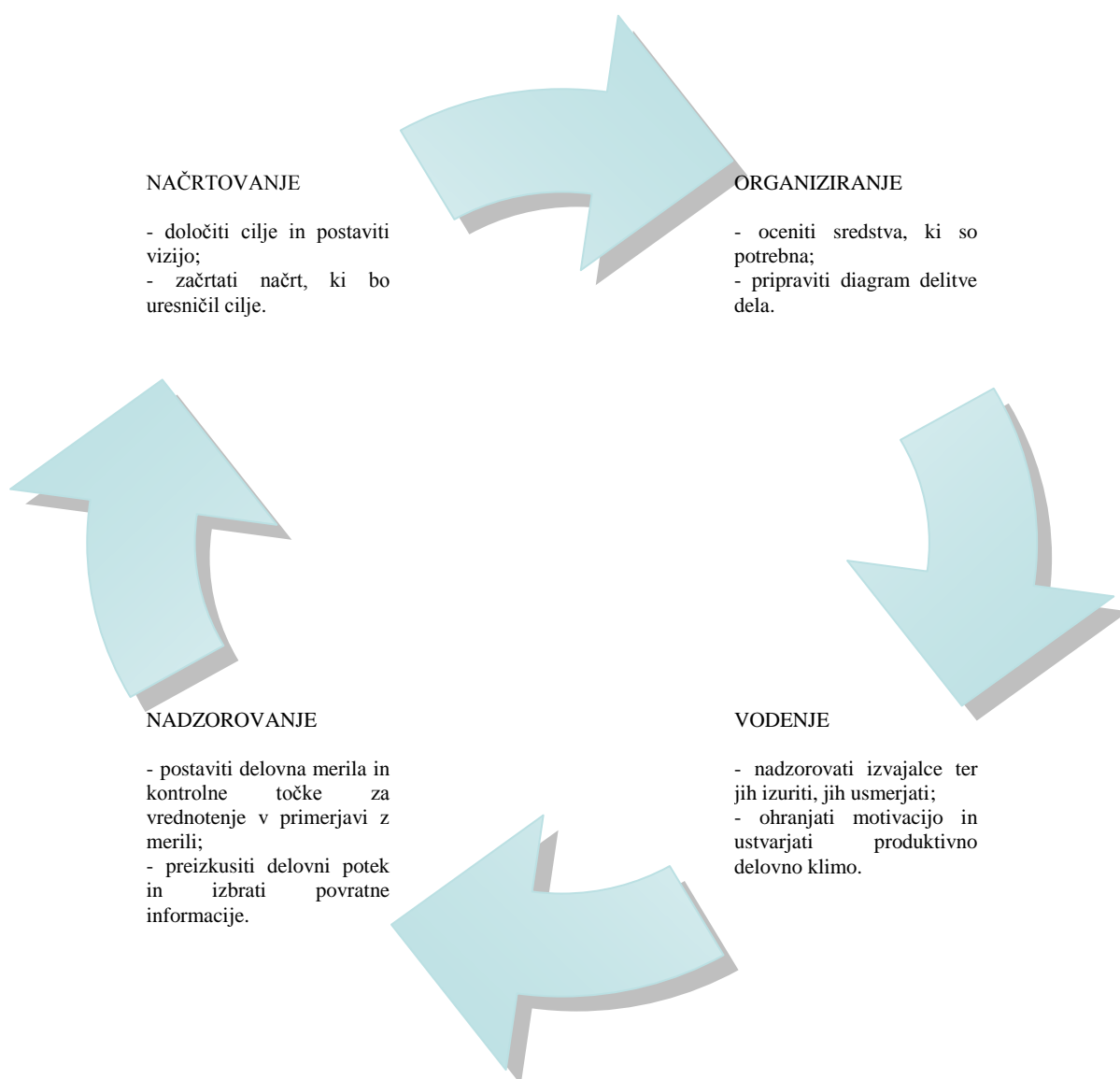
V poslovnem procesu je vizija celotnega poslovanja ključnega pomena. V tem poglavju bom na kratko predstavila vlogo vizije podjetja, ki je povezana s cilji in oblikovanjem strategije, saj sta le-to pomembna temelja za managerske sisteme nadzora, s katerimi si podjetje v sodobnem poslovnem okolju lahko izbori ključno konkurenčno prednost. V procesu določitve ciljev in strateškega načrtovanja situacijske spremenljivke (zunanje in notranje okolje podjetja, tehnologija, kultura, konkurenca in drugo) pomembno vplivajo na odločitve managerjev o prihodnjem poslovanju za doseg učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Dimovski et al., 2005a, str. 92; Lipičnik, 2003, str. 9).

Oblikovanje vizije podjetja pomeni vizualiziranje podjetja v prihodnosti. Gre za predstavo o stanju, ki ga podjetje želi doseči na dolgi rok. Vizija predstavlja motivacijsko gonilo udeleženi v podjetju, pri čemer mora biti zastavljena jasno in razumljivo. Omogoča nadzor razvoja podjetja, saj lahko managerji primerjajo dejanske rezultate poslovnega procesa s tistimi, zastavljenimi v viziji. Da bo vizija oblikovana na trdnih temeljih, morajo managerji dobro razumeti koncept podjetništva, omogočiti ustvarjalnost v podjetju in imeti vodstvene sposobnosti (Pučko, 1999, str. 130; Pučko et al., 2006, str. 4-5). V trenutku oblikovanja vizije je pomembno, da je ustvarjalec sposoben ustvariti in predstaviti široko sliko poslovanja, ki bo podjetju privlačna. Na ustvarjalen način predstavi podjetje, kot tako, ki v prihodnosti lahko pripomore k usmeritvi procesa vodenja zastavljenim ciljem naproti (Pučko et al., 2006, str. 5). Predstavljena vizija mora na pravi način spodbuditi strateško razmišljanje o oblikovanju strategij in njihovim uresničevanjem.

Vzorčen proces vodenja in določitve poslovnega procesa sem prikazala s Sliko 1. Obvladovanje temeljnih štirih funkcij obvladovanja poslovnega procesa je pomembna naloga managerjev vsakega sodobnega podjetja. Gre za načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje poslovnega procesa. Funkcija načrtovanja se ukvarja z določitvijo ciljev, v skladu z vizijo podjetja. Ob tem pa odloča tudi o načinu doseganja ciljev in o uporabi virov, ki so potrebni za uresničitev ciljev podjetja v prihodnje. Funkcija organiziranja skrbi za nemoten potek poslovanja v smislu delitev nalog med enotami in odraža način, kako želi podjetje uresničiti načrtovane cilje. Vodenje je managerska funkcija, ki vključuje nadzor in usmeritve zaposlenih. Funkcija dobrega managerja je zmožnost motiviranja zaposlenih, da dosegajo cilje podjetja. Pomembno je, da manager skrbi za zaposlene in za produktivno delovno klimo. Kot zadnjo funkcijo pa avtorji (Dimovski et al., str. 5)

izpostavljajo nadzorovanje poslovnega procesa. Je zelo pomembna funkcija, ki omogoča nadzor aktivnosti zaposlenih, v skladu s podjetjem. Nadzor tudi opozori na odstopanja, omogoča prepoznavanje vzrokov in ukrepanja, ki so potrebna za uresničitev oblikovanih ciljev. Poslovni proces se odvija ob odločitvah managerja, ob konstantnem in sistematičnem proučevanju celotnega poteka poslovanja – od načrtovanja in doseganja ciljev, organiziranja dela in določanja nalog, motiviranja in ustvarjanja produktivne klime podjetja, do nadziranja poslovnega procesa in sprejemanja informacij. Pomembno je, da se težave sprotno odpravljajo in se poiščejo najbolj primerne rešitve, saj je predpostavka sodobnega okolja, da preživijo le najhitrejši.

Slika 1: Proces vodenja in oblikovanja poslovnega procesa



Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Sodobni management, 2005a, str. 4.

Postopek vodenja in oblikovanja poslovnega procesa, ki je prikazan na Sliki 1, je zasnovan po opisanih smernicah, vendar je za uresničitev učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri vsakem delu poslovnega procesa treba upoštevati pomen učenja, prilagodljivosti, inovacij in hitrosti. Pomembno je, da proces deluje medsebojno povezano, saj sodobno okolje omogoča obstanek za preživetje le najhitrejšim in najuspešnejšim. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005b, str. 84) tako predlagajo sploščitev podjetniške strukture in razširitev kontrolnega razpona, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela, prilagojenih sodobnim zahtevam. S sploščeno ureditvijo podjetja (v smislu manjše hierarhije v podjetju) se le-to hitreje odziva na pritiske iz okolja (na primer vključitev socialnih vrednot). V nadaljevanju opisujem, na kakšen način velja začeti s poslovnim procesom.

2.1 Določanje ciljev

Proces določanja in uresničevanja podjetniških ciljev je pogoj za uspešnost poslovanja, zlasti za strateške odločitve. Že sama beseda proces pomeni, da se nekaj spreminja dalj časa (med drugim ljudje, družba, tehnologija, trg, zakoni, pogoji), zato mora podjetje cilje dobro proučiti. Na kakšen način si podjetje postavi »temelje« svojega sistema, je lahko zanj usodno. Pogoj za dolgoročen obstoj sistema je taktika stalnega razvoja na ravni dviga učinkovitosti in uspešnosti. Tu gre za dejavnike podjetja, ki se s svojo specifičnostjo in hierarhičnostjo vsebin po potrebi vključujejo v okvire managementa, horizontalno ali vertikalno po posameznih odločitvenih ravneh (Radonjič & Iršič, 2011, str. 30).

Ko so cilji določeni, sledi ugotovitev trenutnega stanja, določitev aktivnosti prehodnega stanja ter razvoj strategije in načrtov vodenja prehoda za prilagoditev na novo stanje. Podjetje je učinkovito takrat, ko je prilagojeno značilnostim okolja, v katerem deluje. Weissman (1990) izpostavlja, da je največji problem opredelitev vizije podjetja. Ta je uspešna ob razpolaganju s kakovostnimi informacijami, na osnovi katerih je možno napovedovanje in ustrezno odločanje (Radonjič & Iršič, 2011, str. 30). Weissman (1990, str. 17) je razvrstil ključne dele procesa v podjetju po pomembnosti; najbolj pomembna je vizija, sledijo ji določitev ciljev, strategije, področje potenciala, minimiziranja in izdelave, področje gospodarjenja in delovno področje. Pri tem avtor izpostavlja, da usklajevanje ciljev podjetja lahko predstavlja težavo, saj morajo biti opredeljeni na način, da je mogoče meriti njihovo doseganje.

2.2 Oblikovanje strategije

Pučko (1999, str. 173) vidi strategijo kot možnost poslovne usmeritve, katere uresničitev omogoča doseganje strateških ciljev, in povzema, da je bistvo strategije v vprašanju, kako biti drugačen (Dimovski et al., 2005a, str. 98). Nekateri avtorji (Lynch, 2000, v Dimovski et al., 2005a, str. 99) na kratko opisujejo, da je strategija vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov z namenom zadovoljitve kupčevih potreb, doseganja zelenega tržnega deleža in uresničevanja podjetniških ciljev. Strategije kot način poslovne usmerjenosti za doseganje

ciljev Weissman (1990, str. 17) povezuje s tržnim okoljem. Vizija in strategija podjetja sta pomembni sestavini uravnoteženega sistema kazalcev za kasnejšo doseganje ciljev in kazalcev uspešnosti, saj je ravno s pomočjo uravnoteženega sistema kazalcev mogoče preoblikovati strategije v dejanja. Porter (1980, v Langfield-Smith, 1997, str. 213) poudarja, da mora podjetje imeti dobro stroškovno politiko, oblikovati različne strategije in izvajati formalni nadzor. Namen je predvsem spodbujanje kreativnosti in inovacij. Tudi Miller in Freisen (1982, v Langfield-Smith, 1997, str. 226) sta opisala strategijo, ki temelji na prizadevanju podjetja za inovativnost izdelkov.

Pri načrtovanju poslovnega procesa je dobrodošlo, da vodstvo v to vključi tudi zaposlene. Tako kot je poslovni proces celota, je tudi načrtovanje kakovostno le, če je celovito. Organiziranje poslovnega procesa je ena od odločilnih nalog vsakega podjetja. Strateško planiranje in razvijanje vizije sta med najbolj priljubljenimi orodji managerjev, vendar ni nujno, da podjetje vedno uspe doseči želene rezultate. Problem je lahko v slabem uresničevanju strategije. Še tako odličen strateški plan poslovanja podjetja ni nujno, da uresniči zastavljenih ciljev. V tem primeru pride do izraza nadzor nad poslovanjem (Pučko et al., 2006, str. 141). V svojem diplomskem delu skušam poudariti, kako odgovorna je vloga in kako zahtevne so aktivnosti managerjev. Manager ni le oseba, ki ukazuje, narekuje tempo dela in ob tem bogati, vendar je ključen del celote. Prevzema največji del odgovornosti, od začetka poslovnega procesa do zaključka; le-tega v primeru dovolj dobre učinkovitosti in uspešnosti niti ni, saj podjetje vsakič nadgradi svoje poslovanje in se nadalje razvija.

Sodobni način določanja in spremljanja strategije upošteva spreminjanje ciljev podjetja ter prilagajanje spremembam in zahtevam okolja; povratne informacije vplivajo na izboljšanje strategije in dvig uspešnosti poslovanja podjetja na dolgi rok (Berry, Broadbent & Otley, 2005, str. 23). Tudi managerski nadzor se temu prilagaja. Za učinkovitost in uspešnost podjetja so pomembni konkurenčnost, zaposlovanje kreativnih ljudi, motiviranje in konstantno učenje vseh udeležencev poslovnega procesa. Sodobni čas zahteva dinamično planiranje, poslovanje z nizkimi stroški in nenehno razvijanje celotnega poslovnega procesa. Ob tem se zastavlja raziskovalno vprašanje, kako določiti naravo nadzora, ki ustreza nivoju poslovanja podjetja v dinamičnem multidimenzionalnem okolju.

Kultura podjetja je bistvena spremenljivka, ki vpliva na rezultate poslovanja. Je simboličen element podjetja, skupek prepričanj, odnosov in norm, ki managerja vodijo pri odločanju; mednje sodijo dosežki, uspeh, dejavnost, učinkovitost, materialno udobje, individualizem, svoboda zaposlenih. Je najosnovnejši dejavnik, ki vpliva na posameznikove želje in vedenje, in je posledično tudi rezultat družbe, v kateri živimo (Radonjič & Iršič, 2011, str. 182). Poudarjena je dinamičnost tega elementa, ki vpliva na način oblikovanja poslovanja podjetja. Pojavlja se vprašanje, kako jo ustrezno oblikovati skupaj z identiteto podjetja in hkrati aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala. Slednji je pomemben, saj imajo ravno zaposleni in managerji glavno vlogo pri oblikovanju kulture v

podjetju. Pri ustvarjanju kulture je treba upoštevati vrednote podjetja in vzorce obnašanja zaposlenih ter vplive zunanjega in notranjega okolja. Bistvenega pomena je, da zaposleni kulturo sprejemajo, ji zaupajo in na ta način dosegajo učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Če je kultura v podjetju v skladu s pričakovanji zaposlenih, so le-ti uspešno motivirani. Enako kot način poslovanja je tudi kulturo možno spremeniti, vendar gre tudi v tem primeru za težaven in dolgotrajen proces. Nadziranje kulture v popolnosti je nemogoče (Berry et al., str. 24, 2005; Kovačič, 2006, str. 17).

Sodobno okolje predstavlja izziv podjetjem z različnimi stili vodenja, ki se spreminjajo v skladu z vsakokratnimi zahtevami. Vodenje je tako bolj usmerjeno v samoregulacijo vodje in podrejenih ter vzbuja pozitivne občutke med zaposlenimi in večje zaupanje (Penger, 2006, str. 91). Ob spremembah sodobnega poslovnega okolja in stila vodenja se posledično spremeni tudi podjetje. Ker trg zahteva prilagodljivost, delitev dela in odgovornosti ter pozitivno vedenje, je treba preiti na sodobne, praktične načine vodenja. Poslovanje temelji na sodelovanju z zaposlenimi, kar se kaže tudi v stilu vodenja, za katerega se navadno odloči manager podjetja. Primer dobrega podjetja je učeče se podjetje (v literaturi se večkrat uporablja izraz učeča se organizacija), ki se konstantno razvija, ima željo po povečanju znanja in pridobivanju novih izkušenj, ob izzivih, ki prihajajo iz zunanjega ali notranjega okolja. Pri učeče se usmerjenih podjetjih gre za gradnjo konkurenčnih prednosti na podlagi znanja. Taka podjetja neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, veliko se osredotočajo na konstantno inovativnost in spremljanje sprememb. Stil vodenja, ki kompatibilno sodi v tako podjetje, je avtentičen. Zanimanje za takšen stil vodenja, kjer vodja konstantno pridobiva izkušnje, se uči in oblikuje v smeri pozitivne identitete podjetja na dolgi rok, se je povečalo po letu 2005 (Dimovski & Penger, 2006, str. 8).

Ko manager obvlada situacijo v podjetju in ima ustrezno znanje o delovanju trga in konkurenci, se lažje loti vsake naloge, ki je ključna za doseganje dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti. Če podjetje dobro oblikuje cilje, strategijo in kulturo v sodobnem poslovnem okolju, se lahko mirno in brez večjih skrbi usmeri proti korakom, ki se neposredno nanašajo na trajen uspeh in konkurenčno prednost. Oblikovanje ključnih elementov poslovanja je zelo pomembno za nemoteno opravljanje nadaljnjih poslovnih procesov, ki skrbijo za spremljanje in obvladovanje učinkovitosti poslovanja. Podjetje se osredotoči na prilagajanje sodobnemu poslovnemu okolju. Pomen daje stvarim, ki so bistvene za prihodnjo uspešnost podjetja, iskanju dodatnih možnosti za izboljšave tehnološkega razvoja, inovativnosti, svežemu znanju in podobno. Nenazadnje je za uspešno uresničevanje strategij, ciljev in dobrih odnosov v podjetju treba uvesti učinkovit MSN, ki je prilagojen trenutnim, zahtevnim tržnim razmeram. V nadaljevanju diplomskega dela skušam izpostaviti ključno vlogo MSN. Managerji razpolagajo z uravnoteženimi kazalci uspešnosti poslovanja (finančnimi in nefinančnimi), da ugotovijo trenutno situacijo poslovanja, jo obvladajo (v smislu nadzora) ter še naprej omogočajo nemoteno poslovanje in trajnostni razvoj podjetja za doseganje poslovne učinkovitosti in uspešnosti.

3 SPREMLJANJE IN OBVLADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

V tem poglavju bom pozornost namenila opredelitvi MSN in njihovi povezavi s strategijo podjetja, vlogi managerjev in načinu nadzora, za katerega se podjetje odloči. Opisujem uravnotežene sisteme kazalcev, tako finančne kot nefinančne, ki jih mora podjetje spremljati, če želi učinkovito nadzorovati svoje poslovanje, dosežati določene cilje in slediti oblikovani strategiji. V poglavju omenjam tudi nekatere spremembe, za katere mora podjetje poskrbeti v primeru odstopanj dejanskih rezultatov nadzora od načrtovanih, na podlagi teh pa določiti ukrepe in prilagoditi strategijo podjetja novim pogojem poslovanja. Ukrepi sledijo v primeru, če želi podjetje še naprej poslovati v sodobnem času, se razvijati in krepiti konkurenčno prednost. V praksi se uporabljajo različne metode merjenja in obvladovanja poslovanja, tako da mora podjetje samo presoditi in se odločiti za svoj način doseganja odličnosti in konkurenčne prednosti.

3.1 Managerski sistem nadzora

MSN je sistem, ki managerju zagotavlja koristne informacije, ki jih potrebuje pri svojem poslovnem odločanju. Zagotavlja nadzor v podjetju z namenom bolj učinkovitega in uspešnega doseganja ciljev ter uresničevanja strategij podjetja (Peljhan, 2007, str. 258, 2012, str. 46). Goold in Quinn (1990, str. 46) za MSN izpostavljata, da je to sistem, kjer si podjetje s pomočjo nefinančnih sistemov nadzora oblikuje kratkoročne kazalce uspešnosti poslovanja, ki so neposredno povezani z doseganjem dolgoročnih ciljev in strategijo podjetja v sodobnem poslovnem okolju (Langfield-Smith, 1997, str. 209). Anthony (1965; Anthony & Govindarajan, 2007, v Peljhan & Tekavčič, 2012, str. 47), eden od začetnikov razvoja MSN, s tradicionalnega vidika poudarja, da je to proces, s katerim managerji zagotavljajo, da se sredstva pridobivajo in uporabljajo učinkovito in uspešno, v skladu z doseganji ciljev podjetja in vplivanjem na druge člane organizacije za izvajanje podjetniških strategij. Definicije MSN se med avtorji razlikujejo, večini sodobnih definicij pa je skupno, da se MSN nanaša na kombinacijo formalnih in neformalnih postopkov in procesov, ki jih management uporablja za lažje doseganje ciljev podjetja. Pri nadzoru Simons (1995) poudarja pomembnost fleksibilnosti, podpiranja sprememb, inovacij in konstantnega učenja ter izobraževanja znotraj podjetja.

V sodobnem poslovnem okolju MSN lahko obstaja, če je zagotovljena uravnoteženost med nadzorom in fleksibilnostjo poslovanja (Peljhan, 2012, str. 45). Ko je v podjetju dosežena uravnoteženost med formalnim in neformalnim načinom nadzora poslovanja, je lažje vodenje procesov, ki je usmerjeno v izboljšave in inovativne izdelke, ki dolgotrajno zagotavljajo konkurenčnost podjetja na trgu (Žargi, 2012, str. 15). V diplomskem delu bom ravno tej temi posvetila največ pozornosti. Na podlagi strokovne literature (študije primerov, strokovni in znanstveni članki in strokovne knjige) bom predstavila, da sta tako

nadzor kot fleksibilnost potrebna za isti poslovni proces. V sodobnem poslovanju je uravnoteženost eden ključnih elementov, ki je dobrodošel v vsakem podjetju.

V teoriji je MSN uporabno orodje za organiziranje, razlaganje in razumevanje rezultatov poslovnih meritev. Z uporabo MSN podjetje lahko usmerja svoje poslovanje določenim ciljem naproti. Kombinacija tehnik MSN in kulture podjetja lahko oblikuje nov način vodenja, ki je temelj za preživetje v sodobnem okolju, kar opisujem v drugem poglavju. Za zagotovitev primerne temelja za sprejemanje odgovornosti za odločitve morajo MSN v podjetju zagotavljati pregleden delovni napredek v zastavljenem času, primerno nadzirane stroške, tehnično znanje in usmeritve za nadaljnje poslovanje. Simons (1987, str. 357) razlaga, da je treba MSN spremeniti v skladu s strategijo podjetja. Nekateri avtorji (Govindarajan & Gupta, 1985, str. 60; Miller & Friesen, 1982, str. 3) pa poudarjajo, da obstajajo sistematične razlike v načinu povezanosti med omenjenima elementoma. Vsako podjetje oblikuje strategijo, s pomočjo katere bo doseglo svoje cilje. Podjetja imajo na različne načine oblikovane strategije, kar pomeni da tudi MSN, ki so podlaga za učinkovitost in uspešnost poslovanja, niso oblikovani za vsa podjetja na enak način (Peljhan & Tekavčič, 2012, str. 45). MSN je torej orodje, ki služi enakim namenom, vendar ni uporabljeno v vsakem podjetju na enak način. Managerji, ki imajo dovolj znanja in izkušenj, lahko MSN učinkovito uporabijo za svoje namene. V nasprotnem primeru je lahko učinek uporabe tega orodja nevtralen ali celo negativen.

Po tradicionalni teoriji MSN temelji na formalnem nadzoru, sodobna teorija pa MSN usmerja tudi v fleksibilnost, kar bolj podrobno opisujem v nadaljevanju diplomskega dela. Ne glede na sistem nadzora podjetje stremi k (Peljhan, 2012, str. 45):

- doseganju učinkovitosti, ki predstavlja notranjo značilnost podjetja, da je sposobno opravljati proces pravilno in pri tem ekonomično izkoriščati vire podjetja;
- doseganju uspešnosti, ki predstavlja značilnost podjetja, da opravlja prave stvari in se nanaša na stopnjo poznavanja zahtev kupca (Rozman, 2000, str. 56).

Anthonyjev (1965, str. 10) tradicionalni pogled na MSN temelji na formalnosti, predvsem v smislu načrtovanja in podrobno opredeljenih nalogah, komuniciranju, pregledovanju aktivnosti, splošnem in računovodskem nadziranju poslovanja, ki se izvaja na način preverjanja izvedenih postopkov (priprava letnih poročil, upoštevanje pravil, finančnih primerjav in analiz odklonov dejanskega stanja od načrtovanega) ter določitvi dopolnilnih mehanizmov. Managerji ob tradicionalnem MSN nosijo večino odgovornosti in pravic. Cilji so dolgoročno zastavljeni in določeni glede na strategijo podjetja, managerski nadzor pa skrbi za uresničitev le-teh. Kasnejše ugotovitve avtorja pa kažejo, da natančno sledenje planu in strikten nadzor nista vedno najučinkovitejša načina za uspešnost poslovanja, zlasti glede na spreminjanje priložnosti in nevarnosti iz okolja. Razširjen model MSN avtor opisuje kot proces, ki vpliva na sodelovanje zaposlenih v podjetju na način, da umetne meje med delovnim, vodstvenim in strateškim nadzorom ne morejo več dolgo zdržati. V grobem lahko povzamem, da je v začetnih tradicionalnih študijah poudarjeno nadziranje

poslovanja na podlagi formalnih kazalcev (računovodsko-finančni kazalci), pomen neformalnih se okrepi šele v kasnejših, razširjenih študijah (Kovačič, 2006, str. 6; Peljhan, 2012, str. 45).

Otley (1999, str. 372) predlaga, da se raziskovanje na področju poslovnega računovodstva prenese tudi na management, saj je preveč usmerjeno v računovodstvo. Trdi, da je proces določanja strategij in načrtov še vedno postavljen formalno. Predlaga ponovno usmerjenost v tista vprašanja, ki se nanašajo na oblikovanje in delovanje sistemov za obvladovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja in ustrezajo interesom udeležencev. Večina avtorjev (Lowe & Puxty, 1989, v Berry, Broadbent & Otley, 2005, str. 19; Otley, 1999, str. 369) se s poslovanjem na podlagi strogega in togega tradicionalnega pristopa ne strinja. Četudi je pogled na poslovanje tradicionalen, avtorji poudarjajo pomen neformalnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje. Sodobni pristop, ki se prilagaja dinamičnemu okolju in zahtevam 21. stoletja, uspešno nadgrajuje tradicionalen način poslovanja, ki temelji na finančnih rezultatih.

Sodobni MSN se nanaša na integrirano uporabo načrtovanja (angl. *budgeting*) in sodobna managerska orodja (Peljhan, 2012, str. 45), ki so med drugim tudi:

- koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (angl. *activity-based costing* – ABC; Tekavčič, 1997; Kaplan & Norton, 2001);
- poslovanje na temelju analize aktivnosti (angl. *activity-based management* – ABM; Kaplan, 1990);
- uravnoteženi izkaz poslovanja oziroma uravnoteženi sistem kazalcev (angl. *balanced scorecard*; Kaplan, 1990; Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 1992, 1996, v Peljhan, Tekavčič, Marc, & Šobota, 2010, str. 45);
- benchmarking (stalna primerjava z najboljšimi, v podjetju ali zunaj njega, ne glede na panogo; Spendolini, Friedel & Workman, 1999, v Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005a, str. 294).

Orodja v praksi niso novost, »recept« za medsebojno uporabo le-teh pa še vedno ostaja uganka. Na splošno je pri managementu tako, da posamična uporaba orodja velikokrat ne pride do izraza, dodana vrednost se pokaže v kombinaciji z drugimi orodji. Managersko orodje je treba informacijsko podkrepiti in ga znati primerno uporabiti na način, da najbolje služi za doseg ciljev in je v skladu s strategijo podjetja. Če pri MSN pride do nepravilnosti pri izvajanju, podjetje zelo verjetno dobi popačene rezultate poslovnega procesa. To pomeni, da rezultati poslovanja kljub uporabi sodobnih managerskih orodij lahko odstopajo od načrtovanih – integracija je v tem primeru lahko neuspešna. Formula za obvladovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja je torej ustrezno vzpostavljen MSN, razumevanje sprememb in namenska (logična) uporaba sodobnih managerskih orodij (Peljhan, 2012, str. 46).

Tudi pri postavljanju temeljev sistema v podjetju imajo managerji zelo pomembno vlogo, saj so odgovorni za poslovni proces. Pristop k izbiri kazalcev mora biti sistematičen in mora za poslovno učinkovitost zagotoviti, da bodo le ti opisovali ključne procese, ki bodo prikazovali jasno in uravnoteženo sliko stanja v podjetju. Pri tem morajo razpolagati s pravočasnimi in kakovostnimi informacijami in jih naprej zagotavljati vsem zaposlenim (Christensen, 1989, str. 30). Informacije so ključne za sprejemanje odločitev in nemoteno poslovanje. Če vzamem za primer finančne podatke nekega podjetja, sami po sebi niso razumljivi, temveč morajo biti analizirani in pregledani, da se pretvorijo v informacije. Manager lahko naleti na težave, če razpolaga s premajhno ali preveliko količino informacij. V primeru presežka lahko pride do zmede, ker uporabnik informacije ne ve, katere so najbolj ključne, saj ga pri izboru ovirajo nepomembne ugotovitve. Informacije o učinkovitosti in uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje taktičnih in strateških poslovnih odločitev. Hitro spremenljiv način poslovanja v sodobnem okolju, ko se podjetja vse bolj povezujejo med seboj, močno vpliva na način izbora informacij, obdelave in uporabe le-teh za namene odločanja o poslovanju (Peljhan, 2012, str. 46).

Sistem nadzora igra pomembno vlogo pri sprejemanju managerskih odločitev. Pomembno je, kako podjetje MSN vključi v celoten poslovni proces in na kakšen način ga poveže z oblikovano strategijo. V nadaljevanju predstavljam povezavo in odnos med MSN in strategijo.

3.1.1 Povezava med managerskim sistemom nadzora in strategijo podjetja

MSN je sistem, ki je tesno in vedno bolj povezan s poslovno strategijo, zanimanje za njuno interakcijo pa je veliko (to tematiko raziskuje veliko število avtorjev, med drugimi tudi Hopwood, 1987, str. 208; Simons, 1987, 1991, 1995; Dent, 1990, str. 3; Archer & Otley, 1991, str. 263; Macintosh, 1994). Četudi so pretekle študije izpostavljale pomen doseganja usklajenosti med MSN in strategijo, njuna medsebojna povezava še vedno ni jasna. Gre za intenziven in hkrati kompleksen odnos.

Kober, Ng in Byron (2007, str. 426) razlagajo medsebojno povezavo mehanizmov MSN in strategije kot odnos med dvema spremenljivkama. Tradicionalni pogled na odnos med MSN in strategijo je relativno pasiven, s predlogom, da je MSN rezultat organizacijske strategije – enosmerni odnos. Sodobni rezultati študij (Roberts, 1990; Kloot, 1997, v Kober et al., 2007, str. 427) pa dokazujejo, da obstaja tudi bolj aktiven odnos med strategijo in MSN – dvosmerni odnos. Študije aktivno raziskujejo povezavo med MSN in strategijo v strateških spremembah, vendar le na način, kako zagotoviti strateško spremembo brez vpogleda v medsebojno povezanost MSN in strategije (Kober et al., 2007).

Hopwood (1987), Dent (1990) in Macintosh (1994) razmišljajo o vlogi MSN pri vplivanju na strategijo, predvsem v smislu, da rezultati nadzora lahko pripomorejo k razvoju novih možnosti in smeri poslovanja. Zaradi takšne dinamičnosti med podjetji je dejansko težko

dobiti trdne predloge, ki bi bili lahko osnova za sodobno teorijo. MSN je lahko oblikovan natanko po meri strategije z namenom, da se doseže konkurenčna prednost in čim boljši rezultati poslovanja. Težava pa je v tem, da je tak sistem zelo težko postaviti, saj je rezultat poslovanja podjetja v večini odvisen od ujemanja z okoljem, strategijo ter internimi strukturami in sistemom v podjetju. Simons (1991) je za proces teorije dinamičnih povezav med MSN in strategijo postavil raziskovalni temelj, Roberts (1990) pa je raziskoval omejen učinek finančnega nadzora na strateških procesih. Aktivnosti, ki delujejo v oddelkih znotraj podjetja, so nedvomno v medsebojni povezavi, tako da je tudi od njih odvisen dosežen uspeh strategije. Gre za kompleksno naravo povezav, pomembna je vrsta nadzora in način, kako se ta izvaja s strani zaposlenih pod nadzorom managerjev, saj slabo izvajanje lahko kritično vpliva na uspešnost poslovanja (Langfield-Smith, 1997, str. 223).

Archer in Otley (1991) opisujeta pomen podpore managerskega sistema nadzora strategiji, saj je v tem odnosu lažje zagotovljena koordinacija poslovanja. Gre predvsem za to, da se na skupnih sestankih ne razpravlja le o rezultatih tekočega poslovanja, temveč se podjetje usmeri tudi v raziskovanje novih potencialnih možnosti za razvoj in inovacijo. Komunikacijo med managerji in zaposlenimi vidita kot zelo pomembno. Poudarjata, da so managerji v zaprtem krogu lahko manj učinkoviti kot takrat, ko o odločitvah in ciljnih komunicirajo tudi z zaposlenimi.

3.1.2 Mehanizmi managerskega sistema nadzora

Vsak manager si želi mehanizem, s katerim bi ocenil, ali lahko v resnici doseže zastavljene cilje. Ta mehanizem je proces obvladovanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (angl. *performance management*), ki podjetjem omogoča aktivno obvladovanje sprememb, s katerimi se soočajo (Cokins, 2001). Glede na Simonsove ugotovitve (1991) je bila uporaba MCS mehanizmov sprva večinoma diagnostična ali interaktivna, kar sta najpogosteje obravnavani metodi, hkrati pa avtor izpostavlja še dva sistema mehanizmov, to sta sistem vrednot in omejitev. Avtor opisuje pomen managerjeve pozornosti z vidika štirih elementov – ključne vrednote, tveganja, ki ogrožajo poslovanje podjetja, dejavniki učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter strateške negotovosti, ki pomembno sodelujejo pri nadzoru uresničevanja strategije; le-ti so v literaturi opredeljeni kot štirje vzvodi nadzora po Simonsu. V diplomskem delu predstavim managerjev izbor bodisi diagnostične bodisi interaktivne uporabe MCS mehanizmov. Odločitev je v rokah podjetja, velja pa omeniti, da sta za uspeh potrebni obe vrsti nadzora, saj se uporabljata za različne namene. Diagnostični nadzorni mehanizmi so določeni kot formalno povratne informacije, uporabljene za merjenje in spremljanje rezultatov podjetja in pravih odklonov od zelenih ukrepov izvedbe. Povezani so z rutinskim spremljanjem poslovanja in uresničevanja strategije. Interaktivni nadzorni mehanizmi pa so formalni sistemi, ki jih managerji uporabljajo za redno in osebno vključitev v spremljanje poslovanja, usmerjanja pozornosti v motiviranje zaposlenih in oblikovanje strategij. Ti mehanizmi nenehno spodbujajo dialog in razpravo, iščejo nove priložnosti, s čimer se ustvarja konkurenčni pritisk za inovacije in

učenje, ob tem pa se spodbuja izmenjava informacij (Peljhan, 2012, str. 52; Simons, 1995). Interakcija olajša spremembo v strategiji in omogoča nastanek novih strategij. Da bi bil MSN mehanizem interaktiven, Simons (1995) predpostavlja, da mora imeti štiri lastnosti (Kober et al., 2007, str. 428):

- točnost informacij;
- pogosto sodelovanje managerja na vseh ravneh organizacije;
- direktna komunikacija (sestanki);
- ustvarjene informacije, ki se uporabljajo za stalni izziv ter razpravo o osnovnih podatkih, predpostavkah in akcijskih načrtih.

Medsebojna povezava med strategijo in MSN pomeni interaktivno rabo MSN mehanizmov, ki pomaga olajšati spremembo strategije, čemur se MSN mehanizmi prilagodijo. Gre za spodbujanje poznavanja organizacijskega razvoja in procesa organizacijske spremembe (Kober et al., 2007, str. 428).

Odločitev podjetja (v mojem primeru organizacije javnega sektorja) glede spremembe strategije predstavljam na podlagi študije primera (Kober et al., 2007, str. 429), ki je opisana na primeru Zahodnoavstralskega centra za patologijo in medicinske raziskave (angl. *The Western Australian Centre for Pathology and Medical Research*; v nadaljevanju PathCenter). Proces strateške spremembe vodi iz strategije reaktorja (angl. *reactor*) v strategijo raziskovalca (angl. *prospector*). Na podlagi petletne študije, ob zbranih arhivskih podatkih, intervjujih in vprašalnikih, so proučevali interaktivno uporabo mehanizmov MSN, ki pomaga olajšati spremembo strategije, in obstoj spremembe mehanizmov v smislu, da se ujamejo s strategijo. Glavni cilj PathCentra je omogočiti delovanje centra ob nizkih stroških, visokokakovostnih storitvah in ob tem še naprej vlagati v znanje in raziskave z namenom izboljšanja zdravja v družbi (angl. *community*). V študiji avtorji (Kober et al., 2007) uporabljajo tipologijo strategije avtorjev Milesa in Snowa (1978), saj po njihovem mnenju predstavlja najbogatejši opis organizacijskih značilnosti, povezanih z vsako strategijo, in je edina tipologija, ki označuje podjetje kot celovit sistem, zlasti njegovo strateško usmeritev (Snow & Hrebiniak, 1980, str. 318). Analiza potrjuje obstoj dvosmernega odnosa med MSN in strategijo.

V tipologijo Milesa in Snowa (1978) je vključenih devet nadzornih skupin, ki predstavljajo različne kategorije MSN mehanizmov (Kober et al., 2007, str. 432):

- nadzor rezultatov, kjer so vnaprej določeni standardi za rešitve, na podlagi katerih se meri uspešnost podjetja;
- nadzor stroškov, ki se nanaša na finančne ukrepe in se uporablja za zagotavljanje učinkovitega in uspešnega izvajanja dejavnosti;
- birokratski nadzor, ki zajema spremljanje zaposlenih, določitev standardnih operativnih postopkov in pravil;
- komunikacija mehanizmov, ki je horizontalna ali vertikalna oziroma neformalna ali formalna;

- delitev virov, ki se nanašajo na nadzor in izhajajo iz delovnih razmerij z drugimi oddelki;
- povezanost nadzora, ki se nanaša na spremljanje delovnega procesa;
- nadzor strokovnosti, ki se nanaša na vrednote, sodbe in etike;
- nadzor organizacijske kulture, ki se nanaša na neformalne družbene strukture, ki podpirajo druge nadzorne mehanizme v organizaciji;
- prilagajanje nadzora za posebne potrebe uporabnikov, ki se nanaša na informacijsko-tehnološke spremembe.

Študija o medsebojni povezavi MSN in strategije (Kober et al., 2007) je bila izdelana na podlagi sprememb v strategiji in uporabi mehanizmov MSN v PathCentru v treh časovnih obdobjih. Čas pred oblikovanjem strategije (od začetka leta 1994 do sredine leta 1995), čas oblikovanja (od začetka leta 1995 do konca leta 1996) in čas po oblikovanju strategije (od začetka leta 1997 do sredine leta 1998). Tipi poslovnih strategij so:

- reaktor (angl. *reactor*), katerega cilj je preživetje;
- branilec (angl. *defender*), katerega cilj je ohranjanje trenutnega položaja podjetja;
- analitik (angl. *analyser*), katerega cilj je dosegati učinkovitost in priložnosti za razvoj;
- raziskovalec (angl. *prospector*), katerega cilj so raziskave in razvoj ter drugačnost.

Raziskovalna vprašanja v PathCentru so bila postavljena vsem srednjim in vrhnjim managerjem v podjetju. V obdobju pred spremembo strategije so rezultati anket pokazali, da je najpogostejši tip strategije podjetja reaktor (56 %), ki nima sistematično oblikovane strategije, saj so spremembe okolja prehitre za dolgoročno načrtovanje. Pri poslovanju se je to opazilo v neučinkovitosti in nepripravljenosti, visokih stroških in pogostosti konfliktov. V tem obdobju je bil cilj PathCentra preživetje in temu primerno so tudi vrhnji managerji uporabljali formalni sistem nadzora, ki je omejeval zaposlene. Značilno za managerje tega obdobja je bilo prelaganje odločitev in odgovornosti od enega managerja na drugega. Z uvedbo NPM reforme – reforma novega javnega managementa (angl. *new public management*) o decentralizaciji managementa v javnem sektorju, za povečanje učinkovitosti in doseganje boljših rezultatov v Avstraliji, je moral PathCenter spremeniti svojo strateško usmeritev. Kljub spremembi si je prizadeval obdržati položaj na trgu in visokokakovostne storitve. Ta sprememba je že odražala obdobje spremembe, v katerem je PathCenter tudi vstopil na trg. Da je šlo za negotovo obdobje, so pokazali tudi rezultati anket. Večina anketirancev se je odločala med dvema tipoma strategije, in sicer med analitikom (36 % anketiranih) in raziskovalcem (31 % anketiranih). Za strategijo analitika so značilne lastnosti branilca kot tudi raziskovalca. To pomeni, da gre pri tej strategiji za doseganje določene učinkovitosti, pri čemer mora biti podjetje toliko fleksibilno, da zazna nove priložnosti. Z vidika nadzora poslovanja v PathCentru so bili v obdobju oblikovanja nove strategije vidni premiki k decentraliziranemu načinu poslovanja. Managerji so oblikovali delovne skupine in uvedli enomesečne sestanke z vodji oddelkov. Formalni nadzor je še vedno prišel do izraza pri poročilih, ki so bila usmerjena v stroškovni nadzor in nadzor profesionalnosti poslovanja. V obdobju po spremembi strategije se je večina

anketirancev strinjala, da je najpogostejši tip strategije raziskovalec (60 %), ki se ukvarja s spremljanjem priložnosti iz okolja in narekuje tempo sprememb. Ukrepi, s katerimi je PathCenter oblikoval novo strategijo, so bili povečanje kakovosti storitev, povečanje stroškovne učinkovitosti in pridobitev konkurenčne prednosti. Na ta način je PathCenter kot organizacija javnega sektorja lahko konkuriral na trgu zasebnega sektorja. Uspeh je bil dosežen na podlagi usmerjenosti v kulturo centra, povečanega nadzora nad rezultati in stroški centra. Vsi sprotno ugotovljeni rezultati na podlagi nadzora so bili povod za razgovore med managerji in zaposlenimi, kar je še dodatno pripomoglo k hitrejšemu razvoju strategije raziskovalca. V fazi po uvedbi nove strategije so tudi zaposleni opazili vidne spremembe v načinu vodenja managementa, predvsem v načinu komunikacije in sodelovanju. Te interaktivne dejavnosti so spodbudile razpravo in izmenjavo mnenj (Kober et al., 2007). Podjetje se za tip strategije odloči na podlagi trenutnega stanja poslovnega okolja, v katerem deluje. Če podjetje deluje na stabilnem trgu, kjer ima vodilni položaj in malo konkurence, ni nujno, da se odloči za strategijo raziskovalca, ki je tudi najbolj obsežna, dinamična in tehnološko zahtevna za oblikovanje. Če je podjetje manj razvito, pa zaradi omejitvenih ukrepov ne more slediti in oblikovati strategije raziskovalca, temveč se mora prilagoditi svojemu načinu poslovanja. Strategija raziskovalca v praksi ni dosegljiva vsakemu podjetju. Raziskava dokazuje (Kober et al., 2007, str. 429), da je za podjetja koristno, da spremljajo spremembe na trgu (v primeru PathCentra je bilo to zakonsko določeno) in jih skušajo sprejeti kot izziv, ki lahko pozitivno vpliva na spremembe v strategiji podjetja, kasneje pa se to odrazi tudi na zaposlenih in rezultatih poslovanja.

Miles in Snow (1978) prikazujeta, da so pri strategiji branilca (angl. *defender-like strategy*) planiranje in MSN usmerjeni v zniževanje negotovosti; poudarjajo reševanje problemov, vendar niso sposobni sodelovati v razvoju novega proizvoda ali storitve oziroma pri iskanju novih tržnih priložnosti. Strateška usmerjenost temelji na ohranjanju ali branjenju vodilnega položaja na trgu. Usmerjeni so v finančni del in tehnološke zmogljivosti proizvodnje. Nadzor v podjetju je centraliziran, delovna opravila so določena formalno (z opisi in postopki delovanja). Ob stabilnem okolju se po njuni oceni dosega enostaven in poceni način poslovanja. Miller in Freisen (1982) opisujeta, da je strateška oblika branilca zastarela v smislu, da potrebuje nadzorni sistem, ki bi naznanjal padec tržnega deleža, padec v prodaji proizvodov in znižani dobičkonosnosti. Pri strategiji raziskovalca (angl. *prospector-like strategy*) pa avtorja Miles in Snow (1978) označujeta, da imajo podjetja zaradi zahtev sodobnega, spreminjajočega se okolja, težave pri izpolnjevanju oblikovanih planov – so morda preveč optimistična. Sem spadajo podjetja, katerih strategija vključuje pogostejše in hitreje prilagajanje na hiter tempo sodobnih tržnih zahtev za preživetje in položaj. Označujem jih kot drzna podjetja. V tem primeru je podjetju najbolj pomembna kreativnost, še bolj kot učinkovitost. Rezultati empiričnih raziskav kažejo, da se branilci glede na raziskovalce v manjši meri odločajo za uporabo sodobnih oblik MSN (Langfield-Smith, 1997, str. 218; Peljhan & Tekavčič, 2012, str. 51). Za vsak prehod med strategijami pa je pomemben vsaj en ukrep MSN, o čemer pišem v nadaljevanju diplomskega dela.

3.1.3 Ukrepi managerskega sistema nadzora

Atkinson et al. (1997, str. 79) poudarjajo, da je razumevanje sprememb, ki se dogajajo v procesu managementa, predpogoj za kakršno koli razpravo o nadaljnjih ukrepih, ki se morajo zgoditi v poslovnem računovodstvu kot podpornem sistemu managerjem pri odločanju o poslovanju. Podjetje, ki se odloči za oblikovanje MSN, želi imeti pregled nad poslovanjem. Rezultati nadzora poslovanja managerjem dejansko ponujajo informacije, ki so lahko vodilo v spremenjen način poslovanja. Ker pristop k spremembam ni statičen proces, ki bi bil v tako dinamičnem okolju primeren »recept« za preživetje podjetij, uporaba MSN bistveno pripomore k boljši komunikaciji v podjetju, organizaciji ciljev ter zagotovitvi stalne pozornosti in prilagodljivosti. Vse od naštetega podjetje dosega skozi spodbujanje in usmerjanje v učenje (Langfield-Smith, 1997, str. 223). Ker so podjetja različna, je takšna tudi odločitev o načinu ukrepanja. Ko je ugotovljeno odstopanje ali se je porodila ideja o spremembi določenega področja poslovanja, je najbolje najprej ugotoviti, kakšno je trenutno stanje, postaviti nov cilj in določiti strategijo za doseg novega cilja. Za povečanje uspešnosti pa morajo zaposleni v podjetju (samoiniciativno ali na pobudo managerjev) reševati odstopanja s spreminjanjem in prilagajanjem.

Postavitev cilja je trenutek, uvedba spremembe pa proces, ki ima svoje faze in aktivnosti. Spremembe včasih niso tako hitro vidne, kot bi si želeli. Navadno se opazijo samo zadnje aktivnosti, poti in ovir do njih pa ne. Prehoda se bojijo tako managerji, ki so povečini pobudniki sprememb, kot zaposleni, saj je le-to povezano s strahom. Potrebna je čim več znanja s področja uvajanja sprememb, z znanjem pa je strah manjši. Zaposleni velikokrat ugotovijo, da se njihova pričakovanja ne uresničijo, saj odločitve povečini sprejemajo managerji. Odpora do sprememb ni možno popolnoma obvladovati, saj je le-to povezano s strahom, ki je vendarle močno čustvo. Možno pa je znižati raven strahu z namenom uspešne uvedbe sprememb v podjetju. Odpora je manj, če zaposleni v podjetju skupno ugotavljajo probleme, izražajo svoje mnenje, so del odločitev in čutijo, da jih vodstvo posluša in podpira. Če se doseže sodelovanje in kompromisi med managerji in podrejenimi, je spremembe lažje sprejeti in na njih gledati kot izziv in izkušnjo, ki posamezniku omogoča, da si dodatno razširi obzorja. Ker so zaposleni glavni igralci pri uvajanju sprememb, je zelo pomembno, da se ob tem procesu dobro počutijo.

Podjetje nastane, ko se v naboru omejitev loči in izlušči priložnost. Proučevanje podjetja pomeni analiziranje strukture vodenja, spretnosti in učenja, kako na podlagi izkušenj doseči uspešnost podjetja. Ker vsako podjetje želi delovati v stabilni strukturi interakcij med ljudmi, je glavni namen podjetja zmanjševanje negotovosti. Vse se spreminja, pravila in norme vedenja znotraj podjetja in okolje, ki ga obdaja; vse to je zapleten proces, ki deluje postopno. Razlog postopnosti je v ukoreninjenosti neformalnih omejitev v družbi (North, 1998). Vse spremembe ali odločitve o spremembah v podjetju so povečini v rokah managerjev, katerih vlogo opisujem v nadaljevanju.

3.2 Vloga managerjev pri povezavi managerskega sistema nadzora in strategije

Pogledi avtorjev, ki jih predstavljam v diplomskem delu, si tudi nasprotujejo, a vsem je skupno poudarjanje managerske vloge in njihovo sodelovanje z zaposlenimi (znotraj in zunaj podjetja) v celotnem poslovnem procesu. V nadaljevanju poudarjam pomembnost spremljanja poslovanja podjetja s pomočjo MSN za oblikovanje strateške odločitve na podlagi sprememb in obratno.

Naloga managerjev je določiti vizije in cilje podjetja, organiziranje, motiviranje zaposlenih in komunikacija, merjenje doseženega in razvijanje poslovnega procesa. Manager mora cilje podjetja predstaviti tako zaposlenim kot drugim sodelujočim v poslovnem procesu. Managerji moč podjetniškega poslovnega procesa izražajo skozi proces človeških virov. Sodobna lastnost managerja je, da spodbuja pozitivne lastnosti podrejenih in nevtralizira morebitne slabosti. Pri ustvarjanju celote mora pri vsakem dejanju hkrati upoštevati uspešnost podjetja in uspešnost posameznih aktivnosti, ki so potrebne za usklajeno delovanje celote. Manager mora imeti tehnično-strokovna znanja, biti mora sposoben delati z ljudmi, imeti razvita konceptualna znanja (umske sposobnosti za usklajevanje, povezovanje, zamisli in dejavnosti). S svojo karizmo in načinom vodenja podjetja mora strukturo potrebnih znanj prilagoditi razvojni stopnji podjetja. Na začetku poslovanja se podjetja usmerijo predvsem v dvig tehničnega znanja, vendar ob dinamiki sodobnega okolja ta usmeritev ni dovolj. Pojavljajo se vedno večje potrebe po drugih, širših znanjih, ki so potrebna za sledenje konkurenci. »Know how« ima v tujini že nekaj časa pomembno vlogo, vedno bolj cenjen postaja tudi pri nas. Ozaveščenost podjetij, da so prav zaposleni »gonilna sila« in »ključ« do uspešnosti, je vedno večja.

Nadzor managerjev pride do izraza predvsem v primeru težav, ko so kapitalske možnosti omejene in ko je treba z nadzornimi mehanizmi čim hitreje ukrepati za koordinacijo boljše aktivnosti poslovanja. Archer in Otlej (1991) poudarjata, da naj managerji odreagirajo na način, da izpostavijo konkurenčne prednosti podjetja. Vodijo naj na podlagi stroškov, razlikovanja proizvodov in uporabijo že pridobljene izkušnje. Dopolnjujoča kombinacija formalnega in neformalnega nadzora predstavlja uspeh za strateške smernice. MSN je dejavnik, ki pomembno vpliva na razvoj strategije, vse odločitve glede strategij pa sprejemajo kooperativno na skupnih sestankih (Langfield-Smith, 1997, str. 223).

Simons (1995) trdi, da niti identifikacija nadzora v kombinaciji s strategijo ni tako pomembna kot vložek managerske pozornosti. Z njihovim vključevanjem se preprečijo strateške negotovosti. Glede na pritiske, ki so jih podjetja deležna, je zelo pomembno, da je v organizaciji nekdo, ki nadzira vse grožnje in priložnosti. S signaliziranjem usmerja zaposlene, spodbuja učenje in kooperativnost, ki pozitivno vpliva na poslovanje in poslovne rezultate. MSN imajo zelo pomembno funkcijo, saj niso le naprave, ki bi služile enostavni uporabi. Potrebna je veliko tehničnega znanja in izkušenj, da se poslovni

sistem nadzira na uspešen in učinkovit način (Langfield-Smith, 1997, str. 228). Uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati stvari pravilno (Peljhan, 2012, str. 45).

Optimalno obnašanje managerjev je uganka, ki seveda nima samo ene pravilne rešitve. Menim, da je pomembno, da si v tako dinamičnem okolju managerji pomagajo tudi s svojimi občutki in izkušnjami in da vse odločitve niso sprejete zgolj na podlagi empiričnih dokazov. Simons (1995) ter Govindarajan in Gupta (1985) izpostavljajo, da subjektivni način nagrajevanja motivira podjetniško učenje v hitro spreminjajočem se okolju; nagrajevanje je še posebno pomembno tam, kjer je prisotno timsko delo (Govindarajan & Gupta, 1985; Langfield-Smith, 1997, str. 224). Cilj vsakega managerja je, da bi se na pravi način ravnalo s stroški ter dosegala kakovost poslovanja in pravilno obnašanje do zaposlenih. Uspešnost je rezultat neposredne pozornosti in motivira zaposlene v ukrepanje, predvsem pa pomaga managerjem, da dosežejo napredek proti uresničevanju strateških ciljev. Veliko je odvisno tudi od časa in lokacije poslovanja podjetja. Če je okolje konzervativno in podjetje strateško predstavlja le nekaj novih izdelkov, lahko velja za zelo inovativno in perspektivno podjetje. Enako podjetje pa v hitro razvijajočem se okolju, polnem inovacij, lahko tudi ne preživi.

Ključno je, da imajo vsi člani v podjetju informacije o tekoči situaciji poslovanja, managerji z MSN sproti preverjajo rezultate in imajo skupaj z zaposlenimi dovolj znanja in izkušenj, da vedo, kaj je treba narediti in na kakšen način se lotiti reševanja potencialnih težav. Če je učeče se podjetje, kot ga opisujem v drugem poglavju diplomskega dela, prilagodljivo, lahko sklepamo, da ima dovolj strokovnih znanj in izkušenj. V takem primeru lahko uspešno obvladuje poslovno situacijo ter dosega in presega zastavljene zelene rezultate (Dimovski & Penger, 2006). S sodelovanjem (znotraj in zunaj podjetja) in kakovostnim merjenjem rezultatov lahko podjetje pomembno obvladuje poslovno učinkovitost in uspešnost v sodobnem poslovnem okolju, kar opisujem v naslednjem podpoglavju.

3.3 Merjenje in obvladovanje poslovne učinkovitosti in uspešnosti

Merjenje poslovne učinkovitosti in uspešnosti je ključnega pomena v vseh situacijah, ne glede na strategijo, z razlogom razvoja, ravnotežja in inovativne akcije v podjetju (Miller & Friesen, 1982). Da se proces konstantnega učenja in prenove v podjetju izvaja, so odločilna prava merila poslovne uspešnosti. Če ni pravih meril, so tudi dobljeni rezultati popačeni, tako da se organizacija nadaljnjih ukrepov pri iskanju rešitev nanaša na prejete (neprave) informacije. Interpretacija na podlagi napačnih rezultatov negativno vpliva na analizo rezultatov. Uporaba sodobnih modelov merjenja poslovnih rezultatov je osnova za učinkovito določitev poslovne strategije in nadaljnjega poslovanja (Gruban, 2009).

»Reviji Fortune in Business Week sta objavili svoji znameniti lestvici vodečih 500 korporacij po ustvarjeni vrednosti. Tradicionalni kazalniki, ki so bili včasih v ospredju

analiz ter na vrhu takih lestvic, npr. dobiček na zaposlenega ter donos na kapital, očitno tudi v očeh borznih ter finančnih strokovnjakov niso več »top« raziskovalna tema. Sodobna raziskava daje v ospredje podatke o intelektualnem in strukturnem kapitalu podjetij, indekse med opredmetenim in neopredmetenim premoženjem podjetij, sledijo jim merila o velikosti naložb v razvojno dejavnost, v razvoj zaposlenih, indeks zvestobe kupcev in okoljski audit.« (Gruban, 2009, str. 1).

V anglosaški šoli poslovanja je bil dobiček temeljni cilj poslovanja podjetij, pokazal pa se je v rentabilnosti kapitala in sredstev. Nasprotno je evropska tradicija to nalogo videla celoviteje; razvila je tri delne kazalce za merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja: produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost (Radonjič & Iršič, 2011, str. 33). **Produktivnost** dela je naturalno merilo uspešnosti poslovanja, izračunana na podlagi razmerja med proizvedeno količino poslovnih učinkov (izdelkov) in količino dela, ki je bila vložena v njihovo proizvodnjo. Vpliv na ta kazalec imajo predvsem znanje in sposobnosti zaposlenih – človeški kapital, hkrati pa tudi podjetje in njegovi odnosi, tako notranji kot zunanji – socialni kapital. Pri kazalcu **ekonomičnosti** (gospodarnosti) se količina poslovnih učinkov primerja s stroški, ki so bili zanj potrebni. To je kazalec, ki managerju pokaže, kako posluje. To pomeni, da sta prva dva kazalca bolj pokazatelja učinkovitosti – če določen učinek dosežemo v določenem času (produktivnost) in z minimalnimi stroški (ekonomičnost), nista pa hkrati pokazatelja optimalnosti. **Rentabilnost** je tako kazalec, ki pokaže uspešnost podjetja. Se pravi, da podjetje proizvaja prave izdelke in jih na trgu lahko brez težav proda. Kazalec se izračuna kot razmerje med ustvarjenim dobičkom in povprečno vloženi sredstvi (rentabilnost sredstev) ali povprečno vloženi kapitalom (rentabilnost kapitala) (Peljhan & Marc, 2004, str. 23-40).

Interes današnjih managerjev enostavno mora biti razpršen na več poslovnih področij. Ozaveščenost o sodobni dinamiki poslovnega okolja lahko podjetju ponudi ogromno prednost in trdne temelje za prihodnost (več v četrtem poglavju). Za primer vzamem pilota, ki upravlja naj sodobnejše letalo s pomočjo merilnika hitrosti. Dvomim, da bi si kdo upal poleteti s pilotom, ki ga ob hitrosti ne bi zanimali še drugi parametri za varen polet, kot recimo višina in smer poleta, poraba goriva, vremenski pogoji in podobno. Pilota vsekakor lahko primerjam z managerjem v podjetju, saj pilot, ki bi svojo pozornost namenil le hitrosti, po vsej verjetnosti ne bi prišel daleč. Enako težavo bi imel tudi manager, ki bi svojo pozornost namenil le doseganju dobička. Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi kazalniki, četudi kombinirano z merili kakovosti in produktivnosti, danes ne zadošča več za »varen polet« podjetij v prihodnost (Gruban, 2009).

Podjetje v fazi nadzora analizira svoje poslovne učinke z uporabo managerskega orodja, ki se imenuje »benchmarking«, katerega namen je nenehno izboljševanje poslovanja na način primerjave z drugimi (Dimovski et al., 2005a, str. 294). To je nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij z namenom nenehnega izboljševanja podjetja (Spendolini, Friedel & Workman, 1999, v Dimovski, Penger &

Žnidaršič, 2005a, str. 294). V svojem diplomskem delu sem že večkrat poudarila, da proces spremljanja poslovanja v dinamičnem času vključuje tudi učenje v podjetju, ki se na ta način krepi in pridobiva konkurenčno prednost. Z dodatnim razvojem in pozornostjo, ki je namenjena celotnemu nadzoru, se z uporabo MSN lahko vidno izboljšata koordinacija in komunikacija v podjetju, in sicer pri izražanju mnenj zaposlenih in strateških prioritetah managementa. Sprejetje določenega nadzora ali strategije je lahko odgovor na nizko ali visoko učinkovitost.

Ključna razlika pri izvajanju merjenja poslovne učinkovitosti in uspešnosti v praksi je v širini merjenega nadzora. Na primer, Simons (1987) je v svojih študijah preverjal deset različnih nadzorov, medtem ko sta se Govindarajan in Gupta (1985) osredotočala le na enega. Variacija v številu in tipu nadzora lahko vpliva na dojetje pomembnosti znanja. Langfield-Smith (1997, str. 214) ugotavlja, da je osredotočanje le na nekaj finančnih ali nefinančnih formalnih nadzorov premalo podroben opis podjetja in njegovega nadzornega sistema. S tem namenom v nadaljevanju diplomskega dela opisujem formalni in neformalni nadzor poslovanja v sodobnem poslovnem okolju, ki je potreben v vsakem podjetju.

3.3.1 Formalni in neformalni nadzor

Nadzor je stalni spremljevalec podjetij, saj je ključen dejavnik za iskanje novih poti do povečanja zadovoljstva kupcev, vzdrževanja dobrih odnosov z njimi, znižanja stroškov in razvijanja novih proizvodov. Zato vsako podjetje potrebuje osnovne sisteme za razdelitve finančnih virov, razvijanje človeških virov in analiziranje predvsem finančne situacije v podjetju (Dimovski et al., 2005a, str. 275). V nadaljevanju bom najprej opisala formalni, nato še neformalni nadzor, ki sta skupaj z uporabo finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja ključna elementa sodobnega podjetja, in ugotovila kako pomembne so povratne informacije uravnotežene uporabe obeh vrst nadzorov. Nekatera podjetja se usmerjajo in zaupajo bolj formalnemu nadzoru (večinoma bolj tradicionalno usmerjena), nekatera pa počasi sprejemajo trend sodobnega poslovnega okolja, ki je oblikovan na uravnoteženi uporabi obeh načinov nadzora. Z uporabo obeh vrst nadzora bo podjetje doseglo učinkovit pregled nad celotnim poslovanjem in tako tudi dolgoročno konkurenčno prednost, če bo seveda preglednost rezultatov nadzora znalo na pravi način izkoristiti in uporabiti v praksi.

3.3.1.1 Formalni nadzor in uporaba finančnih kazalcev uspešnosti poslovanja

Formalni nadzor je na nek način že opredeljen in načrtan način poslovanja, ki vsebuje veliko pravil, politik in standardnih delovnih postopkov. Formalnost stremi k doseganju točno določenih ciljev podjetja na način pregleda, meritev, analize in pravilne reakcije ob morebitnih odstopanjih v končnih rezultatih poslovanja, z namenom standardiziranja in nadzora vedenja zaposlenih (Langfield-Smith, 1997, str. 208; Dimovski et al., 2005a, str.

278-280). Pogosto gre pri takšnem načinu poslovanja za pripravo poslovnih poročil, ki na podlagi finančnih podatkov omogočajo primerjavo s preteklimi rezultati. To so najbolj vidne, ciljne sestavine nadzornega sistema, ki so relativno lahke za raziskovanje in se jih lahko relativno hitro spremeni. Večina empiričnih raziskav, ki proučujejo MSN, je vsaj na začetku poslovnega procesa usmerjenih v formalne nadzore, rezultat pa je velikokrat odraz finančno usmerjenih podatkov. Ker je formalni nadzor na nek način že uokvirjen, je logično, da se uporabijo finančni kazalci, ki managerjem služijo kot informacija o trenutnem stanju poslovanja. Klasični finančni kazalci spodbujajo predvsem uresničevanje ciljev lastnikov podjetja, ne pa tudi inovativnosti, razvoja konkurenčne prednosti in drugih ključnih dejavnikov za ohranitev položaja na trgu. Formalno-finančna neprilagodljivost razmeram sodobnega poslovnega okolja zagotovo negativno vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja na dolgi rok (Langfield-Smith, 1997, str. 208). Formalnost je do neke mere v podjetju koristna, če pa je prisotna v večji meri, pa ta presežek ovira fleksibilnost, omejuje kreativnost zaposlenih in tako razvoj podjetja.

Po Pučku (1999, str. 89-91) so pomembni predvsem trije finančni kazalci:

- stopnja finančne stabilnosti, ki pomeni pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri;
- stopnja samofinanciranja, ki pomeni, kolikšen delež stalnih sredstev je financiranih s kapitalom;
- stopnja kreditne sposobnosti, ki pomeni, ali je podjetje sposobno prevzeti kreditne obveznosti ter poplačati morebitne upnike.

Po mnenju Pučka (1999) je priporočljivo in koristno, da podjetje omenjene finančne kazalce sproti nadzira in s pomočjo le-teh planira prihodnje poslovanje. To so kazalci, ki so v tako nestabilnih gospodarskih razmerah pomembni tudi za druge, zunanje udeležence (na primer banke), ki sodelujejo v poslovnem procesu podjetja. Če podjetje sproti nadzira svoje poslovanje, je manjša verjetnost, da bi se znašlo v težavah in bi moralo situacijo, v kateri se je znašlo, na profesionalen način razložiti instituciji, od katere bi na primer želelo pridobiti posojilo. Gruban (2009, str. 3) v svojem članku navaja komentar misleca managementa, Charles Handyja: »Kar se ne da šteti, ne šteje. Denar (profit) se šteje z lahkoto, zato je postal tako rekoč univerzalno merilo vsega, tudi poslovne uspešnosti.«

Slabost finančnih kazalcev je predvsem v njihovi omejenosti, usmerjenosti v preteklost poslovanja in kratkoročnosti (Peljhan, 2012, str. 48-49). Nekateri avtorji se strinjajo, da je ravno kratkoročnost šibkost sodobnega managementa. Če zaposleni v podjetju na vso moč želijo doseči določeno raven finančnih kazalcev, se to pokaže tudi v nevarnosti pri ustvarjanju neugodne klime v podjetju. Ker so rezultati finančnih kazalcev lahko merljivi in uvrščeni na določeno lestvico učinkovitosti in uspešnosti, lahko managerjem služijo kot informacije, ki jih uporabijo tudi za večanje produktivnosti pri svojih zaposlenih, na način dodatnega motiviranja za boljše poslovne uspehe. Med zaposlenimi pa taka motivacija lahko privede do tekmovalnosti, ki lahko negativno (ali pozitivno) vpliva na strategijo podjetja in njegov razvoj. Finančni kazalci spodbujajo individualnost in odvisnost ter

povečujejo možnost popačene komunikacije, ki spodbuja konflikte (Roberts, 1990). Larry Prusak (iz podjetja IBM Consulting) opozarja: »... Kultura individualnosti je sovražnik znanja!« (Radonjič & Iršič, 2011, str. 110).

Menim, da v tako hitro spreminjajočem se okolju doseganje zgolj finančnih ciljev ne zadošča za uspešnost poslovanja podjetja na dolgi rok, saj za učinkovitost in uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki in managerji, temveč tudi drugi sodelujoči v poslovnem procesu (zaposleni, kupci in dobavitelji). Podjetja načeloma zmanjšujejo formalni nadzor, saj pretirana poročila v večji meri bremenijo zaposlene, vseeno pa so v podjetju še vedno potrebni sistemi usmerjanja in nadziranja (Dimovski et al., 2005a, str. 280). Če se podjetja odločijo za formalni nadzor, se morajo zavedati dejstva, kot sta ga izpostavila Blanchard in Peale (2003, str. 58): »Včasih je odločitev napačna, tudi če so številke videti obetavne.«

V preteklosti je usmerjenost poslovanja izrazito temeljila na finančnih podatkih in nadzoru finančnih kazalcev uspešnosti poslovanja (na primer rast prihodkov, rentabilnost kapitala, rast dobička, plačilna sposobnost, denarni tok), sodobno poslovno okolje pa to usmerjenost spreminja ali vsaj spodbuja, da se nadzor dopolni tudi z nefinančnimi kazalci uspešnosti (na primer kazalci, ki merijo kulturo in njeno usklajenost s strategijo podjetja, stil vodenja, zaupanje, motivacija, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih in kupcev, ugled), ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju diplomskega dela. Koliko slovenskih podjetij se sodobnim razmeram okolja dejansko prilagaja, povzemam na podlagi rezultatov raziskave (Peljhan et al., 2010), ki je bila opravljena na temo »Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo?« V ugotovitvah je kljub priporočilom avtorjev sodobnega časa o uporabi in pomembnosti nefinančnih kazalcev uspešnosti, razvidna pogosta uporaba tradicionalnih, finančno usmerjenih sistemov MSN v slovenskih podjetjih. Kar 40 % podjetij uspešno poslovanje pojmuje kot doseganje zastavljenih ciljev lastnikov podjetja. Na podlagi rezultatov raziskave v slovenskih podjetjih ni zaznati pretirane rasti pri uporabi nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja. To pomeni, da je ozaveščenost slovenskih podjetij o pomembnosti nefinančnih kazalcev manjša, kot bi si želeli, ali da so na našem trgu večinoma podjetja, ki se bojijo sprememb in se v teh kriznih časih bolj usmerjajo in zaupajo tradicionalnim kazalcem uspešnosti. To sklepam tudi zaradi informacije o zmanjšanem pomenu presojanja uspešnosti poslovanja z uporabo kazalcev, ki predstavljajo vidik učenja in rasti. Trenutna situacija na slovenskem trgu kaže, da podjetja sicer uporabljajo obe vrsti kazalcev uspešnosti, vendar še vedno prevladuje uporaba finančnih. Avtorice menijo, da bi se slovenska podjetja morala odločiti za uvedbo celovitih sistemov nadziranja uspešnosti poslovanja, na primer uravnoteženega izkaza poslovanja, s čimer bi se izboljšala uravnoteženost spremljanja uspešnosti in informacij. Kot je razvidno iz rezultatov raziskave, bi bila to priporočilo pripravljena sprejeti le majhna in srednja podjetja, velika pa najverjetneje ne. Pokazatelj tega je tudi, da je pri velikih podjetjih na lestvici desetih najpomembnejših kazalcev uspešnosti poslovanja zaznati le dva nefinančna – dnevi vezave terjatev do kupcev in dnevi vezave obveznosti do

dobaviteljev (Peljhan et al., 2010, str. 53). Več o uporabi neformalnih kazalcev uspešnosti podajam v nadaljevanju.

3.3.1.2 Neformalni nadzor in uporaba nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja

Neformalni nadzor za razliko od formalnega ni natančno določen. To je nadzor, ki vključuje nemerljive, nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Nefinančni kazalci so torej opisno izražene informacije o kulturi, stilu vodenja, kupcih, dobaviteljih, kakovosti in podobno, ki se osredotočajo na spremembe. Poudariti pa velja, da so nefinančni kazalci lahko del formalnega nadzora, če jih sistematično spremljamo. Neformalnih kazalcev ni mogoče izmeriti enostavno, s pomočjo formule, in za rezultat dobiti sliko poslovanja podjetja. Ker podjetje pri neformalnem nadzoru ne uporablja konkretnih meril, gre predvsem za subjektivno interpretacijo, kar je lahko zelo nevarno pri interpretaciji rezultatov, to pa vpliva na uspešnost poslovanja.

Neformalni MSN vključujejo nenapisana pravila podjetja in se pogosto povezujejo s podjetniško kulturo (navade, pravila obnašanja, želja po učenju zaposlenih) in stilom vodenja, kar je delno prilagojeno tudi zunanjim dejavnikom sodobnega okolja (stopnja pripadnosti kupcev, zavzetost in zaupanje) z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja. Tu pride do izraza sposobnost podjetja prilagoditi in spremeniti se, ko je to potrebno, kadar to zahteva manager ali trg, z namenom nadaljevanja uspešnega in učinkovitega poslovanja (Gruban, 2009). Neformalni nadzor lahko pomembno vpliva tako na MSN kot na učinkovitost formalnega nadzora (Langfield-Smith, 1997; Peljhan, 2012). Predvidevanja sodobnih celovitih načinov MSN, za razliko od tradicionalno-finančnih, temeljijo predvsem na uravnoteženem nadziranju finančnih in nefinančnih vidikov poslovanja in intuiciji, ne pa na empiričnih dokazih. Pomanjkljivost nefinančnega nadzora je, da ga je težko primerjati z drugimi podjetji. Ker ni uporabljenih izračunov, pri analizi in interpretaciji rezultatov lahko pride do zmede, ki časovno neugodno vpliva na poslovanje v tako hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, hkrati pa je uravnoteženost finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti bistveno dražja, saj je za tak sistem treba redno investirati v tehnološki razvoj in slediti spremembam poslovnega okolja (Kovačič, 2006, str. 31). Nefinančne informacije, ki jih podjetje pridobi na podlagi analize notranjega ali zunanjega okolja, dopolnjujejo finančne, in tako je v podjetju zagotovljena učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Podjetja so v precepu, ker točno ne vedo, koliko pozornosti posvetiti katerim kazalcem in kakšna kombinacija obojih bi bila za njih najboljša. Okoliščine, ki narekujejo temeljito analizo aktivnosti, poleg kratkoročnih in dolgoročnih finančnih kazalnikov poslovanja zahtevajo še uporabo nefinančnih kazalnikov (Radonjič & Iršič, 2011, str. 34). Ker za vsako podjetje veljajo drugačna pravila, ima vsako svoje načine za doseganje učinkovitosti in uspešnosti. Ravno zaradi raznolikosti med podjetji je o neki enotni teoriji optimalne

uporabe finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja dokaj nesmiselno govoriti. Za vsa podjetja pa velja, da si pri sprejemanju odločitev lahko pomagajo z informacijami, ki jih dobijo od notranjega in zunanjega okolja.

3.3.1.3 Pomen povratnih informacij pri uravnoteženosti formalnega in neformalnega nadzora

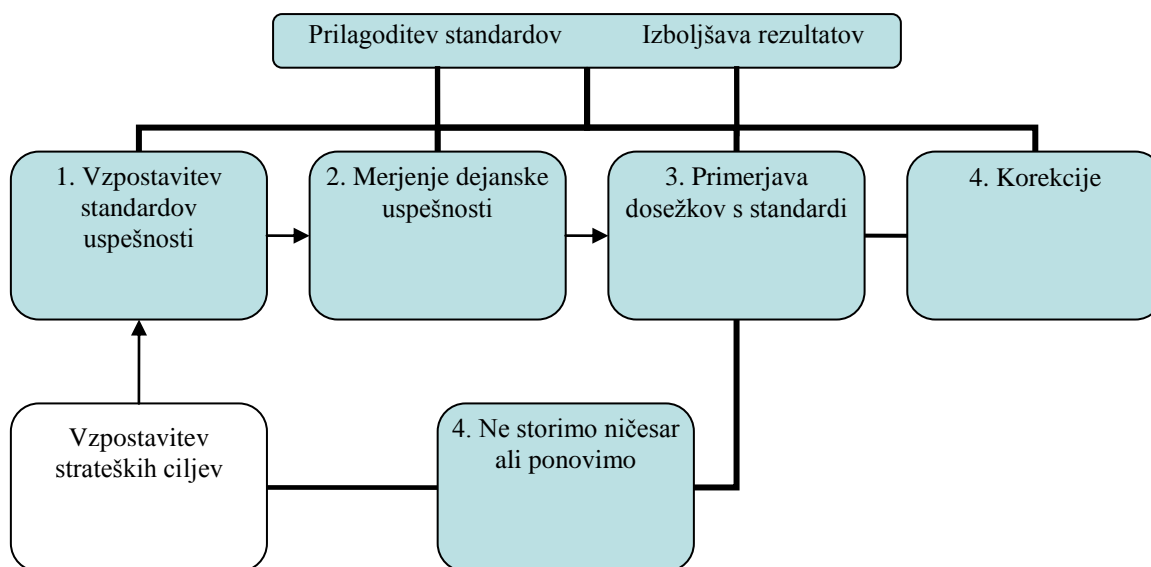
Menim, da je v sodobnem okolju težko poslovati le na podlagi enega načina nadzora. Managerji se zavedajo, da v okoliščinah, ki narekujejo temeljito analizo kakovosti, poleg kratkoročnih in dolgoročnih finančnih ter merljivih nefinančnih kazalnikov poslovanja (na primer stopnja zadovoljstva zaposlenih, kupcev, število izboljšav na zaposlenega) v smislu formalnega nadzora zahtevajo še uporabo nefinančnih meril poslovne uspešnosti v smislu neformalnega nadzora (Radonjič & Iršič, 2011, str. 34-35). Za podjetje je koristno, če uspe omejiti formalnost na način, da tej osnovi doda še neformalne dejavnike, ki so danes ključni za podjetje in njegovo strategijo (Kober et al., 2007, str. 447). Po mnenju številnih avtorjev to lahko doseže tako, da v sprejemanje pomembnih odločitev vključi tudi nižji nivo zaposlenih. To pozitivno vpliva na njihovo pripadnost podjetju. Če zaposleni ne prejmejo tekočih informacij, lahko to destruktivno vpliva na podjetje kot celoto. Obstaja kar nekaj podjetij, ki večino energije še vedno usmerjajo v doseg finančnih kazalcev, čeprav so ozaveščena in vedo, da je nekooperativnost na dolgi rok »vstopnica« za neuspeh. Dejstvo je, da bo ob pomanjkanju nadzora nad nefinančnimi kazalci v sodobnem okolju, polnem konkurence in hitrega napredka, zelo težko dosegati uspehe ali nasploh preživeti na trgu. Okoliščine, ki zahtevajo spremembo v poslovanju podjetij, zahtevajo tudi nova merila za presojanje uspešnosti poslovanja. Uspešnost poslovanja je potrebno presojati z več vidikov, ne samo s finančnega. Finančni kazalci prikazujejo rezultate poslovanja, ki v večini odražajo cilje managerjev in lastnikov, ne pa tudi ostalih zaposlenih.

Hopwood (1987) predlaga, da bi računovodski sistem pomagal zasnovati razvoj podjetja skozi čas. S pomočjo interakcije znotraj podjetja in njegovega okolja bi lahko podatki, pridobljeni iz računovodskega sistema, olajšali strateško spremembo (Kober et al., 2007, str. 429). Podjetje deluje v času hitrih sprememb, ki jih mora obvladovati in jih tudi premagati, če želi uspešno preživeti in poslovati še naprej. Ob uravnoteženi uporabi tako formalnega kot neformalnega nadzora in pravilno usmerjenega procesa poslovanja, na podlagi vertikalnih in horizontalnih komunikacij znotraj podjetja, ob kvalificiranem znanju in izkušnjah zaposlenih, bi podjetju v sodobnem poslovnem okolju brez večjih težav lahko uspelo.

Uporabo finančnih in nefinančnih informacij za managerski nadzor razdelimo na pet delov (Simons, 2000, v Peljhan, 2012, str. 4): odločanje, nadzor, opozarjanje (angl. *signalling*), izobraževanje in učenje ter zunanja komunikacija. Med odločanje avtor uvršča zlasti planiranje in odločitve glede izboljšanja poslovanja podjetja in način porazdelitve dela. Nadzor je namenjen spremljanju poslovanja s pomočjo povratnih informacij, da bi ob

motiviranju zaposlenih ugotovili, ali rezultati ustrezajo postavljenim standardom, opozarjanje pa služi za usmerjanje zaposlenih. Izobraževanje in učenje sta namenjena sledenju spremembam notranjega in zunanjega okolja, zunanja komunikacija pa pomeni prenos notranje informacije tudi do zunanjih sodelujočih v poslovnem procesu podjetja. Na kakšen način so povratne informacije pridobljene, predstavljam s Sliko 2 v modelu povratne kontrole.

Slika 2: Model povratne kontrole



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005a, str. 278.

Na Sliki 2 je prikazan model povratne kontrole, sestavljen iz štirih ključnih korakov MSN. Vzpostavitev standardov vključuje cilje podjetja v smislu operativnih standardov uspešnosti, ki predstavljajo osnovo za primerjavo. Ti standardi morajo biti natančno določeni in razumljivi. Merjenje doseženih rezultatov podjetje izvaja na podlagi formalnih poročil ali neformalnega nadzora znotraj podjetja. Primerjava rezultatov s standardi se izvaja ob ugotovitvi odstopanj dejanskega stanja od standardnega, korekcije pa, ko so odstopanja dejansko ugotovljena. V tem primeru se managerji odločijo, kaj bi bilo najbolj primerno za podjetje (Dimovski et al., 2005a, str. 278).

Pri ugotavljanju poslovne uspešnosti podjetje lahko uporabi analizo preteklih poslovnih dejanj na način, ki bi omogočal napovedovanje prihodnjih rezultatov (Gruban, 2009). Kar prinaša prihodnost, žal ne moremo napovedati, saj ne moremo predvideti »volje« okolja. Kar manager lahko stori je (kot sem že predhodno omenila), da ustrezno zbira podatke in informacije (znotraj in zunaj podjetja), se usmeri najprej v postavitev ciljev in strategij ter kasneje v doseganje planiranih uspehov podjetja, na koncu pa še v nadzor rezultatov, ki vpliva na ponovni začetek poslovnega cikla. Uporaba le formalnih ali le neformalnih kazalcev uspešnosti ni najbolj smiselna, saj je za dobro poslovanje in nadzor treba uporabljati kombinacijo obeh.

Glede na literaturo imajo finančna merila pri poslovni uspešnosti podjetij le še tretjinski delež (Gruban, 2009), praksa pa ponuja drugačno realnost (Peljhan et al., 2010), saj podjetja še vedno pretežno uporabljajo finančne kazalce, ki jim pripisujejo tudi večji pomen. Gruban trdi, da se pomen dobička, ki je včasih veljal kot skoraj edino pomembno merilo poslovne uspešnosti, počasi le pomika v ozadje. Tradicionalne kazalce dopolnjujejo sodobna managerska orodja z uporabo uravnoteženih kazalcev za merjenje poslovne uspešnosti in učinkovito implementacijo poslovnih strategij; le-te bom predstavila v nadaljevanju. Novim orodjem najbolj nasprotujejo zagovorniki temeljnega, tradicionalnega računovodskega modela nadzora (Gruban, 2009). Menim, da je tudi takšno stališče plod človekovega strahu pred spremembami in morebitnimi izzivi, kjer rezultat ni takoj viden. Tako kot se spreminja družba in okolje, v katerem živimo, je logično, da se mora spremeniti tudi način poslovanja. Menim, da bi se v prihodnje cilj doseganja čim večjega dobička kot pokazatelj uspeha moral uporabljati uravnoteženo z nefinančnimi kazalci uspešnosti poslovanja. Brez celovitega MSN, ki uravnoteženo spremlja finančni in nefinančni vidik poslovanja, je težko doseči splošno uravnoteženost poslovanja, ki je ključna za dolgotrajno doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

3.3.2 Uravnoteženi sistem kazalcev

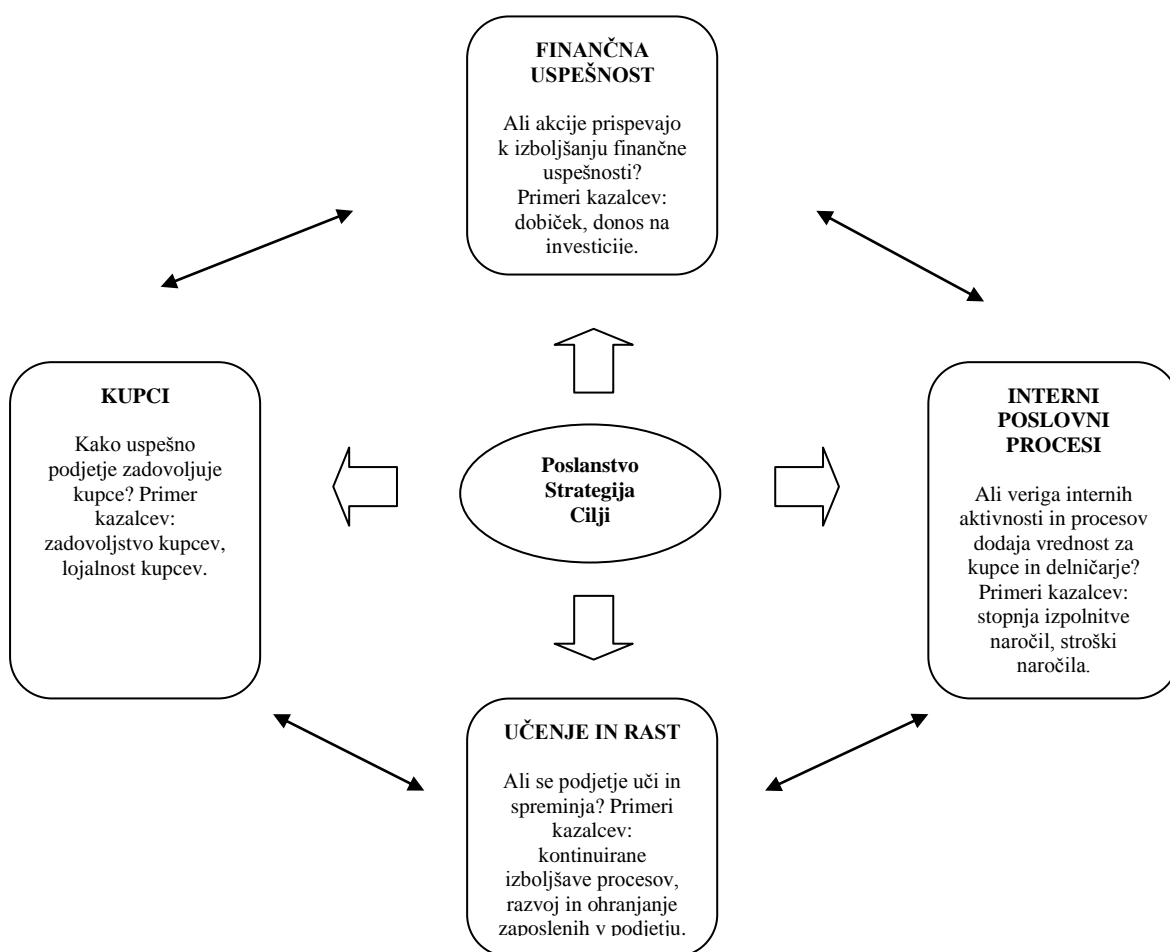
Uravnoteženi sistem kazalcev, za katerega se v literaturi uporablja tudi izraz uravnoteženi izkaz poslovanja (Peljhan, 2012, str. 45), je celovito, dinamično in zanesljivo povezovanje finančnih in nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton (2000, 2001; Radonjič & Iršič, 2011, str. 35, Henri, 2006, str. 530). Sistem je nastal na podlagi študije primerov modernih sistemov merjenja uspešnosti podjetij. Managerji so se v preteklih časih usmerjali bolj na nadzor finančne uspešnosti, sodobno poslovno okolje pa spodbuja managerje v prepoznavanje potrebe po ocenjevanju tudi drugih vidikov poslovanja (Dimovski et al., 2005a, str. 286). Uravnoteženi sistem kazalcev je mehanizem, ki lahko vizijo in strategijo podjetja pretvori v dosežene cilje podjetja. Razširjen način nadzorovanja poslovanja omogoča managerjem pregled celotne slike uspešnosti podjetja. Uporablja se tudi, kot nov način komuniciranja, obveščanja in učenja. Osnovna značilnost in prispevek sistema uravnoteženosti kazalcev je v tem, da v sistemu merjenja poslovanja z vidika doseganja zastavljenih ciljev, povezanih z vizijo in strategijo podjetja, doda finančnim še nefinančne kazalce uspešnosti poslovanja (Žargi, 2012).

Uravnotežen sistem kazalcev je povezava med rezultati kazalcev uspešnosti iz preteklega poslovanja in kazalcev, ki spodbujajo rast v prihodnjem poslovanju. Pri tem poudarjam, da so vsi kazalci usmerjeni v doseganje poslovne strategije, zato ima le-ta pri izboru kazalcev, ki jih podjetje vključi v poslovanje, glavno vlogo. Kombinacija izbora kazalcev je odvisna od podjetja in njegovega načina poslovanja, tako da ni mogoče govoriti o edinstvenem izboru uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalcev v prvi

vrsti opozarja na »sumljive« znake, ki nakažejo odstopanja, nudi potrebne ukrepe za rešitev poslabšanja ali odstopanja, pojasnjuje ter preoblikuje vizijo in strategijo podjetja, načrtuje finančne cilje, omogoča povratne informacije in komunikacijo. Za doseg vseh zastavljenih kazalcev pa ima zelo pomembno vlogo prepoznanje in zagotovitev potrebnega znanja za omogočeno učinkovito izvedbo poslovnega procesa v smeri doseganja ciljev. Managerjem je na način spremljanja uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti omogočena usmeritev na ključne strateške kazalce, ki opredeljujejo uspešnost podjetja in omogočajo lažjo komunikacijo v podjetju. Uravnotežen sistem kazalcev lahko managerji uporabljajo pri postavljanju ciljev, alokaciji resursov, planiranju poslovanja, glavna prednost pa je v tem, da sistem združuje različne vidike poslovanja v vsestranski sistem nadzora (Dimovski et al., 2005a, str. 288).

Uravnoteženi sistem kazalcev vsebuje štiri glavne skupine kazalcev, ki jih predstavljam na Sliki 3 (Dimovski et al., 2005a). Pomembno povezavo uravnoteženosti med poslanstvom, vizijo in strategijo podjetja prikazujem kot jedro ostalih štirih pomembnih vidikov.

Slika 3: Glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti



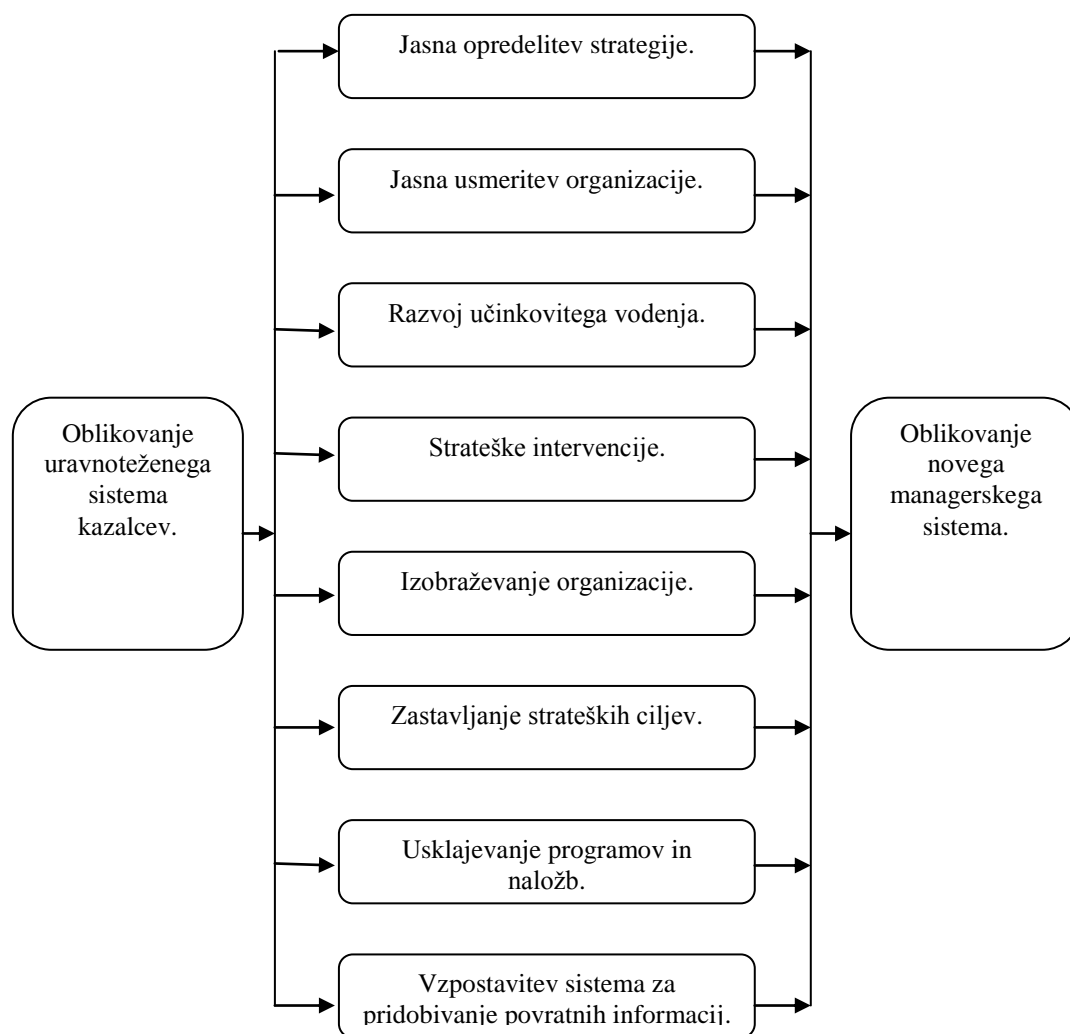
Vir: V. Dimovski et al., Sodobni management, 2005a, str. 287.

Na Sliki 3 je prikazan potek od doseganja kratkoročne in dolgoročne finančne uspešnosti do zadovoljstva končnega kupca. Sistem ohranja finančne kazalce za merjenje rezultatov, ki jih organizacija zagotavlja lastnikom kapitala in so pokazatelj pretekle uspešnosti, tem pa dodaja kazalce, ki vplivajo na uspešnost podjetja v prihodnje. Gre za uravnotežen sistem kazalcev z upoštevanjem predvsem finančnega interesa, glede na poslovanje z zunanjim okoljem ter v kombinaciji z notranjimi procesi učenja in rasti. Finančna uspešnost in uporaba finančnih kazalcev je osnova za uporabo nefinančnih kazalcev. Pomembna je za nadzor ali uresničevanje strategije podjetja in vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Dolgoročni finančni cilji so lahko doseženi le ob zadovoljstvu kupcev. Podjetje tako stremi k uspešnem poslovanju z doseženo zvestobo in zadovoljstvom kupca. Interni poslovni procesi izhajajo iz jasne strategije in poslanstva podjetja ter težijo h konstantnemu izboljševanju poslovanja. Vidik učenja in rasti omogoča zaposlenim oziroma podjetju, da se razvija in na ta način določa trend izboljšav. Komponente uravnoteženih kazalcev poslovanja so medsebojno povezane in skrbijo za usklajeno delovanje kratkoročnih z dolgoročnimi strateškimi cilji. Če kot primer izpostavim zadovoljstvo kupcev, to zagotovo vpliva na dvig finančnega kazalnika dobičkonosnosti. Med interne poslovne procese avtorja Kaplan in Norton (2001) obravnavata medsebojno odvisnost poslovnih procesov, kjer se vsako izboljšanje odrazi v povečanju tako finančnih kazalnikov kot zadovoljstvu kupcev. Pomemben je proces inovacij, kjer podjetje raziskuje potencialne možnosti za še dodatno zadovoljitev svojih kupcev, operativni proces, ki zagotavlja proizvodni proces in distribucijo kupcem (celoten potek od naročila kupca do dostave), in nazadnje proces poprodajne storitve. Ključna je uravnoteženost kazalcev, ki pomaga pri opredeljevanju uspešnosti podjetja (Dimovski et al., 2005a, str. 286-288; Kaplan & Norton, 2001). Sistem uravnoteženih kazalcev spodbuja povezovanje finančnih in nefinančnih ciljev podjetja s strategijo podjetja, slabost uvedbe sistema ustreznega uravnoteženega spremljanja finančnih in nefinančnih informacij pa je zlasti v porabljenem času in stroškovnem vidiku (Peljhan, 2012, str. 50). Morebitni problem bi lahko nastal tudi zaradi številčnosti kazalcev v sistemu, na način vzbujanja nejasnosti. Vendar imajo ustrezno sestavljeni sistemi enoten namen, saj so vsi kazalci usmerjeni v doseganje celovite ali poslovne strategije (Kaplan & Norton, 2000, str. 37). Glavno vodilo pri oblikovanju in izbiri kazalcev je strategija posameznega podjetja. Izbor mora biti prilagojen individualnemu podjetju, tako da ima lahko opazovano podjetje povsem drugačen izbor kazalcev in je ravno tako uspešno in konkurenčno drugemu, ki uporablja povsem drugačen sistem kazalcev.

Merjenje in presojanje uspešnosti je pomembno zaradi nepredvidljivih in spreminjajočih se razmer sodobnega poslovnega okolja. Podjetje ima na razpolago veliko možnosti, na kakšen način se nadzora nad poslovanjem loti; sodobno, z uporabo sodobnih managerskih orodij ali tradicionalno. Tradicionalni pogled izbire kazalcev avtorjev Kaplan in Nortona (1990, 2000), je v knjigah razložen na način, kako je tradicionalni način sistema kazalcev temeljil le na ozko usmerjenih finančnih kazalcih, ki so (oziroma so bili) oblikovani na osnovi preteklih poslovnih dogodkov. Razlog temu je tudi poslovno okolje takratnega časa,

ko je bil trg manj nasičen in konkurenčen, tako da je v takratnem času uporaba manj podkrepljenih kazalcev zadostovala za nadzor nad podjetjem in za sprejemanje odločitev. Podjetja so si prizadevala iztržiti iz poslovanja več, kot so vložila vanj, tako da je bila baza poslovanja finančni nadzor in usmerjenost v finančne kazalce, kot na primer dobiček na delnico, dobičkonosnost investicij. Tradicionalni sistem kazalcev, kot že prej omenjeno, stremi k doseganju kratkoročnih ciljev. Trendi sodobnega poslovnega okolja nam ponujajo vse več razlogov za opredelitev tradicionalnih finančnih kazalcev, kot nezadostnih za nadzor in odločitve o poslovanju. Uravnoteženi sistem ne more biti razumljen le kot sistem nadzora, vendar ga mora podjetje razumeti kot način komuniciranja in učenja (Kaplan & Norton, 2000, str. 21-22). Avtorja trdita, da prava uporabnost uravnoteženega sistema pride do izraza, ko se sistem merjenja preoblikuje v managerski sistem in ga podjetje uporablja za dolgoročno razvijanje strategije. Na Sliki 4 prikazujem, kako uravnoteženi sistem kazalcev pridobi na pomenu, ko postane del managerskega sistema.

Slika 4: Povezava med uravnoteženim sistemom kazalcev in managerskim sistemom



Vir: R.S. Kaplan in D.P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 290.

Ko podjetje želi uporabiti uravnotežen sistem kazalcev mora biti vsekakor pripravljeno na spremembe v podjetju. Sodoben čas stremi k uravnoteženosti sistema tako finančnih, kot nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja, saj sistem kazalcev vključuje pomembne dejavnike, pomembne za konkurenčni uspeh. Predvidevam, da je cilj vsakega podjetja, da to uravnoteženost kazalcev tudi doseže, saj le-to predstavlja stabilnost in vodi v konkurenčno prednost. V zadnjem poglavju diplomskega dela bom opisala, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da podjetje lahko razvije in ohranja prednost svojega poslovanja - pridobi konkurenčno prednost.

4 RAZVOJ KONKURENČNE PREDNOSTI

V diplomskem delu sem (v prvih treh poglavjih) želela opisati možen potek poslovnih odločitev podjetja, z namenom razvoja in dosege konkurenčne prednosti na dolgi rok, o čemer bom pisala v zadnjem poglavju. Vsak korak podjetja je odvisen v večini od želja managerjev in zaposlenih. Dobro in kvalitetno podjetje se od povprečnega razlikuje po tem, da je sposobno konstantno prepoznavati, nadzirati in razvijati konkurenčno prednost podjetja. Za dolgoročno uspešnost poslovanja mora podjetje dobro osnovati poslovanje, ki mu bo služilo za opredelitev osnov konkurenčnih prednosti. Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, str. 34) opisujejo, na čem naj prednost podjetja v primerjavi s konkurenti temelji, da si pridobi prednost. Kot primer navajajo temelje pri gradnji hiše. Vsaka hiša je postavljena na temeljih, tako tudi vsaka konkurenčna prednost sloni na določenih osnovah. Če so osnove kvalitetno postavljene, bo tudi rezultat podjetja temu primeren. Tudi hiša bo kvalitetnejša, če bo zgrajena na dobrih temeljih. Avtorji tako izpostavljajo, da konkurenčna prednost sama po sebi ne obstaja. Podjetje si jo, ob izkoriščanju poslovnih priložnosti, izoblikuje samo. Ob tem pa mora biti podjetje pozorno na nove trende sodobnega poslovnega okolja, ki se zelo hitro spreminjajo. Potrebno je konstantno iskanje novih možnosti za dodaten razvoj.

Konkurenčna prednost obsega vrsto elementov in sposobnosti, ki podjetju omogočajo boljše poslovanje na dolgi rok v primerjavi s konkurenčnim podjetjem (Dimovski et al., 2005a, str. 113). Dinamično okolje je polno nepredvidljivih situacij. Priča smo hitrim spremembam zunanjega okolja (na primer potrebe kupcev, tehnološki napredek), ki imajo vpliv tudi na notranje okolje podjetja in njegov način dela. Če se je podjetje pripravljeno in sposobno prilagajati vsem tem zahtevam okolja, bo njegova konkurenčnost zagotovljena. V tem primeru mora najprej, kot izpostavlja Čater (2003, str. 28), dosegati določene osnove poslovanja (zunanje osnove in notranje, kot so viri, spodobnost in znanje), šele nato lahko pridobi konkurenčno prednost. Bistvo razvoja konkurenčnosti v podjetju je v tem, da se podjetje vsem osnovam poslovanja dobro posveti, se nanje pripravi ter jih uravnoteženo in skladno uporablja dalj časa. Ustvarjanje konkurenčnosti le na podlagi zunanjega okolja je lahko brez uporabne vrednosti, saj podjetje v tem primeru ne more vplivati na lastno uspešnost. Je pa pomembno, da podjetje najprej analizira značilnosti panoge, v kateri posluje in izbere strategijo, ki ustreza omejitvam iz okolja ter na ta način pridobiti trajno

konkurenčnost podjetja (Čater, 2003, str. 34). Menim, da je za razvoj dolgoročne prednosti ključna priprava notranje osnove podjetja, kot jo omenja Čater (2003), ki se dopolnjuje tudi z zunanjimi osnovami. Viri (na primer finančni, človeški, organizacijski), ki jih podjetje potrebuje za nemoteno poslovanje je pomembno, da so pridobljeni v skladu z značilnostmi širšega okolja in so ustrezni za izkoriščanje priložnosti, kar omogoča konkurenčno prednost podjetja. Če se prednost razvije na podlagi sposobnosti, je to vsekakor povezano s trajno uspešnostjo poslovanja. Sposobnost podjetja je v tem, da je le-to dovolj specializirano in kvalitetno, da se zna pravočasno braniti pred zunanjimi pritiski, da si izoblikuje svoj stil poslovanja in se razlikuje od konkurentov (Čater, 2003, str. 85) ter se te sposobnosti tudi zaveda. Osnova za konkurenčno prednost vsakega podjetja je znanje, le-to pa postane uporabno šele takrat, ko ga je mogoče integrirati v poslovni proces (Čater, 2003, str. 113).

V skladu z uravnoteženostjo vseh osnov poslovanja je pomemben nadzor delovanja vseh komponent v podjetju. MSN z nadzorom vsega, kar se v podjetju dogaja, omogočajo nemoten potek poslovanja ter sproti razvoj konkurenčne prednosti na dolgi rok. S tem, ko so pravočasno odkrita odstopanja doseženih rezultatov od planiranih, ima podjetje večje možnosti za kvaliteten način poslovanja.

Razvoj konkurenčne prednosti je proces, ki ga podjetje sproti oblikuje z uporabo različnih kombinacij poslovnih aktivnosti. Za pridobitev konkurenčne prednosti je za podjetje v prvi vrsti potrebno doseganje ciljev na podlagi oblikovanih strategij in v skladu s kulturo delovnega okolja. Vzpostavljane in razumevanje lastne podjetniške kulture je eden od pomembnih kriterijev, po katerem se v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju ločijo uspešna podjetja od manj uspešnih. Kultura kot splet vrednot v podjetju (na primer pravila vedenja, etični pogledi, navade) je pomemben dejavnik pri izkoriščanju sposobnosti zaposlenih ter usklajevanju ciljev in strategij podjetja (Radonjič & Iršič, 2011, str. 397). Zato je tudi bistven element konkurenčne prednosti, ki jo podjetje lahko oblikuje, če želi preživeti na dolgi rok. Ko jo vzpostavi v svojem poslovnem procesu (ob jasno opredeljeni viziji o začrtanem cilju), manager lažje vodi, sodeluje in usmerja svoje zaposlene, ki so za sodobno okolje, kot že večkrat izpostavljeno, ena večjih potencialnih konkurenčnih prednosti.

Za trajen razvoj konkurenčne prednosti v sodobnih podjetjih je ključna tudi uporaba MSN, ki je oblikovan v skladu s strategijo podjetja in zagotavlja uravnoteženost med nadzorom oziroma formalnostjo ter prilagodljivostjo oziroma neformalnostjo (Peljhan, 2012). Podjetje nadzira poslovanje na uravnotežen način, pri čemer uporablja različne kazalce poslovne uspešnosti, s katerimi pridobi vse potrebne informacije. Poudarjam, da uporaba MSN in pridobljena informacija še ne pomenita konkurenčne prednosti podjetja. Manager ali tisti, ki je odgovoren za nadzor v podjetju, mora informacije na pravi način sprejeti, jih razumeti in jih tudi ustrezno posredovati drugim v podjetju. Za konkurenčno prednost je pomembno, da so vsi procesi poslovanja izvedeni vzajemno, s sodelovanjem in vloženim

trudom vseh zaposlenih. Če ob uspešnem MSN podjetje pridobi prednost pred konkurenco, ga ta lahko kakovostno »zaznamuje« za vedno. To pa še ne pomeni, da se podjetje po tem dosežku lahko, sprosti in ne vlaga več v svojo rast in razvoj. Sodobno, dinamično poslovno okolje podjetju ne dopušča mirovanja. Danes podjetje posluje v času napredne tehnologije. Posluje pod pritiski sodobnega časa in hitro spreminjajočega se trga glede odločitev o inovativnih izdelkih, razvoju, učenju ter hkratnem nadzoru. Za dolgoročen uspeh je pomembno, da je podjetje s planiranjem, izvajanjem poslovanja ter nadzorovanjem v skladu s hitrostjo dinamičnega globalnega trga.

Razvoj trajne konkurenčne prednosti omogoča le izoblikovana podjetniška identiteta, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah. Podjetja svoje trajne konkurenčne prednosti gradijo skozi proces povezave edinstvenih sposobnosti (Dimovski et al., 2005a, str. 113). Luthans in Youssef (2004, v Dimovski & Penger, 2006) sta razvila teorijo pozitivnega vedenja podjetij, ki predpostavlja, da bodo podjetja za dosego konkurenčne prednosti morala usmeriti več pozornosti v druge vrste kapitala (naložba v ljudi), ne samo v finančnega. Le na ta način bo mogoče doseči trajno konkurenčno prednost in dvig učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Avtorja tudi poudarjata, da so človeški viri ključ do trajnega uspeha (Dimovski & Penger, 2006). Čater (2003) izpostavlja, da je najpomembnejša konkurenčna prednost dosežena takrat, ko podjetje vlaga v razvoj znanja svojih zaposlenih, ki postane resničen vir šele takrat, ko ga zaposleni uporablja na procesih poslovanja. Ključ do trajne konkurenčnosti se tako skriva v človeškem viru, ob tem pa še v konstantni nadgradnji inovacij, zniževanju stroškov in povečevanju učinkovitosti na vseh ravneh. Če bo podjetniška kultura zaposlenim prijazna, bodo tudi rezultati podjetja dobri.

Pritisk konkurence na hitro napredovanje inovacij v industrijsko razvitih državah je vse večji. Podjetje, ki je v procesu dohitevanja razvitih podjetij, mora biti ob spodbujanju uvajanja novih tehnologij pozorno tudi na socialne skupine, ki jih prehod na nov način poslovanja lahko prizadene. V takem primeru bi lahko zaposleni dobili odpor do uvajanja novih tehnologij. Zato je zlasti v času prehoda na nove načine poslovanja treba v sistem podjetja uvesti MSN. Za dolgoročno konkurenčnost je pomemben pretok informacij, sodelovanje, okrepljen človeški kapital, kultura vodenja podjetja in ustrezen inovacijski sistem. Bistvo vseh elementov pa je, da so uravnoteženo vključeni v podjetje in se smiselno dopolnjujejo. To vključitev je treba tudi primerno nadzorovati, če podjetje želi doseči dolgotrajni obstoj na konkurenčnem trgu. Na ta način se dviguje celotna produktivnost podjetja. V konkurenčnem boju morajo podjetja prevzeti tveganja in z novimi in inovativnimi idejami na novo ustvarjati. Sprejeti morajo vlogo raziskovalca in določati nove trende poslovanja. Uspešnosti poslovanja pa ni mogoče doseči le na podlagi kratkoročnih ukrepov, temveč z vztrajnim prizadevanjem managerjev za izpolnitev strateških rezultatov na dolgi rok (Sočan et al., 2003, str. 60).

Radonjič in Iršič (2011, str. 57) opisujeta, da je hitrost tisti dejavnik, ki močno prispeva h konkurenčni prednosti podjetja, o čemer govori že staroslovenski pregovor: »Kdor prej pride, prej melje.«

SKLEP

Sodobno poslovno okolje postaja vse kompleksnejše in nepredvidljivo. Vsako podjetje ima željo poslovati učinkovito in uspešno. Ob tem se zaveda, kako pomembno je njegovo pravočasno odzivanje na spremembe iz okolja. V poslovnem procesu je vizija celotnega poslovanja ključnega pomena. Postavljeni podjetniški »temelji« vsekakor vplivajo na uspeh prihodnjega poslovanja in ustvarjeno pozicijo na trgu. Če so cilji in strategija oblikovani v skladu z vizijo in kulturo podjetja, lahko podjetje nemoteno nadaljuje s svojim poslovnim procesom in se prilagaja okolju. Ko se manager odloča za cilje in strategijo, je v času sodobne »konkurenčne bitke« bistveno, da je naklonjen drugačnosti. Pomembno je, da podjetje (v kolikor je to mogoče) določa trende, da posluje kot raziskovalec, katerega cilj so raziskave in razvoj. Časi se spreminjajo, prav tako tudi potrebe podjetij in zahteve trga.

Pritisk današnjega poslovnega okolja zahteva širši vpogled v poslovanje podjetja. Spremljanje in obvladovanje uspešnosti poslovanja je danes ključna naloga podjetij, ki se prilagajajo tržni dinamičnosti in katerih cilj je lahko tudi le preživetje. Oblikovanje ciljev in strategije predstavlja za podjetje trenutek, uvedba spremembe v sistem pa proces, ki ima svoje faze in aktivnosti. Managerski sistemi nadzora celovito, torej uravnoteženo med finančnimi ter nefinančnimi kazalci uspešnosti poslovanja, zagotavljajo povečevanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Sodobni poslovni čas narekuje, da je prav formalno-neformalna uravnoteženost uporabe kazalcev ključna za večjo uspešnost poslovanja. Na ta način se pri nadzoru podjetja tradicionalni finančni informaciji dodaja še nefinančna, ki ima danes vidnejšo vlogo, kot jo je imela v tradicionalnih podjetjih. V teoriji pomen formalnega nadzora iz tradicionalnih časov počasi blede, pomembno ga dopolnjuje neformalni nadzor, na podlagi raziskav pa je opaziti, da podjetja v tako nestabilnih časih še vedno bolj zaupajo finančnim kazalcem uspešnosti. Pristop k izbiri kazalcev mora biti premišljen in mora za poslovno učinkovitost zagotoviti, da bodo le ti opisovali ključne procese, ki bodo prikazovali jasno in uravnoteženo sliko stanja v podjetju.

Podjetja se zavedajo pomembnosti uravnoteženega nadzora, saj le-to managerju zagotavlja koristne in potrebne informacije, ki jih potrebuje pri odločanju v sodobnem poslovnem okolju, in je pomemben del podjetja kot celote. Za sistem nadzora se podjetja odločajo v različnih oblikah. Lahko gre za nesistematičen pregled (v primeru manjših podjetij), v primeru sistematičnega pregleda pa podjetje nadzor lahko opravi s pomočjo enega ali več sodobnih managerskih orodij (med drugim uravnotežen izkaz poslovanja, benchmarking), vedno pa v povezavi s strategijo podjetja. Za uporabo le teh je potrebno kvalificirano znanje, v nasprotnem primeru pa to za podjetje pomeni le dodatno breme. Posamična

uporaba izpostavljenih orodij velikokrat ne pride do izraza, saj se dodana vrednost pokaže šele v njihovi medsebojni kombinaciji. Tako pride do izraza tudi vloga managerjev, ki so največkrat odgovorni za nadzor. Managerji pa pri poslovanju, s svojim stilom vodenja vplivajo tudi na zaposlene in celotno kulturo podjetja.

Na podlagi rezultatov ima podjetje možnost ukrepa in sprememb pri svojem nadaljnjem poslovanju. Skupni jezik in sodelovanje med zaposlenimi sta v tem primeru ključna, zlasti če rezultati nadzora odstopajo od načrtovanih. Glede na splošen razvoj poslovnega okolja, tehnologije in znanja podjetja že ozaveščeno vlagajo prav v razvoj svojih zaposlenih, ki bodo v prihodnosti lahko predstavljali konkurenčno prednost podjetij. To se bo uresničilo le, če bodo podjetja že sedaj delala korake v tej smeri, saj zavedanja pomembnosti zaposlenih ni mogoče vključiti v prakso poslovnega procesa iz danes na jutri.

Za dolgotrajno učinkovitost in uspešnost se mora podjetje v teoriji in praksi neprestano prilagajati spremembam sodobnega poslovnega okolja. Managerji zato sprejemajo različne ukrepe (med drugim tudi sprememba strategije, saj obravnavani rezultati študij, izpostavljajo dvosmerni odnos med strategijo podjetja in sistemi nadzora). Sodobno podjetje, ki je dovzetno za spremembe in sprejema nove informacije, kjer so zaposleni konstantno pripravljeni na nove izzive in jih sprejemajo s pozitivnim podjetniškim duhom, se imenuje učeča se organizacija. Kombinacija dobrih temeljev podjetja in uspešnega uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov lahko podjetju prinese dolgotrajno konkurenčno prednost na trgu; ob tem želim poudariti, da o pravem uspehu podjetja lahko govorimo le, če je bil pri tem upoštevan človeški kapital. Če bo podjetje vlagalo v znanje zaposlenih, bodo ljudje postali cenjene vrednote in hkrati konkurenčna prednost podjetja. Če bo podjetniška kultura zaposlenim prijazna, bodo tudi rezultati poslovanja temu primerni.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
3. Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
4. Archer, S., & Otley, D.T. (1991). Strategy, Structure, Planning and Control Systems and Performance Evaluation - Rumenco Ltd. *Management Accounting Research*, 2(4), 263-303.
5. Atkinson, A.A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cole, J.M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., & Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.
6. Berry, A.J., Broadbent, J., & Otley, D. (2005). Approaches to Control in the Organizational Literature. V A.J. Berry, J. Broadbent, & D. Otley (eds.), *Management Control: Theories, Issues and Performance* (2nd ed.) (str. 17-28) New York: Palgrave Macmillan.
7. Blanchard, K. (2003): *Srce voditelja o umetnosti vplivanja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
8. Christensen, D.S. (1989). Management Control Systems Theory and C/SCSC. *National Estimator*, 8, 29-34.
9. Cokins, G. (2001). *Activity-based Cost Management: An Executive's Guide*. New York: John Wiley & Sons.
10. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Daft, R.L. (2001). *Organizational Theory and Design* (7th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
12. Dent, J. F. (1990). Strategy, Organisation and Control: Some Possibilities for Accounting Rresearch. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 3-24.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005a). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005b). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
15. Dimovski, V., & Penger, S. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*. Najdeno 13. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.teorijainpraksa.si/Arhiv_Archive/Arhiv/Letnik_43_2006/Stevilka_3_4_2006/Penger_Dimovski.html
16. Goold, M., & Quinn, J.J. (1990). The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.

17. Govindarajan, V., & Gupta, A.K. (1985). Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 51-66.
18. Gruban, B. (2009). Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti. Nova merila za nove čase. Najdeno 1. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021208.doc>
19. Henri, J.F. (2006). Management Control Systems and Strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
20. Hopwood, A.G. (1987). The Archaeology of Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234.
21. Kaplan, R.S. (1990). *Measures for Manufacturing Excellence*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1), 71-79.
23. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
25. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Kloot, L. (1997). Organisational learning and management control systems: responding to environmental change. *Journal of Management Accounting Research*, 1(8), 47-73.
27. Kober, R., Ng, J., & Byron J.P. (2007). The Interrelationship between Management Control Mechanisms and Strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.
28. Kovačič, K. (2006). *Razvoj modelov managerskega nadzora: pregled in kritična ocena* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
30. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Lowe, E.A., & Puxty, T. (1989). The Problems of a Paradigm: A Critique of the Prevailing Orthodoxy in Management Control. W.F. Chua, T. Lowe, & T. Puxty (eds.), *Critical Perspectives in Management Control*. London: Macmillan.
32. Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
33. Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* (2nd ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
34. Macintosh, N.B. (1994). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. Chichester: JohnWiley & Sons.

35. Miles, R.W., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
36. Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
37. North, D.C. (1998). *Inštitucije, inštitucionalne spremembe in gospodarska uspešnost*. Ljubljana: Knjižna zbirka Temeljna dela.
38. Otley, D.T. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(3), 363-382.
39. Peljhan, D. (2007). The Role of Management Control Systems in Strategy Implementation: The Case of a Slovenian Company. *Economic and business review*, 9(3), 257-280.
40. Peljhan, D. (2012). Razvoj managerskih sistemov nadzora. V A. Stare (ur.), *Izbrane teme managementa in organizacije: Monografija ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana* (str. 43-55). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management.
41. Peljhan, D., & Marc, M. (2004). *Ekonomika podjetja 2 - Pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Peljhan, D., & Tekavčič, M. (2008). The Impact of Management Control Systems – Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study. *Organizacija*, 41(5), 174-184.
43. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 43-63.
44. Peljhan, D., & Tekavčič, M. (2012). Effects of Strategic Change from Defender to Prospector on the Use of Management Control Systems. *World Journal of Social Sciences*, 2(1), 45-53.
45. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
47. Porter, M.E. (1997). Creating Tomorrow's Advantages. V R. Gibson (ur.), *Rethinking the Future* (str. 48 - 61). London: Nicholas Brealey Publishing.
48. Pučko, D. (1999). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Radonjič, D., & Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
51. Roberts, J. (1990). Strategy and Accounting in a UK Conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 107-125.
52. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Simons, R. (1987). Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374.

54. Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
55. Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Cambridge: Harvard Business School Press.
56. Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
57. Snow, C.C., & Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-335.
58. Sočan, L., Bučar, M., Medica, P., Korenika, K., Tancig, P., & Gmeiner, P. (2003). *Simulacija trajnostnega razvoja. Družbeno okolje za razvojno dohitevanje Slovenije in pristopnih držav*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Spendolini, M.J., Friedel, D.C., & Workman J.A. (1999). Benchmarking: Devising Best Practices from Others. *Graphic Arts Monthly, Newton*, 71(10), 58-62.
60. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Weissman, A. (1990). *Marketing Strategic*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
62. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
63. Žargi, U. (2012). Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa. *Društvo slovenska akademija za management*. Najdeno 21. julija 2012 na spletnem naslovu http://sam-d.si/upload/content/IM_2012_01_04.pdf