

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
STRATEŠKO MERJENJE USPEŠNOSTI
PODJETJA

PRIMOŽ NAGODE

MENTOR
DOC. DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007

POVZETEK

Poslovno okolje je danes postalo tako spremenljivo in kompleksno, da so managerska orodja za vodenje podjetij postala neustrezna. Tako so se pojavila nekatera nova orodja, eno najbolj uveljavljenih in razširjenih pa je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je osrednja tema pričujočega dela. Glede na kritična spoznanja nekaterih avtorjev je predlagana tudi alternativna rešitev, krožni sistem kazalnikov, ki upošteva interesno in institucionalno teorijo. Skozi celotno nalogo je tako obravnavana osnovna hipoteza, da celovit strateški pristop k merjenju uspešnosti podjetja, primerno integriran v strateški management, omogoča usmerjanje podjetja k dolgoročni uspešnosti in predstavlja odgovor na spremenljive in kompleksne razmere v novem poslovnem okolju.

Ključne besede: merjenje uspešnosti podjetja, uravnoteženi sistem kazalnikov, krožni sistem kazalnikov, strateški management, poslanstvo podjetja, vizija podjetja, cilji podjetja, strategija podjetja

ABSTRACT

Business environment today became so changeable and complex, that managerial tools, aimed to lead organizations, became inappropriate. For this reason, some new managerial tools emerged. One most known and used is the balanced scorecard, which is the main subject of the text. With some critical findings taken into consideration, an alternative solution, round scorecard, which tries to consider the institutional and interest theory, is proposed. In this manner basic hypothesis is discussed throughout the whole text and says: strategic approach to performance measurement, properly integrated into the strategic management, enables an organization to direct itself towards long-term success and represents an answer to changeable and complex business environment.

Key words: business performance measurement, balanced scorecard, round scorecard, strategic management, organizational mission, organizational vision, organizational goals, organizational strategy

UDK: 65.018:65.011.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Uspešnost podjetja v novem poslovnem okolju	3
2.1	Novo poslovno okolje in prilagajanje spremembam	3
2.2	Podjetje kot skupek interesov – kompleksnost strateških ciljev podjetja.....	4
2.3	Merjenje uspešnosti podjetja v novem poslovnem okolju.....	5
3	Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	7
3.1	Nastanek in razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov.....	7
3.2	Predstavitev in teoretični koncept uravnoteženega sistema kazalnikov	7
3.2.1	Finančni vidik.....	12
3.2.2	Vidik poslovanja s strankami.....	14
3.2.3	Vidik notranjih poslovnih procesov.....	18
3.2.4	Vidik učenja in rasti.....	20
3.2.5	Dodaten vidik: vidik odnosov z dobavitelji	23
3.3	Krožni sistem kazalnikov	27
3.4	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot orodje strateškega managementa	30
3.4.1	Opredelitev poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije podjetja.....	32
3.4.2	Pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije.....	34
3.4.3	Posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov	35
3.4.4	Načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud	35
3.4.5	Pridobivanje povratnih informacij in proces strateškega učenja	36
4	Primer oblikovanja USK.....	37
4.1	Kratka predstavitev podjetja	37
4.2	Poslanstvo, vizija, strateški cilji in strategija podjetja.....	38
4.3	Finančni vidik	41
4.4	Vidik poslovanja s strankami.....	41
4.5	Vidik notranjih poslovnih procesov.....	42
4.6	Vidik odnosov z dobavitelji	43
4.7	Vidik učenja in rasti	43
4.8	Model uravnoteženega sistema kazalnikov za obravnavano podjetje	44
5	Sklep.....	45
	Literatura	47
	viri.....	48
	Priloge.....	49

SLIKE

Slika 3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov	9
Slika 3.2 Veriga vzročno-posledičnih razmerij	12
Slika 3.3 Povezani osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami	17
Slika 3.4 Model notranje verige vrednosti vidika notranjih poslovnih procesov	19
Slika 3.5 Vzročno-posledične povezave kazalnikov vidika učenja in rasti	21
Slika 3.6 Vzročno-posledična razmerja vidika odnosov z dobavitelji	26
Slika 3.7 Uravnoteženi sistem kazalnikov s petimi vidiki	27
Slika 3.8 Krožni sistem kazalnikov	29
Slika 3.9 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja	31
Slika 3.10 Povezanost poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije	34
Slika 4.1 Sistem vzročno-posledičnih povezav	40
Slika 4.2 Model uravnoteženega sistema kazalnikov za Skupino Merkur	44

TABELE

Tabela 3.1 Osnovna skupina kazalnikov vidika poslovanja s strankami	15
Tabela 3.2 Tri skupine dejavnikov oziroma kazalnikov zadovoljstva strank	17
Tabela 4.1 Kazalniki finančnega vidika	41
Tabela 4.2 Kazalniki vidika poslovanja s strankami	42
Tabela 4.3 Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov	43
Tabela 4.4 Kazalniki vidika odnosov z dobavitelji	43
Tabela 4.5 Kazalniki vidika učenja in rasti	43

KRAJŠAVE

USK Uravnoteženi sistem kazalnikov

1 UVOD

Predstavljajte si, da vstopite v pilotsko kabino sodobnega letala in v njej vidite samo en merilni inštrument. Kako bi se počutili, če bi se morali vkrcati na letalo po naslednjem pogovoru s pilotom:

A: Preseneča me, da letalo upravljate samo z enim inštrumentom. Kaj pa meri?

B: Hitrost letenja. Na tem letu si v bistvu prizadevam za hitrost.

A: V redu. Hitrost je najbrž res pomembna. Pa višina? Mar višinomer ne bi prišel prav?

B: Zadnjih nekaj letov sem se posvečal višini in sem pri tem kar dober. Zdaj pa se moram osredotočiti na hitrost letenja.

A: Opažam, da nimate niti merilnika goriva. Ali ta ne bi bil koristen?

B: Prav imate, gorivo je pomembno, vendar se ne morem osredotočati na preveč stvari hkrati. Na tem letu se posvečam hitrosti letenja. Ko se bom v hitrosti in višini leta izpopolnil, pa se bom posvetil porabi goriva. (Kaplan in Norton 2000, 13)

Verjetno bi po tem pogovoru raje ostali na trdnih tleh. Tudi če se pilot odlično spozna na hitrost letenja, bi vas skrbelo, da se nebi zaleteli v gorske vrhove ali da letalu nebi zmanjkalo goriva. Tako kot piloti, managerji za uspešno vodenje podjetij potrebujejo komandno ploščo, polno inštrumentov (Kaplan in Norton 2000, 13-14).

Podjetje in njegovo okolje je danes postalo tako spremenljivo in kompleksno, da so klasična managerska orodja za vodenje podjetij postala neustrezna. Peter F. Drucker, eden vodilnih mislecev teorije in prakse managementa opaža, da se managerji soočajo z veliko potrebo po novih računovodskih konceptih in metodah, saj mnoge od temeljnih podmen podjetja niso več veljavne. Prizadevanja za oblikovanje računovodskih sistemov, ki bodo upoštevali take spremembe, že potekajo. Prav tako potekajo prizadevanja za oblikovanje odgovorov na druge pomembne managerske izzive: načine za dvig produktivnosti umskih delavcev, razvoj novih in hkrati zelo drugačnih tehnik za vzpostavitev in upravljanje globalnih podjetij in še veliko več (Drucker 2004, 175).

Prav potreba, ki jo opaža Drucker, bo osrednja tema diplomske naloge. V diplomski nalogi bom namreč obravnaval strateško merjenje uspešnosti podjetja, ki s primerno integracijo v strateški management, predstavlja tudi orodje za vodenje podjetja. Eno takih orodij je uravnoteženi sistem kazalnikov (v nadaljevanju USK), ki ga bom v nalogi proučil in prikazal pristop k njegovemu oblikovanju na primeru podjetja.

Teoretično izhodišče diplomske naloge torej predstavlja USK kot odgovor na izzive novega poslovnega okolja – predvsem na spremenljivost in kompleksnost poslovnega okolja ter vedno bolj poudarjen interesni vidik podjetja. Slednje se kaže v štirih vidikih, ki jih USK primerno zaokroža, to so finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Finančni vidik namreč sam po sebi za merjenje uspešnosti podjetja ne zadostuje, saj ne pokaže vzvodov uspešnosti, ki so

pripeljali do določenih finančnih rezultatov. Ti vzvodi nudijo osnovo za prihodnjo uspešnost podjetja in so dobrodošle kvalitativne smernice strateškemu managementu.

Namen diplomske naloge je proučiti področje merjenja uspešnosti podjetja in predstaviti oziroma prikazati obravnavano področje kot zaokroženo celoto. Podrobneje je obravnavan USK, oblikovan pa je tudi konkreten primer takšnega sistema.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so:

- opozoriti na spremenljivost in kompleksnost sodobnega poslovnega okolja,
- na kratko prikazati razvoj merjenja uspešnosti podjetja,
- predstaviti USK in njegov pomen za uspeh podjetja.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge pa so:

- orisna predstavitev podjetja, ki bo osnova za prikaz konkretnega primera USK,
- oblikovanje USK za obravnavano podjetje.

Osnovna hipoteza v diplomski nalogi je, da celovit strateški pristop k merjenju uspešnosti podjetja (USK), primerno integriran v strateški management, omogoča usmerjanje podjetja k dolgoročni uspešnosti in predstavlja odgovor na spremenljive in kompleksne razmere v novem poslovnem okolju.

Omejitve pri pisanju diplomske naloge:

- vsebinsko je naloga omejena na USK in njegovo uporabo, čeprav je v nalogi prikazan tudi nekoliko širši aspekt merjenja uspešnosti podjetja,
- metodološko pa na zbiranje sekundarnih podatkov, poleg tega je uporaba nekaterih podatkov o podjetju omejena zaradi varovanja poslovnih skrivnosti.

V diplomski nalogi bom uporabil deskriptivni, analitični in sintetični pristop k raziskovanju. Za teoretični del diplomske naloge bom v okviru deskriptivnega pristopa uporabil metodo deskripcije (opisovanje pojavov), metodo komparacije (primerjava podobnih pojavov) in metodo kompilacije (povzemanje stališč in spoznanj). Pri praktičnem delu bom uporabil analitični pristop, s katerim bom obravnaval sekundarne podatke – interna gradiva obravnavanega podjetja. Tu bo šlo predvsem za kvalitativno analizo besedilnih dokumentov. V kombinaciji z analitično metodo bom uporabil spoznanja iz teoretičnega dela in nato s pomočjo metode sinteze oblikoval USK za obravnavano podjetje. Diplomska naloga je oprta na domačo in tujo literaturo (predstavitev teoretičnega koncepta USK je oprta predvsem na dela avtorjev Kaplana in Nortona), različne internetne vire in interna gradiva obravnavanega podjetja.

2 USPEŠNOST PODJETJA V NOVEM POSLOVNEM OKOLJU

2.1 Novo poslovno okolje in prilagajanje spremembam

Vsako podjetje je tesno povezano s svojim okoljem. Za svoj obstoj in delovanje potrebuje vhodne elemente v najširšem smislu, ki jih pridobi iz svojega okolja. To so lahko ljudje, surovine, finančna sredstva, informacije in še marsikaj. Podobno pa tudi podjetje svojemu okolju nudi proizvode, bodisi izdelke, bodisi storitve. Tako sta podjetje in njegovo okolje soodvisna drug od drugega. Poleg tega njuna tesna povezanost ne velja samo pri vходу in izhodu podjetja, ampak pri vseh njegovih komponentah, tako organizacijskih, kot tudi procesnih. Okolje se namreč lahko tako spremeni, da od podjetja zahteva nove koncepte organiziranosti in delovanja. Prav to se izrazito kaže v sodobnem poslovnem okolju, ki je zaradi moči in obsega sprememb pogosto imenovano tudi novo poslovno okolje. Pri teh spremembah ima osrednjo vlogo informatika in njen razvoj oziroma vse, kar je povezano z znanjem.

Novo poslovno okolje informacijske dobe od podjetij zahteva nove zmogljivosti, predvsem tiste, ki so povezane s področjem znanja, saj je to področje postalo kritični faktor uspeha podjetij. Tu gre za zelo širok spekter zmogljivosti, vsem pa je skupno to, da so bolj ali manj nematerialne narave. Kaplan in Norton (2000, 15) trdita, da je sposobnost podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva, postala odločilnejša od vlaganja in upravljanja materialnih, opredmetenih sredstev, saj neopredmetena sredstva podjetju omogočajo:

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

Novo poslovno okolje pa poleg vsebinskih sprememb prinaša tudi spremembe v samem dojemanju spreminjanja. Spreminjanje namreč ni nekaj nasprotnega stalnosti, ampak je samo spreminjanje stalnost. Zaradi stalnosti sprememb je okolje podjetja nestabilno in negotovo, podjetje pa pod nenehnim pritiskom, saj ga spremembe v okolju silijo k stalnemu prilagajanju novim razmeram. Tako je v novem poslovnem okolju prilagajanje zahtevam in potrebam okolja ter neprestano spreminjanje in izboljševanje osnova za preživetje podjetij, za uspešnost pa mora biti podjetje ne le sledilec, ampak tudi generator sprememb.

2.2 Podjetje kot skupek interesov – kompleksnost strateških ciljev podjetja

Na vsako organizacijo je mogoče gledati z različnih vidikov. Tako je vsaka organizacija predvsem *instrument* (orodje) za doseganje ciljev; ker pa organizacije brez ljudi ni, je ta vselej tudi *skupnost interesov* (Biloslavo 2006, 16-17).

Na prvi pogled se pristopa med seboj izključujeta, vendar že samo dejstvo, da je podjetje oboje hkrati – gre le za različnost zornih kotov – govori nasprotno. Rešitev dileme je v združitvi obeh pristopov v celoto tako, da postanejo lastniki le ena od različnih interesnih skupin, četudi najpomembnejša.

Temu pritrjuje tudi Pučko (1996, 1), ki pravi, da je podjetje v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora ravnati predvsem po ekonomskih motivih, čeprav je jasno, da motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, saj je vsako podjetje skupek različnih interesov. Poleg lastnikov so namreč v podjetju udeležene še druge interesne skupine, npr. zaposleni, stranke, dobavitelji, upniki, država in tudi celotna družba – za uspešnost podjetja so zainteresirani vsi, saj bogastvo družbe temelji na uspešnem gospodarstvu.

Lastniki so temeljna interesna skupina, saj zagotovijo lastniški kapital, potreben za ustanovitev podjetja, nosijo pa tudi največje tveganje. Brez njih oziroma njihovega finančnega vložka podjetje ne bi obstajalo. Njihov interes je izrazito ekonomske narave, saj je njihov cilj oplajanje vložnega kapitala. Osnovni cilj podjetja je tako prav gotovo ekonomske narave – zadovoljiti interese lastnikov (Berk, Lončarski in Zajc 2006, 6).

Naslednja interesna skupina so zaposleni. Sestavljata jo dve podskupini in sicer management in ostali zaposleni. Ker praviloma managerji niso veliki solastniki podjetja (koncept ločevanja lastništva in upravljanja), pogosto zasledujejo drugačne cilje kot lastniki, npr. krepitev varnosti lastnega delovnega mesta, povečevanje lastnega ugleda in moči, razne bonitete itd. Tu nastane t.i. agentski odnos med lastniki (principali) in managerji (agenti), vzporedno pa se zaradi različnosti interesov pojavi t.i. problem agenta, ki ga lastniki rešujejo s kombinacijo nagrad in groženj managementu. Management tako dosega svoje cilje le, če dela v skladu z interesi lastnikov, kar pomeni, da ima poleg lastnih ciljev tudi cilje, ki so neposredno povezani s podjetjem oziroma lastniki podjetja, npr. rast podjetja, boljša učinkovitosti, večanje tržnega deleža itd. Ostali zaposleni si želijo predvsem zanimivo delo, ustrezno plačilo, varnost zaposlitve, dobro klimo in ustrezne delovne pogoje (Berk, Lončarski in Zajc 2006, 7).

Stranke so izjemno pomembna interesna skupina, saj so za podjetje osnovni nosilec prihodkov. Prav tako pa so tudi pomemben vir idej za inovacije in izboljšave proizvodov, ki jih ustvarja podjetje. Interes kupcev je, da od podjetja pridobijo proizvode pričakovane kakovosti, za ustrezno ceno ob pravem času in na pravem kraju.

Pomembna interesna skupina so tudi upniki oziroma posojilodajalci. Za podjetje lahko predstavljajo pomemben vir finančnih sredstev, saj je dolžniški kapital praviloma cenejši od lastniškega. Njihovi interesi so, podobno kot pri lastnikih, ekonomski, saj za

posojilo pričakujejo ustrezne obresti. Za upnike je pomembna varnost naložbe, saj za relativno nizke obresti v primerjavi z lastniki pričakujejo tudi ustrezno nizko tveganje.

Podjetje je neizbežno skupek različnih interesov, kar pomeni, da je tudi skupek različnih ciljev. Množico različnih ciljev, ki so si lahko med seboj tudi nasprotujoči, mora podjetje čimbolj uskladiti oziroma izdelati hierarhični sistem ciljev, ki bo te cilje povezal v celoto. Slikovit primer za to je čoln z veslači. Če bi vsak veslač veslal v svojo smer, bi se čoln gibal kaotično, če pa bi vsi veslači veslali usklajeno, s skupnim ciljem, bi čoln hitro napredoval proti svojemu cilju. Torej če sile delujejo v isto smer, se med seboj seštejejo in tako se poveča njihova skupna moč. Seveda pa ni dovolj, da je dosežen le skupni cilj, doseženi morajo biti tudi vsi posamezni cilji v okviru interesov, ki se stikajo v podjetju. Namreč vsak vstopa v podjetje zato, da bi dosegel neke svoje cilje. Podjetje je torej uspešno, če so izpolnjeni vsi zastavljeni cilji, v nasprotnem primeru je uspešnost podjetja le delna.

Gre torej za kompleksen sistem ciljev, zato je tudi poslovanje podjetja kompleksno, še bolj pa poslovanje podjetja postaja kompleksno zaradi vse bolj spreminjajočega se okolja. Vzporedno s tem postaja tudi merjenje uspešnosti podjetja vse bolj kompleksno, stari pristopi merjenja uspešnosti pa preprosto premalo informativni v smislu zagotavljanja kvalitativnih informacij.

2.3 Merjenje uspešnosti podjetja v novem poslovnem okolju

Organizacije že od nekdaj merijo uspešnost svojega poslovanja, kajti merjenje vpliva na obnašanje, delovanje in odločanje zaposlenih, omogoča primerjanje s tekmeci, odkriva področja za izboljšanje poslovanja in nakazuje potencialna razvojna področja. Različne študije potrjujejo, da so podjetja, ki merijo uspešnost svojega poslovanja, uspešnejša od tistih, ki tega ne izvajajo.

Skupaj z razvojem in spreminjanjem načina poslovanja in poslovnega okolja se spreminja tudi pogled na uspešnost poslovanja, s tem pa tudi način merjenja uspešnosti podjetja. Danes se podjetja glede razumevanja in celovitosti presojanja uspešnosti nahajajo na različnih razvojnih stopnjah. Razvoj merjenja uspešnosti namreč obsega šest stopenj (Bergant 1998, 98):

- Intuitivno presojanje uspešnosti, kjer prevladujejo količinsko izraženi cilji.
- Računovodsko presojanje uspešnosti, kjer potreba po vrednostnih kazalcih izpostavi pomen računovodsko ugotovljenega dobička in kazalnikov uspešnosti.
- Finančno presojanje uspešnosti – spoznanje o pomembnosti denarno razpoložljivega dobička, zato poudarek na stroških in strukturi financiranja.
- Ekonomsko presojanje uspešnosti – ekonomski dobiček (ekonomska dodana vrednost) je merilo uspešnosti – sovpada z raziskavami o tržni vrednosti delnic.

- Kombinirano presojanje uspešnosti – za dolgoročno uspešnost je potrebno razvijati vsa področja podjetja, še posebej t.i. mehke dejavnike uspešnosti.
- Celovito presojanje uspešnosti, ki mora ustrezno, to je v pravem razmerju, upoštevati dosežke ekonomskega in kombiniranega presojanja uspešnosti.

Skozi te razvojne stopnje so se kot posledica pomanjkljivosti predhodnih sistemov merjenja uspešnosti podjetij razvili številni novi sistemi, ki glede na svojo vlogo v managementu spadajo v zadnje izmed štirih glavnih področij managementa. Kralj (2003, 16) namreč piše o štirih temeljnih nalogah managerjev: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Merjenje uspešnosti torej spada v področje kontroliranja, ki pa je tesno povezano z začetnim področjem načrtovanja, saj gre pri kontroliranju za povratne informacije, ki predstavljajo temelje za načrtovanje. Takšna povezanost teh dveh področij je bistvena, saj kontroliranje, ki je samo sebi namen podjetju ne prinaša nikakršne dodane vrednosti, celo nasprotno, zmanjšuje uspeh podjetja, saj kot dejavnost ustvarja stroške. To upoštevajo tudi sodobni načini merjenja uspešnosti podjetja, saj merjenje vključujejo v proces strateškega managementa. Najpomembnejši vidik takšnih sistemov je zato njihova sposobnost, da merijo rezultate in njihove vzvode na način, ki usmerja delovanje podjetja skladno s postavljeno strategijo, poleg tega pa omogočajo preverjanje uspešnosti strategije. Czarnecki (1999, 85-104) kot bolj znane modele navaja ekonomsko dodano vrednost (angl. *economic value added* – EVA), obračunavanje stroškov po dejavnostih (angl. *activity-based costing* – ABC) in uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *balanced scorecard* – BSC).

Sodobno poslovno okolje torej narekuje drugačne načine merjenja uspešnosti podjetja, ki se pomembno razlikujejo od tradicionalnih. Osnovne razlike med sodobnimi in tradicionalnimi načini merjenja uspešnosti podjetja so prikazane v prilogi 1.

Bistvene so štiri razlike oziroma skupine razlik med sodobnim in tradicionalnim načinom merjenja uspešnosti podjetja. Prva je širina merjenja, ki podjetju omogoča zasledovati cilje različnih interesnih skupin oziroma udeležencev podjetja. Druga je usmerjenost v prihodnost, ki podjetju pomaga identificirati strategije, ki bodo zagotavljale prihodnji uspeh. Tretja je visoka prilagodljivost. Le ta je danes izjemnega pomena, saj se mora podjetje nenehno prilagajati spremembam v okolju, hkrati pa mora tem prilagoditvam slediti tudi sistem merjenja uspešnosti. Četrta pa je ta, da sodobni načini merjenja uspešnosti podjetja omogočajo sposobnost učenja celotne organizacije, kar je danes eden ključnih generatorjev konkurenčnih prednosti. Vsi ti bistveni elementi uspešnosti podjetja v novem poslovnem okolju so v zaključeno celoto zajeti v USK, ki ga bom v nadaljevanju podrobno obravnaval.

3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

3.1 Nastanek in razvoj uravnoveženega sistema kazalnikov

Začetki USK segajo v leto 1990. V ZDA je takrat potekala raziskava *Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti*, katere vodja je bil David Norton, Robert Kaplan pa je bil akademski svetovalec. Spodbuda za raziskavo je bilo prepričanje avtorjev, da postajajo obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se zanašajo zlasti na finančne in računovodske kazalnike, zastareli. V raziskavo so bili vključeni predstavniki večjega števila ameriških proizvodnih in storitvenih industrijskih podjetij iz različnih dejavnosti. Na osnovi študije različnih sistemov merjenja uspešnosti podjetij je nastal sistem, ki je bil kasneje poimenovan »uravnoveženi sistem kazalnikov« (Kaplan in Norton 2000, 8).

Kaplan in Norton sta torej zasnovala model USK, ki v osnovi pomeni nadgradnjo t.i. vodenja s pomočjo ciljev (angl. *management by objectives* – MBO), ki ga je v začetni obliki razvil že Drucker (Biloslavo 2006, 176). Glede na izsledke raziskave sta menila, da tradicionalni finančnoracunovodski model, ki temelji na merjenju preteklih dogodkov, ni primeren za podjetja informacijske dobe. Tradicionalni model ni dajal odgovora na vprašanje, kaj morajo podjetja storiti za dolgoročno uspešnost poslovanja, zato sta računovodskim in finančnim kazalnikom dodala nefinančne kazalnike in jih umestila v področja, ki so bistvena za uspešnost podjetja ter jih med seboj uravnovežila v celovit, zaokrožen sistem. Model sta prvotno oblikovala z namenom, da bi managerji lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja, pozneje pa sta model razvila v orodje za strateško upravljanje podjetja oziroma v orodje strateškega managementa.

3.2 Predstavitev in teoretični koncept uravnoveženega sistema kazalnikov

USK je managerski sistem oziroma orodje strateškega managementa, ki usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev, kar je veliko več kot zgolj merilni sistem uspešnosti poslovanja podjetja, čeprav podjetju omogoča tudi celovit pregled nad njegovo uspešnostjo. S svojo jasno začrtano usmerjenostjo na izpolnjevanje najpomembnejše naloge managementa – udejanjanje strategije – koncept zaobjema ključne vidike upravljanja in poslovanja. Osredotoča se torej predvsem na tiste vidike poslovanja, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov, kot so izpopolnjevanje znanja zaposlenih, inovativni proizvodi, partnerski odnos do kupcev in dobaviteljev, izkoriščanje neuporabljenih notranjih virov ter sposobnost hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja. Bistvene poteze USK se kažejo v postavitvi konkurenčne strategije, zaposlenih, ki to strategijo razumejo in jim je jasna njihova vloga pri njeni uresnitvi ter alokaciji virov na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev. USK v današnjem globalnem, naglo spreminjajočem se konkurenčnem okolju pomeni sočasno in

interaktivno uporabo strateškega merilnega instrumenta, ki v vsakem trenutku natančno pokaže, kje se podjetje nahaja glede na zastavljen končni cilj, z zagotavljanjem kvalitativnih povratnih informacij pa omogoča tudi pridobivanje novih znanj in spoznanj, ki so izhodišče za korekcije končnega cilja in strategije, ki vodi do tega cilja (Kaplan in Norton 2000, 4).

USK finančne kazalnike preteklosti dopolnjuje s kazalniki vzvodov prihodnje uspešnosti. Finančni kazalniki so namreč neprimerni za usmerjanje in ocenjevanje poti podjetja v konkurenčnem okolju. So kazalniki z zamikom, ki ne morejo zaobjeti precejšnjega dela vrednosti, ki so jo ustvarile ali uničile poteze managerjev v preteklem obdobju. Finančni kazalniki povedo nekaj o preteklih poslovnih odločitvah, vendar ne vsega, poleg tega pa ne ponujajo ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes in jutri za ustvarjanje prihodnje finančne vrednosti. USK ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo managerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost poslovanja s strankami, področja notranjih procesov in učenja zaposlenih povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan in Norton 2000, 33-36).

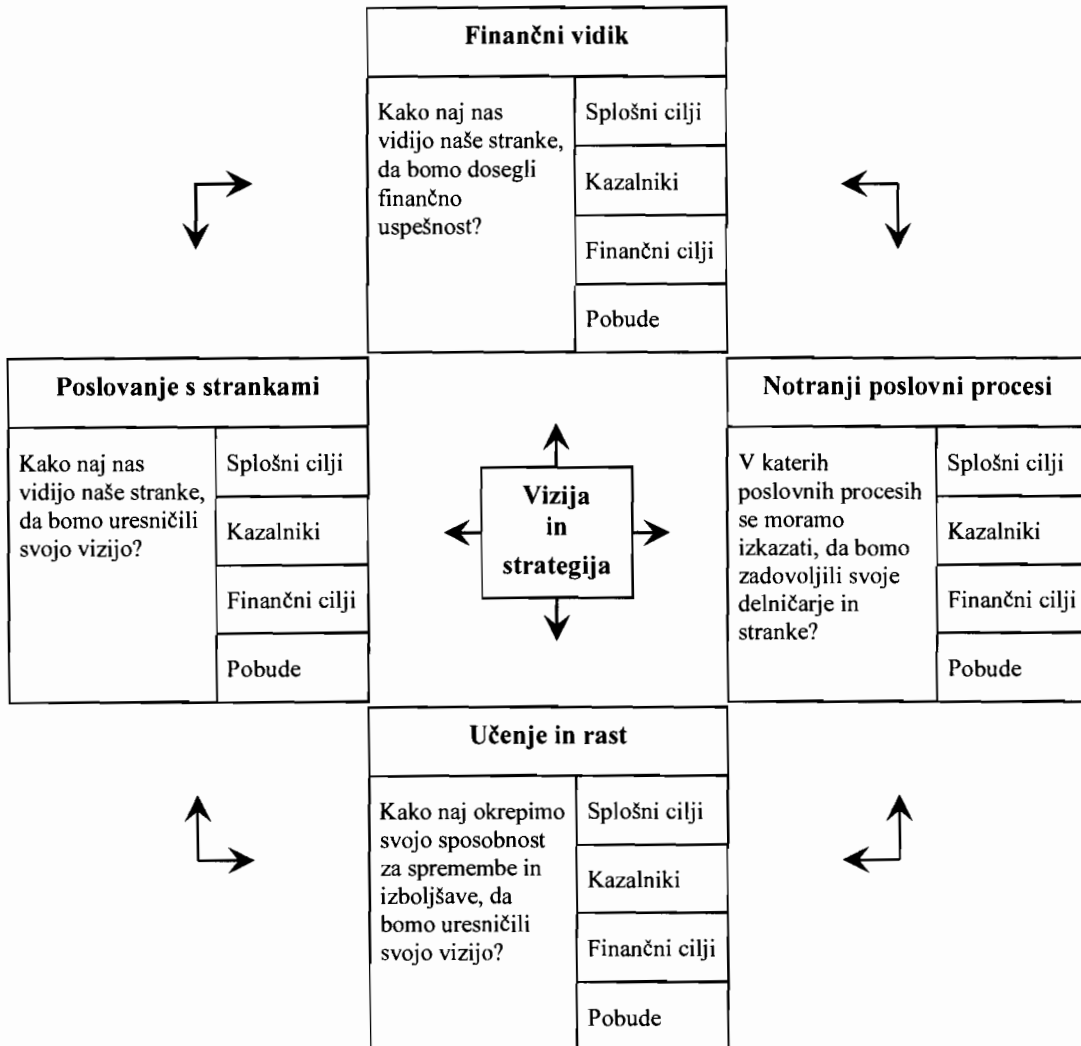
Kaplan in Norton (2000, 36-37) tudi poudarjata, da USK ni zgolj sredstvo za nadzorovanje obnašanja ter ocenjevanje preteklih rezultatov. Pravita, da bi moral biti uporabljen kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja, ne kot sistem nadzora. USK torej ni le sredstvo za merjenje, četudi morajo uporabniki znati meriti, preden upravljajo. USK namreč pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike uspešnosti podjetja. Slednje je v poslovni realnosti velik problem, s katerim se soočajo številna podjetja. Schatz (2000, 2) npr. navaja izjavo podpredsednika Balanced Scorecard Collaborative Geoffreya Fenwicka, da je le deset odstotkov organizacij sposobnih pretvoriti strategijo v merljive rezultate, vzroki za to pa so v neprilagodljivosti organizacij na spremembe v poslovnem okolju, zadržkih vodstev glede posredovanja strategije do najnižjih ravni v organizaciji in tudi dejstvu, da ljudje ne marajo biti ocenjevani.

USK zapolnjuje praznino večine managerskih sistemov. Gre za pomanjkanje sistematičnega procesa za izvajanje strategije in pridobitev povratnih informacij o njej. Managerski procesi, zgrajeni okrog USK, omogočajo organizaciji uskladitev in osredotočenje na izvajanje dolgoročne strategije. Če je uporabljen na tak način, USK postane temelj za vodenje podjetja (Kaplan in Norton 2000, 31).

Teoretični koncept USK v njegovo jedro, kot izhodišče sistema, postavlja temeljne podmene podjetja, ki se odražajo v poslanstvu, viziji, strateških ciljih in strategiji podjetja. Iz svojega jedra pa se sistem razširi v štiri področja, ki so ključna za doseganje uspešnosti podjetja in sicer: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. V ta štiri področja pa so umeščeni vzročno-

posledično povezani kazalniki oziroma vzvodi uspešnosti. Osnovni koncept USK prikazuje slika 3.1.

Slika 3.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Kaplan in Norton 2000, 21.

V vsakem izmed štirih vidikov so kazalniki obkroženi še s splošnimi cilji, finančnimi cilji in pobudami. Gre za to, da je znotraj vsakega vidika potrebno definirati splošne cilje za ta vidik, vzpostaviti kazalnike za merjenje doseganja teh celjev, nato določiti kvantitativne cilje za te kazalnike, na koncu pa podati pobude za izboljšanje glede na trenutno stanje. Poleg tega je smiselno kazalnike razdeliti v dve skupini in sicer na tiste, ki merijo rezultate za nazaj – *kazalnike z zamikom* in tiste, ki merijo dejavnike prihodnje uspešnosti – *vnaprejšnje kazalnike*.

USK je »odprt« sistem, saj ga podjetje lahko prilagodi glede na svoje potrebe, lahko mu doda kak nov vidik, lahko pa mu katerega tudi odvzame. USK je torej samo okvir za

izgradnjo individualnega modela za posamezno podjetje, kar je njegova pomembna prednost.

USK vzpostavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi kazalniki, med zunanji kazalniki za delničarje in stranke ter notranji kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Uravnoteženi so kazalniki rezultatov, ki so posledica preteklega dela in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje poslovanje. Prav tako pa so uravnoteženi ostri, objektivni, lahko določljivi kazalniki rezultatov in mehkejši, subjektivnejši vzvodi njihove uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 21-22).

Vsak od štirih vidikov USK zajema od štiri do sedem kazalnikov. To pomeni, da imajo v podjetjih sisteme z do 25 kazalniki. Ali je 25 kazalnikov preveč? Ali se je podjetje sposobno osredotočiti na 25 različnih stvari? Odgovor na obe vprašanji je ne. Če USK pomeni zgolj 25 neodvisnih kazalnikov, bo obvladovanje sistema za podjetje prezahtevno. USK je potrebno razumeti kot sredstvo ene strategije. Namreč kadar je razumljen kot izraz ene strategije, postane število kazalnikov irelevantno, saj so med seboj povezani v vzročno-posledično mrežo. Poleg tega je potrebno ločiti med *diagnostičnimi kazalniki*, katerih namen je nadzor nad poslovanjem in opozarjanje na dogodke, ki zahtevajo takojšnjo pozornost in *strateškimi kazalniki*, ki določajo in merijo strategijo za konkurenčni uspeh podjetja. V nekaterih podjetjih imajo na stotine, morda na tisoče kazalnikov, s katerimi spremljajo, ali poslujejo po pričakovanjih, in od katerih prejmejo znak, kdaj je treba ukrepati. Toda to niso vzvodi konkurenčnega uspeha. USK namreč ni nadomestilo za vsakodnevni merilni sistem podjetja. Kazalniki v uravnoteženem sistemu so izbrani tako, da pozornost managerjev in drugih zaposlenih usmerjajo k tistim dejavnikom, ki vodijo do konkurenčnega uspeha podjetja (Kaplan in Norton 2000, 172-174).

Naj na tem mestu še pojasnim, kaj je to kazalnik. Izraz kazalnik izhaja iz latinske besede »indicator« in pomeni znak oziroma dokaz nekega stanja ali procesa, ki se je ali pa se bo v bodoče šele pojavil v določenem okolju. Nekateri teoretiki definirajo kazalnik kot absolutno, drugi pa kot relativno število. Kazalniki so v analitski praksi prevladujoč element presoje, njihovo snovanje pa je odvisno od vsakokratnih informacijskih potreb analitika oziroma uporabnikov analitskih informacij. So zelo zgoščena merila v obliki absolutnih in relativnih števil, ki na enostaven način prikazujejo stanja in procese v podjetju, kar omogoča pregled nad podjetjem. V absolutnem smislu so to cene, vsote, razlike, srednje vrednosti ipd., v relativnem pa odstotki, koeficienti, indeksi ipd. Kazalniki morajo za uspešno opravljanje svoje funkcije imeti določene lastnosti: formalni pomen (odstotek, indeks), vrsto procesa ali pojava, objekt, enoto mere, čas in subjekt na katerega se nanaša, obeležje, ki je pomembno za upravljanje (Koletnik 1997, 45-46).

Pri izbiri kazalnikov za USK je pomembno izbrati takšne kazalnike, ki bodo najbolje sporočali strategijo podjetja. Niven (2002, 146-147) npr. navaja naslednje kriterije za izbor kazalnikov:

- povezanost s strategijo (merijo naj cilje, ki izražajo strategijo podjetja),
- številčna vrednost (vsak cilj, ki ga meri kazalnik, mora biti definiran številčno),
- dosegljivost (merijo naj realno dosegljive cilje),
- enostavnost (opredeljeni morajo biti tako, da jih razumejo vsi zaposleni),
- koristnost (merjenje naj prinaša podjetju koristne informacije).

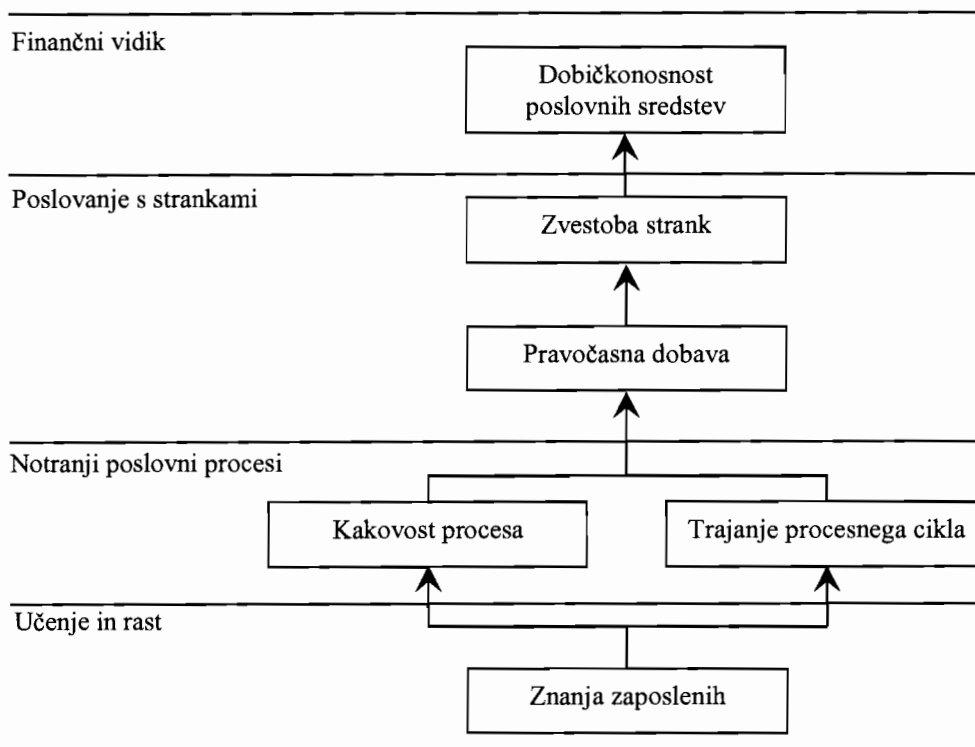
Kazalniki so torej merila, ki omogočajo presojanje uspešnosti. Pomagajo spremljati razvoj poslovanja v primerjavi s postavljenimi cilji. Na osnovi vsebine in vrednosti kazalnikov je mogoče oblikovati sodbe, ugotovitve, sklepe, ne nazadnje tudi ukrepe. Vendar je izrazna moč posameznih kazalnikov omejena, ker kažejo samo delni vpogled v dogajanje v podjetju. Boljši vpogled omogoča logično oziroma vzročno-posledično povezovanje medsebojno odvisnih kazalnikov v tematske sklope. Prav to je ena izmed osnovnih idej USK. Namreč, če so kazalniki za presojanje uspešnosti posameznih področij neuskklajeni, bodo vodili do neuskklajenih odločitev odločevalcev na posameznih področjih, saj bodo ti skušali vsak zase optimirati merjene rezultate, škodovali pa podjetju kot celoti. O pomembnosti povezovanja kazalnikov podrobneje pišejo Fisher (1992, 38) ter Kaplan in Norton (1992, 73).

Zaporedje vzrokov in posledic bi moralo prežemati vse štiri vidike USK, saj je strategija pravzaprav zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Tako bi moral pravilno sestavljen USK opisovati strategijo podjetja. Moral bi določiti in izrecno opredeliti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in vzvodi uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik sistema bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki organizaciji posreduje pomen strategije podjetja (Kaplan in Norton 2000, 41-43).

Kaplan in Norton (2000, 42) vzročno-posledično verigo razlagata z naslednjim primerom. Donosnost vložnega kapitala je lahko kazalnik finančnega vidika sistema, vzvod tega kazalnika (donosnosti vložnega kapitala) pa bi lahko bila vnovična naročila in povečana prodaja pri obstoječih strankah, kar je posledica visoke stopnje zvestobe strank. Tako je zvestoba strank vključena v sistem (znotraj vidika poslovanja s strankami), ker ima po pričakovanjih velik vpliv na dobičkonosnost poslovnih sredstev. Toda kako bo podjetje doseglo zvestobo strank? Analiza njihovih preferenc bi utegnila razkriti, da stranke zelo cenijo pravočasno dobavo. Pravočasna dobava naj bi torej vodila k večji zvestobi strank, to pa spet vodi k večji finančni uspešnosti. Veriga se nadaljuje z vprašanjem, v katerih notranjih procesih se mora podjetje izkazati, da bi doseglo pravočasno dobavo. Za čim manj zamud pri dobavi mora podjetje doseči kratek

čas trajanja ciklov v delovnih procesih in visokokakovostne notranje procese (kazalnika znotraj vidika notranjih poslovnih procesov). In kako podjetje to doseže? Odgovor se skriva v usposabljanju oziroma izboljševanju delovnih sposobnosti zaposlenih (vidik učenja in rasti). Tako se vzpostavi celotna veriga vzročno-posledičnih razmerij, ki je prikazana na sliki 3.2.

Slika 3.2 Veriga vzročno-posledičnih razmerij



Vir: Kaplan in Norton 2000, 42.

3.2.1 Finančni vidik

Finančni vidik USK odraža končne cilje podjetja. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija in njeno izvajanje podjetju prinaša želene rezultate. Hkrati predstavljajo osnovo za usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov USK, saj mora biti vsak kazalnik umeščen v verigo vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do želene finančne uspešnosti. Finančni vidik ima torej dvojno vlogo. Določa finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, določa pa tudi okvir ciljev, ki jim morajo slediti vsi cilji in kazalniki vseh drugih vidikov USK.

Finančni cilji se lahko močno razlikujejo glede na razvojno stopnjo podjetja. V nadaljevanju bom obravnaval tri najpomembnejše široke razvojne stopnje: rast, zrelost in upadanje.

Rast zajema tista podjetja, ki so na začetnih stopnjah svojega življenjskega cikla. Takšna podjetja imajo izdelke in storitve z velikim potencialom rasti. Za uresničitev

tega potenciala morajo precejšnja sredstva vložiti v razvoj in krepitev teh izdelkov in storitev, v oblikovanje in razširitev proizvodnih zmogljivosti, v gradnjo operativnih zmogljivosti, v sisteme, infrastrukturo in distribucijske mreže, ki bodo podpirale globalna razmerja, v razvoj in vzdrževanje odnosov s strankami. Podjetja na stopnji rasti lahko dejansko poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi in nizko tekočo donosnostjo vloženega kapitala. Vlaganja v prihodnost namreč utegnejo zahtevati več gotovine, kot je lahko podjetje ustvari z omejenim obsegom obstoječih izdelkov, storitev in strank. Splošna finančna cilja za podjetje na stopnji rasti sta stopnja rasti prihodkov in stopnja rasti prodaje na ciljnih trgih (Kaplan in Norton 2000, 58).

Podjetja na stopnji zrelosti so še vedno privlačna za vlaganja in reinvestiranje, vendar morajo dosegati visoke donose vloženega kapitala. Od takšnih podjetij se pričakuje, da bodo obdržala svoj tržni delež in ga morda iz leta v leto nekoliko povečevala. Naložbeni projekti bodo usmerjeni bolj k odpravljanju ozkih grl, povečevanju zmogljivosti ter pospeševanju nenehnih izboljšav, ne pa k vlaganjem, usmerjenim k dolgoročnemu povračilu in rasti, kakor v podjetjih na stopnji rasti. Primarni finančni cilji bodo povezani z dobičkonosnostjo. Tovrstni cilji se lahko izrazijo z uporabo kazalnikov, povezanih z računovodskim dobičkom, kot so npr. dobiček iz poslovanja (angl. *earnings before interests and taxes* – EBIT), donosnost naložbe (angl. *return on investment* – ROI), donosnost kapitala (angl. *return on equity* – ROE), donosnost sredstev (angl. *return on assets* – ROA) in ekonomska dodana vrednost (angl. *economic value added* – EVA). Zrel potrošni izdelek ali storitev, pa se lahko zaradi nenehnih tehnoloških, tržnih ali zakonskih sprememb spremeni v izdelek ali storitev z velikim potencialom rasti. Taka sprememba bi popolnoma preusmerila finančne in investicijske cilje podjetja. Zato je potrebno ustreznost finančnih ciljev občasno, najmanj pa enkrat letno preverjati (Kaplan in Norton 2000, 58-60).

Podjetja na stopnji upadanja ne upravičujejo več večjih vlaganj razen za vzdrževanje opreme in zmogljivosti, ne pa za razširitev ali gradnjo novih. Vsak naložbeni projekt mora imeti natančno določene, kratke dobe vračanja. Glavni cilj podjetja je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje, saj morajo kakršnakoli vlaganja dati takojšnja in zagotovljena denarna povračila. Računovodski kazalniki – kot so donosnost naložbe, ekonomska dodana vrednost in dobiček iz poslovanja – niso tako pomembni, saj so bila največja vlaganja že opravljena. Končni cilj ni čimvečja donosnost naložb, ki bi lahko managerje spodbudila k iskanju dodatnih naložbenih sredstev na podlagi projekcij prihodnjega dobička. Pomembnejši je cilj, da se v podjetje vrne čim več denarja od vseh preteklih naložb. Splošna končna finančna cilja za podjetje na stopnji upadanja sta tako lahko denarni tok iz poslovanja (angl. *cash flow* – CF) in zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih oziroma zmanjšanje obratnih sredstev (Kaplan in Norton 2000, 59-60).

Primarni finančni cilji za podjetja na različnih razvojnih stopnjah se torej zelo razlikujejo. Finančni cilji na stopnji rasti poudarjajo rast prodaje, na stopnji zrelosti poudarjajo čim večji donos vloženega kapitala s finančnimi kazalniki, kot so dobiček iz poslovanja, donosnost naložbe in ekonomska dodana vrednost, na stopnji upadanja pa poudarjajo denarni tok. Naložbeni projekti se ocenjujejo z diskontiranjem denarnih tokov oziroma neto sedanjo vrednostjo (angl. *net present value* – NPV).

Teorija poslovnih strategij obravnava več različnih temeljnih strateških usmeritev, ki jim lahko sledi podjetje. Tri osnovne usmeritve, ki oblikujejo strategijo podjetja, s tem pa tudi ključne finančne cilje oziroma kazalnike so (Kaplan in Norton 2000, 61-62):

- rast in splet prihodkov (razširitev ponudbe, obračanje k novim strankam oziroma trgov, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo, določanje ustreznih cen izdelkov in storitev),
- zmanjševanje stroškov, izboljševanje produktivnosti (zmanjševanje neposrednih in posrednih stroškov, delitev oziroma skupna uporaba sredstev),
- izraba sredstev, naložbena strategija (zmanjševanje količine obratnega kapitala, boljši izkoristek osnovnih sredstev z usmerjanjem poslov k sredstvom, ki niso povsem izkoriščena in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov).

Kombinacije razvojnih faz s tremi strateškimi usmeritvami in pripadajoči kazalniki so prikazane v prilogi 2. Kazalniki oziroma vzvodi finančnega vidika morajo biti prilagojeni panogi, konkurenčnemu okolju in strategiji podjetja, hkrati pa morajo biti vsi cilji in kazalniki drugih vidikov sistema povezani z doseganjem ciljev finančnega vidika. To načelo tako izrecno priznava, da je dolgoročni cilj podjetja ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje (Kaplan in Norton 2000, 71).

3.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Danes so v konkurenčni tekmi zmagovita tista podjetja, ki znajo najbolje zadovoljiti in razveseliti svoje ciljne kupce. To pomeni, da se mora podjetje osredotočiti na tiste skupine odjemalcev, ki jih je sposobno zadovoljiti uspešneje od konkurence.

V preteklosti so se podjetja lahko osredotočila na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij. Toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci lahko prehitijo z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam in potrebam strank. Tako podjetja svojo pozornost zdaj usmerjajo navzven, proti strankam. Poslanstvo in vizija podjetja navadno izražata cilj, da bi »dosegli vodilni položaj pri zagotavljanju vrednosti našim strankam« in da bi »bili za svoje stranke dobavitelj številka ena«. Čeprav vsa podjetja za svoje stranke ne morejo biti dobavitelj številka ena, je težko oporekati izjavam, polnim navdiha, ki vse zaposlene usmerjajo v zadovoljevanje potreb strank. Če želijo podjetja

dosegati dolgoročno finančno uspešnost, morajo nedvomno oblikovati in dobavljati izdelke in storitve, ki jih stranke cenijo (Kaplan in Norton 2000, 73).

Cilj vidika poslovanja s strankami je poudariti pomembnost osredotočenosti na stranko. Pogled strank na organizacijo je zelo pomemben za ohranjanje tekočih in pridobivanje novih poslov, zato mora organizacija budno spremljati odnos strank do podjetja. Podjetje mora najti optimalno kombinacijo ponudbe, cene in odnosov, za zadovoljitev tistih strank, ki bodo podjetju omogočale doseganje v finančnem vidiku zastavljenih ciljev.

Podjetja, ki skušajo biti vse za vsakogar, so ponavadi na koncu nič za nikogar. Zato morajo opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter nato izbrati tiste, na katerih so se odločila tekmovati. Opredeljevanje ponudb, ki jih bodo ponudila ciljnim segmentom, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Tako ta vidik v USK preoblikuje poslanstvo in strategijo podjetja v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov. Torej potem, ko podjetje opredeli svoje tržne segmente in se usmeri nanje, se lahko posveti ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. Podjetja navadno izberejo dva tipa kazalnikov za svoj vidik poslovanja s strankami. Prvi tip so splošni kazalniki, ki jih uporabljajo tako rekoč vsa podjetja. Ker se ti kazalniki, kot so zadovoljstvo strank, tržni delež in ohranjanje strank, pojavljajo v mnogih sistemih, spadajo v t.i. osnovno skupino kazalnikov. Drugi tip kazalnikov so vzvodi uspešnosti pri poslovanju s strankami, po katerih se podjetje loči od tekmecev. Ti podajajo odgovor na vprašanje, kaj mora podjetje ponuditi svojim strankam, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja oziroma pridobivanja strank in tržnega deleža. Kazalniki vzvodov uspešnosti zajemajo ponudbo, ki jo bo podjetje skušalo posredovati svojim ciljnim segmentom strank (Kaplan in Norton 2000, 74-77).

Najprej bom obravnaval osnovno skupino kazalnikov, ki so prikazani v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Osnovna skupina kazalnikov vidika poslovanja s strankami

Tržni delež	Odstotek poslov na določenem trgu (glede na št. strank, št. enot).
Pridobivanje strank	Stopnja, po kateri podjetje pridobiva nove stranke oziroma posle.
Ohranjanje strank	Stopnja, po kateri podjetje ohranja odnose z obstoječimi strankami.
Zadovoljstvo strank	Stopnja zadovoljstva strank glede na posebna merila znotraj ponudbe.
Dobičkonosnost strank	Čisti dobiček od stranke, ko odštejemo odhodke za njeno oskrbovanje.

Vir: Kaplan in Norton 2000, 78.

Ko se določi ciljna skupina strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Statistični uradi in druge institucije lahko zagotovijo ocene skupne velikosti trga. Eden izmed

kazalnikov tržnega deleža je lahko odstotek poslov od primarnih strank, tistih, s katerimi ima podjetje dolgoročne partnerske odnose. Podjetja pa lahko uporabijo še drug kazalnik tržnega deleža: delež naročil med posli teh strank (t.i. »delež v denarnicah« strank). Tak kazalnik zagotavlja podjetju trdno usmeritev, ko poskuša pri svojih ciljnih kupcih z izdelki oziroma storitvami, ki jih ponuja, doseči prevlado (Kaplan in Norton 2000, 77-79).

Ponavadi si podjetja, ki si želijo razširiti poslovanje, zastavijo cilj povečanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. S kazalnikom pridobivanja strank se spremlja stopnja, po kateri podjetje pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank bi se lahko merilo s številom novih strank ali skupno prodajo novim strankam v ciljnih segmentih (Kaplan in Norton 2000, 79).

Zaželen način vzdrževanja ali povečevanja doseženega tržnega deleža v ciljnih segmentih strank je gotovo ohranjanje obstoječih strank v teh segmentih. Vpogled v različne raziskave dobičkonosnosti podjetij nakazuje velik pomen ohranjanja strank. Podjetja, ki lahko brez težav opredelijo svoje stranke, zlahka preverijo, kako uspešna so v ohranjanju strank v posameznih obdobjih. Poleg ohranjanja strank pa lahko podjetja merijo zvestobo strank tudi z odstotkom povečanega poslovanja z obstoječimi strankami (Kaplan in Norton 2000, 79).

Pridobivanje in ohranjanje strank je pogojeno z zadovoljevanjem njihovih potreb. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje na tem področju. Pomen zadovoljstva strank verjetno ni nikjer precenjen. Novejše raziskave so pokazale, da samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank ni dovolj za doseganje visoke stopnje zvestobe, za ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost. Samo kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko podjetje računa na ponoven nakup (Jones in Sasser 1995, 88-99).

Zadovoljstvo strank je mogoče meriti na različne neposredne in posredne načine s kazalniki, kot so npr. odstotek strank, pripravljenih na ponovni nakup, odstotek stalnih strank, stopnja rasti prodaje obstoječim strankam. Tri skupine dejavnikov, ki bistveno vplivajo na zadovoljstvo strank so čas, kakovost in cena. Prikazane so v tabeli 3.2. Poleg tega pa na zadovoljstvo strank vpliva tudi prostor, ki ne spada v nobeno od teh skupin. Prostor je zelo pomemben dejavnik zadovoljstva strank. Za izdelek je pomembno, da se nahaja ob pravem času tudi na pravem mestu, v nasprotnem primeru se lahko stranka znajde v zelo neprijetni situaciji. Prav tako je prostor pomemben pri storitvah, saj ni vseeno, ali se le te izvajajo pri stranki, pri ponudniku, ali na nekem drugem mestu. Poleg tega je v okviru prostora pomembnih še mnogo dejavnikov, kot so npr. urejenost in izgled poslovnih prostorov in okolice, zadostno število parkirnih mest ipd.

Tabela 3.2 Tri skupine dejavnikov oziroma kazalnikov zadovoljstva strank

ČAS	KAKOVOST	CENA
Čas od ideje do trženja proizvoda	Pogostost napak (odstotek okvar)	Konkurenčnost cene proizvoda
Povprečni odzivni čas na povpraševanje	Število reklamacij v času garancije	Konkurenčnost cene dobave
Čas od povpraševanja do dobave	Stroški za garancije	Količina in vrednost popustov
Čas od naročila do dobave	Stopnja povpraševanja po servisu	Razmerje med dejansko in pričakovano ceno
Odstotek pravočasnih dobav	Število svetovalnih ur na odjemalca	Stalnost cene (maloštevilnost sprememb)
Povprečni čas zamude dobave	Odstotek izboljšanih proizvodov	Stalnost cene (majhna velikost sprememb)
Čas za izvedbo storitve		

Vir: Prilagojeno po Kaplan in Norton 2000, 94-100.

Če je podjetje uspešno pri prvih štirih kazalnikih na področju poslovanja s strankami, to še ne pomeni, da ima podjetje dobičkonosne stranke. Ker sta zadovoljstvo strank in visok tržni delež le sredstvo za doseg večjih finančnih donosov, bodo podjetja verjetno želela meriti ne le obseg poslovanja s strankami, ampak tudi dobičkonosnost tega poslovanja. Sistemi obračunavanja stroškov po aktivnostih podjetjem omogočajo merjenje dobičkonosnosti strank. Finančni kazalnik, kot je dobičkonosnost strank, lahko pokaže, da določene ciljne stranke niso dobičkonosne. Večja verjetnost je, da se to zgodi z novo pridobljenimi strankami, pri katerih se morajo prizadevanja za pridobitev šele pokriti. V takih primerih postane dobičkonosnost strank temelj za ohranjanje ali odvrčanje nedobičkonosnih strank. Takšne nove, trenutno nedobičkonosne stranke, pa so še zmeraj veliko vredne zaradi svojega potenciala rasti (Kaplan in Norton 2000, 81).

Osnovna skupina kazalnikov vidika poslovanja s strankami se poveže v sklenjeno vzročno-posledično verigo kot prikazuje slika 3.3.

Slika 3.3 Povezani osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



Vir: Kaplan in Norton 2000, 78.

Iz slike 3.3 je razvidno, da zadovoljstvo strank vpliva na pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih strank, ta dva dejavnika pa vplivata na dobičkonosnost strank in tržni delež, ki ga ima podjetje na trgu.

Osnovno skupino kazalnikov vidika poslovanja s strankami dopolnjujejo vzvodi uspešnosti (vnaprejšnji kazalniki), ki so tesno povezani s ponudbo, ki jo podjetje pripravi za stranke. Ponudba je namreč ključni koncept za razumevanje vzvodov osnovnih kazalnikov, torej dejavnikov, ki vplivajo na vrednost osnovnih kazalnikov. Značilnosti ponudbe je mogoče razporediti v tri kategorije (Kaplan in Norton 2000, 82):

- lastnosti izdelkov ali storitev, ki vključujejo njihovo funkcionalnost, kakovost in ceno,
- odnos s strankami, ki vključuje dobavo izdelka, skupaj z odzivnim in dobavnim časom ter mnenje stranke o nakupu,
- imidž in ugled, ki izražata neoprijemljive dejavnike, ki stranko pritegnejo k nakupu.

3.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

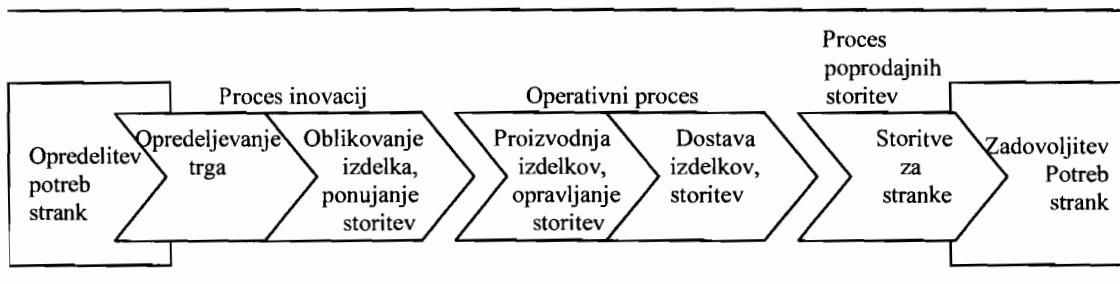
Vidik notranjih poslovnih procesov obsega tiste procese, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje. Funkcije podjetja, ki zagotavljajo vrednost proizvoda oziroma storitve podjetja, oblikujejo verigo medsebojno povezanih dejavnosti oziroma notranjo verigo vrednosti.

Vsa podjetja težijo k izboljšanju kakovosti, skrajšanju trajanja ciklov, povečevanju donosov, povečevanju pretoka in zniževanju stroškov svojih notranjih poslovnih procesov. Osredotočanje izključno na krajšanje trajanja ciklov, izboljševanje pretoka, kakovosti in stroškov obstoječih procesov podjetja ne vodi nujno do posebno konkurenčne stopnje usposobljenosti. Če vsi poslovni procesi podjetja niso boljši od poslovnih procesov konkurentov glede kakovosti, časovnih rokov, produktivnosti in stroškov, bodo izboljšave le olajšale preživetje podjetja, ne bodo pa vodile do izrazitih in obranljivih konkurenčnih prednosti. Zato ponavadi v podjetjih najprej opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa določijo cilje in kazalnike uspešnosti za vidik notranjih poslovnih procesov. Takšen vrstni red namreč podjetjem omogoča, da usmerijo kazalnike uspešnosti notranjih poslovnih procesov na tiste procese, ki bodo izpolnili cilje poslovanja s strankami in cilje delničarjev. Podjetja morajo zato znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, lahko tudi nove, pri katerih se morajo odlikovati. Vsako podjetje ima lasten niz procesov, ki ustvarjajo vrednost. Ti procesi tvorijo verigo vrednosti (slika 3.4), ki je sestavljena iz treh osnovnih skupin poslovnih procesov,

predstavlja pa le osnovni okvir oziroma model, ki ga podjetje lahko prilagodi glede na svoje potrebe (Kaplan in Norton 2000, 101-105, 113-115):

- Proces inovacij. Raziskovanje nastajajočih in prikritih potreb strank in oblikovanje izdelkov in storitev za zadovoljevanje teh potreb.
- Operativni proces. Začne se s sprejemanjem naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki. Poudarjen je pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne proizvodnje in dostave konkretnih izdelkov in storitev konkretnim strankam. To področje je mogoče meriti s kazalniki kakovosti, trajanja poslovnih ciklov in stroškov operativnih procesov, s kazalnikom fleksibilnosti in kazalnikom posebnih značilnosti izdelkov ali storitev, ki prepričajo stranke in pomembno vplivajo na operativne procese podjetja.
- Proces poprodajnih storitev. Po opravljeni prodaji ali dobavi podjetje strankam ponudi storitve, ki povečujejo vrednost kupljenih izdelkov in storitev. Gre za izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo zavržil ter obdelavo plačil, kot je na primer poslovanje s kreditnimi karticami. Nekatera podjetja se dobro zavedajo, da je vsakršna prekinitev delovanja njihovih proizvodov lahko izredno draga in neprijetna tudi za njihove stranke. Zato takšna podjetja ponujajo hitre in zanesljive storitve, s katerimi zagotavljajo čim manj oziroma čim krajše prekinitve.

Slika 3.4 Model notranje verige vrednosti vidika notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan in Norton 2000, 105.

Inovacije so danes bistvenega pomena, zato je proces inovacij odločilen notranji proces podjetja. Biti uspešen, učinkovit in pravočasen v procesu inovacij je za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakodnevnih operativnih procesov. Proces inovacij je daljši del poti ustvarjanja vrednosti in je sestavljen iz dveh delov. Prvi del obsega tržne raziskave, ki omogočajo opredelitev velikosti trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določanje cen ciljnih izdelkov in storitev. Ko začnejo podjetja razvijati svoje notranje procese, s katerimi zadovoljujejo specifične potrebe strank,

postane ključnega pomena pridobivanje natančnih in veljavnih podatkov o velikosti trga in preferencah strank. Poleg analiziranja obstoječih in potencialnih strank lahko prvi del procesa inovacij vključuje tudi popolnoma nove priložnosti in trge za izdelke in storitve, ki jih ponuja podjetje. Hamel in Prahalad (1994, 84,100-101) opisujeta takšen proces kot iskanje praznin oziroma priložnosti, ki obstajajo nekje med tistimi obstoječimi poslovnimi opredelitvami, ki temeljijo na izdelkih ali storitvah podjetja. Drugi del procesa inovacij so informacije o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov oziroma storitev. Tako se v drugem delu procesa inovacij izvajajo (Kaplan in Norton 2000, 106-108):

- osnovne raziskave za razvoj popolnoma novih izdelkov in storitev,
- uporabne raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij,
- uvajanje novih izdelkov in storitev na trg.

Danes podjetja črpajo konkurenčne prednosti predvsem iz nepretrganega toka inovativnih izdelkov in storitev, kar pomeni, da je proces raziskav in razvoja postal pomembnejši člen verige vrednosti poslovanja kot v preteklosti. Uspeh procesa raziskav in razvoja oziroma inovacij morajo podjetja zato spodbujati in ovrednotiti s posebnimi cilji in kazalniki.

Nekateri kazalniki za merjenje uspešnosti vidika notranjih poslovnih procesov so po področjih zbrani in prikazani v prilogi 3.

3.2.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je četrti, zadnji vidik USK. Tu mora podjetje opredeliti cilje in kazalnike oziroma vzvode učenja in rasti podjetja. Cilji, ki so postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora podjetje kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost. Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, opredeljenih v ostalih treh vidikih. Cilji vidika učenja in rasti so vzvod za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih. USK še posebej poudarja pomen vlaganj v prihodnost, vendar tu ne gre le za običajne naložbe, kot so nova oprema in raziskave ter razvoj novih izdelkov in storitev. Vlaganja v opremo in raziskave ter razvoj so seveda pomembni, vendar sama po sebi niso dovolj. Podjetje mora investirati v svojo infrastrukturo – ljudi, sisteme in postopke – če želi doseči dolgoročne ambiciozne finančne cilje (Kaplan in Norton 2000, 135).

Investicije v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in postopkov se v podjetjih običajno obravnavajo kot stroški določenega obdobja in se ocenjujejo na osnovi kratkoročnih finančnih rezultatov. To pomeni, da je zniževanje takšnih investicij preprost način za doseganje dodatnih kratkoročnih dobičkov. Posledica pa je dolgoročna

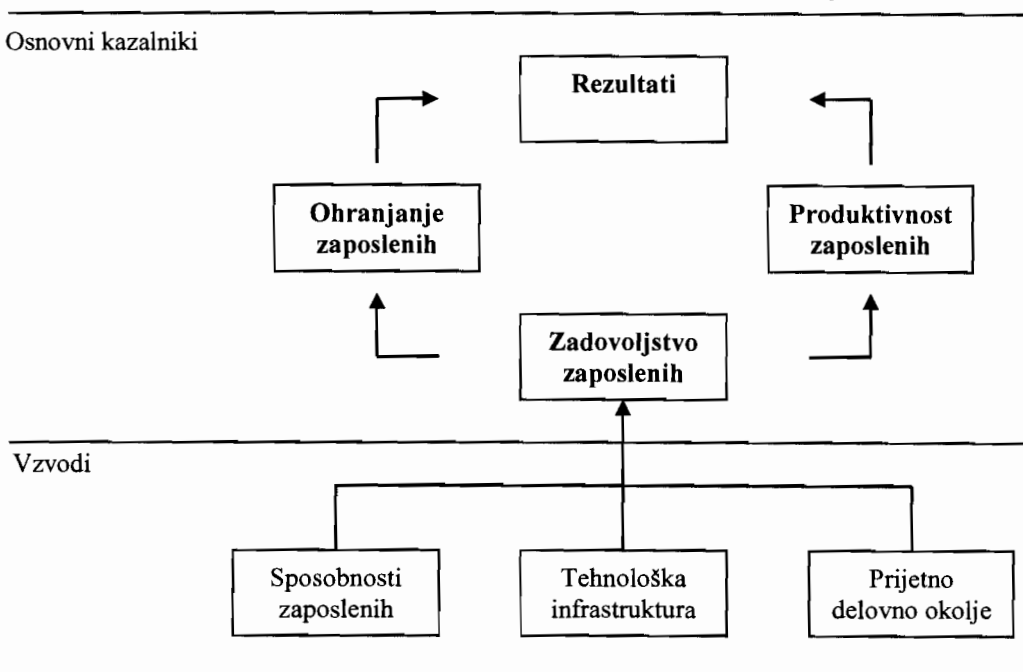
neuspešnost podjetja, ki izhaja iz nezmožnosti nadgrajevanja sposobnosti zaposlenih, sistemov in postopkov (Huseman in Goodman 1999, 69). Kljub temu nekatera vodstva izvajajo takšne aktivnosti, saj upajo na to, da se bodo slabosti pokazale šele pri njihovih naslednikih (Kaplan in Norton 2000, 135).

Vidik učenja in rasti se deli na tri področja (Kaplan in Norton 2000, 136):

- sposobnosti zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Vzročno-posledična razmerja v vidiku učenja in rasti prikazuje slika 3.5.

Slika 3.5 Vzročno-posledične povezave kazalnikov vidika učenja in rasti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 138.

Z doseganjem ciljev vidika učenja in rasti si podjetje bistveno poveča možnosti doseganja ciljev ostalih treh vidikov. Tako na primer vzvodi, kot so sposobnosti zaposlenih, tehnološka infrastruktura in prijetno delovno okolje neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pa bistveno vpliva na produktivnost dela in ohranjanje ključnih zaposlenih v podjetju. Vse to pa se odseva v rezultatih drugih treh vidikov.

Ena največjih sprememb v mišljenju managementa je sprememba vloge zaposlenih v podjetju. Gre za novo managersko filozofijo o prispevku zaposlenih k uspešnosti podjetja. Danes je večina rutinskega dela avtomatiziranega: proizvodni procesi z računalniškim nadzorom so nadomestili delavce pri rutinskih procesih proizvodnje,

obdelave in montaže. Storitvena podjetja dajejo svojim strankam možnost neposrednega dostopa do procesiranja transakcij z naprednimi informacijskimi in komunikacijskimi sistemi. Hkrati za uspeh podjetja ni več dovolj le ponavljati isto delo na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti. Podjetja se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo ohraniti relativno uspešnost. In če v organizaciji želijo prerasti uspešnost svojega finančnega poslovanja in poslovanja s strankami, ni dovolj vztrajati pri standardnih postopkih, ki jih vzpostavi management. Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami morajo priti od zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam. Tak premik zahteva dodatna usposabljanja zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati. Sposobnosti in uspešnost zaposlenih se lahko merijo s tremi kazalniki oziroma področji kazalnikov (Kaplan in Norton 2000, 136-138):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v podjetju,
- produktivnost zaposlenih.

Kazalnik zadovoljstva zaposlenih neposredno vpliva na produktivnost in ohranjanje zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se meri z letnimi ali periodičnimi raziskavami oziroma anketami. Ankete, izvedene po daljših dopustih (npr. po poletnih počitnicah), običajno pokažejo boljše rezultate, kot tiste, ki so izvedene pred takimi dopusti. Takšno razliko si je mogoče razlagati z različno stopnjo utrujenosti zaposlenih, zato ni vseeno kdaj se tovrstne raziskave izvajajo.

Cilj ohranjanja zaposlenih je, da se v organizaciji zadržijo ljudje na ključnih delovnih mestih. Njihov odhod bi namreč lahko ogrozil stabilnost ali celo obstoj podjetja. Poleg tega običajno podjetja v ključne kadre vlagajo veliko sredstev, zato tak odhod za podjetje pomeni izgubo intelektualnega kapitala oziroma vloženih sredstev, hkrati pa stroške za iskanje in uvajanje primerne nadomestnega kadra. Ohranjanje zaposlenih meri kazalnik odstotka zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih, njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Za povečevanje produktivnosti je zelo pomembno kako in koliko management motivira zaposlene. V teoriji managementa je zelo znana in uporabljana Maslowova hierarhija potreb, ki je uporabna tudi na področju motivacije. Po tej hierarhiji posameznik ne teži k izpolnjevanju potreb na višjih ravneh, če niso zadovoljene potrebe na nižjih ravneh. Management mora opredeliti stopnjo, na kateri se nahajajo zaposleni, hkrati pa tudi njihove preference. Tako lahko potem uporabi najprimernejša sredstva oziroma načine za motiviranje zaposlenih. Čimbolj sistematično je to področje urejeno, boljše rezultate daje, le te pa je tudi lažje meriti. Kazalniki na

tem področju so lahko prihodki na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega, število strank na zaposlenega, število transakcij na zaposlenega ipd.

Za doseganje ciljev vidikov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov sta potrebna motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj, vendar to še ni dovolj. Če želimo, da zaposleni uspešno delujejo v današnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu podjetja s stranko. Prav tako morajo biti seznanjeni, v kateri segment spada posamezna stranka, da lahko ocenijo, koliko napora morajo vložiti ne le v zadovoljevanje trenutnih potreb stranke, temveč tudi v spoznavanje in izpolnjevanje porajajočih se potreb. Če zaposleni v operativi dobijo hitro, pravočasno in natančno povratno informacijo o novem izdelku ali storitvi, lahko management od njih pričakuje podporo pri programu izboljševanj, v katerem zaposleni sistematično odpravljajo napake in previsoke stroške, trajanje in izmet v proizvodnem sistemu. Zato podjetja potrebujejo zmogljive informacijske sisteme (Kaplan in Norton 2000, 143-145).

Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim podjetje zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu podjetja, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu podjetja in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Učinki motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih se lahko v podjetju merijo na različne načine. Najbolj preprost in pogosto uporabljen kazalnik je število zamisli oziroma idej na zaposlenega. Kazalnik meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja podjetja. Pomen kazalnika se poveča, če je vzpostavljen še komplementarni kazalnik, število uresničenih zamisli. Ta kazalnik spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacijo, da so v podjetju njihovi predlogi cenjeni in da se jih obravnava resno (Kaplan in Norton 2000, 145).

V prilogi 4 so zbrani kazalniki celotnega vidika učenja in rasti.

3.2.5 Dodaten vidik: vidik odnosov z dobavitelji

S proučevanjem USK oziroma njegovih štirih vidikov sem prikazal teoretični koncept, ki stoji za osnovnim modelom USK, kot sta ga zasnovala avtorja Kaplan in Norton. Na tem mestu se seveda vsakemu raziskovalcu pojavijo vprašanja, kot so: ali je osnovni model dober, ali ustreza poslovni realnosti, ali zares celovito zajema bistvene prvine oziroma komponente poslovanja podjetja, ali bi se ga dalo izboljšati. Odgovor na vsa vprašanja je da. Najbolj seveda vznemirja zadnje vprašanje oziroma odgovor nanj. Zakaj? V začetnem delu diplomske naloge sem predstavil tematiko novega poslovnega

okolja, v okviru katere sem poudaril pristop k razumevanju podjetja kot točke, v kateri so skoncentrirani različni interesi – interesne skupine oziroma udeleženci podjetja. Poleg lastnikov so namreč v podjetju udeležene še druge interesne skupine: zaposleni, kupci, dobavitelji, upniki, država in tudi celotna družba. Ob predpostavki oziroma dejstvu, da se USK osredotoča na strateško pomembna področja za podjetje, hkrati pa zasleduje interesni pristop k razumevanju podjetja, se pokaže manjkajoči element USK: odnosi z dobavitelji.

Dobavitelji so namreč pomembna interesna skupina oziroma udeleženci podjetja, ki so za podjetje strateškega pomena. Pravzaprav so tako pomembni udeleženci podjetja, da je za njih smiselno oblikovati posebno področje oziroma peti vidik USK. Tu moram poudariti, da ne gre za prilagajanje osnovnega modela konkretnemu podjetju, ampak dopolnitev samega osnovnega modela.

Najprej razmislek, zakaj so dobavitelji za podjetje strateškega pomena. Dobavitelji se nahajajo na samem začetku verige vrednosti podjetja. Nikakor ni vseeno, kakšen je začetek te verige oziroma kako podjetje upravlja svoje vhodno področje, saj to determinira celotno verigo vrednosti podjetja, s tem pa tudi končno vrednost, ki jo podjetje doda. Primer takšne determinacije je proizvodno podjetje, ki prejme vhodne proizvode neustrezne kakovosti. Možna sta dva scenarija. Ali podjetje sprejme proizvode in s tem kompromitira svoj proizvodni proces (prilagoditve opreme ipd.) in svoje proizvodne stroške, nato pa strankam posreduje proizvode, ki ne ustrezajo imidžu in ugledu podjetja, te proizvode proda po nižji ceni in končno izgubi del prihodkov, v kombinaciji s povečanjem stroškov še dodatno poslabša finančne rezultate, v najslabšem primeru pa še izgubi obstoječ tržni delež in poslabša pozicijo svoje blagovne znamke. Ali pa takšne proizvode zavrne, tvega zastoj proizvodnje, izpad prihodkov, povišanje stroškov na enoto, zamude pri dobavljanju svojih proizvodov strankam ipd. Vse naštetost vodi v slabše finančne rezultate in slabši ugled podjetja. Seveda pa velja tudi obratno, čim boljše je upravljanje vhodnega področja, boljše končne rezultate lahko podjetje pričakuje. Zelo podobno velja tudi za storitvena podjetja.

Vidik odnosov z dobavitelji je lahko koncipiran na osnovi šestih temeljnih področij. Ta področja predstavljajo osnovo, na podlagi katere lahko podjetje sestavi sistem kazalnikov za vidik odnosov z dobavitelji. Ta področja so:

- čas,
- kakovost,
- plačilna politika,
- transportna politika,
- oblika in tesnost sodelovanja,
- obvladovanje tveganja.

V področje časa spadajo kazalniki, kot so npr. pravočasnost dobav, konstantnost dobav, odstotek zamud in povprečni čas zamud, pravočasno naročanje, povprečni odzivni čas dobavitelja ipd. Prav tako spada v to področje uporaba konceptov »ravno ob pravem času« (angl. *just in time* – JIT) in »za vsak slučaj« (angl. *just in case* – JIC).

Pri kakovosti vhodnih surovin, materialov oziroma proizvodov se lahko uporabijo različni načini merjenja in presojanja kakovosti, predvsem pa je tu pomembna sprotna kontrola. Kazalniki za to področje bi lahko bili odstotek nepravilnosti oziroma okvar in različni opisni kazalniki (razne ocenjevalne lestvice lastnosti, na katere se razvrstijo vhodne surovine, materiali, proizvodi).

Plačilna politika je za podjetje zelo pomembna. Podjetje lahko namreč plačilo dobavitelju odloži in s tem doseže, da mu del sredstev (zalog) financira dobavitelj, vendar v tem primeru ponavadi dobavitelj ne daje rabatov ali pa jih zmanjša (dobavitelj kreditira podjetje). Velja pa tudi obratno, prej ko podjetje plača dobavitelju, večji rabat lahko dobi. Gre torej za »rabat za hitro plačilo« ali »cassasconto«, obstaja pa še vrsta drugih. Tako Dubrovski (2006, 302-303) navaja še celo vrsto rabatov kot so: trgovski ali funkcionalni rabat, količinski rabat, sezonski rabat, promocijski rabat, vzorčni rabat, izvozni rabat, rabat za zvestobo ali klubski rabat ipd. To pomeni, da obstajajo številni načini, kako lahko podjetje zmanjšuje stroške že pri svojem vходу. Seveda pa so v okviru plačilne politike rabati le eden izmed dejavnikov, saj so tu še plačilni instrumenti, zavarovalni instrumenti, garancije, poroštva ipd.

Pri transportni politiki je pomembno področje tveganja, ki ga podjetje nosi v zvezi s transportom in zavarovanje tveganja, področje stroškov prevozov itd. Ponavadi podjetje področje transporta uredi z dobavitelji s t.i. transportnimi klavzulami (angl. *incoterms*).

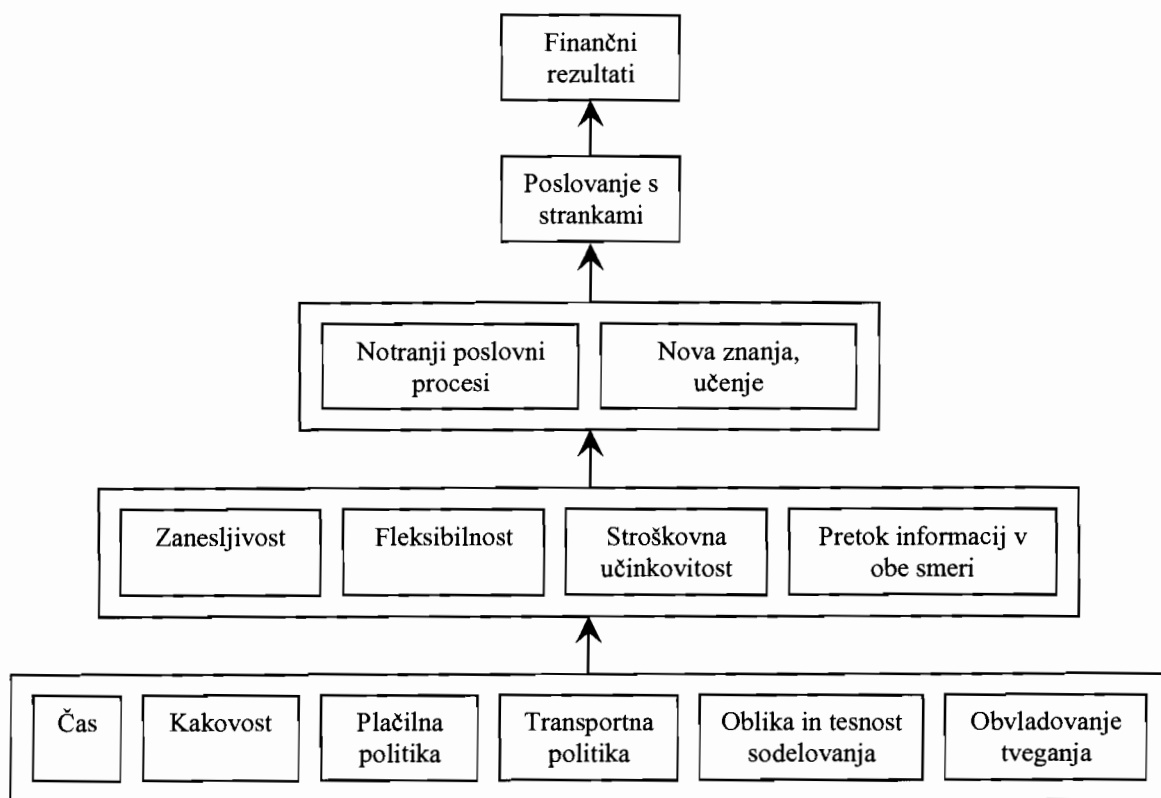
Za podjetje je zelo pomembna tudi oblika sodelovanja z dobaviteljem. Lahko gre za dolgoročno sodelovanje in zaupanje, v okviru katerega lahko podjetje dobavitelju odpre dostop do informacij, lahko celo zgradi skupen informacijski sistem za dobavo, ki omogoča optimizacijo operativnega nivoja dobave, prav tako pa zagotavlja pretok pomembnih informacij o izdelkih ali storitvah. Dobavitelj lahko na ta način želje podjetja vključi že v začetne faze razvoja svojih proizvodov, tako da le ti čim bolj ustrezajo željam in potrebam podjetja odjemalca. S tem lahko dobavitelj zmanjša napake in popravke, kar pomeni cenejši proizvod tudi za odjemalno podjetje. Sodelovanje je lahko še tesnejše, saj si lahko podjetji delita določena sredstva, ali celo funkcije, npr. raziskave in razvoj. V najtesnejši obliki sta lahko podjetji tudi kapitalsko povezani.

Prav tako je za podjetje pomembno tudi obvladovanje tveganja na področju dobaviteljev. Zelo nevarno je lahko, če je podjetje preveč odvisno od dobaviteljev, še posebej nevarno za podjetje pa je, če je odvisno samo od enega dobavitelja, saj v primeru njegovega prenehanja podjetje ostane brez vhodnih surovin, materialov oziroma

proizvodov. Podjetje se mora zavedati tudi svoje pogajalske moči, ki lahko pomeni premoč, ali pa tudi nemoč in tveganja, ki obstaja v zvezi s tem.

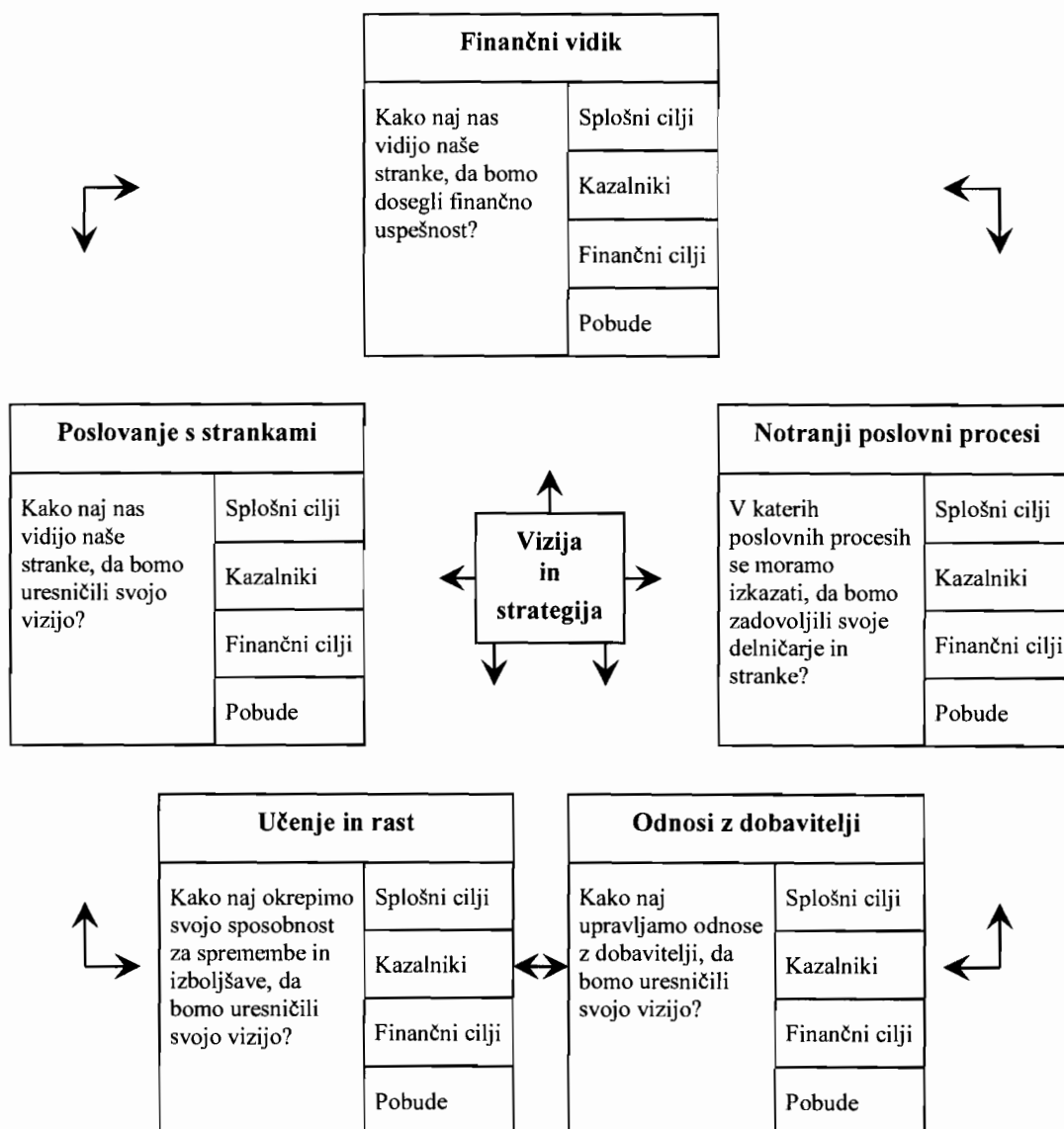
Teh šest področij je mogoče povezati v vzročno-posledična razmerja v okviru celotnega USK, kot prikazuje slika 3.6.

Slika 3.6 Vzročno-posledična razmerja vidika odnosov z dobavitelji



Sedaj lahko prikažem še umestitev vidika odnosov z dobavitelji v USK. Umestil ga bom med vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti tako kot prikazuje slika 3.7. Upravljanje vhodnega področja podjetja namreč neposredno vpliva na obvladovanje notranjih poslovnih procesov in na učenje podjetja, saj se lahko podjetje od dobaviteljev veliko nauči, poleg tega pa se uči tudi iz izkušenj na področju obvladovanja nabave oziroma operativnega sodelovanja z dobavitelji in glede na to prilagodi svoje notranje poslovne procese.

Slika 3.7 Uravnoteženi sistem kazalnikov s petimi vidiki



Vir: Prilagojeno po Kaplan in Norton 2000, 21.

3.3 Krožni sistem kazalnikov

Šel bom še korak dlje in skušal oblikovati novo, alternativno rešitev USK, ki sicer izhaja iz obstoječega sistema, vendar s seboj prinaša izjemno pomemben premik v osnovnem razmišljanju, ki stoji za USK – drugačno porazdelitev moči različnih interesnih skupin.

Različni avtorji so namreč opozorili na določena kritična spoznanja o teoriji in praksi USK. Z vidika nepopolnosti koncepta je najostrejšo kritiko podal Brignall (2002), ki je opozoril, da koncept povsem zanemara vidik družbene odgovornosti podjetja. Že pred njim so Atkinson in drugi (1997) menili, da USK neustrezno prikazuje pomen zaposlenih, dobaviteljev in javnosti pri doseganju strateških ciljev, saj gre v skladu s teorijo udeležencev za skupine, ki so praviloma strateškega pomena za podjetje in bi

zato morale biti obravnavane kot lastnikom in strankam enako pomembne, ne pa podrejene. Brignall (2002) sicer priznava, da USK ustrezno obravnava tri skupine udeležencev, lastnike, stranke in zaposlene, vendar dodaja, da so številni drugi udeleženci, nenazadnje tudi naravno okolje, povsem zanemarjeni. Tu velja dodati, da je bil USK deležen najštevilnejših kritik iz evropskih držav, saj naj bi neprimerno obravnaval določene – za evropska podjetja – zelo relevantne udeležence, npr. sindikate. Nekateri avtorji tako menijo, da očitno temelji na ameriških vrednotah in da na uspešnost poslovanja dejansko gleda s finančnega vidika, saj vsi kazalci vodijo navzgor v finančni vidik. Poleg tega nekateri kritiki menijo, da sistem ne upošteva spoznanj t.i. institucionalne teorije, ki upošteva pomen relativne pogajalske moči različnih udeležencev pri določanju tega, kateri interesi bodo v ospredju in kateri kazalniki uspešnosti bodo upoštevani. Institucionalna teorija naj bi bistveno načela koncept USK ob vprašnju, kje sploh je ravnovesje, če ni upoštevana moč npr. sindikatov. Uravnoveženost sistema je tako dvignila precej prahu, ko je vendar očitno, da finančni kazalniki in interesi lastnikov prevladujejo nad drugimi interesi (Rejc 2005, 8-9).

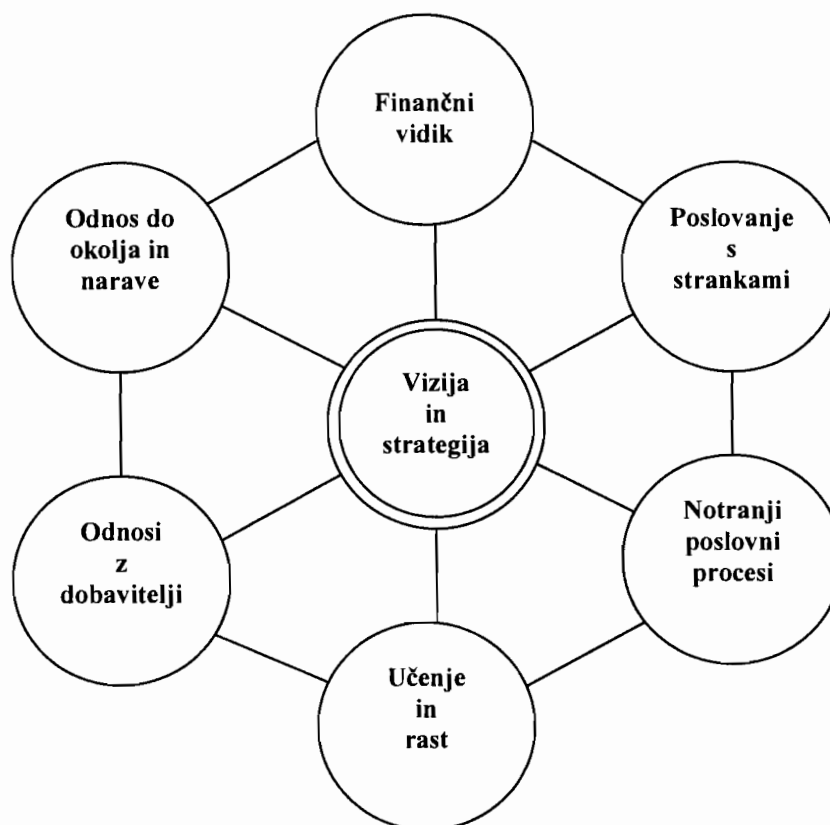
Brignall (2002) je tudi opozoril, da vzročno-posledične povezave, kot jih predpostavlja USK, niso vedno enosmerne. Gre namreč za sistem kazalnikov, ki so v verižni povezavi. Začetek verige je v vidiku učenja in rasti in konec v finančnem vidiku. Iz prakse pa je na drugi strani znanih kar nekaj primerov, kjer je zaporedje dejavnikov lahko tudi drugačno. Možne so torej povezave v več različnih smereh (Rejc 2005, 10).

Številne kritike so tako vsebinsko kot tudi po obsegu precej skopo argumentirane. Poleg tega ne upoštevajo odprtosti sistema, kar sta pravzaprav poudarila že njegova avtorja. Hkrati se je potrebno zavedati, da je bistvo USK njegova osredotočenost na vizijo, ki je eden izmed temeljnih konceptov managementa, in ne ekonomije. Razumevanje razlike med konceptoma managementa in ekonomije¹ je namreč osnovni predpogoj za razumevanje samega smisla USK. Primarni smisel se namreč skriva v uspešni izbiri poti pa kateri bo stopalo podjetje in uspešnih korakih na tej poti. Koliko katerih vidikov oziroma interesnih skupin bo pri tem upoštevanih pa je povsem sekundarnega pomena, čeprav še vedno sekundarnega. Torej ne gre za to, da udeleženci ne bi bili upoštevani, nasprotno, udeleženci so temeljni tvorci vidikov USK, vendar se lahko od primera do primera razlikujejo, zato avtorja poudarjata odprtost sistema. Seveda pa sama odprtost še ni odgovor oziroma rešitev za bodisi boljše, bodisi slabše argumentirane kritike, zato bom skušal oblikovati takšno rešitev. Najpogostejše kritike je mogoče povezati v dve skupini. Prva se nanaša na nezadostno upoštevanje interesne in institucionalne teorije, druga pa na vzročno-posledične povezave kazalnikov. Ti dve skupini predstavljata izhodišče za novo rešitev, saj z aplikacijo na obstoječ model USK

¹ Več o tem lahko bralec prebere v strokovni reviji *Management* (2007, 79-90).

omogočata oblikovanje novega sistema, ki ga bom poimenoval krožni sistem kazalnikov. Prikazuje ga slika 3.8.

Slika 3.8 Krožni sistem kazalnikov



Rešitvi za prvo skupino kritik sta dve. Prva predstavlja lažje dodajanje in odzemanje poljubnega števila vidikov oziroma skupin udeležencev, ki se preprosto vrinejo med zunanje obroče – to omogoča doslednejše upoštevanje interesne teorije. Preprosto jih je vriniti zato, ker povezave vodijo v vse smeri med vsemi vidiki, tako je vzpostavljanje povezav lažje, čeprav hkrati tudi nekoliko bolj kompleksno. Največji problem vrivanja novih vidikov je namreč prav v vzpostavljanju vzročno-posledičnih povezav oziroma umeščanje novega vidika med ostale vidike. Tu naj opozorim, da je vidike smiselno uskupiniti glede na moč povezav med njimi, npr. skupino vidikov z močnimi in skupino vidikov s šibkimi povezavami. Na sliki 3.8 bi to pomenilo delitev sistema na levo in desno polovico. Takšna delitev je uporabna ob prekinitvi kroga, ko tako nastane vertikalna vzročno-posledična veriga z začetnim in končnim vidikom. Pri USK nastane ena veriga, pri krožnem sistemu pa dve vzporedni, ena z močnimi, druga, vzporedna, pa s šibkimi povezavami. Težko bi bil namreč okoljski vidik vključen npr. med vidik poslovanja s strankami in finančni vidik, lahko pa je vključen v vzporedno vertikalno verigo, ki horizontalno vpliva na drugo verigo. V krožnem sistemu tak horizontalen vpliv omogoča prav možnost vsestranskih povezav. Druga in

pomembnejša rešitev, ki je delno tudi posledica vsestranskih povezav, pa omogoča upoštevanje institucionalne teorije oziroma moči interesnih skupin. Krožni sistem kazalnikov se lahko namreč zavrti okrog svoje osi (vizije in strategije), na vrhu pa se tako namesto finančnega vidika pojavi npr. odnos do okolja in narave. Na tem mestu se pojavi vprašanje, kaj storiti v primeru, ko sta dve ali več interesnih skupin enako močni. Prvi odgovor je, da v praksi takorekoč nikdar ne pride do tega, saj je organizacija vedno nečemu eksplicitno namenjena (če je namenjena varovanju okolja, potem bo to hkrati tudi njeno poslanstvo, največjo moč pa bodo imeli varuhi okolja). Če pa pride do tega, je na voljo drugi odgovor. Na vrhu sistema sta dva ali več vidikov hkrati, vzročno-posledične povzave pa se stekajo v oba vidika enakovredno – gre za nekakšno decentralizacijo USK. Ta rešitev (vrtenje okrog svoje osi) je bistvena, saj omogoča uporabo modela v različnih okoljih (ameriškega mišljenja ni mogoče preprosto prenesti na evropska tla (sindikati), še manj npr. na kitajska, saj so družbeno-kulturne razlike prevelike). Poleg tega pa v mnogih organizacijah (npr. nepridobitnih) primarni cilji niso povezani s finančnimi rezultati, zato je krožni sistem kazalnikov neposredno uporaben tudi v takih organizacijah oziroma s tem tudi v vseh vrstah organizacij in okolij.

Rešitev za drugo skupino kritik pa predstavljajo že omenjene vsestranske vzročno-posledične povzave, kar daje oblikovalcu konkretnega sistema kazalnikov proste roke, oziroma ga te povezave ne omejujejo. Npr. odnos do okolja in narave (prekomerno onesnaževanje okolja, iztrebljanje gozdov ...) lahko neposredno vpliva na poslovanje s strankami. Zato sem oblikoval dvojni obroč okrog vizije in strategije, saj se lahko na ta način po zunanem od obeh obročev okrog vizije in strategije vzpostavi neposredna povezava med omenjenima vidikoma. Takšne neposredne in navzkrižne povezave so praviloma redke, zato se tudi kompleksnost sistema zaradi tega bistveno ne poveča.

3.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot orodje strateškega managementa

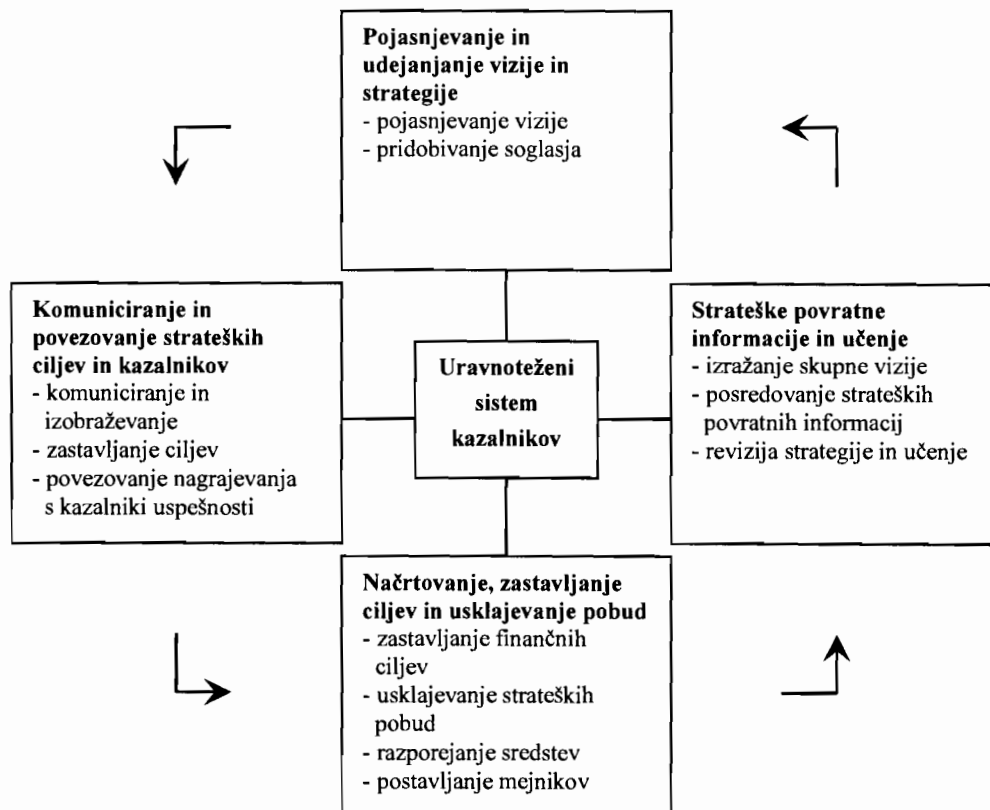
Bistvo merjenja je v ugotavljanju stanja stvari. Vendar kakršnekoli ugotovitve same po sebi kaj malo koristijo, če jih ni mogoče uporabiti. Pri vsakem merjenju se je zato zelo pomembno vprašati, čemu merjenje, kaj je namen merjenja. Namen merjenja uspešnosti podjetja mora biti uspešno izvajanje strategije podjetja. S tem, ko sem definiral namen merjenja uspešnosti podjetja, sem opredelil tudi eno izmed bistvenih lastnosti USK. Središčna točka USK je namreč vizija oziroma strategija podjetja, ki jo pretvarja v zaokroženo celoto ciljev in kazalnikov. USK tako strategijo podjetja integrira v celovit sistem merjenja, če pa podjetju uspe tudi obratno, da sistem merjenja integrira v strateški management podjetja, postane USK osrednje orodje strateškega managementa. Prava moč USK se tako razkrije, ko se iz sistema merjenja preoblikuje v managerski sistem, saj ga je mogoče uporabiti za (Kaplan in Norton 2000, 30-31):

- pojasnjevanje in doseganje konsenza o strategiji,
- posredovanje strategije po celotnem podjetju,
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo,
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti,
- določanje in usklajevanje strateških pobud,
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj,
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

Ko je USK integriran v podjetje kot orodje strateškega managementa, omogoča managementu celovito obvladovanje in uresničevanje strategije podjetja. Management z USK uresničuje strategijo podjetja v štirih korakih (Kaplan in Norton 2000, 22):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezava strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,
- pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 3.9 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan in Norton 1996, 77.

Sedaj bom najprej opredelil osnovne pojme, ki so izhodišče USK kot strateškega okvira delovanja in sicer poslanstvo, vizijo, strateške cilje in strategijo podjetja, potem pa se bom vrnil k obravnavi štirih korakov uresničevanja strategije podjetja, ki so prikazani na ravnokar predstavljeni sliki (slika 3.9).

3.4.1 Opredelitev poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije podjetja

Poslanstvo organizacije je začetna točka; opredeljuje vzrok za nastanek podjetja. Poslanstvo podjetja se izraža v zaupani nalogi in vlogi podjetja v odnosu do njegovega okolja. V poslanstvu se kažejo vrednote in smotri podjetja, ki izražajo namen podjetja. Poslanstvo podjetja vedno izhaja iz zaupanja njegovih udeležencev, da bo podjetje zadovoljilo njihove interese. S spreminjanjem teh interesov se spreminja tudi poslanstvo podjetja, čeprav se skozi čas praviloma le redko spreminja (Belak 2002, 76).

Poslanstvo pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno in jasno, da pove, kaj organizacija počne in česa ne (Biloslavo 2006, 114).

Poslanstvo podjetja torej določa identiteto podjetja ter prepričanja oziroma vrednote udeležencev in to tako, da loči podjetje od drugih podjetij. Osnovni namen poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem usmeriti delovanje zaposlenih v zaželeno smer.

Vizija v strateškem managementu predstavlja projekcijo organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vizija motivira, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami ter usmerjena na potrebe vplivnih udeležencev organizacije (Biloslavo 2006, 104,106).

Kotler (1996, 66-68) pravi, da vizija predstavlja skoraj neuresničljive sanje. Ta stavek precej dobro opisuje bistvo vizije, ki mora biti navdih, motivacija, vendar mora biti vseeno realna. Če izjava o viziji ni postavljena realno, zaposleni v njej ne vidijo motivacije. Če je vizija postavljena previsoko, pa so zaposleni prepričani, da je ni mogoče uresničiti.

Vizija je torej predstava o stanju podjetja v prihodnosti. Vizija mora biti uresničljiva, privlačna in vredna naporov zaposlenih. Iz nje morajo izvirati strateški cilji podjetja, saj »je vizija končni ideal, za katerega si organizacija prizadeva« (Biloslavo 2006, 106).

Pri oblikovanju vizije in poslanstva podjetja je pomembno upoštevati tudi kulturo podjetja, ki odraža sistem vrednot, prepričanj in navad v posameznem podjetju, hkrati pa opredeljuje načine sprejemljivega obnašanja v podjetju, ki jih upoštevajo zaposleni, od vrhnjega managementa pa vse do najnižjih ravni podjetja.

Cilji podjetja opredeljujejo tiste prihodnje pojave oziroma stanja, katerih doseganje je potrebno za uresničitev poslanstva podjetja, s tem pa tudi za zadovoljitev interesov njegovih udeležencev (Belak 2002, 82).

V dinamičnem poslovnem okolju si je težko zamisliti upravljanje podjetja brez načrtnega usmerjanja sedanje in bodoče dejavnosti (Pučko 1996, 13). Delo in razvoj je potrebno zavestno usmerjati in zato mora imeti podjetje izdelane jasne strateške cilje, ki jih želi doseči. Prav zaradi lažjega spremljanja in nadzorovanja poslovanja podjetja, je potrebno opredeliti uspešnost podjetja v obliki jasnih, merljivih, dosegljivih in realno postavljenih ciljev (Bergant 1998, 88).

Razpon ciljev je lahko zelo velik. Pomembna naloga managementa je, da cilje opredeli in razvrsti po prednostih, saj nobeno podjetje nima toliko lastnih ali tujih virov, da bi lahko brez omejitev sledilo vsem poslovno zanimivim ciljem. Cilje je potrebno tudi razvrstiti v hierarhični sistem. Razdeliti jih je treba v manjše podcilje oziroma naloge, ki se potem razdelijo po oddelkih in zaposlenih. Vsaka skupina ali posameznik dobi svoj del naloge in tako prispeva k izpolnjevanju najvišjih ciljev podjetja.

Strategija podjetja je način uresničevanja njegovih temeljnih strateških ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak 1999, 144). Strategija je bistvena sestavina ustvarjalnega usmerjanja podjetja k ciljem zaradi njihovega uresničevanja (Kralj 1992, 197). Strategija torej predstavlja niz aktivnosti, planov in programov, zasnovanih za doseganje temeljnih ciljev. Iz strategije izvirajo podcilji, ki jih uresničujejo posamezniki. V okviru oblikovane strategije so določeni tudi vrstni red, potreben čas in intenziteta doseganja ciljev. Pri postavljanju strategije so izredno pomembne informacije o možnostih podjetja, okolju podjetja, razmerah na trgu, virih in zmogljivostih podjetja. Opredeljeni strateški cilji tako postanejo osnova za boljše poslovne dosežke, večjo pripadnost zaposlenih in večje zadovoljstvo strank (Koren 1996, 75). Strategije so praviloma razvrščene v naslednje večje skupine strategij (Belak 2002, 144-147):

- Splošne strategije. So za podjetje splošno uporabne ne glede na raven. Uporabne so za celotno podjetje, kot tudi za posamezne dele podjetja.
- Temeljne strategije. S temi strategijami podjetja opredeljujejo optimalni izbor svojih prihodnjih dejavnosti in planirajo tudi potrebno globalno razporeditev resursov za izvedbo teh dejavnosti. Podjetje lahko izbira med strategijami nadaljnega razvoja in rasti podjetja, strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja določenih dejavnosti.
- Poslovne strategije. Izhajajo iz temeljnih strategij celovitega podjetja, opredeljujejo pa cilje posameznega programsko-tržnega področja oziroma

strateške poslovne enote. Podjetje ima na posameznem programsko-tržnem področju možnost izbire in kombiniranja med strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

Poslanstvo, vizija, strateški cilji in strategija dosežejo svoj namen šele, ko so med seboj povezani v hierarhični koncept, kot ga prikazuje slika 3.10.

Slika 3.10 Povezanost poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije



Vir: Prilagojeno po Kaplan in Norton 2001, 85.

3.4.2 Pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije

Že pri procesu oblikovanja USK, torej določanja strateških ciljev in vzročno-posledičnih razmerij ter nadalje kazalnikov se pokaže potreba po jasni in enotni opredelitvi vizije in strategije. Jasnost je namreč izjemno pomembna za učinkovito komunikacijo sistema na nižje ravni podjetja. Seveda ni dovolj, da sta vizija in strategija jasno koncipirana, zelo pomembno je tudi, da je doseženo soglasje o njuni vsebini. V praksi takorekoč nikoli ne pride do popolnega soglasja. Razlogi za to so lahko zelo različni, od različnosti interesov, do različnih kulturnih izhodišč posameznikov ipd. Tako že samo oblikovanje USK praviloma pokaže na pomanjkanje soglasja, hkrati pa ta problem tudi rešuje. USK običajno razvija management kot skupinski projekt, zato se z njim oblikuje poenoten model, h kateremu so prispevali vsi, čeprav v praksi le redko pride do popolnega konsenza. USK tako postane temelj za komunikacijo navzdol z namenom seznanjanja vseh zaposlenih z najpomembnejšimi cilji in strategijami podjetja. Težko je namreč posredovati tako pomembne podмене podjetja, če niso poenotene, saj bi v tem primeru nastala zmeda oziroma nazaupanje nižjih ravni, kar na koncu pomeni neuspešno posredovanje oziroma komunikacijo. S tem, ko se vizija in strategija posredujeta na nižje ravni podjetja management doseže, da se vsakdo v organizaciji zaveda dolgoročnih ciljev podjetja in strategije za doseganje teh ciljev. Že na tej točki, torej pojasnjevanju oziroma usklajevanju, se začne tudi udejanjanje vizije

oziroma strategije, saj se ob njunem uspešnem posredovanju zaposleni zavedajo dolgoročnih usmeritev in lahko nemudoma začnejo delovati v skladu s temi usmeritvami.

3.4.3 Posredovanje in povezovanje strateških ciljev in kazalnikov

Ko je doseženo soglasje o viziji in strategiji podjetja, mora management postaviti celotno strukturo USK tako, da dogovorjene strateške cilje preko štirih oziroma petih vidikov USK poveže s posameznimi kazalniki. Hkrati oziroma istočasno pa vizijo in strategijo ter vzročno-posledične povezave in kazalnike posreduje na nižje ravni in jih po potrebi – glede na povratne informacije – tudi korigira. Tako management doseže usklajenost kazalnikov posameznih delov podjetja s skupno vizijo in strategijo in s tem vse napore zaposlenih usmeri v isto točko oziroma cilj. To poveča skupno moč podjetja na poti proti njegovemu cilju, saj se vse sile usmerijo v isto smer in se tako seštejejo med sabo. Poznavanje hierarhije ciljev od najvišjega do najnižjih na vseh ravneh podjetja je zelo pomembno tudi za pripadnost zaposlenih, saj ti na ta način vedo, kako in koliko prispevajo k uspehu podjetja, koliko je vredno njihovo delo, s kakšnim namenom in zakaj pravzaprav delajo to kar delajo. S tem pa začutijo pripadnost ne samo podjetju ampak tudi ciljem podjetja. USK se običajno posreduje po podjetju prek oglasnih desk, različnih internih gradiv oziroma elektronsko prek računalniških omrežij.

USK je tudi temelj za komuniciranje z upravo in nadzornimi organi, tudi lastniki in zagotavljanje predanosti strategiji podjetja. Sistem tako spodbuja tako horizontalni kot vertikalni dialog ne samo o kratkoročnih, ampak tudi o dolgoročnih ciljih podjetja. Na koncu procesa komunikacije in povezovanja bi vsak zaposleni moral poznati dolgoročne cilje podjetja. To omogoča zaposlenim oblikovanje lastnih in usklajenih ukrepov, ki prispevajo k doseganju ciljev podjetja (Kaplan in Norton 2000, 25).

3.4.4 Načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud

Za doseganje ambicioznih finančnih ciljev morajo managerji določiti raztegljive kvantitativne in kvalitativne cilje na področju poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Ti raztegljivi cilji lahko izhajajo iz več različnih virov oziroma namenov. V idealnem primeru naj bi cilji na področju poslovanja s strankami izhajali iz izpolnjevanja oziroma preseganja pričakovanj strank. Za določitev pričakovanj, ki pomenijo izjemno uspešnost, je potrebno preučiti želje tako obstoječih kot tudi potencialnih strank. Ko so vzpostavljeni cilji in kazalniki na vseh področjih USK, lahko managerji uskladijo svoje strateške pobude tako, da zagotovijo doseganje zastavljenih ciljev. USK podjetju tudi omogoča, da svoje strateško načrtovanje združi s procesom določanja letnega poslovnega načrta. Ko določijo petletne oziroma triletno raztegljive cilje za strateške kazalnike, managerji tudi predvidijo mejnike za vsak kazalnik v naslednjem fiskalnem letu – koliko bo napredoval v 12 mesecih prvega leta

načrta. Ti kratkoročni mejniki so specifični cilji za ocenjevanje napredka podjetja v bližnji prihodnosti na dolgoročni strateški poti podjetja (Kaplan in Norton 2000, 25-26).

3.4.5 Pridobivanje povratnih informacij in proces strateškega učenja

Zadnji izmed štirih korakov managerskega procesa v okviru USK je pridobivanje informacij, ki omogoča strateško učenje oziroma učenje na vodstveni ravni. Je najbolj inovativen in v sodobnem poslovnem okolju tudi najpomembnejši izmed štirih managerskih procesov. Managerji lahko tako s pridobivanjem povratnih informacij o svoji strategiji preverjajo hipoteze, na katerih ta strategija temelji. Pridobivanje informacij in učenje na podlagi teh informacij je primarni pomen kateregakoli merjenja, saj vzpostavi povezavo med samim merjenjem in uporabnostjo tega merjenja. Je torej osnovni element, ki omogoča merjenju dodajanje vrednosti. Merjenje, ki ne prispeva k dodani vrednosti v podjetju je za podjetje brez vsakršnega pomena. Zato je proces učenja bistven element za uspeh USK v podjetju, ki neposredno določa višino in obseg koristi, ki jih sistem prinaša podjetju.

Proces strateškega učenja v okviru USK omogoča podjetju učenje v tako imenovani dvojni zanki. Z učenjem v enojni zanki končni cilj ostaja nespremenljiv. Gre za ugotavljanje in korigiranje odmikov od načrtovane poti, zaradi katerih se sprožijo ukrepi za vrnitev podjetja na načrtano pot. Odmiki pa ne sprožajo vprašanj o tem, ali so načrtovani cilji in poti za njihovo doseganje še pravi, primerni oziroma zaželeni. To omogoča učenje v dvojni oziroma drugi zanki, ki je za podjetje v sodobnem, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju bistvenega pomena. Z drugo zanko managerji preverjajo, ali so postavljene strategije glede na osnovna predvidevanja, trenutno uspešnost, želje, potrebe, morda tudi spremenjene razmere v katerih podjetje deluje še pravilne in izvedljive. Pri dvojni zanki gre torej za dva koncepta: v prvi zanki se management sprašuje, ali dela stvari prav, v drugi pa, ali dela prave stvari.

4 PRIMER OBLIKOVANJA USK

4.1 Kratka predstavitev podjetja

Skupina Merkur je ponudnik visoko kakovostnih tehničnih izdelkov z več kot sto letno tradicijo. Iz majhne trgovine, ustanovljene leta 1896, se je podjetje razvilo v uspešno mednarodno Skupino Merkur. Danes Skupino Merkur poleg matičnega podjetja Merkur, d. d. sestavljajo še hčerinska podjetja doma in v tujini (predvsem v JV Evropi).

Prodajni program Merkurjevih trgovskih centrov obsega celovito ponudbo na dveh področjih in sicer »Merkur dom« z izdelki za dom, vrt in prosti čas ter »Merkur mojster« z izdelki za domače mojstre, obrtnike in podjetnike. Prevladujejo veliki Merkurjevi trgovski centri, ki združujejo obe ponudbi, prav tako pa je moč najti tudi centre, ki ponujajo le posamezno. Glede na specifične regijske značilnosti so nekateri med njimi obogateni tudi s sodobnimi vrtnimi centri in oddelki gradbenega materiala.

Prodajni program Skupine Merkur je raznovrsten. Sestavljajo ga številne skupine blaga z izdelki priznanih domačih in tujih blagovnih znamk. Skupine blaga so združene v naslednje prodajne programe:

- metalurški izdelki (pločevina, nosilci in profili, cevi, barvasta metalurgija ...),
- gradbeni material in les (cement in apno, betonsko železo, opeka, izolacije ...),
- energetika in inštalacije (razsvetljava, vodniki in kabli, ogrevanje ...),
- tehnični izdelki (vijaki, brusni materiali, merilno orodje, zaščitna sredstva ...),
- izdelki za široko potrošnjo (akustika in video, bela tehnika, birooprema ...),
- kemija in papir (barve in kemični izdelki, embalažni materiali ...).

Podjetje ponudbo kakovostnih izdelkov dopolnjuje s številnimi storitvami, kot so npr. izris kopalnice, izposoja strojev, dostava na dom in montaža, mešanje barv za pleskanje, zavijanje daril in še mnoge druge. Prav področje storitev predstavlja za podjetje velik potencial, tako ponudbeni kot tudi prihodkovni, zato bo v prihodnosti veliko pozornosti namenjene razvoju storitev.

Prodajni procesi so v podjetju razdeljeni v dve veliki skupini in sicer veleprodajo in maloprodajo. Prva se naprej deli na prodajo iz skladišča in prodajo preko tranzita, druga pa se deli na prodajo pravnim osebam in prodajo končnim potrošnikom.

Skupina Merkur na slovenskem trgu dosega pri večini blagovnih skupin relativno velik tržni delež in je tako na tem trgu največji trgovec s tehničnim blagom, zavzema pa tudi vodilno mesto med trgovci s tehničnim blagom v JV Evropi².

² Več o podjetju si bralec lahko prebere v katerem izmed letnih poročil Skupine Merkur ali na spletnih straneh Skupine Merkur.

4.2 Poslanstvo, vizija, strateški cilji in strategija podjetja

Poslanstvo »s kakovostnimi izdelki in odličnim svetovanjem ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev« izraža zavedanje o pomenu kakovosti za doseganje zadovoljstva strank. V Skupini Merkur pa se dobro zavedajo tudi dejstva, da danes stranke želijo več kot samo fizični proizvod, zato podjetje intenzivno razvija področje prodajnih in poprodajnih storitev s poudarkom na svetovanju strankam.

Vizija Skupine Merkur »pri prodaji izdelkov za opremo doma, "naredi si sam", ter gradbenih, elektrotehničnih, metalurških in profesionalno tehničnih izdelkov bomo postali vodilni trgovec v JV Evropi« jasno opredeljuje ideal, za katerega si prizadeva. Je atraktivna, izzivalna, vendar še vedno uresničljiva, zato deluje motivacijsko, kar je bistveno. Poleg tega je, kljub jedrnatosti, dovolj strukturirana, da izraža izhodišča za načrtovanje strateških ciljev.

Dolgoročni *strateški cilji*, ki predstavljajo poslanstvo podjetja, njegove temeljne usmeritve, merila uspeha in osnovo za oblikovanje najpomembnejših programov in projektov so (Skupina Merkur – interno gradivo 2007):

- okrepiti tržni položaj v Sloveniji z organizacijo prodaje, usmerjene na ključne skupine kupcev ter s širjenjem sodobnih trgovskih centrov,
- razviti proces prodaje podjetjem prek maloprodajnega kanala prodaje oziroma t.i. procesa »repro prodaje«, ki bo v prihodnosti ključna konkurenčna prednost,
- razširiti prodajni trg in razviti prodajne kapacitete na trgih JV Evrope, s poudarkom na razvoju maloprodajne mreže in tipiziranih trgovskih centrov ter čim hitrejšemu razvoju prodaje podjetjem in specializiranim ciljnim skupinam kupcev tehničnih, gradbenih in metalurških izdelkov,
- zagotoviti rentabilne in dolgoročne konkurenčne nabavne vire ter tako uvajati kakovostne, inovativne in zanimive nove izdelke, optimizirati nabavni proces,
- temeljit razvoj kompleksnejših storitev na vseh programih,
- zagotavljati donosnost in učinkovitost poslovanja ter rast vrednosti delnice.

Strateški cilji so izraženi zelo konkretno in jasno, čeprav so v smislu širine zelo splošni. To je za merljivost, ki je ena izmed najpomembnejših lastnosti dobro zastavljenih ciljev, bistvenega pomena. Zastavljeni strateški cilji so tako po vsebini kot tudi po obsegu zaokroženi v nekakšno celoto, zato predstavljajo zelo dobro izhodišče za oblikovanje USK.

Podjetje ima *temeljno strategijo* razdeljeno na več poslovnih strategij in sicer po prodajnih kanalih oziroma prodajnih procesih, po prodajnih programih (programske strategije) in po podjetjih (matično in hčerinska). Ker bom oblikoval USK za celotno Skupino Merkur, posameznih strategij ne bom podrobno obravnaval, skušal pa bom

identificirati temeljne strateške usmeritve celotne Skupine Merkur, ki bodo predstavljale osnovo za oblikovanje USK.

V podjetju za uresničevanje poslanstva, vizije in streteških ciljev izpostavljajo tri ključne strateške procese:

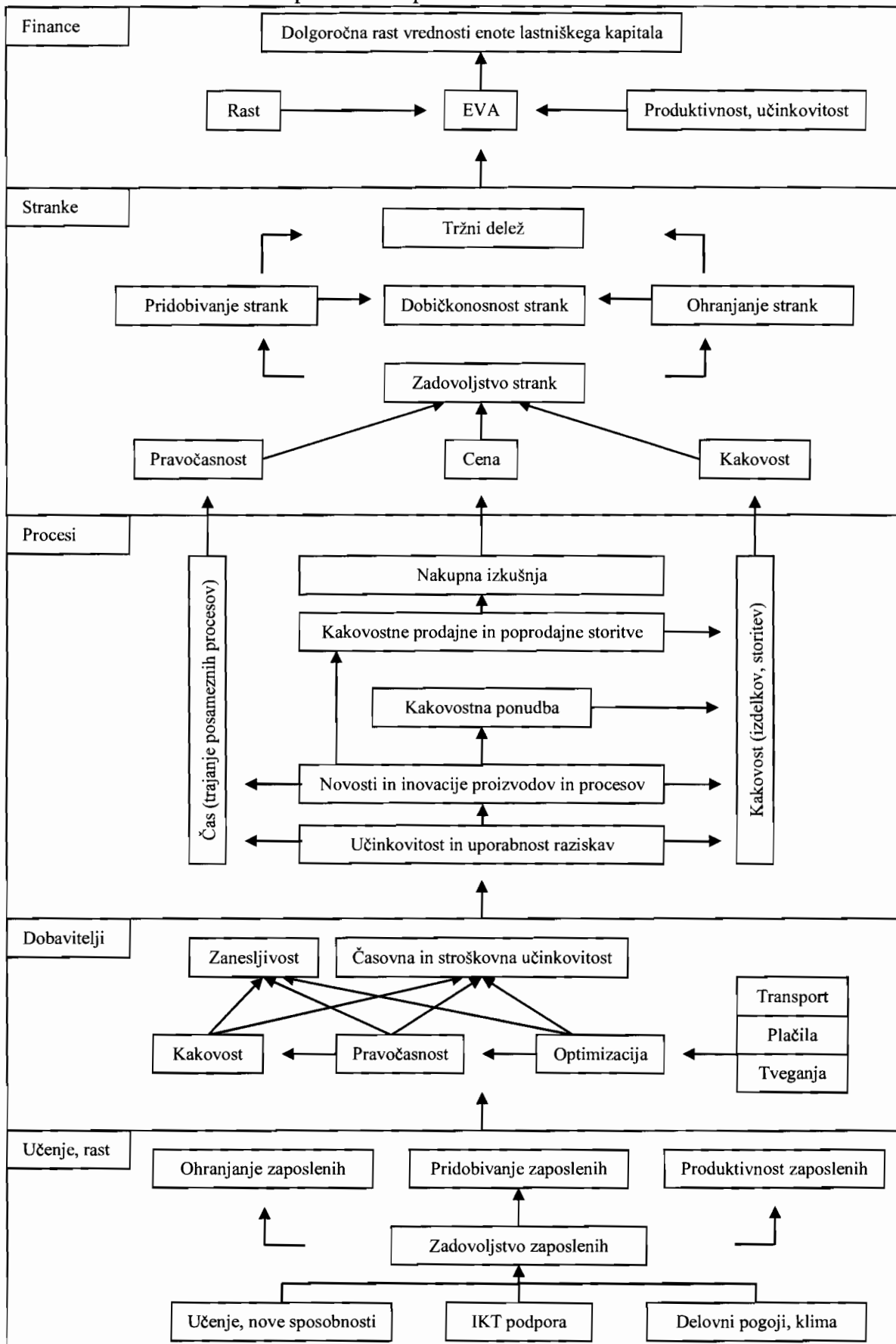
- krepitev ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke Merkur na obstoječih trgih,
- krepitev vodilnega tržnega položaja na slovenskem trgu,
- razvoj in krepitev pozicije vodilnega trgovca s tehničnim blagom v JV Evropi.

Glede na te procese je mogoče temeljno strategijo Skupine Merkur v najširšem smislu razdeliti na dve področji in sicer na strategijo za slovenski trg in strategijo za trge JV Evrope. Takšna delitev je smiselna glede na splošne značilnosti trgov, saj je slovenski trg relativno zrel, trgi JV Evrope pa so v izraziti fazi rasti, zato bom tudi USK oblikoval na osnovi teh dveh izhodišč. Vsako namreč glede na različno definirano uspešnost zahteva poudarek na različnih kazalnikih. Ker pa stvar le ni tako preprosta, bom temu primerno – nekoliko drugače – oblikoval tudi USK.

V resnici je zrelost slovenskega trga oziroma podjetja na tem trgu zelo relativna, še posebej po različnih prodajnih programih Skupine Merkur. Pri nekaterih je tržni delež relativno velik, pri nekaterih pa precej manjši. Pri slednjih podjetje vidi velike priložnosti za zvišanje tržnih deležev, zato je tudi v Sloveniji predvidena relativno visoka rast. Glede na to je mogoče tudi strategijo za slovenski trg vsebinsko umestiti v področje rasti – kazalniki bodo enaki kot za JV Evropo, le številke oziroma stopnje bodo praviloma manjše. Ker pa je predvidena delitev kljub temu smiselna, bom kazalnike oblikoval tako, da bo razvidno, koliko je k skupni vrednosti kazalnika pripomoglo katero strateško področje. Z drugimi besedami, vsak kazalnik za celotno Skupino Merkur bo sestavljen iz dveh vsebinsko enakih kazalnikov (absolutni kazalniki se seštevajo klasično, relativni pa ponderirano glede na vrednosti v imenovalcu ulomkov) od katerih bo namenjen vsak enemu strateškemu področju. Tu naj poudarim, da bom oblikoval nekakšen skupni izhodiščni model, zato lahko podjetje v praksi nekatere kazalnike dopolni ali zamenja z drugimi glede na specifične potrebe obeh strateških področij. Za vsako strateško področje bo poleg temeljne strateške usmeritve v rast (R) pomembna tudi strateška usmeritev v povečevanje produktivnosti oziroma učinkovitosti (U). Tovrstna dvojna delitev bo jasno razvidna v modelu USK za obravnavano podjetje, ki ga bom oblikoval na koncu.

Preden pričenem z izborom kazalnikov in vzvodov uspešnosti bom oblikoval sistem vzročno-posledičnih povezav dejavnikov, ki so relevantni oziroma bistveni za uresničevanje strategije Skupine Merkur. Prikazuje ga slika 4.1. V nadaljevanju bom za vsak vidik USK oblikoval svojo skupino kazalnikov, nato pa te vidike sestavlil v model USK za obravnavano podjetje.

Slika 4.1 Sistem vzročno-posledičnih povezav



4.3 Finančni vidik

V okviru finančnega vidika sem izbral kazalnike, ki izražajo strateški usmeritvi podjetja v rast (R) in učinkovitost (U). Prikazani so v tabeli 4.1. Ti dve usmeritvi bosta izraženi tudi v drugih vidikih USK.

Tabela 4.1 Kazalniki finančnega vidika

	KAZALNIK	OPIS
R	tržna vrednost delnice	povprečni tehtani tečaj delnice
	prihodki od prodaje	celotni prihodka od prodaje izdelkov in storitev
	odstotek RVC od prodaje	(razlika v ceni / prihodka od prodaje) x 100
	EVA (ekonomska dodana vrednost)	poslovni izid obračunskega obdobja - stroški kapitala in dolga
	vrednost investicij	vrednost investicij v obdobju enega leta
	koeficient prodaje novih proizvodov	prihodki od prodaje novih proizvodov / prihodka od prodaje
U	koeficient gospodarnosti	poslovni prihodka / poslovni odhodki
	ROI (donosnost investicij)	poslovni izid obračunskega obdobja / odhodki za investicije
	ROA (donosnost sredstev)	poslovni izid obračunskega obdobja / povprečna sredstva

Dolgoročno večanje tržne vrednosti delnice je vsekakor končni finančni cilj podjetja, saj odraža tako večanje kapitala in s tem sposobnosti za nadaljnjo rast, kakor tudi pozitivna pričakovanja lastnikov. Prihodki od prodaje so neposreden indikator, kako hitro podjetje raste. Odstotek razlike v ceni od celotne prodaje bo pokazal, kako podjetje upravlja marže. Marža je namreč bistven prihodkovni element vsakega trgovinskega podjetja, saj predstavlja osnovni vir zaslужka. Maržo bom primerjal s celotnimi prihodka zato, ker bi z večanjem prodaje moral ob dobrem izkoristku pogajalske moči odstotek povprečne marže od celotne prodaje naraščati (nižje nabavne cene). EVA je koncept, ki nazorno pove, do kakšne mere je podjetje sposobno samo sebi zagotavljati osnovo za rast. EVA je namreč tista vrednost, ki ostane po tem, ko so plačani tudi stroški kapitala in dolgov. Tako bodo »podjetja, ki so sposobna stalno zaslužiti več, kot je strošek kapitala, najverjetneje uspešna pri širitvi svojih aktivnosti« (Stern, Shiely in Ross 2003, 44). Kazalnik obsega investicij bo spremljal uresničevanje investicij, ki bodo omogočile organsko rast podjetja. Kazalnik prihodkov od prodaje novih proizvodov glede na celotne prihodka bo pokazal dinamiko uvajanja novih izdelkov in storitev. Trije koeficienti učinkovitosti oziroma produktivnosti pa bodo spremljali, kako učinkovito podjetje gospodari in kako učinkovito upravlja svoja sredstva in investicije.

4.4 Vidik poslovanja s strankami

Za vidik poslovanja s strankami sem izbral kazalnike (tabela 4.2), ki bodo neposredno kazali na rast poslovanja, pa tudi kazalnike, ki bodo posredno kazali na

potencialno rast, saj se bo npr. zadovoljna stranka verjetno še vrnila, potencialno pa k nakupu pritegnila tudi nove stranke (dober glas seže v deveto vas).

Tabela 4.2 Kazalniki vidika poslovanja s strankami

	KAZALNIK	OPIS
R	tržni delež	odstotek poslov na določenem trgu (glede na št. strank, št. enot)
	odstotek prodaje podjetjem prek MP	(prodaja podjetjem prek MP / prodaja prek MP) x 100
	dobičkonosnost strank	čisti dobiček od stranke - odhodki za njeno oskrbovanje
	stopnja ohranjanja strank	stopnja, po kateri podjetje ohranja obstoječe stranke
	stopnja pridobivanja strank	stopnja, po kateri podjetje pridobiva nove stranke oziroma
U	odstotek pravočasnih dobav	(št. pravočasnih dobav / št. vseh dobav strankam) x 100
	odstotek okvar prodanih izdelkov	(št. okvarjenih prodanih izdelkov / št. prodanih izdelkov) x 100
	konkurenčnost cene »košarice«	povp. cena košarice izdelkov / povp. cena košarice konkurenta

Tržni delež bo neposredno spremljal uresničevanje enega od najpomembnejših strateških ciljev, povečati tržni delež tako v Sloveniji, kot tudi v JV Evropi. Drugi kazalnik bo eksplicitno spremljal uresničevanje strateškega cilja razvoja procesa prodaje podjetjem prek maloprodajnega kanala. Dobičkonosnost strank bo eden izmed usmerjevalcev podjetja na ciljne stranke, saj so za podjetje najrelevantnejše stranke, ki so poleg ostalih zelenih lastnosti tudi dobičkonosne. Stopnji ohranjanja in pridobivanja strank bosta spremljali gibanje tržnega deleža, poleg tega pa je pomembno, da podjetje ve, kako ohranja stranke, saj je znano, da so te za podjetje precej »cenejše« kot nove stranke. Zadnji trije kazalniki, odstotek pravočasnih dobav, odstotek okvar izdelkov in konkurenčnost cene »košarice« pa bodo implicitno kazali na zadovoljstvo strank.

4.5 Vidik notranjih poslovnih procesov

Pri izbiri kazalnikov za vidik notranjih poslovnih procesov (tabela 4.3) bo posebna pozornost namenjena časovni dimenziji procesov, izpostavil pa bom tudi inovacijski in storitveni del notranje verige vrednosti. Časovni dimenziji bosta tako namenjena koeficient obračanja zalog in koeficient unovčevanja terjatev. Višji koeficient obračanja zalog bo pokazal na večjo prodajo pri enakih prodajnih kapacitetah. Inovativnost podjetja bo spremljal kazalnik števila novih izdelkov, storitev in pomembnejših procesnih inovacij. Vedno pomembnejši vir prihodkov trgovinskih podjetij so prodajne in poprodajne storitve, zato sem izbral kazalnik, ki bo meril odstotek prihodkov od teh storitev od celotnih prihodkov od prodaje. Režijsko učinkovitost bo spremljal kazalnik primerjave stroškov režije s prihodki. Izbral pa sem tudi kazalnik, ki bo meril višino sredstev, namenjenih pospeševanju prodaje, saj je rast prodaje za uresničevanje strategije rasti bistvena.

Tabela 4.3 Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov

	KAZALNIK	OPIS
R	sredstva za pospeševanje, oglaševanje	vrednost sredstev, namenjenih pospeševanju prodaje
	št. proizvodnih, procesnih inovacij v obdobju	št. proizvodnih, procesnih novosti v obdobju
	odstotek prodajnih, poprodajnih storitev	(prihodki od storitev / prihodki od prodaje) x 100
U	odstotek stroškov režije od prodaje	(stroški režije / prihodki od prodaje) x 100
	koeficient obračanja zalog	(povprečne dnevne zaloge x 360) / letna prodaja
	koeficient unovčevanja terjatev	(povprečne dnevne terjatve x 360) / letna prodaja

4.6 Vidik odnosov z dobavitelji

Optimizacija poslovanja z dobavitelji je eden izmed strateških ciljev podjetja. Izbral sem štiri kazalnike (tabela 4.4). Kazalniki poškodb oziroma okvar, pravočasnih dobav in stroškov transporta bodo spremljali učinkovitost poslovanja z dobavitelji, odstotek rabatov od prodaje pa bo pokazal, kako podjetje uveljavlja pogajalsko moč.

Tabela 4.4 Kazalniki vidika odnosov z dobavitelji

	KAZALNIK	OPIS
U	odstotek poškodb nabavljenih izdelkov	(št. poškodovanih izdelkov / št. nabavljenih izdelkov) x 100
	odstotek pravočasnih dobav	(št. pravočasnih dobav / št. vseh dobav) x 100
	odstotek stroškov transporta od prodaje	(stroški transporta / prihodki od prodaje) x 100
	odstotek povprečne vrednosti rabatov	(tehtana sredina dobljenih rabatov / prodaja) x 100

4.7 Vidik učenja in rasti

Za spremljanje rasti sem izbral kazalnika, ki bosta merila velikost prodajnih površin in gibanje števila zaposlenih. Za spremljanje učenja in učinkovitosti pa kazalnike: odstotek zaposlenih, ki se izobražuje, stroški izobraževanja na zaposlenega, prihodki na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega. Prikazani so v tabeli 4.5.

Tabela 4.5 Kazalniki vidika učenja in rasti

	KAZALNIK	OPIS
R	nove prodajne površine (m ²)	št. kvadratnih metrov na novo pridobljenih prodajnih površin
	število novih zaposlenih	število na novo zaposlenih oseb
U	odstotek zaposlenih, ki se izobražuje	(št. zaoslenih, ki se izobražujejo / št. zaposlenih) x 100
	stroški izobraževanja na zaposlenega	stroški izobraževanja / št. zaposlenih
	prihodki na zaposlenega	prihodki od prodaje / št. zaposlenih
	dodana vrednost na zaposlenega	dodana vrednost / št. zaposlenih

Model USK, zgrajen na osnovi izbranih kazalnikov, ki so osredotočeni na strateške cilje obravnavanega podjetja, je prikazan na sliki 4.2.

4.8 Model uravnoteženega sistema kazalnikov za obravnavano podjetje

Slika 4.2 Model uravnoteženega sistema kazalnikov za Skupino Merkur

		Slovenija	Skupina Merkur	JV Evropa
Finance	R		tržna vrednost delnice	
		↔→	prihodki od prodaje	←•
		↔→	odstotek RVC od prodaje	←•
		↔→	EVA (ekonomska dodana vrednost)	←•
		↔→	vrednost investicij v obdobju enega leta	←•
		↔→	koeficient prodaje novih proizvodov	←•
	U	↔→	koeficient gospodarnosti poslovanja	←•
		↔→	ROI (donosnost investicij)	←•
		↔→	ROA (donosnost sredstev)	←•
Poslovanje s strankami	R	↔→	tržni delež	←•
		↔→	odstotek prodaje podjetjem prek MP	←•
		↔→	dobičkonosnost strank	←•
		↔→	stopnja ohranjanja strank	←•
		↔→	stopnja pridobivanja strank	←•
	U	↔→	odstotek pravočasnih dobav	←•
		↔→	odstotek okvar prodanih izdelkov	←•
		↔→	konkurenčnost cene »košarice«	←•
Notranji procesi	R	↔→	sredstva za pospeševanje, oglaševanje	←•
		↔→	št. proizvodnih in procesnih inovacij v obdobju	←•
		↔→	odstotek prodajnih, poprodajnih storitev	←•
	U	↔→	odstotek stroškov režije od prodaje	←•
		↔→	koeficient obračanja zalog	←•
		↔→	koeficient unovčevanja terjatev	←•
Dobavitelji	U	↔→	odstotek poškodb nabavljenih izdelkov	←•
		↔→	odstotek pravočasnih dobav	←•
		↔→	odstotek stroškov transporta od prodaje	←•
		↔→	odstotek povprečne vrednosti rabatov	←•
Učenje in rast	R	↔→	nove prodajne površine (m ²)	←•
		↔→	število novih zaposlenih	←•
	U	↔→	odstotek zaposlenih, ki se izobražuje	←•
		↔→	stroški izobraževanja na zaposlenega	←•
		↔→	prihodki na zaposlenega	←•
		↔→	dodana vrednost na zaposlenega	←•

5 SKLEP

Hitrost, kreativnost, odprtost, inovativnost, fleksibilnost, odzivnost, usmerjenost in vizija so pojmi, ki določajo današnje zmagovalce. Spremembe se odvijajo hitro in kdor jih zazna prvi in ima pravi odgovor nanje, je zmagovalec. Velik izziv za management je tudi kompleksnost sodobnih trgov, ki je nemalokrat vzrok tavanju med številnimi dejavniki, dogodki in predvsem neštetimi informacijami. Odgovor na takšne zahteve so podjetja začela iskati v različnih sistemih, ki omogočajo pregled nad dogajanjem v podjetju in njegovem okolju, predvsem pa pregled nad uspešnostjo podjetja. Brez pregleda nad tem, kje se podjetje nahaja, uspešno načrtovanje, usmerjanje in upravljanje podjetja ni mogoče. Gre torej za sisteme merjenja uspešnosti podjetja, ki so se postopoma razvili v sisteme za podporo managementu.

Prav takšen sistem, uravnoteženi sistem kazalnikov, sem obravnaval v diplomski nalogi. Revija Harvard Business Review ga je razglasila za najpomembnejši managerski koncept strateškega vodenja po drugi svetovni vojni (Ložar 2003, 56). Koncept je osredotočen na vizijo in strategijo in ne nadzor, predvsem pa na njuno uresničevanje, saj ju prevaja v podcilje in naloge, ki zagotavljajo, da vsi zaposleni združujejo in usmerjajo svoje sile proti istim ciljem. USK namreč odraža temeljne podmene podjetja v enovitem modelu, ki ga vodstvo zlahka posreduje vsem zaposlenim in s tem predstavlja tudi medij za komunikacijo. Prav komunikacija je prelomna točka, ki loči uspešno in neuspešno uporabo USK, zato je to naloga, ki se je mora vodstvo podjetja dobro zavedati. USK vzpostavlja ravnotežje med različnimi komponentami poslovanja podjetja, saj sistemsko povezuje finančne kazalnike z nefinančnimi, kratkoročne cilje z dolgoročnimi, kazalnike preteklosti s kazalniki prihodnje uspešnosti. Zgrajen je hierarhično in hkrati tudi področno, kar managementu omogoča osredotočenje na pomembna področja delovanja podjetja, ne pa na operativne podrobnosti in s tem rešuje problem kompleksnosti upravljanja podjetja. Je »odprt« model, ki posameznemu podjetju omogoča prilagajanje konkretnega sistema svojim potrebam in tudi spremembam v okolju. Ker podpira učenje v t.i. dvojni zanki, podjetju omogoča ne samo delati stvari prav, ampak tudi delati prave stvari.

Kljub številnim prednostim pa je potrebno USK razumeti v pravi luči. USK ni nadomestek za sisteme detajlnega nadziranja, ni nadomestek za sisteme upravljanja kakovosti ipd., zato nikakor ni vsemogočen. Prav tako tudi nikakor ne predstavlja čarobne formule za uspeh. Za izkoriščanje njegovih prednosti in njegovo uspešno uporabo za dodajanje vrednosti, se je potrebno dobro zavedati kaj pravzaprav je in kaj omogoča. Je namreč model, ki se osredotoča na bistvene elemente delovanja podjetja in s tem managementu pomaga pri strateškem vodenju podjetja.

Sklep

USK v določeni meri, čeprav je osredotočen na doseganje finančne uspešnosti in s tem na lastnike podjetja, upošteva tudi druge udeležence podjetja. Ker je to v okviru razumevanja uspešnosti podjetja zelo pomembno, sem skozi celotno diplomsko nalogo v vsebino skušal vpletati in s tem poudariti interesno teorijo organizacije. Tako sem na primeru dobaviteljev tudi prikazal, kako lahko podjetje dodaja nove vidike v USK, s tem pa tudi nove udeležence. Šel sem še korak dlje in oblikoval krožni sistem kazalnikov, ki eksplicitno meri na interesno teorijo in moč, ki jo imajo posamezne interesne skupine.

V diplomski nalogi sem proučil področje merjenja uspešnosti podjetja in predstavil obravnavano področje kot zaokroženo celoto. Podrobneje sem obravnaval USK, oblikoval pa sem tudi konkreten primer takšnega sistema in tako prikazal, kako s primerno oblikovanim sistemom merjenja, integriranim v strateški management podjetja, dosežati zastavljene cilje. S tem so doseženi osnovni namen in cilji diplomske naloge.

Za konec pa še misel, ki sem jo spoznal ob pisanju diplomske naloge. »Pri uravnoveženem sistemu kazalnikov ne gre toliko za model, gre predvsem za utelešenje konceptov, za katerimi stoji določen način razmišljanja in delovanja – strateški management. Strateški management kot usmerjenost v dolgoročni uspeh. Gre za mišljenjski prostor, kjer so doma poslanstvo, vizija in strategija.«

LITERATURA

- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse in R. B. Wells. 1997. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, pomlad, 25-37.
- Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Bergant, Živko. 1998. Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. *Slovenska ekonomska revija*, št. 3: 87-101.
- Berk, Aleš, Igor Lončarski in Peter Zajc. 2006. *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brignall, Stan. 2002. The Unbalanced Scorecard: A social and environmental critique. V *Proceedings from the 3rd International conference on performance measurement and management – PMA 2002*, 85-92. Boston.
- Czarnecki, Mark T. 1999. *Managing by measuring: how to improve our organisation's performance through effective benchmarking*. Houston: The benchmarking networking, Inc.
- Drucker, Peter F. 2004. *Peter Drucker o managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fisher, Joseph. 1992. Use of nonfinancial performance measures. *Journal of cost management*, poletje, 31-38.
- Hamel, Gary in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard business school press.
- Huseman, R. C. in J. P. Goodman. 1999. *Leading with knowledge*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Jones, T. O. in W. E. Sasser. 1995. Why satisfied customer defect. *Harvard business review*, november-december, 88-99.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1992. Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, št. 1: 71-79.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1996. Using the Balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, januar-februar, 75-88.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
- Koletnik, Franc. 1997. *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Literatura

- Koren, Matej. 1996. *Kakovost kot sestavni del strategije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Kuzmanić, Tonči. 2007. Management in ekonomija: ali je to dvoje ali eno? *Management 2* (1): 79-90.
- Ložar, Boštjan. 2003. Slovo od klasike. *Manager*, februar, 54-58.
- Nemec, Aleš. 2000. *Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Niven, Paul. 2002. *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc B., Adriana. 2005. Uravnoveženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. V *11. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, 3-11. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Schatz, Willie. 2000. The balancing act. *AFP Exchange*, št. 3: 40.
- Stern, Joel M., John S. Shiely in Irwin Ross. 2003. *Eva kot izziv: uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- Skupina Merkur. 2006. Spletne strani Skupine Merkur. [Http://www.merkur.eu](http://www.merkur.eu) (1.6.2007).
- Skupina Merkur. 2007. *Letno poročilo 2006*. Naklo: Merkur d. d.
- Skupina Merkur. 2007. *Vizija in načrti strateškega razvoja Skupine Merkur*. Interno gradivo, Merkur.

PRILOGE

Priloga 1 Sodobni in tradicionalni načini merjenja uspešnosti podjetja

Priloga 2 Nekateri možnosti merjenja strateških finančnih usmeritev

Priloga 3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov po področjih verige vrednosti

Priloga 4 Kazalniki vidika učenja in rasti



Priloga 1 Sodobni in tradicionalni načini merjenja uspešnosti podjetja

TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI	SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI
finančna naravnost	naravnost na stranke
usmerjenost v preteklost	usmerjenost v prihodnost
kratkoročni vidik	dolgoročni strateški pogled
delna prilagodljivost	visoka prilagodljivost
osredotočenost navznoter	osredotočenost navzven
zniževanje stroškov	izboljšave zmogljivosti
navpična struktura poročanja	vodoravna struktura poročanja
po področjih	združevalno
ločeno obravnavanje rezultatov	istočasno obravnavanje rezultatov
nezadostna analiza odstopanj	odstopanja so neposredno določena
posamezno spodbujanje zmogljivosti	skupinsko spodbujanje zmogljivosti
posamezno učenje	učenje celotne organizacije

Vir: Nemeč 2000, 498.

Priloga 2 Nekateri možnosti merjenja strateških finančnih usmeritev

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov, izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev, naložbena strategija
Strategija poslovne enote	Rast	- stopnja rasti prodaje po segmentih - odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	- prihodki na zaposlenega	- naložbe (odstotek od prodaje) - raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	Zrelost	- odstotek ciljnih strank in naročil - navzkrižna prodaja - odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti proizvoda - dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	- stroški v primerjavi s tekmeci - stopnja zmanjševanja stroškov - posredni stroški (odstotek od prodaje)	- delež obratnih sredstev - denarni krog - dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah - stopnja uporabe sredstev
	Upadanje	- dobičkonosnost strank in proizvodnih linij - odstotek nedobičkonosnih strank	- stroški na enoto	- doba povračila naložbe - denarni tok

Vir: Kaplan in Norton 2000, 61.

Priloga 3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov po področjih verige vrednosti

Proces inovacij	Operativni proces	Proces poprodajnih storitev
Odstotek prodaje novih izdelkov v celotni prodaji	Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti	Odstotek reklamacij
Odstotek prodaje lastnih in zaščitih izdelkov (patenti, blagovne znamke)	Učinkovitost proizvodnega cikla (čas pretoka)	Odstotek reklamacij v času garancije glede na vse reklamacije
Odstotek predstavitev novih izdelkov v primerjavi s konkurenti	Stroški materiala v celotnih stroških	Strošek poprodajnih storitev v primerjavi s prihodki od prodaje
Odstotek izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti	Stroški materiala na enoto	Stroški popravil proizvodov
Povprečen čas, potreben za razvoj novih izdelkov	Odstotek odpadnega materiala	Stroški izterjav in reševanja sporov
Obdobje za pokritje stroškov razvoja	Odstotek okvar	Čas od dobave do zadnjega plačila stranke
Število inovacij v določenem obdobju	Odstotek ponovnih obdelav	Dnevi vezave terjatev do kupcev
Odstotek uresničenih idej	Odstotek pravočasnih dobav	Odzivni čas na reklamacijo
	Odzivni čas na naročilo	Čas izpolnitve zahtevka oziroma popravila proizvoda
	Čas od naročila do dobave	Prihodki od poprodajnih storitev
	Dnevi vezave zalog materiala	Povprečen čas svetovanja stranki

Vir: Prilagojeno po Kaplan in Norton 2000, 109-132.

Priloga 4 Kazalniki vidika učenja in rasti

Sposobnosti zaposlenih	Informacijska infrastruktura	Delovno okolje in pogoji
Odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih	Višina vlaganj v informacijsko tehnologijo	Število zamisli na zaposlenega
Stopnja fluktuacije (bruto in neto)	Odstotek procesov, za katere so v realnem času na voljo povratne informacije	Število uresničenih zamisli
Indeks zadovoljstva zaposlenih (na podlagi periodičnih anket)	Odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen dostop do informacij o njej	Odstotek zaposlenih, ki pozna in razume vizijo podjetja
Zasedenost strateških delovnih mest		Čas, potreben za prepolovitev napak
Čas, potreben za dodatno usposabljanje		Višina udeležbe zaposlenih pri dobičku
Število ur izobraževanja na zaposlenega na leto		Višina plače v primerjavi s povprečjem v panogi
Povprečna stopnja izobrazbe		
Prihodki na zaposlenega		
Dodana vrednost na zaposlenega		

Vir: Prilagojeno po Kaplan in Norton 2000, 138-155.