

Prejeto/Received:

Julij 2011

Popravljen/Revised:

Januar 2012

Sprejeto/Accepted:

Januar 2012

VIDIKI UPORABE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V POSLOVNI PRAKSI PODJETIJ, KI POSLUJEJO V TRANZICIJSKIH RAZMERAH

The aspects of using balance scorecard in business practice of companies operating in transitional conditions

Igor Hustič

Tovarna olja GEA

igor.hustic@siol.net

Izvleček

Podjetje, ki deluje v nenehno spreminjajočem se okolju (takšno je tudi tranzicijsko) in želi biti pri tem uspešno oz. konkurenčno, mora biti strateško usmerjeno. Opredeljeno strategijo mora prevesti v merljive cilje (gre za najbolj nazorno implementacijo uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso) ter prilagoditi organizacijsko strukturo procesom in strategiji, ne pa obratno, informirati vse zaposlene na vseh ravneh o sprejeti strategiji, jemati strategijo kot kontinuiran proces, upravljati spremembe z aktivnim vodenjem. Pomen neopredmetenih sredstev, kot smo jih opisali v tem članku, narašča. Pri tem ne kaže zanemariti spoznanj dialektične teorije sistemov oz. uporabe sistemskega načina razmišljanja, saj je možno zaznane pomanjkljivosti – ugotovila so jih podjetja, ki kazalnike uporabljajo že vrsto let – odpraviti prav z uporabo teh spoznanj.

Ključne besede: uravnoteženi sistem kazalnikov, strategija poslovanja, prenova poslovnih procesov, sistemsko razmišljanje

Abstract

A company operating in a continuously changing environment (e.g., a transitional one) that wants to be successful or competitive has to be strategically oriented. The company has to render the defined strategy into measurable goals (this is the most evident implementation of BSC into business practice), adjust the organizational structure to the processes and the strategy and not vice versa, inform all employees on all levels about the adopted strategy, understand the strategy as a continuous process and manage changes with active management. The value of intangible assets described in this article is increasing. As a result, it is important not to neglect the recognitions of the dialectical systems theory or the use of systemic thinking, as the perceived imperfections—noted by the companies that have been using BSC for years—can be remedied.

Key words: BSC, business strategy, business processes renewal, systemic thinking.

1 Uvod

Tranzicija predstavlja obrat v gospodarski in politični ureditvi neke države in se dogaja v določenem času. Pravno gre za proces spreminjanja podjetij v družbeni (državni) lastnini v zasebno oz. za spremembo družbenega kapitala v zasebni kapital, dejansko pa za prehod iz rutinerskega gospodarstva v inovativno (Potočan, Mulej, 2007). Definicij tranzicije je sicer kar nekaj, vse pa imajo skupni imenovalac v smislu prehoda posameznih gospodarstev iz centralnoplanskega sistema v odprti tržni sistem (Hoen, 1998). Slovensko gospodarstvo je v tej fazi preoblikovanja.

Poslovanje podjetij v takšnih razmerah terja več pozornosti lastnikov in še bistveno bolj menedžmenta kot prej, da dosegajo kakovostno upravljanje in

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 58, No. 1–2, 2012
pp. 72–79

UDK: 005.336.1:338.246
JEL: M21, O31

vodenje. Holistični koncept vodenja z upoštevanjem načel dialektične teorije sistemov (DTS) je v takšnih razmerah nujnost, upoštevanje pomena neopredmetenih sredstev pa nujen pogoj za dolgoročni obstoj vsakega podjetja. Temeljni izziv današnjega upravljanja in vodenja v podjetjih, ki poslujejo v okoljih s tranzicijskimi značilnostmi, je, kako čim prej, čim hitreje in kakovostneje izrabiti neopredmetena sredstva v korist merljivih rezultatov oz. v končni fazi povečati vrednost enote lastniškega kapitala (vrednost ene delnice ali enote poslovnega deleža). V članku bomo skušali orisati uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovni praksi podjetij, ki imajo razen tega, da poslujejo v negotovih in hitro spreminjajočih se razmerah, težave tudi s prilagajanjem družbeno-ekonomskemu okolju, ki je še vedno tranzicijsko na domačem trgu, a zelo inovativno na razvitem delu mednarodnega trga, pa tudi precej monopolizirano na globalnem trgu. V tuji literaturi je uravnoteženi sistem kazalnikov znan z imenom *balanced scorecard* (BSC) in ponazarja strateški menedžerski sistem (tj. pripomoček), ki je hkrati tudi komunikacijsko orodje in sistem za merjenje, v veliki meri pa se ukvarja z neopredmetenimi sredstvi in uporabo celovitejših pristopov pri realizaciji poslovnih strategij, kot so jih podjetja uporabljala doslej. Evolucijsko je uravnoteženi sistem kazalnikov prešel več faz in vsaka naslednja je bila bolj izpopolnjena od predhodne. Prva faza je trajala od leta 1990 do leta 1992 (kazalniki kot ocenjevalno orodje oz. izboljšani sistem merjenja), druga faza je potekala med letoma 1992 in 1996 (razvoj kazalnikov od zgoraj navzdol, v orodje za upravljanje), tretja faza pa teče od leta 1996 dalje (kazalniki kot strateško komunikacijsko orodje). V fazi priprave oz. dodelave je četrta generacija uravnoteženega sistema kazalnikov, ki naj bi se dodatno posvečala notranji kontroli poslovanja podjetij.

2 Uravnoteženi sistem kazalnikov v spremenjenem tranzicijskem poslovnem okolju

Tranzicijsko poslovno okolje kot posledico procesa tranzicije lahko z vsebinskega vidika opišemo kot okolje, v katerem se dogaja skupek korenitih institucionalnih sprememb (Šušteršič, 1999). Gre za poslovno okolje, ki je izredno kompleksno, enkratno (neponovljivo) in brez možnosti za uporabo izkušenj iz preteklosti.

V razvitih tržnih ekonomijah opredmetena osnovna sredstva že dolgo niso predmet ekonomskih analiz ali vsaj ne igrajo pomembnejše vloge v povezavi z vrednotenjem podjetij ali študij izvedljivosti posameznih projektov. Pomembnejšo vlogo igrajo le pri bančnih izračunih bonitet podjetij. Tudi v Sloveniji bi se morali zavedati, da je opredmeteno premoženje (opredmetena osnovna sredstva) v bilancah podjetij velikokrat prevrednoteno, saj gre za specifično premoženje, ki ga v poslovnih procesih zunaj obravnavanega podjetja ni mogoče popolnoma uporabiti. To dejstvo povzroča, da je nadomestljiva vrednost (poštena vrednost, zmanjšana za stroške prodaje) največkrat bistveno nižja od neodpisane knjigovodske vrednosti. Po letu 1995 smo zaznavali izrazit trend rasti pomena neopredmetenih

sredstev. Podatki o naraščajočem deležu neopredmetenih sredstev v vrednosti podjetij kažejo na vedno večji vpliv neopredmetenih sredstev. Leta 1982 je v povprečju delež neopredmetenih sredstev v vrednosti podjetij znašal 38 %, leta 1992 že 62 % in danes 75 % (Niven 2006). Neopredmetena sredstva uvrščamo med osnovna sredstva, saj sodelujejo v podjetju v okviru temeljne dejavnosti in so sredstva, ki jih ima kdo dolgoročno za proizvodnjo ali priskrbovanje proizvodov, storitev, za dajanje v najem ali pisarniške potrebe, fizično pa ne obstajajo (SRS 2.1. 2006). V poslovni praksi gre največkrat za vrednost patentov, licenc in blagovnih znamk.

Najnovejše raziskave pripisujejo oz. napovedujejo opredmetenim osnovnim sredstvom le še 15 % delež v tržni oceni vrednosti podjetij. Ko v nadaljevanju govorimo o pomenu uravnoteženega sistema kazalnikov kot menedžerskem sistemu podjetij, ki poslujejo v tranzicijskih razmerah gospodarjenja, se je treba zavedati, da so imele v takšnih razmerah vedno pomembnejšo vlogo le tehnološke inovacije, netehnološke inovacije, ki so v povezavi s tehnološkimi gibalno razvoja in indikator celovite inovacijske sposobnosti podjetja, pa so zanemarjene. Uravnoteženi sistem kazalnikov se v svojem razvojnem ciklusu dotika tudi netehnoloških inovacij in jih v kontekstu neopredmetenih sredstev tudi omenja. Gre za vidik učenja in rasti ter za vidik notranjih poslovnih procesov, ki zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev. Zaradi boljšega razumevanja je v nadaljevanju na sliki 1 prikazana osnovna shema delovanja uravnoteženega sistema kazalnikov.

Vsak navedeni vidik ima opredeljene temeljne cilje ter kazalnike in merila, povezane s temi cilji. Prilagoditve so potrebne za vsako podjetje posebej glede na njegovo dejavnost in konkurenčni položaj na trgu. Cilji se določajo od zgoraj navzdol, na osnovi vzročno-posledičnih zvez pa se aktivnosti izvajajo od spodaj navzgor. Te zveze ali povezave jasno določajo in opisujejo strategijo podjetja. Uspešen je tisti uravnoteženi sistem kazalnikov, ki posreduje strategijo prek finančnih in nefinančnih kazalnikov. S tem je možno ne le lažje oceniti preteklo uspešnost podjetja, ampak tudi napovedati njegovo prihodnjo uspešnost. Možnost ocene prihodnje uspešnosti poslovanja pa lahko za podjetje, ki posluje v tranzicijskem poslovnem okolju, pomeni bistveno konkurenčno prednost.

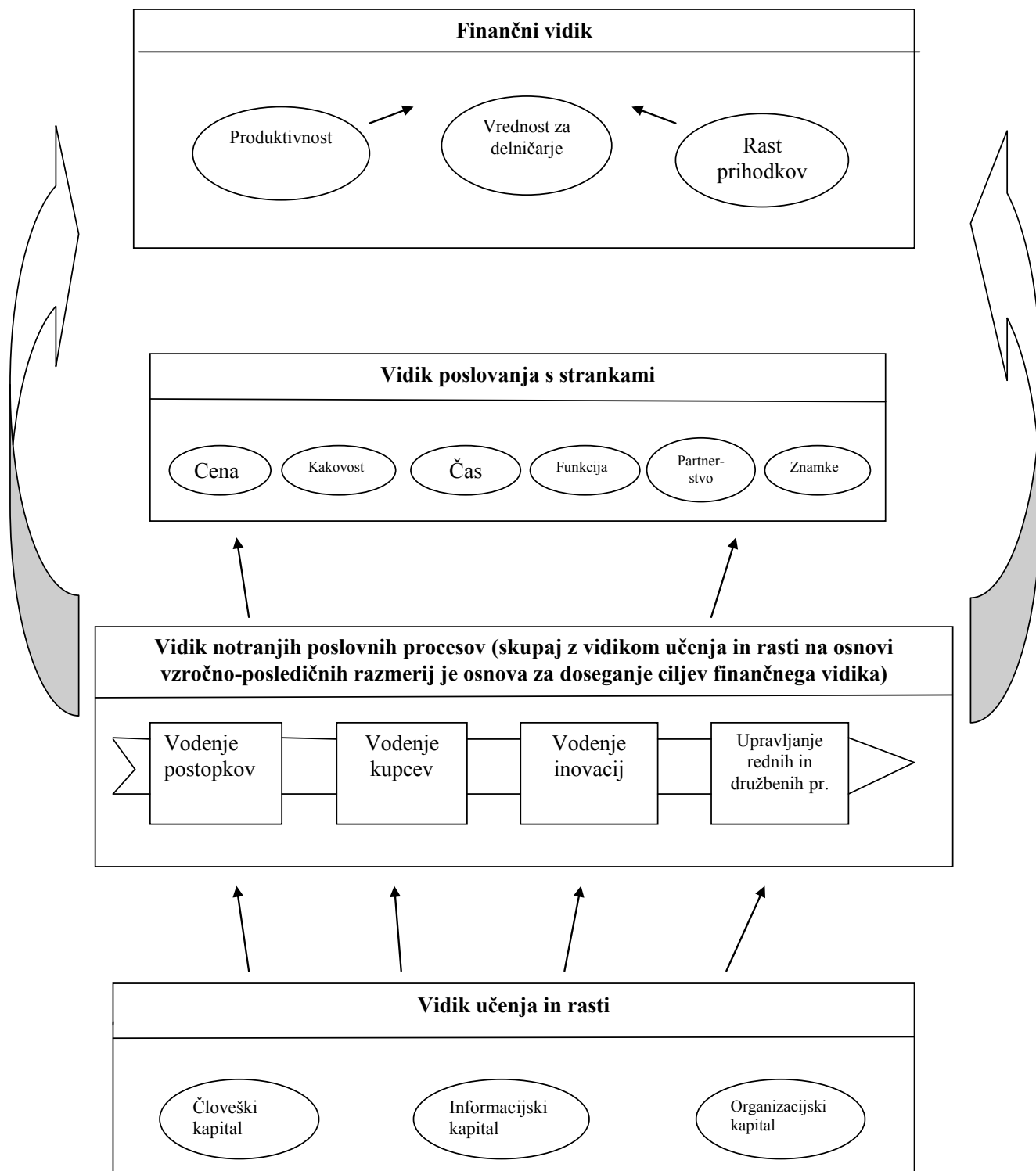
2.1 Temeljni razlogi za uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso

Razlogov za uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso je več. Temeljni razlog je, da je osnovni sistem kazalnikov in ciljev znotraj posameznih vidikov oblikovan tako, da omogoča oceno poslovanja podjetja tudi v prihodnje. To je ob hitro spreminjajočih se razmerah poslovanja izrednega pomena. Podjetja, ki še zmeraj uporabljajo tradicionalni finančni instrumentarij (kazalnike), lahko analizirajo uspešnost svojega poslovanja le za preteklost, tista podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov vsaj v osnovni izvedbi, pa lahko

ocenjujejo gibala svojega prihodnjega razvoja. Navedeno je osnovni razlog za uporabo teh kazalnikov, saj nas prihodnost podjetja zanima bistveno bolj kot njegova preteklost. Dodatni razlogi pri implikaciji v poslovno prakso so povezani z možnostjo obrazložitve poslovne strategije s

pomočjo opredeljenih ciljev in kazalnikov znotraj posameznih vidikov. Malo avtorjev (Brown, Niven), ki se ukvarjajo z navedeno tematiko, navaja, da je sistem vzpostavitve uravnoteženih kazalnikov v določenem podjetju razkril tudi pomanjkljivosti obstoječih poslovnih procesov in s tem sprožil

Slika 1: Osnovna shema uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: prirejeno po Kaplan, Norton 2004.

tudi korenito prenovu poslovnih procesov. V tem primeru je možnih več ravni prenove poslovnih procesov. Te ravni so (Reagan, 1995):

- izboljšanje poslovnih procesov,
- preurejanje poslovnih procesov,
- vzpostavitev arhitekture/sestave popolnoma novih poslovnih procesov.

Posledice prenove se kažejo v novi organizaciji podjetja (organizacijski strukturi, procesih, kulturi). Razloge za uvajanje navedenih kazalnikov v poslovno prakso lahko strnemo v naslednje:

- Tradicionalni kazalniki merjenja uspešnosti ne zadoščajo več.
- Nefinančni kazalniki (cikli, kakovost) se niso osredotočali na notranje poslovne procese in zaposlene.
- Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov kot transformacije strategije v dejanja z opredelitvijo oprijemljivih ciljev in kazalnikov ohranja tradicionalne kazalnike in uvaja nove (ocena prihodnosti).
- Uravnoteženi sistem kazalnikov kot menedžerski sistem in komunikacijsko orodje mora biti del informacijskega

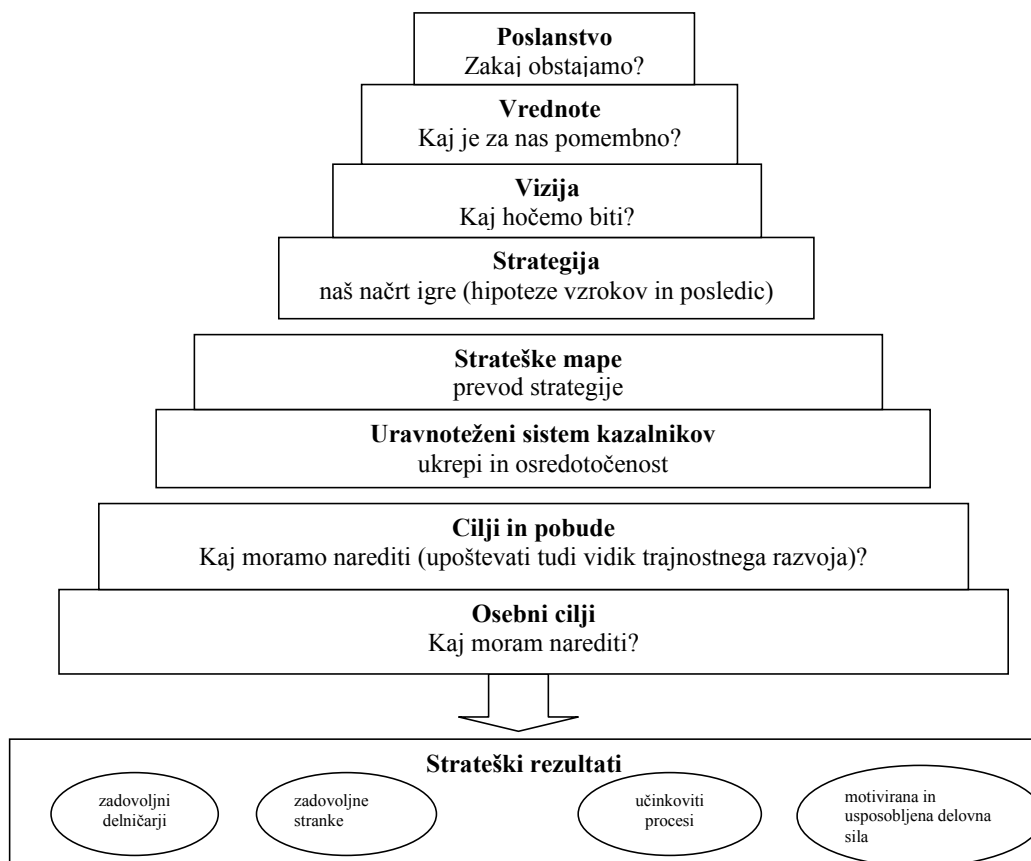
sistema na vseh ravneh (to ni več samo sistem merjenja) in je rezultat soglasja celotne vodstvene skupine podjetja.

- Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi (za delničarje in stranke) in notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij, učenja in rasti. Sistem je uravnotežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov in subjektivnimi gibalnimi njihovimi uspešnosti. Najpomembnejša je časovna usklajenost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji.
- Kazalniki iz strategije ne le izvirajo, ampak jo tudi izražajo.
- Kazalniki omogočajo izvajanje dolgoročne strategije podjetja in v končni fazi zagotavljajo tudi platformo za komunikacijo med upravo in nadzornim svetom družbe.

3 Poslanstvo, vizija in strategija podjetja

Poslanstvo, vizija, strategija in cilji podjetja so del njegove poslovne politike, ki jo kreira vodstvo podjetja skupaj z lastniki. Vizija in poslanstvo, ki vsebujeta tudi cilje, sta kreatorja strategije, ta pa se odraža skozi prizmo štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov, kar je nakazano na sliki 2.

Slika 2: Izrazna oblika strategije



Vir: prirejeno po Kaplan, Norton 2004.

Podmena, ki izhaja pretežno iz tranzicijskih gospodarstev, da je strategija nekaj enkratnega oz. enkratno določenega in v domeni izključno menedžmenta podjetja, je popolnoma napačna. Strategijo podjetja morajo dobro poznati vsi zaposleni na vseh ravneh in je predmet vsakodnevnih aktivnosti. Vizijo in poslanstvo sooblikujejo izključno lastniki in vrhni menedžment ob podpori drugih strokovnjakov, če je to potrebno.

4 Uveljavljeni pristop k uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovno prakso podjetij, ki poslujejo v tranzicijskih razmerah

Uspešna podjetja, ki poslujejo v lokalnem (nacionalnem) družbenem okolju s še zmeraj pretežno tranzicijskimi značilnostmi, izraženimi predvsem v subjektivnih stališčih ljudi, imajo dodatne težave pri realizaciji svojih poslovnih politik in strategij v nasprotju s tistimi, ki poslujejo v razvitih tržno-ekonomskih sistemih. Uveljavljeni način uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovno prakso v tranzicijskem okolju v večini primerov sledi zaporedju, ki ga definira oblikovanje standardne organizacijske strukture (funkcijske, divizijske, matrične, projektne ...). Ta je posledica dejavnosti podjetja in poslovnih procesov, ki so razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami. Cilji in kazalniki za posamezne vidike uravnoveženega sistema kazalnikov so prilagojeni tem poslovnim procesom (v začetni fazi jih skupaj uporabimo od 15 do 20 v vseh štirih vidikih, kasneje več). S spremembo subjektivnih izhodišč ljudi, ki kazalnike uvajajo v poslovno prakso, kar se dogaja na ravni ciljev in kazalnikov vidika učenja in rasti, lahko dosežemo, da se poslovni procesi redefinirajo in da se organizacijska struktura prilagodi tej spremembi, ne pa obratno, kot je bilo zaznati doslej. Razlogi za uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov se skoraj poistovetijo z razlogi za prenovo poslovnih procesov. Poleg gurujev na področju prenove poslovnih procesov, med katere štejemo Hammerja in Champija, je vzroke za prenovo poslovnih procesov zelo nazorno navedel McHugh s sodelavci. Ti vzroki so (McHugh idr. 1995):

- za doseganje vodilnega položaja podjetja v enem ali več ključnih poslovnih procesov navadno ne zadošča le zmanjšanje stroškov, ampak so v večini primerov potrebne večje spremembe v načinu dela;
- prizadevanje za močno izboljšanje, ki bo podjetju prineslo nadpovprečno mesto na trgu in prednost pred tekmeči v stroških, kakovosti, zanesljivosti in funkcionalnosti rezultatov poslovnih procesov, ki zahtevajo celovito prenovo vseh elementov poslovanja;
- zahteve po zmanjšanju stroškov poslovanja, ki navadno vodijo v uvajanje postopnih izboljšav, uresničiti pa se skušajo z uvajanjem sprememb v podporne in upravljalvske procese.

Ker je osnovni namen uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovno prakso možnost vplivati na prihodnje rezultate poslovanja in s tem potencialno večjo vrednost enote lastniškega kapitala (delničarska korist) ter predvsem

nenehnega izboljševanja poslovanja, lahko te prednosti strnemo v (Potočan 2005):

- večjo usklajenost specifičnih ciljev izboljšanja procesov in temeljnih ciljev podjetja;
- zmanjšanje konflikta med obstoječim organiziranjem in organiziranostjo ter predlagano organizacijsko spremembo na temelju prenove procesov;
- lažje usklajevanje interesov vseh sodelujočih v prenovi;
- zniževanje nasprotovanja zaposlenih pri prenovi.

Uporaba strateških map in njihovih meril

Vlogo strateških map najbolje ponazarja naslednja enačba:

MERLJIVI IN OPISLJIVI REZULTATI = STRATEŠKE
MAPE + URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV +
STRATEŠKO USMERJENA PODJETJA

ali poenostavljeno:

MERLJIVI IN OPISLJIVI REZULTATI = OPIS STRA-
TEGIJE + UPRAVLJANJE STRATEGIJE

Zapišemo lahko naslednjo filozofijo opisanih treh komponent (Kaplan, Norton 2004):

- ne moreš upravljati (tretja komponenta), česar ne moreš meriti (druga komponenta),
- ne moreš meriti, česar ne moreš opisati (prva komponenta).

Strateške mape predstavljajo v praksi oris vseh aktivnosti uravnoveženega sistema kazalnikov, da bi jih pojasnili in poenostavili, še posebej pa zagotavljajo okvir, ki ilustrira, kako strategija povezuje in izkorišča neopredmetena sredstva v procesu kreiranja vrednosti. Gre za ilustracijo dvajsetih do tridesetih ciljev skozi prizmo štirih vidikov, prikazanih na eni sami strani. Strateške mape nam omogočajo tudi razumevanje vzročno-posledičnih zvez in s tem tudi delovanje kazalnikov kot menedžerskega sistema.

4.1 Postopnost in zahtevnost uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovno prakso

Da bi lahko sledili cilju idealne implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov v poslovno prakso (tokrat ne razlikujemo, v kakšnih razmerah podjetje posluje), se moramo zavedati pogojev, ki nam to omogočajo in ki jih je treba zagotoviti, seveda pa tudi ovir, ki pri tem nastanejo. Podatki, ki so na voljo, navajajo, da le 10 % podjetij izvede opredeljeno strategijo (Niven 2006). Isti avtor navaja štiri temeljne razloge:

- ovire, povezane z vizijo (razume jo le 5 % ljudi);
- človeške ovire (identificira – povezuje s strategijo se le 25 % menedžmenta);

- ovire, povezane z menedžiranjem (85 % izvršnih menedžerjev porabi manj kot eno uro na dan za razpravo o strategiji);
- ovire, povezane z viri (60 % podjetij proračuna ne povezuje s strategijami ali pa te niso opredeljene).

Te razloge lahko opredelimo kot ovire. Pogoje bomo samo omenili, vezani pa so na oblikovanje vira sredstev in širšega tima ljudi za implementacijo, brez katerih so vsi napori brezpredmetni.

Postopno uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso omogoča zaposlenim prilagoditev ukrepov in delnih ciljev ciljem podjetja. Pogoj za to je poglobljeno poznavanje ciljev kazalnikov na najvišji ravni ter omogočanje izgrajevanja sistema kazalnikov, da ukrepi in merila, ki jih izvajajo izvajalci na najnižjih ravneh, vplivajo na izkaze najvišje ravni izgrajenega sistema kazalnikov v podjetju. Povedano nekoliko drugače: uravnoteženi sistem kazalnikov je treba uvajati postopoma od vrha navzdol, vse do posameznega delovnega mesta. V tujini se za ta proces uporablja termin cascading – razvoj kazalnikov do vseh ravni in do vsakega zaposlenega (kot v zaporedju slapov). V poslovni praksi to pomeni povezovanje zaposlenih s strategijo podjetja. Posebej je treba poudariti, da je koncept uravnoteženega sistema kazalnikov mogoče ilustrirati na več različnih načinov. V skandinavskih državah uporablja celotno pet vidikov. Peti se pojavlja kot intelektualni kapital, kar pa sicer drugod po svetu združujejo v vidik učenja in rasti (Olve, Sjostrand 2002).

5 Strateško usmerjeno podjetje

Strateško usmerjena podjetja – tudi v državah, v katerih se gospodarstvo srečuje z ostanki tranzicijskih razmer poslovanja – so doumela, da imajo podjetja težave pri uresničevanju dobrih strategij predvsem zaradi zastarelih orodij, ki merijo strategije. Te se namreč spreminjajo, orodja pa ostajajo ista. V tranzicijskih državah se še vedno srečujemo z miselnostjo, da podjetja z opredmetenimi sredstvi ustvarjajo vrednost (preoblikovanje sredstev v končne izdelke). Opredmetena sredstva imajo pri določanju tržne vrednosti podjetja še vedno preveč pomembno vlogo. V razvitih svetovnih ekonomijah se priložnosti za ustvarjanje vrednosti ne kažejo več v upravljanju opredmetenih sredstev, ampak v strategijah, zasnovanih na znanju, ki aktivira neopredmetena sredstva podjetja. Gre za odnose s strankami, inovativne izdelke in storitve, visoko kakovostne in odzivne operativne procese, informacijsko tehnologijo in zbirke podatkov ter sposobnosti, znanja in motivacijo zaposlenih.

Kadar imamo v mislih strateško usmerjeno podjetje, mora to skrbeti za (Kaplan, Norton 2001):

1. Preoblikovanje strategije v dejanja. Uspeh podjetja ni odvisen zgolj od vlaganj v opredmetena in neopredmetena sredstva, ampak tudi od zmožnosti odkrivanja sposobnosti, ki so bile do tedaj spregledane, kar nam omogočajo nove strategije s pomočjo uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov. Ustroj vzročno-posledičnih

povezav, ki ga moramo opredeliti, nam pomaga oblikovati sistem kazalnikov, ti pa nam dosledno in razumljivo opišejo poslovno strategijo.

2. Usklajevanje delovanja podjetja s strategijo. Doseganje sinergij je prednostni cilj delovanja vsakega podjetja. Da bi bila uspešnost podjetja boljša kot le vsota uspešnosti njegovih delov, je treba te dele povezati in sestaviti. Slabosti funkcijskih silosov, ki so glavna ovira pri uresničevanju opredeljenih strategij, je možno odpraviti z nadomeščanjem formalnih struktur poročanja s strateškimi usmeritvami in cilji, ki omogočajo dosledno komuniciranje na vseh ravneh v podjetju.
3. Izvajanje strategije kot vsakodnevno delo. Strateško usmerjena podjetja zahtevajo, da zaposleni razumejo strategijo in da dnevno delo opravljajo tako, da prispevajo k njenemu uspehu. Vrhne vodstvo mora strategijo celovito posredovati vsem zaposlenim, tako da lahko posamezniki razvijejo svoje cilje v luči širših ciljev. V tem kontekstu je tudi nagrajevanje povezano z doseganjem predvidenih vrednosti posameznih kazalnikov.
4. Izvajanje strategije kot nenehen proces. Doslej je menedžment v večini podjetij razpravljal le o doseganju finančnih in operativnih načrtov. Tako taktično delovanje je sicer nujno, vendar povzroča neuresničevanje opredeljenih strategij. Uspešna podjetja so uvedla proces za obvladovanje strategij (vsako podjetje lastni pristop). Gre za preprosto uvedbo rednih sestankov za preverjanje strategije in njenega povezovanja s procesi načrtovanja.
5. Spodbujanje sprememb z vrha podjetja. V postopku uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov v prakso je najprej treba spodbujati ljudi in ustvarjati zagon, da se proces začne. Brez energičnosti vrhnjega menedžmenta je to nemogoče. Ko je podjetje v »pogonu«, se je treba preusmeriti k vodenju in se posvetiti značilnostim prehoda na nov model poslovanja. V osnovi gre za dejanja vrhnjega menedžmenta, ki so usmerjena v ustvarjanje občutka nuje po spremembah, ustvarjanje usmerjevalne koalicije ter nenehno razvijanje vizije in strategije poslovanja.

Pomembno je splošno spoznanje, da je uspešno upravljanje neopredmetenih sredstev skoraj edini pogoj za dolgoročen obstoj in konkurenčno sposobnost podjetja. Namen tega prispevka ni, da bi na daljši, morda razumljivejši način opisali pomen strateško usmerjenega podjetja, zato smo samo nakazali le najpomembnejše vidike. Treba je tudi poudariti, da vsako podjetje zase glede na svojo dejavnost in okolje, v katerem deluje, ter glede na analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti oblikuje sebi ustrezno strategijo, ki mora biti usklajena z vizijo in poslovno politiko podjetja.

6 Zaznane pomanjkljivosti pri uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov

Spoznanje, da je nujno upoštevati t. i. mehke dejavnike, ki jih opisuje tudi McKinseyjev model 7S, v tem članku pa so zajeti s pojmom neopredmetena sredstva v podjetjih,

ki poslujejo v tranzicijskih razmerah, je dejstvo. Osnovna izhodišča, na katera se je treba osredotočiti, so etika soodvisnosti, oblikovanje ustrezne kulture podjetja ter uporaba sistemskega razmišljanja. Sedanja poslovna praksa uvaja uravnoteženi sistem kazalnikov v poslovanje podjetij preveč enostransko, zato je prevečkrat v ospredju zakon entropije, saj soodvisnost ni dovolj močno upoštevana. Težav, ki jih imajo podjetja pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso v tranzicijskih državah, v literaturi še ni zaslediti. Empiričnih podatkov še ni, v ZDA pa so se že pojavili predlogi za dopolnitve in spremembe kazalnikov in meril na osnovi zaznanih pomanjkljivosti. Te so (Brown, 2007):

1. veliko meril je zastarelih,
2. nobeno merilo ne meri etike,
3. še vedno ostaja težava v prilagajanju ciljev, strategij in meril,
4. merila še vedno niso razporejena na nižje menedžerske ravni,
5. bonusi za zaposlene še niso povezanih z nefinančnimi merili,
6. veliko ciljev je še vedno definiranih poljubno,
7. merila, ki merijo zadovoljstvo strank, so še vedno večinoma osnovna in potrebna izpopolnitve,
8. merila za ovrednotenje človeškega kapitala ne štejejo dovolj ali so popolnoma zanemarjena,
9. program PowerPoint se še vedno uporablja le za pregleda,
10. sistem kazalnikov nikoli ne vključuje nekaterih zunanjih dejavnikov, ki bi lahko imeli velik vpliv na uspeh podjetja.

Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov lahko pomaga tudi pri upravljanju korporativnih povezav, kar se malokrat zgodi. Zadnje raziskave podjetja McKinsey & Company potrjujejo, da le 50 % vseh podjetniških povezav zagotavlja posameznim podjetjem v povezavi donose, ki so višji od stroškov angažiranega kapitala in zagotavljajo zelene primerjalne prednosti (Kaplan idr. 2010). Na tem področju se kažejo priložnosti za uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov kot menedžerskega orodja, ki mnogokrat nakazuje slabosti tradicionalne organiziranosti podjetij ter poudarja pomembnost doseganja strateških ciljev povezave pred doseganjem ciljev in meril na operativni ravni posameznega podjetja.

7 Nakazane priložnosti za izboljšanje uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovni praksi podjetij v tranzicijski državi

Nekatere navedene pomanjkljivosti je treba odpraviti ne glede na to, v kakšnih razmerah podjetje posluje. Če razmišljamo o celovitejšem pristopu, da bi izboljšali uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovni praksi podjetij, ki poslujejo v tranzicijskem okolju, je možno raz-

mišljati o njihovi korelaciji z De Bonovo metodologijo »šestih klobukov razmišljanja« in Mulejevo metodologijo ustvarjalnega sodelovanja USOMID. Takšne korelacije v poslovni praksi slovenskih podjetij še ni zaslediti. Po metodi šestih klobukov vsi udeleženci sestanka hkrati razmišljajo v okviru istega klobuka. To zamisel De Bono imenuje paralelno razmišljanje. Po njej nihče ne nasprotuje drugim, ko gre za isti klobuk, ampak se dopolnjujejo. Klobuki nastopijo kot faze po poudarkih razmišljanja in dajejo moč osredinjenja, prihranek časa, odstranitev občutka ega, nevtralnost in objektivnost; ena stvar je na vrsti enkrat. Splet šestih klobukov (beli, rdeči, črni, rumeni, zeleni, modri) je dal veliko uspehov v različnih praksah (De Bono, 2005). Štirje od šestih klobukov zajemajo bolj čustveni kot racionalni vidik, beli ga zajema delno, modri pa ni posebej razdelan in zajema organizacijo, obvladovanje, nadzor poteka, razmislek o razmišljanju. Zaradi tega dejstva je to metodo možno dopolniti z metodologijo USOMID, ki pomeni ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnosti pri delu. Gre za metodologijo in metodo, ki jo je Mulej razvil, da bi bilo izvedljivo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje, ne da bi govorili o sami teoriji. USOMID pomeni, da ljudje, organizirani v time, razmišljajo urejeno – po jasnem postopku, in zajema med seboj različne vidike. Tukaj se doseže upoštevanje zakona o potrebni in zadostni celovitosti, prepreči ali vsaj omeji se entropija, ki je prisotna zmeraj in povsod, a kot težnja k propadu. Gre za prispevek k večji ustvarjalnosti in celovitosti pri uporabi kazalnikov v poslovni praksi.

Danes velja, da je skrb za trajnostni razvoj izrazitega pomena. Ker uravnoteženi sistem kazalnikov vzročno-posledično povezuje finančne in nefinančne kazalnike (ti pridobivajo pomen, njihov spekter pa se širi na okolje in socialo), lahko nakažemo uporabo t. i. vzdržnega uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso podjetij, ki poslujejo v tranzicijskih razmerah. Gre za povezavo med ekonomskimi, okoljskimi in socialnimi vidiki poslovanja v posameznem podjetju. V tem primeru bi lahko govorili o uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov kot začetnika združitve okoljskega in socialnega menedžmenta z generalnim menedžmentom podjetja. Trajnostni uravnoteženi sistem kazalnikov bi bil orodje za vrednostno orientiran trajnostni menedžment (Figge idr. 2002).

Kot je bilo že uvodoma nakazano, se ustvarja že četrta generacija uravnoteženega sistema kazalnikov, ki naj bi prejšnje generacije dopolnjevala s cilji, kazalniki in merili, povezanimi z notranjo kontrolo poslovanja podjetij. Izsledki uporabe bodo koristni predvsem na relaciji uprava–lastniki, kar dodatno nadgrajuje kakovost korporativnega upravljanja ne samo v tranzicijskem okolju, temveč tudi v drugih poslovnih okoljih.

8 Sklep

Ugotavljamo, da pri uvajanju uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso podjetij, ki poslujejo v tranzicijskih razmerah, ni nujnosti upoštevanja zaporedja dogodkov

oz. uporabe meril in ciljev. Predvsem v ameriških podjetjih, bankah in zavarovalnicah (med prvimi uporabniki uravnoteženega sistema kazalnikov so bili Rockwater, Pioneer Petroleum, Kenyon Stores) imajo že vrsto izkušenj pri implementaciji uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovno prakso, ki jih je treba povzeti ter upoštevati ugotovitve in priporočila, ki odpravljajo ugotovljene pomanjkljivosti. Slovenska podjetja, npr. Lesnina, d. d., Iskra AE, d. d., Gea, d. d., Tuš, d. o. o., Petrol, d. d., imajo vpeljeno tretjo generacijo uravnoteženega sistema kazalnikov, vendar premalo izkušenj pri uporabi, predvsem zaradi časovnega zaostanka pri uvajanju kazalnikov v poslovno prakso. Ni razlogov, da slovenska podjetja ne bi upoštevala opisanih zaznanih pomanjkljivosti ter dopolnila svojega uravnoteženega sistema kazalnikov, pri tem pa upoštevala nakazane priložnosti za njihovo izboljšavo, s poudarkom na vidiku učenja in rasti ter vidiku notranjih poslovnih procesov. Navedeno delno potrjujejo tudi izsledki skupne raziskave Združenja Manager in Boštjana Ložarja leta 2008, objavljene na spletnih straneh Združenja Manager. S tem postaja vsako podjetje vse bolj strateško usmerjeno, predvsem pa konkurenčnejše na svojih trgih. Priložnost za napredek na tem področju nedvomno obstaja, seveda s pomočjo holističnega pristopa in sistemskega razmišljanja. Treba jo je izkoristiti.

Uporabljena Literatura

1. Brown, Mark G. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard*. New York: Productivity press.
2. De Bono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New moment.
3. Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger in M. Wagner (2002). The Sustainability Balanced Scorecard-Theory and Application of a Toll for Value-Based Sustainability Management. V: *Greening of Industry Network Conference*. Gothenburg.
4. Hoen, Herman W. (1998). *The Transformation of Economic Systems in Central Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
5. Kaplan, Robert S. in David P. Norton (2004). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
6. Kaplan, Robert S. in David P. Norton (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
7. Kaplan, Robert S., David P. Norton in B. Rugelsjoen (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 1: 115–120.
8. McHugh, P., G. Merli in A. Wheeler (1995). *Beyond business process reengineering*. New York: John Wiley & sons.
9. Niven, Paul R. (2006). *Balanced Scorecard step by step*. New Jersey: John Wiley & sons.
10. Oelve, Niels G. in A. Sjostrand (2002). *The balanced scorecard*. Oxford: Capstone Publishing.
11. Potočan, V. (2005). Prenova poslovnih procesov. *MBA razgledi*, let. 11, št. 1–2: 40–44.
12. Potočan, V., M. Mulej, R. Steiner in Š. Kajzer (2007). *Transition into an innovation enterprise*. Maribor: EPF.
13. Reagan, J. (1995). *Crunch time-how to reengineering your organisation*. London: Century business.
14. Slovenski računovodski standard 2. (2006). *Uradni list RS*, št. 118/05.
15. Šušteršič, J. (1999). *Politično gospodarski cikli v socialističnih državah in tranzicija*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Združenje Manager in Boštjan Ložar (2008). *Skupna raziskava Združenja Manager in Boštjana Ložarja leta 2008*, dosegljivo na: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3197/BOSTJAN%20LOZAR.pdf>.



Igor Hustič je predsednik uprave Tovarne olja GEA, d. d., iz Slovenske Bistrice. Je član Združenja nadzornikov Slovenije in tudi član dveh nadzornih svetov gospodarskih družb. Doslej je opravljal vodstvene in svetovalne funkcije v več gospodarskih in finančnih družbah. Njegovo raziskovalno področje obsega prenovo poslovnih procesov in organizacijskih struktur, konkurenčnost, inovativnost. Vse svoje diplome, vključno z doktoratom znanosti, je pridobil na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Igor Hustič is the president of the Board in Tovarna Olja GEA d.d., Slovenska Bistrica. He is a member of the Association of Supervisory Boards Members and two supervisory boards. He has worked as a member of management boards and business advisor in several companies and financial firms. His research interests focus on renewal business processes and organisational structures, competitiveness and innovation. He received all of his degrees, including his PhD, from the University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor.

NAVODILA AVTORJEM

Revija »Naše gospodarstvo« objavlja izvirne in pregledne znanstvene članke, strokovne članke, razprave in prikaze knjig iz vseh področij ekonomije in poslovnih ved. Avtorje vabimo, da v uredništvo revije pošljejo originalne prispevke, ki še niso bili objavljeni oziroma poslani v objavo drugi reviji. Avtorsko pravico do objavljenih člankov ima izdajatelj revije, avtorji pa v celoti odgovarjajo za vsebino prispevka. Objavljamo samo članke, ki dobijo pozitivno oceno recenzentov.

Članek je lahko napisan v slovenskem, angleškem ali nemškem jeziku. Na posebni strani navedite ime avtorja, njegov polni habilitacijski in znanstveni naziv ter ustanovo, kjer je zaposlen. Prva stran naj vsebuje naslov, izvleček (maksimalno 650 znakov) in ključne besede, vse troje v slovenskem in angleškem jeziku. Dodajte tudi trimestno kodo JEL klasifikacije, ki jo najdete na http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html.

Za besedilo članka uporabljajte praviloma pisave Times, Times New Roman CE, SL Dutch in podobne v velikosti od 10 do 12 pik (points). V tabelah in slikah obvezno uporabljajte pisavo brez serifov (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss ali podobno). Za poudarke v besedilu uporabljajte poševni tisk, ne krepkega ali podčrtanega tiska.

Morebitne tabele in slike naj bodo oštevilčene ter naslovljene nad, opombe in viri pa pod tabelo oziroma sliko. V tabelah uporabljajte enojne okvirje, debeline pol pike (1/2 point). Sprotno opombe naj bodo oštevilčene in navedene pod tekstom pripadajoče strani. Oštevilčite tudi morebitne enačbe.

Vire v tekstu navajamo v oklepajih: »Drugi grafični način določanja stacionarnosti časovnih serij je korelogram avtokorelacijske funkcije (Gujarati 1995).« ali »Engle in Granger (1987) navajata kritične vrednosti še za druge teste kointegracije.«

Viri na koncu besedila naj bodo navedeni na naslednji način (bodite pozorni na ločila in poševni tisk):

- Knjiga:
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Članek v reviji:
Engle, Robert F. in Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Poglavlje v knjigi, prispevek v zborniku:
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ur. R.F. Engle in C.W.J. Granger. Oxford: University Press.
- Elektronski vir:
Esteves, J., J. A. Pastor in J. Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Dosegljivo: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. V besedilu se sklicujte na avtorja ali institucijo, ki je objavila spletni vir, in ne na celotne internetne naslove.

Prispevek naj ne bo daljši od eno avtorskih pol (30.000 znakov). Stran naj bo velikosti A4, s tricentimetrskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izpis naj bo v enem stolpcu z 1,5 razmika med vrsticami. Dva natisnjena izvoda prispevka v MS Word-u pošljite na naslov:

Naše gospodarstvo, UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Razlagova 14, SI-2000 Maribor

Identično elektronsko verzijo članka pa po elektronski pošti na naslov: nase.gospodarstvo@uni-mb.si

S prispevkom pošljite za avtorja in vse soavtorje še celotni naslov, elektronski naslov in telefonsko številko ter kratek življenjepis (v slovenskem in angleškem jeziku), ki naj obsega od 500 do 550 znakov (s presledki) v enem odstavku ter sliko v jpg ali primerljivi drugi obliki.

GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

The review »Our Economy« publishes original scientific papers, review and professional papers, discussions, book reviews, and student contributions covering all areas of economics and business. Authors are invited to send original unpublished articles which have not been submitted for publication elsewhere. Authors are completely responsible for the contents of their articles. Only articles receiving a favorable review are published. The publisher retains the copyrights for all published articles.

Manuscripts may be written in Slovene, English, or German. The cover page should include the author's name, academic title or profession, and affiliation. The first page must contain the title, an abstract of no more than 650 characters, and key words, all in English. Add also three-character codes of JEL classification (http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

Manuscripts should be prepared on a word processor in a font such as Times, Times New Roman CE, or SL Dutch in size 10 to 12 points. Tables and figures are to be presented in fonts without serifs (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss or similar). Emphasized parts of the text should be in italics, not bold or underlined.

Figures and tables should be numbered with a title above and notes and sources below. Figures should be in ½ point single-line frames. Footnotes should be numbered consecutively and placed at the bottom of the relevant page. Equations should also be numbered.

References in the text should be stated in parentheses: »Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati 1995).« or »Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.«

The list of references should be formatted as follows (please note punctuation and italics):

- Book:
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York : McGraw-Hill.
- Journal article:
Engle, Robert F. and Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Book chapter, article from conference proceedings:
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. In: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ed. R.F. Engle and C.W.J. Granger. Oxford : University Press.
- Web source:
Esteves, Jose, Joan A. Pastor and Josep Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Available: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

The size of the article should not exceed 30,000 characters. Print the article twice on A4 paper with 3 cm. margins and numbered pages. The text should be in single column layout, with 1.5 line spacing. Send the printed article with an identical electronic version in MS Word (floppy disk and e-mail) to the following address:

Naše gospodarstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
nase.gospodarstvo@uni-mb.si

For the author and co-authors please add their postal address, e-mail address, telephone number as well as their CV (which range from 500 to 550 characters including spaces) in one paragraph and photo in jpg or other comparable form.