

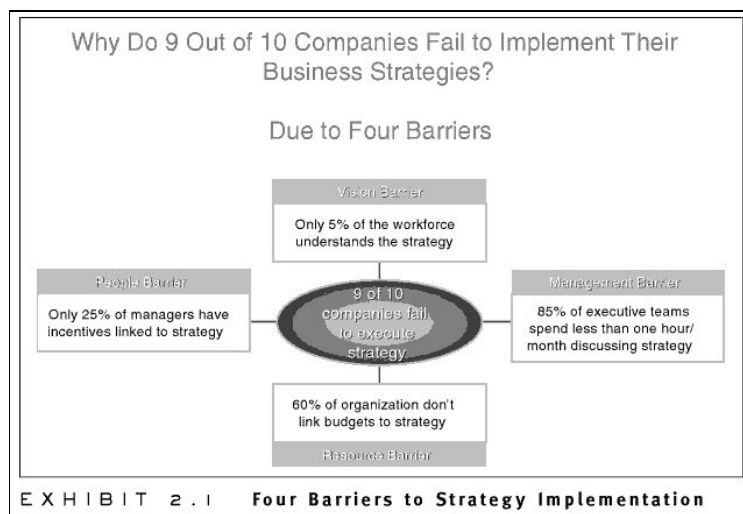
## Pet ključnih principov za lažje merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovnega modela



Gregor Hauc, svetovalec za management poslovnih procesov

Bob Paladino je leta 2007 v svoji knjigi *Five Key Principle of CPM\** zapisal, da teh pet principov omogoča tanek in preizkušen pristop za implementacijo strategije in upravljanje poslovnega modela. Kaplan, Norton in Rugelsjoen so leta 2010 v prispevku *Managing Alliances with Balanced Scorecard* objavili v *Harvard Business Review*, da ko enkrat porazdelite strateške cilje po vidikih poslovanja, morate zanje kreirati merila merjenja učinkovitosti in uspešnosti, če želite opazovati napredovanje. Predlagajo tudi, da oblikujete pobude (projekte), preko katerih boste realizirali te cilje, kajti polovici podjetij namreč to ne uspe. Iz obeh hipotez spoznavamo zakonitosti lažjega merjenja poslovne učinkovitosti in uspešnosti poslovnega modela. Ni namreč dovolj, da na trgu kupimo najboljšo celovito programsko rešitev ERP\* za podporo poslovnim procesom in morda še najdražjo BI\* rešitev za t.i. Poslovno inteligenco, če hkrati ne izvedemo vsaj teh pet ključnih principov za lažje merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

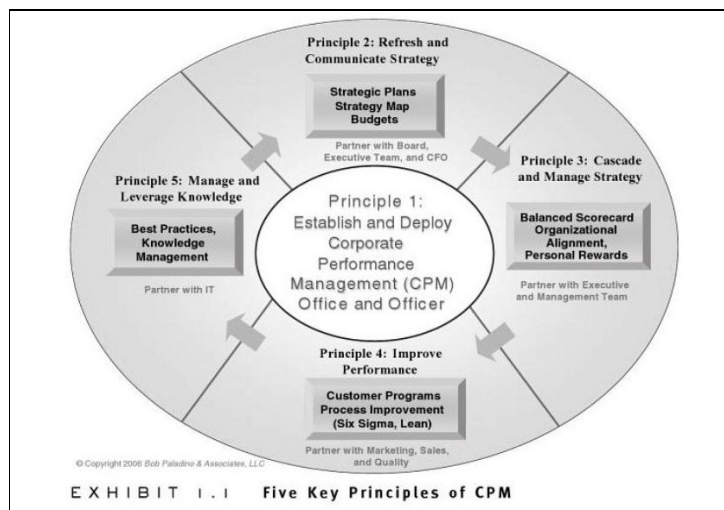
David P. Norton je leta 1996 v svojem prispevku *Linking the Balanced ScoreCard to Strategy* zapisal, da devetim od desetih podjetij spodleti realizacija strategije. T. Paulson o oviri glede vizije podjetja pravi: Razlika med vizijo in halucinacijami je v številu ljudi, ki jo vidijo! Drugo oviro prepoznava Robert Frost v managementu podjetja in pravi: Možgani so čudoviti organ. Začnejo delovati takoj zjutraj, ko vstanete in ne prenehajo misliti tako dolgo, dokler ne stopite v pisarno. Tretja ovira so viri podjetja, o katerih združenje Aesop *The Ant and the Grasshopper* menijo, da si je gospodarno pripraviti vire danes za jutrišnje potrebe. Zadnja, četrta ovira so ljudje, o katerih Joel Spolsky pravi: Problem jajca in kokoši in variant iz tega je najpomembnejši element za razumevanje strategije. Bob Paladino v svoji knjigo prikazuje, zakaj devetim od desetih podjetij spodleti pri realizaciji strategije:



Slika1: Štiri ovire za realizacijo strategije (B. Paladino, 2007)

Poglejmo si sedaj teh pet ključnih principov, do katerih je prišel *Bob Paladino*:

1. Vzpostavite CPM\* pisarno in CPM\* managerja
2. Obnovite in skomunicirajte strategijo razvoja podjetja
3. Razčlenite in upravljajte s strategijo
4. Izboljšajte učinkovitost poslovnih procesov
5. Upravljajte in prilagajajte potrebna poslovna znanja



Slika2: Pet ključnih principov CPM\*

### **Prvi princip: Vzpostavite CPM pisarno in CPM managerja**

CPM pisarna je prva začetna točka in pogoj za uspešno vzpostavitev in implementacijo naslednjih štirih ciljev. Prvi cilj govori o tem, da glavni izvršni direktor (v nadaljevanju CEO\*) vzpostavi in financira delovanje CPM pisarne kot organizacijske enote, ki mu je direktno podrejena in v kateri CPM manager izvršuje prejeta pooblastila od CEO. V slovenskem prostoru *prof. dr. Andrej Kovačič* v knjigi *Management poslovnih procesov* omenja vzpostavitev t.i. MPP\* organizacijske enote, kjer ima ta enota izvršilna pooblastila, da upravlja in meri učinkovitost in uspešnost izvajanja poslovnih procesov v podjetju. Zaposleni v tej pisarni imajo običajno ustrezna poslovna znanja in izkušnje iz upravljanja sprememb pri poslovnih procesih, npr. ERP in BI ter CRM rešitvah ter obvladujejo analitična orodja preko svojih ekonomskih znanj in veščin. Od zaposlenih se seveda pričakuje podrobno poznavanje poslovnih procesov podjetja in projektna znanja pri horizontalnem in vertikalnem sodelovanju z zaposlenimi v podjetju. *Confucius* je zapisal, da se je modrosti mogoče naučiti s tremi metodami; z razmišljanjem, kar je pametno; s posnemanjem, kar je plemenito; ali z izkušnjami, kar je lahko grenko. Pomembno je, da se te stvari gredo z dovolj osvojenimi poslovnimi znanji že pred začetkom projekta prenove in optimizacije poslovnega modela.

### **Drugi princip: Obnovite in skomunicirajte strategijo podjetja**

*J.F.Dulles* je dejal, da strategija za uspeh ni nekaj novega, s čimer bi se ukvarjali letos, temveč ste enak problem imeli tudi prejšnje leto. Zato je potrebno vsako leto preveriti, ali nam podjetniško in ostala okolja še dovoljujejo enako strategijo kot lani, zato je potrebno zmeraj obnavljati in postavljeno strategijo razvoja podjetja tudi nenehno komunicirati z zaposlenimi, saj jo ti morajo dobro poznati. Večina podjetij naredi napako ali pri prevodu strategije v operative aktivnosti ali pa pri (ne)komuniciranju z zaposlenimi o ciljih strategije. Res je tudi, da večina zaposlenih nima ustreznih znanj za integracijo njihovih nalog z strategijo podjetja. Zato, preden načrtujete, dobro analizirajte

položaj podjetja na zakonitostih trgov, konkurence, dobaviteljev, potencialnih vhodov in nadomestnih trgov. Definirajte glavne produkte (blago in storitve), s katerimi boste imeli največ možnosti za uspeh. Izredno pomembno je, da vsestransko skomunicirate strategijo podjetja z različnimi ravnmi v podjetju.

### ***Tretji princip: Razčlenite in upravljajte s strategijo***

*W. Edwards Demming*, t.i. oče kvalitete, je v enem od svojih prispevkov zapisal, da je merjenje brez možnosti dokazovanja trpinčenje. V času prenove in optimizacije poslovnih procesov morate poleg lastništva procesov direktorjem procesov omogočiti oz. zahtevati, da iz kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti glavnega izvršnega direktorja podjetja sami razvijejo t.i. BSC\* kazalnike vsak za svoj poslovni proces in to po vseh štirih vidikih poslovanja (vidik poslovne uspešnosti, vidik kupca, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti podjetja). Zato velja nasvet, da najprej postavite BSC kazalnike za prvi najvišji nivo podjetja in za vsak strateški cilj opredelite dva do tri merila (kazalnike) za merjenje učinkovitosti in uspešnosti. Za tem podrobno opredelite BSC kazalnike iz nivoja 1 do nivoja 2,3,4 (odvisno od razčlenitve poslovnih procesov, produktov). Pri tem opolnomočite zaposlene (spustite pooblastila za odgovornost in ukrepanje) za doseg njihovih kazalnikov, saj bodo tako lažje in bolj odgovorno skomunicirali cilje in pričakovanja v njihovih poslovnih procesih. Na koncu tega pa vzpostavite t.i. poslovno-inteligenčni sistem za merjenje in upravljanje strategije razvoja podjetja z moduli načrtovanja poslovanja, spremljanja učinkovitosti in uspešnosti, analiziranja odmikov oz. incidentov in poročanja po poslovnih procesih in na nivoju poslovnega modela. Investicija v ta orodja se vam povrnejo že prej, kot si to zamišljate.

### ***Četrti princip: Izboljšajte učinkovitost***

*Otto von Bismarck* je nekoč izjavil: Samo butci se učijo iz svojih napak, pameten človek se uči od napak drugih. *Kaplan in Norton* v svoji skupini *Office of Strategic Management Study Group* navajata, da je dve tretjini podjetij v svetu vsaj enkrat zamenjalo CEO v zadnjih petih letih. Managerji sami vemo, s kakšnimi vsakodnevnimi pritiski se srečujemo vsak dan znova in kako pomembno je za kupca in za podjetje, da imam učinkovite storitve oz. poslovne procese. Zato se moramo nenehno osredotočati na celovito upravljanje s strankami pri izvajanju glavnih in podpornih procesov podjetja. Zadnja različica priznanega standarda kakovosti ISO9001:2008 nam omogoča, da kakovost in upravljanje podjetja poenotimo tako, da v podjetju ne nastajata dva vzporedna sistema (prvi v obliki vodenja poslova preko tedenskih sestankov kolegija direktorjev in kasnejših nalog; drugi v obliki letnih vodstvenih pregledov in notranjih presoj kakovosti poslovnih procesov zaradi ponovnega certificiranja), temveč enostavno uvedemo vodstvene preglede namesto kolegijev in notranje presoje izvajamo/zamenjamo z namenom nenehnega merjenja učinkovitosti in uspešnosti le teh. Če boste uvedli obvladovanje poslovnega procesa od začetka do konca (angl. end-to-end), boste pri vidiku kupca zmanjšali reakcijski čas na njegove potrebe oz. zahteve. Pri vidiku poslovne uspešnosti boste povezali strateški in finančni plan za doseganje ciljev podjetja. Pri vidiku notranjih procesov boste proces v celoti obvladovali od začetka do konca in s tem pri vidiku učenja in rasti dali možnost zaposlenim, da jih z opolnomočenjem še bolj vključite v upravljanje poslovnih procesov in pridobivanje za njih tako pomembnih znanj, kot jih sedaj morate imeti vi, ki vodite podjetje.

### ***Peti in zadnji princip: Upravljajte in prilagajate potrebna poslovna znanja***

Znani ljudski pregovor *če bi bil vedež, ne bi bil revež*, zagotovo velja. Enako velja tudi za trditev, da moramo v podjetju upravljati z znanjem in ga prilagajati glede na strateške cilje in potrebe v poslovnih procesih. Mojo prvi direktor v življenju mi je nekoč dejal: V Radovljici se boš moral v IBM centru prva tri leta vsako leto usposabljanje vsaj 120 ur letno, pa če ti je prav ali ne. Vsa znanja boš takoj imel možnost aplicirati v tvoje vsakdanje delo. Znanje iz faksa moraš takoj nadgraditi na naš poslovni model! Še danes sem hvaležen vsakemu direktorju, ki mi omogoča napredovanje znanja in

enako se obnašam tudi do mojih zaposlenih. Vzpostavljanje najboljših praks je najprimernejše ravno preko t.i. CPM ali MPP pisarn. Zavedati se namreč moramo, da so konkurenčne ali strateške prednosti najbolj odvisne od ustvarjanja novih znanj. Nova znanja so osnova za razvoj poslovnih priložnosti na inovativen način izvajanja posla, ki na koncu kupcu omogoča največje zadovoljstvo, če smo poslovno učinkoviti in pri tem še povrh poslovno uspešni. To je zagotovo zgodba o dvojnem uspehu.

Dovolite mi, da končam sestavek z naslednjim nasvetom **Samuela Johnsona: Poznamo dve vrsti znanja. Ali znamo vse sami narediti ali pa vemo, kje lahko poiščemo to znanje.** Osebno sem prepričan, da bodo v tem času preživeli in napredovali samo najboljši. Za ostale je trg zmeraj ožji.

Uporabljene kratice:

- CPM (ang. Corporate Performance Management)
- ERP (ang. Enterprise Resource Management)
- BI (ang. Business Intelligence)
- CEO (ang. Chief Executive Officer)
- CPM Office (pisarna za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov)
- CPM Manager (Manager za merjenje učinkovitosti in uspešnosti preko BI sistema)
- MPP (Management Poslovnih Procesov)

Viri:

- Bob Paladino (2007), *Five Key Principle of Corporate Performance Managemnt*, John Willey & Sons, ZDA
- R.S.Kaplan, D.P.Norton, B.Rugelsjoen, (2010), *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*, Harvard Business Review
- David P. Norton (1996), *Linking the Balanced Scorecard to strategy*
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)
- <http://www.joe-ks.com/confucius.htm>
- <http://www.joelonsoftware.com/articles/fog0000000054.html>
- [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/im\\_knowledge.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/im_knowledge.html)
- <http://www.sciencebase.com/science-blog/leverage-core-competencies-through-knowledge-management.html>