

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Uzņēmuma darbības novērtēšana

Harvard **Business** **Review**

ON
MEASURING CORPORATE
PERFORMANCE

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

UZNĒMUMA DARBĪBAS NOVĒRTĒŠANA

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2008

UDK 005+336
Uz 520

Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance
Original work Copyright © 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998
Harvard Business School
Published by arrangement with Harvard Business School Press

Uzņēmuma darbības novērtēšana, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija
© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008
© Aivars Siliņš, 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Rita Baroniņa
Literārā redaktore Regīna Janmane
Maketētāja Elīna Ducmane
Fotogrāfs Aivars Siliņš
Vāka maketētājs Arvis Villa
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Šodienas ekonomiskajā situācijā uzņēmuma panākumi balstās gan uz prasmi izvērtēt tā nemateriālo aktīvu darbību (klientu attiecības, iekšējie biznesa procesi un darbinieku izaugsme), gan uz spēju monitorēt tradicionālos finanšu rādītājus. Tāpēc uzdevums novērtēt esošos darbības rādītājus un savienot tos ar uzņēmuma stratēģiju rada nopietnu izaicinājumu vadītājiem, kam jāprot sabalansēt ikdienas biznesa prasības ar uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiskajiem mērķiem. Šajā rakstu krājumā atradīsiet doktora Roberta Kaplana un Deivida Nortona izveidotās sabalansēto rādītāju sistēmas aprakstu, tādu izcilu domātāju kā Pīters Drakers uzskatus, kā arī praktiskus padomus šodienas apstākļiem atbilstošas novērtēšanas sistēmas izveidē.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»
Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058
Tālrunis 67606110
Fakss 67606120
www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-27-1 (latviešu val.)
ISBN 10: 0-87584-882-6 (angļu val.)
ISBN 13: 978-0-87584-882-2 (angļu val.)

Saturs

Informācija, bez kuras vadītājiem neiztikt	7
PĪTERS DRAKERS	

Uzņēmuma darbības novērtēšanas manifests	27
ROBERTS EKLESS	

ABC metodes iespēju izmantošana	45
DŽOZEFS NESS UN TOMASS KUKUZA	

Cik liela ir jūsu vadītāju atdeve?	65
ROBERTS SAIMONSS UN ANTONIO DAVILA	

Kā komanda var kļūt izcila, izmantojot pareizos rādītājus.....	85
KRISTOFERS MEIJERS	

Sabalansēto rādītāju sistēma – darbības efektivitātes rādītājs	105
ROBERTS KAPLANS UN DEVIDS NORTONS	

Sabalansēto rādītāju sistēma darbībā	123
ROBERTS KAPLANS UN DEVIDS NORTONS	

Sabalansēto rādītāju sistēma kā stratēģiskās vadības sistēma	153
ROBERTS KAPLANS UN DEVIDS NORTONS	

Par autoriem	177
---------------------------	------------

Informācija, bez kuras vadītājiem neiztikt

PĪTERS DRAKERS

Kopsavilkums

LĪDZ AR DATORIEM ir parādījušies jauni instrumenti, kas dod iespēju biznesa cilvēkiem apkopot, sakārtot un izmantot informāciju. Taču datu apstrādes instrumenti vadītājiem ir devuši ko vairāk nekā tikai iespēju labāk veikt tos pašus pienākumus. Tie pašos pamatos ir mainījuši biznesa būtību un vadīšanas nozīmi. Lai vadītu, turpmāk vadītājiem būs nepieciešams informācijas sistēmas integrēt stratēģijā, nevis kā līdz šim izmantot atsevišķus instrumentus, galvenokārt lai dokumentētu pagājušo, notikušo.

Daudzi uzņēmumi jau ir pārgājuši no tradicionālās izmaksu uzskaites (*cost accounting*) uz darbībā balstītu izmaksu aprēķina metodi (ABC metodi – *activity-based costing*), kas nozīmē fiksēt izmaksas, kādas rodas visā produkta un pakalpojuma radīšanas, piegādes un nodrošināšanas procesā. ABC metode ietver aktivitātes, kas reiz tika izmantotas tikai atsevišķi, piemēram, vērtības analīzi, procesu analīzi, kvalitātes vadību un izmaksu analīzi. Izmantojot ABC metodi, pakalpojumu jomas un uz zināšanām

balstīti biznesi pirmo reizi var iegūt informāciju par izmaksām un gūt kontroli pār ienākumiem.

Uzņēmumam jāzina arī savas kopējās ekonomiskās ķēdes izmaksas. Šajā nolūkā nepieciešams sadarboties ar citiem uzņēmumiem, kas sniedz savu ieguldījumu gala produktā, un tas savukārt prasa, lai uzņēmumiem būtu saderīga uzskaites un informācijas izplatīšanas sistēma. Pāreja no cenas noteikšanas, balstoties uz izmaksām (*cost-led pricing*), uz izmaksu aprēķināšanu, balstoties uz cenu (*price-led costing*), proti, kad cena, ko klients ir gatavs maksāt, nosaka pieļaujamās izmaksas, liek uzņēmumiem veikt ekonomiskās ķēdes izmaksu uzskaiti.

Vadītāju rīcībā ir četru veidu diagnosticējoša informācija: pamata informācija, informācija par ražīgumu, specializāciju un resursu sadali. Tā kā informācijas avoti ir tik atšķirīgi un to atsijāšana un interpretēšana kādam specifiskam biznesam var būt ļoti sarežģīta, pat maziem uzņēmumiem rodas nepieciešamība pēc datu speciālista palīdzības.

KAD PIRMS 30–40 GADIEM PIRMO REIZI PARĀDĪJĀS DATU APSTRĀDES INSTRUMENTI, uzņēmēji informācijas nozīmi organizācijas dzīvē gan pārvērtēja, gan arī nenovērtēja. Mēs – to vidū arī es – pārvērtējām informācijas tehnoloģiju iespējas. Toreiz mēs apsvērām datoru radītu «biznesa modeļu» izveidi, kas spētu patstāvīgi pieņemt lēmumus un pat vadīt lielāko daļu biznesa. Bet mēs arī nenovērtējām šos jaunos instrumentus, saskatot tajos tikai līdzekļus, lai vadītāji varētu labāk paveikt to, ko jau dara, vadot savas organizācijas.

Tagad neviens vairs nerunā par biznesa modeļiem, kas paši spētu pieņemt ekonomiskus lēmumus. Vislielākais ieguvums mūsu datu apstrādes kapacitātē līdz šim pat nav bijis saistīts ar menedžmentu, bet gan ar procesu vadību, piemēram, ar datorizētās konstruēšanas programmatūras radīšanu, ko tagad izmanto arhitekti, lai risinātu celtniecības problēmas savās projektētajās ēkās.

Mēs gan nenovērtējam, gan pārvērtējam jaunos instrumentus, taču tā arī neaptvērām, cik radikāli tie mainīs risināmos *uzdevumus*. Kā vēsture mums atkal un atkal atkārt, koncepcijas un instrumenti ir savstarpēji atkarīgi un interaktīvi. Viens ietekmē otru. Tas patlaban notiek ar koncepciju, ko sauc par biznesu, un ar instrumentiem, ko sauc par informāciju. Jaunie instrumenti patiesi ļauj mums raudzīties uz biznesu citādi, pat spiež mūs to darīt:

- kā uz resursu radītājiem, tas ir, kā uz organizācijām, kas pārveido izdevumus ienākumos;
- kā uz saitēm ekonomiskajā ķēdē, kas vadītājiem ir jāizprot un jāuztver kā veselums, lai spētu vadīt izmaksas;
- kā uz sabiedrības orgāniem, kas atbild par labklājības radīšanu;
- kā uz materiālās vides produktiem un avotiem, kas ir vide ārpus organizācijas, kur rodas gan iespējas un rezultāti, gan arī draudi pastāvēšanai un veiksmē ikvienam uzņēmumam.

Šajā rakstā aplūkoti instrumenti, kas nepieciešami vadītājiem, lai iegūtu informāciju, kura viņiem vajadzīga. Un tas saistīts ar koncepcijām, kas ir pamatā šiem instrumentiem. Daži no tiem eksistē jau ilgu laiku, bet reti tikuši izmantoti vai arī nemaz nav biznesa menedžmentā. Daži no instrumentiem ir jāpilnveido, jo savā pašreizējā formā tie vairs nedarbojas. Par dažiem instrumentiem, kam nākotnē varētu būt liela ietekme, mums ir tikai vispārīgs priekšstats. Tos vēl nepieciešams izstrādāt.

Kaut gan mēs tikai sākam izprast, kā izmantot informāciju kā instrumentu, mēs jau varam ar diezgan lielu pārliecību aprakstīt informācijas sistēmas galvenās daļas, bez kurām vadītājiem neiztikt, vadot savus biznesus. Nākamais solis ir izpratne par koncepcijām, uz kurām, visdrīzākais, veidosies uzņēmumi – nosauksim tos par pārveidotajiem uzņēmumiem –, kurus vadītāji vadīs nākotnē.