

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV KOT
NAČIN ZA IZVAJANJE STRATEGIJE V
STORITVENEM PODJETJU

NATAŠA MARKEŽIČ

MENTOR
DOC. DR. MIRKO MARKIČ

KOPER, 2007



POVZETEK

Diplomska naloga obravnava uravnoteženi sistem kazalnikov kot podporo pri načrtovanju in izvajanju strategije podjetja. Za ocenjevanje uspešnosti podjetja in drugih organizacij so poleg finančnih kazalnikov potrebni tudi nefinančni kazalniki. Uravnoteženi sistem kazalnikov je model, ki zagotavlja, da v organizacijah pri spremljanju izvedbe strategije poleg finančnih kazalnikov upoštevajo tudi druge, ki so pomembni za kar najbolj celovit pogled na uspešnost poslovanja organizacije. Kazalniki so razdeljeni v štiri osnovne skupine: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Med seboj so povezani v vzročno-posledično razmerje ter dajejo sliko o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. V aplikativnem delu naloge je izdelana analiza poslovanja majhnega storitvenega podjetja ter nakazana možnost za vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov. Predlagano je, da bi se model uravnoteženega sistema kazalnikov vzpostavil na organizacijski ravni matične družbe.

Ključne besede: leasing, management, podjetje, strategija, študija primera, uravnoteženi sistem kazalnikov, uspešnost poslovanja

ABSTRACT

The thesis is concerned with the balanced scorecard system as a support to planning and implementing the strategy of a company. The evaluation of the performance of companies and other organisations requires financial as well as non-financial indicators. The balanced scorecard system is a model enabling organisations to monitor the implementation of their strategies by means of financial, but also other important indicators through which a comprehensive view of the performance of an organisation is obtained. These indicators can be divided in four main groups: financial perspective, customer perspective, business process perspective and learning and growth perspective. The indicators are interlinked by way of cause and effect relationships and provide a comprehensive picture of the past, present and future. The practical part of the thesis comprises an analysis of the operations of a small service company, as well as possibilities for implementing the balanced scorecard system, and concludes with a proposal for introducing the balanced scorecard system at the organisational level of the parent company

Key words: leasing, management, company, strategy, case study, balanced scorecard system, performance.

UDK: 65.018:65.011.4(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Namen in cilj diplomskega dela.....	1
1.2 Predpostavke in omejitve.....	2
1.3 Metode proučevanja.....	2
2 Teoretična izhodišča strateškega načrtovanja v organizaciji	5
2.1 Strateško načrtovanje kot trajna dejavnost za doseganje uspešnosti	5
2.2 Merjenje uspešnosti poslovanja podjetja ali druge organizacije.....	5
2.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov	7
2.3.1 Finančni vidik.....	9
2.3.2 Vidik poslovanja s strankami.....	13
2.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	16
2.3.4 Vidik učenja in rasti.....	18
2.4 Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov.....	20
2.4.1 Opredelitev vizije in poslanstva podjetja.....	21
2.4.2 Oblikovanje strateških ciljev	21
2.4.3 Preoblikovanje strateških ciljev v operativne cilje znotraj posameznega vidika in izbor kazalnikov.....	21
2.4.4 Določanje velikosti kazalnikov	22
3 Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov v družbi Finor leasing d.o.o.	23
3.1 Osnovne značilnosti obravnavanega podjetja	23
3.1.1 Zgodovina podjetja	23
3.1.2 Dejavnost podjetja	24
3.1.3 Organizacijska struktura podjetja	25
3.1.4 Poslanstvo, vizija in strategija podjetja	26
3.1.5 Analiza obstoječih načinov merjenja uspešnosti v podjetju.....	29
3.2 Ugotovitve raziskave ter predlogi za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov	35
3.2.1 Finančni vidik.....	36
3.2.2 Vidik poslovanja s strankami.....	37
3.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	39
3.2.4 Vidik učenja in rasti.....	40
4 Sklep	43
Literatura in viri	45

SLIKE

Slika 2.1 BSC- okvir za preoblikovanje strategije v dejanja	8
Slika 2.2 Vzročno-posledična razmerja štirih vidikov	9
Slika 2.3 Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki	14
Slika 2.4 Ponudba	16
Slika 2.5 Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti	17
Slika 2.6 Ogradje za merjenje učenja in rasti	19
Slika 3.1 Definicija okolja in pravil iger	27

TABELE

Tabela 2.1 Merjenje strateških finančnih usmeritev	11
Tabela 3.1 Pregled gibanja pomembnejših kategorij iz izkaza poslovnega izida v letih 2004-2006	30
Tabela 3.2 Pregled gibanja različnih vrst stroškov iz izkaza poslovnega izida v letih 2004-2006	30
Tabela 3.3 Bilanca stanja - aktiva	31
Tabela 3.4 Bilanca stanja - pasiva	32
Tabela 3.5 Vrednost leasing pogodb po vrsti opreme v letih 2004-2006	33
Tabela 3.6 Čista donosnost kapitala v %	34
Tabela 3.7 Čista donosnost sredstev v %	34
Tabela 3.8 Pregled dobičkovnosti prihodkov in proizvodnosti sredstev	35
Tabela 3.9 Kazalniki za finančni vidik	36
Tabela 3.10 Kazalniki za vidik poslovanja s strankami	38
Tabela 3.11 Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov	39
Tabela 3.12 Kazalniki za vidik učenja in rasti	41

1 UVOD

1.1 Namen in cilj diplomskega dela

Poslovni svet doživlja številne in hitre spremembe na vseh področjih delovanja. Podjetja in druge organizacije so se znašla v ostri konkurenci, kjer poteka neizprosni boj za kupce in odjemalce s ciljem pridobivanja, ohranjanja ali povečanja tržnega deleža. Konkurenčnost sili podjetja in druge organizacije k nenehni prilagodljivosti z iskanjem novih konkurenčnih prednosti in izboljšav na vseh področjih poslovanja. Smoter vsakega podjetja je uspešno poslovanje, ki se lahko izraža v različnih oblikah. Naloga managerjev je, da s strategijo obvladujejo delovanje podjetja tako, da bodo zasnovani cilji kar najbolj učinkovito doseženi. Pri tem se managerji soočajo z dilemo, kako ugotoviti ali načrtovane cilje učinkovito dosegajo in kako to uspešnost izmeriti. V preteklosti se je za ocenjevanje uspešnosti najpogosteje uporabljala npr. analiza finančnih kazalnikov, ki izhajajo iz računovodskih izkazov poslovanja. Ti načini ocenjevanja uspešnosti poslovanja kažejo, kako uspešno je bilo podjetje pri uresničevanju strategije v preteklosti, ne opisujejo pa dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Finančni kazalniki, ki temeljijo na osnovi tradicionalnega merjenja uspešnosti so osredinjeni predvsem na otipljive dejavnike. Vendar danes zaradi hitro spreminjajočega se poslovnega okolja to ni dovolj. Z uporabo zgolj finančnih kazalnikov opazimo težave šele nekaj let po tem, ko so se pojavile, kar pomeni, da tudi spremembe začnemo uvajati prepozno. Moderne organizacije in podjetja informacijsko-komunikacijske dobe vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih kot so znanje, procesi, zaposleni in drugi dejavniki, ki jih finančni kazalniki ne upoštevajo. Zato je potrebno uporabiti tudi druga orodja za merjenje in ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Eno izmed takih orodij za »presojanje« uspešnosti poslovanja je Uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sta ga razvila avtorja Kaplan in Norton. Uravnoteženi sistem kazalnikov pomeni model, ki zagotavlja, da organizacija pri spremljanju izvedbe strategije poleg finančnih kazalnikov upošteva tudi druge elemente, ki so pomembni za celovit pogled na organizacijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov je managerski sistem, ki poslanstvo in strategijo organizacije pretvarja v cilje in kazalnike. Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo organizacije.

Namen diplomske naloge je prikazati pomen finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja v storitvenem podjetju. Opisali bomo metodo Uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti – Balanced Scorecard, ki je sestavljena iz štirih vidikov poslovanja: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Naš namen je analizirati kako v storitvenem podjetju Finor leasing d.o.o. merijo uspešnost poslovanja in ugotoviti ali bi uvedba uravnoteženega sistema

kazalnikov uspešnosti, lastnikom podjetja in poslovodstvu, omogočila bolj celovite informacije o poslovanju podjetja in njegovi poziciji na trgu.

Cilj diplomske naloge je, na osnovi proučevanja domače in tuje strokovne literature s področja managementa, oblikovati sistem kazalnikov, ki naj bi služil kot vir informacij za sprejemanje odločitev v prihodnosti. Proučili smo kako v podjetju ugotavljajo uspešnost poslovanja in na osnovi dosegljivih podatkov analizirali vidike strateških kazalnikov. Po modelu Kaplana in Nortona smo poskušali pripraviti predlog za oblikovanje uravnoveženega izkaza poslovanja na ravni celotnega podjetja. Na osnovi poslanstva, vizije in opredeljenih strateških ciljih podjetja smo oblikovali dejavnike uspešnosti in analizirali vzročno posledične povezave med njimi. Ker pa vemo, da je proces uvajanja uravnoveženega sistema kazalnikov izredno zahteven projekt, saj zahteva spremenjen način razmišljanja tako managerjev, kot vseh zaposlenih sodelavcev, bodo ugotovitve diplomske naloge, le korak na poti ustvarjanja strateško usmerjene organizacije.

1.2 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da bodo ugotovitve diplomske naloge družbi Finor leasing d.o.o. koristile, saj predstavlja vzpostavitev uravnoveženega sistema kazalnikov način, ki naj bi poslovodstvu podjetja pomagal pri udejanjanju strategije. Omejitev naloge predstavlja dostopnost podatkov, ki so omejeni le na nivo javnih baz podatkov. Drugi, nam sicer dostopni podatki in informacije, imajo značaj zaupnosti in bi lahko pomenili razkrivanje strateških namer podjetja. Omejitev vidimo tudi v razpoložljivi strokovni literaturi, saj se sistem uravnoveženih kazalnikov nenehno dopolnjuje. Kot največjo omejitev vidimo v temu, da je družba Finor leasing d.o.o. majhna družba in da je večina študij primerov uvajanja zasnove uravnoveženega sistema kazalnikov opravljena na primerih velikih multinacionalnih podjetjih.

1.3 Metode proučevanja

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in nam dajejo podlago za celovito oceno podjetja ter možnost uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov kot orodja za oblikovanje strateških ciljev.

Diplomska naloga temelji na teoretični in praktični zasnovi. V prvem delu obravnavamo teoretična izhodišča, ki smo jih povzeli iz strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega managementa ter v drugih dostopnih virih, ki obravnavajo tematiko uravnoveženega sistema kazalnikov. V drugem delu predstavljamo podjetje Finor leasing d.o.o., in sicer njegovo zgodovino, dejavnost, vizijo, poslanstvo in strateške cilje. Analizirali smo obstoječi sistem kazalnikov, ki ga v

podjetju uporabljajo in temelji predvsem na računovodskem modelu, in ga primerjali s teoretičnimi izhodišči. Glede na to, da v družbi uporabljajo predvsem analizo računovodskih izkazov smo opisali kategorije, ki jih spremljajo in kako so se te spreminjale. Navedeno smo izvedli s proučitvijo letnih poročil v obdobju zadnjih treh let. Ker ugotavljamo, da danes samo finančni kazalniki za presojanje uspešnosti ne zadoščajo, smo predlagali tudi nefinančne kazalnike, ki naj jih upoštevajo v obravnavani organizaciji in jim bodo v pomoč pri njihovih strateških načrtih.



2 TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA V ORGANIZACIJI

2.1 Strateško načrtovanje kot trajna dejavnost za doseganje uspešnosti

Lastniki ustanovijo organizacijo z določenim namenom. Pri tem je pomembno, da zaposleni razumejo razlog za obstoj, sliko v prihodnosti in osnovne vrednote organizacije. To predstavlja vizijo in poslanstvo organizacije. Vizija je projekcija organizacije v prihodnosti, ki povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese udeležencev organizacije. Dobra vizija zraste med udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanj zavzemajo. Pri tem ne gre za obvladovanje prihodnosti, ki ni obvladljiva, temveč se prihodnosti strateško prilagajati in jo v mejah mogočega usmerjati v skladu z vplivnimi udeleženci (Biloslavo 2006, 105).

Poslanstvo je opredeljeno kot okvir programov organizacije. Ta obsega tiste programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost in kar največjo privlačnost trga. Poslanstvo nam odgovori na vprašanje, zakaj organizacija obstaja. Pove nam kaj organizacija počne in česa ne počne (Biloslavo 2006, 114). Poslanstvo nam da odgovor na vprašanja: kaj je naš smoter, zakaj in v kateri dejavnosti poslujemo, kdo so naši kupci, kakšna naj bo kakovost poslovanja (Kralj in Markič 2003, 21).

Vizijo in poslanstvo je potrebno povezati s cilji organizacije. Cilji so rezultati, ki jih želi organizacija v prihodnosti doseči. Cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni (Tavčar 2000, 3).

Učinkovito in uspešno delovanje organizacije je usmerjeno v doseganje zastavljenih ciljev. Strategija obsega vse sestavine doseganja ciljev, to je dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev. Strategija je koncept mišljenja, odločanja in ravnanja, usmerjen k temeljnim ciljem (Tavčar 2000, 5).

Strateško načrtovanje je del procesa strateškega upravljanja in poslovanja in vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije (Pučko 2003, 271). To pomeni, da je pri oblikovanju strategije bistveno to, da se na osnovi obstoječih prednosti in slabosti ter ocenjenih priložnosti in nevarnosti postavijo dolgoročni cilji podjetja.

Strateško načrtovanje, kot dejavnost za doseganje uspešnosti, predstavlja snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev. To je naloga managerja, od katerega se pričakuje, da bo poslovoval organizacijo tako, da bo načrtoval cilje, ki vodijo do smotrov in strategij za doseganje posameznih ciljev (Tavčar 2000, 5).

2.2 Merjenje uspešnosti poslovanja podjetja ali druge organizacije

Merjenje uspešnosti poslovanja je izredno pomembno za strateško načrtovanje in uvajanje sprememb v poslovanju podjetja in druge organizacije. Vodstvo podjetja se

odloča na podlagi informacij. Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje poslovnih odločitev. Podjetja in druge organizacije jih potrebujejo tako pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja, kot za sprejemanje sprotnih odločitev. Na njihovi osnovi se tudi oblikuje podoba o organizaciji in njenem vodstvu v javnosti. Zato morajo biti te informacije kakovostne ter morajo zagotoviti zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja. Uspešnost pomeni delati prave stvari, in pomeni odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje. Uspešnost poslovanja je treba najprej izmeri, nato pa še presoditi, ali izračunana vrednost kazalnika, ki smo ga izbrali kot merilo uspešnosti, kaže pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja. Potreba po razlikovanju med merjenjem in presojanjem uspešnosti poslovanja je vse bolj izrazita. V sodobnem poslovnem okolju je vse bolj jasno, da kratkoročni finančni kazalniki, izvedeni iz dobička, tej nalogi niso več kos. Za celovito presojanje so potrebni dodatni kazalniki, ki uspešnost poslovanja prikazujejo iz različnih zornih kotov (Možina et al. 2002, 665).

Bistvo finančnih kazalnikov je, da so to vrednostni kazalniki, ki temeljijo na preteklih dogodkih. Za vodenje podjetij industrijske dobe so bili ti kazalniki ustrezni, saj naložbe v nematerialna sredstva niso bile ključnega pomena za uspeh. Za vodenje in merjenje uspešnosti poslovanja podjetja informacijsko-komunikacijske dobe, pa so taki kazalniki neprimerni. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci na podlagi raziskav številnih večjih podjetij ugotovili, da se v praksi iščejo drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja. Glavni razlogi za iskanje novih metod so (Hočevar 2002, 85):

- Uvaja se sodobno proizvodnjanje.
- Tradicionalno računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja spodbuja poslovdje bolj k učinkovitemu kot pa k uspešnemu poslovanju. Poslovdje si prizadevajo dosežati kratkoročne cilje podjetja, ne pa dolgoročnih. Spremenjene zunanje okoliščine poslovanja pa zahtevajo predvsem strateško odločanje.
- Poslovno računovodstvo je pod vplivom finančnega računovodstva, kar pomeni, da se metode razmišljanja prenašajo iz finančnega računovodstva tudi v poslovodno. Potrebe uporabnikov informacij obeh računovodstev pa so popolnoma različne.

Najbolj formalizirano razrešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja zaznamo v pristopu, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton. Zasnovala sta model uravnoteženega merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja in ga poimenovala »The Balanced Scorecard« - BSC.

2.3 Uravnoreženi sistem kazalnikov

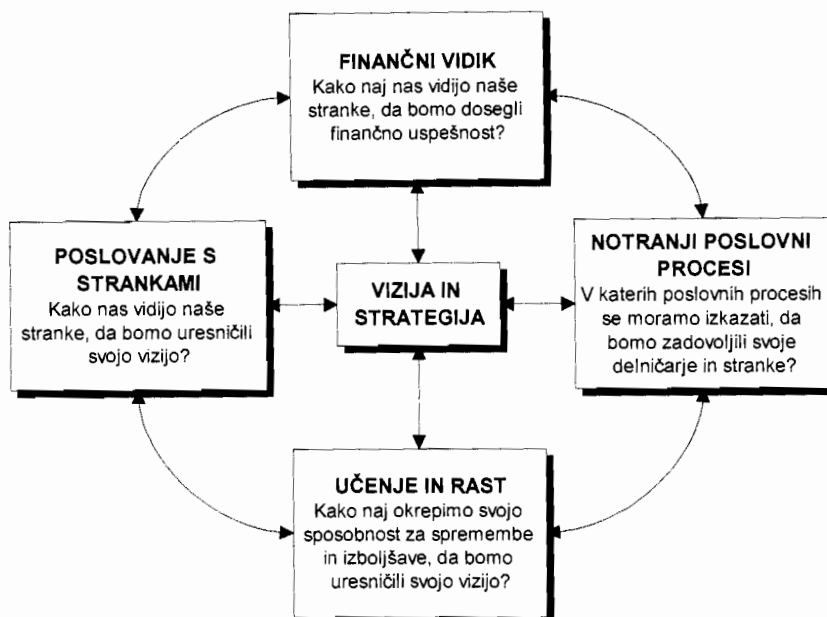
Uravnoreženi sistem kazalnikov ali Balanced scorecard (BSC) je managerski sistem, ki usmerja energijo, sposobnosti, znanja in veščine ljudi v organizaciji k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Tako je uravnoreženi sistem kazalnikov veliko več kot zgolj merilni sistem uspešnosti poslovanja organizacije. S svojo jasno začrtano usmerjenostjo na izpolnjevanje najpomembnejše naloge managementa, to je udejanjanje strategije, je zasnova zaobjela vse ključne vidike upravljanja in poslovanja, poslovno filozofijo in nov pristop v komunikaciji. Gibalo njegovega delovanja je postavitev konkurenčne strategije, imeti zaposlene, ki jo razumejo in ki jim je jasna njihova vloga pri njeni uresničitvi, ter alokacija virov na tiste aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev (Kmet in Kodarin 2000, 59).

Uravnoreženi sistem kazalnikov je metoda, ki sta jo v letu 1990 z raziskavo v več podjetjih, poimenovano »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti«, začela razvijati Robert S. Kaplan in David P. Norton (Kaplan in Norton 2000, 7). Bistvo modela je, da gre za uravnoreženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev organizacije. Obsega celoten nadzor nad uresničevanjem strategije preko naslednjih dejavnikov (Kaplan in Norton 2000, 22):

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

Uravnoreženi sistem kazalnikov ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za doseg teh ciljev. Uspešnost organizacije meri s štirih uravnoreženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Sistem omogoča organizacijam spremljanje finančnih izidov ob hkratnem spremljanju gibanja neopredmetenih sredstev, ki jih organizacija potrebuje za rast (Kaplan in Norton 2000, 14). Za doseganje uspešnosti ne zadošča samo spremljanje finančnih kazalnikov, saj jih ne moremo povezati s strategijo organizacije in ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Cilji in kazalniki izhajajo iz vizije in strategije podjetja. Na sliki 2.1 je prikazano kako uravnoreženi sistem kazalnikov, preko štirih vidikov, zagotavlja okvir za preoblikovanje vizije in strategije v dejanja.

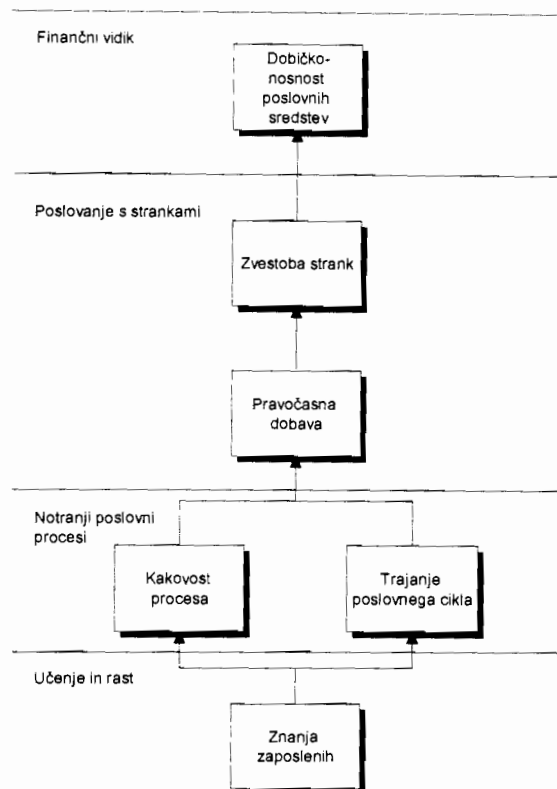
Slika 2.1 BSC- okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Markič 2005, 33 (prirejeno po Kaplan in Norton 2000, 21)

Sistem mora vključevati skupek prepletenih vzročno-posledičnih razmerij med pomembnimi spremenljivkami. Vsak kazalnik bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki se konča v finančnih ciljih in ki predstavlja za podjetje strateško usmeritev. Sistem kazalnikov mora govoriti o strategiji dolgoročnih finančnih ciljev, jih povezati z zaporedjem ukrepov, ki jih je treba sprejeti s finančnimi procesi, strankami, notranjimi procesi ter zaposlenimi in sistemi, da dosežemo želeno dolgoročno finančno uspešnost (Kaplan in Norton 2000, 71). Na sliki 2.2 je prikazano vzročno-posledično razmerje štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Temelj predstavlja znanje zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno kakovost procesa in predviden čas trajanja proizvodnega cikla. To dvoje zagotavlja pravočasno dobavo proizvoda, kar je pogoj za zadovoljstvo in zvestobo strank, kar ima za posledico finančno uspešnost podjetja. Iz tega je razvidno, da mora biti vsak izbrani kazalnik člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do finančne uspešnosti.

Slika 2.2 Vzročno-posledična razmerja štirih vidikov



Vir: Kaplan in Norton 2000, 42

Model uravnoveženega sistema kazalnikov uporabljamo za opis aktivnosti organizacije skozi večje število ukrepov za vsako od štirih vidikov. Dober načrt strateške logike je povezava medsebojnih vplivov delovanja med vzroki in učinki sprotnih aktivnosti in dolgoročne uspešnosti. Glede na to, da so gospodarske družbe in druge organizacije razvojno odvisne od njihovih neopredmetenih sredstev, uravnoveženi sistem kazalnikov postaja vitalno orodje za managersko vodenje organizacij (Olve in Sjostrand 2006, 1).

2.3.1 Finančni vidik

Finančni vidik v okviru sistema uravnoveženih kazalnikov zagotavlja zaokrožen vpogled v celoten sistem kazalnikov, saj se finančni kazalniki odražajo kot posledica doseženih izidov na ostalih treh področjih. Pokažejo nam ali postavljena strategija in njeno izvajanje prispevajo k boljšemu poslovanju organizacije. Omogočajo nam dvojno preverjanje, in sicer, ali smo ustrezno postavili dolgoročno strategijo v povezavi z nefinančnimi kazalniki in ali smo izbrali prave nefinančne kazalnike za spremljanje ključnih aktivnosti.

Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov spodbudi organizacijo k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Vsak izbrani kazalnik mora biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti. Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji, te pa povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg zaželene dolgoročne ekonomske uspešnosti (Kaplan in Norton 2000, 57). Finančni cilji in kazalniki imajo tako dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Finančni cilji se močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla organizacije, pri čemer so stopnje naslednje: rast, zrelost in upadanje. Glede na stopnjo v kateri se organizacija nahaja, uporabi ustrezno strategijo. Za vsako od treh strategij obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo (Kaplan in Norton 2000, 61):

- rast in splet prihodkov: nanaša se na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev s ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen izdelkov in storitev;
- zmanjševanje stroškov / izboljševanje produktivnosti: nanaša se na prizadevanja za zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami;
- izraba sredstev / naložbena strategija: poskuša se zmanjšati količino obratnega kapitala potrebnega za podporo danega obsega poslovanja in večji izkoristek osnovnih sredstev z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso povsem izkoriščena, učinkovito izrabo omejenih sredstev in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov glede na svojo tržno vrednost.

Pri vsakem vidiku organizacija izbere dva tipa kazalnikov: splošni kazalniki, ki jih uporabljajo vse organizacije in jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov in drugi tip, ki so gibal uspešnosti, po katerih se organizacija loči od tekmecev. V tabeli 2.1. je prikazan izbor gibal skupnih finančnih ciljev po treh poslovnih strategijah in treh finančnih usmeritvah.

Tabela 2.1 Merjenje strateških finančnih usmeritev

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov / Izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev
Strategija poslovne enote	Rast	Stopnja rasti prodaje po segmentih Odstotek prihodkov od novih izdelkov, storitev in strank	Prihodki/zaposleni	Naložbe (odstotek od prodaje) Raziskave in razvoj (odstotek od prodaje)
	Zrelost	Delež ciljnih strank in naročil Navzkrižna prodaja Odstotek prihodkov zaradi razširitve uporabnosti Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij	Stroški v primerjavi s tekmeči Stopnje zmanjševanja stroškov Posredni odhodki (odstotek od prodaje)	Delež obratnih sredstev (denarni krog) Dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah Stopnje izrabe sredstev
	Upadanje	Dobičkonosnost strank in proizvodnih linij Odstotek nedobičkonosnih strank	Stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo)	Povračilo Pretok

Vir: Kaplan in Norton 2000, 61

Rast prihodkov lahko organizacija doseže na sledeče načine (Kaplan in Norton 2000, 62):

- Novi izdelki: najobičajnejši kazalniki na stopnji rasti poudarjajo razširitev trenutnih programov ali ponujanje popolnoma novih izdelkov in storitev. Običajni kazalnik za ta cilj je odstotek prihodkov od novih izdelkov in storitev uvedenih v določenem obdobju, običajno v obdobju od dveh do treh let. Zaželeno je, da novi izdelek ali storitev prinese veliko izboljšavo v ponudbi in s tem pritegne nove stranke in trge in ne da zgolj nadomesti prodajo obstoječih proizvodov.
- Nov način uporabe: razvoj novih izdelkov je drag, zato je za podjetja v zreli stopnji lažje povečati prihodke z iskanjem novih načinov uporabe obstoječega izdelka. Organizacija mora dokazati učinkovitost pri novem načinu uporabe. Če je to določeno kot cilj, je kot kazalnik lahko določen odstotek prodaje za nov način uporabe.
- Nove stranke in trgi: k rasti prihodkov prispeva tudi uporaba obstoječih proizvodov pri novih strankah in na novih trgih. Ustrezni kazalniki za te cilje so:

odstotek prihodkov od novih strank, novih trgov in regij, rast tržnega deleža pri ciljnih tržnih segmentih.

- Novi odnosi: tukaj gre za doseganje sinergije različnih poslovnih enot pri razvoju novih izdelkov ali prodaji izdelkov. Kazalnik za ta cilj je obseg prihodkov iz sodelovanja med poslovnimi enotami.
- Nov program izdelkov in storitev: povečanje prihodkov lahko dosežemo s preusmeritvijo svojega programa. Kazalnik za spremljanje uspeha te strategije je rast prihodkov od novega programa.
- Nova strategija določanja cen: ta strategija je primerna za organizacije na stopnji upadanja. Če prihodki za določene proizvode ne pokrivajo stroškov, je mogoče doseči rast prihodkov z zviševanjem cen. Kazalnik za ta cilj je odstotek dobičkonosnosti oziroma nedobičkonosnosti proizvoda.

Naslednja strateška usmeritev finančnega vidika je zmanjšanje stroškov in izboljšanje produktivnosti, ki jo organizacija lahko izvede na sledeče načine (Kaplan in Norton 2000, 65):

- Povečanje produktivnosti: ta strateška usmeritev je primerna za organizacije na stopnji rasti, saj je na tej stopnji zelo težko zmanjševati stroške. V teh primerih bi si morala organizacija za cilj postaviti izboljšanje produktivnosti, ki bi bil osredinjen na povečanje prihodkov (npr. prihodki na zaposlenega) za pospeševanje preusmeritev na izdelke oz. storitve z višjo dodano vrednostjo, ter za povečevanje zmožnosti zaposlenih.
- Zmanjševanje stroškov na enoto: pri organizacijah na zreli razvojni stopnji doseganje konkurenčnih stroškovnih ravni, povečevanje dobička iz poslovanja ter nadzor nad dodatnimi stroški, pripomorejo k višjim kazalnikom dobičkonosnosti. Kot najbolj preprost cilj se lahko določi zmanjševanje stroškov na enoto.
- Izboljšanje izbora poti: v nekaterih panogah je možnih več poti, preko katerih lahko stranke izvajajo transakcije. Če je možno, je smiselno zmanjšati stroške s preusmeritvijo strank, z dražjih poti na cenejše, npr. elektronske poti. V primeru, da organizacija uporablja to strategijo, lahko za kazalnik določi odstotek poslov, ki so se opravili preko cenejše poti.
- Zmanjšanje odhodkov iz poslovanja: Organizacija, ki želi zmanjšati svoje prodajne, administrativne in režijske stroške, lahko uporabi kazalnik, ki spremlja absolutni znesek teh stroškov s ciljem njihovega zmanjševanja. Pri tem pa mora ta kazalnik uravnotežiti z drugimi kazalniki, tako da zmanjšanje stroškov ne vpliva na doseganje pomembnih ciljev vidika poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov.

Tretja strateška usmeritev finančnega vidika pravi, da morajo organizacije poleg splošnih kazalnikov izidov uspeha finančnih strategij, opredeliti tudi posamezna gibala, ki jih bodo uporabila za intenzivnejšo izrabo sredstev. Kazalnike za intenzivnejšo izrabo sredstev delimo v dve skupini (Kaplan in Norton 2000, 67):

- Kazalniki, ki opredeljujejo učinkovitost ravnanja z obratnimi sredstvi, med katerimi je najpomembnejši kazalnik denarnega kroga, ki opredeljuje čas, ki je potreben, da podjetje plačila dobaviteljem pretvori v plačila, ki jih prejme od kupcev. Cilj za izboljšanje učinkovitosti obratnega kapitala je skrajšanje časa do unovčljivosti.
- Kazalniki, ki opredeljujejo izboljšanje postopkov kapitalskih naložb, vključujejo tako izboljšanje produktivnosti pri projektih kapitalskih naložb, kot pospešitev teh procesov. Pri tem kazalniku gre za skrajšanje časa do unovčljivosti pri naložbah v materialna in intelektualna sredstva.

Finančni cilji so dolgoročni cilji organizacije, ki zahtevajo visoke donose kapitala vloženega v podjetje. Uravnotežen sistem kazalnikov omogoča poslovodstvu organizacije, da poleg opredelitve kazalnikov s katerimi bo merjen dolgoročni uspeh organizacije, opredeli tudi spremenljivke, ki so pomembne za doseganje dolgoročnih ciljev poslovanja. Gibala finančnega vidika morajo biti prilagojena panogi, konkurenčnemu okolju in strategiji organizacije. Vsi cilji in kazalniki drugih vidikov uravnoteženega sistema morajo biti povezani s cilji finančnega vidika (Kaplan in Norton 2000, 71).

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da nam kazalniki finančne uspešnosti pokažejo ali zastavljena strategija in njeno izvajanje prispevajo k izboljšanju poslovanja podjetja.

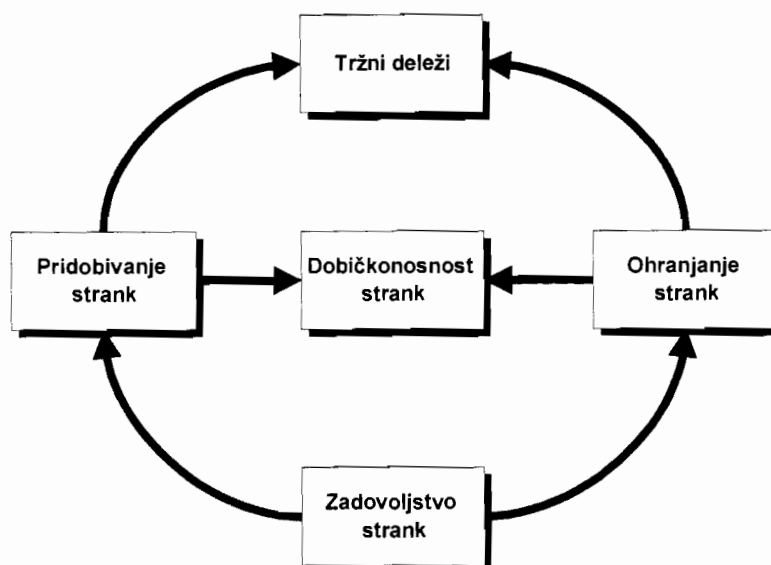
2.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev je zelo pomembno za uspešno poslovanje organizacije. Kupci oz. odjemalci imajo možnost izbire med različnimi ponudniki, zato mora podjetje z izdelki in storitvami zagotavljati njihovo zadovoljstvo. Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja organizacije. Področje vidika poslovanja s strankami opredeljuje segmente strank in tržne segmente, na katerih bo podjetje tekmovalo. Ta vidik v sistemu kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo organizacije v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov, ki jih je mogoče posredovati po celotni organizaciji (Kaplan in Norton 2000, 74).

Namen segmentacije trga je razporejanje strank na obstoječe in potencialne stranke. Stranke imajo različne želje in cenijo različne lastnosti izdelka ali storitve. Z ustreznimi tržnimi raziskavami odkrijemo različne tržne segmente in segmente strank ter njihova pričakovanja npr. glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, ugleda, odnosov in uporabe. Uravnoteženi sistem kazalnikov bi moral na področju poslovanja s strankami opredeliti cilje v vsakem ciljnem segmentu strank in trga.

Pri vidiku poslovanja s strankami je za vsako organizacijo uporabnih nekaj skupnih meril uspešnosti in jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov. Ti kazalniki, ki so razporejeni v vzročno verigo odnosov, prikazano na sliki 2.3 so: tržni delež, ohranjanje obstoječih strank, pridobivanje novih strank, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank. Te kazalnike lahko uporabimo v vseh organizacijah, vendar jih moramo prilagoditi dejanskemu položaju organizacije na trgu. Drugo skupino predstavljajo kazalniki uspešnosti poslovanja s strankami. Ti zagotavljajo odgovor na vprašanje, kaj mora organizacija ponuditi svojim strankam, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja in pridobivanja strank in tržnega deleža (Kaplan in Norton 2000, 77).

Slika 2.3 Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki



Vir: Kaplan in Norton 2000, 78

Tržni delež

Z določitvijo ciljne skupine strank, je merjenje tržnega deleža enostavno. Ocene skupne velikosti trga je mogoče dobiti pri raznih združenjih (npr. Gospodarska zbornica Slovenije, združenje leasing hiš ipd.) in statističnem zavodu. Kazalnik tržni delež odseva delež poslov posamezne organizacije na določenem trgu, glede na število strank,

porabljen denar ali prodano količino. Tak kazalnik zagotavlja organizaciji trdno usmeritev, ko poskuša pri svojih ciljnih kupcih z izdelki oziroma storitvami doseči prevlado.

Ohranjanje strank

Zaželen način vzdrževanja ali povečevanja tržnega deleža v ciljnih segmentih strank je ohranjanje obstoječih strank v teh segmentih. Ne gre zanemariti, da je za organizacijo mnogo cenejše ohranjanje obstoječih strank, kot pridobivanje novih. Obstoječa stranka pomeni za organizacijo konkurenčno prednost, saj pozna njene želje, merila in obnašanje.

Pridobivanje strank

Organizacije, ki si želijo razširiti poslovanje, si zastavijo cilj povečanja števila svojih strank v ciljnih segmentih. S kazalnikom pridobivanja strank se spremlja, absolutno oziroma relativno, stopnjo, po kateri organizacija pritegne ali pridobi nove stranke ali posle.

Zadovoljstvo strank

Pogoj, da nam ostanejo stranke zveste, je njihovo zadovoljstvo. Kazalniki zadovoljstva strank zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešna je organizacija. Le takrat, ko stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljliv, lahko organizacija računa na ponoven nakup. V nekaterih organizacijah stranke same ocenjujejo svoje dobavitelje, v drugih pa organizacije same izvajajo sistematične raziskave zadovoljstva svojih strank.

Dobičkonosnost strank

Uspeh prvih štirih kazalnikov na področju poslovanja s strankami (tržni delež, pridobivanje strank, ohranjanje strank, zadovoljstvo strank) še ne pomeni, da ima organizacija dobičkonosne stranke. Zadovoljstvo strank in visok tržni delež sta le sredstvo za doseganje večjih finančnih donosov, zato si organizacije poleg obsega poslovanja s strankami, želijo izmeriti tudi dobičkonosnost tega poslovanja, zlasti v ciljnih tržnih segmentih. Kazalniki dobičkonosnosti lahko pokažejo, da nekatere ciljne stranke niso nujno dobičkonosne. Organizacija naj ohranja dobičkonosne stranke in naj jih vseskozi spremlja, da ne postanejo nedobičkonosne. Nedobičkonosnost lahko velja za določen čas pri novo pridobljenih strankah, ki kažejo potencial rasti in prehod med dobičkonosne stranke.

Z uporabo tako kazalnika tržnega segmenta kot dobičkonosnosti za spremljanje strank, dobijo managerji dragocene povratne informacije o učinkovitosti svojih strategij na področju segmentacije trga (Kaplan in Norton 2000, 79-82).

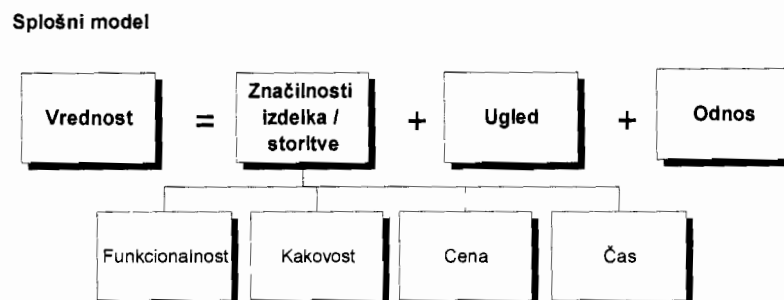
Opisani kazalniki, ki predstavljajo osnovno skupino kazalnikov, so kazalniki z zamikom. Te kazalnike dopolnimo z vnaprejšnjimi kazalniki, imenovanimi gibala uspešnosti, ki jih organizacija uporablja za razlikovanje od tekmecev. Ta gibala

sestavljajo ponudbo s katero si organizacije zagotavljajo zvestobo in zadovoljstvo ciljnih segmentov. Ponudbe se glede na panoge in tržne segmente razlikujejo, vendar imajo nekaj skupnih značilnosti (Kaplan in Norton 2000, 82):

- Značilnost izdelkov oziroma storitev se odraža v funkcionalnosti, ceni in kakovosti. Želen proizvod mora biti dobavljen zanesljivo in pravočasno, brezhibno ter po najnižji možni ceni.
- Odnos s strankami vključuje dobavo proizvoda skupaj z odzivnim in dobavnim časom ter strankinim mnenjem o nakupu.
- Ugled izraža neoprijemljive dejavnike, ki stranko pritegnejo k organizaciji.

Splošni model ponudbe je prikazan na sliki 2.4.

Slika 2.4 Ponudba



Vir: Kaplan in Norton 2000, 83

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da gibal temeljnih izidov na področju strank, ki so specifična za posamezen segment, predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena za zvestobo strank. Tako vidik poslovanja s strankami omogoča managerjem izoblikovanje strategije s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Kaplan in Norton 2000, 38).

2.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

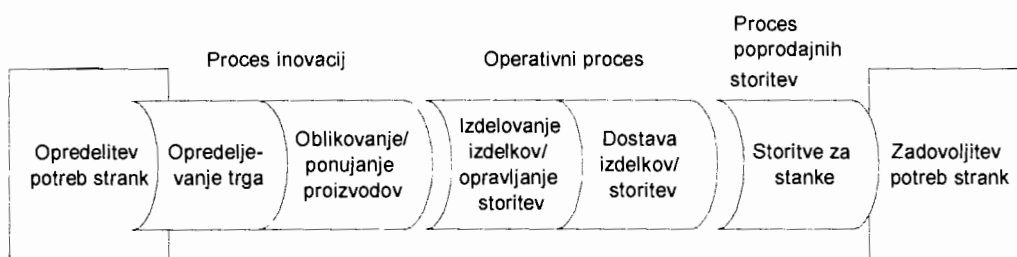
Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni tako za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami, kot izpolnitev pričakovanj delničarjev glede finančnih donosov. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo strank in doseg zastavljenih finančnih ciljev. Cilje in kazalnike vidika notranjih procesov določi organizacija zatem, ko ima določen finančni vidik in vidik poslovanja s strankami. Cilji in kazalniki notranjih poslovnih procesov izhajajo iz jasne strategije izpolnjevanja pričakovanj delničarjev in ciljnih strank. Običajni sistemi za spremljanje uspešnosti notranjih poslovnih procesov so omejeni le na finančne kazalnike in na poročila o odstopanjih od načrtovanih

vrednosti. Merjenje uspešnosti je osredinjeno le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanje poslovnih procesov. V nasprotju s tem pristopom pa uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj zunanjih odjemalcev. Z vzpostavitvijo uravnoteženega sistema kazalnikov, organizacija z zaporednim postopkom od vrha sistema navzdol, v svojem delovanju odkrije popolnoma nove poslovne procese, ki jih mora izvajati odlično, če hoče dosegati konkurenčno prednost. Tako uravnotežen sistem kazalnikov omogoča ne samo izboljšavo že obstoječih poslovnih procesov, temveč tudi odkrivanje in obvladovanje novih (Kaplan in Norton 2000, 101-103).

Uravnotežen sistem kazalnikov opredeljuje v vidiku notranjih poslovnih procesov model verige vrednosti, kot je prikazano na sliki 2.5. Model vsebuje tri glavne poslovne procese (Kaplan in Norton 2000, 105):

- proces inovaciji,
- operativni proces,
- proces poprodajnih storitev.

Slika 2.5 Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 105

Proces inovacij je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu verige vrednosti se opravljajo analize za opredelitev trga (velikost trga, cene izdelkov), v drugem delu pa se izvajajo raziskave in razvoj novih proizvodov. Proces raziskav in razvoja je pomemben člen verige vrednosti, saj se skozi inovativnost izdelkov in storitev kaže konkurenčna prednost. Kazalniki v procesu inovacij so osredinjeni na merjenje uspešnosti procesa inovacij. To so: npr. delež prodaje novih izdelkov v celotni prodaji, delež prodaje lastnih in zaščitnih izdelkov, razmerje novo uvedenih izdelkov v primerjavi s konkurenti, stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, povprečen čas za razvoj novega izdelka itd.

Operativni proces je krajši del poti ustvarjanja vrednosti. Začne se s sprejemom naročila stranke, nadaljuje z izdelavo izdelka oziroma opravljanjem storitve in konča se z dostavo določenega proizvoda določeni stranki. Kazalniki operativnega procesa

opredeljujejo kazalniki kakovosti in trajanje poslovnih ciklov. Ti kazalniki so: npr. odzivni čas od naročila do dobave, delež pravočasnih dobav, stroški popravil proizvodov, delež okvar, delež odpadov, stroški materiala na enoto, dnevi vezave zalog materiala, dnevi vezave končnih proizvodov, učinkovitost proizvodnega cikla ipd.

Poprodajne storitve so zadnja stopnja v verigi vrednosti. Vključuje vse aktivnosti, ki jih po opravljenem nakupu ponudi organizacija svojim kupcem (npr. dajanje jamstev, popravila, obravnava reklamacij, popravljanje napak itd.). Poprodajne storitve povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele z nakupom proizvoda. Kot kazalnike v procesu poprodajnih storitev lahko podjetje uporabi: npr. odstotek reklamacij, strošek porabljenih sredstev v procesu poprodajnih storitev, hitrost odziva na napake, stroški izterjav in razreševanje sporov itd. (Kaplan in Norton 2000, 105-115).

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da vidik notranjih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje posameznih ciljev, ki izhajajo iz strategije organizacije, katera se udejanja na operativnem nivoju s posameznimi procesi.

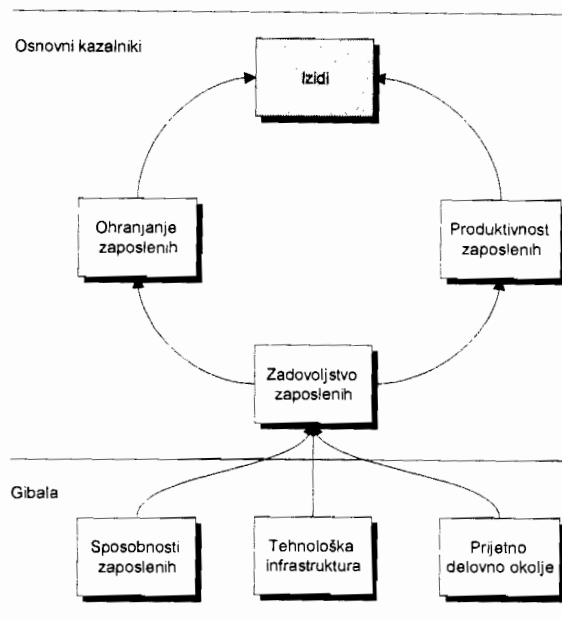
2.3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je zadnji od štirih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov. Tudi temu vidiku je potrebno, tako kot predhodnim, opredeliti cilje in kazalnike. Za doseganje notranje in zunanje učinkovitosti organizacije, se moramo zavedati pomembnosti vidika učenja in rasti. Cilji, ki so bili postavljeni v prejšnjih treh vidikih opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja, medtem ko cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo organizaciji infrastrukturo za doseganje ambicioznih ciljev, opredeljenih v predhodnih vidikih. Ti cilji so gibalno za doseganje izvrstnih izidov v prvih treh vidikih. Uravnovežen sistem kazalnikov poudarja pomen vlaganja v dolgoročni razvoj. Vendar tu ne gre le za običajne naložbe kot so nova oprema ali vlaganja v raziskave in razvoj. Tukaj gre za naložbe organizacije v svojo infrastrukturo, to je v ljudi, sisteme in postopke. To je edini način za doseganje dolgoročnih ambicioznih ciljev finančne rasti (Kaplan in Norton 2000, 135).

Kazalnike vidika učenja in rasti sta avtorja razvrstila v tri glavne kategorije, kot je prikazano na sliki 2.6. Te kategorije so (Kaplan in Norton 2000, 136):

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

Slika 2.6 Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 138

Sposobnosti zaposlenih

V zadnjih dvajsetih letih je prišlo do velikih sprememb v mišljenju managementa prav na področju vloge zaposlenih v organizaciji. Spremenilo se je razmišljanje o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije, saj se je razmišljanje industrijske dobe spremenilo v razmišljanje informacijske dobe. Ideje o izboljšanju procesov in poslovanja s strankami naj bi prišli tudi s strani zaposlenih, saj so ti najbližje strankam in notranjim procesom. V večini organizacij določijo cilje glede učinka zaposlenih na podlagi treh kazalnikov: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji, produktivnost zaposlenih. Merjenje zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala in zadovoljstvo zaposlenih izredno pomembna za organizacijo. Samo organizacija, ki ima zadovoljne zaposlene, lahko doseže visoko raven zadovoljstva strank. Kot merila za stopnjo zadovoljstva lahko uporabimo: vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij, splošno zadovoljstvo z organizacijo. Področje ohranjanja zaposlenih v organizaciji je povezano s ciljem, da v organizaciji zadržijo vse zaposlene za katere v organizaciji obstaja dolgoročni interes. Ohranjanje zaposlenih se meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih. Tukaj je še kazalnik za merjenje produktivnosti zaposlenih. Ta velja kot kazalnik merjenja učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih poslovnih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je v povezovanju doseženih izidov s številom zaposlenih. Najpreprostejši kazalnik produktivnosti je prihodek na zaposlenega.

Poleg osnovnih kazalnikov je potrebno opredeliti tudi gibalna vidika učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije. Ugotovljeno je bilo, da gibalna ponavadi izvirajo iz prekvalifikacije delovne sile, zmogljivosti informacijsko-komunikacijskih sistemov ter motivacije, avtonomnosti zaposlenih in usklajevanja (Kaplan in Norton 2000,138-141).

Zmogljivosti informacijsko-komunikacijskih sistemov

Za doseganje ciljev v procesih poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov sta potrebna tako motivacija zaposlenih kot izkoriščanje njihovega znanja. Vendar samo to ni dovolj. Da zaposleni uspešno opravlja svoje delo potrebuje dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. Vse to omogočajo samo ustrezni informacijsko-komunikacijski sistemi. Kot kazalnik te kategorije lahko uporabimo kazalnik pokritosti s strateškimi informacijami (Kaplan in Norton 2000, 143-145).

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Zelo pomembno področje kazalnika rasti in izobraževanja je motivacija, avtonomnost in usklajevanje. Znano je, da usposobljen zaposleni, ki mu organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bo prispeval k uspehu organizacije, če ne bo motiviran za delovanje v najboljšem interesu organizacije in ne bo svoboden pri sprejemanju odločitev in delovanju. Delovno ozračje mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Za omenjeno področje se najpogosteje uporablja kazalnik števila novih zamisli na zaposlenega, sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti organizacije, število uresničenih zamisli. Ti kazalniki so dokaz, da zaposleni dejavno sodeluje pri izboljšavah v organizaciji in posredujejo zaposlenim informacijo, da so v organizaciji njihovi predlogi cenjeni (Kaplan in Norton 2000, 145).

Zaključujemo z ugotovitvijo, da je temelj za doseganje zastavljenih ciljev na področju financ, področju poslovanja s strankami ter področju notranjih poslovnih procesov, prav v zaposlenih, z njihovo sposobnostjo učenja in s tem rasti organizacije.

2.4 Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov lahko oblikujemo na različnih ravneh organizacije. Pri izvrševanju te naloge naj bi sledili štirim korakom. V prvem koraku opredelimo poslanstvo in vizijo organizacije. V drugem koraku oblikujemo strateške cilje, ki jih moramo doseči, če hočemo uresničiti vizijo podjetja. Naloga tretjega koraka je preoblikovanje strateških ciljev v operativne cilje znotraj posameznih vidikov uravnoveženega sistema (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti). Pri tem moramo biti pozorni na to, da uravnoveženo

spremljamo doseganje ciljev s kazalniki iz vseh štirih vidikov. V zadnjem koraku pa določimo še sprejemljive velikosti kazalnikov (Kač 2002, 22).

2.4.1 Opredelitev vizije in poslanstvaorganizacije

Vizija je slika organizacije v prihodnosti. Potreba po oblikovanju vizije izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnje organizacije. Pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo jutri želeli naši kupci/oz.odjemalci.

Poslanstvo se nekako nanaša na dolgoročno vizijo organizacije o tem, kaj želi biti in komu želi služiti. Govoriti mora o izdelkih in trgih s katerimi se bo organizacija ukvarjala. Postavljena mora biti tako, da bo po eni strani zadosti uokvirjala poslovno področje organizacije, po drugi strani pa mora biti dovolj široka, da bo puščala prostor ustvarjalni rasti organizacije (Možina et al. 2002, 275).

2.4.2 Oblikovanje strateških ciljev

Naloga drugega koraka pri oblikovanju uravnoveženega modela sistema kazalnikov je povezati vizijo in poslanstvo organizacije s strateškimi cilji.

Strateški cilji so izidi, ki jih želi organizacija doseči v prihodnosti. Največkrat so to finančno izraženi cilji v obliki zelene prodaje, višini dobička, stopnji rasti, tržnega deleža ipd. Te cilje, ki so postavljeni v merljivi obliki, imenujejo zaprte cilje. Pri določanju strateških ciljev se čedalje pogosteje uporabljajo odprti oziroma mehki cilji. To so strateški cilji, ki jih organizacija ne more nikoli doseči, temveč jih mora nenehno zasledovati. Primer takšnega strateškega cilja je »biti najboljši na področju tehnologije«. To je cilj, ki ga je težko izmeriti. Zato je za organizacijo bistveno lažje, če ima kvantificirano postavljen cilje, saj le na ta način ve, kdaj in v kolikšni meri so cilji doseženi (Kač 2002, 23).

2.4.3 Preoblikovanje strateških ciljev v operativne cilje znotraj posameznega vidika in izbor kazalnikov

Naloga tretjega koraka je preoblikovanje strateških ciljev v operativne cilje znotraj posameznega vidika ter tem ciljem določiti kazalnike. Skladno s strateškimi cilji organizacije je potrebno določiti operativne cilje, ki bodo najbolj pripomogli k udejanjanju strategije. Pred odločitvijo o izboru kazalnikov je potrebno presoditi pomembnost kazalnika z naslednjimi merili (Kač 2002, 24):

- koristnost – ali nam merjenje kazalnika prinaša novo vrednost,
- dosegljivost – kakšni so realno dosegljivi cilji,
- pomembnost – komu in čemu je kazalnik namenjen,

- številčna vrednost – brez določitve številčne vrednosti cilj ni določen.

2.4.4 Določanje velikosti kazalnikov

Zadnji, četrti korak je določanje sprejemljive velikosti kazalnikov. Določanje velikosti kazalnikov je zahteven proces, saj naj bi služili kot motivacija zaposlenim. Postavljeni naj bi bili realno. Previsoko postavljeni cilji predstavljajo zaposlenim frustracijo, ker že vnaprej vedo, da jih ne bodo mogli doseči. Prenizko postavljeni cilji pa sprožajo v sodelavcih občutek neambicioznosti, saj vedo, da za njihovo izpolnitev ni potrebnih posebnih naporov. Samo realno postavljene ciljne vrednosti kazalnikov bodo prispevale k dolgoročni uspešnosti organizacije (Kač 2002, 24).

3 OBLIKOVANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V DRUŽBI FINOR LEASING D.O.O.

3.1 Osnovne značilnosti obravnavanega podjetja

3.1.1 Zgodovina podjetja

Finor d.o.o. Koper je leta 1989 ustanovila Banka Koper (takrat Ljubljanska banka, Splošna banka Koper), ki je bila tudi 100 % lastnik podjetja. Podjetje je pričelo s poslovanjem leta 1991. Namen ustanovitve je bil, da bi banka preko Finorja unovčevala svoje terjatve v primerih stečajnih upnikov. Družba je opravljala različna dela v predstečajnih in stečajni postopkih v interesu banke kot upnika (sodelovanje pri prijavljanju terjatev banke do stečajne mase, sodelovanje v upniških odborih, priprave predlogov zaključevanja stečajev itd.), ustanavljala je nove družbe in odkupovala stečajne dolžnike ter organizirala vodenje teh podjetij. Njeno poslovanje pa je bilo usmerjeno predvsem na iskanje ustreznih kupcev za podjetja s katerimi je družba upravljala (npr. Tomos group Koper, Iplas Koper, Vinakoper, TKM Sežana, Mehano Izola, Ladjedelnica Izola itd.).

Leta 1996 se je družba začela ukvarjati z novima dejavnostima leasing in faktoring, čeprav je bilo še vedno celotno poslovanje podrejeno ciljem odprodaje svojih deležev v družbah.

Poslovno leto 2002 je obeležila sprememba lastniške strukture. Lastnica Banka Koper je z Luko Koper, Istrabenzom Koper in Intereuropo Koper podpisala pogodbo o odsvojitvi in pridobitvi poslovnega deleža v družbi Finor, s čimer so navedene družbe postale nove lastnice Finorja. Dejavnost družbe je ostala nespremenjena. Še naprej je bila usmerjena k iskanju možnih kupcev za svoje naložbe, vzporedno pa se je krepila dejavnost leasinga.

Proti koncu leta 2003 so se družbeniki, glede na specifičnost leasing dejavnosti, ki je komplementarna bančni dejavnosti, odločili za prodajo oziroma oddelitev družbe Finor d.o.o.. Ustanovljena je bila nova družba AdriaFin d.o.o.. Družbi Finor d.o.o. je ostalo vso premoženje, pravice in obveznosti, ki so bile povezane z dejavnostjo leasinga. Vso premoženje, pravice in obveznosti, ki niso bile povezane z dejavnostjo leasinga pa so prešle na novoustanovljeno družbo AdriaFin d.o.o.. Z Banko Koper d.d. je bila sklenjena pogodba o reodkupu leasing dejavnosti, kar pomeni, da je Banka Koper ponovno postala 100 % lastnica Finorja.

Tako postane 1. januarja 2004 osnovna dejavnost, družbe Finor d.o.o., leasing.

Zaradi večje prepoznavnosti se je družba, dne 14. 3. 2005, preimenovala v Finor leasing d.o.o..

3.1.2 Dejavnost podjetja

Osnovna dejavnost družbe Finor leasing d.o.o. je leasing.

Beseda »leasing« izhaja iz angleškega glagola »to lease«, ki pomeni »dati v najem«, oziroma iz samostalnika »lease«, ki ga prevajajo z »najem« ali »zakup«. V zvezi z opredelitvijo leasinga so mnenja avtorjev različna. Kljub različnim razlagam in opredelitvam so si vsi enotni v razumevanju leasinga. Leasing razumemo kot posebno vrsto poslovne (komercialne) operacije, pri kateri lastnik opreme (dajalec leasinga) predaja njenemu uporabniku (jemalcu leasinga) pravico uporabe predmeta leasinga proti plačilu določene najemnine (leasinških obrokov) za pogodbeno časovno obdobje in na podlagi nekaterih, posebej za leasinško razmerje značilnih pogodbenih določil (Gerbec in Košir 1999, 33).

Leasing ima že dolgo tradicijo. Po nekaterih virih so že Sumerci več kot 2000 let pred našim štetjem uporabljali določeno obliko leasinga v izmenjavi poljedelskega orodja. Leasing v pravem pomenu besede pa se je začel širiti šele v letih po drugi svetovni vojni z ustanavljanjem neodvisnih leasinških družb. Po drugi svetovni vojni se je najhitreje razvijal v ZDA. V Evropi je bilo prvo leasinško podjetje ustanovljeno leta 1958 v Švici. V Sloveniji se je leasing kot nova oblika financiranja začel pospešeno razvijati konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let (Gerbec in Košir 1999, 15-23). Leasinška dejavnost v Sloveniji vztrajno raste. Lahko rečemo, da je vstopila v zrelo obdobje. Število ponudnikov je veliko in konkurenca se močno zastruje. Prav tako se širi tudi ponudba leasinških hiš. Finančni leasing vozil, ki je zaznamoval začetno obdobje, postaja le ena od storitev. Vedno več je operativnega leasinga, leasinga nepremičnin, leasinga opreme ter gradbenega leasinga.

V letu 2006 se je obseg leasing poslov najbolj povečal pri premočninah, zlasti pri komercialnih vozilih. V zadnjih šestih letih pa se je precej bolj krepil leasing nepremičnin. Že nekaj let ugotavljamo, da leasinški trg obvladujejo družbe, ki so v večinski tuji lasti, zlasti avstrijskih leasing hiš. Med družbami s prevladujočim domačim lastništvom, se z njimi enakopravno kosa le skupna NLB leasing. V lanskem letu je imel Hypo leasing 38,6-odstotni tržni delež, skupina NLB leasing pa 13,6-odstotni tržni delež (Kranjec 2007, 25). Po statističnih podatkih združenja leasing hiš je družba Finor leasing v letu 2006 obvladovala 0,77- odstotni tržni delež in se uvrstila na petnajsto mesto.

Kot smo že uvodoma navedli, je osnovna dejavnost družbe leasing. Leasing je oblika financiranja nakupa, pri katerem leasingodajalec po izbiri leasingojemalca kupi predmet leasinga in mu ga da v uporabo, ta pa zanj plačuje najemnino v skladu s pogodbo o leasingu. Leasingojemalec postane ekonomski lastnik predmeta, pravno lastništvo pa se prenese na leasnigojemalca s plačilom vseh pogodbenih obveznosti. Glede na potrebe in finančne zmožnosti leasingojemalca skupaj določimo dobo

financiranja in udeležbo lastnih sredstev ter s tem posledično višino mesečnih obrokov. Svojim strankam nudijo storitve finančnega in operativnega leasinga na področju:

- vozil (osebna, tovorna in kombinirana),
- opreme (obdelovalni stroji, gradbena oprema, računalniška oprema itd.),
- nepremičnin (poslovni prostori, stanovanjski objekti),
- plovil.

Finančni leasing je oblika financiranja, kjer se leasingojemalec že ob sklepanju pogodbe odloči, da po poteku leasing pogodbe postane lastnik predmeta leasinga. Do dokončnega poplačila obveznosti ostaja leasingodajalec pravni lastnik predmeta leasinga, kar pomeni, da z njim v tem času leasingojemalec samo ekonomsko razpolaga. S plačilom zadnjega obroka preide pravno lastništvo na leasingojemalca. Leasingodajalci (pravne osebe) pri finančnem leasingu vodijo predmet leasinga v svojih poslovnih knjigah kot osnovno sredstvo in zanj obračunavajo amortizacijo. To v bilanci stanja izkazujejo kot dolgoročno obveznost, v izkazu uspeha pa amortizacijo in obresti.

Operativni leasing je storitev najema. Leasingodajalec je pravni in ekonomski lastnik predmeta leasinga. Leasingojemalec plačuje uporabo in obrabo predmeta leasinga med najemom. Po končani dobi najema ne pride do prenosa lastništva od leasingodajalca na leasingojemalca, ima pa leasingojemalec predkupno pravico do predmeta leasinga, ki je predmet pogodbe. Predmet operativnega leasinga je prikazan kot osnovno sredstvo v poslovnih knjigah leasingodajalca. Leasingojemalec v svojem izkazu uspeha prikazuje samo stroške najema.

Postopek sklenitve leasinga je hiter in preprost. Leasingojemalec izbere predmet in dobavitelja ter skupaj z ustrežno dokumentacijo dostavi sodelavcem Finor leasinga, ki preverijo boniteto bodočega leasingojemalca. Na podlagi dogovorjenih pogojev se sklene leasing pogodba. Ob sklenitvi pogodbe plača leasingojemalec enkratni strošek odobritve in vodenja posla ter dogovorjen polog (Navodilo za odobravanje leasinga 2006, 6).

3.1.3 Organizacijska struktura podjetja

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina et al. 2002, 411).

Na podlagi Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list Republike Slovenije 2006, 4411) je danes Finor leasing opredeljena kot mikro družba. V podjetju je šest zaposlenih in sicer: direktor, pomočnik direktorja, dva komercialista in dva sodelavca v računovodstvu. Družba ima skupščino, ki jo sestavljajo predstavniki lastnika. Glede na

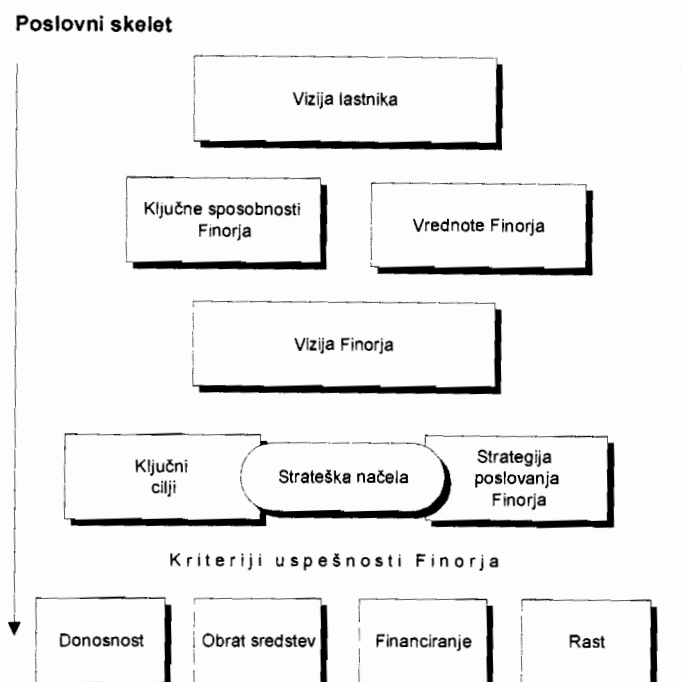
to, da je družba majhna, jo je težko uvrstiti v eno izmed temeljnih tipov struktur organiziranosti. Z vidika, da se vse naloge opravljajo pod enim vodjem, to je direktorjem, jo lahko uvrstimo med podjetja s funkcijsko strukturo organiziranosti. Vendar vidimo tudi nekaj značilnosti trapezoidne strukture organiziranosti. Za trapezoidno strukturo organiziranosti je značilno, da je sestavljena iz dveh ravni, to je iz strateške in operativne ravni, ki ju sestavljajo strateški in operativni timi (Možina et al. 2002, 422). Trapezoidna struktura organiziranosti se kaže v temu, da poleg zaposlenih v matičnem podjetju, nudijo storitve leasinga, od sredine leta 2005 dalje, tudi sodelavci zaposleni v štirinajstih poslovnih enotah Banke Koper na območju celotne Slovenije. Banka Koper sodi med bančne ustanove z najširšim naborom storitev v Sloveniji in leasing je le eden od številnih storitev, ki jih ponujajo. Poslovne enote delujejo kot tim in jih vodijo operativni vodje, njihovo delo pa usmerjajo strateški managerji Banke Koper. Povezanost matične družbe Finor s poslovnimi enotami je zgolj na ravni ene storitve, to je leasinga, zato o pravi trapezoidni organiziranosti ne moremo govoriti.

3.1.4 Poslanstvo, vizija in strategija podjetja

Banka Koper ima s svojo lastniško politiko močan vpliv na strategijo in politiko Finor leasing, še zlasti preko vzvodov finančnega poslovanja, odobritve vsebine leasing posla in teritorialnega obsega.

V podjetju so sredi leta 2006, s pomočjo zunanjih sodelavcev, opredelili poslanstvo in vizijo ter oblikovali strategijo podjetja, ki so jo poimenovali »Razvojna zgodba 2010 – Od modela do izvedbe«. Iz navedenega dokumenta povzemamo odgovore na osrednja vprašanja obstoja in razvoja podjetja. Zaradi značaja zaupnosti dokumenta, so nekateri podatki prirejeni, oziroma niso prikazani. V sliki 3.1 poimenovani Poslovni skelet je prikazana »definicija okolja in pravil iger«.

Slika 3.1 Definicija okolja in pravil iger



Vir: Interno gradivo Razvojna zgodba 2010, 10

Vizija predstavlja integracijski poslovni element med zunanjim in notranjim poslovnim okoljem podjetja. Navdihuje in vzpodbuja zaposlene, hkrati pa vsem javnostim enostavno predstavi osredotočenje, filozofijo poslovanja. Vizija, tako lastnika, kot podjetja je približevanje tržnega deleža Finor leasinga tržnemu deležu Banke Koper.

Ključne sposobnosti podjetja predstavljajo temelj poslovanja, kolektivno zavest poslovnega okolja. Zaradi tega bo podjetje prodornejše in boljše od konkurence. Na njih temelji razvoj, tržna uspešnost in operativne strategije. Potrebno je njihovo jasno zavedanje in komuniciranje, tako notranje kot zunanje. Ključne sposobnosti Finor leasinga so primerne za testiranje in uvajanje različnih novih storitev. Med ključne sposobnosti podjetja uvrščamo: strokovno obvladovanje celovitega procesa leasinga, geografska pokritost Slovenije preko poslovnih enot banke Koper, partnerski odnos do stranke, varnost sklenjenih poslov s podporo in pozitivnim ugledom Banke Koper.

Vrednote so tisti poslovni elementi, ki se najpočasneje spreminjajo in so skoraj neodvisne od zunanjega dogajanja. Zaposlenim vrednote pomenijo ključno stično točko s podjetjem, saj preko njih začutijo, kaj podjetje opazi, ceni, potrebuje in je pripravljeno nagraditi. Med poglavitne vrednote podjetja smo uvrstili: zaupanje, prilagodljivost, strokovnost, odprtost za nove ideje in ugled. Zaupanje, strokovnost in ugled, so vrednote, ki so neposredno vezane na banko in nakazujejo lojalnost bančni poslovni

kulturi. Vrednote vezane na nove trende (prilagodljivost, odprtost za nove ideje) pa izkazujejo neobičajen, netradicionalen način razmišljanja. Kombinacija vrednot, ki nakazujejo varnost in konzervativnost, ter vrednot, ki nakazujejo tveganje in drznost, se manifestira v primeru pozicijskega gesla »varno spremljanje drznih idej«.

Strateška načela predstavljajo poglobljeno realizacijo vizije. Služijo kot vodila pri določanju prioritet pri načinu in vsebini dela. So pomembno motivacijsko orodje za interno javnost.

Ključne cilje podjetja smo oblikovali v strateške, operativne in tržne.

Ključni strateški cilji:

- rast tržnega deleža iz 0,75 % v letu 2005 na vsaj 2 % v letu 2010,
- dobiček na kapital večji od 10 %.

Ključni operativni cilji:

- približno 70 mio EUR finančnih virov v letu 2010 pod tržno sprejemljivimi pogoji,
- letna rast prometa 34 %.

Ključni tržni cilji:

- usmeriti večjo pozornost na velike kupce in državo,
- povečati prepoznavnost blagovne znamke na nacionalnem nivoju,
- realocirati glavnino poslovanja z rezidenti na poslovne enote Banke Koper,
- vpeljati specializacijo obdelave trga po produktih,
- poiskati nove storitve in ciljne skupine.

Na podlagi postavljene vizije in opredeljenega poslanstva, so oblikovali ključne poslovne strategije:

- organizacijske spremembe,
- razvoj kadrovske funkcije za učinkovito komunikacijo in pogajanja ter poznavanja storitev leasinga vseh, ki so v neposrednem stiku s stranko,
- investiranje v informacijsko-komunikacijsko opremo in aplikacije,
- dodatna dokapitalizacija,
- zagotavljanje ustreznosti finančnih virov za konkurenčno in nemoteno poslovanje,
- razvoj novih storitev, še zlasti tistih, ki odpirajo vstop v nova področja,
- internacionalizacija poslovanja glede na potrebe strateških strank,
- razvoj strateških segmentov strank,
- oblikovanje strateških mrež za hitrejši prodor na druga geografska področja in pridobitev velikih strank,

- zagotavljati visoko kakovost storitev,
- razvoj ponudbe na področju nepremičnin,
- usmeritev komercialne v aktivnejše terensko delo.

Podjetje je oblikovalo strategijo na podlagi preverjene vizije in poslanstva ter na osnovi ugotovitev celovite ocene svojega položaja. Za uresničevanje ciljev in razvitih strategij za doseg teh ciljev bodo v podjetju postavili kratkoročne strateške plane. Strateške plane bodo kontrolirali in v primeru razhajanj med načrtovanim in uresničenim, jih bodo s sprejemanjem ustreznih ukrepov prilagajali.

Strateško načrtovanje je več kot samo napisati strategijo. Je razmislek o kulturi in strukturi v organizaciji, kar pomeni, da naj bi bil vsak element v organizaciji vključen v pripravo strategije. Strateški management združuje oboje, strategijo in strateško planiranje, pomeni pa precej več, saj je to pot po kateri strategija postane gonilna sila v organizaciji

3.1.5 Analiza obstoječih načinov merjenja uspešnosti v podjetju

Namen analize poslovanja je pripraviti poslovne informacije, ki njihovim uporabnikom omogočajo osnovo za sprejemanje poslovnih odločitev. Kot smo že uvodoma navedli v družbi Finor leasing d.o.o., ugotavljajo uspešnost poslovanja predvsem na osnovi računovodskih informacij, to je z analiziranjem bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Poleg računovodskih informacij analizirajo tudi obseg novih naložb v leasing posle, ki jih spremljajo tako vrednostno, kot številčno ter strukturirano po vrsti opreme. Poročila o poslovanju pripravljajo četrtletno in jih predložijo v obravnavo skupščini družbe. Računovodske informacije o poslovanju pridobivajo z analizo računovodskih izkazov in sicer na sledeča načina:

- z vodoravno analizo, kar pomeni primerjava podatkov in informacij z istovrstnimi podatki preteklega obdobja. Postavke v izkazu bilance stanja in izkazu poslovnega izida se primerjajo z istovrstnimi postavkami v enakem preteklem obdobju. Tako ugotavljamo spremembe glede na preteklo obdobje.
- z navpično analizo, kar pomeni, da se vsaka postavka iz bilance stanja izrazi kot odstotek bilančne vsote in vsaka postavka iz izkaza poslovnega izida se izrazi kot odstotek od celotnih prihodkov oziroma odhodkov.

V nadaljevanju bomo analizirali poslovanje družbe Finor leasing d.o.o. v zadnjih treh letih. Opisali bomo katere kategorije spremljajo in kako so se v zadnjih treh letih spreminjale. Poleg kategorij, ki jih spremljajo, bomo izračunali še nekaj kazalnikov za katere ocenjujemo, da bi bilo smotrno njihovo spremljanje, saj bi tako dobili še dodatne

informacije o uspešnosti poslovanja v preteklih obdobjih. Spremljanje posameznih kategorij med letom bi lahko vplivalo na izboljšanje poslovanja v prihodnosti.

V tabeli 3.1 in 3.2 prikazujemo gibanje pomembnejših kategorij iz izkazov poslovnega izida za leto 2004, 2005 in 2006.

Tabela 3.1 Pregled gibanja pomembnejših kategorij iz izkaza poslovnega izida v letih 2004-2006

Izkaz poslovnega izida	2004		2005		2006	
	v 1000 EUR	V 1000 EUR	indeks	indeks	v 1000 EUR	indeks
			05/04			06/05
Celotni prihodki	1.716	1.899	110,68		2.014	106,05
Celotni odhodki	1.372	1.538	112,07		1.823	118,54
Celotni poslovni izid	344	361	105,12		191	52,87
Čisti poslovni izid	274	299	109,18		156	52,17

Vir: Izkazi poslovnega izida Finor leasing d.o.o. 2004, 2005 in 2006

Celotni prihodki so vsi prihodki, ki jih je podjetje pridobilo iz svojega rednega in izrednega delovanja. Celotni odhodki so vsi stroški, ki jih podjetje ima pri svojem rednem in izrednem delovanju. Celotni poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki. Čisti poslovni izid je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom od dobička. To je poslovni izid s katerim podjetje razpolaga. Iz tabele je razvidno, da je podjetje v vseh treh letih doseglo pozitiven poslovni izid. Primerjava nam pokaže, da je bilo podjetje najuspešnejše v letu 2005. V letu 2006, je kljub povečanim prihodkom, čisti poslovni izid nižji kot v letih 2004 in 2005, saj so odhodki rasli hitreje od prihodkov.

Tabela 3.2 Pregled gibanja različnih vrst stroškov iz izkaza poslovnega izida v letih 2004-2006

Izkaz poslovnega izida	2004		2005		2006		indeks	
	v 1000 EUR	(%)	v 1000 EUR	(%)	v 1000 EUR	(%)	05/04	06/05
Stroški materiala in storitev	133	9,7	295	19,2	294	16,1	221,4	99,5
Stroški dela	170	12,4	197	12,8	273	15,0	116,1	138,7
Amortizacija	440	32,1	366	23,8	284	15,6	83,2	77,6
Drugi popravki vrednosti	177	12,9	171	11,1	227	12,5	96,6	132,5
Finančni odhodki	448	32,6	508	33,1	745	40,9	113,5	146,5
Izredni odhodki	4	0,3	0	0,0	0	0,0	0,0	/
SKUPAJ	1372	100	1538	100,0	1823	100,0	112,1	118,5

Vir: Izkazi poslovnega izida Finor leasing d.o.o. 2004, 2005 in 2006

Iz podatkov je razvidno, da v opazovanem obdobju celotni stroški naraščajo, na kar smo opozorili že pri gornjem pregledu gibanja celotnih prihodkov in celotnih odhodkov. V vseh letih predstavljajo največji delež stroškov finančni odhodki, kar je posledica same dejavnosti podjetja, pri čemer gre za obresti za najeta dolgoročna posojila. Amortizacija je z leti upadala zaradi odtujitve osnovnih sredstev in zaradi zmanjšanja števila operativnih najemov. Kot smo že omenili v poglavju o dejavnosti družbe, se predmeti, ki jih družba daje v operativni najema vodijo kot lastno osnovno sredstvo. Stroški dela z leti naraščajo, kar je posledica rasti podjetja in s tem povečanja števila zaposlenih.

V tabeli 3.3 in 3.4 povzemamo kako so se v proučevanem obdobju spreminjale nekatere kategorije iz bilance stanja.

Tabela 3.3 Bilanca stanja - aktiva

Bilanca stanja	2004		2005		indeks 05/04	2006		indeks 06/05
	v 1000 EUR	(%)	v 1000 EUR	(%)		v 1000 EUR	(%)	
SREDSTVA	12.824	100,0	18.082	100,0	141,0	24.664	100,0	136,4
STALNA SREDSTVA	8.716	68,0	11.008	60,9	126,3	2.149	8,7	19,5
Neopredmetena sredstva	1	0,0	14	0,1	1400,0	3	0,0	20,4
Opredmetena os. sredstva	1.474	11,5	1.325	7,3	89,9	1.844	7,5	139,1
Dolgoročne fin.naložbe	7.241	56,5	9.669	53,5	133,5	303	1,2	3,1
GIBLJIVA SREDSTVA	4.102	32,0	7.068	39,1	172,3	22.509	91,3	318,5
Zaloge	0	0,0	12	0,1	/	12	0,0	100,0
Kratkoročne fin.naložbe	0	0,0	192	1,1	/	426	1,7	221,9
Dolgoročne posl.terjatve	3.919	30,6	6.149	34,0	156,9	21.488	87,1	349,4
Kratkoročne posl.terjatve	58	0,5	34	0,2	58,3	65	0,3	191,9
Denarna sredstva	125	1,0	681	3,8	542,9	518	2,1	76,2
AČR	5	0,0	6	0,0	127,4	5	0,0	86,2

Vir: Bilanca stanja Finor leasing d.o.o. 2004, 2005 in 2006

Sredstva se v opazovanem obdobju povečujejo in so se v obdobju zadnjih treh let skoraj podvojila. V letu 2006 je v primerjavi z letom 2005, opaziti veliko zmanjšanje v postavki dolgoročnih finančnih naložb in skoraj 350 % povečanje postavke dolgoročnih poslovnih terjatev. To je posledica spremembe Slovenskih računovodskih standardov (SRS 6), ki zapovedujejo spremenjen prikaz naložb v nepremičnine. V letu 2005 so bile namreč naložbe v nepremičnine, ki jih družba daje na leasing, razvrščene v postavko dolgoročnih finančnih naložb, zaradi spremembe zakonodaje, pa so se v letu 2006 vrednosti teh naložb prenesle na dolgoročne poslovne terjatve.

Tabela 3.4 Bilanca stanja - pasiva

Bilanca stanja	2004		2005		indeks	2006		indeks
	v 1000 EUR	(%)	v 1000 EUR	(%)	05/04	v 1000 EUR	(%)	06/05
OBVEZNOSTI	12.824	100,0	18.082	100,0	141,0	24.664	100,0	136,4
KAPITAL	1.678	13,1	1.978	10,9	117,9	2.108	8,5	106,5
Osnovni kapital	667	5,2	668	3,7	100,1	668	2,7	100,0
Rezerve iz dobička	392	3,1	392	2,2	100,1	530	2,1	135,1
Preneseni čisti posl.izid	329	2,6	602	3,3	183,2	737	3,0	122,4
Čisti posl.izid posl.leta	273	2,1	299	1,7	109,6	156	0,6	52,3
Prevredn.popr. kapitala	17	0,1	17	0,1	100,1	17	0,1	100,0
FIN. IN POSL.OBV.	11.146	86,9	16.087	89,0	144,3	22.533	91,4	140,1
Dolgoročne obv.	9.108	71,0	8.752	48,4	96,1	20.716	84,0	236,7
Kratkoročne obv.	2.037	15,9	7.335	40,6	360,0	1.818	7,4	24,8
PČR	0	0,0	17	0,1	/	23	0,1	134,7

Vir: Bilanca stanja Finor leasing d.o.o. 2004, 2005 in 2006

Povečanje kapitala ne sledi povečanju obveznosti do virov sredstev, zato se delež kapitala v strukturi virov zmanjšuje, povečuje pa se delež finančnih in poslovnih obveznosti. V letu 2006 je zaznati izredno povečanje dolgoročnih obveznosti in zmanjšanje kratkoročnih obveznosti, s čimer pa se je dosegla usklajenost sredstev in obveznosti do virov sredstev glede na njihovo ročnost. Iz podatkov za leto 2005 je bilo namreč razvidno, da je podjetje dolgoročna sredstva financiralo s kratkoročnimi viri, kar za zagotavljanje likvidnosti podjetja na daljši rok ni priporočljivo.

Poleg analiziranja računovodskih podatkov predstavlja pomemben vir informacij o poslovanju podjetja tudi obseg novih naložb v leasing posle. Nove naložbe spremljajo vrednostno, številčno ter strukturirano po vrsti opreme. Tudi te podatke primerjajo tako z načrtovanimi cilji kot s podatki iz preteklih obdobj. Prav tako analizirajo podatke o gibanju in rasti slovenskega leasing trga ter spremljajo dogajanje v panogi s primerjavo poslovanja drugih leasinskih hiš. Te podatke četrtletno objavlja združenje leasing hiš. V tabeli 3.5 so prikazane financirane vrednosti po vrstah opreme v obdobju 2004-2006, delež posameznega segmenta, indeks s katerim primerjamo predhodno leto ter plan za leto 2006 in njegova realizacija.

Tabela 3.5 Vrednost leasing pogodb po vrsti opreme v letih 2004-2006

VRSTA OPREME	2004		2005		indeks 05/04	2006		indeks 06/05	PLAN	delež v %	indeks 06/plan
	v 1000 EUR	delež (%)	v 1000 EUR	delež (%)		v 1000 EUR	delež (%)		2006		
KOM. VOZILA	714	12,4	1.468	14,4	205,6	3.637	25,3	247,8	1.250	10,0	291,0
NEPREMIČNINE	1.885	32,9	4.746	46,6	251,8	4.418	30,7	93,1	5.625	45,0	78,5
OSEBNA VOZILA	1.432	25,0	3.167	31,1	221,2	3.607	25,1	113,9	3.750	30,0	96,2
OPREMA	1.707	29,7	801	7,9	46,9	2.727	19,0	340,4	1.875	15,0	145,4
SKUPAJ	5.738	100,0	10.182	100,0	177,4	14.389	100,0	141,3	12.500	100,0	115,1

Vir: Poslovno poročilo Finor leasing d.o.o. 2004, 2005 in 2006

Iz podatkov je razvidno, da financirane vrednosti naraščajo. V letu 2005 je zaznati 77,4 % rast prometa v primerjavi z letom 2004. Največja rast se kaže na področju nepremičnin in osebnih vozil. Takšna rast je bila posledica konkurenčnejše ponudbe in trženja leasing produkta v poslovnih enotah Banke Koper. V letu 2006 je znašala letna rast promet 41,3 %. Največji porast je bil na področju komercialnih vozil in opreme. To je bila posledica napovedane spremembe davčne zakonodaje, ki je s 1. 1. 2007 ukinila davčno olajšavo za osnovna sredstva. Pri pregledu plana za leto 2006 in njegove realizacije, ugotovimo, da je družba presegla plan za 15 %. Na osnovi prikazanih podatkov ugotovimo, da družba uspešno dosega ključni operativni cilj, ki si ga je postavila, to je letna rast prometa 34 %.

V nadaljevanju bomo prikazali gibanje še nekaterih kazalnikov, ki se nam zdijo pomembni pri presojanju uspešnosti.

Glede na to, da je eden ključnih strateških ciljev družbe dobiček na kapital večji od 10 %, bomo analizirali kazalnik donosnosti. Donosnost kapitala je posledica odločitve managementa oziroma je del poslovne politike. Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov najpomembnejši kazalnik poslovne uspešnosti. Pojasnjuje kako uspešno management podjetja upravlja s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je družba dosegla na vsakih 100 evrov vloženega kapitala. Družba je poslovno uspešnejša čim višja je vrednost kazalnika. Toda višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev (www.bonitete.si).

$$\text{Kazalnik čiste donosnosti kapitala} = \frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{(\text{kapital} + \text{kapital prejšnjega leta})/2} \times 100$$

Tabela 3.6 Čista donosnost kapitala v %

Leto	2004	2005	2006
donosnost kapitala	17,70	16,36	7,64

Donosnost kapitala kaže na upadanje uspešnosti managementa pri zagotavljanju cilja donosnosti kapitala, kljub temu, da je v letu 2006 družba preseгла zastavljene cilje rasti prometa.

Poleg kazalnika čiste donosnosti kapitala, menimo da bi bilo smiselno spremljati tudi gibanje kazalnika čiste donosnosti sredstev. Ta kazalnik nam pove kako uspešen je bil management pri upravljanju s sredstvi. Kaže koliko čistega dobička oziroma izgube je družba ugotovila na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev ne glede na to, kako so sredstva financirana. Višje kot so vrednosti tega kazalnika, uspešnejše je družba poslovala. Čista donosnost sredstev je zmnožek dveh drugih kazalnikov, izraženih v obliki razmerja, čiste dobičkovnosti prihodkov ter proizvodnosti sredstev. Večja kot je vrednost obeh kazalnikov, večja je vrednost kazalnika čiste donosnosti sredstev (www.bonitete.si).

$$\text{Kazalnik čiste donosnosti sredstev} = \frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{(\text{sredstva} + \text{sredstva prejšnjega leta})/2} \times 100$$

Tabela 3.7 Čista donosnost sredstev v %

leto	2004	2005	2006
donosnost sredstev	2,27	1,94	0,73

Da bi poiskali vzroke strmemu padanju donosnosti sredstev bomo analizirali še oba kazalnika, ki vplivata na višino kazalnika donosnosti sredstev, to sta kazalnik dobičkovnosti prihodkov in kazalnik proizvodnosti sredstev.

$$\text{dobičkovnost prihodkov} = \frac{\text{poslovni izid iz poslovanja}}{\text{poslovni prihodki}} \times 100$$

$$\text{proizvodnost sredstev} = \frac{\text{prihodki obračunskega obdobja}}{(\text{sredstva} + \text{sredstva prejšnjega leta})/2} \times 100$$

Tabela 3.8 Pregled dobičkovnosti prihodkov in proizvodnosti sredstev

leto	2004	2005	2006
dobičkovnost prihodkov	15,96	15,75	7,75
proizvodnost sredstev	14,19	12,29	9,42

Na podlagi zgornjih podatkov lahko ugotovimo, da gre vzroke za zmanjšanje donosnosti sredstev iskati tako v zmanjšani dobičkovnosti prihodkov kot tudi v proizvodnosti sredstev. Povedano drugače, podjetje ustvari manj prihodkov na enoto uporabljenih sredstev in istočasno manj dobička na enoto ustvarjenih prihodkov. Vzrok za zmanjšanje proizvodnosti sredstev vidimo v zmanjševanju obrestnih mer pri sklenjenih leasing poslih, ki je posledica velike konkurence med leasing ponudniki. Zmanjšanje dobičkovnosti prihodkov kaže na to, da se stroški, med katerimi so najpomembnejši stroški financiranja, ne prilagajajo dovolj hitro tako spremenjenim tržnim razmeram. Razkorak med aktivnimi in pasivnimi obrestnimi merami je tako vedno manjši.

Zaključimo lahko, da bo družba za doseganje postavljenega strateškega cilja donosnosti kapitala nad 10 %, ob nespremenjeni strukturi virov sredstev in ob dejstvu, da zaradi tržnih razmer ne more povečevati obrestnih mer sklenjenih leasing pogodb, prisiljena zmanjševati stroške poslovanja. Kot že predstavljeno, imajo med stroški največjo težo stroški financiranja, kar praktično pomeni, da bo moralo podjetje za doseg navedenega strateškega cilja poiskati cenejše vire financiranja.

3.2 Ugotovitve raziskave ter predlogi za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov

Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov je sestavni del managerskih procesov, ki poslanstvo in strategijo podjetja preoblikuje v operativne cilje in kazalnike. Prva faza v procesu vzpostavitve uravnoveženega sistema kazalnikov je jasna opredelitev strateških ciljev. Podjetje Finor leasing ima v strateškem načrtu jasno definirano poslovno strategijo, to je strategija rasti, s ciljem doseči 2 % tržni delež.

V nadaljevanju opisujemo korake za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov povzetega po modelu Kaplana in Nortona. Pri oblikovanju kazalnikov izhajamo iz dejstva, da je podjetje majhno in da ni smiselno oblikovati zahtevnega modela uravnoveženega sistema kazalnikov, ki ga v praksi ne bi uporabljali. Oblikovali smo preprost sistem, ki bo podjetju v pomoč pri izboljševanju uspešnosti poslovanja. Kot pomoč pri razčlenjevanju ciljev in opredeljevanju kazalnikov smo uporabili šolsko orodje, tako imenovano strateški diagram, ki sta ga razvila avtorja modela BSC. V strateškem diagramu je vsak kazalnik vpet v verigo vzročno-posledičnih razmerij, ki

bodo vodila do zelenih izidov. Strateški diagram opisuje kako se neopredmetena sredstva preoblikujejo v finančne izide in izide poslovanja s strankami. Poslovodstvu podjetja pa daje ogrodje za opisovanje in upravljanje strategije v družbi, ki temelji na znanju (Kaplan in Norton 2001, 82).

Strateški diagram se oblikuje od zgoraj navzdol, od finančnega vidika preko vidika poslovanja s strankami in vidika notranjih procesov do vidika učenja in rasti. Vzročno-posledični odnosi pa potekajo v obratni smeri. Vlaganje v zaposlene bo vplivalo na potek notranjih poslovnih procesov, kar se bo v našem primeru kazalo v kakovostno opravljenih storitvah, to bo imelo za posledico zaupanje in zadovoljstvo strank, kar bo na koncu vplivalo na dobičkonosnost.

Pri predlogu oblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov izhajamo iz »Razvojne zgodbe« podjetja, ki smo jo že predstavili, in sledimo korakom, ki jih predlagata avtorja BCS in smo jih podrobno opisali v poglavju 2.4. Ciljne velikosti posameznih kazalnikov nismo določili, ker pri določenih kazalnikih ni na razpolago potrebnih podatkov in evidenc. Poleg tega uravnoveženi sistem kazalnikov ni sistem merjenja, temveč je managerski sistem in je njegova vpeljava veliko bolj zapletena.

3.2.1 Finančni vidik

Finančni vidik nam pokaže ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih izidov in doseganju zastavljenih ciljev. Izidi uspešnosti na področju ostalih treh vidikov se na koncu pretvorijo v končni izid, ki se odraža v kazalnikih finančnega vidika. To so kazalniki, ki izražajo poslovanje v preteklem obdobju. Pri finančnem vidiku gre za opredelitev ciljev podjetja na podlagi pričakovanja lastnikov. Strateška usmeritev finančnega vidika je »dolgoročna dobičkonosna rast«. Finančni vidik zajema strategijo rasti in dobičkonosnosti. Izhajamo iz ključnega strateškega cilja, ki ima za cilj dobiček na kapital večji od 10 % in iz ključnega operativne cilja, ki ima za cilj letno rast prometa 34 %. Cilji in kazalniki finančnega vidika so prikazani v tabeli 3.9.

Tabela 3.9 Kazalniki za finančni vidik

Strateška usmeritev: dolgoročna dobičkonosna rast		
strateški cilji	kazalniki	opis
rast prometa	stopnja rasti prodaje (%)	vrednost novih naložb
povečati prihodke	rast prihodkov (EUR)	prihodki tekočega leta/prihodki preteklega leta
povečati donosnost kapitala	čista donosnost kapitala (%)	čisti dobiček/kapital

Glede na izbrano strategijo rasti in dobičkonosnosti sledimo cilju povečevanja rasti prometa. Kazalnik, ki smo ga določili za ta cilj je stopnja rasti prodaje. Ta nam pove financirano vrednost novo sklenjenih leasing pogodb. Ta kazalnik je v podjetju že utečen in ga spremljajo četrtno. Stopnje rasti prodaje in obseg novih naložb smo predstavili v poglavju o analizi obstoječih načinov merjenja uspešnosti.

Tudi kazalnik rast prihodkov v družbi že spremljajo in sicer četrtno. Rast prihodkov v analizirani družbi pomeni rast čistih finančnih prihodkov, saj zaradi dejavnosti družbe ti predstavljajo največji delež prihodkov.

Kazalnik čiste donosnosti predstavlja razmerje med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim kapitalom ter je ključni kazalnik za lastnike. Pove nam kakšen je dobiček glede na vložek in smo ga podrobneje opisali v predhodnem poglavju. Predlagamo, da se ta kazalnik izračunava četrtno. Tudi ta kazalnik je podrobno obrazložen v poglavju o analizi obstoječih načinov merjenja uspešnosti.

3.2.2 Vidik poslovanja s strankami

Danes so uspešna podjetja osredinjena na stranke in njihovo zadovoljstvo. Stranke, naši kupci predstavljajo bistvo obstoja podjetja. Za ohranjanje in pridobivanje novih poslov je izrednega pomena kupčev pogled na podjetje. Zato mora podjetje prek različnih dejavnikov spremljati odnos do kupca in nasprotno. Pri tem so pomembni dejavniki ohranjanje poslov pri kupcu, pridobivanje novih kupcev, zadovoljstvo, in ne nazadnje tudi njihova dobičkonosnost. Z vidika uravnoteženega sistema kazalnikov, vidik poslovanja s strankami kaže uresničevanje strategije v notranjih procesih in v vidiku učenja in rasti. Uspešno uresničevanje strategije v teh dveh vidikih pripomore k zadovoljstvu kupcev in posredno h končnemu finančnemu izidu. Eden izmed strateških ciljev podjetja je povečanje tržnega deleža, zato smo za strateško usmeritev vidika poslovanja s strankami določili »povečanje tržnega deleža z zagotavljanjem visoke kakovosti storitev in zadovoljstvo leasingojemalcev«. Cilj je povečati tržni delež s pridobivanjem novih leasingojemalcev na geografskem področju celotne Republike Slovenije. Z že obstoječimi leasingojemalci pa želijo graditi dolgoročne odnose. Zavedajo se pomembnosti svojih leasingojemalcev, zato želijo izboljšati dejavnike uspešnosti povezane s storitvami ter dejavnike povezane z ugledom in podobo podjetja. S prenosom leasing dejavnosti na poslovne enote Banke Koper bi moral biti ključni strateški cilj, rast tržnega deleža, lažje dosegljiv. Na osnovi teh izhodišč smo izbrali kazalnike prikazane v tabeli 3.10.

Tabela 3.10 Kazalniki za vidik poslovanja s strankami

Strateška usmeritev: povečanje tržnega deleža z zagotavljanjem visoke kakovosti storitev in zadovoljstvo leasingojemalcev		
strateški cilji	kazalniki	opis
rast tržnega deleža	kazalnik tržnega deleža (%)	tržni delež v SLO
pridobivanje novih leasingojemalcev	delež novih leasingojemalcev (%)	vrednost sklenjenih pogodb z novimi strankami
donosnost strank	dobičkonosnost leasingojemalcev (%)	finančni prihodki/stroški na leasingojemalca
rast zadovoljstva leasingojemalcev	Zadovoljstvo leasingojemalcev (1-5)	anketa o zadovoljstvu leasingojemalcev

Kazalnik tržnega deleža v družbi že spremljajo. To je statističen podatek, ki ga pripravlja Združenje leasing hiš na osnovi financiranih vrednosti v posamezni leasing družbi. Podatki so objavljeni četrtno in jih tudi v družbi četrtno analizirajo. Zaradi načina zbiranja in obdelave je to kazalnik z zamikom. S tem kazalnikom dobimo povratno informacijo o učinkovitosti strategij na področju segmentacije trga.

S kazalnikom pridobivanja novih leasingojemalcev bi spremljali število novih strank oziroma kolikšen delež naložbenja te predstavljajo. S širitvijo poslovne mreže Banke Koper na vse regije v Sloveniji se povečuje možnost pridobivanja novih leasingojemalcev. S segmentacijo strank in poznavanjem strank na lokalnem nivoju bi bilo smiselno izračunavati ta kazalnik za posamezno poslovno enoto. Izračunavali bi ga četrtno.

Kazalnik dobičkonosnosti strank bi jim izmeril čisti dobiček od posamezne stranke. Samo visok tržni delež in zadovoljstvo leasingojemalcev nista dovolj za doseg višjih finančnih donosov. Poleg obsega poslovanja, bi bilo zato smotno izmeriti tudi dobičkonosnost poslovanja po posamezni stranki. Seveda s tem ne mislimo, da bi bilo potrebno izmeriti dobičkonosnosti vseh strank. Predlagamo, da bi spremljali dobičkonosnost določenega števila največjih leasingojemalcev. Kazalnik bi izračunavali četrtno.

Kazalnik zadovoljstva leasingojemalcev naj bi v podjetju ugotavljali enkrat letno z anketo zadovoljstva. Dobljene izide bi primerjali s dobljenimi izidi predhodnega leta. Anketa naj obravnava zadovoljstvo kupcev z vidika kakovosti storitve, svetovanja in s tem strokovne usposobljenosti zaposlenih, cene in poprodajnih storitev.

Za doseganje zadovoljstva ciljnih segmentov strank naj bi izbrali tako ponudbo, ki se bo razlikovala od ponudbe njihovih tekmecev in bo njihovim ciljnim segmentom strank zagotavljala višjo vrednost. Tako je ponudba v vzročno-posledičnem odnosu navzgor povezana z izidi poslovanja s strankami, in preko njih s finančnimi cilji, ter navzdol z notranjimi procesi. Zato predlagamo, da podjetje v ponudbi nameni posebno

pozornost odnosu s strankami. Kot ključni dejavnik, ki zagotavlja dober odnos s stranko vidimo v usposobljenih komercialistih, ki prepoznajo potrebe stranke in jim z osebnim pristopom pomagajo poiskati najboljšo razrešitev. Veliko prednost vidimo v tem, da komercialisti delujejo na področju, ki ga dobro poznajo in s tem lahko lažje pridobijo ciljni segment strank, s katerimi bo mogoče graditi dolgoročne odnose. Pri ponudbi tudi ne gre zanemariti ugleda Banke Koper, ki zagotavlja celovito ponudbo bančnih storitev že petdeset let.

3.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov opredeljuje ključne procese, ki predstavljajo za podjetje vir konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost se gradi v okviru inovacij, operativnem procesu in v procesu poprodajnih storitev. Notranji procesi vplivajo na uspešno zadovoljevanje potreb kupcev in posredno na finančni vidik. Tako cilji in kazalniki tega vidika izhajajo iz strategije izpolnjevanja pričakovanj lastnikov in ciljev strank. Cilje in kazalnike vidika notranjih poslovnih procesov določimo po določitvi ciljev in kazalnikov predhodno omenjenih vidikov. Izhajamo iz jasno postavljene strategije rasti tržnega deleža in s kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov bomo merili sposobnost podjetja, ugotoviti kateri tržni segmenti so dobičkonosni ter tem ciljnim strankam učinkovito prodati storitve. Cilji in kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov so prikazani v tabeli 3.11.

Tabela 3.11 Kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov

Strateška usmeritev: Usmerjanje v dobičkonosne leasingojemalce s povečanjem produktivnosti in kakovostnim izvajanjem storitev		
strateški cilj	kazalniki	opis
povečati učinkovitost prodaje	prodaja na zaposlenega (EUR)	vrednost sklenjenih leas. pog. na zaposlenega
sklepanje dobičkonosnih pogodb	kakovost tržnega deleža (1-5)	dobiček po posameznem segmentu
	kakovost dobaviteljev (1-5)	prihodki po dobaviteljih/stroški po leasingojemalcih
zmanjšati obseg zapadlih neplačanih terjatev	obseg terjatev (%)	delež neplačanih zapadlih terjatev
	uspešnost izterjav (%)	razmerje med stroški izterjave in izterjanimi zneski
dvig konkurenčnosti	konkurenčnost ponudb (%)	razmerje med izdelanimi ponudbami in sklenjenimi pogodbami

S kazalnikom prodaje na zaposlenega bi merili vrednostno in količinsko sklenjene leasing pogodbe po posameznem komercialistu. Glede na to, da je eden izmed ključnih

tržnih ciljev družbe reaolocirati glavnino poslovanje na poslovne enote Banke Koper, bi ta kazalnik izračunavali mesečno.

S kazalnikom kakovosti tržnega deleža bi merili kakovost tržnih segmentov. Ugotovili bi kateri segmenti so dobičkonosni, se usmerili na te segmente in zanje razvijali nove storitve. Pomemben kazalnik za doseg cilja sklepanje dobičkonosnih pogodb se nam zdi kazalnik, ki smo ga poimenovali »kakovost dobaviteljev«. Tukaj mislimo predvsem na dobavitelje rabljenih vozil. Spremljali bi čiste prihodke, ki jih družba doseže s sklenjenimi pogodbami po posameznem dobavitelju in jih primerjali s stroški, ki nastanejo s temi pogodbami. Ni namreč redkost, da ti dobavitelji prodajajo neustrezna vozila, ki jih nato leasingojemalci bodisi vrnejo, ali nehajo plačevati. Menimo, da bi s spremljanjem tega kazalnika zmanjšali zapadle neporavnane obveznosti.

Kazalnik obseg terjatev bi nam dal podatek o višini neplačanih zapadlih terjatev. Ta kazalnik bi bilo potrebno spremljati tedensko. Tedensko bi spremljali gibanje neporavnanih obveznosti in tako dovolj hitro sprejemali ukrepe za njihovo poravnavo. Ni namreč dovolj povečati učinkovitost prodaje in s tem dosežati zeleno rast, če se ob tem povečuje obseg zapadlih neporavnanih obveznosti. Za doseg cilja »zmanjšati obseg zapadlih neplačanih terjatev« bi določili še kazalnik, ki smo ga poimenovali uspešnost izterjav. Z njim bi dobili podatke o razmerju med stroški izterjave in izterjanimi zneski.

S kazalnikom konkurenčnosti naj bi v družbi spremljali razmerje med številom izdelanih ponudb ter dejansko sklenjenimi pogodbami. S tem kazalnikom bi v podjetju dobili informacijo na katerih področjih niso konkurenčni in kaj je potrebno spremeniti.

3.2.4 Vidik učenja in rasti

Za doseg vseh ciljev v predhodno opisanih vidikih sta potrebni motivacija in znanje zaposlenih. Cilj podjetja so strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Le takšni zaposleni predstavljajo temelj za doseganje postavljenih ciljev in usmeritev. V storitveni dejavnosti so zaposleni še posebej pomembni, ker so v nenehnem stiku s stranko. Samo usposobljeni zaposleni so sposobni prepoznati potrebo stranke in znajo ustreči njenim željam. Na osnovi navedenega smo za vidik učenja in rasti določili strateško usmerite »strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni«, njeni cilji in kazalniki, pa so prikazani v tabeli 3.12.

Tabela 3.12 Kazalniki za vidik učenja in rasti

Strateška usmeritev: strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni		
strateški cilji	kazalniki	opis
razviti trženjske sposobnosti	razvoj znanja zaposlenih (1-5)	ocenjevanje komercialistov
razviti bazo podatkov o strankah	razpoložljivost strateških informacij (1-5)	tehnološke sposobnosti sistema
zadovoljni zaposleni	zadovoljstvo zaposlenih (1-5)	merjenje organizacijskega vzdušja

S kazalnikom razvoj znanja zaposlenih bi spremljali strokovno usposobljenost zaposlenih. Po potrebi, v skladu s spremembami, ki jih zahteva proces dela, bi bilo potrebno organizirati izobraževanja komercialistov. Enkrat letno pa bi bilo potrebno opraviti razgovore ter ocenjevanje komercialistov in te rezultate primerjati z rezultati preteklega leta in najuspešnejše primerno nagraditi.

Samo usposobljeni in zadovoljni zaposleni niso dovolj za doseganje strateških ciljev. Da bo podjetje doseglo strateški cilj rast tržnega deleža mora zaposlenim nuditi natančne in pravočasne informacije o stranki. Le z natančno informacijo o stranki bo sodelavec učinkovito sklepal pogodbe z dobičkonosnimi leasingojemalci. Zato predlagamo kazalnik, ki bo meril dostopnost do strateških informacij. To bi lahko bil čas, ki ga porabi delavec da pridobi ustrezne informacije o stranki, saj tehnološke sposobnosti informacijsko-komunikacijskega sistema ne zagotavljajo takojšnjih informacij.

S kazalnikom zadovoljstvo zaposlenih bi ugotavljali kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom, načinom dela in ne nazadnje tudi s svojimi nadrejenimi. Enkrat letno bi bilo potrebno merjenje organizacijskega vzdušja in izide primerjati z izidi preteklega leta.



4 SKLEP

Sodobno poslovno okolje zahteva od organizacije informacijske dobe nenehno prilagajanje. Vedno bolj je zahtevno in organizacija mora iskati nove načine, kako ohraniti konkurenčno prednost in zadovoljne stranke na dolgi rok. Za uspešno poslovanje in s tem doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev organizacije so potrebne tako spremembe nekaterih ključnih poslovnih procesov, kot spremembe v načinu vodenja poslovanja. Vodstva organizacij potrebujejo za pravilno odločanje kakovostne informacije, ki pa jih ni moč dobiti samo z analizo finančnih kazalnikov. Za razvoj organizacije naj bi spremljali tudi nefinančne kazalnike, kot so znanje in motivacija zaposlenih, zadovoljstvo strank, razvoj novih izdelkov in storitev, posodabljanje delovnih procesov itd. Prav to omogoča uravnoteženi sistem kazalnikov, ki finančne kazalnike dopolnjuje z nefinančnimi. Za razliko od tradicionalnih pristopov načrtovanja in nadzorovanja izvajanja strateškega načrta, ki temeljijo na merjenju finančnih in ekonomskih kazalnikov, se z uravnoteženim sistemom kazalnikov odraža uspešnost poslovanja skozi finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter skozi vidik učenja in rasti.

Metodo uravnoteženega sistema kazalnikov sta razvila avtorja Kaplan in Norton z namenom, da bi poslovodstvo in lastniki organizacije lažje spremljali uresničevanje strategije organizacije. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov organizacija prikaže strategijo in poslanstvo s cilji, ki so razvrščeni v štiri skupine: finančni kazalniki, kazalniki poslovanja s strankami, kazalniki notranjih poslovnih procesov ter kazalniki učenja in rasti. Finančni kazalniki kažejo ali strategija organizacije in izbrani nefinančni kazalniki pripomorejo k izboljšanju finančnih izidov. Kazalniki poslovanja s strankami omogočajo poslovodstvu določiti cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev oz. dobaviteljev. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev organizacije. Kazalniki učenja in rasti so zadnji kazalniki poslovanja v metodi uravnoteženega sistema kazalnikov, vendar nič manj pomembni od drugih. So osnova ostalim trem kazalnikom, saj razvoj organizacije ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti ter informacijskih sistemov (Hočevar 2002, 93).

Vsak kazalnik metode uravnoteženega sistema kazalnikov, je člen v verigi vzročno-posledičnih razmerjih, ki se konča v finančnih ciljih. Temelj uravnoteženega sistema kazalnikov so zaposleni, ki s svojih znanjem zagotavljajo kakovostno izvedbo delovnega procesa, to ima za posledico zadovoljstvo strank, kar privede h končnemu cilju, finančni uspešnosti organizacije. Tako je uravnoteženi sistem kazalnikov managerski sistem, ki preko štirih vidikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije

v dejanja. Postati mora nova filozofija managementa in sprejeti jo morajo vsi zaposleni, na vseh ravneh delovanja, saj le tako pripelje do želenih izidov. Smiselno je, da si vsaka organizacija sestavi svoj uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je oblikovan iz osnovnih kazalnikov, ki so enaki za vse organizacije in iz gibal uspešnosti, ki so vnaprejšnji kazalniki in jih organizacija uporablja za razlikovanje od tekmecev.

V praktičnem delu naloge, ki temelj na poslovanju družbe Finor leasing d.o.o., smo analizirali kako podjetje ugotavlja uspešnost poslovanja. V podjetju spremljajo uspešnost njihovega poslovanja predvsem na podlagi analiziranja računovodskih izkazov. Ugotovili smo, da ima podjetje pri spremljanju uspešnosti poslovanja še veliko možnosti nadaljnega analiziranja. V ta namen smo izračunali še nekatere finančne kazalnike, za katere ocenjujemo, da bi jih podjetje moralo spremljati in primerjati z izidi v preteklosti.

Po modelu Kaplana in Nortona smo za podjetje poskušali oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov. Poleg poslanstva ima podjetje že jasno oblikovano vizijo ter opredeljene strateške cilje. Na podlagi teh opredelitev smo preoblikovali strateške cilje v operativne cilje znotraj posameznega vidika ter tem ciljem določili kazalnike. Pri oblikovanju kazalnikov smo izhajali iz naslednjih zahtev: izvirati morajo iz strategije, biti morajo razumljivi in enostavni, vsi vidiki morajo biti med seboj usklajeni, dajati morajo povratne informacije ter morajo spodbujati k nenehnim izboljšavam. Zadnji korak, določanje sprejemljive velikosti kazalnikov, smo izpustili, ker pri večini kazalnikov ni na razpolago evidenc s potrebnimi podatki in informacijami, poleg tega pa je to zelo zahtevna naloga.

Primer poskusa vzpostavitve uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje je pokazal, da podjetje nima najboljšega sistema za ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Že pri analiziranju finančnih kazalnikov se je izkazalo, da spremljajo premalo pomembnih kazalnikov. V podjetju tudi ni prisotnega sistematičnega zbiranja in analiziranja nefinančnih kazalnikov, razen nekaterih statističnih podatkov. Poleg tega je vzpostavitev uravnoteženega sistema kazalnikov zahteven projekt, ki ga na ravni diplomske naloge ni mogoče izvesti. Velik problem vidimo tudi v temu, da je podjetje premajhno za vzpostavitev takega sistema. Menimo, da bi bilo potrebno oblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov že na ravni Banke Koper, v okviru katere sodi tudi družba Finor leasing. Glede na sinergijske učinke in soodvisnost strateških ciljev obeh navedenih družb, bi bili ti lažje določljivi in tudi dosegljivi. Lahko rečemo, da so temelji za to že postavljeni, saj so nekateri bančni sodelavci zaupanja vredni finančni svetovalci, ki poznajo celotno ponudbo banke vključno s ponudbo leasinga, ki ga ponuja družba Finor leasing. Tako imajo dovolj znanja, da prepoznajo potrebe določene stranke in jih optimalno zadovoljijo z usklajeno ponudbo bančnih in leasing produktov, seveda ob sočasnem upoštevanju strateških ciljev.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Gerbec, Franci in Borut Košir. 1999. *Pogodbe o leasingu: vzorčne pogodbe in komentar*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hussey, David. 2000. *Strategy and planning: a manager's guide*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaplan, Robert, S in David P. Norton. 2001. *Stateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
- Kaplan, Robert, S in David P. Norton. 2000. *Uravnoreženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: GV Založba.
- Kač, Urška. 2002. *Poskus postavitve uravnoreženega izkaza kazalnikov uspešnosti za podjetje RC IRC*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko in Mirko Markič. 2003. *Dejavno proučevanje temeljev managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Markič, Mirko. 2005. *Uvod v management. Prosojnice s predavanj*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane et al. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Niven, Paul. 2002. *Balanced Scorecard step by step. Maximizing Performance and Maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- Olve, N. Goran in Anna Sjostrand. 2006. *Balanced scorecard*. Oxford (UK): Capstone.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, I. Mitja 2000. *Strateške razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij*. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, EPF, Inštitut za razvoj managementa.

Viri

- Banka Koper, d. d. 2006. *Z odprtim pogledom – predstavitevna publikacija Banke Koper d.d.*. Interno gradivo, Banka Koper d.d..
- Finor leasing d.o.o. 2006. *Navodilo za odobravanje leasinga*. Interno gradivo, Finor leasing d.o.o..
- Finor leasing d.o.o. 2004. *Poročilo o poslovanju družbe Finor d.o.o. v letu 2004*. Interno gradivo, Finor leasing d.o.o..
- Finor leasing d.o.o. 2005. *Poročilo o poslovanju družbe Finor leasing d.o.o. v letu 2005*. Interno gradivo, Finor leasing d.o.o..
- Finor leasing d.o.o. 2006. *Poročilo o poslovanju družbe Finor leasing d.o.o. v letu 2006*. Interno gradivo, Finor leasing d.o.o..
- Finor leasing d.o.o. 2006. *Razvojna zgodba 2010*. Interno gradivo, Finor leasing d.o.o..
- Hočevar, Marko. 2002. Kritični pogledi na nekatere sodobne računovodske metode. *IKS revija za računovodstvo in finance*. 21 (11): 85.
- Kmet, Matevž in Andreja Kodarin. 2000. Kaplan v slovenski praksi. *Manager*. 12 (10): 59.
- Kranjec, Samo. 2007. Krivoljra rasti še vedno strma. *Finance*, 5. marec 2007, 25.
- Slovenski računovodski standardi. 2005. *Uradni list Republike Slovenije*. (118): 13488.
- Zakon o gospodarskih družbah. 2006. *Uradni list Republike Slovenije*. (42): 4411.
- www.bonitete.si (5. 2. 2007).
- www.finance-on.net (5. 2. 2007).
- www.gvin.com (5. 2. 2007).