

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA  
KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

Erika Obidič

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

Pogoji poslovanja v sodobnem okolju zahtevajo kompleksnejše ugotavljanje uspešnosti podjetja. Tradicionalni računovodski kazalniki ne zadostujejo več potrebam uspešnega poslovanja. V ta namen se razvija vedno več sodobnejših metod, ki ovrednotijo celotno poslovanje podjetja, tako s finančnega kot tudi drugih nefinančnih vidikov. Ena najbolj znanih in v zadnjem času tudi vse pogosteje uporabljenih metod je metoda uravnoteženega sistema kazalnikov, ki sta ga razvila Kaplan in Norton. Ta metoda obravnava tradicionalni finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

*Ključne besede:* merjenje uspešnosti podjetja, uravnoteženi sistem kazalnikov, poslovna strategija, finančni in nefinančni vidiki, poslovno okolje, konkurenca

## **SUMMARY**

Conditions of business in contemporary environment demand more complex finding of successfulness of company. Traditional financial indicators aren't enough for needs of successful business any more. In this purpose, more contemporary procedures are being developed every day to evaluate complete business processes, both financial and non-financial aspects. One of the most known and also frequently used procedures is The Balanced Scorecard, that was developed by Kaplan and Norton. This method deals with tradicional financial perspectives, customer perspectives, internal process perspectives and learning and inovation perspectives.

*Key words:* business performance measurement, The Balanced Scorecard, business strategy, financial and non-financial aspects, business environment, competition

**UDK:** 005.6(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Metode merjenja uspešnosti poslovanja .....</b>	<b>3</b>
2.1	Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja .....	3
2.2	Sodobne metode merjenja uspešnosti podjetja .....	4
2.3	Model poslovne odličnosti.....	4
2.4	20 ključev .....	6
2.5	Six sigma .....	7
<b>3</b>	<b>Uravnoteženi sistem kazalnikov.....</b>	<b>9</b>
3.1	Finančni vidik .....	11
3.1.1	Rast.....	12
3.1.2	Zrelost.....	12
3.1.3	Upadanje.....	13
3.2	Vidik poslovanja s strankami.....	13
3.2.1	Osnovna skupina kazalnikov pri vidiku poslovanja s strankami .....	14
3.2.2	Gibala uspešnosti.....	15
3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov.....	16
3.4	Vidik učenja in rasti.....	17
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja .....</b>	<b>19</b>
4.1	Dejavnost in poslovanje.....	19
4.2	Skupina Nove KBM d. d. ....	19
4.3	Vizija Nove KBM d. d. ....	20
4.4	Poslanstvo Nove KBM d. d. ....	21
4.5	Strateški cilji Nove KBM d. d. ....	21
4.6	Načrti Nove KBM d. d. v letu 2008 .....	21
4.7	Lastniška struktura Nove KBM d. d. ....	21
<b>5</b>	<b>Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Nova KBM d. d. ....</b>	<b>23</b>
5.1	Finančni vidik .....	23
5.1.1	Čista donosnost kapitala.....	23
5.1.2	Obrestna marža.....	24
5.1.3	Rast prihodkov .....	24
5.1.4	Likvidnost podjetja.....	25
5.1.5	Kapitalska ustreznost.....	27
5.2	Vidik kupcev .....	27
5.2.1	Tržni delež.....	28
5.2.2	Ohranjanje zvestobe komitentov .....	28
5.2.3	Pridobivanje novih strank.....	29
5.2.4	Ugled podjetja .....	30

5.3	Vidik notranjih procesov .....	30
5.3.1	Število novih produktov oz. dopolnitve obstoječih produktov .....	31
5.3.2	Število izboljšav poslovanja.....	31
5.3.3	Čas izvedbe storitve .....	32
5.3.4	Čas od reklamacije do rešitve.....	32
5.4	Vidik učenja in rasti.....	32
5.4.1	Zadovoljstvo zaposlenih.....	33
5.4.2	Znanja zaposlenih.....	34
5.4.3	Produktivnost zaposlenih .....	35
5.4.4	Fluktuacija zaposlenih.....	35
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>40</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>41</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Evropski model poslovne odličnosti.....	5
Slika 2.2 Faze Six Sigme in podporne faze procesa .....	8
Slika 3.1 Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu .....	11
Slika 3.2 Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti .....	17
Slika 4.1 Lastniška struktura Nove KBM d. d. na dan 31. 12. 2007 .....	22
Slika 5.1 Struktura prihodkov v Novi KBM d. d.....	25
Slika 5.2 Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih v Novi KBM d. d. ....	33
Slika 5.3 Izobrazbena struktura zaposlenih .....	34

## **TABELE**

Tabela 4.1 Deset največjih imetnikov delnic Nove KBM d. d. ....	22
Tabela 5.1 Izračun kazalnika donosnosti kapitala po obdavčitvi v Novi KBM d. d. ....	23
Tabela 5.2 Izračun obrestne marže v Novi KBM d. d. ....	24
Tabela 5.3 Izračun rasti prihodkov v Novi KBM d. d. ....	25
Tabela 5.4 Likvidnostni količniki Nove KBM d. d. ....	26
Tabela 5.5 Izračun stopnje likvidnosti v Novi KBM d. d.....	26
Tabela 5.6 Izračun kapitalske ustreznosti Nove KBM d. d. ....	27
Tabela 5.7 Izračun tržnega deleža bilančne vsote Nove KBM d. d. ....	28
Tabela 5.8 Izračun rasti vlog in kreditov po segmentih poslovanja .....	28
Tabela 5.9 Izračun produktivnosti zaposlenih v Novi KBM d. d. ....	35
Tabela 5.10 Izračun stopnje fluktuacije zaposlenih .....	36

## **KRAJŠAVE**

<b>BS</b>	<b>Banka Slovenije</b>
<b>BSC</b>	<b>Balanced Scorecard</b>
<b>DMAIC</b>	<b>Define Measure Analyse Improve Control</b>
<b>EFQM</b>	<b>European Foundation for Quality Award</b>
<b>NKBM</b>	<b>Nova Kreditna banka Maribor</b>
<b>ZBan-1</b>	<b>Zakon o bančništvu</b>
<b>ZBS</b>	<b>Združenje bank Slovenije</b>



## 1 UVOD

Dandanes vsako podjetje stremi k temu, da bi bilo čim bolj uspešno. Vendar pa uspešnost podjetja pri vključevanju na svetovni trg še zdaleč ni odvisna zgolj od želje podjetja, ampak je pogojena predvsem s celovitim poznavanjem poslovanja podjetja. Sodobno okolje od podjetij zahteva veliko več kot nekdaj. Rast podjetja in tudi sam obstanek sta v današnjem času globalizacije odvisna od dovršene strategije, inovativnosti, razvoja in vlaganja v kadre in drugo.

Spremenljivost in kompleksnost sodobnega poslovnega okolja zahteva vedno več različnih možnosti za merjenje uspešnosti podjetja. Tradicionalni modeli obsegajo zgolj računovodske kazalnike, ki pa so rezultat preteklih dejavnosti podjetja. Praksa je pokazala, da to ni dovolj, zato se je pojavila potreba po predvidevanju prihodnjega poslovanja, kot odgovor na to pa so bili postavljeni novi, sodobni kazalniki, ki obsegajo tudi nefinančne vidike poslovanja. Oboje se ne izključuje, saj izbrani nefinančni kazalniki v končni fazi prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja, kar pripelje do povečanja vrednosti za lastnike.

Okvir, ki zajame vse pomembne vidike poslovanja obsega: vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti, vidik kupcev ter finančni vidik. Uravnotežen sistem kazalnikov torej predstavlja povezavo in sproten pregled nad vsemi področji, ki pripomorejo k uspešnosti poslovanja.

Glavni cilj zaključne projektne naloge je prikazati, da je uresničitev strateških ciljev in načrtov podjetja mogoče doseči z uravnoteženim sistemom kazalnikov in tako še povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja. Predvsem pa želimo utemeljiti, da je prenos teorije sodobnih managerskih orodij mogoče uspešno uporabiti v praksi in si tako zagotoviti dolgoročno uspešnost.

V prvem delu naloge smo uporabili teoretično raziskovalne metode, ki vključujejo študij strokovne literature tujih in domačih avtorjev ter ostalih virov. Izhajali smo tudi iz teoretičnega znanja, pridobljenega v času študija, nadgrajenega z raziskovanjem v času pisanja naloge. Empirični del naloge izhaja iz anketnega vprašalnika, prirejenega posebej za zaposlene v podjetju in uporabe metode analize dokumentov kot vira podatkov.

Zaključna projektna naloga je členjena na šest poglavij, ki se začnejo z uvodom, kjer so opredeljena temeljna teoretična izhodišča, namen oz. cilj naloge, uporabljene metode ter ključne točke.

Drugo poglavje opredeljuje različne metode merjenja uspešnosti poslovanja. Predstavili smo nekatere najpomembnejše tradicionalne in sodobne metode merjenja uspešnosti, posebej pa smo opredelili model poslovne odličnosti, sistem 20 ključev in metodo six sigma.

Tretje poglavje opisuje uravnoteženi sistem kazalnikov predvsem s poudarkom na Kaplanu in Nortonu, ki sta bila prva avtorja, prepričana, da so obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti poslovanja podjetja, ki temeljijo zgolj na računovodskih izkazih, zastareli. Podrobneje so razdelani štirje vidiki sistema kazalnikov, to so finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

V četrtem poglavju je predstavljeno izbrano podjetje Nova KBM d.d. Na kratko smo povzeli dejavnost in poslovanje podjetja, predstavili skupino Nove KBM, vizijo, poslanstvo in strateške cilje, načrte Nove KBM za leto 2008 in lastniško strukturo podjetja.

Osrednje, peto poglavje, predstavlja analizo uravnoteženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju. V okviru vsakega posameznega vidika smo opredelili štiri do pet kazalnikov, za katere smo ocenili, da najbolje prikazujejo posamezne vidike uspešnosti poslovanja podjetja.

V šestem poglavju oz. sklepnem delu smo povzeli najpomembnejše ugotovitve zaključne projektne naloge.

## **2 METODE MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Nekdanje metode merjenja uspešnosti so postale neprimerne in nezadostne. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti. Sodobnih metod je, kot odgovor na pomanjkanje tradicionalnih, skozi leta nastalo kar nekaj. Med drugimi so to EFQM ali poslovni model odličnosti, model 20 ključev, metoda six sigma, BSC model ali model uravnoveženega sistema kazalnikov in drugi.

Napisanega pravila, česa naj se podjetja držijo, da jih bo le – to privedlo do poslovne uspešnosti ni. Podjetje mora samostojno izbrati tisto metodo, ki bo najbolj ustrezala njegovi lastni strategiji in viziji. Tudi ni nujno, da podjetje izbere le eno izmed možnih metod, ampak se lahko poslužuje raznih kombinacij. Tako tradicionalne kot sodobne metode merjenja uspešnosti so zgolj napotki za poslovanje. Podjetje metode izbira in jih prilagodi, glede na lastne procese.

### **2.1 Tradicionalne metode merjenja uspešnosti poslovanja**

V današnjem času se podjetja srečujejo z izredno turbulentnim tržnim okoljem. Sprememb in novosti je danes toliko, da jih večina podjetij že težko spremlja, kaj šele dohaja. Velik pomen med dejavniki, ki močno vplivajo na podjetja, ima tudi globalizacija. Geografske razdalje in s tem tudi kulturne razlike se čedalje bolj zmanjšujejo, kar močno vpliva na povečevanje konkurence. Vse navedene trditve pa pomenijo, da v tako spremenljivem okolju ni več prostora za tradicionalne in tudi že zastarele metode poslovanja (Podobnik 2007, 40). Podjetje se lahko obdrži samo, če je vedno en korak pred drugimi. To konkurenčno prednost pa si je mogoče zagotoviti zgolj z raziskavami in pravočasnimi informacijami. Obstoječi pristopi, ki so temeljili zlasti na finančnih in računovodskih kazalnikih pa teh informacij ne morejo podati. Zanašanje na te kazalnike za podjetje pomeni prej oviranje poslovanja kot napredek.

Za razvoj novejših modelov merjenja uspešnosti je Hočevar (2003) navedel tri slabosti klasičnega merjenja:

- kratkoročnost merjenja, kjer se managerji osredotočijo zgolj na tista računovodska merila, ki zagotavljajo ugodni, kratkoročni poslovni izid in zmanjšanje stroškov,
- prikrojevanje podatkov oz. tako imenovano kreativno računovodstvo omogoča različne metode obračunavanja in
- osredotočenje na opredmetena sredstva, torej učinkovitost poslovanja s sredstvi in kapitalom.

Vlaganje samo v vire in sredstva torej ni dovolj. Za učinkovito in hkrati uspešno poslovanje je potrebno vlagati tudi v odnose s kupci, medsebojno spoštovanje in dobre

odnose z zaposlenimi, vlaganje v informacijsko tehnologijo, itd. Dolgoročna in strateška uspešnost podjetja je postala lahko dosegljiva z metodo Kaplana in Nortona.

Zaenkrat se zdi, da bo treba ob prijernih klasične analize, ki temeljijo v glavnem na vrednostnih in finančnih podatkih, dopolniti in uravnovežiti z analizo kvalitativnih ali nefinančnih podatkov, ki bo primerno zajela stanje in spremembe v neotipljivih sredstvih podjetja ter njegovem intelektualnem kapitalu. Prava smer dopolnjevanja in razvijanja analize je prav uravnovežen sistem kazalnikov, ki sta ga uvedla Kaplan in Norton (Pučko 2004, 272).

## **2.2 Sodobne metode merjenja uspešnosti podjetja**

Kot smo že omenili, mora podjetje nadgraditi svoje zmogljivosti. Vlaganje v neopredmetena sredstva je postalo pomembnejše in bolj odločilno od vlaganja v materialna in opredmetena sredstva. Motivacija zaposlenih, lojalnost strank do podjetja, razni sistemi in baze podatkov, procesne sposobnosti so ključnega pomena za uspeh podjetja v prihodnosti. Računovodsko izkazani dobiček ne pomeni dolgoročne uspešnosti ali zagotovila za dolgoročni obstoj podjetja. Ravno zato se je v praksi pojavilo več sodobnih managerskih orodij, ki poleg računovodskih dejavnikov vključujejo tudi druge, mehke dejavnike kot so npr. zaposleni. Podjetja imajo tako na voljo več sodobnih metod, ki jih izberejo glede na svoje poslanstvo, vizijo in strateške cilje. Podjetje se lahko odloči za eno samo metodo ali pa za kombinacijo dveh ali več metod.

V nadaljevanju bomo na kratko opisali tri sodobne metode merjenja uspešnosti, nato pa se bomo osredotočili na metodo uravnoveženega sistema kazalnikov.

## **2.3 Model poslovne odličnosti**

Odličnost pomeni stopnjevanje kakovosti ali visoko kakovost, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti (Kralj 2003, 238).

Poslovno uspešne organizacije so tiste, ki se od ostalih razlikujejo po svoji sposobnosti hitrega zaznavanja in učinkovitega prilagajanja na številne spremembe, ki se pojavljajo v danes nepredvidljivem in turbulentnem poslovnem okolju. Prav tako pa mora uspešna organizacija dosegati stalno poslovno rast in povečevanje vrednosti za lastnike, racionalno poslovanje in povečevanje vrednosti za uporabnike storitev ter uravnoveženo zadovoljevanje interesov in pričakovanja tudi ostalih zainteresiranih skupin za delovanje organizacije (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 1).

Načela odličnosti razumemo kot posamezni organizaciji lastna prepričanja, ki usmerjajo delovanje vseh aktivnosti v njej, z namenom doseganja uspešnih poslovnih in strokovnih rezultatov.

Model poslovne odličnosti (EFQM, The European Foundation for Quality Award) izhaja iz prepričanja, da zmora vodstvo podjetja skupaj z managementom sodelavcev,

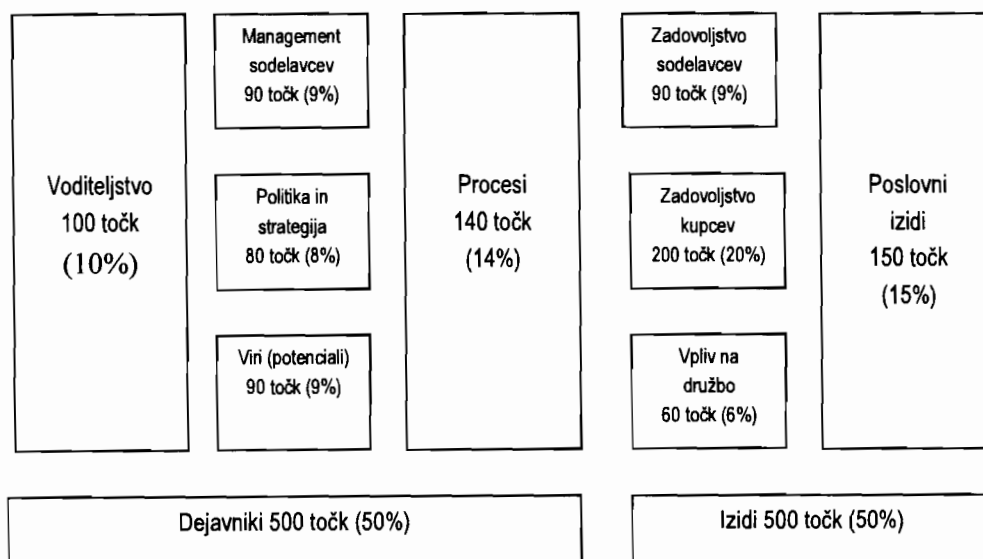
vodenjem ustrezne politike, uveljavljanjem strategije in izrabo potencialov podjetja dosegati zadovoljstvo kupcev, sodelavcev in hkrati vplivati na družbo (Kralj 2003, 245). Vse to vodi h končni odličnosti poslovnih izidov. Model odličnosti EFQM je zaščitena blagovna znamka in je v lasti Evropske fundacije za razvoj kakovosti. Evropska fundacija za razvoj kakovosti je nepridobitna organizacija, ki je bila ustanovljena v letu 1989.

Model odličnosti predstavlja poenoten vsebinski okvir in služi kot osnova za poslovno odličnost, v kateri so navedena področja oziroma vidiki poslovanja, ki jih je smotno na primeren način upoštevati pri iskanju poti k odličnosti. Podjetja nato te vidike prilagodijo svojemu načinu delovanja. Hkrati pa ta model zagovarja, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji pa na predpostavki, da se odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalno politike in strategije (Fridrih 2008, 18-19).

Evropski model poslovne odličnosti vsebuje tako dejavniki upravljanja s človeškimi viri kot rezultat ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Osrednji kriterij v evropskem modelu poslovne odličnosti je kriterij poslovnih procesov. Model s procesi samoocenjevanja stremi za tem, da postavlja najboljšo prakso kot nivo, ki naj bi ga procesi v podjetju dosegli (Podobnik 2007, 42).

Model poslovne odličnosti obsega devet vidikov oz. meril, ki so razdeljeni na dejavnike in rezultate. Merila omogočijo oceno podjetju, koliko napreduje naproti odličnosti.

**Slika 2.1** Evropski model poslovne odličnosti



Vir: Kralj 2003, 246.

Slika na eni strani prikazuje dejavnike, kar so vse dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju oz. kar organizacija počne za doseganje svojih ciljev, izidi pa so rezultati, ki ponazarjajo, kaj je podjetje že doseglo, z uporabo meril predstavljenega modela. Če dobi posamezno merilo najvišje število točk, je skupaj možno doseči tisoč točk. Tako se lahko v organizaciji izvaja samoocenjevanje s pomočjo Modela odličnosti EFQM brez kandidiranja za nagrado in ocenjevanje odličnosti organizacije zaradi kandidiranja v postopkih pridobivanja Nagrade odličnosti EFQM ali Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (Savič, Kern Pipan in Gunčar 2007, 48).

## **2.4 20 ključev**

Sistem 20 ključev je ena izmed sodobnih metod merjenja uspešnosti organizacije. Predstavlja edinstven in praktičen sistem za dolgoročno uspešen razvoj podjetja.

Sistem 20 ključev je celovit sistem med seboj povezanih metod in ne le zbirka bolj ali manj znanih metod stalnih izboljšav. Posamezne metode so usmerjene vsaka na neko določeno področje poslovanja, vendar se med seboj dopolnjujejo in skupaj predstavljajo celovit proces spreminjanja in razvoja podjetja. Celovita prenova in trajni razvoj podjetja je omogočena z metodami in tehnikami izboljšav, ki so razdeljeni na 20 področij – 20 ključev. Posamezni ključi so kot omenjeno med seboj tesno povezani. To zagotavlja njihovo edinstveno moč, s katero lahko cilje strateško zasnovane preнове in razvoja določenega podjetja pripeljemo do končne odličnosti (Kobayashi 2003, 13).

Sistem 20 ključev je sestavljen iz:

- Ključ 1 – Čiščenje in organiziranje,
- Ključ 2 – Organizacija sistema in vodenje s cilji,
- Ključ 3 – Aktivnosti v delovnih skupinah,
- Ključ 4 – Zmanjšanje medfaznih zalog,
- Ključ 5 – Hitre nastavitve,
- Ključ 6 – Vrednostna analiza delovnih postopkov,
- Ključ 7 – Proizvodnja brez nadzora,
- Ključ 8 – Povezovanje proizvodnih procesov,
- Ključ 9 – Vzdrževanje strojev in opreme,
- Ključ 10 – Disciplina na delovnem mestu,
- Ključ 11 – Sistem zagotavljanja kakovosti,
- Ključ 12 – Odnosi z dobavitelji,
- Ključ 13 – Odpravljanje vseh izgub,
- Ključ 14 – Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam,
- Ključ 15 – Širjenje usposobljenosti zaposlenih,
- Ključ 16 – Planiranje proizvodnje,

- Ključ 17 – Upravljanje učinkovitosti,
- Ključ 18 – Računalniška podpora poslovanju,
- Ključ 19 – Varčevanje z energijo in materialom in
- Ključ 20 – Obvladovanje vodilnih tehnologij.

## **2.5 Six sigma**

Six sigma je sistematična zasnova (DMAIC) za reševanje procesnih problemov, s kombinacijo statističnih in ne-statističnih orodij, s timskim delom, ki dokazano trajnostno dviguje uspeh podjetja. Organizacija lahko ob premišljeni uporabi Six sigma metode že v prvem letu doseže zelo veliko stopnjo pokritja investicije.

Zgodovina metode šest sigma je dobro dokumentirana. Začela se je v poznih osemdesetih letih v Motoroli. Pojavila se je kot odgovor na težave organizacije, ki se ni znala pravilno soočiti s pričakovanji kupcev in hkrati biti stroškovno učinkovita. Vsak izboljšani projekt je bil tako organiziran skozi štiri faze (Muir 2006, 9):

- merjenje (M) – faza, kjer se določi, kaj kupec želi ali potrebuje in ovrednoti, kako dobro organizacija že izpolnjuje kupčeva pričakovanja,
- analiziranje (A) – identificiranje notranjih vzrokov za problem,
- izboljševanje (I) – v tej fazi organizacija naredi spremembe izdelka ali storitve, ki jo ponuja in
- nadzor (C) – uvedba nadzora za zagotovitev, da se bo izboljševanje še nadaljevalo.

Metoda Six sigma izloči vsako morebitno organizacijsko izgubo ali tratenje, ki ga je mogoče najti in nato te prihranke nameni za stalno izboljševanje. Ta metoda je usmerjena na vse funkcije, ki dajejo pomembno vrednost za kupca in hkrati pomembno vplivajo na dobiček. Pri tej metodi je najpomembnejša usmerjenost h kupcu, ker si v današnjem svetu organizacija ne more privoščiti slepega iskanja dobička, ne da bi pri tem upoštevala želje kupca.

Najpogostejša napaka, ki se pojavlja pri uvedbi metode v organizacijo, je merjenje napačnih procesov. Nepotrebne meritve nas stanejo, povzročajo izgubo časa in zmedenost pri naših strateških ciljih.

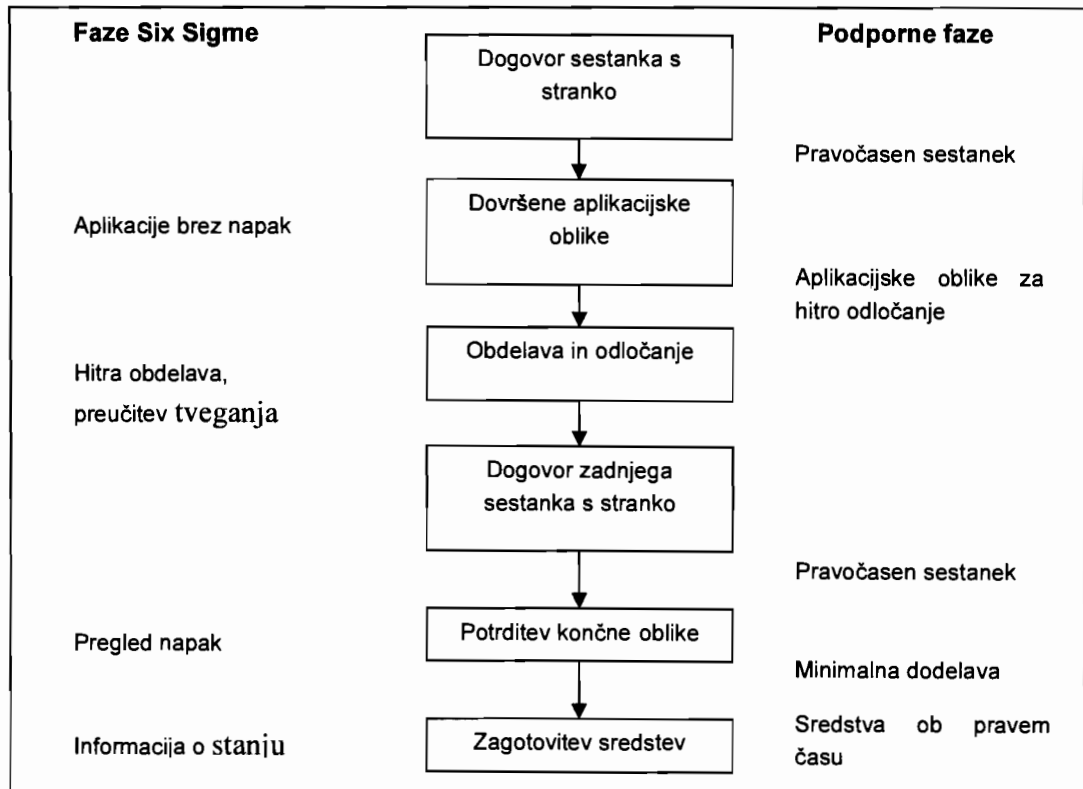
Sama metoda zahteva nenehna in obsežna šolanja. Zaposleni v organizaciji se morajo za učinkovito in uspešno delovanje metode Six sigma dodatno izobraževati, vodilni pa jim morajo to tudi omogočiti.

Glavni cilji metode Six sigma so (Poje 2007, 2):

- povečati zadovoljstvo kupca,
- izboljšanje sposobnosti procesov,
- izboljšanje rezultatov podjetja,

- doseči uspeh pred konkurenco,
- delati manj napak,
- povečati izkoristek,
- zmanjšati variacijo v procesih.

**Slika 2.2** Faze Six Sigme in podporne faze procesa



Vir: Muir 2006, 12.



### 3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Funkcijo uravnaveženosti gre v tem sistemu razumeti tudi tako, da nefinančni kazalniki zapolnjujejo vrzel v merjenju in ugotavljanju uspešnosti poslovanja, ki jo ustvarjajo finančni kazalniki zaradi njihove priskrbe informacij s časovnim zamikom. Finančni kazalniki lahko sicer v trenutnem obdobju kažejo na dobičkonosnost vloženega kapitala, ki pa je rezultat preteklih poslovnih odločitev, ne zmorejo pa v trenutnem obdobju izmeriti zadovoljstva kupcev. Nezadovoljni kupci lahko izjemno vplivajo na dobičkonosnost vloženega kapitala v prihodnjem obdobju. Trenutno razpoloženje kupcev lahko izmerijo nefinančni kazalniki, kar pomeni, da lahko opozorijo poslovodstvo in tako vplivajo na sedanje poslovne odločitve, katerih rezultati bodo znani v prihodnosti (Manzin 2005, 460).

Finančni kazalniki govorijo torej o preteklih dogodkih, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, kjer dolgoročne naložbe in strateški načrti niso bili ključnega pomena za uspeh. Informacijska doba, ki daje velik poudarek na strategijo, pa ni primerna za takšno razmišljanje. Kot odgovor na potrebe te informacijske dobe je nastala nova metoda: uravnaveženi sistem kazalnikov ali Balanced Scorecard. Uravnaveženi sistem kazalnikov še vedno vključuje tradicionalne finančne kazalnike, vendar jih nadalje dopolnjuje še s kazalniki, ki vplivajo tudi na prihodnjo uspešnost. Cilji v tem sistemu izhajajo iz vizije in strategije določene organizacije. Managerjem, ki uporabljajo uravnaveženi sistem kazalnikov, se ni potrebno zanašati na kratkoročne finančne kazalnike, ker je pomembna celostna predstavitev podjetja. Sistem kazalnikov managerjem predstavlja štiri managerske procese, ki pripomorejo k uresničevanju dolgoročnih strateških ciljev. Ti so (Kaplan in Norton 1996, 75-85):

- pojasnjevanje in preoblikovanje vizije in strategije, ki pomaga managerjem pridobiti dovoljenje oziroma konsenz okoli same vizije in strategije podjetja,
- komuniciranje in povezovanje po oddelkih znotraj organizacije,
- načrtovanje in zastavljanje finančnih ciljev in
- strateške povratne informacije in učenje, kar organizaciji omogoči strateško učenje. Povratne informacije so ključnega pomena na vseh ravneh in oddelkih organizacije.

Uravnaveženi sistem kazalnikov je zasnovan tako, da vodi management podjetja po logičnem strateškem razmišljanju. Ključni strateški cilji so vezani na strategijo podjetja. Je izredno fleksibilen, kar pomeni, da se ga da prilagoditi vsaki možni situaciji. Prilagodi se ga lahko glede na poslanstvo, strategijo, tehnologijo in kulturo. Sistem kazalnikov je proces, ki povezuje uravnaveženi sistem kazalnikov s sistemom managementa. Koncept je bil zasnovan kot pomoč managerjem pri ugotavljanju

vzročno-posledičnih povezav med določenimi kazalniki in strateško zaželenimi rezultati.

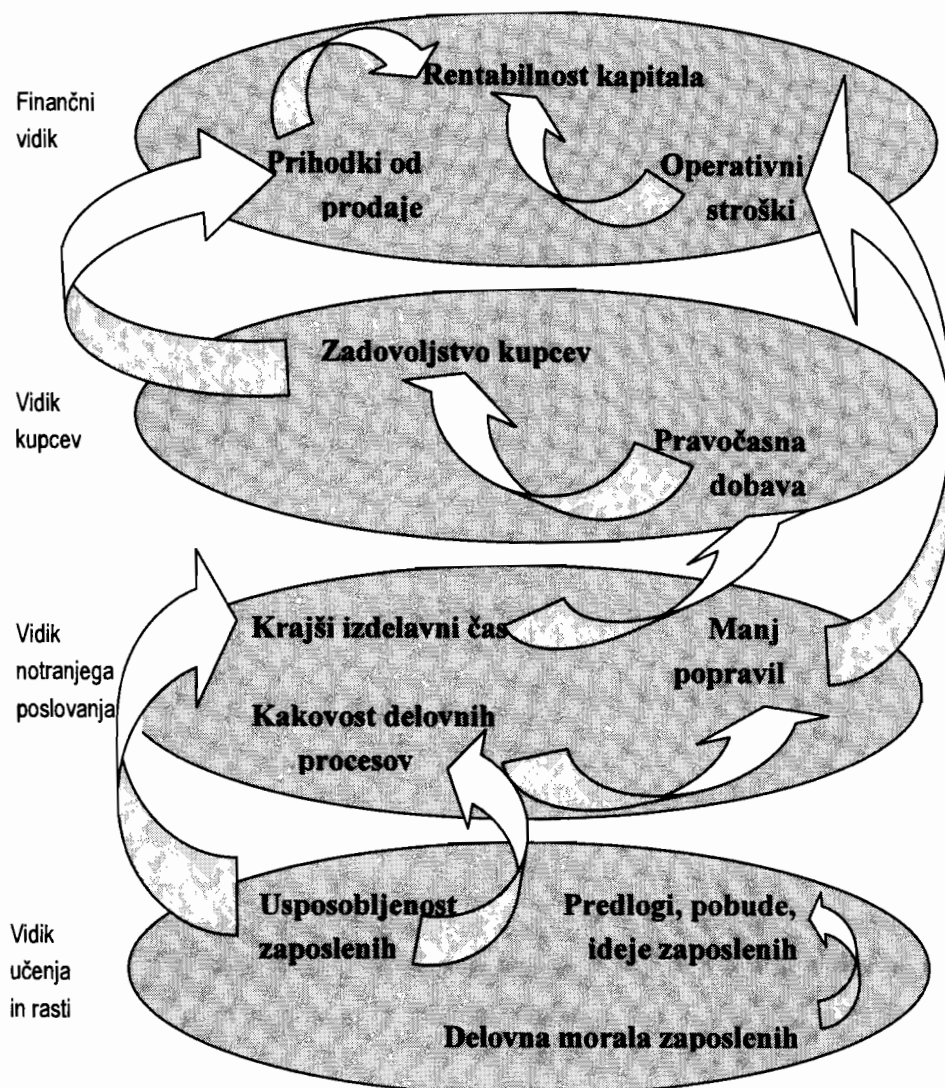
Uravnoteženi sistem kazalnikov je s svojimi novimi strategijami omogočil precejšnje koristi že zgodaj v procesu uresničevanja. Organizacije sicer strategijo uresničijo z uporabo istih fizičnih in človeških sredstev, s katerimi so v preteklosti neuspešno poslovala, edina razlika pa se kaže v novi vodstveni ekipi, ki je uporabila uravnoteženi sistem kazalnikov za osredotočenje na novo strategijo. Nov sistem ima tri razsežnosti. Razteza se od strategije, ki mora biti osrednja točka, preko usmeritve, do organizacije, znotraj katere se mora pritegniti vse zaposlene, da bodo delovali na popolnoma nove načine (Kaplan in Norton 2001, 20-21).

Bistvo te metode je prikaz strategije in poslanstva s cilji in kazalniki, ki so razvrščeni v štiri skupine:

- finančni vidik,
- vidik kupcev,
- vidik notranjih procesov in
- vidik učenja in rasti.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali vsakega od štirih vidikov.

**Slika 3.1** Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu



Vir: Manzin 2005, 461.

### 3.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki, ki so predvsem nezadostni in ne ustrežni so, čeprav so z vidika obračunskega obdobja pravilno izračunani, težko berljivi. To pomeni, da ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so najodločilneje prispevali k izkazanemu rezultatu. Finančni kazalci odražajo samo rezultat, torej finančni učinek delovanja vrste aktivnosti in dejavnikov v podjetju (Rejc 1998, 486-487).

Ne glede na slabosti, ki jih prinaša tradicionalni finančni vidik, ki smo jih omenili v zgornjih vrsticah, pa je ta še vedno ključnega pomena za obvladovanje poslovanja v podjetju. V uravnoteženem sistemu kazalnikov je finančni vidik tako še vedno osnovno

merilo poslovne uspešnosti. Razlika je v poudarku na splošen in bolj celovit skupek kazalnikov, ki povezuje trenutno uspešnost poslovanja, ki je posledica obvladovanja odnosa s strankami, zaposlenimi in samega sistema, z dolgoročnim finančnim uspehom.

Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev ali zadnje čase, ekonomsko dodano vrednostjo. Drugi finančni cilji so lahko še hitra rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov (Kaplan in Norton 2000, 37).

Finančni cilji in kazalniki morajo igrati 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 (Kaplan in Norton 2000, 58).

S finančnimi kazalci mislimo na kazalce, ki se izračunavajo iz temeljnih računovodskih izkazov: izkaza poslovnega izida, bilance stanja ter izkazov finančnih in denarnih tokov.

Finančni cilji pa niso enaki na vseh stopnjah življenjskega cikla poslovne enote, ampak se močno razlikujejo. Teorija poslovne strategije se razteza čez več različnih strategij po poslovnih enotah. Glavne tri razvojne stopnje segajo od rasti, zrelosti do upadanja.

### **3.1.1 Rast**

Stopnja rasti vključuje poslovne enote, ki so šele na začetku svojega življenjskega cikla. Izdelki ali storitve te stopnje imajo še velik potencial rasti, vendar je potrebno za uresničitev tega potenciala še veliko sredstev vložiti v raziskave, razvoj in s tem krepitev izdelkov ali storitev. Na tej stopnji je velika možnost, da bodo podjetja poslovala z negativnimi denarnimi tokovi in nizko tekočo donosnostjo kapitala, vloženega v razvoj. V tej fazi sta glavna finančna cilja stopnja rasti prihodkov in stopnja rasti prodaje na ciljnih trgih.

### **3.1.2 Zrelost**

Zrelost je razvojna stopnja, kjer se nahaja večina podjetij. V tej fazi je še vedno veliko potenciala za vlaganje in reinvestiranje, vendar morajo podjetja tu dosegati izredno visoke donose vloženega kapitala. Faza zrelosti je stopnja, kjer se od podjetij pričakuje, da bodo vsaj obdržale svoj tržni delež ali ga čez leta postopoma povečevale. V glavnem se poslovne enote znotraj podjetij v tej fazi usmerijo v dobičkonosnost. Ta cilj izrazijo z uporabo kazalnikov, ki so povezani z računovodskim dohodkom. Druge, bolj neodvisne poslovne enote, pa obvladujejo tudi količino kapitala, vloženo v poslovno enoto. Uspešnost poslovnih enot merijo s kazalniki kot so: donosnost naložbe (ROI), dobičkonosnost poslovnih sredstev (ROCE) in ekonomska dodana vrednost.

### 3.1.3 Upadanje

Fazi zrelosti sledi stopnja upadanja, ki jo poslovne enote dosežejo s trudom doseganja rezultatov iz prej omenjenih stopenj. Te poslovne enote ne zmorejo in tudi več ne upravičujejo novih vlaganj, ampak samo še vzdrževanje obstoječe opreme in zmogljivosti. Glavni cilj razvojne stopnje upadanje je maksimalno možno vračanje denarnega toka v podjetje, poleg tega pa še zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih in denarni tok iz poslovanja (Kaplan in Norton 2000, 58-59).

Cilji se torej od faze do faze razlikujejo, od rasti prodaje, preko donosa kapitala, do poudarjanja denarnega toka. Zaradi potencialnih tehnoloških, tržnih ali zakonskih sprememb, je potrebno cilje poslovnih enot redno pregledovati, v namen potrditve ali spremembe strategije poslov.

Finančni management mora svojo pozornost usmeriti tudi v učinkovito obvladovanje tveganj. Cilji, ki si jih poslovne enote zadajo, pogosto prinašajo določeno stopnjo tveganja, ki tudi potrebuje pozornost. Prav zato je obvladovanje tveganja dodatni cilj, ki bi moral dopolnjevati strategije poslovnih enot.

K vsaki od treh strategij rasti, zrelosti in upadanja spadajo tri finančne usmeritve, ki so gonilo poslovne strategije in sicer:

- rast in splet prihodkov, ki se nanaša na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, uveljavljanje obstoječih izdelkov in storitev pri novih strankah in trgih, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo in razvoj nove strategije določanja cen;
- zmanjševanje stroškov ali izboljševanje produktivnosti, ki se nanaša na zniževanje neposrednih stroškov in storitev, zniževanje posrednih stroškov in delitev skupnih sredstev med ostale poslovne enote;
- izraba sredstev ali naložbena strategija, ki obsega zmanjšanje količine obratnega kapitala, večje izkoriščanje osnovnih sredstev in odprodajo tistega premoženja, ki ne prinaša dovolj donosov glede na tržno vrednost.

Dolgoročni cilj podjetja je ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje. Vsak kazalnik, izbran za določen sistem, pa mora biti samo del verige, ki se zaključi v finančnih ciljih.

### 3.2 Vidik poslovanja s strankami

V preteklosti je bilo mogoče, da so se podjetja osredotočila zgolj na svoje notranje zmogljivosti, uspešnost izdelkov in tehnoloških inovacij. Vendar so bila tista podjetja, ki niso razumela in se niti niso trudila razumeti potreb svojih strank, hitro postavljena na realna tla. Druga, konkurenčna podjetja, ki so sledila željam svojih strank, so jih hitro prehitela s svojimi izdelki in storitvami, ki so bili bolj prilagojeni njihovim potrebam.

Prav zato podjetja danes veliko svoje pozornosti vlagajo prav v odnose s svojimi strankami. Če želijo dosegati dolgoročno uspešnost in učinkovitost, morajo svojo ponudbo, portfelj svojih izdelkov in storitev, oblikovati na tak način, da bodo najbolj ustregli svojim kupcem.

Ljudje smo različni in imamo različne potrebe in želje. Ljudje svoje odločitve o nakupu izdelka ali storitve pogojujemo z različnimi dejavniki. Te so lahko odvisne od cene, kakovosti, funkcionalnosti, ugleda in imidža znamke in drugih faktorjev. Podjetja na splošno ne morejo zadovoljiti želja kar vseh ljudi in se zato morajo osredotočiti na zgolj eno skupino kupcev.

Uravnoteženi sistem kazalnikov kot opis strategije podjetja bi moral opredeliti cilje na področju poslovanja s strankami v vsakem ciljnem segmentu (Kaplan in Norton 2000, 74). Kaj to pomeni? Podjetje naj svojo ponudbo prilagodi na različne načine tako, da bo ustrezala in zadovoljila različne ciljne segmente kupcev.

### **3.2.1 Osnovna skupina kazalnikov pri vidiku poslovanja s strankami**

Osnovna skupina kazalnikov vsebuje kazalnike, ki se pojavljajo v mnogih sistemih in je enaka za vse vrste organizacij. Kljub temu pa je za doseganje maksimalnega učinka priporočeno prilagajanje ciljnim skupinam strank, torej tistim, od katerih podjetje pričakuje največjo dobičkonosnost. Ta skupina vsebuje:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Prvi kazalnik, *tržni delež* prikazuje delež poslov posamezne enote na določenem trgu. Meri se glede na število strank, porabljeni denar ali količino prodanih enot. Možno je merjenje tudi z deležem naročil med posli strank. Prikazuje, kako je mogoče z uravnoteženim sistemom spodbuditi in spremljati poslovne enote.

Kazalnik *ohranjanje strank* opazuje stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. Ohranjanje obstoječih strank je izredno zaželen način vzdrževanja in tudi povečevanja tržnega deleža med ciljnim segmenti kupcev.

*Pridobivanje strank* meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke in nove posle. Pridobivanje strank je možno meriti s številom novih strank ali skupno prodajo strankam v izbranih segmentih. Pridobivanje strank je kazalnik, ki ga podjetja zastavijo s ciljem povečanja obsega poslovanja.

*Zadovoljstvo strank* je kazalnik, ki kaže kako uspešno je podjetje, saj zagotavlja neko povratno informacijo. Zadovoljstvo strank pomeni, da so bile te zadovoljne s svojim nakupom izdelka ali storitve, kar pomeni vnovičen nakup in je za podjetje izjemnega pomena. Ta kazalnik pa se ne meri zgolj z vnovičnimi nakupi, ampak podjetja izvajajo sistematične raziskave zadovoljstva svojih strank. Podjetja v glavnem uporabljajo tri metode, te so: raziskave po pošti, telefonske raziskave in osebni pogovori.

Vsi zgoraj naštetih kazalniki pa ne pomenijo nujno *dobičkonosnosti strank*. Kazalniki, kot so na primer zadovoljstvo kupcev, so le sredstvo za doseganje večjih finančnih donosov, zato morajo podjetja meriti tudi dobičkonosnost poslovanja, še posebej v ciljnih segmentih. Vsega povpraševanja strank preprosto ni mogoče zadovoljiti na načine, ki so za organizacijo dobičkonosni. Kazalnik dobičkonosnosti strank lahko pokaže tudi, da določene stranke niso dobičkonosne. Na novo pridobljene stranke so lahko tudi nedobičkonosne, vendar kljub temu predstavljajo potencial rasti.

### **3.2.2 Gibala uspešnosti**

Gibala uspešnosti so drugi tip kazalnikov, ki loči podjetje od njegovih tekmecev. Tu podjetje določi, kaj mora ponuditi svojim strankam, da si zagotovi zadovoljstvo kupcev, tržni delež in drugo. Ti kazalniki obsegajo ponudbo, ki jo bo podjetje posredovalo svojemu ciljnemu segmentu. Ponudba je glavni in ključni koncept za razumevanje gibal osnovnih kazalnikov zadovoljstva, pridobivanja in ohranjanja strank ter tržnega deleža.

Skupne značilnosti ponudb v vseh panogah je mogoče združiti v tri kategorije:

- lastnost izdelkov in storitev, ki vključuje ceno in kakovost izdelka ali storitve in njihovo funkcionalnost,
- odnos s strankami, ki združuje dobavo izdelka ali storitve stranki, dobavni čas in samo mnenje stranke o nakupu. Na dober odnos s strankami vpliva več dejavnikov, od katerih so glavni usposobljeni ljudje, priročen dostop in odzivnost,
- imidž in ugled stranko pritegnejo k podjetju. Oglaševanje izdelkov in storitev ter njihova stalna in zagotovljena kakovost podjetju zagotovi zvestobo kupcev, ki je za uspešnost podjetja izrednega pomena.

Normalno je, da mora vsaka organizacija sama oblikovati ponudbo za svoje stranke, vendar so določene komponente, ki so skupne večini potreb strank. Te so odzivni čas, kakovost in cena izdelka ali storitve.

### **3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

Notranji poslovni procesi se nanašajo na vse procese v podjetju za ustvarjanje vrednosti zanj. Danes podjetja svojo pozornost usmerjajo v vse tiste procese, ki se tičejo proizvodov. To predstavlja vse stroške, ki so nastali pred samo proizvodnjo in tudi po proizvodnji. Ti stroški so med drugim: stroški raziskave in razvoja, oblikovanje proizvoda, tehnološka študija proizvodnje, stroški skladiščenja, prevoza, razpečave, prodaje, garancij, dodatne storitve, itd. Vse te funkcije, ki zagotavljajo vrednost proizvoda, oblikujejo »verigo«, ki ji pravimo veriga dodane vrednosti. Za vsako od teh dejavnosti je treba ugotoviti njihove cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev (Hočevar 2003, 4).

Cilji kakovosti, ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti pri delu, varnosti informacij imajo temeljni vzrok v procesnih organizacijah ali natančneje v procesnih aktivnostih. Uresničevanje ciljev vidika notranjih procesov je odvisno od uresničevanja ciljev vidika učenja in rasti zaposlenih, ki notranje procese izvajajo (Tič 2004, 1).

Vidik notranjih poslovnih procesov torej opredeljuje vse procese, ki so glavnega in ključnega pomena za poslovanje podjetja.

V podjetju običajno opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa se določijo cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov. Upoštevajoč takšen vrstni red lahko podjetja usmerijo kazalnike notranjih poslovnih procesov na tiste procese, ki bodo nato izpolnili cilje poslovanja s strankami in delničarji.

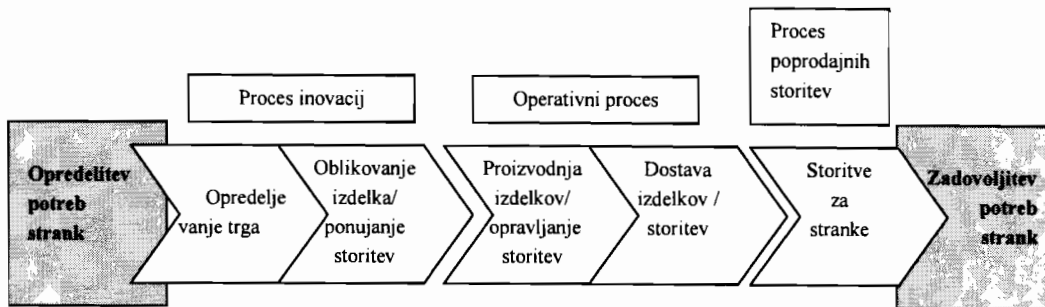
Vsako podjetje ima lastne procese, ki skupaj ustvarjajo vrednost in dosegajo finančne rezultate. Osnovni model verige vrednosti za podjetja je le predloga, ki pa jo podjetja lahko poljubno prilagodijo glede na lasten vidik notranjih procesov.

Kaplan in Norton (2000, 105) navajata, da model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese:

- proces inovacij,
- operativni proces in
- proces poprodajnih storitev.



**Slika 3.2** Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: Kaplan in Norton 2000, 105.

### 3.4 Vidik učenja in rasti

Kot smo že omenili, globalna konkurenca od vsakega podjetja zahteva, da nenehno dosega izboljšave in izpopolnjevanja na vseh ravneh poslovanja. To pomeni, da morajo tudi zaposleni dosegati višje rezultate, se učiti in biti sposobni naučeno uporabiti v poslovnih procesih. Investiranje v sodobno informacijsko tehnologijo ali dodatno opremo ni dovolj. Podjetja se morajo zavedati tudi pomena vlaganja v ljudi, sisteme in postopke, če želijo doseči zastavljene cilje.

Podjetje bo lahko vstopalo na nove trge, povečevalo prihodke in raslo le z ustvarjanjem večje vrednosti za stranke in z izboljševanjem operativne učinkovitosti. Proces učenja je zelo težko spremljati, saj so izmerljivi le rezultati. Kljub temu pa je treba presojati vsako od treh stopenj učenja (Rejc 1998, 497):

- stopnja spoznavanja, kjer so zaposleni izpostavljeni novim idejam, širijo svoje znanje in začenjajo drugače razmišljati. Edini način spremljanja napredovanja v učenju je s pomočjo vprašalnikov in intervjujev.
- v drugi stopnji zaposleni prevzemajo nova načela in spreminjajo svoje obnašanje. Na tej stopnji so potrebna neposredna opazovanja.
- v tretji, zadnji stopnji, pa se pokažejo izboljšani rezultati. Ti se lahko kažejo v obliki višje kakovosti, pravočasnejše dobave, večjem tržnemu deležu, itd. Na tej stopnji se že lahko poslužujemo kazalnikov, ki ugotavljajo, ali so spremembe na prvih dveh stopnjah dejansko pripeljale do otipljivih izboljšav.



## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Nova Kreditna Banka Maribor, s skrajšanim imenom Nova KBM d. d., je ena vodilnih finančnih institucij v Sloveniji in je s svojimi skoraj 300.000 komitenti druga največja slovenska banka. Nastala je kot naslednica Mestne hranilnice, ki je bila ustanovljena leta 1862 v Mariboru. V letu 1955 je začela poslovati kot Komunalna banka Maribor, deset let kasneje pa se je preimenovala v Kreditno banko Maribor. Leta 1972 je pridobila najširše pooblastilo za opravljanje vseh bančnih poslov s tujino. Z ustavnim zakonom je bila leta 1994 ustanovljena Nova Kreditna banka Maribor d.d. Dovoljenje za opravljanje bančnih poslov je podjetje pridobilo 21. 12. 1999, do konca leta 2007 pa je število zaposlenih znašalo 1.497.

### **4.1 Dejavnost in poslovanje**

Nova KBM d. d. je univerzalna banka z razvejano mrežo bančnih poslovalnic ter celovito ponudbo bančnih storitev za fizične in pravne osebe. Konec leta 2007 je poslovna mreža banke obsegala 89 poslovalnic. Banka obvladuje 10% tržni delež v slovenskem prostoru.

Klasično ponudbo banke dopolnjuje s posli drugih podjetij iz skupine Nove KBM, ki nudijo vse oblike finančnega svetovanja in podpore. Tu naj omenimo predvsem upravljanje z investicijskimi in vzajemnimi skladi ter skladi dodatnega pokojninskega zavarovanja, lizing, promet z nepremičninami in investiranje v nepremičnine, projektno in klasično financiranje, trading ter zavarovalniške storitve.

### **4.2 Skupina Nove KBM d. d.**

Skupina poleg glavne in obvladujoče družbe, Nove KBM d. d., šteje še dvanajst članic in tako predstavlja drugi največji finančni steber v državi. Skupina poleg klasičnih bančnih storitev zagotavlja še borzno posredništvo, naložbe v vzajemne sklade, lizing, zavarovalniške storitve, upravljanje naložb v nepremičnine in drugo.

Članice Skupine Nove KBM so:

- Poštna banka Slovenije, d. d. – PBS, d. d. je v 55–odstotni lasti Nove KBM, zagotavlja dostopnost finančnih storitev po vsej Sloveniji,
- Zavarovalnica Maribor, d. d. - je v 49,96–odstotni lasti, med slovenskimi klasičnimi zavarovalnicami je tretja po obsegu poslovanja,
- KBM Infond, družba za upravljanje, d. o. o. – v 100–odstotni lasti Nove KBM, upravlja osem investicijskih skladov,
- KBM Leasing, d. o. o. - v 100–odstotni lasti podjetja, je univerzalno lizing podjetje,

### *Predstavitev podjetja*

- Gorica Leasing, d. o. o. – je poslovni naslednik Gostol Leasinga, ki je bil pionir lizing dejavnosti v Sloveniji, je v 100-odstotni lasti podjetja,
- KBM Fineko, d. o. o. – specializirano bančno podjetje za promet z nepremičninami v celotni lasti Nove KBM,
- KBM Invest, d. o. o. – je v 99,37-odstotni lasti podjetja, ukvarja se z investiranjem v nepremičnine in posredovanjem pri njihovi prodaji,
- Moja Naložba, d. o. o. – je v 45-odstotni lasti Nove KBM in je posebna oblika zavarovalne družbe, namenjena zgolj dodatnim pokojninskim zavarovanjem,
- Adria Bank AG, Vienna - je v 50,54-odstotni lasti Nove KBM, ukvarja se z izvozom in izvozom na trgih srednje in južne Evrope, predvsem pa na trgih bivše Jugoslavije,
- Moneta, M-Pay, družba za mobilno plačevanje, storitve in trgovino, d.o.o. – v 50-odstotni lasti, z namenom procesiranja plačil v sistemu mobilnega plačevanja,
- Multiconsult, d. o. o. – je v 76-odstotni lasti Nove KBM, ukvarja se z nepremičninsko dejavnostjo, investicijskim inženiringom, projektnim financiranjem in investicijskimi projekti,
- Multiconsult Leasing d. o. o. – je v 78,4-odstotni lasti Nove KBM, ukvarja pa se predvsem z leasingom nepremičnin na Hrvaškem.

### **4.3 Vizija Nove KBM d. d.**

Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Opisuje torej želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev (Biloslavo 2006, 104).

Tavčar (2000, 79) razvršča udeležence na:

- notranji – sodelavci organizacije vseh vrst; najbolj vplivni so managerji in strokovnjaki;
- zunanji – tržni partnerji, konkurenti, država, krajevno okolje ipd.; med najbolj vplivnimi so lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo.

*Vizija Nove KBM d. d.* je ostati druga največja bančna skupina, merjeno s tržnim deležem bilančne vsote. Nova KBM bo vodilni ponudnik celovitih in kakovostnih finančnih storitev v Sloveniji za občane, mikropodjetja ter mala in srednja podjetja. Po dostopnosti, prijaznosti in kakovosti storitev ter konkurenčnosti produktov bo postala najboljša banka na področju poslovanja s prebivalstvom, z najbolj razvejano poslovno

mrežo v Sloveniji. Kljub predvideni rasti in razvoju bo banka zagotavljala varnost in obvladovanje tveganj.

#### **4.4 Poslanstvo Nove KBM d. d.**

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

Nova KBM d. d. je sodobna in varna banka, ki se lahko pohvali s tradicijo, ki razume in spremlja svoje poslovne partnerje, hkrati pa sledi svojim razvojnim ciljem in živi z okoljem.

#### **4.5 Strateški cilji Nove KBM d. d.**

Nova KBM d. d. si želi postati vseslovenska banka, preobraziti se v fleksibilno organizacijo, skušati razumeti in poglobljati odnose s strankami, podpirati fleksibilno in kakovostno poslovanje, nenehno uvajati tehnološke novosti in še nadalje poglobljati odnose znotraj skupine.

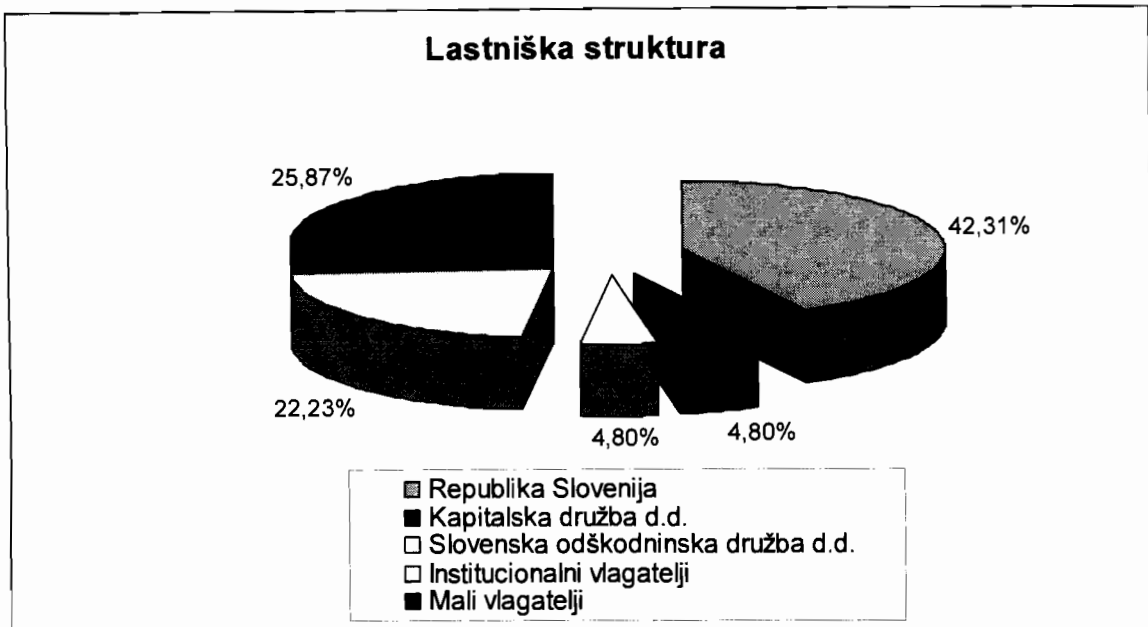
#### **4.6 Načrti Nove KBM d. d. v letu 2008**

Podjetje stremi v nadaljnje izvajanje strategije na osnovi integracije in širitve skupine ter ohranitev drugega mesta po tržnem deležu. Še naprej bo ohranilo visoko stopnjo donosnosti kapitala, ki je načrtovana za 17 odstotkov. Podjetje bo v letu 2008 povečalo obseg poslovanja za 15 odstotkov in hkrati povečalo donosnost tudi na vseh drugih področjih poslovanja, tako pri fizičnih kot pri pravnih osebah. V letu 2008 bo podjetje popestrilo ponudbo z novimi storitvami na področju varčevanj in kreditov, predvsem z nadgradnjo že obstoječih produktov. Nova KBM d. d. načrtuje tudi širitev poslovne mreže.

#### **4.7 Lastniška struktura Nove KBM d. d.**

Lastniška struktura podjetja Nova KBM d. d. se je v letu 2007 občutno spremenila. Republika Slovenija je prodala obstoječe, že izdane delnice banke in tako znižala svoj delež lastništva z 90,41 odstotka na sedanjih 42,31 odstotkov. Tako je bila Republika Slovenija na dan 31. 12. 2007 lastnik 9.883.123 navadnih, kosovnih delnic. Kapitalska družba d.d. in Slovenska odškodninska družba d.d. sta ohranili svoj delež. Vsaka tako razpolaga s 4,79 odstotnim deležem lastništva. Na dan 31. 12. 2007 sta tako razpolagali z 1.120.000 navadnimi, kosovnimi delnicami.

**Slika 4.1** Lastniška struktura Nove KBM d. d. na dan 31. 12. 2007



Vir: NKBM 2008.

**Tabela 4.1** Deset največjih imetnikov delnic Nove KBM d. d.

Imetnik	Št. lotov delnic	% lastništva
REPUBLIKA SLOVENIJA	9.883.123	42,31
KAPITALSKA DRUŽBA D.D.	1.120.000	4,79
SLOVENSKA ODŠKODNINSKA DRUŽBA D.D.	1.120.000	4,79
CITIGROUP GLOBAL MARKETS LIMITED	631.900	2,71
KD GALILEO, vzajemni sklad	379.863	1,63
TRIGLAV STEBER 1, vzajemni sklad	305.202	1,31
JULIUS BAER INTERNATIONAL EQUITY FUND	265.000	1,13
KD RASTKO, vzajemni sklad	216.949	0,93
EAST CAPITAL BALKAN FUND	208.000	0,89
INFOND ID D.D.	167.310	0,72

Vir: NKBM 2008.

## 5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V PODJETJU NOVA KBM D. D.

Za celovito oceno poslovanja podjetja v sodobnih razmerah, ko se le-ta srečujejo s povečano konkurenčnostjo, nastopom tujih podjetij, globalizacijo, hitro spreminjajočimi se razmerami poslovanja itd., je potrebna ne samo analiza finančnega položaja, ampak tudi poglobljena ocena drugih vidikov poslovanja. Z uporabo uravnoveženega sistema kazalnikov dodatno ocenjujemo podjetje z vidika kupcev, organizacije notranjega poslovnega procesa ter z vidika učenja in rasti.

### 5.1 Finančni vidik

Osnova vsake analize poslovanja je običajno temeljita preučitev finančnega vidika. Zaradi velikega izbora možnih finančnih kazalnikov se je potrebno osredotočiti na nekatere bistvene, ki najbolje opredeljujejo uspešnost poslovanja obravnavanega podjetja. Finančni kazalniki, ki smo jih izbrali in jih v nadaljevanju tudi podrobneje opisujemo so naslednji:

- čista donosnost kapitala (ROE),
- obrestna marža,
- rast prihodkov,
- likvidnost podjetja (količnik likvidnosti, stopnja likvidnosti) in
- kapitalska ustreznost.

#### 5.1.1 Čista donosnost kapitala

Najpomembnejši kazalec donosnosti je donos na kapital (ROE – return on equity). V najbolj splošni obliki opredelimo količnik donosnosti lastnega kapitala kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo lastnega kapitala (Pučko 2004, 147).

$$ROE = \frac{\text{Čisti dobiček ali izguba poslovnega leta}}{\text{Povprečni lastniški kapital}}$$

**Tabela 5.1** Izračun kazalnika donosnosti kapitala po obdavčitvi v Novi KBM d. d.

Leto	Čisti dobiček poslovnega leta (v tisoč EUR)	Povprečni lastniški kapital (v tisoč EUR)	Donos (v %)
2005	34.848	228.150	15,27
2006	36.828	241.115	15,27
2007	42.405	287.868	14,73

Iz tabele je razvidno, da se je v letu 2007 donos na kapital zmanjšal v primerjavi z letoma 2006 in 2005 in sicer za 0,54 odstotne točke. Kljub temu pa Nova KBM d. d. še

vedno dosega višji kapitalski donos kot znaša povprečje v celotnem bančnem sistemu (13,05 odstotkov).

### 5.1.2 Obrestna marža

Obrestna marža prikazuje učinkovitost banke pri opravljanju svoje primarne funkcije, to je sprejemanja vlog in dajanja posojil (Dimovski in Gregorič 2000, 71).

Obrestna marža se izračuna kot razmerje med čistimi obrestmi in povprečno aktivo. Čiste obresti predstavljajo razliko med obrestnimi prihodki in obrestnimi odhodki. Povprečna aktiva je seštevek aktive po mesecih plus december prejšnjega poslovnega leta, deljeno s številom mesecev.

$$\text{Obrestna marža} = \frac{\text{Čiste obresti}}{\text{Povprečna aktiva}}$$

**Tabela 5.2** Izračun obrestne marže v Novi KBM d. d.

Leto	Obrestni prihodki (v tisoč EUR)	Obrestni odhodki (v tisoč EUR)	Čiste obresti (v tisoč EUR)	Povprečna aktiva (v tisoč EUR)	Obrestna marža (v %)
2005	133.800	57.633	76.167	2.749.641	2,77
2006	158.195	72.255	85.940	3.230.323	2,66
2007	203.380	107.558	95.822	3.881.511	2,47

Za bančni sistem je že nekaj let značilen proces zniževanja obrestne marže, ki se odraža tudi še v letu 2007, vendar pa se je po navedbah Banke Slovenije trend zniževanja obrestne marže ustavil (BS 2008, 74). Obrestna marža kot kazalec profitabilnosti bančnega poslovanja nam iz izračunov za Novo KBM d. d. prikaže zmanjšanje za 0,11 odstotne točke v letu 2006 in zmanjšanje za 0,19 odstotne točke v letu 2007. Povprečna obrestna marža vseh slovenskih bank je za leto 2007 znašala 2,15 odstotka, kar je 0,32 odstotne točke manj kot v Novi KBM d. d.

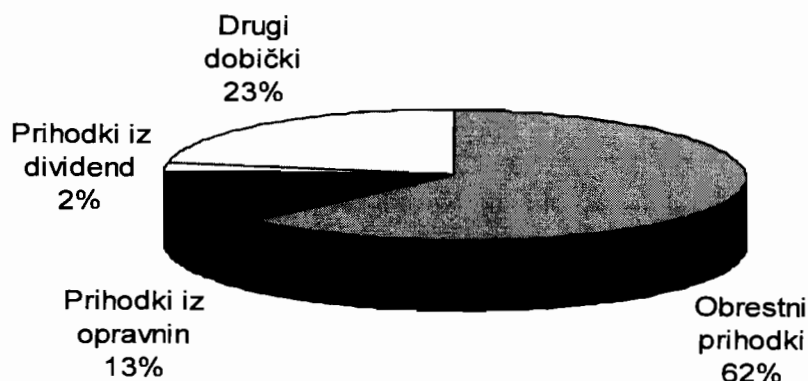
### 5.1.3 Rast prihodkov

Podatek o rasti prihodkov v podjetju nam pomaga ugotavljati uspešnost podjetja v določenem časovnem obdobju. Prihodke običajno delimo na redne, to so poslovni in finančni ter izredne, kamor spadajo vsi ostali prihodki.

Zaradi narave poslovanja bank pa je običajna delitev prihodkov na obrestne prihodke, prihodke iz opravnin (provizij) in druge neobrestne prihodke.



**Slika 5.1** Struktura prihodkov v Novi KBM d. d.



Vir: NKBM 2008.

**Tabela 5.3** Izračun rasti prihodkov v Novi KBM d. d.

Leto	Obrestni prihodki	Prihodki iz opravnin	Prihodki iz dividend	Drugi dobički	Skupaj	Indeks
2005	133.800	35.968	4.865	170.587	345.220	
2006	158.195	40.013	4.509	158.042	360.759	105
2007	203.380	43.156	6.505	73.511	326.552	91

Iz tabele je razvidno, da so se prihodki v letu 2006 povečali za pet odstotkov v primerjavi s preteklim letom, medtem ko so se v letu 2007 znižali za devet odstotkov glede na predhodno leto. Prihodki za osnovno bančno dejavnost, to so obrestni prihodki in prihodki iz opravnin, se povečujejo, znižali pa so se neobrestni prihodki. To je rezultat zmanjšanja prihodkov iz pozitivnih tečajnih razlik kot posledica uvedbe EUR, ki je postal domača valuta. Ker pa so se na strani odhodkov ustrezno znižale tudi negativne tečajne razlike, to ni bistveno vplivalo na neto rezultat poslovanja.

Po podatkih Banke Slovenije (2008) bančni sistem izkazuje solidno rast obrestnih prihodkov, medtem ko neobrestni prihodki zaostajajo. K temu prispeva predvsem negativni rezultat bank iz naslova trgovanja z vrednostnimi papirji, znižanje neobrestne marže in marže finančnega posredništva.

#### 5.1.4 Likvidnost podjetja

##### *Količnik likvidnosti*

Predpisi Banke Slovenije določajo, da mora banka redno izračunavati likvidnostno pozicijo s količnikom likvidnosti. Količnik likvidnosti je razmerje med vsoto finančnih

sredstev v domači in tuji valuti in vsoto virov sredstev v domači in tuji valuti, glede na preostalo zapadlost od 0 do 30 dni (1. razred) in od 0 do 180 dni (2. razred).

V skladu z novim predpisom, ki je začel veljati 28. oktobra 2006, so banke dolžne ohranjati likvidnostni količnik prve kategorije (do 30 dni) najmanj 1, količnik druge kategorije (do 180 dni) pa je zgolj informativnega tečaja (NKBM 2007a, 42).

**Tabela 5.4** Likvidnostni količniki Nove KBM d. d.

Na dan	Prvi razred	Drugi razred
31.12.2005	1,160	1,104
31.12.2006	1,418	1,252
31.12.2007	1,442	1,152

Vir: NKBM 2008.

Nova KBM d. d. je v celoti izpolnjevala predpise o minimalnih zahtevah za zagotavljanje ustrezne likvidnostne pozicije, količnik likvidnosti prvega razreda pa kaže vsakoletno izboljšanje.

#### *Stopnja likvidnosti*

Stopnja likvidnosti odraža sposobnost banke, da v vsakem trenutku izpolni svoje obveznosti, ki izhajajo iz dvigov depozitov ali povečanja posojil oziroma drugih naložb. Izražamo jo kot razmerje med likvidnimi sredstvi in povprečno aktivo.

$$\text{Stopnja likvidnosti} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Povprečna aktiva}}$$

**Tabela 5.5** Izračun stopnje likvidnosti v Novi KBM d. d.

Leto	Likvidna sredstva (v tisoč EUR)	Povprečna aktiva (v tisoč EUR)	Stopnja likvidnosti (v %)
2005	114.385	2.749.641	4,16
2006	112.092	3.230.323	3,47
2007	87.334	3.881.511	2,25

Nasprotno od količnika likvidnosti pa kazalnik stopnje likvidnosti v Novi KBM d. d. odraža poslabšanje in sicer za 0,69 odstotne točke v letu 2006 in 1,22 odstotne točke v letu 2007. Poslabšanje sicer beleži celotni bančni sektor in je posledica slabših likvidnostnih razmer na mednarodnih finančnih trgih in slabše pokritosti hitro rastočih posojil nebančnemu sektorju z vlogami nebančnega sektorja, zaradi česar so se banke precej zadolževale pri bankah v tujini (BS 2007, 17).

### 5.1.5 Kapitalska ustreznost

Kapitalska ustreznost po ZBan-1 pomeni, da mora banka zagotoviti, da vedno razpolaga z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrsto storitev, ki jih opravlja in glede na tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju teh storitev (Uradni list RS, št. 131/06).

Kapital in kapitalske zahteve banka izračuna po določilih Sklepa o poročanju o kapitalu in kapitalskih zahtevah bank in hranilnic (Uradni list RS, št. 104/07).

Slovenske banke morajo izpolnjevati zahteve iz predpisov o kapitalski ustreznosti, ki jih sprejema Banka Slovenije in temeljijo na standardih, ki jih je oblikovala Banka za mednarodne poravnave (NKBM 2007b, 72).

Sklep Banke Slovenije o kapitalski ustreznosti bank in hranilnic določa, da mora banka zagotavljati količnik kapitalske ustreznosti najmanj osem odstotkov.

$$\text{Kapitalska ustreznost} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Tehtana tvegana aktiva}}$$

Tabela 5.6 Izračun kapitalske ustreznosti Nove KBM d. d.

Leto	Kapital (v tisoč EUR)	Tehtana tvegana aktiva (v tisoč EUR)	Kapitalska ustreznost (v %)
2005	246.811	2.417.345	10,21
2006	278.949	2.803.506	9,95
2007	325.158	3.206.092	10,14

Kapitalska ustreznost v Novi KBM d. d. je konec leta 2007 znašala 10,14 odstotka, kar predstavlja 0,19 odstotne točke več kot preteklo leto. Kljub temu je kazalec kapitalske ustreznosti nižji od povprečja slovenskih bank. Med letom je sicer raven kapitalske ustreznosti v bančnem prostoru precej nihala, konec leta 2007 pa je dosegla višino 11,2 odstotka oziroma 0,2 odstotni točki več kot leto poprej (BS 2008, 113).

## 5.2 Vidik kupcev

V tesni povezavi s predhodnim, finančnim vidikom, je tudi naslednji vidik, vidik poslovanja s strankami. Tega se zavedajo tudi v Novi KBM d. d., saj z različnimi akcijami, osvežitvijo ponudbe, trženjskimi aktivnostmi in osebnim pristopom, poskušajo čimbolj zadovoljiti obstoječe stranke in pritegniti nove.

V nadaljevanju bomo podrobneje opredelili naslednje kazalnike:

- tržni delež,
- ohranjanje zvestobe komitentov,
- pridobivanje novih strank in
- ugled podjetja.

### 5.2.1 Tržni delež

Tržni delež se izračuna na osnovi deleža posameznega podjetja v določeni dejavnosti. Osnova za izračun je lahko različna, v bančni dejavnosti se kot merilo najpogosteje uporablja tržni delež bilančne vsote.

**Tabela 5.7** Izračun tržnega deleža bilančne vsote Nove KBM d. d.

Leto	Bilančna vsota NKBM (v tisoč EUR)	Bilančna vsota bank v sistemu (v tisoč EUR)	Tržni delež (v %)
2005	2.992.736	29.139.138	10,3
2006	3.669.158	33.718.013	10,9
2007	4.218.792	42.194.719	10,0

Tržni delež bilančne vsote konec leta 2006 je znašal 10,9 odstotka in se je v primerjavi s predhodnim letom povečal za 0,6 odstotne točke. V nasprotju s tem pa je konec leta 2007 banka beležila znižanje tržnega deleža za 0,9 odstotne točke, kar pomeni, da je imela Nova KBM d. d. na trgu 10-odstotni delež. Kljub temu še vedno ohranja drugo mesto med bankami v Sloveniji, merjeno s tržnim deležem bilančne vsote (ZBS 2008).

### 5.2.2 Ohranjanje zvestobe komitentov

Podjetje mora pri presoji uspešnosti poslovanja z vidika kupcev zbirati informacije o zvestobi svojih kupcev. Pridobivanje novih kupcev je za podjetje namreč bistveno večji strošek kot ohranjanje obstoječih.

Zvestobo lahko kvantitativno izrazimo na več načinov. Pogosto se uporabljata kazalnik deleža stalnih kupcev in kazalnik deleža nakupov stalnih kupcev. Spremljamo lahko tudi porast prodaje v določenem časovnem obdobju.

Banka posluje z dvema pomembnima segmentoma kupcev, to sta fizične in pravne osebe. Glavni poslovni dejavnosti banke sta sprejemanje vlog in dajanje kreditov. Na podlagi teh kriterijev smo preučili rast zbranih sredstev in danih kreditov na obeh segmentih.

**Tabela 5.8** Izračun rasti vlog in kreditov po segmentih poslovanja

Leto	vloge (v tisoč EUR)				kreditni (v tisoč EUR)			
	pravne osebe	IND	fizične osebe	IND	pravne osebe	IND	fizične osebe	IND
2005	617.071		1.403.743		1.169.667		470.385	
2006	735.400	119	1.544.514	110	1.576.156	135	547.334	116
2007	776.971	106	1.713.066	111	2.100.348	133	660.065	121

Na področju poslovanja s pravnimi osebami je razvidna visoka rast kreditiranja. V letu 2006 se je skupni znesek kreditov povečal za 35 odstotkov v primerjavi s preteklim

letom, v letu 2007 pa za 33 odstotkov. Rast kreditiranja je mogoče opaziti tudi pri poslovanju s fizičnimi osebami, čeprav so odstotki porasta nekoliko nižji. V letu 2006 je rast 16 odstotkov, leta 2007 pa 21 odstotkov v primerjavi s preteklim letom.

Depozitno poslovanje izkazuje nekoliko nižje rasti. Na segmentu pravnih oseb opazimo 19-odstotno porast v letu 2006, medtem ko je bilo povečanje v letu 2007 samo 6 odstotkov glede na preteklo leto. Prejete vloge fizičnih oseb so se v letu 2006 povečale za 10 odstotkov, v letu 2007 pa za 11 odstotkov.

### **5.2.3 Pridobivanje novih strank**

Kot smo že v zgornji točki omenili, predstavlja pridobivanje novih strank za podjetje večji strošek kot ohranjanje že obstoječih strank, vendar pa ni zato nič manj pomembno. Poslovne cilje pridobivanja novih kupcev banka uresničuje s skrbno načrtovano trženjsko strategijo in trženjskimi aktivnostmi v vseh segmentih poslovanja. Aktivnosti so usmerjene tako v razširitev ponudbe in zagotavljanje njene pestrosti kot tudi izboljšanje storitev za stranke.

Zaradi zaupnosti podatkov nismo imeli dostopa do evidence o novih komitentih in opravljenih storitvah za te komitente, zato se v nadaljevanju osredotočamo na izvedene trženjske aktivnosti v letu 2007.

V letu 2007 je banka pripravila več akcij pospeševanja prodaje, osebne prodaje in direktne pošte. Aktivnosti so bile opravljene v skladu z izhodiščno trženjsko strategijo diferenciacije strank, kar pomeni, da je banka ponudbo prilagajala ciljnim skupinam. Poseben poudarek je namenila mladi populaciji in sodobnim dinamičnim uporabnikom. Pri poslovanju z mladimi je banka okrepila sodelovanje s šolskimi hranilnicami na osnovnih šolah in vzpostavila poslovne stike z novimi šolami. S ciljem čim bolj približati sodobne poti poslovanja, je z osebno prodajo ob različnih priložnostih predstavljala sodobne poti poslovanja. Ugodnosti za komitente je ponudila tudi v povezavi z nekaterimi komercialnimi ponudniki, da bi tako ponudila strankam več (NKBM 2008, 65).

Banka je vzdrževala stik s strankami prek različnih tržnih poti, najpogosteje z informiranjem in ponudbo prek direktne pošte, okrepila je tudi trženje po telefonu. Nekatero najpomembnejše akcije, ki jih je izvedla NKBM v preteklem letu so:

- Avtomobil kredit: banka je ponudila posebne ugodnosti pri najemu avtomobilskega kredita,
- Rentno varčevanje: v času akcije je banka novim imetnikom pripravila darilo – podarjen najnižji obrok v znesku 25€,
- Stanovanjski kredit: med akcijo je banka odobrila kredit brez stroškov odobritve,

- Različna naložbena življenjska zavarovanja: FlexPension Plus, Prizma Rastoči trgi,
- Sodobne bančne poti poslovanja: za potencialne uporabnike je banka ponudila različne ugodnosti kot so identifikacijska kartica po polovični ceni (Bank@Net), plačilna kartica z enoletno brezplačno članarino (Activa Mastercard) in novim uporabnikom Monete povrnila prve štiri porabljene evre.

#### **5.2.4 Ugled podjetja**

Pokazatelj uspešnosti poslovanja podjetja je vsekakor tudi ugled, ki ga uživa v ožjem poslovnem in širšem družbenem okolju. Banka redno izvaja tržne raziskave za ugotavljanje tržne pozicije in ugleda ter potenciala banke na segmentu storitev. Z raziskavami želi v največji meri slediti in zadovoljevati potrebe svojih strank, s tem pa izboljševati svoj tržni položaj (NKBM 2007b, 123).

NKBM je registrirala blagovne znamke, ki se uporabljajo na številnih produktih, vključno z Bank@Net, Poslovni Bank@Net in TeleBanka. Poleg tega poteka postopek registracije imena in logotipa Nova KBM.

Banka se zaveda pomembnosti svoje družbene vloge, ki jo ima kot druga največja banka v državi. V letu 2008 je bila organizator konference Eurobanking 2008, kjer je gostila 50 predstavnikov vodilnih evropskih bank iz 11 držav, ki so razpravljali o aktualnih bančnih in finančnih analizah in trendih.

Vpletenost v družbeno okolje v letu 2007 se kaže v naslednjih dejavnostih (NKBM 2008, 81):

- pripravila je humanitarne, sponzorske in donatorske akcije,
- skrbela za ohranjanje naravnega okolja,
- skrbela za zadovoljstvo zaposlenih,
- skrbela za kakovostno informiranje lastnikov banke, finančne javnosti, medijev in zaposlenih in
- skrbela za poslovne odnose s poslovnimi partnerji.

Na podlagi vsega navedenega lahko ocenimo, da banka skrbi za dobro podobo podjetja v javnosti, redno pa jo obiskujejo in ocenjujejo tudi predstavniki mednarodnih bonitetnih agencij, kot so FITCH Ratings, Capital Intelligence in Moody's Investors Service

### **5.3 Vidik notranjih procesov**

Kazalniki, ki označujejo notranje procese in povezujejo ključne aktivnosti podjetja, so ravno tako pomemben vidik pri opredelitvi uspešnosti poslovanja podjetja.

Bolj podrobno bomo obravnavali naslednje kazalnike:

- število novih produktov oz. dopolnitve obstoječih produktov,
- število izboljšav poslovanja,
- čas izvedbe storitve in
- čas od reklamacije do rešitve.

### **5.3.1 Število novih produktov oz. dopolnitve obstoječih produktov**

Z namenom večje konkurenčnosti in zadovoljevanja potreb svojih komitentov, je banka aktivna na področju posodabljanja produktov in storitev in investiranja v nove storitve.

Poleg klasičnega kreditiranja je banka v letu 2008 ponovno uvedla stanovanjsko varčevalni račun, ki omogoča donosno varčevanje in kasnejše najetje stanovanjskega kredita po ugodnejši obrestni meri od veljavne.

Pri najbolje prodajanem varčevalnem produktu, to je varčevalni račun z odpovednim rokom, je v letu 2008 ponudila dodatne ročnosti, tako krajše kot tudi daljše od obstoječih.

V letu 2007 je banka uspešno tržila tudi vzajemne sklade svoje hčerinske družbe Infond d.o.o. in uspešno nadaljevala trženje zavarovalniških produktov. Ti produkti predstavljajo dopolnitev klasične bančne ponudbe.

### **5.3.2 Število izboljšav poslovanja**

Banka je tudi v letu 2007 intenzivno uresničevala aktivnosti na področju sistema vodenja kakovosti s ciljem večje uspešnosti in nenehnih izboljšav poslovanja. Sama razvija tehnološko podporo za poslovne procese v banki in nato skupaj z zunanji izvajalci dograjuje računalniško podprt informacijski sistem (NKBM 2008, 77-78).

V istem letu je sprejela odločitev o nadgradnji podatkovnega skladišča, ki bo zagotavljalo integrirane in konsolidirane podatke iz vseh obstoječih transakcijskih sistemov banke in bo pomenilo glavni temelj za analizo, poročanje, planiranje in simulacije poslovanja.

Zaradi predvidenega vključevanja novih storitev v najpomembnejša elektronska tržna kanala banke Bank@Net in Poslovni Bank@Net, je dogradila aplikacijo za več sklopov funkcionalnosti, med njimi pregled prometa po karticah in Moneti, vpogled v trajnike, menjalnico, možnost novih naročil, upravljanje s čakalnimi vrstami, itd. Ravno tako je bila izvedena programska nadgradnja POS terminalov, ki omogoča sprejem čip kartic in je prilagojena enotnemu območju plačil v evrih.

Kljub temu, da je bilo največ sredstev namenjenih za posodobitev računalniških aplikacij, pa je banka vlagala tudi v objekte, predvsem v obnovo poslovalnic kot tudi v mehanografsko in ostalo opremo (stroji za menjavo bankovcev v kovance in sredstva za varnost).

### **5.3.3 Čas izvedbe storitve**

Čas izvedbe storitve je eden pomembnejših konkurenčnih dejavnikov poslovanja. Poleg kakovosti mora namreč podjetje zagotoviti tudi časovno optimalno izvedbo.

Z uvedbo številnih elektronskih poti poslovanja, kot so Moneta, Bank@Net, bančni avtomati, plačilne kartice, TeleBanka, se je potreba po osebnem obisku v banki precej zmanjšala. Enostavne bančne transakcije tako lahko stranka izvede sama preko drugih možnih poti, kar močno razbremeni zaposlene na bančnem okencu.

Težišče dela na bančnem okencu se tako prenaša na zahtevnejše produkte, za katere je potrebna strokovna obrazložitev delavca. Osebno bančništvo, ki je v porastu, ima za cilj svetovanje komitentu in kompleksnejše vodenje njegovega poslovanja.

### **5.3.4 Čas od reklamacije do rešitve**

Banka ima vzpostavljen sistem postopanja v primerih, kadar se stranke z ravnanjem banke ne strinjajo ali pa ji želijo posredovati predlog za izboljšanje sodelovanja (NKBM 2004).

Če želi stranka podati pritožbo ali predlog, ima v enoti banke na razpolago ustrezen obrazec, na katerega vpiše vsebino pritožbe ali pa ga na zahtevo stranke vpiše uslužbenec. Pritožbo komitenta banka obravnava in nato v sedmih delovnih dneh od podane pritožbe stranki pisno odgovori. Če v tem času pritožbe ni mogoče rešiti, mora stranko obvestiti o poteku reševanja, pisni odgovor pa prejme po dokončni rešitvi.

Postopek je zaključen, če se stranka z odgovorom strinja, v nasprotnem primeru pa ima možnost vložiti pritožbo zoper odločitev banke pri Združenju bank Slovenije. ZBS ima namreč oblikovan tako imenovani Poravnalni svet ZBS, ki izvensodno obravnava in rešuje spore med stranko in banko.

## **5.4 Vidik učenja in rasti**

Ključni dejavniki uspeha se spreminjajo in globalna konkurenca zahteva, da podjetja dosegajo nenehne izboljšave v proizvodnih procesih in proizvodih, za kar so zelo pomembna tudi znanja zaposlenih. Zaposleni v podjetjih se morajo odlikovati v sposobnosti učenja in uporabe naučenega v poslovnih procesih.

Med številnimi kazalniki, s katerimi lahko opredelimo vidik učenja in rasti, smo izbrali naslednje:

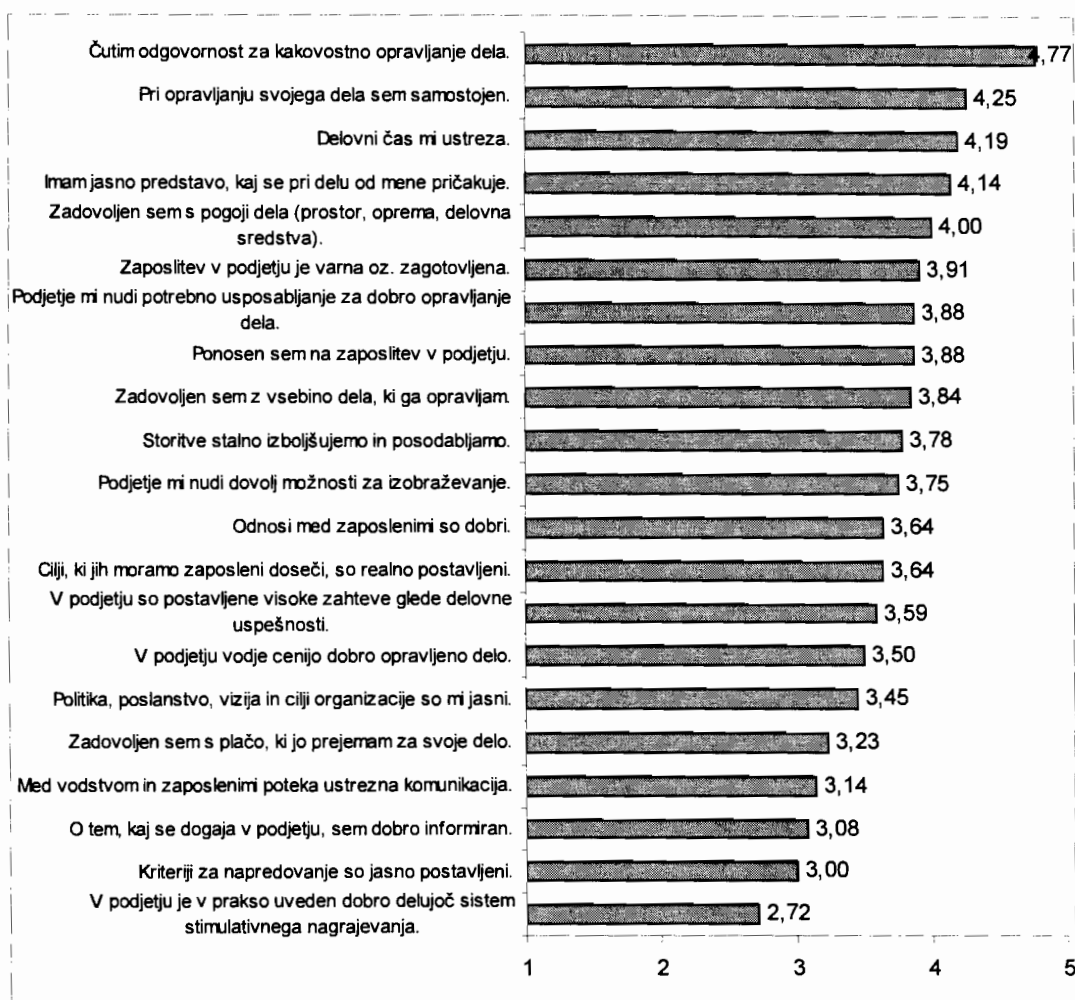
- zadovoljstvo zaposlenih,
- znanja zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih in
- fluktuacija zaposlenih.



#### 5.4.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih najlažje spremljamo z izvedbo ankete, s katero jih sprašujemo po njihovih subjektivnih mnenjih. V ta namen smo v času med 7. in 16. majem 2008 izvedli anketiranje med zaposlenimi banke. Razposlali smo 75 anketnih vprašalnikov, od katerih je bilo vrnjenih 64 anket, kar predstavlja 85-odstotno odzivnost.

Slika 5.2 Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih v Novi KBM d. d.



Zaposleni so na splošno s svojim delovnim mestom in pogoji dela zadovoljni. Večji del zaposlenih je ponosen na zaposlitev v podjetju (3,88). Kot je iz grafičnega prikaza razvidno, so zaposleni najboljše ocenili stopnjo odgovornosti za kakovostno opravljanje dela (4,77) in samostojnosti pri opravljanju svojega dela (4,25). Visoko so ocenjene tudi kategorije: ustreznost delovnega časa (4,19), ostali pogoji dela, kot so prostor, oprema

in delovna sredstva (4,00) in varnost zaposlitve v podjetju (3,91). Srednjo vrednost so zaposleni prisodili odnosom med zaposlenimi z oceno 3,64.

Najnižje vrednosti so dobili kriteriji, ki se nanašajo na plačo, nagrajevanje in napredovanje. Zaposleni so najslabše ocenili sistem stimulativnega nagrajevanja (2,72). Ravno tako je večji del zaposlenih mnenja, da so kriteriji za napredovanje nejasno postavljeni. Zaposleni so kriterij zadovoljstva s plačo za opravljeno delo ocenili zgolj s 3,23.

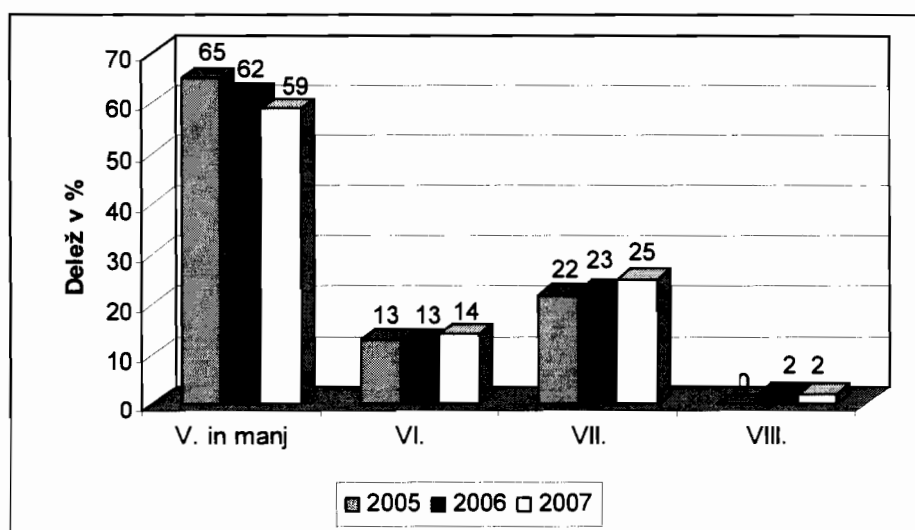
Iz ankete izhaja, da so zaposleni mnenja, da v podjetju poteka slaba pretočnost informacij in komuniciranja. Informiranost o dogajanju v podjetju so tako ocenili s 3,08, ustreznost komunikacije med vodstvom in zaposlenimi pa s 3,14.

#### 5.4.2 Znanja zaposlenih

Znanja zaposlenih lahko ocenjujemo preko izobrazbene strukture, kot tudi izvedbo različnih internih in eksternih usposabljanj zaposlenih. Banka največjo pozornost namenja izvedbi funkcionalnega izobraževanja, predvsem izobraževanju komercialistov in vodij in sicer na področju razvoja prodajnih in vodstvenih veščin. Izobraževanja so bila pretežno interna, kar pomeni, da so jih pripravili in vodili lastni strokovnjaki ali zunanji sodelavci, ki so program vsebinsko prilagodili potrebam banke (NKBM 2008, 76).

Zaposleni banke so se srečali tudi z elektronskim izobraževanjem, ki je bilo izvedeno na temo informacijske varnosti in je bilo obvezno za vse zaposlene. Izobraževanje je bilo med udeleženci pozitivno sprejeto, večina je bila z novim načinom izobraževanja zelo zadovoljna (NKBM 2007a, 96).

Slika 5.3 Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: NKBM 2008.

Veliko pozornost banka namenja tudi izobraževanju delavcev za pridobitev formalne izobrazbe. Iz grafikona je razvidno, da se iz leta v leto znižuje delež zaposlenih z izobrazbo V. stopnje in manj, povečuje pa se delež zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo. Konec leta 2007 je delež zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe znašal 14 odstotkov, kar pomeni da se je v dveh letih povečal za eno odstotno točko. Zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe so konec leta 2007 predstavljali 25 odstotkov vseh zaposlenih, delež visoko izobraženih se je v dveh letih povečal za tri odstotne točke.

#### **5.4.3 Produktivnost zaposlenih**

Produktivnost v banki izraža učinkovitost izkoriščanja človeških virov in jo lahko prikažemo z več različnimi kazalci, kot so (Dimovski in Gregorič 2000, 77):

- bilančna vsota/število zaposlenih,
- število odobrenih posojil/število zaposlenih,
- število depozitov/število zaposlenih,
- dohodek iz poslovanja/število zaposlenih in
- dobiček/število zaposlenih.

Za prikaz produktivnosti zaposlenih smo izbrali kazalec bilančna vsota na zaposlenega.

**Tabela 5.9** Izračun produktivnosti zaposlenih v Novi KBM d. d.

Leto	Bilančna vsota		Produktivnost	
	(v tisoč EUR)	Število zaposlenih	(v tisoč EUR/zap.)	IND
2005	2.992.736	1.546	1.936	
2006	3.669.158	1.511	2.428	125
2007	4.218.792	1.497	2.818	116

Produktivnost zaposlenih, merjena z bilančno vsoto na zaposlenega, se je v letu 2006 v primerjavi s preteklim letom povečala za 25 odstotkov in je znašala 2.428.000 EUR na zaposlenega. V naslednjem letu je bil porast nekoliko nižji, znašal je 16 odstotkov, bilančna vsota na zaposlenega pa se je dvignila na 2.818.000 EUR.

Rast produktivnosti je na eni strani posledica povečanja bilančne vsote, na drugi strani pa zmanjševanja števila zaposlenih.

#### **5.4.4 Fluktuacija zaposlenih**

Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in ki jih je potrebno nadomestiti. Normalno fluktuacijo povzročajo upokojitve zaposlenih, nesreče, poklicne bolezni, zahteve po drugačnem delu in tiste opustitve dela, ki izvirajo iz vzrokov, ki niso vezani na podjetje. Čeprav normalna fluktuacija povzroča podjetju

določene stroške, so ti neizbežni. Ko nastaja fluktuacija zaradi iz vidika podjetja notranjih razlogov, kot so prenizke plače, slabi delovni odnosi, slabe možnosti za osebni razvoj, napredovanje, izobraževanje, pa mora podjetje nujno ukrepati.

$$\text{Bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{Število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

**Tabela 5.10** Izračun stopnje fluktuacije zaposlenih

Leto	Število zamenjanega osebja	Povprečno število zaposlenih	Stopnja fluktuacije (v %)
2005	20	1.556	1,29
2006	35	1.529	2,29
2007	14	1.504	0,93

Pučko (2004, 71) navaja, da znaša vrednost stopnje bruto fluktuacije, ki še ne pomeni problemske situacije 2,5 odstotka. Glede na to ugotavljamo, da se v Novi KBM ne srečujejo s problemom pretiranega odhajanja kadrov. Najvišjo stopnjo fluktuacije v proučevanem obdobju zabeležimo v letu 2006, ko je znašala 2,29 odstotkov.

V banki zaradi organizacijskih sprememb in zniževanja stroškov načrtno zmanjšujejo število zaposlenih in so konec leta 2007 dosegli ciljno stanje 1500 zaposlenih.

Razlogi za zmanjšanje so v večjem številu upokojitev, ki se ne nadomeščajo iz zunanjega vira, racionalizaciji delovnih procesov in s tem povezano selektivno politiko zasedanja prostih delovnih mest, prioritarno iz notranjega kadrovskega vira (NKBM 2007a, 95).

## 6 SKLEP

V sodobnem svetu je za podjetje, ki želi obstati in se razvijati, pomembno, da ažurno spremlja tako dogajanje na trgu, širšem okolju in delovanje konkurentov, kot tudi dogajanje v notranjem okolju. Le tako lahko hitro in uspešno reagira na spremenjene okoliščine poslovanja in le-tem prilagodi notranje potenciale.

Zaradi navedenega ni več dovolj zgolj računovodsko spremljanje preteklih dogodkov, ampak je potreben celovit vpogled tudi v druge nefinančne resurse podjetja. Med temi so zelo pomembni zaposleni, njihovo zadovoljstvo in usposobljenost za delo, aktualna ponudba podjetja, prilagojena potrebam kupcev in tudi notranja organiziranost in opremljenost podjetja. Seznanjenost z vsemi naštetimi faktorji vodstvu podjetja omogoča, da ob spremembah v okolju ali podjetju učinkovito aktivira svoje zmogljivosti.

V podjetju Nova KBM d. d. se še vedno spremlja uspešnost poslovanja najbolj temeljito z uporabo finančnih kazalnikov. Ugotovili smo, da izbrani finančni kazalniki odražajo poslabšanje poslovanja v proučevanem obdobju 2005-2007. Poslabšala se je donosnost kapitala, čeprav ugotavljamo, da je izračunani kazalec za NKBM boljši od povprečja slovenskih bank. Ugotavljamo tudi znižanje obrestne marže, kar je sicer značilen trend bančnega sistema že nekaj let. Zaradi zniževanja neobrestnih prihodkov se je znižal tudi celotni prihodek banke. Likvidnost, merjenja s količnikom likvidnosti sicer izkazuje izboljšanje, vendar pa je kazalec stopnje likvidnosti slabši kot v predhodnih obdobjih. Kapitalska ustreznost banke se je v zadnjem letu izboljšala, je pa nižja od povprečja slovenskih bank.

Analiza vidika kupcev je pokazala, da se je tržni delež bilančne vsote zmanjšal v primerjavi s predhodnima letoma, čeprav NKBM ohranja drugo mesto med slovenskimi bankami. Z vidika opravljanja temeljnih bančnih dejavnosti, to je zbiranja sredstev in dajanja kreditov, ugotavljamo porast tako na segmentu poslovanja s pravnimi osebami kot tudi poslovanja s fizičnimi osebami. Za pridobivanje novih komitentov banka redno izvaja različne trženjske akcije, s katerimi nudi ugodnosti ob sklenitvi pogodbe. V širšem družbenem okolju je banka zelo prepoznavna in uživa velik ugled.

Za pridobivanje novih komitentov in ohranjanje ugleda, banka tudi v notranjem poslovnem okolju skrbi za uvajanje novih produktov in dopolnitve klasične bančne ponudbe z drugimi storitvami (vzajemni skladi, zavarovanja, itd.). Prav tako pa skrbi za posodabljanje obstoječe opreme, dodatno vlaganje v infrastrukturo in prvenstveno v izboljšanje informacijskega sistema. Z uvedbo elektronskih kanalov poslovanja se je zelo skrajšal čas izvedbe storitve, bančni delavci se tako lahko osredotočijo na bolj zahtevne naloge, povezane s svetovanjem stranki. Vzpostavljen je tudi sistem reševanja reklamacij.

## *Sklep*

Ker so zaposleni pomemben potencial vsakega podjetja, je potrebno spremljati njihovo zadovoljstvo in znanja. Na podlagi izvedene ankete smo ugotovili, da so zaposleni Nove KBM d. d. zadovoljni z delovnim mestom, vsebino dela, delovnim časom in pogoji dela. Pomanjkljivost s strani zaposlenih predstavljajo plačilni pogoji, sistem nagrajevanja in slaba informiranost o dogajanju v podjetju. Banka velik pomen pripisuje usposobljenosti in izobraženosti kadra, zato veliko vlaga v dodatna izobraževanja in seminarje. V proučevanem obdobju se povečuje delež visoko izobraženega kadra. Produktivnost zaposlenih, merjena z bilančno vsoto na zaposlenega, izkazuje porast. Bruto stopnja fluktuacije v banki je nizka.

Ugotavljamo, da v banki spremljajo poslovanje z različnih vidikov in tudi izvajajo številne ukrepe za izboljšanje, tako na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, kot tudi posodabljanja notranjih poslovnih procesov in prilagajanja ponudbe strankam. Kljub temu slabšanje nekaterih vrednostnih kazalnikov (npr. tržni delež, stopnja likvidnosti, donosnost kapitala, itd.) kaže, da bodo potrebne še dodatne aktivnosti vodstva in strokovnega kadra za zagotovitev nadaljnje rasti in doseganje načrtovanih ciljev.

## LITERATURA

- Banka Slovenije. 2007. *Poročilo o poslovanju bank in gibanja na kapitalskem trgu, november 2007*. <http://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=1057> (11. 5. 2008).
- Banka Slovenije. 2008. *Poročilo o finančni stabilnosti, maj 2008*. <http://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=285> (28. 5. 2008).
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado in Aleksandra Gregorič. 2000. *Temelji bančništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Fridrih, Romana. 2008. Za doseganje poslovne odličnosti. *Dobro jutro*, 15. marec, 18-19.
- Hočevnar, Marko. 2003. *Prednosti in omejitve metode BSC*. [http://www.zls-zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hocevar.pdf](http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf) (4. 4. 2008).
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, januar-februar, 75-85.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoreženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Manzin, Massimo. 2005. Uravnoreženi sistem kazalnikov kot primer sodobne metode ugotavljanja uspešnosti. V *Sinergija metodologij*, ur. Jindřich Kaluža, 459-466. Kranj: Moderna organizacija.
- Muir, Alastair. 2006. *Lean Six Sigma Statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Nova KBM d. d. 2007a. *Letno poročilo Skupine Nove KBM in letno poročilo Nove KBM d. d. za leto 2006*. Poslovni dokumenti; NKBM, d. d.
- Nova KBM d. d. 2007b. *Prospekt za ponudbo delnic Nove KBM d. d. javnosti*. Poslovni dokumenti; NKBM, d. d.
- Nova KBM d. d. 2008. *Letno poročilo Skupine Nove KBM in letno poročilo Nove KBM d. d. za leto 2007*. Poslovni dokumenti; NKBM, d. d.
- Podobnik, Drago. 2007. Evropski model poslovne odličnosti in uravnoreženi sistem kazalnikov v modelu integralnega menedžmenta. V *Naše gospodarstvo* 53 (5/6): 40-52.

## *Literatura.*

- Poje, Janez. 2007. *Six sigma – pot k optimalnim procesom*. <http://www.kovinoplastika.si/slo/glasilo/2007-5/stran-10-11.pdf> (11. 5. 2008).
- Pučko, Danijel. 2004. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rejc, Adriana. 1998. Presojanje uspešnosti poslovanja z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija* 49 (5): 485-502.
- Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tič, Danilo. 2004. *Cilji organizacije in integracija sistema vodenja organizacije*. <http://www.yak4yak.com/slike/Cilji-organizacije-in-ISVO.pdf> (13. 4. 2008).

## **VIRI**

- Banka Slovenije. 2008. <http://www.bsi.si/> (20. 5. 2008).
- Nova KBM d. d. 2004. *Postopek reševanja pritožb in predlogov v Novi KBM*. Letak. Maribor: NKBM d. d.
- Nova KBM d. d. 2008. <http://www.nkbm.si/> (13. 4. 2008).
- Sklep o poročanju o kapitalu in kapitalskih zahtevah bank in hranilnic. *Uradni list RS*, št. 104/2007.
- Zakon o bančništvu (ZBan-1). *Uradni list RS*, št. 131/2006.
- Združenje bank Slovenije. 2008. <http://www.zbs-giz.si/> (20. 5. 2008).



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih



## ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

*Spoštovani!*

Pred vami je anketni vprašalnik, namenjen proučevanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Anketa je popolnoma anonimna, uporabljena bo v diplomski nalogi, rezultati pa bodo prikazani zgolj grupirano.

Anketo izpolnujete tako, da ob vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolje izraža vaše strinjanje z navedeno trditvijo.

*Ocene pomenijo naslednje:*

**1-sploh se ne strinjam 2-delno se ne strinjam 3-niti se strinjam, niti se ne strinjam  
4-večinoma se strinjam 5-popolnoma se strinjam**

<i>Trditev</i>	<i>Ocena</i>				
Imam jasno predstavo, kaj se pri delu od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Čutim odgovornost za kakovostno opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju svojega dela sem samostojen.	1	2	3	4	5
Storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasno postavljeni.	1	2	3	4	5
V podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
V podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Politika, poslanstvo, vizija in cilji organizacije so mi jasni.	1	2	3	4	5
Ponosen sem na zaposlitev v podjetju.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v podjetju je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v podjetju, sem dobro informiran.	1	2	3	4	5
Podjetje mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
V podjetju je v prakso uveden dobro delujoč sistem stimulativnega nagrajevanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z vsebino dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s pogoji dela (prostor, oprema, delovna sredstva).	1	2	3	4	5
Podjetje mi nudi dovolj možnosti za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejmem za svoje delo.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi poteka ustrezna komunikacija.	1	2	3	4	5

