

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA  
KAZALNIKOV V AGENCIJI ZA ZAVAROVALNIŠKO  
ZASTOPANJE

Mentor: mag. Massimo Manzin  
Somentor: Barbara Štrukelj  
Obrađnavana organizacija: Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p.  
Strokovni sodelavec iz organizacije: Miran Kravos



## POVZETEK

V poslovnem okolju obstajajo raznovrstne organizacije. Vsaka izmed njih mora uskladiti interese udeležencev, če želi doseči svoje dolgoročne strateške cilje. Dandanes je način poslovanja bistveno drugačen kot v preteklosti, zato je temu ustrezno spremenjen tudi način merjenja uspešnosti. Organizacije imajo na izbiro več metod, med katerimi najdemo tudi uravnoteženi sistem kazalnikov, ki predstavlja sodobno obliko ugotavljanja uspešnosti poslovanja podjetja. To orodje postavlja v središče managerskih procesov in sistemov strategijo podjetja, kateri omogoča prehajanje v dejanja. Poslanstvo in strategijo pretvarja v cilje in kazalnike, ki jih razvrstimo v štiri vidike, in sicer: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

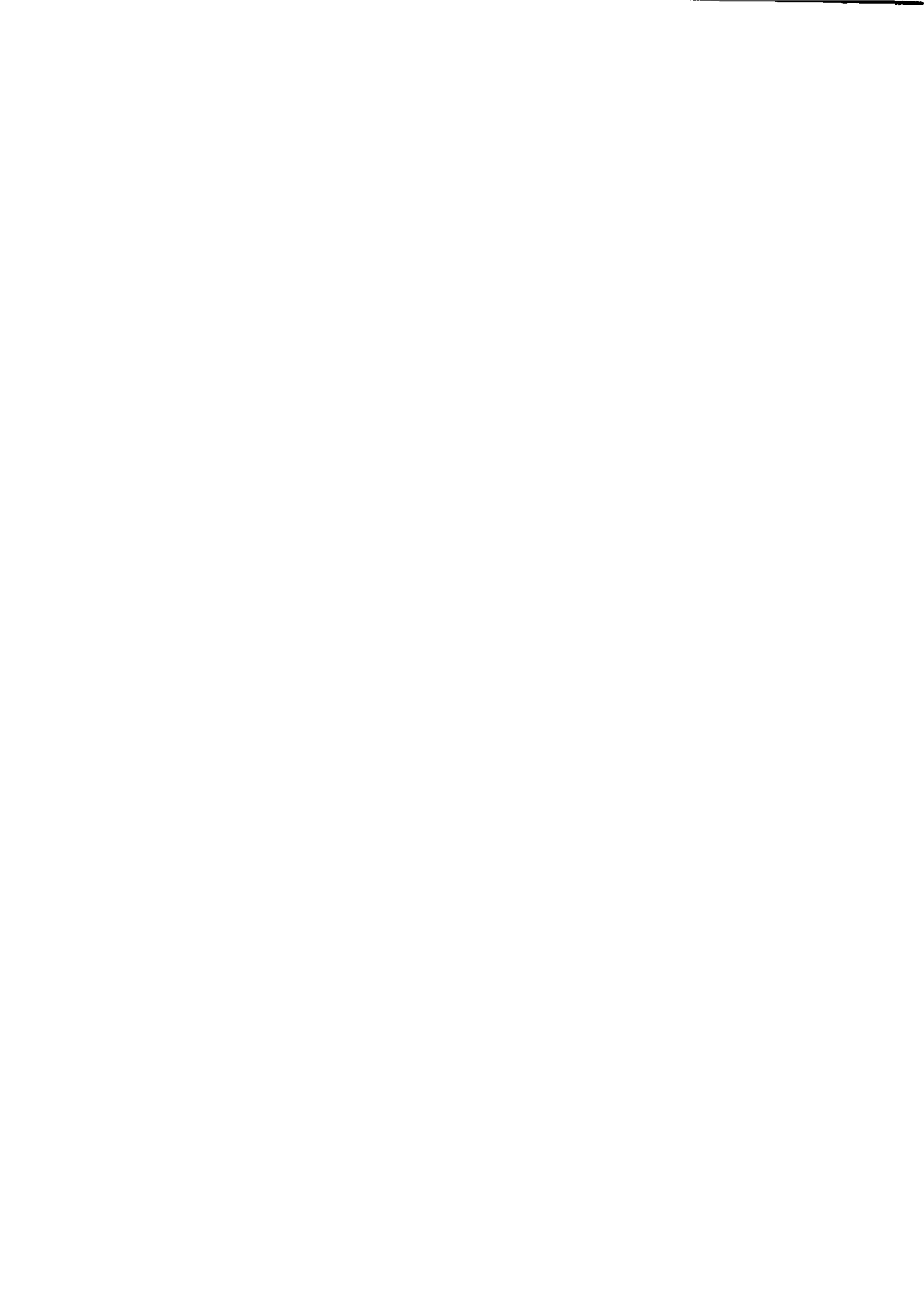
*Ključne besede:* strateško usmerjena organizacija, sistem kazalnikov, splet interesov, finančni in nefinančni vidiki, uspešnost poslovanja, zavarovalništvo

## ABSTRACT

There are many different organizations in business area. All members should be coordinated with the strategy to reach the organisations' long-term objectives. Nowadays the way of doing business is considerable diverse than in past, so the way of evaluating business success changed too. One of the current approaches we can find in use is The Balanced Scorecard. This is a management system which enables organizations to clarify their visions and strategy, and translate them into action. The Balanced Scorecard changes the mission and strategy to aims and indicators, which are categorized in four perspectives: financial, customer, business process and finally learning and growth perspective.

*Key words:* strategically guided organization, the score card, the interest union, financial and non-financial aspects, business success, the insurance field

UDK 368:65.011 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja .....</b>	<b>5</b>
2.1	Zgodovina in razvoj .....	5
2.2	Vizija, poslanstvo ter strateški cilji .....	7
<b>3</b>	<b>Predstavitev sodobnih metod merjenja uspešnosti.....</b>	<b>9</b>
3.1	Upravljanje celovite kakovosti ali TQM.....	10
3.2	Evropski model odličnosti (EFQM).....	12
3.3	Metoda dvajsetih ključev .....	13
<b>4</b>	<b>Uravnoreženi sistem kazalnikov.....</b>	<b>15</b>
4.1	Finančni vidik.....	19
4.2	Vidik kupcev.....	20
4.3	Vidik notranjih poslovnih procesov .....	21
4.4	Vidik učenja in rasti.....	23
<b>5</b>	<b>Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov v agenciji Kravos .....</b>	<b>25</b>
5.1	Finančni vidik.....	25
5.1.1	Pregled stanja.....	25
5.1.2	Predlagani kazalniki.....	28
5.2	Vidik poslovanja s strankami .....	32
5.2.1	Pregled stanja.....	32
5.2.2	Predlagani kazalniki.....	32
5.3	Vidik notranjih poslovnih procesov .....	35
5.3.1	Pregled stanja.....	35
5.3.2	Predlagani kazalniki.....	35
5.4	Vidik učenja in rasti.....	38
5.4.1	Pregled stanja.....	38
5.4.2	Predlagani kazalniki.....	38
<b>3</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>47</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Deleži v lastniški strukturi Slovenice .....	5
Slika 2.2	Deleži posameznih zavarovanj.....	6
Slika 3.1	EFQM model poslovne odličnosti .....	12
Slika 3.2	Sistem 20-ih ključev s štirimi nosilnimi ključi.....	13
Slika 4.1	Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.....	16
Slika 4.2	Veriga vzrokov in posledic v uravnoteženem uspehu .....	17
Slika 4.3	Splošen model ponudbe .....	21
Slika 4.4	Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov.....	22
Slika 5.1	Rezultati ankete o zadovoljstvu strank .....	34
Slika 5.2	Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih.....	39

## **TABELE**

Tabela 3.1	Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja.....	10
Tabela 5.1	Obstoječi sistem kazalnikov v agenciji Kravos.....	26
Tabela 5.2	Dobičkonosnost kapitala od leta 2003-2005.....	29
Tabela 5.3	Dobičkonosnost sredstev od leta 2003-2005 .....	29
Tabela 5.4	Dobičkonosnost poslovnih prihodkov od leta 2003-2005 .....	30
Tabela 5.5	Delež dodane vrednosti v prodaji od leta 2003-2005 .....	30
Tabela 5.6	Prihodki od leta 2003-2005 .....	31
Tabela 5.7	Produktivnost dela od leta 2003-2005.....	36





## KRAJŠAVE

itd.	in tako dalje
npr.	na primer
angl.	v angleškem jeziku
ti.	tako imenovan
PE	poslovna enota
AS	Adriatic Slovenica d.d.



## 1 UVOD

V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja je svet zajel val velikih tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki niso povzročile le preoblikovanj v delovnem okolju temveč tudi preoblikovanja v zasebnem življenju. Spremembe so najbolj očitne na področju telekomunikacij, biotehnologije ter informacijske tehnologije. Razvoj na teh področjih omogoča, da danes lahko kupimo na trgu proizvode in storitve, ki si jih pred nekaj leti še zamisliti nismo mogli.

Do nedavna je večina organizacij uspešno poslovala in spreminjala svoje poslovanje z uporabo ene same strategije. Dokler konkurenca ni bila preostra in ni bilo potrebno tako korenito spreminjanje, je ta način kar ustrezal. Danes ni več tako, saj se poslovno okolje spreminja s tako intenzivnostjo kot se ni še nikoli. Odkar se je konkurenca za obstoječe trge razvnela in se spremembe vedno bolj uveljavljajo, pomeni uporaba le ene strategije, ki zajema samo kratki in srednji rok, tveganje, da ne bo zagotovila niti temeljev za učinkovitost obstoječega poslovanja niti podlage za prilagajanje spremembam. Abel (1995, 15) poudarja pomembnost dveh vidikov, in sicer *obvladovanja sedanjega stanja*, ki zahteva jasno opredelitev poslovanja, ter *osredotočenost na prihodnost*, ki zajema preoblikovanje poslovanja skladno s spremembami.

Vsaka organizacija mora na poti do uspešnosti upoštevati tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja podjetja. *Strateško razmišljanje* omogoča podjetju, da razume svoje okolje in samega sebe ter usmerja svoje poslovanje. Z vključevanjem fleksibilnosti in ustvarjalnosti nadgrajuje tradicionalni koncept strateškega načrtovanja ter pomeni vsakodnevni izziv za ambiciozno delo vseh zaposlenih povsod po svetu več težav z uresničevanjem kot z načrtovanjem strategij. Četudi v podjetju. *Vodenje* predstavlja uresničevanje strategije. Izkušnje kažejo, da imajo podjetja dosežejo zavedanje o pomembnosti sprememb in soglasje o strategiji, se v resnici zelo pogosto ne zgodi nič. Tudi za posameznike je značilno, da so pogosto močnejši pri besedah kot pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Za organizacijo, ki jo sestavlja množica različnih ljudi in njihovih kompleksnih razmerij, pa je izziv uresničevanja zelenega še toliko večji. *Analiza in nadziranje uresničevanja strategije* pa managerjem omogoča ugotavljanje uspešnosti poslovanja in predstavlja pomemben input pri načrtovanju in spreminjanju strateških ciljev. Managerji pogosto to fazo prepustijo kontrolingu. Vendar jim je slednji lahko le v pomoč, kajti odločitve morajo še vedno sprejeti sami. Zato je ključnega pomena, da znajo vodje ne samo strateško načrtovati in voditi ljudi, ampak tudi analizirati obstoječe stanje in vzroke zanj (Hočevar 2003, 9).

Kaplan in Norton navajata, da je merjenje uspešnosti poslovanja podjetja bistvenega pomena zaradi tega, da ga obvladujemo. Sistem merjenja v organizaciji močno vpliva na vedenje ljudi tako znotraj kot zunaj nje. Za preživetje in uspeh v konkurenci informacijske dobe morajo podjetja uporabljati sisteme merjenja in managerske sisteme, ki izhajajo iz njihovih strategij in zmogljivosti. Žal še veliko organizacij daje nefinančnim kazalnikom sekundarni pomen in za merjenje uspešnosti uporablja le finančne le-te. Sodobne metode ugotavljanja uspešnosti še vedno upoštevajo *finančni vidik*, hkrati pa postavljajo v ospredje *nefinančne kazalnike*, ki zajemajo tudi druge vidike poslovanja. Na ta način so vključena *stališča vseh udeležencev* organizacije. Poleg ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih in strank, se poglobimo v izvajanje poslovnega procesa. Vse te vidike upošteva metoda *uravnoveženi sistem kazalnikov* (angl. Balanced Scorecard ali BSC), kar omogoča *celovitejši pregled* poslovanja podjetja.

Podjetje mora svoje odnose z *interesnimi skupinami* vseskozi dejavno negovati oziroma investirati v svoj socialni kapital, saj ima podjetje, ki ima tradicionalno dobre odnose z interesnimi skupinami, boljše možnosti za izvedbo tudi tistih strategij, ki posameznim skupinam niso pogodu (Hočevar 2003, 99).

Na podlagi pridobljenih informacij o podjetju Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. lahko trdim, da organizacija posluje *uspešno*. Ker pa v podjetju nimajo uvedenega uravnoveženega sistema kazalnikov, sem v nadaljevanju vsebine predlagala nov model poslovanja podjetja. Ob uporabi tega, pripomoremo k presoji poslovanja z več zornih kotov ter k dolgoročnemu zagotavljanju uspešnosti poslovanja. Prepričana sem, da bi podjetje z uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov izboljšalo svoje poslovanje.

*Namen diplomskega dela* je izboljšati odločanje in poslovanje podjetja na spremenjenem konceptu, ki ga podjetje doslej ni uporabljalo. Zato predlagam uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov, kateri naj bi prispeval k izboljšanju poslovanja podjetja, s tem da se na eni strani vzpostavi prenovljen informacijski sistem, na drugi strani pa pomaga pri uresničevanju njegove vizije, poslanstva in ciljev.

*Cilj diplomske naloge* je najprej splošna predstavitev uravnoveženega sistema kazalnikov z namenom njegove uvedbe v izbrano podjetje Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p., za tem pa določiti posamezna pomembna področja poslovanja podjetja ter glavne udeležence in v zvezi z njimi opredeliti ustrezne kazalnike za vsak vidik posebej.

V diplomskem delu bom najprej predstavila spoznanja tuje in domače literature ter ostalih dostopnih virov, ki teoretično in praktično obravnavajo izbrano temo. Na temelju izsledkov iz literature in predstavljene analize stanja v izbranem podjetju bom podala kritično oceno obstoječega načina presojanja ter predlagala ustreznejše kazalnike uspešnosti. Poleg teoretično raziskovalne metode v prvem delu naloge bo v drugem

uporabljena tudi empirična metoda. S pomočjo anketnega vprašalnika bom pridobila podatke o poslovanju iz primarnega vira, anketirala bom zaposlene in stranke izbranega podjetja. Ostale podatke bom pridobila iz internih virov podjetja.

Diplomska naloga je členjena na šest poglavij, katere se začnejo z uvodom, ki navaja ključne točke, namen in cilj vsebine.

Drugo poglavje na kratko predstavlja izbrano organizacijo Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p., katera je ekskluzivna agencija za Zavarovalno družbo Adriatic Slovenica d.d.

V tretjem poglavju so navedene in opisane sodobne metode merjenja uspešnosti organizacij. Nadaljevanje obsega poglobitev v metodo uravnoteženi sistem kazalnikov in vse njene vidike.

Peto poglavje obravnava uvedbo BSC metode na konkreten primer, in sicer svoje izbrano podjetje. Opredeljen je vsak vidik posebej s predlaganimi kazalniki.

Celotna vsebina je povzeta v zadnjem poglavju, kjer navajam svoje glavne ugotovitve pri proučevanju BSC metode nasploh ter za zgoraj navedeno organizacijo.



## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje, ki ga bom obravnavala v tem diplomskem delu je Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. Je največja ekskluzivna agencija<sup>1</sup> za Zavarovalno družbo Adriatic Slovenica d.d.

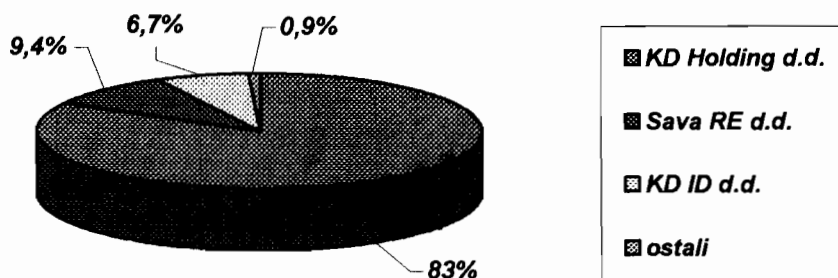
### 2.1 Zgodovina in razvoj

Slovenica ima svoje korenine v Croatia osiguranju, d.d., Zagreb. Ta zavarovalnica je bila ustanovljena že daljnega leta 1884 še v Avstro-Ogrski. Iz treh slovenskih filial Croatie v Ljubljani, Kopru in Novi Gorici je 1.1. 1993, nastala nova zavarovalnica - Slovenica, zavarovalniška hiša, d.d. Ljubljana. Prav v tem obdobju propada Croatie, je bila ustanovljena tudi Zavarovalna agencija Kravos, in sicer julija 1992.

Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. je najprej začelo delovati na območju severno Primorske regije in sicer na območju Goriških Brd, Šempetra pri Gorici, Renč in goriškega dela Krasa z vsega skupaj sedmimi zastopniki. Leta 1993 se je območje delovanja razširilo še na Vipavsko dolino in tako je za agencijo začelo delati še pet zastopnikov.

V letu 1996 je prišlo v lastništvo Slovenice do spremembe. Od tedaj je Slovenica, zavarovalniška hiša, d.d., Ljubljana v celoti v lasti slovenskega kapitala.

Slika 2.1 Deleži v lastniški strukturi Slovenice



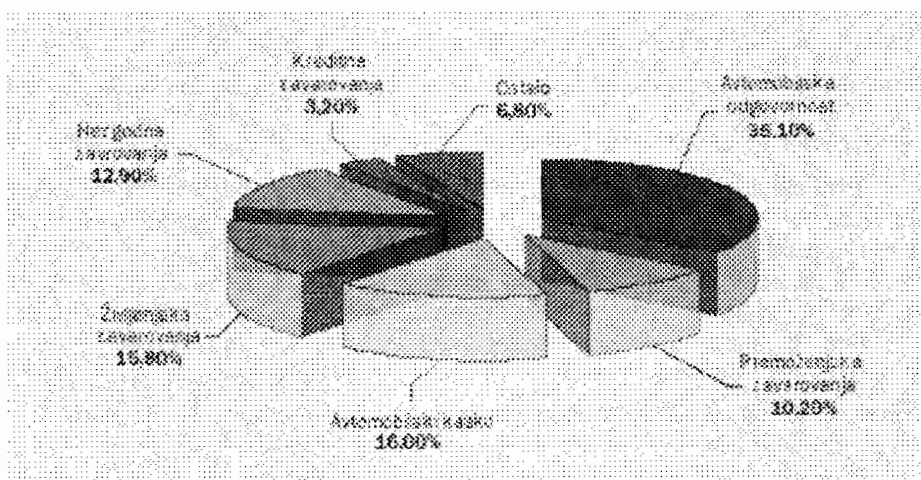
Vir: lasten

Slovenica d.d. je imela do konca leta 2005 po Sloveniji 4 filiale (Ljubljana, Nova Gorica, Koper, Maribor), 4 podružnice (Celje, Kranj, Murska Sobota, Novo mesto), 24 poslovalnic (med katere spada Zavarovalna agencija Kravos) in 9 finančnih točk.

<sup>1</sup> Ekskluzivna agencija pomeni, da ima ekskluzivno klavzulo za sklepanje zavarovanj, kar pomeni, da lahko sklepa vse vrste zavarovanj na določenem geografskem območju, katerega pokriva s svojo mrežo.

Danes ima agencija Kravos šest zaposlenih v treh pisarnah in sicer v Šempetru pri Gorici, Ajdovščini in Vipavi, ter kar 25 zastopnikov na terenu. Tako v pisarnah kot zastopniki na terenu sklepajo vse vrste avtomobilskih, premoženjskih in osebnih zavarovanj. Njihova prednost je v znanju, hitrem posredovanju pri sklenitvi zavarovanja in svetovanju pri reševanju škodnih primerov. V primeru nezgode strankam brezplačno svetujejo, pomagajo izpolniti prijavo, poskrbijo da je škoda ocenjena v najkrajšem možnem času in svetujejo kje se vozilo oz. poškodovani objekt najhitreje in najbolj popravi.

**Slika 2.2** Deleži posameznih zavarovanj



Vir: <http://www.slovenica.si>

29.12.2005 je prišlo do združitve dveh uglednih slovenskih zavarovalnic, Adriatic Zavarovalne družbe d.d., Koper in Slovenice, zavarovalniške hiše, d.d., Ljubljana. Tako je nastala druga največja slovenska zavarovalnica - Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d.d. Pravno formalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice d.d. k Adriatic d.d. Adriatic je spremenil ime v Adriatic Slovenica Zavarovalna družba d.d. Osnovni kapital Adriatic Slovenice se je povečal na izhodiščno višino 3.666.728.000,00 SIT in je razdeljen na 3.666.728 navadnih delnic v nominalnem znesku 1.000 tolarjev. V združeni zavarovalnici sta se združili celotni tržni mreži obeh zavarovalnic, vsi zaposleni, premoženje, viri, moči in znanje. Povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice ter dostop do kakovostnih zavarovalnih storitev po vsej Sloveniji. Eno izmed meril moči in razvojnih možnosti zavarovalnice je tudi razvejana tržna mreža. Organizacija bo zavarovalne storitve odslej nudila v 9 poslovnih enotah v vseh slovenskih regijskih središčih, 3 predstavništvi, 65 poslovalnicah in v pogodbeni tržni mreži s kar 96 sklepalnimi mesti.



## 2.2 Vizija, poslanstvo ter strateški cilji

*Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanja.*  
*Antoine de Saint Exupery*

Vizija je *zrcalna slika prihodnosti* podjetja. Vizija mora biti specifična (posebna oziroma drugačna od drugih podjetij), merljiva, realna oziroma dosegljiva in časovno omejena. Vizijo pišemo za obdobje 3-5 let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi. (Hočevar 2003, 74).

Vizija ni sredstvo s katerim želimo obvladovati prihodnost organizacije, katera je neznana, zato jo tudi težko nadzorujemo. Pomaga nam, da se na prihodnost strateško pripravimo in jo v mejah možnega usmerjamo, skladno z interesi vplivnih udeležencev organizacije.

Agencijo Kravos predstavljajo ljudje, ki na temelju etičnih in profesionalnih načel v osrčje aktivnosti postavljajo zavarovanca. Skladno s tem je oblikovana njihova vizija, ki stremi v uspešno in učinkovito razvijanje ter rast podjetja, predvsem na območju primorskega ozemlja, *s poudarkom na odličnosti* v zavarovalniško-finančnih storitvah za varen jutri zavarovancev, zaposlenih in ostalih glavnih interesnih skupin.

Poslanstvo nam pove zakaj organizacija obstaja. Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove *kaj organizacija počne* in česar ne počne. Poslanstvo opredeljuje okvir programov organizacije. Ustrezno zasnovano poslanstvo sporoča vplivnim udeležencem, kako namerava organizacija zadovoljiti njihove interese.

Poslanstvo zavarovalne agencije Kravos se odraža v *zagotavljanju varnosti* s tem, ko odgovorno prevzema tveganja na področju osebnih in premoženjskih zavarovanj ter jih kakovostno upravlja, prav tako pa v *zagotavljanju dodane vrednosti* opravljenih zavarovalnih storitev. Na tak način dosegajo varnost in donosnost, kateri sta v zadovoljstvo vseh udeležencev organizacije.

Strateški cilji *operacionalizirajo* poslanstvo predvsem pa vizijo podjetja. Vsako podjetje naj bi imelo vsaj šest strateških ciljev. Podobno kot velja za vizijo, mora biti vsak strateški cilj specifičen, merljiv, realen, oziroma dosegljiv in časovno opredeljen oziroma omejen (Hočevar 2003, 79).

Strateški cilji zavarovalne agencije Kravos so sledeči:

- ostati največja ekskluzivna agencija za Zavarovalno družbo Adriatic Slovenica d.d.;
- okrepitev usmeritve k zavarovancem z zagotavljanjem kakovostnih zavarovalnih storitev;

- vzpostavitev kulture ciljnega vodenja, ki temelji na usposobljenih in motiviranih zaposlenih.

V bližnji prihodnosti planirajo izpolnitev nekaterih ciljev, povezanih predvsem z združitvijo dveh zavarovalnic – Adriatica in Slovenice. Do konca leta bodo poenotili vsa zavarovanja obeh družb, in sicer na podlagi SWOT analize<sup>2</sup>. V skladu s tem bodo vzpostavili nov integralni informacijski sistem INIS, ker je potrebno, da vse poslovne enote kot poslovalnice delujejo s skupno bazo podatkov.

---

<sup>2</sup> SWOT oziroma PSPN analiza je analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Pri tej analizi je treba odkrivati prednosti (npr. dobri odnosi s kupci) in slabosti (npr. prevelika odvisnost od enega izdelka), ki trenutno obstajajo v organizaciji z vidika sedanje strategije. Priložnosti in nevarnosti pa obstajajo zunaj organizacije in se vežejo na primer na dogajanje v panogi ali na trgu, spremenjene potrebe potrošnikov, tehnološki razvoj,... To analizo lahko uporabimo tudi za odkrivanje prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti nekega produkta.

### 3 PREDSTAVITEV SODOBNIH METOD MERJENJA USPEŠNOSTI

Tradicionalni organizacijski koncepti in orodja so neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebni so povsem novi načini merjenja poslovne uspešnosti organizacij. Ti niso nobena modna muha enodnevnica, ampak stvarna potreba, ki bo omogočila potreben veter sprememb v organizacije, ki svojo uspešnost še vedno merijo z merilom, ki pa zgolj izraža preteklo poslovanje, z dobičkom namreč. Toda tako profit kot nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti bi morala po mnenju Petra Druckerja (1999, 116), očeta managementa, imeti nalepko z opozorilom. Slabost teh je, da ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Brez tovrstnih meril pa podjetij za tretje tisočletje ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati.

Slabosti tradicionalnih sistemov merjenja poslovne uspešnosti že dalj časa niso nobena neznanka managementa - v prvi vrsti gre za njihovo zelo ozko osredotočenost in naravnost samo v pretekla poslovna dogajanja, ki spodbuja najhujšo izmed bolezni sodobnega managementa, *kratkorочно naravnost organizacij*. Zato posebej ne preseneča, da so v razvitih ekonomijah v zadnjih nekaj letih začeli hiteti z vpeljevanjem številnih novih merilnikov in modelov presoje poslovne uspešnosti: *EVA* (ekonomska dodana vrednost), *MVA* (trženjska dodana vrednost), *SV* (vrednost za delničarje<sup>3</sup>), *integralni merilnik poslovne uspešnosti*<sup>4</sup>, *EFQM* (evropski model poslovne uspešnosti), *Malcolm Baldrige Award* (ameriška nagrada za poslovno uspešnost), itd.

Novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti imajo trojno nalogo (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>):

- natančno odkrivajo signale, ki slabijo imunski sistem organizacije in preprečujejo razvoj bolezenskih znamenj na najbolj vitalnih delih organizma;
- nadzorujejo parametre povezane z zadovoljstvom potrošnikov, zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnostmi organizacije, da inovira in nenehno ustvarja dodatno vrednost;
- tretja funkcija je povezana z izborom tistih informacij, ki nenehno postavljajo organizaciji nove in nove izzive in zavestno nevtralizirajo "čredno" logiko merjenja poslovne odličnosti.

Za lažjo predstavo katere so razlike med tradicionalnimi in sodobnimi metodami merjenja uspešnosti organizacij, je na pregled spodnja tabela.

<sup>3</sup> SV v angl. jeziku »shareholders value«

<sup>4</sup> ti. balanced scorecards

**Tabela 3.1** Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja

<b>TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI</b>	<b>SODOBNO MERJENJE USPEŠNOSTI</b>
Finančna naravnost	Naravnost na stranke
Usmerjenost v preteklost	Usmerjenost v prihodnost
Kratkoročni vidik	Dolgoročni strateški vidik
Delna prilagodljivost	Visoka prilagodljivost
Osredotočenost navznoter	Osredotočenost navzven
Zniževanje stroškov	Izboljševanje zmogljivosti
Navpična struktura poročanja	Vodoravna struktura poročanja
Po področjih	Združevalno
Ločeno obravnavanje rezultatov	Istočasno obravnavanje rezultatov
Nezadostna analiza odstopanj	Odstopanja so neposredno določena
Posamezno spodbujanje zmogljivosti	Skupinsko spodbujanje zmogljivosti
Posamezno učenje	Učenje celotne organizacije

Vir: Nemeč 2000, 498

Sodobni način merjenja uspešnosti, za razliko od tradicionalnega, zahteva merjenje na operativni ravni, zato je zajemanje podatkov veliko bolj razvejano, podrobno in celovito. Uvajanje merjenja učinkovitosti zahteva tudi širše razumevanje in podporo vodilnih zaposlenih. Prav zaradi merjenja na operativni ravni, je za uspešnost merjenja pomembna tudi razširjenost in strinjanje zaposlenih z vizijo in strateškimi cilji podjetja. Bolj ko je vizija razširjena in sprejeta med zaposlenimi v podjetju, tem bolj bo sprejet tudi nov način merjenja učinkovitosti, saj imajo z novim načinom merjenja vse dejavnosti in organizacijske ravni svoje natančno opredeljene strategije in merljive cilje (Nemeč 2000, 497).

V nadaljevanju bom predstavila filozofijo upravljanja celovite kakovosti TQM, nato pa opisala sodobni metodi za merjenje kakovosti, ki v podjetju pripomoreta tudi k dvigu uspešnosti.

### **3.1 Upravljanje celovite kakovosti ali TQM<sup>5</sup>**

V zadnjih dveh desetletjih se podjetja poslužujejo novega načina dela in razmišljanja, to je upravljanje celovite kakovosti. Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev.

<sup>5</sup> angl. »Total Quality Management« ali poslovenjeno upravljanje celovite kakovosti (UCK)

Temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Kovačič 2005, 77).

Tri najpomembnejša področja TQM (Kovač 1999, 90-99):

- *osredotočenje na kupca*, kar predstavlja razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev,
- *stalno izboljševanje procesa* zajema izboljševanje kakovosti ter doseganje kupčevega zadovoljstva,
- *celovito timsko sodelovanje zaposlenih* – tu mora organizacija poskrbeti da bodo zaposleni pripravljeni v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja s svojim znanjem in sposobnostmi.

Temeljno načelo TQM se torej skriva v istočasnosti upoštevanja ljudi, procesov in rezultatov. Zaposleni predstavljajo glavno konkurenčno prednost organizacije, saj je učinkovito realizacijo znanja možno doseči le preko ljudi. Ta pristop, v primerjavi s katerim drugim, veliko bolj vključuje posameznika v odločanje, inovativnost in izboljševanje njegovega dela, hkrati pa prevzem večje odgovornosti. Glavna dolžnost managementa je zato motivirati, izobraževati ter usposablјati zaposlene. Najustreznejša oblika za sodelovanje zaposlenih je timsko zasnovana organiziranost, ki omogoča hitrejše izboljševanje procesov ter s tem boljšo kakovost.

Zaradi svojih novih načel je koncept celovitega upravljanja kakovosti izziv klasični managerski teoriji. Mnogo podjetij in ustanov po svetu je že doseglo dobre proizvodne in poslovne rezultate na osnovi premišljene uvedbe TQM. Izkazalo se je, da ta koncept predstavlja višjo, a zahtevnejšo stopnjo organiziranosti, da so rezultati tudi pri najboljših modelih in načelih vedno odvisni od vsakokratnih odločitev ljudi. Metoda se uveljavlja tudi zato, ker se njegova načela zelo dobro skladajo z načeli za doseganje poslovne odličnosti (Kovač 1999, 89).

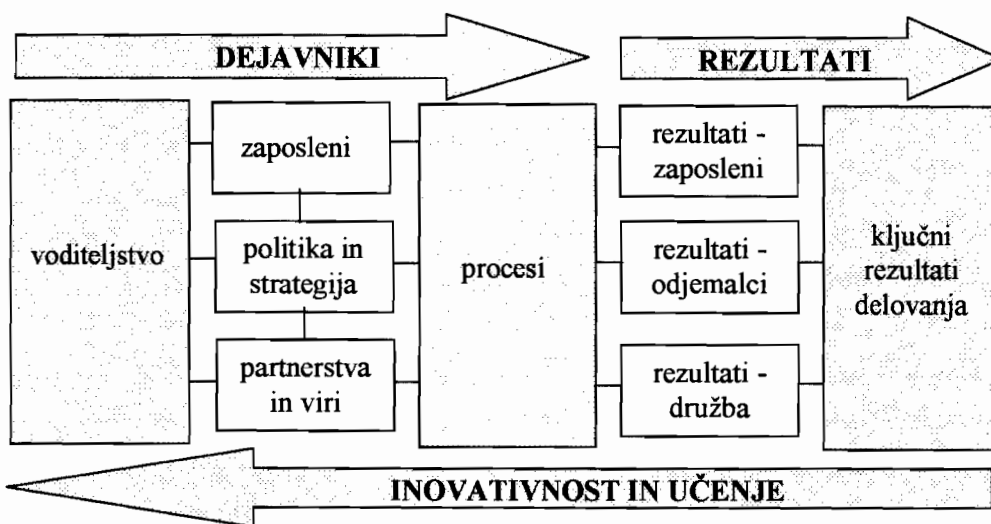
Pri uvedbi filozofije TQM je potrebno, da se v podjetju predvidijo spremembe obstoječe organiziranosti, da se razširijo informacijski tokovi in pridobijo nova znanja, da so zaposleni pripravljeni na izboljšanje kulture podjetja, ... V nasprotnem primeru bo vpeljava tega sistema dala vprašljive rezultate.

### 3.2 Evropski model odličnosti (EFQM<sup>6</sup>)

EFQM je bil razvit po zgledu nagrad za kakovost v dveh gospodarsko najmočnejših državah, na Japonskem in v Ameriki. Zajema vse aspekte poslovanja, saj so v njem zajeti tako denarno kot nedenarno izraženi kazalniki. V podjetju nam pomaga vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja, ker nam pokaže, kako daleč je organizacija na poti k odličnosti, kje so vrzeli in kakšne so možne rešitve.

Vsebinsko izvira model iz koncepta upravljanja celovite kakovosti, kateri je opisan v prejšnjem poglavju. Temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegaajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije, ki se uresničujejo skozi zaposlene, partnerstva in vire ter procese. Puščice inovativnosti in učenja na spodnji sliki poudarjajo dinamično naravo modela.

Slika 3.1 EFQM model poslovne odličnosti



Vir: EFQM 2004, 5

Rejčeva (2001, 155) navaja devet različno obteženih meril, ki so razdeljena na dva dela, in sicer:

- *dejavnike*: voditeljstvo – 10%, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih – 9%, strategija in načrtovanje – 8%, viri – 9%, sistem kakovosti in procesi – 14% in
- *rezultate*: zadovoljstvo zaposlenih – 9%, zadovoljstvo kupcev – 20%, vpliv na družbo – 6% in poslovni rezultati – 15%.

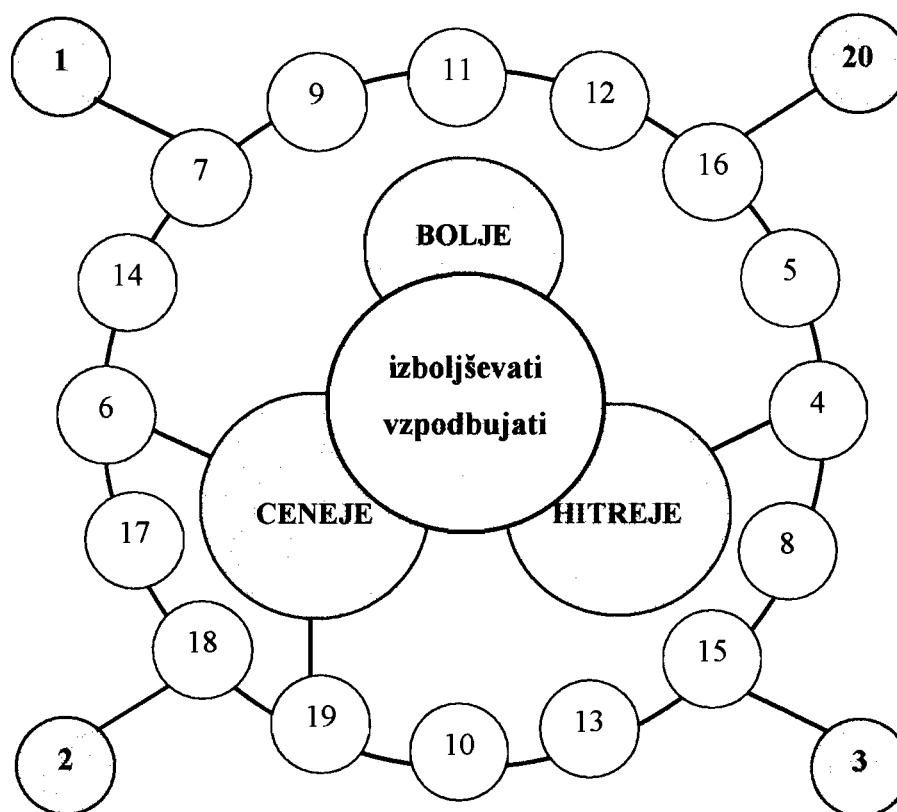
<sup>6</sup> angl. »European Foundation for Quality Management«; v literaturi najdemo pogosto tudi kratico EQA – »European Quality Award«, ki pomeni evropska nagrada za kakovost

Model je standardiziran, kar pomeni, da so merila, njihove uteži, vprašanja in navodila za točkovanje vnaprej določeni. Namen modela je v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti.

### 3.3 Metoda dvajsetih ključev

Metoda 20-ih ključev, ki so jo poleg množice podjetij in drugih organizacij po vsem svetu uvedla tudi številna slovenska podjetja, je le-tem lahko v veliko pomoč, saj omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh področij delovanja podjetja.

**Slika 3.2** Sistem 20-ih ključev s štirimi nosilnimi ključi



Vir: Dulc 2003, 65

Sistem, ki podjetju dolgoročno zagotavlja uspešen razvoj, ponuja 20 med seboj skladno povezanih ključev, razvrščenih na pet ravni. Prva, osnovna, predstavlja začetno kakovost, peta, najvišja, pa simbolizira odličnost v svetovnem merilu. Sistem merjenja in ocenjevanja je za vse organizacije enak. Podjetje oceni kako je na posameznem ključu uspešno in tako dobi skupno število točk med 20 in 100.

Metoda je praktična in omogoča vzpostavitev pogojev in kulture prilagodljivih delovnih mest in delovnih skupin v smislu *bolje*, *hitreje* in *ceneje* (glej sliko 4). Osredotočena je na proces stalnih izboljšav z vključevanjem ustvarjalnosti vseh zaposlenih.

Japonski strokovnjak Iwao Kobayashi (2003, 15) trdi, da metoda temelji na razvoju in uporabi timskega dela na vseh nivojih podjetja z naslednjimi cilji:

- izboljšati konkurenčnost podjetja,
- izboljšati kakovost proizvodov, procesov in storitev,
- povečati učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih,
- vključevanje in razvoj dobaviteljev,
- upoštevati interese lastnikov, zakonodaje in širše skupnosti.



#### 4 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Nasprotja med nezadržano silo, ki si prizadeva za doseganje daljnosežnih konkurenčnih zmožnosti, in neomajnim finančno-računovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, so privedla do oblikovanja nove sinteze: uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. Balanced Scorecard ali BSC). Ta ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti. Uporaba le teh kazalnikov je neprimerna za vodenje in oceno poti, na katero se morajo podati podjetja informacijske dobe, da ustvarijo prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnoteženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije (Kaplan, Norton 2000, 19-20).

Kaplan in Norton sta razvila BSC z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Bistvo te metode je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki (merili), ki so razvrščeni v štiri skupine:

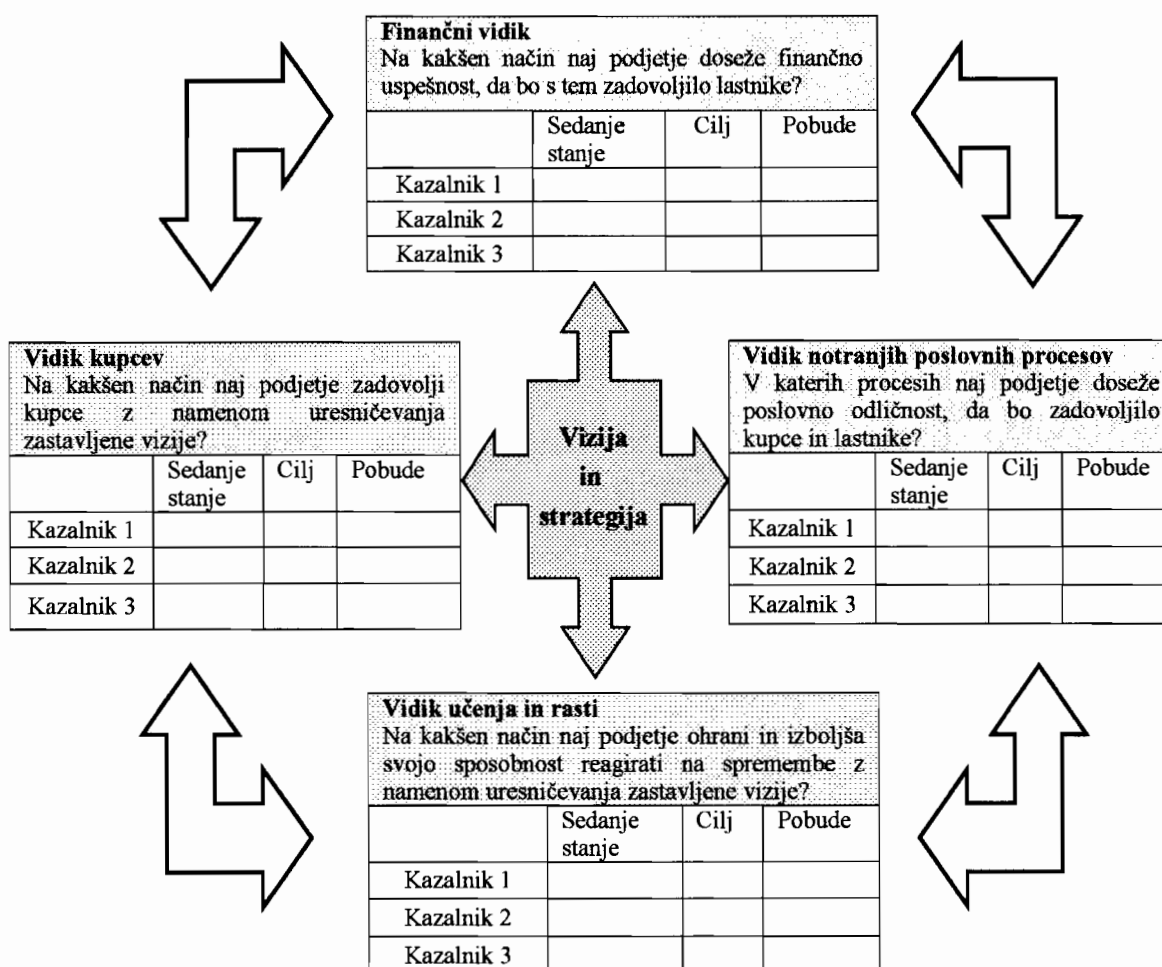
- *finančni kazalniki* kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja;
- *kazalniki odnosa do kupcev* omogočajo managerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih;
- *kazalniki notranjih poslovnih procesov* so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja ter
- *kazalniki učenja in rasti* so kazalniki, ki odražajo sposobnosti zaposlenih ter kakovost tistih sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za učenje in rast.

Podrobneje sem se osredotočila na kazalnike v naslednjih podpoglavjih, kjer vsak vidik obravnavam in opisujem posebej.

Za BSC je značilen sistem medsebojno povezanih kazalnikov, cilj in pobud, ki so medsebojno povezani v verigo vzrokov in posledic tako, da skupaj tvorijo uravnoteženi sistem štirih ključnih vidikov poslovanja podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja. Povezanost štirih vidikov v enovit sistem preverjanja in merjenja uspešnosti, uporabljajo podjetja za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Povezava se kaže v tem, da sistem omogoča s stališča štirih vidikov uvedbo konsistentnega spleta kazalnikov, ki služijo namenom presoje

uspešnosti izvajanja strategije in s tem tudi uresničevanja vizije podjetja. Povezanost med vizijo in strategijo podjetja ter sistemom uravnoveženega spleta kazalnikov prikazuje spodnja slika.

**Slika 4.1** Uravnoveženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Manzin 2005, 462

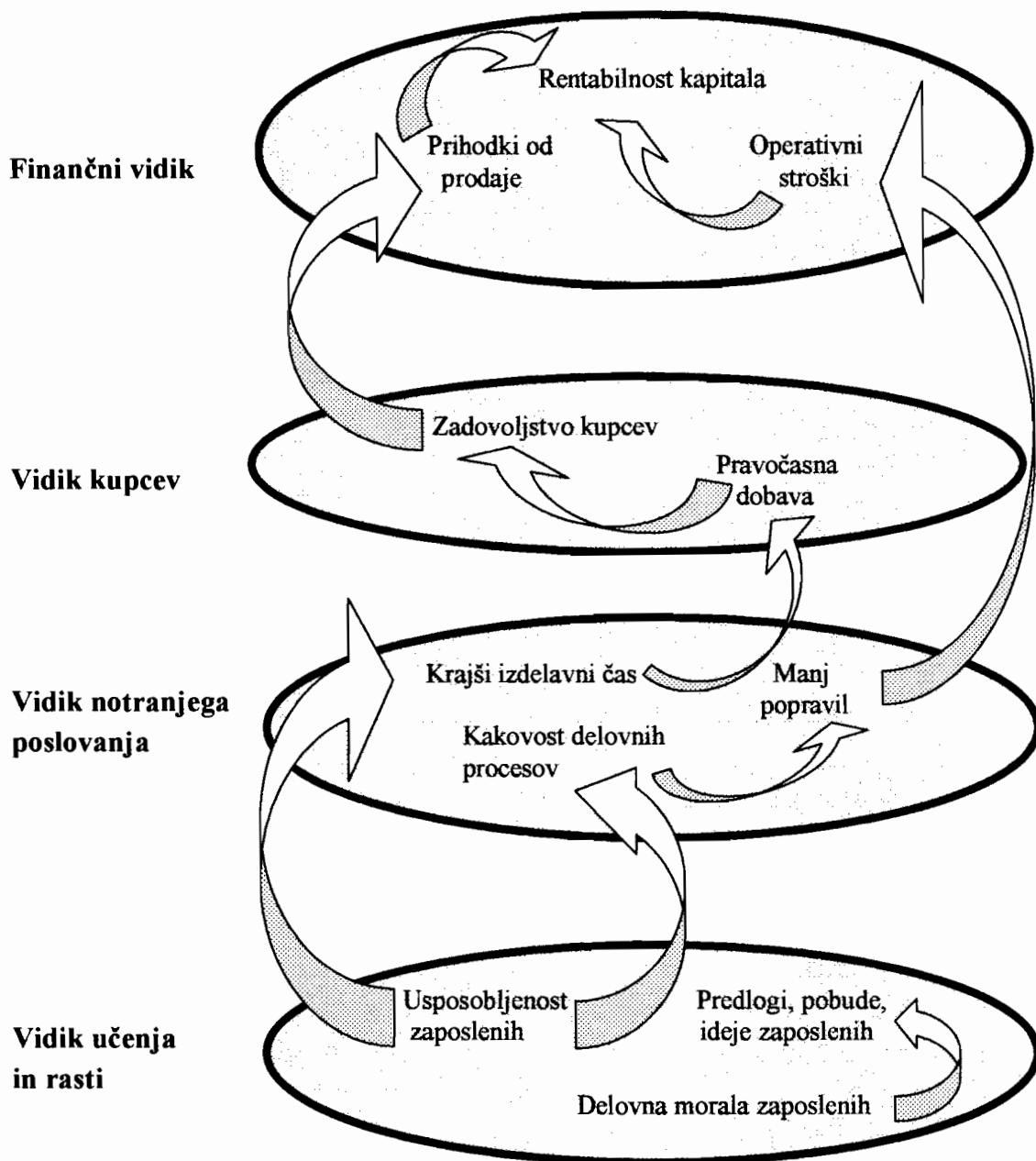
Če povzamemo vse skupaj, gre pri uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti za *pretvarjanje vizije in strategije podjetja v cilje in kazalnike* v okviru uravnoveženega zbira vidikov. V sistem so vključeni kazalniki zelenih rezultatov ter procesov, ki bodo vodili proti zelenim prihodnjim rezultatom (Kaplan, Norton 2000, 41).

Podjetja morajo izbrati za BSC sistem od 15 do 25 povezanih finančnih in nefinančnih kazalnikov, združene v štiri vidike. Med temi najdemo tiste, ki imajo (Kaplan, Norton 2000, 173):

- *diagnostični namen* - služijo za nadzor poslovanja in opozarjanje na dogodke, ki zahtevajo takojšnjo pozornost, ter
- *strateški namen* - določajo strategijo za konkurenčno odličnost podjetja.

Pri modelu uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti gre za to, da je strategija podjetja zbirka hipotez o *vzrokih in posledicah*.

**Slika 4.2** Veriga vzrokov in posledic v uravnoveženem uspehu



Vir: Manzin 2005, 464

Vzročno-posledična razmerja lahko opišemo z zaporedjem stavkov če-potem. Ustrezno sestavljen sistem kazalnikov mora izražati strategijo poslovne enote prek zaporedja vzročno-posledičnih razmerij. V merilnem sistemu morajo biti jasna razmerja (hipoteze) med cilji (in kazalniki) različnih vidikov, da jih lahko v organizacijah ustrezno uporabljajo in jih potrdijo. Zaporedje vzrokov in posledic naj bi prežemalo vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti. Merilni sistem mora opredeliti in jasno izražati zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki merjenja rezultatov in gibalni uspešnosti. Vsak kazalnik sistema mora biti člen v *verigi vzročno-posledičnih razmerij*, ki organizaciji posreduje pomen strategije poslovne enote (Kaplan, Norton 2000, 41-42, 159).

Slika 4.2 ponazarja sistem izpolnjevanja določenih ciljev posameznega vidika, vse dokler niso izpolnjeni vsi cilji v sistemu. Če se poglobimo v zgornjo shemo, imamo na vrhu sistema cilje finančnega vidika. Povečanje donosnosti sredstev je lahko posledica povečanih prihodkov zaradi zvestobe zadovoljnih kupcev. Ena poglobitnih želja kupcev je pravočasnost dobav. Ta je zagotovljena s kakovostjo procesov in s kratkim izdelavnim časom. Na to pa vplivajo zmožnosti in znanje zaposlenih. Tako se vzpostavi celotna veriga vzročno posledičnih razmerij skozi vse štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov.

Hočevar ([http://www.zls.zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hočevar.pdf](http://www.zls.zveza.si/RL_3_2003_Hočevar.pdf))\_navaja določene prednosti, ki jih prinaša BSC metoda. Ena izmed njih je prav gotovo ta, da jo lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Vendar različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov, kateri morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi. Ostale prednosti so:

- *povezanost* (usklajevanje številnih navidezno ločenih, v resnici pa medsebojno odvisnih področij konkurenčnega poslovanja),
- *nefinančni kazalniki* (managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja),
- *uresničevanje strategije* (bistvo metode BSC je strategija, in ne nadzor),
- *uporabnost* (uporabniki informacij, ki jih daje metoda BSC, so tako notranji kot zunanji).

Seveda ima metoda poleg prednosti tudi slabosti, ki se jih moramo zavedati:

- *novosti* (v teoriji in tudi v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike, sedaj morajo podjetja samo dopolniti obstoječe merjenje),
- *nepopolnosti* (kazalniki niso popolni),

- *obsežnosti* (težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi).

Če strnemo, je uravnoteženi sistem kazalnikov managerski sistem, katerega bistvo je celovito prikazati uspešnost poslovanja podjetja s spletom medsebojno dopolnjujočih se kazalnikov, ki so tako finančne kot nefinančne narave, povezanih v štiri vidike.

#### 4.1 Finančni vidik

Finančni cilji so dolgoročni cilji organizacije – zagotoviti izjemne donose kapitala, vloženega v enoto. Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov ni v nasprotju s tem pomembnim ciljem, saj ta pristop lahko določi finančne cilje ter jih prilagodi poslovnim enotam na različnih stopnjah rasti in življenjskega cikla (faza rasti, zrelosti ter upadanja). Sistem omogoča, da vodstva poslovnih enot opredelijo ne samo kazalnik, s katerim bodo merila dolgoročen uspeh organizacije, ampak tudi spremenljivke, ki so najpomembnejše pri ustvarjanju dolgoročnih ciljev poslovanja in njihovem vodenju. Gibala finančnega vidika so prilagojena panogi, konkurenčnemu okolju in strategiji poslovne enote (Kaplan, Norton 2000, 71).

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc 1998, 498). Kazalniki, ki najbolj pojasnjujejo uspešnost podjetja z denarnimi enotami, so:

- dobiček iz poslovanja,
- dobičkonosnost kapitala (ROE<sup>7</sup>),
- dobičkonosnost sredstev (ROA<sup>8</sup>),
- dobičkonosnost prihodkov,
- ekonomska dodana vrednost (EVA),
- rast prodaje in
- ustvarjanje denarnih pritokov.

Zadnji trije naštetih kazalniki spadajo med alternativna računovodska merila uspešnosti.

Organizacija mora pri oblikovanju BSC sistema najprej začeti z opredeljevanjem finančnega vidika, ki je pozicioniran na vrhu verige vzročno-posledičnih povezav. V večini organizacij lahko finančna področja (povečanje prihodkov, obvladovanje

---

<sup>7</sup> angl. »Return on Equity«, tu gre za rentabilnost kapitala

<sup>8</sup> angl. »Return on Assets«, tu gre za rentabilnost sredstev

stroškov in produktivnosti, pospeševanje izrabe sredstev ter zmanjšanje tveganj) zagotovijo potrebne povezave prek vseh štirih vidikov sistema. V bistvu gre za to, da so vsi cilji in kazalniki ostalih treh vidikov povezani z doseganjem enega ali več ciljev finančnega vidika. Doseganje finančnih ciljev, kot je doseganje velikega donosa kapitala, vloženega v posel, izhaja predvsem iz interesov lastnikov. Ti predstavljajo temeljno interesno skupino podjetja, saj brez njihovega finančnega vložka tudi samo podjetje ne bi obstajalo.

#### 4.2 Vidik kupcev

Znotraj vidika poslovanja s strankami podjetja opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Ti segmenti predstavljajo vire, ki bodo prispevali prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Ta vidik omogoča uskladitev osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, ter izrecno opredelitev in merjenje ponudb, ki jih podjetje posreduje ciljnim segmentom in trgom. Ponudbe so nekakšna gibala, vnaprejšnji kazalniki rezultatov na področju poslovanja s strankami (Kaplan, Norton 2000, 73).

Kazalniki odnosa do kupcev omogočajo managerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih. Ne glede na dejavnost in proizvod, izbere vsako podjetje bolj ali manj med istimi petimi osnovnimi kazalniki, ki jih prilagodi ciljnim skupinam strank. To so *splošni oziroma osnovni kazalniki*, ki so povezani z odzivi strank:

- tržni delež<sup>9</sup>,
- delež ohranjanja starih strank<sup>10</sup>,
- delež pridobivanja novih strank<sup>11</sup>,
- zadovoljstvo strank<sup>12</sup> in
- dobičkonosnost strank<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu

<sup>10</sup> spremlja absolutno ali relativno stopnjo po kateri poslovna enota vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami

<sup>11</sup> meri absolutno ali relativno stopnjo po kateri poslovna enota privablja nove stranke/posle

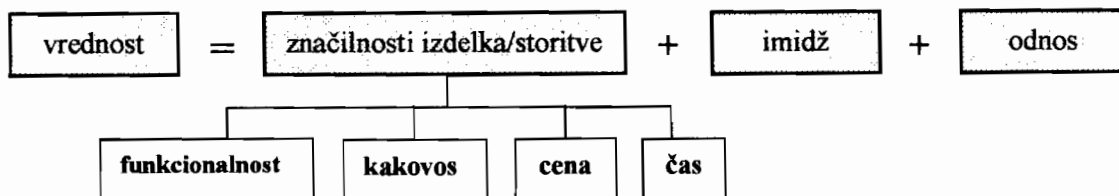
<sup>12</sup> ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe

<sup>13</sup> meri čisti dobiček od stranke/segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke

Čeprav se ponudbe glede na posamezne panoge in različne tržne segmente znotraj panog razlikujejo, lahko opazimo skupne značilnosti ponudb (Kaplan, Norton 2000, 82):

- lastnosti proizvodov in storitev (cena, uporabnost, kakovost, edinstvenost),
- odnos do kupcev (čas dostave, zadovoljstvo kupcev),
- podoba in ugled podjetja.

**Slika 4.3** Splošen model ponudbe



Vir: Kaplan, Norton 2000, 83

Z izbiro *specifičnih oziroma strateških* ciljev in kazalnikov v teh treh kategorijah, ki jih prikazuje tudi zgornja slika, lahko managerji usmerijo pozornost svoje organizacije na zagotavljanje ponudbe z višjo vrednostjo svojim ciljnim segmentom strank.

Če se poglobimo v vidik poslovanja s strankami, lahko govorimo tudi o *represntativnih kazalnikih*, ki se nanašajo na to kaj lahko podjetje stori ta kupca:

- čas (čas od ideje oziroma ugotovljene potrebe do trženja novega izdelka, hitrost in zanesljivost odziva na povpraševanje, zanesljivost dobavnih rokov, čas za izvedbo storitve, dnevi zastaranja);
- kakovost (število pritožb kupcev, število reklamacij v času garancij, izdatki za garancije);
- inovativnost (število izboljšanih proizvodov ali storitev, število novih proizvodov ali storitev, število ur razgovorov z odjemalci).

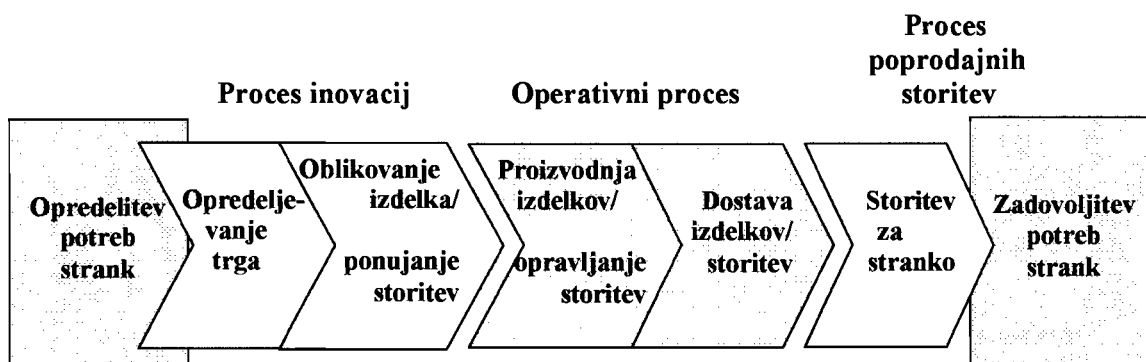
#### 4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Nefinančni kazalci presojanja uspešnosti poslovanja, ki pridobivajo na pomenu, so predvsem kazalci, ki merijo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Če te kazalce povežemo z zahtevo, da naj podjetja opravljajo predvsem tiste aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti proizvoda, lahko brez bojazni, da bi povzročili terminološko zmedo, te kazalce obravnavamo tudi kot kazalce, s katerimi presojamo uspešnost poslovanja. Povečanje učinkovitosti namreč znižuje

stroške poslovanja, kar pa ob nespremenjenih ostalih okoliščinah vodi do povečanja uspešnosti poslovanja (Tekavčič 1995, 73).

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja. Včasih se zdi, kakor da se notranji poslovni procesi tičejo le proizvodnje, vendar to ni res. Notranji poslovni procesi so vsi procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj. Poslovodstva podjetij potrebujejo informacije o stroških, ki se nanašajo na obdobje pred in tiste po proizvodnji izdelka. Vsi ti stroški so zelo pomembni za ocenjevanje dobičkonosnosti proizvodov. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost proizvoda oziroma storitve podjetja, oblikujejo verigo medsebojno povezanih dejavnosti, ki ji pravimo *veriga vrednosti* ([http:// www. zls. zveza. si/ RL\\_ 3\\_ 2003\\_ Hočevar. pdf](http://www.zls.zveza.si/RL_3_2003_Hočevar.pdf)), katero prikazuje spodnja slika.

**Slika 4.4** Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton 2000, 105

Model verige vrednosti vsebuje tri procese:

- *proces inovacij* – tu gre najprej za izvajanje tržnih raziskav, oddelek R&R<sup>14</sup> pridobiva informacije o trgih in strankah, ki so osnova za oblikovanje in razvoj izdelkov (možni kazalniki: število potencialnih/dejanskih novih trgov, segmentov ali niš, odstotek prodaje novih proizvodov v skupni prodaji);

<sup>14</sup> Raziskave in razvoj – oddelek, ki izvaja raziskave o potencialnih trgih in segmentih strank na novo zasnovanega proizvoda, katera tehnologija in zmogljivosti bodo potrebne za njegovo proizvodnjo, katere bodo morebitne preference kupcev,...



- *operativni proces* - začne se s sprejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki; poudarjen je pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne dostave konkretnih izdelkov ali storitev konkretnim strankam (možni kazalniki: povprečni nastavitveni časi, stroški popravil, produktivnost dela, število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč);
- *proces poprodajnih storitev* – ta faza se nanaša na izdajanje jamstev in popravila, popravljanje napak in obravnavo vračil ter obdelavo plačil (možni kazalniki: odstotek odpadkov od celotnega obsega materiala, delež terjatev v prodaji).

#### 4.4 Vidik učenja in rasti

Kazalniki učenja in rasti so zadnji kazalniki poslovanja v metodi BSC, vendar nič manj pomembni od drugih. Podpirajo preostale troje, saj zmožnost za doseganje postavljenih finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov, je odvisna od sposobnosti učenja in rasti organizacije (Kaplan, Norton 2000, 155).

Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Razvoj podjetja ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter morale in motivacije. V dobi, v kateri so bistvenega pomena nenehne izboljšave procesov in odnosov do strank, morajo biti naložbe v razvoj zaposlenih razumljene kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek.

*Splošni oz. osnovni kazalniki merjenja učinka zaposlenih:*

- ohranjanja zaposlenih<sup>15</sup> (odstotek zamenjav na ključnih delovnih mestih),
- produktivnosti zaposlenih<sup>16</sup> (prihodki na zaposlenega),
- zadovoljstva zaposlenih<sup>17</sup>.

Potem ko se podjetje odloči za splošne (zgoraj navedene) kazalnike, mora opredeliti tudi *gibala*, ki so značilna za posebne situacije, ta pa so:

- sposobnosti zaposlenih (proces usposabljanja poteka: ugotavljanje potreb po specifičnih znanjih in spretnostih, oblikovanje ciljev in načrta programov usposabljanja, ovrednotenje uspešnosti te-teh);

<sup>15</sup> Bistvo tega kazalnika je, da v organizaciji dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene, saj vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije.

<sup>16</sup> Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.

<sup>17</sup> Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. V organizaciji se lahko doseže visoka raven zadovoljstva strank, če le-tem strežejo zadovoljni zaposleni.

- tehnološka infrastruktura (tehnologija, baze podatkov, programska oprema, ki nam omogoča dobre informacije o strankah, notranjih procesih, finančnih posledicah odločitev);
- prijetno delovno okolje (svoboda pri sprejemanju odločitev, motiviranje in spodbujanje, usklajevanje osebnih ciljev s cilji organizacije).

## 5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V AGENCIJI KRAVOS

V tem poglavju sem se osredotočila na izbiro med seboj povezanih kazalnikov za podjetje Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p., katero je bilo predstavljeno že v drugem poglavju. Vodstvo podjetja lahko z metodo BSC izboljša svoje odločanje in poslovanje na spremenjenem konceptu, ki ga doslej še ni uporabljalo. Ker metoda obravnava štiri vidike, preko katerih so zajeta stališča glavnih interesnih skupin, menim, da lahko uporaba le-te prispeva k povečanju uspešnosti podjetja nasploh.

### 5.1 Finančni vidik

#### 5.1.1 Pregled stanja

Ta vidik nam postavlja vprašanje: *kako bomo zadovoljili stranke, da bomo izpolnili pričakovanja lastnikov?* Bistvo tega vidika je v tem, da najdemo ustrezen način, da bi dosegli čim večji dobiček ob čim manjši potrošnji sredstev ter čim manjši obremenitvi zmogljivosti, obenem pa čimbolj uresničevali zahteve potrošnikov.

V agenciji Kravos se za ugotavljanje uspešnosti poslovanja uporablja računovodski model, pri katerem se rabijo ugotovitve analize računovodskih izkazov. Te nam podajo informacije o preteklem finančnem stanju ter poslovni uspešnosti podjetja. Analiza poslovanja podjetja obsega izkaz uspeha, bilanco stanja in iz njiju izpeljane različne kazalnike.

Informacije o poslovanju so pridobljene na tri osnovne načine, in sicer:

- *Z vodoravno analizo*, kar pomeni primerjavo podatka z istovrstnim podatkom iz preteklega obdobja. Vse postavke v izkazu uspeha in bilanci stanja se primerjajo z istovrstnimi postavkami v enakem preteklem obdobju. Tako lahko 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 uspeha se izrazi kot odstotek od celotnih prihodkov ali odhodkov.
- S pomočjo *finančnih kazalcev* oziroma koeficientov, ki so izračunani na osnovi podatkov iz obeh temeljnih računovodskih izkazov. V agenciji Kravos se kazalniki in kazalci izračunavajo tako, kot to določa 29. Slovenski računovodski standard (Slovenski računovodski standardi, 2001, 208 – 218).

Spodnja tabela prikazuje katere računovodske kazalnike uporabljajo v računovodstvu podjetja za finančno analizo poslovanja.

**Tabela 5.1** Obstoječi sistem kazalnikov v agenciji Kravos

<b>Vrste kazalnikov</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b><i>Kategorije izida</i></b> (zneski v 1000 SIT)		
EBITDA (izid ped davki, obrestmi, amortizacijo in odpisi)	47.442	72.586
EBIT (poslovni izid)	45.093	70.245
EBT (kosmati dobiček)	44.041	70.231
Izredni izid	/	-60
Finančni izid	- 1.052	46
<b><i>Kazalniki donosnosti</i></b>		
Kosmata dobičkonosnost kapitala	76,7 %	164,6 %
Proizvodnost sredstev	192,2%	297 %
Dobičkonosnost sredstev s katerimi je ustvarjen EBT	51,3%	111,5%
Dobičkonosnost sredstev s katerimi je ustvarjen EBIT	52,5%	111,5%
Dobičkonosnost sredstev s katerimi je ustvarjen EBITDA	55,3%	115,2%
<b><i>Kazalniki financiranja</i></b>		
Finančna neodvisnost (lastniškost financiranja)	0,63	0,97
<b><i>Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja</i></b>		
Zadolženost	1,76	2,87
Stopnja investiranja	0,55	0,74
Likvidnost – pospešeni koeficient	1,83	1,99
Likvidnost – kratkoročni koeficient	1,83	1,99
<b><i>Kazalniki obračanja in plačilne sposobnosti</i></b>		
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	13,4	11,1
Dnevi obračanja obratnih sredstev	169	118
Dnevi unovčevanja terjatev	108	64
Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	103	76
<b><i>Kazalniki gospodarnosti, produktivnosti in dohodkovnosti</i></b>		
Gospodarnost poslovanja	1,36	1,60
Kosmata dobičkonosnost skupnih prihodkov	26,7%	37,5%
Skupni prihodki na zaposlenega (znesek v 1000 SIT)	46.735	40.854
Kosmati dobiček na zaposlenega (znesek v 1000 SIT)	12.476	15.334
Dodana vrednost na zaposlenega (znesek v 1000 SIT)	18.189	19.638
Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega (znesek v 1000 SIT)	396	316
Povprečna mesečna plača na zaposlenega (znesek v 1000 SIT)	269	215

Vir: Poslovno poročilo Zavarovalniškega zastopanja Miran Kravos s.p. za leto 2004 in 2005

Za lažje razumevanje zgornje preglednice, bom v nadaljevanju na kratko opisala (povzeto po: Hočevar, 2003, 235-269) glavne navedene kazalnike.

*Dobiček pred davki in obrestmi* oz. *EBIT* je vrsta poslovnega izida, ki se v analizah pogosto uporablja za primerjavo uspešnosti med podjetji z različnimi načini financiranja (ter iz tega izhajajočimi različnimi zneski obresti) ter različnim davčnim bremenom (pogosto tudi kot posledica različnega načina financiranja).

*Dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo* ali na kratko *EBDIT* je vrsta poslovnega izida, ki v analizah poleg primerjave uspešnosti med podjetji z različnimi načini financiranja (ter iz tega izhajajočimi različnimi zneski obresti), ter različnim davčnim bremenom (pogosto tudi kot posledica različnega načina financiranja in amortiziranja) upošteva tudi različne načine amortiziranja sredstev. Amortizacijo se izloča zaradi subjektivnega vpliva posloводства na ta parameter. Tako izračunan kazalec se mnogokrat uporablja kot aproksimacija denarnega toka iz poslovanja (čeprav ni čisto natančna, ker ne upošteva sprememb v obratnem kapitalu).

*Finančna (ne)odvisnost* izraža razmerje med kapitalom in sredstvi družbe. Višji kot je praviloma, večje možnosti zadolževanja ima podjetje, vendar le, če zmore iz poslovnega izida pokrivati obresti.

Kazalnik *koeficient zadolženosti* kaže stopnjo zadolženosti oz. kolikšen del premoženja financirajo družbe z dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi in ne z lastnimi viri.

Najsplošnejše in najpogosteje uporabljeno merilo za ugotavljanje likvidnosti podjetja je *kratkoročni koeficient*. Predpostavlja se, čim večji je kazalnik, večja je sposobnost podjetja, da poravnava svoje račune. Kazalnik ponazarja le grobo sliko plačilne sposobnosti podjetja, ker ne obravnava likvidnosti posameznih sestavin kratkoročnih sredstev. Poleg kratkoročnega poznamo tudi *pospešeni koeficient*, ki je nekoliko natančnejši pri merjenju likvidnosti podjetja.

*Koeficient obračanja poslovnih sredstev* kaže na to, kako je podjetje sposobno z eno denarno enoto obratnih sredstev ustvariti poslovne prihodke.

*Gospodarnost poslovanja* kaže na uspešnost poslovanja iz dejavnosti podjetja, saj so iz tega izločeni finančni ter izredni prihodki in odhodki. Če uspe podjetju v nekem obdobju povečati vrednost tega kazalnika, pomeni, da je le-to z manjšimi odhodki ustvarilo enak oziroma večji prihodek z enakimi odhodki.

Poleg kazalnikov uspešnosti poslovanja spremljamo tudi kazalnike, ki merijo uspešnost z vidika zaposlenih, to so *prihodki na zaposlenega*, kazalnik *stroškov dela na zaposlenega*, kazalnik *plače na zaposlenega*, kazalnik *dodane vrednosti na zaposlenega* ter *dobiček na zaposlenega*.

### 5.1.2 Predlagani kazalniki

Za agencijo Kravos se mi zdijo najbolj primerni naslednji finančni kazalniki:

- dobičkonosnost kapitala,
- dobičkonosnost sredstev,
- dobičkonosnost prihodkov,
- delež dodane vrednosti v prodaji,
- rast prihodkov,
- rast dobička.

Na tej točki bi rada opozorila, da so nadaljnji izračuni okvirni (pri kazalnikih ROE, ROA ter ROS), saj sem imela pri objavi računovodskih izkazov omejen dostop s strani podjetja, kar se tiče kazalnikov izraženih brez upoštevanja davkov. Pri prvih treh zgoraj predlaganih kazalnikih sem razpolagala le z informacijami o kosmatemu dobičku. Sama sem določila 25 % davčno osnovo in na tej osnovi izračunala približen čisti dobiček za vključena leta (od leta 2003 do 2005) izračunavanja. Vseeno pa lahko zagotovim, da so se lastni izračuni precej približali dejanski računovodski situaciji v agenciji Kravos.

#### *Dobičkonosnost kapitala*

Lastniki kapitala v podjetju so zainteresirani za čim večjo dobičkonosnost, ki pomeni donose na vložena finančna sredstva lastnikov. Dobičkonosnost tega je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in lastniškim kapitalom. Lastniški kapital pripada v celoti lastniku (oziroma lastnikom, če je teh več), del celotnega dobička pa državi in sicer v višini davka od dobička. Dobiček prikazujemo v izkazu uspeha in je rezultat daljšega obdobja (npr. enega poslovnega leta), lastniški kapital pa je postavka bilance stanja in se nanaša na določen dan.

$$\text{Dobičkonosnost lastniškega kapitala (ROE)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni lastniški kapital}}$$

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala oz. ROE - Return on Equity, da družbi informacijo, koliko denarnih enot čistega dobička je ustvarila na eno denarno enoto kapitala. Pojasnjuje kako uspešno poslovodstvo upravlja s premoženjem lastnikov. V primeru agencije Kravos je lastnik sam vodja agencije, saj je organizacija ustanovljena v obliki samostojnega podjetnika. Dobičkonosnost kapitala je zmnožek treh komponent - dobičkonosnost celotnih prihodkov, obračanja sredstev ter razmerja med sredstvi in kapitalom, ki izraža finančno tveganje. Kazalnik ROE je odvisen od strukture financiranja. Višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večjo zadolženost podjetja. Opozoriti velja, da kazalnik kaže dobičkonosnost kapitala po knjigovodski vrednosti.

**Tabela 5.2** Dobičkonosnost kapitala od leta 2003-2005

	2003	2004	2005
Čisti dobiček	11.730.000	52.673.000	33.030.000
Povprečni lastniški kapital	24.521.000	60.808.000	54.025.000
ROE	0,4783	0,8662	0,6113
<b>Koeficient ROE</b>	<b>47,83 %</b>	<b>86,62 %</b>	<b>61,13 %</b>

Vir: lasten izračun

V tabeli 5.2 so prikazani podatki ROE kazalnika za obravnavan primer podjetja. Ta kaže, da je 100 enot vloženega kapitala v letu 2003 podjetju prineslo 47,83 enote dobička, leta 2005 pa 61,13. Najvišja vrednost kazalnika je znana za leto 2004, in sicer 86,62 enote dobička.

*Dobičkonosnost sredstev*

Dobičkonosnost sredstev je kazalnik, ki nam pove kako podjetje upravlja z vsemi viri sredstev in ne le z lastniškim kapitalom. Interes uspešnega gospodarjenja s sredstvi tiči predvsem pri poslovodstvu. Kazalnik donosnosti sredstev ali ROA - Return on Assets, kaže razmerje med čistim dobičkom in sredstvi. Organizaciji pove, koliko denarnih enot čistega dobička je ustvarila na eno denarno enoto sredstev. Z drugimi besedami: pove, koliko dobička podjetje zasluži z obstoječimi sredstvi. Višji kot je, boljše je. V primerjavi z dobičkonosnostjo kapitala je kazalnik dobičkonosnost sredstev ustrežnejši pri ocenjevanju uspešnosti delovanja poslovodstva, ker se v njem v manjši meri odraža vpliv strukture financiranja.

$$\text{Dobičkonosnost sredstev (ROA)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}}$$

Spodnja preglednica prikazuje kazalnik dobičkonosnosti sredstev, kateri kaže, da je v agenciji Kravos 100 enot vloženih sredstev v letu 2003 prineslo 32,71; v naslednjem letu 58,43; v letu 2005 pa 40,53 enot dobička.

**Tabela 5.3** Dobičkonosnost sredstev od leta 2003-2005

	2003	2004	2005
Čisti dobiček	11.730.000	52.673.000	33.030.000
Povprečna sredstva	35.866.000	90.151.000	81.488.000
ROA	0,3271	0,5843	0,4053
<b>Koeficient ROA</b>	<b>32,71 %</b>	<b>58,43 %</b>	<b>40,53 %</b>

Vir: lasten izračun

### *Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja*

Podoben kazalnik prejšnjima dvema je dobičkonosnosti prihodkov oziroma ROS – Return on Sale, predstavlja razmerje med čistim dobičkom in prihodki iz poslovanja. Izračunava se ga po modelu spodnje enačbe.

$$\text{Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja (ROS)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Poslovni prihodki}}$$

**Tabela 5.4** Dobičkonosnost poslovnih prihodkov od leta 2003-2005

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Čisti dobiček	11.730.000	52.673.000	33.030.000
Prihodki iz poslovanja	107.004.000	187.057.000	164.883.000
ROS	0,1096	0,2816	0,2003
<b>Koeficient ROS</b>	<b>10,96 %</b>	<b>28,16 %</b>	<b>20,03 %</b>

Vir: lasten izračun

Kot je razvidno iz zgornje tabele so v podjetju leta 2003 ustvarili 10,96 enot dobička, naslednje leto 28,16 ter v letu 2005 20,03 enote dobička na vsakih 100 SIT poslovnih prihodkov.

### *Delež dodane vrednosti v prodaji*

V literaturi sem zasledila, da je v zahodnem svetu pogost kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja delež dodane vrednosti podjetja v kosmati vrednosti prodaje. Kazalnik izračunan za leta 2003, 2004 in 2005 v podjetju Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p je prikazan spodnji tabeli.

**Tabela 5.5** Delež dodane vrednosti v prodaji od leta 2003-2005

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Dodana vrednost	30.001.000	89.942.000	64.207.000
Prihodki od prodaje	106.999.000	184.834.000	164.883.000
<b>Delež dodane vrednosti v prodaji</b>	<b>28,00 %</b>	<b>48,70 %</b>	<b>38,90 %</b>

Vir: lasten izračun

Kazalnik delež dodane vrednosti v prihodkih nam pove, kolikšen delež predstavlja novo ustvarjena vrednost v prihodkih od prodaje.



### *Kazalnik rasti prihodkov*

Prihodki so nasprotje odhodkov, a skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid podjetja v nekem obdobju. Večino prihodkov lahko opredelimo kot prodajno vrednost prodanih količin. Delimo jih na *redne*, to so poslovni ter finančni, in na *izredne*, kamor spadajo vsi ostali prihodki (prihodki iz prejšnjih let, dobiček iz prodaje osnovnih sredstev, odpisi obveznosti iz prejšnjih let, izterjane odpisane terjatve iz prejšnjih let in podobno).

Prihodke agencije Kravos prikazuje tabela 5.6. Iz te je razvidno, da so se v letu 2004 povečali za 79.990.000 SIT glede na prihodke iz prejšnjega leta. V letu 2005 pa so se znižali, in sicer za 22.137.000 SIT, če jih primerjamo z letom 2004.

**Tabela 5.6** Prihodki od leta 2003-2005

leto 2003		leto 2004		leto 2005	
Redni prihodki	Izredni prihodki	Redni prihodki	Izredni prihodki	Redni prihodki	Izredni prihodki
107.071.000	52.000	187.113.000	/	164.976.000	/
<b>Skupaj prihodki: 107.123.000</b>		<b>Skupaj prihodki: 187.113.000</b>		<b>Skupaj prihodki: 164.976.000</b>	

Vir: lasten izračun

Rast prihodkov se nanaša na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgov, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen produktov (Kaplan, Norton 2000, 61).

### *Kazalnik rasti dobička*

Do podatka, koliko znaša čisti dobiček nekega podjetja, pridemo po zgledu spodnjega izračuna.

$$\begin{aligned} & \text{Prihodki iz poslovanja} \\ & - \text{Odhodki iz poslovanja} \\ & \text{-----} \\ & = \text{Poslovni dobiček pred obresti in davkom} \\ & - \text{Prilagojeni davek} \\ & \text{-----} \\ & = \text{Čisti poslovni dobiček} \end{aligned}$$

Čisti dobiček agencije sem primerjala med leti in sledila njegovi rasti. Ta kazalnik nam pokaže za organizacijo Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. podobne rezultate kot pri prejšnjih indikatorjih. Leto 2004 je najuspešnejše, saj podjetje dosega kar 52.673.000 SIT čistega dobička, sledi mu leto 2005 s 33.030.000 SIT ter leto 2003 s

11.730.000 SIT čistega dobička. Do leta 2004 je dobiček naraščal in dosegel vrhunec, lani pa so zaznali padec.

## **5.2 Vidik poslovanja s strankami**

### **5.2.1 Pregled stanja**

Vidik poslovanja s strankami obravnava *kakšni naj bomo v očeh strank, da bomo uresničili svojo vizijo*. Vsako podjetje se mora zavedati pomena, ki ga ima zadovoljstvo kupcev za uspešno poslovanje le-tega. Zadovoljni odjemalci namreč kupujejo več, so manj občutljivi na cene in prej postanejo zvesti organizaciji. Gre predvsem za vpliv zadovoljstva, v povezavi z drugimi dejavniki, na končni dobiček podjetja, ki je cilj vseh. Predpogoj za doseganje zadovoljstva strank je celovita kakovost v podjetju, ki jo mora zaznati vsak potrošnik. Kakovostna storitev bo vodila do zadovoljstva, verjetna posledica tega pa je tudi zvestoba kupcev. Tako se kazalnik zadovoljstva strank povezuje z ostalimi pokazatelji.

Za primer Zavarovalniškega zastopanja Miran Kravos s.p. sem opravila anketo (glej anketni vprašalnik v prilogi 1) o zadovoljstvu strank te organizacije. Na osnovi pridobljenih rezultatov lahko povem, da so v večini zares zadovoljne. Ostajajo ji zveste tudi, če nima najcenejših pogojev sklepanja zavarovanj predvsem avtomobilskih, če primerjamo s konkurenco. Toda zavarovanci se ne pritožujejo, saj so storitve zelo kakovostne in jih ne razočarajo. Predvsem so pohvale vredne nekatera zavarovanja kot so avto asistenca, fondpolica ter nezgodno zavarovanje otrok. K večanju zadovoljstva strank pripomorejo razna praktična darila (npr. senčniki, majice z logotipom, čajne skodelice, okvirji za registrske tablice), s katerimi jih obdarujejo in jih vključujejo v različne nagradne igre. Tako so stranke zadovoljne in istočasno promovirajo ime agencije.

### **5.2.2 Predlagani kazalniki**

V vidiku poslovanja s strankami bi predlagala naslednje kazalnike:

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

#### *Ohranjanje strank*

Eden izmed kazalnikov, ki prikazuje uspešnost poslovanja neke organizacije je ohranjanje strank. Ni dovolj stranko pridobiti, temveč obdržati. Umetnost je v ustvarjanju in ohranjanju dolgoročnih, tesnih in medčloveških odnosov prodajalca s kupcem. Ker so storitve nesnovne in nevidne, je zveza med ponudnikom in odjemalcem

toliko bolj pomembna kot pri prodaji izdelkov, saj se dogajanje osredotoča na njuno dogovarjanje o izvedbi storitve. Stopnja ohranjanja strank v izbranem podjetju je visoka. Stranke so ji zveste že vrsto let. To jim uspeva, ker se skušajo čim bolj prilagoditi potrebam kupcev. S tem je povezana kakovost opravljenih storitev ter dodajanje njihove vrednosti. Ponudba mora biti zanimiva za odjemalce ter drugačna od konkurence. Storitve morajo vsebovati določene prednostne lastnosti, ki pritegnejo stranke, da ostajajo vdane organizaciji.

#### *Pridobivanje strank*

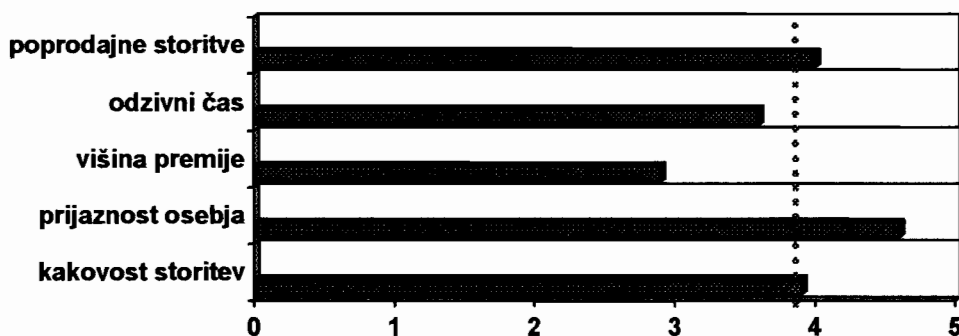
Podjetje mora skrbeti tudi za pridobivanje vedno novih strank. Poleg tega, da ohranja dolgoročne zveze s stalnimi strankami, mora širiti svoj krog potrošnikov. Pri tem kazalniku igrajo bistveno vlogo priporočila, dobro ime podjetja ter ustrezna promocija. V agenciji Kravos si prizadevajo za vsako stranko, tudi za tisto, ki je le potencialna. K pridobivanju novih strank pripomore veliko promocija od ust do ust. Področje zavarovalništva je nasičeno s pestro ponudbo, vendar si agencija prizadeva povečevati odstotek poslovanja z novimi strankami (tako fizičnih kot pravnih oseb) iz leta v leto. Pogosto naletimo na posameznike, ki se zanimajo za informativne izračune za določeno vrsto zavarovanj. V takih primerih v agenciji odobrijo razne komercialne popuste, kar pritegne pozornost potencialne stranke. Na ta način jo motivirajo, da pristane k sklenitvi zavarovanja. Najugodnejši čas za pridobivanje novih strank je pred potekom tehničnega dovoljenja. Zastopnik običajno takrat obiše potencialno stranko.

#### *Zadovoljstvo strank*

Zadovoljstvo strank je temeljen kazalnik vidika poslovanja s strankami, zato sem ga podrobneje obravnavala. Opravila sem anketo (glej anketni vprašalnik v prilogi 1), kjer so zavarovanci podali oceno o njihovem zadovoljstvu za naslednje dejavnike: kakovost opravljenih storitev, prijaznost in ustrežljivost delovnega osebja, višine zavarovalnih premij, odzivni čas glede na povpraševanje po določenem zavarovanju, poprodajne storitve kot so svetovanje, nudenje informacij in podobno. Ocene so bile nanizane od 1 do 5, pri čemer predstavlja 1 zelo nezadovoljno, 5 pa zelo zadovoljno stranko. Anketa je bila izvedena pri naključno izbranih strankah, tako fizičnih kot pri predstavnikih pravnih oseb, pri posameznikih mlajše ter starejše generacije. Prav tako se nisem ozirala na spol anketirancev. Nekatere stranke, ki so sodelovale pri anketi so agenciji zveste že vrsto let, druge so jo komaj na novo spoznale. Iz zbranih podatkov sem dobila povprečne ocene za vsak dejavnik posebej, na koncu pa sem ugotovila splošno oceno zadovoljstva strank. Kriterij prijaznost in ustrežljivost delovnega osebja je dobil najvišjo oceno, in sicer v povprečju 4,6. Od vseh kriterijev so anketiranci najmanj zadovoljni z višino premij (ocena 2,9). Prav na ta dejavnik pa sama agencija nima vpliva, saj so to cenovni pogoji Zavarovalne družbe Adriatic Slovenica d.d. Ostali rezultati so sledeči: kazalnik

kakovost storitev je bil ocenjen s 3,9; odzivni čas s 3,6 ter poprodajne storitve s 4. Vse pridobljene ocene ankete so ponazorjene v spodnjem grafu.

Slika 5.1 Rezultati ankete o zadovoljstvu strank



Vir: lasten

Rezultati so spodbudni. Povprečna ocena zadovoljstva strank, katera vključuje ocene vseh dejavnikov znaša kar 3,80 (to ponazarja navpična prekinjena črta na grafu). Vodstvo je doseglo tako raven, kjer je večina zavarovancev zadovoljnih. Le to je odvisno od organizacije in kakovosti poslovnega procesa vsakega podjetja, ki je posledica znanja in zadovoljstva zaposlenih. V agenciji Kravos se zavedajo kaj vse je potrebno narediti, da bodo zavarovanci zadovoljni s celotno ponudbo, in da se zgoraj navedeni dejavniki med seboj tesno povezujejo. V dokaz so nam rezultati ankete. Raziskava zadovoljstva nam namreč omogoči, da strankam ponudimo tisto, kar si želijo in ne tisto, kar si mi mislimo, da si želijo. Prišla sem do ugotovitve, da izbrana organizacija pozna zaznavanje ter stališča svojih zavarovancev, zato ima možnost za boljše poslovne odločitve in prednost pred konkurenco. Ker ve, da zadovoljuje njihova pričakovanja in želje, lahko sprejema različne ukrepe, kateri bi obsegali izboljšave in s tem dosegali še večjo stopnjo zadovoljstva.

#### *Tržni delež*

Kot četrti kazalnik tega vidika sem izbrala tržni delež. Tržni delež posameznega udeleženca na trgu izračunamo na osnovi deleža posameznega udeleženca v prodaji upoštevanega proizvoda na upoštevanem trgu v določenem časovnem obdobju. Za agencijo Kravos so znani podatki o tržnih deležih: v letu 2003 so dosegali 6,16 % tržnega deleža, v sledečem letu 2004 je ta narasel na 8,79 %, v 2005 pa se je pa znižal na 6,21 %. Preko tega indikatorja lahko posredno odkrijemo tudi kakšna je uspešnost delovanja zavarovalnih zastopnikov. Ta vključuje njihov možen prispevek h kakovosti sklenjenega zavarovanja. Zastopniki so v bistvu izvajalci storitev. Pomembno je, da se ti zavedajo svoje odgovornosti pri delu. Značilnosti dobrega zastopnika segajo od

izboljševanja opravljanja storitev vse do ustrežljivosti. Odločilen je psihološki vidik, ki zajema komunikacijske ter retorične veščine. Vsak zastopnik mora stranki razložiti pogoje zavarovanja, kako ukrepati v primeru nastalega škodnega dogodka, kaj krije sklenjeno zavarovanje,... To stališče obsega strokovnost in profesionalnost. Osebnost lastnosti agenta pa morajo vključevati prijaznost, vljudnost ter fleksibilnost. Od vseh teh dejavnikov je odvisna priljubljenost zastopnikov pri strankah, posledično pa uspešnost njihovega delovanja. Večja kot je njihova uspešnost pri delu, večji tržni delež dosega podjetje.

### **5.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**

#### **5.3.1 Pregled stanja**

Pri vidiku notranjih poslovnih procesov si postavimo vprašanje: *v katerih poslovnih procesih se moramo odlikovati, da bomo zadovoljili svoje lastnike in stranke?*

Vsakdanje delo v pisarni pa tudi tisto, ki ga opravljajo zastopniki na terenu, poteka na osnovi upoštevanja »pravil igre« centrale Adriatic Slovenice d.d. v Kopru, ki določa pogoje sklepanja določenih zavarovanj, cenike, popuste, prenose bonusa,... Po njej se morajo ravnati vse ostale filiale, podružnice in poslovalnice v Sloveniji, kamor sodi tudi agencija Kravos. Slednja se v celoti podreja njenim zahtevam, določilom in pravilom. Glavno vodilo agencije predstavlja PE v Novi Gorici.

Med proučevanjem delovnih procesov, sem ugotovila, da vodstvo uprave Adriatic Slovenica d.d. premalo upošteva ostale filiale, podružnice in poslovalnice. Na agenciji Kravos se nad tem večkrat pritožujejo. Tudi sami imajo svoje zamisli in ideje o določenih stvareh, ki so kljub sporočanju v Koper premalo upoštevane. Zavarovalnica ima po Sloveniji verigo predstavništev. Njihove pritožbe ter zamisli bi morala skrbno upoštevati, saj vsako predstavništvo predstavlja delež celote. S podrejenimi bi morali imeti pristnejši odnos in jim večkrat prisluhiniti, kajti prav ti neposredno sklepajo zavarovanja. Na ta način bi bil pretok informacij boljši in tudi želje ter pričakovanja strank bi bolje poznali.

#### **5.3.2 Predlagani kazalniki**

Za vidik notranjih poslovnih procesov bi predlagala sledeče kazalnike:

- produktivnost dela,
- število pritožb,
- povprečen čas izvedbe storitve,
- število ponujenih novih storitev.

### *Produktivnost dela*

Produktivnost na delovnem mestu definiramo kot količino proizvodov, ki jih proizvede normalno izurjen delavec v določenem času ob normalnih pogojih dela. Pojavlja se vprašanje, ali pri produktivnosti dela upoštevati vse zaposlene v podjetju ali samo zaposlene v sami izvedbi storitev oziroma proizvodnji izdelkov. Zaradi enostavnosti izračuna se za ugotavljanje produktivnosti pogosto uporablja naslednja enačba.

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{povprečni prihodki}}{\text{število zaposlenih}}$$

Tabela 5.7 predstavlja podatke o produktivnosti dela za obravnavano podjetje. Najvišjo produktivnost je agencija dosegla v letu 2004, a tudi v ostalih letih rezultati niso slabi. Prihodke zavarovalnice sestavljajo v večini fakturirane premije sklenjenih zavarovalnih polic. Vsak zastopnik prispeva s svojim delom k večanju prihodkov, posledično pa k večanju produktivnosti dela.

**Tabela 5.7** Produktivnost dela od leta 2003-2005

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Povprečni prihodki	107.063.000	187.085.000	164.930.000
Število zaposlenih	31	31	30
<b>Produktivnost dela</b>	<b>3.453.839</b>	<b>6.035.000</b>	<b>5.497.667</b>

Vir: lasten izračun

### *Število pritožb*

Ko govorimo o številu pritožb s strani strank, govorimo o stopnji kakovosti opravljenih storitev. Kakovost nam predstavlja skupek svojstvenih karakteristik produkta, ki izpolnjuje zahteve potrošnikov. V podjetju Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. opravljajo kakovostne storitve, saj je pritožb s strani strank malo, kar je posledica strogega nadzora. Police sklenjenih zavarovanj gredo skozi več kontrol. Najprej se pregledajo v pisarni, ko zastopnik prinese seznam dostavljenih dokumentov. Naslednja faza kontrole se izvede ob vnosu polic v podatkovno bazo, in nazadnje se zopet pregleda njihovo pravilnost v tarifaciji v PE Nova Gorica. Prav tu se ob pojavu morebitnih napak zastopniku izda reklamacijo za določeno zavarovalno polico. S tem procesom se v podjetju izogibajo pomotam in posledično pritožbam. Včasih pride do zapletov pri obročnem plačevanju premij. Do napak prihaja v bankah pri unovčevanju čekov in plačil preko trajnikov. Običajno nezadovoljna stranka obiše pisarno, kjer ji pomagajo rešiti neprijetno situacijo.

### *Povprečen čas izvedbe storitve*

Kazalnik povprečnega časa izvedbe storitve se nanaša na trajanje pretoka notranjih procesov. Predvsem v storitvenih organizacijah je pomembna optimizacija porabljenega časa pri izvedbi storitve. V bistvu gre tu za sposobnost zaposlenih izvesti kakovostno storitev v čim krajšem času, saj stranke zelo cenijo kratek odzivni čas. Ta čas predstavlja v mnogih organizacijah bistveno konkurenčno prednost. V primeru zavarovalništva imajo ponavadi zastopniki na terenu prednost. S stranko se vnaprej dogovorijo, kdaj jo obiščejo na domu oziroma planirata srečanje, kako bo zavarovanje sklenjeno, kakšni so plačilni pogoji, itd. V praksi je zato čas izvedbe storitve kratek. Kar se tiče sklepanja zavarovanj in opravljanja ostalih storitev v pisarni, je potek podoben. Včasih pa naletimo na drobne nesporazume, npr. stranka pozabi prinesiti s seboj potrebne dokumente za prekinitve zavarovanja in vračilo neizkoriščenega dela, zato se storitev ne more izvršiti. Zavarovalni agenti ponavadi zavarovancem nudijo pomoč in jim svetujejo tako, da do podobnih nerodnosti ne prihaja, kar lahko štejemo med poprodajne storitve.

### *Število ponujenih novih storitev*

Če hočejo organizacije preživeti in se razvijati, morajo skrbeti za svežo, inovativno ponudbo, katera mora biti boljša ter drugačna od ponudbe konkurentov. Ker je agencija Kravos ekskluzivna agencija AS-a, prevzema skladno s tem tudi vse njegove nove produkte. Poleg tega ponuja zavarovanja, ki so v asortimentu Slovenice življenje d.d. Pri slednji so v zadnjem času aktualne preoblikovane fond police<sup>18</sup> za različne tržne niše. Te police so izboljšali, saj je njihova vsebina postala bolj fleksibilna in zanimivejša za odjemalce. Ponudbo so popestrili z vključevanjem različnih akcij za otroke<sup>19</sup>, upokoјence<sup>20</sup> in druge skupine<sup>21</sup>. Prevzeli so tudi, do sedaj Adriaticov produkt, in sicer dodatno zdravstveno zavarovanje. Tudi na temu je bila izvedena modifikacija, katero je prinesel nov zakon o dopolnilnem zdravstvenem zavarovanju, letos marca. Nova zakonodaja narekuje v bodoče obnavljanje ter sklepanje novih polic za obvezno

---

<sup>18</sup> oblika življenjskega zavarovanja, vezanega na vlaganje v vzajemne sklade KD, namenjena vsem, ki želijo biti sočasno življenjsko zavarovani in si omogočiti višjo potencialno donosnost svoje naložbe

<sup>19</sup> *Akcija otroci* - za najmlajše velja posebno ponudba - nezgodno zavarovanje otroka do 19. leta starosti, premija za prvo zavarovalno leto znaša 1 EUR, za vsa naslednja leta pa 2 EUR-a

<sup>20</sup> *Seniorplus* – fond polica namenjena osebam nad 55. let, ki želijo priskrbti sredstva za kritje pogrebnih in drugih stroškov, ki nastanejo ob smrti, in s tem olajšajo ternutke najbližnjim

<sup>21</sup> *Wellness fond polica* - mesečna premija v višini 250 EUR (namenjena osebam z višjim dohodkom) prinaša preventivne storitve, ki obsegajo preventivni zdravniški pregled ali wellness storitev v hotelu PALACE 5\* v Portorožu, zavarovanec je upravičen do teh storitev prvič po dveh letih trajanja zavarovanja ter vsakih nadaljnjih pet let trajanja zavarovanja

avtomobilsko zavarovanje preko interneta. Zavarovalnice bodo zato vzpostavile na internetu skupno bazo polic in škod zavarovancev, kjer bodo evidentirane vse e-storitve.

## **5.4 Vidik učenja in rasti**

### **5.4.1 Pregled stanja**

Ta vidik se nanaša na *krepitev sposobnosti za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo*. Obstoj in uspešnost podjetja sta s tega vidika odvisna od zmožnosti in večšin zaposlenih, sposobnosti vodenja, ki je zaposlenim pisano na kožo, ustvarjalnosti ter učinkovitega razvoja človeškega kapitala, ki ga podjetje ima, najema in z njim sodeluje. Pri uresničevanju strategije podjetja ima pomembno vlogo prav kadrovska funkcija. Ta v agenciji Kravos upošteva določene cilje posameznikov, definira njihova znanja, veščine in odgovornosti po delovnih mestih, vzpostavlja sistem motivacije posameznikov, načrt izobraževanja ter povezavo doseganja ciljev s sistemom nagrajevanja.

Za ta vidik sem opravila anketo o zadovoljstvu zaposlenih, saj menim, da je ta kazalnik eden najpomembnejših na tem področju. Vodstvo podjetja je lahko ponosno glede na izkazane rezultate. Očitno je, da pozna stališča in delovne potrebe vsakega individualnega zaposlenega, in te tudi v veliki meri uresničuje. Več o tem sem napisala v naslednjem pod poglavju.

### **5.4.2 Predlagani kazalniki**

Kazalniki v vidiku učenja in rasti so lahko:

- stopnja zadovoljstva zaposlenih,
- stopnja fluktuacije zaposlenih,
- stopnja motivacije zaposlenih,
- stopnja pripravljenosti za dodatno usposabljanje,
- razmerje med obsegom razpoložljivih in potrebnih informacij.

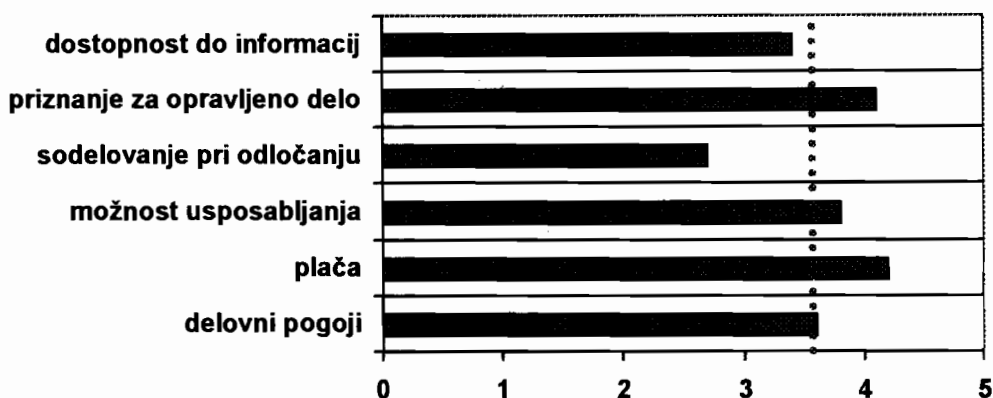
#### *Stopnja zadovoljstva zaposlenih*

Najpoglavitnejši kazalnik tega vidika je zadovoljstvo zaposlenih, ker vključuje več dejavnikov. Zadovoljstvo kadra se tesno povezuje z moralo, produktivnostjo, odzivnostjo, kakovostjo dela in še marsičem. Prav zaradi tega sem se bolj poglobila v ta indikator. Opravila sem anketo med zaposlenimi agencije Kravos, in sicer med zaposlenimi v pisarni Šempeter ter Ajdovščini. Vseh anketiranih oseb je bilo 24, sem spadajo vsi zastopniki, administrativno osebje ter vodja pisarn. Izhajala sem iz podobnega stališča kot pri prejšnji anketi o zadovoljstvu strank. Ocene so bile zopet od 1 do 5 (1 izraža maksimalno nezadovoljstvo, 5 pa maksimalno zadovoljstvo). Zaposleni so izrazili njihovo zadovoljstvo za sledeče dejavnike: delovni pogoji, plača, možnost



usposabljanja, vključevanje v odločanje, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela ter splošno zadovoljstvo s podjetjem. Pri tej anketi sta najvišji oceni dobila kazalnika plača ter priznanje za dobro opravljeno delo, in sicer 4,2 in 4,1. Sledijo pa dejavnik možnost za usposabljanje z oceno 3,8; delovni pogoji s 3,6 ter dostop do informacij s 3,4. Najnižjo oceno (2,7) je dobil kazalnik vključevanje v odločanje. Slika 5.2 prikazuje podrobnosti rezultatov.

**Slika 5.2** Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih



Vir: lasten

Ugotovitve glede zadovoljstva zaposlenih v agenciji Kravos so prav tako pozitivne kot pri prejšnjem poizvedovanju. Če strnemo vsebino ankete, odkrijemo, da je povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih 3,6. Čeprav je bila anketa anonimna, so mi nekateri člani kolektiva izrazili svoje mnenje osebno. Predvsem gre tu za zaposlene na višjih ravneh. Slabosti najdejo na področju delovnih pogojev, možnosti usposabljanja ter dostopnosti do določenih informacij. Ti zaposleni sodelujejo v večji meri kot ostali s filialo v NG. Težave se začnejo prav tu, ker velikokrat ne najdejo stičnih točk med seboj.

#### *Stopnja fluktuacije zaposlenih*

Ko govorimo o fluktuaciji mislimo na odhod zaposlenih iz organizacije oz. izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih ali subjektivnih vzrokov, vsekakor pa so ti povezani z zadovoljstvom pri delu, možnostjo osebnega razvoja, itd. Do določene stopnje jo lahko planiramo (zaposlitev za določen čas, upokojitev, ...), naletimo pa tudi na nepričakovane primere (odhod v druge organizacije). Za obravnavan primer je značilna nizka stopnja fluktuacije, to pomeni, da je odstotek zamenjav na delovnih mestih majhen. Velika večina zaposlenih, tako administrativnega kadra kot zastopnikov, je navzoča že vrsto let v agenciji. Nekateri zaposleni so ji zvesti od njene ustanovitve. Vodstvo podjetja se trudi, da vlaga v svoje zaposlene, saj jim intelektualni kapital predstavlja bistveno konkurenčno prednost. Zaposleni, ki ostajajo v organizaciji

dolgoročno, so vzpostavili svojo kulturo z vsemi vključenimi vrednotami vsakega posameznika.

#### *Stopnja motivacije zaposlenih*

Pomembno je, da zaposleni dobijo občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše zmožnosti, spretnosti, znanje, ... Temu pravimo motivacija za delo. Motiviranost zaposlenih je odločilen dejavnik za pravilno delovanje notranjih procesov ter poslovanje s strankami. V agenciji Kravos imajo oblikovan svoj sistem nagrajevanja, kateri pripomore k večanju motivacije za delo. Če se najprej osredotočim na materialne nagrade, lahko tu omenim številne nagradne igre, katere potekajo čez vsa delovna leta. Smisel teh je pridobivanje novih strank in s tem povečevanje prometa, s ciljem doseganja glavnih nagrad. Te nagrade vključujejo razne darilne bone (za potovanja, masaže, oblačila, ...) ter stimulacije pri plačah. Skupina nematerialnih bonitet pa vključuje razne pohvale (za kakovostno opravljeno delo, za dosežen uspeh, ...), možnost doseganja osebnih ciljev, sodelovanje pri odločanju o zadevah notranjih procesov agencije. Menim, da je ta sistem dobro zasnovan, kajti zaposlenim daje možnost uresničevanja lastnih ciljev, skladno s tem pa se dosegajo interesi podjetja.

#### *Stopnja pripravljenosti za dodatno usposabljanje*

Usposabljanje predstavlja določen napor za posameznikov napredek pri izvajanju. Namen usposabljanja je povečati učinkovitost pri opravljanju dela. Način in oblika usposabljanja ljudi se razlikujejo – odvisno od potreb specifičnega izobraževanja (nov informacijski sistem, nova ponudba storitev). Uporabljamo lahko interne ter eksterne izvajalce. Organizacija Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. skrbi za redno usposabljanje svojih zaposlenih. To poteka najpogosteje na različnih izobraževalnih seminarjih, tako zunaj kot znotraj same agencije. Ker je zavarovalništvo področje, kjer so značilne neprestane spremembe, je kader primoran nenehno spremljati le-te in njihove posledice. Dober zavarovalni agent je tisti, kateri se rad uči nove stvari znova in znova. Te novitete zadevajo predvsem spremenjene zavarovalne pogoje, cenike, odobritve popustov, itd. Tudi ob ponudbi novih produktov na trg, je izobraževanje potrebno. Večina zaposlenih je pripravljena sprejemati nova znanja in to tudi praktično dokazuje. Le redki so posamezniki, ki nimajo razčiščenih osnovnih zadev glede poteka dela. Tisti, ki so motivirani za delo so motivirani tudi za dodatno usposabljanje.

#### *Razmerje med obsegom razpoložljivih in potrebnih informacij*

Uspešnost delovanja zaposlenih je neposredno odvisna od pridobivanja potrebnih informacij. Te morajo biti kakovostne ter pravočasne. Vključujejo pa informacije o strankah, notranjih procesih in nenazadnje informacije o finančnih posledicah odločitev. V podjetju je torej potrebno razviti ustrezen informacijski mehanizem. V agenciji Kravos so uslužbenci v pisarni na voljo zastopnikom celoten delovni urnik za katerikoli potreben podatek. Najpogosteje se zgodi, da ti pokličejo v pisarno in v roku nekaj minut

pridejo do zahtevane informacije. Podjetje ima vzpostavljen informacijski sistem, kateri vključuje program Citrix v katerem imamo na vpogled vsa sklenjena zavarovanja agencije ter PE Nova Gorica. Kmalu bo deloval nov informacijski sistem INIS, ki bo predstavljal skupno bazo podatkov AS-a. V začetku tega leta so pridobili program CRS, ki je namenjen obdelavi osebnih podatkov strank. Program je pomanjkljiv, posledica tega so težave pri dostopu pridobivanja potrebnih informacij (je počasnejše delovanje računalniške opreme in preskakovanje iz enega programa v drugega). Določene slabosti pri dostopu do informacij lahko opazimo tudi pri sodelovanju s poslovno enoto v Novi Gorici. Svetovalci za določena področja zavarovanj se znajdejo včasih v zadregi, predvsem zaradi pomanjkanja specifičnih znanj. Če v takem primeru zelenih informacij ne pridobimo takoj, je lahko posledica tega, odhod stranke h konkurenci.



## 6 SKLEP

Poslovno okolje se še nikoli ni spreminjalo s tako intenzivnostjo, kot se to dogaja prav v zadnjih letih. Današnja podjetja so se tako rekoč znašla sredi revolucionarne *preobrazbe*, katera zajema nove tehnologije, velike strateške premike, procesno preurejanje, združitve in pripojitve, poskuse za znatno izboljšanje inovacij ter kulturne spremembe. Pomembno je, da podjetje obvlada te *spremembe*. K temu pripomore jasno izdelana vizija, s katero so seznanjeni vsi udeleženci podjetja. Prav tako mora biti izoblikovana ustrezna strategija za doseganje vizije.

Vsaka organizacija se mora posvetiti *merjenju uspešnosti poslovanja*. V industrijski dobi je zadostoval računovodski model, danes pa nam ta ne nudi več zadostne slike o uspešnosti poslovanja. Vse bolj se pojavlja potreba po uporabi nefinančnih kazalcev. Na tej osnovi je bilo razvitih kar nekaj sodobnih *merilnih instrumentov*. Med te spada *TQM*, ki je celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Tu gre za istočasno upoštevanje ljudi, procesov in rezultatov. Model, ki izvira iz celovitega upravljanja kakovosti je *EFQM* – Evropski model odličnosti. Ta na osnovi ocenjevalne lestvice pove podjetju kako daleč je na poti k odličnosti. Naslednji tak instrument je *metoda dvajsetih ključev*. Kot že samo ime pove, ponuja metoda dvajset med seboj povezanih ključev, preko katerih organizacija ugotovi kako je uspešna. Prisega na proces stalnih izboljšav z vključevanjem ustvarjalnosti zaposlenih.

Za to, da podjetje ve ali je na pravi poti, lahko uporabi poleg zgoraj omenjenih načinov, metodo *BSC*, s katero meri uspešnost poslovanja v obliki sistema kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov ni nadomestilo za vsakodnevni nadzor uspešnosti podjetja, temveč sam po sebi predstavlja metodologijo, ki opisuje vizijo ter strategijo podjetja izraženo s poslovnimi cilji, kritičnimi dejavniki uspešnosti ter uravnoteženim sistemom ključnih kazalnikov. Kazalniki uspešnosti v sistemu so izbrani tako, da je pozornost vodstva ter zaposlenih usmerjena k tistim dejavnikom, za katere menijo, da vodijo do konkurenčnega napredka podjetja. Indikatorji so združeni v med seboj povezane štiri vidike, in sicer finančni vidik (obravnava katere finančne cilje postaviti v podjetju kot prioriteta in kako le-te meriti), vidik poslovanja s strankami (obravnava način vzpostavitve sistema merjenja zadovoljstva kupcev), vidik notranjih poslovnih procesov (obravnava kako zagotoviti nemoten potek poslovnega cikla) ter vidik učenja in rasti (obravnava kako motivirati zaposlene za doseg ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo).

Zavarovalniško zastopanje Miran Kravos s.p. je največja ekskluzivna agencija za Zavarovalno družbo Adriatic Slovenia d.d. Ustanovljena je bila leta 1992. Agencija šteje sedem zaposlenih v treh pisarnah in sicer v Šempetru pri Gorici, Ajdovščini in Vipavi, ter kar 25 zastopnikov na terenu. Dejavnost, ki jo opravljajo v tej organizaciji je

sklepanje vseh vrst zavarovanj od avtomobilskih, premoženjskih ter osebnih, in ostale zavarovalniške storitve. Vizija podjetja stremi v uspešno in učinkovito razvijanje ter rast podjetja, s poudarkom na odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah za varno prihodnost vseh interesnih udeležencev podjetja. Poslanstvo organizacije se pa odraža v zagotavljanju varnosti preko vsebine sklenjenih zavarovanj, ter dodajanju njihove kakovosti.

*Zavarovalništvo* je panoga, ki zahteva neprestan dotok informacij. Zaradi značilnih časovnih razmikov je to področje idealno za ponazoritev povezave med kazalniki rezultatov ter kazalniki gibal uspešnosti. Za obravnavano agencijo Kravos, sem zato predlagala vpeljavo uravnoveženega sistema kazalnikov, kajti obstoječi sistem za presojanje uspešnosti temelji le na računovodskih izkazih. V sedanjem hitro se spreminjajočem okolju pa so pravočasne in kakovostne informacije še kako pomembne za ohranjanje konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki zavarovalniških storitev. Menim, da bi uporaba tega spleta kazalnikov v podjetju prispevala k izboljšanju poslovanja ter zagotovilo dolgoročno uspešnost na vseh področjih, saj z BSC metodo izhajamo iz več zornih kotov.

Če povzamem sklepne ugotovitve, lahko podam pozitivno oceno glede poslovanja agencije Kravos. Osredotočila sem se predvsem na nefinančne kazalnike. Tako zaposleni kot stranke so v večini zadovoljne z načinom delovanja podjetja. Kar se tiče notranjih procesov, je tu poudarek na kakovosti in dodajanju vrednosti za zavarovance. Odkrila nisem nobenih večjih slabosti, zaradi katerih obstaja nevarnost za nastanek kakršnekoli morebitne krize v agenciji. Skratka, rezultati opravljene analize ter proučevanja dajejo dobre rezultate dejanskega stanja. Uvedbo BSC metode priporočam ravno zato, da bi organizacija imela jasnejši pregled nad dogajanjem, ter ohranila in še povečala uspešnost svojega poslovanja.

## LITERATURA

- Abell, Derek F. 1995. *Management z dvojnimi strategijami: obvladovanje sedanjosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bešter, Helena. 1998. *Posebnosti analize uspešnosti poslovanja zavarovalnic*. 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: ZES.
- Bijelić, Mile. 1998. *Zavarovanje in pozavarovanje*. Ljubljana: Art agencija d.o.o.
- Bizjak Franc, Petrin Tea. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Duhovnik, Meta. 2002. *Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dulc, Janez. 2003. *Vodenje podjetij – prikaz sistemov, metod, pristopov, orodij za vodenje podjetij*. Novo mesto: Šolski center Novo mesto.
- EFQM, 2004. *Ocenjevanje odličnosti – praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji*. Slovenski prevod brošure EFQM. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje
- Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba
- [http:// www. zls. - zveza.si/RL\\_3\\_2003\\_Hočevar.pdf](http://www.zls. - zveza.si/RL_3_2003_Hočevar.pdf) (20.05.2006)
- <http://www.adriaticslovenica.si> (15.05.2006)
- <http://www.agencijakravos.com/> (15.05.2006)
- <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> (20.5.2006)
- <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/> (18.05.2006)
- <http://www.japti.si/index.php?action=print&id=2312> (18.05.2006)
- Kaplan Robert S., Norton David P. 1996. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 1999. *Why does Business Need a Balanced Scorecard?* (Part 2). James B. Edwards, ed., *Emerging Practices in Cost Management*. Boston: WG&L/RIA Group.
- Kaplan Robert S., Norton David P. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana GV Založba.
- Kaplan, Robert S., Norton David P. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov - preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Založba Lisac & Lisac
- Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Kovačič A., Bosilij Vuksić V. 2005. *Management poslovnih procesov – prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.





- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Leber M., Polajnar A. 2000. *Študij dela za delo v praksi*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Manzin, Massimo. 2005. *Uravnoreženi sistem kazalnikov kot primer sodobne metode ugotavljanja uspešnosti = Balanced scorecards as an example of modern methods used in establishing success*. Kranj: Moderna organizacija
- Nemec, Aleš. 2000. *Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema*. Kranj: Organizacija
- Pučko, Danjel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Rejc, Adriana. 1998. *Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija št. 5.
- Rejc, Adriana. 2001. *Primerjava uporabnosti preglednice uravnoreženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb*. 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tekavčič, Metka. 1995. *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. 1. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Zavarovalna družba Adriatic Slovenica d.d. 2006. *Modri AS*. Interno glasilo, št. 52. Koper: Zavarovalna družba Adriatic Slovenica d.d.
- Zavarovalna družba Adriatic Slovenica d.d. 2006. *Modri AS*. Interno glasilo, št. 53. Koper: Zavarovalna družba Adriatic Slovenica d.d.



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketa o zadovoljstvu zavarovancev agencije Kravos

**Priloga 2** Anketa o zadovoljstvu zaposlenih v agenciji Kravos



## ANKETA

### O ZADOVOLJSTVU ZAVAROVANCEV AGENCIJE KRAVOS

Anketo izvajam, ker želim pridobiti splošno oceno zadovoljstva zavarovancev v agenciji Kravos. Podatke bom uporabila v svoji diplomski nalogi, v kateri obravnavam med drugim tudi stopnjo zadovoljstva strank za konkreten primer organizacije. Anketa je anonimna, zato Vas prosim, da ste pri odgovarjanju na spodnja vprašanja čimbolj iskreni. Pri vsakem dejavniku podajte oceno (1 = zelo nezadovoljen, 5 = zelo zadovoljen).

**Kakšna je stopnja vašega zadovoljstva v vlogi zavarovanca agencije Kravos glede:**

- *kakovosti opravljenih storitev,*

1                      2                      3                      4                      5

- *prijaznosti in ustrežljivosti delovnega osebja,*

1                      2                      3                      4                      5

- *višine zavarovalnih premij,*

1                      2                      3                      4                      5

- *odzivnega časa glede na povpraševanje po določenem zavarovanju,*

1                      2                      3                      4                      5

- *poprodajnih storitev (svetovanje, nudenje informacij, ...)*

1                      2                      3                      4                      5

Hvala za sodelovanje!

Pripravila: Urška Zalašček



## ANKETA

### O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH AGENCIJE KRAVOS

Anketo izvajam, ker želim pridobiti splošno oceno zadovoljstva zaposlenih v agenciji Kravos. Podatke bom uporabila v svoji diplomski nalogi, v kateri obravnavam med drugim tudi stopnjo zadovoljstva zaposlenih za konkreten primer organizacije. Anketa je anonimna, zato Vas prosim, da ste pri odgovarjanju na spodnja vprašanja čimbolj iskreni.

Pri vsakem dejavniku podajte oceno (1 = zelo nezadovoljen, 5 = zelo zadovoljen).

**Kakšna je stopnja vašega zadovoljstva kot zaposlena oseba v agenciji Kravos glede:**

- *delovnih pogojev,*

1            2            3            4            5

- *plače,*

1            2            3            4            5

- *možnosti usposabljanja,*

1            2            3            4            5

-  *vključevanja v odločanje,*

1            2            3            4            5

- *priznanj za dobro opravljeno delo,*

1            2            3            4            5

- *dostopa do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela.*

1            2            3            4            5

Hvala za sodelovanje!

Pripravila: Urška Zalašček

