

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NINA ZUPANČIČ

NINA ZUPANČIČ

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA
KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

Nina Zupančič

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Organizacije današnjega časa potrebujejo model, s katerim lahko merijo uspešnost poslovanja, saj lahko le tako poslovanje spremljajo, nadzorujejo in pravočasno odpravljajo ovire. Uravnoteženi sistem kazalnikov spada med te modele in je primeren za vse vrste organizacij. Sestavljajo ga finančni in nefinančni kazalniki, ki se med seboj uravnoteženo prepletajo. Uravnoteženi sistem kazalnikov vsebuje štiri vidike, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Ob pravilno zastavljeni strategiji, viziji in poslanstvu ter pravilni izbiri kazalnikov lahko s to metodo vsaka organizacija zanesljivo meri uspešnost poslovanja.

Ključne besede: uspešnost poslovanja, uravnoteženi sistem kazalnikov, kazalniki, vidiki poslovanja, strategija.

SUMMARY

Today's organizations need a model that can measure performance, so that they can monitor performance, control and eliminate time constraints. Balanced Scorecard is one of these models and is suitable for all types of organizations. It consists of financial and nonfinancial indicators, which are mutually balanced mix. The Balanced Scorecard includes four perspectives, namely financial aspects, dealing with customers, internal business process perspective and learning and growth perspective. When properly set the strategy, vision and mission, and the correct choice of indicators, with this method, each organisation reliably measured performance.

Keywords: measuring performance, Balanced Scorecard, indicators, perspectives, strategy.

UDK: 005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Predstavitev podjetja	3
2.1	Dejavnosti Zavarovalnice Triglav, d. d.	4
2.2	Upravljanje Zavarovalnice Triglav, d. d.	5
2.3	Tržni delež	5
2.3	Poslanstvo Zavarovalnice Triglav, d. d.	7
2.4	Vrednote Zavarovalnice Triglav, d. d.	7
2.5	Vizija Zavarovalnice Triglav, d. d.	7
2.6	Strategija	8
3	Predstavitev sodobnih metod za spremljanje uspešnosti poslovanja	10
4	Uravnoreženi sistem kazalnikov	11
4.1	Zgodovina uravnoreženega sistema kazalnikov	11
4.2	Predstavitev metode BCS	11
4.3	Finančni vidik	12
4.4	Vidik poslovanja s strankami	14
4.5	Vidik notranjih poslovnih procesov	15
4.5.1	Proces inovacij	16
4.5.2	Operativni proces	17
4.5.3	Poprodajne storitve	17
4.6	Vidik učenja in rasti	18
4.6.1	Sposobnosti zaposlenih	18
4.6.2	Zmožljivosti informacijskih sistemov	18
4.6.3	Motivacija, avtonomnost in usklajevanje	19
5	Prednosti in slabosti uravnoreženega sistema kazalnikov	20
5.1	Prednosti metode BSC	20
5.2	Slabosti metode BSC	20
6	Predlog uvedbe uravnoreženega sistema kazalnikov v izbranem podjetju	22
6.1	Finančni vidik	23
6.1.1	Rast prihodkov	23
6.1.2	Čisti dobiček	23
6.2	Vidik polovanja s strankami	24
6.2.1	Zadovoljstvo strank	24

6.2.2 Tržni delež.....	26
6.2.3 Zvestoba strank	26
6.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	27
6.4 Vidik učenja in rasti.....	28
6.4.1 Znanja zaposlenih.....	29
6.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih	30
6.4.3 Ohranjanje zaposlenih	34
7 Sklep.....	35
Literatura.....	37
Priloge	39

SLIKE

Slika 1:	Preoblikovanje vizije in strategije v dejanja	12
Slika 2:	Model osnovne verige vrednosti.....	16
Slika 3:	Uravnoteženi sistem kazalnikov v Zavarovalnici Triglav	22
Slika 4:	Povprečna ocena zadovoljstva strank z zaposlenimi	25
Slika 5:	Povprečna ocena zadovoljstva strank s ponudbo	26
Slika 6:	Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in napredovanjem...	29
Slika 7:	Povprečne ocene mnenj zaposlenih o organizaciji	31
Slika 8:	Povprečna ocena mnenj zaposlenih o medsebojnih odnosih	31
Slika 9:	Povprečna ocena mnenj zaposlenih o notranjem komuniciranju in informiranju ..	32
Slika 10:	Povprečna ocena mnenj zaposlenih o vodstvu organizacije ter vodjah	33
Slika 11:	Povprečna ocena mnenj zaposlenih o motivaciji	33

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Tržni deleži zavarovalnic za leto 2010.....	6
Preglednica 2:	Merjenje strateških finančnih usmeritev	14
Preglednica 3:	Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki	15
Preglednica 4:	Cilji in kazalniki za finančni vidik	23
Preglednica 5:	Čisti dobiček Zavarovalnice Triglav	23
Preglednica 6:	Cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami	24
Preglednica 7:	Trajanje zavarovanj	27
Preglednica 8:	Cilji in kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov	27
Preglednica 9:	Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti	28

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Cilj vsake profitne organizacije je že od nekdaj biti čim bolj uspešna. Če želi biti organizacija čim uspešnejša, mora biti pripravljena na spremembe, ki so tako rekoč vsakodnevne. Na spremembe se mora odzivati čim hitreje, čim bolj domiselno, inovativno, uspešno. Podjetja, ki si drznejo slediti spremembam, so aktivni vpeljevalci, ostala podjetja, ki si ne upajo toliko tvegati, pa so le njihovi sledilci.

Podjetje je lahko uspešno le, če sprejema pravilne odločitve, ki pa so velikokrat tvegane. Oseba, ki sprejema te pomembne odločitve, mora poznati celotno poslovanje podjetja, pri spoznavanju le-tega pa mu pomaga temeljna metoda oz. analiza poslovanja.

V okviru temeljne metode lahko uporabimo mnogo različnih tehnik, kako analizirati poslovanje. Vključno z vedno hitrejšim razvojem gospodarstva pa se tudi metode vse hitreje razvijajo, dopolnjujejo in nastajajo nove, s pomočjo katerih je organizacija sposobna pravočasno dobiti potrebne informacije za sprejemanje ustreznih odločitev ter s tem kakovostno poslovanje.

Ko okolje še ni bilo tako hitro spreminjajoče, je odločanje organizacij temeljilo le na podlagi finančnih kazalnikov, kot so rentabilnost kapitala in sredstev, dobiček na delnico, razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo lastniškega kapitala in podobno, danes, ko pa je okolje organizacije tako hitro spreminjajoče, ne dobimo dovolj podatkov le s finančnimi kazalniki, saj le-ti kažejo poslovanje bolj kratkoročno in ne prikažejo vseh kritičnih področij organizacije (Kaplan in Norton 2000). Zato organizacije vedno bolj dajejo pomen nefinančnim kazalnikom, ki poudarjajo predvsem udeležence, ki pomembno vplivajo na uspešnost organizacije. Poudarjena je motiviranost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo strank.

Uravnotežen sistem kazalnikov je sodobna metoda merjenja uspešnosti poslovanja, ki vsebuje tako finančne kot nefinančne kazalnike, ki se med seboj dopolnjujejo, s tem pa omogočajo celovitejši pregled poslovanja organizacije.

V zaključni projektni nalogi bom prikazala uravnoteženi sistem kazalnikov in skušala prikazati še uspešnejše poslovanje organizacije.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

V zaključni projektni nalogi se bom osredotočila na metodo uravnoveženega sistema kazalnikov kot eno izmed sodobnih metod merjenja uspešnosti poslovanja, pri čemer se bom opirala predvsem na Kaplanove in Nortonove ugotovitve.

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti možnosti uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov v zavarovalniško podjetje kot možnosti za izboljšanje njegovega poslovanja.

Cilji naloge so najprej predstaviti metodo uravnoveženega sistema kazalnikov ter prikazati uporabnost njegove uvedbe v podjetje. Cilj naloge je tudi določiti posamezna pomembna področja poslovanja podjetja ter v zvezi z njimi opredeliti ustrezne kazalnike za vsak vidik posebej.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

V zaključni projektni nalogi bo uporabljenih več metod. Najprej bom na osnovi metode analize in sinteze predstavila pomembnejša spoznanja avtorjev o sodobnih metodah merjenja uspešnosti poslovanja, s poudarkom na metodi uravnoveženega sistema kazalnikov (BSC). Na podlagi preučene literature bom opravila analizo stanja v izbranem podjetju, to je v Zavarovalnici Triglav, d. d. – območna enota Krško, ter kritično ocenila obstoječi način presojanja uspešnosti.

V drugem delu zaključne projektne naloge bom s pomočjo anketnega vprašalnika pridobila podatke o načinu poslovanja, pri čemer bom analizirala zaposlene in stranke izbranega podjetja. Dobljene podatke bom uredila, obdelala v Excelu in grafično prikazala najpomembnejše ugotovitve ter jih interpretirala.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavljam, da z zbiranjem podatkov in odzivnostjo anketirancev ne bom imela večjih težav.

Omejitve naloge se nanašajo predvsem na to, da bo raziskava omejena samo na eno enoto zavarovalnice, kar pomeni tudi geografsko omejitev vzorca anketiranih, ki prihajajo predvsem iz Krškega in Sevnice.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Nastanek Zavarovalnice Triglav, d. d., ki se je postopoma razvila iz Vzajemne zavarovalnice Ljubljana, sega daleč v zgodovino, v leto 1900. Vzajemna zavarovalnica je pričela s poslovanjem 1. avgusta in je bila prva slovenska zavarovalnica, ustanovljena z domačim kapitalom. Poslovati je začela predvsem na področju požarnih zavarovanj in zavarovanj zvonov. V tedanji Avstro-Ogrski monarhiji je delovala predvsem na slovenskem območju. Vsak začetek je težak in tudi Vzajemna zavarovalnica ni bila izjema, saj se je ravno v času prve svetovne vojne srečala z veliko nenaklonjenostjo konkurenčnih zavarovalnic. Leta 1915, ko je bila najslabša situacija na Goriškem, je tam morala prenehati poslovati. Nato, leta 1918, je Avstro-Ogrska monarhija razpadla in nastala je Kraljevina Srbov, Hrvatov in Slovencev. Zaradi velike inflacije ob koncu prve svetovne vojne so odločili, da je treba storitve razširiti in tako so postopoma začeli z življenjskim zavarovanjem, zavarovanjem stekla, vloma, jamstva, nezgod in kaska. S tem se je poslovanje širilo tudi na območje kasnejše Kraljevine Jugoslavije (Zavarovalnica Triglav 2010b).

Do druge svetovne vojne se je število zavarovalnic v Sloveniji zmanjševalo in tako jih je bilo v začetku druge svetovne vojne še trinajst, od tega osem slovenskih. Leta 1945 je bil podan odlok, na podlagi katerega so bile vse podržavljene zavarovalnice združene v Državni zavod za zavarovanje in pozavarovanje, ki se je kasneje preimenoval v Državni zavarovalni zavod in je deloval do leta 1947. Vzajemna zavarovalnica je bila edina zavarovalnica, ki se je izognila tej združitvi in tako se je leta 1945 preimenovala v Zavarovalni zavod Slovenije. Naslednje leto se je pridružil Državnemu zavarovalnemu zavodu, ki pa se je zavzemal za obnovitev Vzajemne zavarovalnice in širitev le-te na celotno področje Republike Slovenije. Državni zavarovalni zavod je leta 1961 prenehal delovati in tako je na področju Republike Slovenije nastalo štirinajst zavarovalnic. Vse te manjše zavarovalnice s področja Slovenije in Hrvaške pa so se v sedemdesetih letih združile v dve večji – Zavarovalnico Sava s sedežem v Ljubljani in Zavarovalnico Maribor s sedežem v Mariboru. Že leta 1976 sta se združili v Zavarovalno skupnost Triglav s sedežem v Ljubljani (Zavarovalnica Triglav 2010b).

Do leta 1990 je imela Zavarovalna skupnost Triglav 95-odstotni tržni delež v Sloveniji in je bila tretja največja zavarovalnica v Jugoslaviji.

Leta 1990 se je preoblikovala v delniško družbo – Zavarovalnico Triglav, d. d., in tako pričela poslovati z namenom ustvarjanja dobička. Tri območne enote so se osamosvojile (Adriatic, Zavarovalnica Maribor in Zavarovalnica Tilia), preostali del pa se je registriral kot Zavarovalnica Triglav.

Od vpisa v register leta 1990 do danes je Zavarovalnica Triglav, d. d., prevzela in ustanovila kar nekaj družb, in sicer (Zavarovalnica Triglav 2010a):

- leta 1993 Zavarovalnico Istra osiguranje, d. d. (današnja Triglav osiguranje, d. d.);
- leta 1994 Triglav Sklade, družba za upravljanje d. o. o., Triglavko, d. o. o.;
- leta 1997 AS Triglav, d. o. o.;
- leta 1998 Pozavarovalnico Triglav Re, d. d.;
- leta 2000 je odkupila večinski delež Abanke, d. d. in ustanovila podružnico na Češkem (Triglav Pojišt'ovna, a. s.);
- leta 2001 največji lastniški delež v Triglav BH Osiguranja, d. d. iz Bosne in Hercegovine;
- leta 2002 Triglav zdravstveno zavarovalnico, d. d., Triglav nepremičnine, d. d.;
- leta 2003 Triglav Naložbe, d. d.;
- leta 2006 povečanje lastniškega deleža v črnogorski zavarovalnici Lovćen osiguranje, a. d., nakup kapitalskega deleža v srbski zavarovalnici Triglav Kopaonik, a. d. o. (danes Triglav osiguranje, a. d. o.);
- leta 2007 pridružitve srbske Triglav Krajina Kopaonik, a. d. o. (danes Triglav osiguranje, a. d. o.) in makedonske Vardar osiguranje, a. d. (danes Triglav Osiguruvanje, a. d.) k Skupini Triglav, ustanovitev Triglav Penzijski fondovi, a. d. v Srbiji;
- 2010 ustanovitev Triglav INT, d. d.

Zavarovalnica Triglav, d. d., je tudi večinski delniški lastnik podjetja Slovenijales, d. d., Hotela Grad Podvin, d. d., PHSC Štetarje, d. o. o., itd.

Skupina Triglav je velika družba, zato sem se odločila, da se osredotočim le na območno enoto Krško. Domačo enoto sem izbrala, ker sem tam spoznala nekaj ljudi in potek dela, ko sem bila kot študentka dobro leto zaposlena v tamkajšnjem računovodstvu.

Območna enota Krško zaposluje 48 ljudi, vključno s predstavništvu v Brežicah in Sevnici ter zastopstvi na Zdolah, v Kostanjevici na Krki, Šentjanžu, na Bizeljskem, Raki, v Dobovi in na Senovem.

2.1 Dejavnosti Zavarovalnice Triglav, d. d.

Kot je razvidno iz pregleda zgodovine Zavarovalnice Triglav, d. d., so se in se še vedno spreminjajo potrebe po zavarovanju, zato so inovacije v zavarovalništvu nenehne. Tako so v začetku zavarovali predvsem zvonove, danes pa lahko zavarujemo, kar želimo.

Glavne dejavnosti Zavarovalnice Triglav, d. d., so:

- zavarovalništvo,
- upravljanje premoženja,
- bančništvo in
- ostale dejavnosti.

Zavarovalništvo predstavlja največji delež in se deli na:

- premoženjska zavarovanja (zavarovanje premoženja, avtomobilska zavarovanja, zavarovanje živali ter zavarovanje posevkov in plodov, zavarovanje odgovornosti, zavarovanje finančnih izgub, transportna zavarovanja, zavarovanje terjatev in izdaja garancij ter paketna zavarovanja),
- osebna zavarovanja (življenjsko zavarovanje, nezgodno, naložbeno, rentno, štipendijsko zavarovanje, prostovoljno pokojninsko zavarovanje ter investicijska zavarovanja FLEKS),
- prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja in
- zdravstvena zavarovanja (dopolnilno zdravstveno zavarovanje, zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini z asistenco ali zdravstveno zavarovanje na poslovnih potovanjih v tujini z asistenco).

2.2 Upravljanje Zavarovalnice Triglav, d. d.

Zavarovalnica Triglav, d. d., je obvladujoča družba Skupine Triglav, ki jo sestavljajo še odvisne in pridružene družbe iz Slovenije in tujine.

V letnem poročilu Zavarovalnice Triglav, d. d. (Zavarovalnica Triglav 2010a), je opredeljeno njeno upravljanje:

Pri upravljanju Zavarovalnice Triglav, d. d., je v veljavi dvotirni sistem. Organi upravljanja, skupščina družbe, Uprava in Nadzorni svet, delujejo skladno z zakoni in drugimi predpisi, s Statutom ter svojimi poslovniki.

Vsaj enkrat letno je sklicana skupščina delničarjev, na kateri delničarji uresničujejo svoje pravice pri zadevah družbe.

Trenutno je uprava, ki jo je imenoval Nadzorni svet, sestavljena iz predsednika uprave ter treh članov uprave.

Nadzorni svet je sestavljen iz devetih članov, od tega je šest predstavnikov delničarjev in trije predstavniki delavcev. Kot je razvidno iz naziva, ima Nadzorni svet nalogo nadzora vodenja poslov družbe.

2.3 Tržni delež

Zavarovalnica Triglav, d. d., je vodilna zavarovalnica v Sloveniji in njen osnovni cilj je to tudi ostati oz. tržni delež še povečati.

Močan tržni delež za leto 2010 prikazuje naslednja preglednica.

Preglednica 1: Tržni deleži zavarovalnic za leto 2010

Zavarovalnica	Vsa	Življenjska zavarovanja	Neživljenjska zavarovanja
SKUPAJ	100%	100%	100%
Triglav	37,05	41,13	35,61
Adriatic Slovenica	13,44	2,71	17,21
Maribor	13,36	14,12	13,09
Vzajemna	12,36	-	16,70
Generali	4,13	3,60	4,32
Tilia	3,80	2,02	4,42
Triglav, zdravstvena	3,74	-	5,05
KD Življenje	3,61	13,89	-
Merkur	2,44	7,97	0,49
GRAWE	1,80	4,46	0,86
NLB Vita	1,66	6,05	0,12
SID – PKZ	1,02	-	1,38
Wiener Stadische	1,00	2,86	0,34
ERGO	0,18	0,70	-
Alianz	0,17	0,00	0,23
Victoria – Volksbanken	0,15	0,51	0,02
ARAG	0,10	-	0,14

Vir: Slovensko zavarovalno združenje 2011.

Podatki za prvo polovico leta 2011 kažejo, da je Zavarovalnica Triglav, d. d., še vedno vodilna zavarovalnica v Sloveniji s 37,4 odstotnim deležem.

Prav tako je vodilna zavarovalnica tudi v državah na zahodnem Balkanu (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Makedonija, Kosovo in Albanija) ter v Bolgariji in Romuniji.

2.4 Poslanstvo Zavarovalnice Triglav, d. d.

»Ustvarjamo varnejšo prihodnost.«

Musek Lešnik (2008, 30) pojasnjuje: »Poslanstvo prek opredelitve, kaj podjetje je in kaj in zakaj počne, postavlja okvire njegovega delovanja.«

Vsaka organizacija potrebuje za uspešno poslovanje definirano poslanstvo in vizijo. Poslanstvo zaposlene motivira, okolici pa daje jasno sliko o svojem delovanju, zato ni nujno merljivo. Vsebovati mora glavne razloge za obstoj poslovanja, ki se navezujejo na glavne sposobnosti organizacije.

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, 9) navajajo odgovore, ki jih mora dajati poslanstvo organizacije:

- na katerih strateških poslovnih področjih bo podjetje dejavno;
- kaj bodo osnovni smotri podjetja v smislu rasti, širine in konkurenčne arene podjetja;
- kakšne odnose bo podjetje razvijalo do posameznih skupin svojih udeležencev;
- kako bo podjetje poskušalo dosegati svojo konkurenčno prednost;
- kakšne bodo značilnosti kulture podjetja.

Veliko podjetij opredeli poslanstvo s samo enim kratkim sloganom, vendar pa je pomembno, da je unikatno, saj mora imeti vsaka organizacija svoje poslanstvo.

2.5 Vrednote Zavarovalnice Triglav, d. d.

Skupini Triglav se zdijo najpomembnejše naslednje tri vrednote:

- strokovnost (visoka strokovna usposobljenost zaposlenih in s tem strokovne finančne storitve),
- varnost (kakovost in varnost poslovanja na podlagi obvladovanja tveganj) in
- družbena odgovornost (je temelj trajnostnega razvoja).

Musek Lešnik (2008, 30) pojasnjuje: »Vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za podjetje.«

2.6 Vizija Zavarovalnice Triglav, d. d.

»Poslujemo dobičkonosno in varno – dobičkonosnost kapitala (ROE) je večja od 12 odstotkov.« Vodilni v Zavarovalnici Triglav, d. d., so mnenja, da na dobičkonosno rast vplivajo visoko konkurenčne, kakovostne storitve, učinkovito obvladovanje tveganj in

finančna stabilnost podjetja. Velik pomen dajejo tudi visoko strokovno izobraženemu vodstvu in s tem urejenemu vodenju podjetja (Zavarovalnica Triglav 2010a).

Biloslavo (2008, 104) navaja: »Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev.«

Vizija je slika, ki nam prikazuje, kaj naj bi postala organizacija v prihodnosti, zato mora biti specifična, merljiva, realna in časovno omejena (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 281). Pomaga se nam osredotočiti na cilje, da vsak trenutek vemo, kam želimo priti, kaj želimo doseči. Prav zaradi tega je po navadi bolj kratkoročna in jo je potrebno nenehno spremljati, popravljati, spreminjati.

Da lahko vizijo dobro oblikujemo, potrebujemo tri pomembne vložke, in sicer podjetniško zaznavo, ustvarjalnost ter določene vodstvene sposobnosti. Človek, ki želi oblikovati dobro vizijo, mora hrepeneti po poslovnih dosežkih, prepoznati mora poslovne priložnosti, na njih oblikovati cilje, po katerih se bo usmerjal, prav tako mora biti pripravljen prevzemati poslovno tveganje in biti sposoben reševati poslovne probleme. Seveda pa mu ne sme manjkati tudi ustvarjalnosti.

2.7 Strategija

Da organizacija lahko uvede uravnoteženi sistem kazalnikov, mora imeti jasno zasnovano strategijo, ki naj bo realna, ambiciozna in naj motivira zaposlene. Iz strategije izpeljemo uravnoteženi sistem kazalnikov tako, da prikazuje vizijo podjetja v prihodnosti in je jasen vsem zaposlenim, saj lahko le tako vsi prispevajo k uspešni izvedbi modela v podjetje.

Strategija je koncept mišljenja, odločanja in ravnanja, usmerjen k temeljnim ciljem (Tavčar 2000, 5).

Obsega vse sestavine, ki jih podjetje potrebuje za doseganje zastavljenih ciljev, to so dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev.

V ospredju strateških usmeritev Zavarovalnice Triglav, d. d., sta osredotočenost na zavarovalništvo kot osnovno dejavnost in vzpostavitev učinkovitega sistema obvladovanja Skupine Triglav.

Glede na to, da je Skupina Triglav vodilna v Sloveniji, na zahodnem Balkanu in v jugovzhodni Evropi, so si do konca strateškega obdobja (2013) zastavili zelo ambiciozne cilje, in sicer:

- 10-odstotna dobičkonosnost kapitala;
- 1,1 milijarde evrov zavarovalne premije;

- dobičkonosno poslovanje hčerinskih družb;
- pet tisoč zaposlenih;
- načrtovani kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj, ki dokazuje dobičkonosnost iz osnovne dejavnosti, bo znašal 98,7 odstotkov.

Ključne strateške usmeritve Zavarovalnice Triglav, d. d. (Zavarovalnica Triglav 2010a):

- vzpostavitev učinkovitega sistema obvladovanja Skupine Triglav;
- optimiziranje poslovnih procesov in zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture;
- poslovanje v smeri dobičkonosnosti in povečevanja vrednosti Skupine Triglav;
- širitev na zdajšnjih in na nove trge;
- razvijanje sodobne prodajne poti;
- vstopanje v nove, ključne projekte, ki imajo višjo stopnjo donosnosti od cilja v letu 2015 (dobičkonosnost kapitala (ROE) nad 12 odstotkov);
- izkoriščanje sinergije in značilnosti trgov med dejavnostmi Skupine Triglav.

Kaplan in Norton (2001, 23) zatrjujeta: »Uravnoteženi sistem kazalnikov je okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način. Ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili, če je ne znamo opisati.«

3 PREDSTAVITEV SODOBNIH METOD ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Za konkurenčno prednost morajo podjetja svoje izdelke in storitve nenehno spreminjati in izboljševati. Pomembna so vlaganja v procese in inovacije, prav tako pa so potrebne pravočasne in kakovostne informacije. Vse več je elektronske komunikacije in elektronskega pridobivanja informacij, zato je potrebno, da imajo organizacije dobro razvite informacijske sisteme. Zaradi hitrega spreminjanja poslovanja in zaradi potrebe po čim hitrejšem spreminjanju in prilagajanju celotnega sistema dela, se je v zadnjih desetletjih pojavilo ogromno novih metod in načinov merjenja poslovanja, ki se ne osredotočajo več le na pretekle finančne kazalnike, temveč poudarjajo nefinančne kazalnike in so zato bolj dolgoročne narave.

Nekatere izmed najpogostejših sodobnih metod za merjenje uspešnosti poslovanja so naslednje (Guna 2007, 10):

- Uravnoveženi sistem kazalnikov – za merjenje uspešnosti poslovanja uporablja poleg tradicionalnih finančnih kazalnikov tudi nefinančne kazalnike. Kazalniki se medsebojno navezujejo in slonijo na viziji in strategiji organizacije.
- Metoda 20 ključev – vsebuje 20 ključev, ki se med seboj povezujejo in morajo biti v ravnovesju. Temelji na predpostavki, da je organizacija boljša od konkurence, če se hitreje uči.
- Evropski model poslovne odličnosti – temelji na celovitem obvladovanju kakovosti, ki je vir za poslovno odličnost. Procesi so ključni za poslovno uspešnost in konkurenčnost.
- Pristop Eccelsa – gre predvsem za nefinančne kazalnike in temelji na osmih skupinah informacij, ki se navezujejo na celotno poslovanje organizacije.
- Model Lyncha in Crossa – prav tako kot BSC temelji na viziji in strategiji. Nanaša se predvsem na interese kupcev in lastnikov.

4 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Uravnoteženi sistem kazalnikov je ena izmed najpogosteje uporabljenih sodobnih metod za merjenje poslovanja, ki omogoča organizacijam dolgoročno poslovanje tako, da ne zajema le finančnih ciljev, pač pa tudi vlaganja v informacijske sisteme in ljudi. Z analizo uravnoteženega sistema kazalnikov ugotovimo, na katerih ravneh se strategija uspešno izvaja, in vidimo, kakšne rezultate je organizacija dosegla v določenem obdobju na posameznih ravneh (Kaplan in Norton 2000).

4.1 Zgodovina uravnoteženega sistema kazalnikov

Leto trajajoča raziskava o merjenju uspešnosti v organizaciji prihodnosti se je začela leta 1990 na ameriškem Nolan Norton Inštitutu pod vodstvom direktorja Davida Nortona in svetovalca Roberta Kaplana. Glavni razlog za raziskavo je bilo dejstvo, da so samo finančni kazalniki premalo za merjenje uspešnosti poslovanja. Sodelovali so z dvanajstimi ameriškimimi podjetji, s katerimi so imeli sestanke vsaka dva meseca in tako skušali oblikovati model za merjenje uspešnosti poslovanja, ki bi bil primeren tako za storitvena kot proizvodna podjetja, za velika in mala. Tako so na podlagi novejših študij primerov inovativnih modelov za merjenje uspešnosti izdelali uravnoteženi sistem kazalnikov in ga prvič predstavili v ameriški reviji Harvard Business Review leta 1992 (Kaplan in Norton 2000, 8).

Slovenska podjetja so bila večinoma seznanjena z uravnoteženim sistemom kazalnikov šele z obiskom Roberta Kaplana leta 2000 v Ljubljani.

4.2 Predstavitev metode BCS

Uravnoteženi sistem kazalnikov ali Balanced Scorecard ali BSC je metoda za merjenje uspešnosti poslovanja, ki je nastala v devetdesetih letih v sklopu ameriške raziskave v dvanajstih podjetjih pod vodstvom Roberta S. Kaplana in Davida P. Nortona. Raziskava je temeljila na tem, da samo finančni kazalniki niso dovolj za dolgoročni uspeh poslovanja, saj se nanašajo le na preteklo poslovanje. Vsekakor so finančni kazalniki še vedno zelo pomembni, vendar pa se je poleg finančnega vidika potrebno osredotočiti tudi na druge.

Tako je uravnoteženi sistem kazalnikov sestavljen iz štirih vidikov, in sicer iz (Kaplan in Norton 2000, 37):

- finančnega vidika;
- vidika poslovanja s strankami;
- vidika notranjih poslovnih procesov in
- vidika učenja in rasti.

Bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je ravno uravnoveženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, prav tako pa je pomembna tudi uravnoveženost med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter med zunanji in notranji vidiki uspešnosti.

Uravnoveženi sistem kazalnikov izhaja iz poslanstva, vizije in strategije organizacije. Vodilni v podjetju morajo znati pravilno definirati poslanstvo, vizijo in strategijo, saj se iz le-teh nato razvijejo kazalniki, ki so potrebni za uspešno poslovanje in doseganje strategije. Ti kazalniki vsebujejo vse cilje, tako kratkoročne kot tudi dolgoročne.



Slika 1: Preoblikovanje vizije in strategije v dejanja

Vir: Kaplan in Norton 2000.

4.3 Finančni vidik

Finančni kazalniki so najpomembnejši del uravnoveženega sistema kazalnikov, saj so jasno zastavljeni dolgoročni finančni cilji še vedno zelo pomembni, prav tako pa se na njih navezujejo tudi vsi ostali kazalniki. Finančni kazalniki nam kažejo preteklo lahko izmerljive dogodke in pravilnost izvajanja strategije. Iz finančnih kazalnikov je razvidno, ali strategija podjetja v povezavi z ostalimi nefinančnimi kazalniki prispeva k boljšemu poslovnemu uspehu podjetja.

V finančnem vidiku se kazalniki ponavadi nanašajo na donosnost, največkrat opredeljujejo dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomsko dodano vrednost (EVA), rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov. Ko podjetje ustvari primerno strategijo, se zanjo določijo finančni kazalniki, ki pa se morajo kazati v dvojni vlogi (Kaplan in Norton 2000, 58):

- določati morajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in
- nastopati v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov.

Pomembno je, da znamo finančne cilje ločiti tudi glede na stopnjo življenjskega cikla poslovne enote. Kaplan in Norton sta v svoji uspešnici izpostavila tri najpomembnejše razvojne stopnje: rast, zrelost in upadanje.

V stopnji rasti so poslovne enote, ki so na začetku življenjskega cikla in imajo izdelke ali storitve z velikim potencialom rasti. Take poslovne enote morajo veliko sredstev vložiti v razvoj in krepitev novih izdelkov in storitev ter njihovo širitev. Vlagati morajo v sisteme, infrastrukturo, distribucijske mreže ter ogromno pozornosti posvečati razvijanju odnosov s strankami. Takšna podjetja lahko poslujejo z negativnimi denarnimi tokovi, saj je potrebnega veliko vlaganja v prihodnost. Splošni finančni cilji na tej ravni so deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih.

Poslovne enote, ki so na stopnji zrelosti, imajo največkrat finančni cilj, ki je povezan z dobičkonosnostjo. Na ta cilj pa se ponavadi navezujejo kazalniki, ki so povezani z računovodskim dohodkom, kot sta dohodek od poslovanja ali bruto dobiček. Poslovne enote so še vedno privlačne za vlaganje in reinvestiranje, vendar pa morajo dosegati visoke donose vloženega kapitala. Ponavadi se od poslovnih enot na stopnji zrelosti pričakuje, da bodo svoj trenutni tržni delež obdržale oz. vsakoletno povečevale. Za razliko od poslovnih enot na stopnji rasti, ki stremijo k vlaganju, se poslovne enote na stopnji zrelosti osredotočajo na povečevanje zmogljivosti in nenehne izboljšave. Finančni cilji na tej stopnji morajo poudarjati tradicionalne finančne kazalnike, kot so ROCE, dohodek iz poslovanja in bruto dobiček.

Stopnjo upadanja življenjskega cikla dosežejo tiste poslovne enote, ki ne morejo več vlagati, dovolj imajo le še za vzdrževanje opreme in zmogljivosti. Obstale so tam, kjer je podjetje želelo doseči rezultate vlaganja iz stopenj rasti in zrelosti. Dobe vračanj morajo biti za vsak projekt kratkoročne in točno določene. Poslovna enota mora imeti za glavni cilj doseči čim višjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje. Tako naj bi bila splošna končna cilja za poslovne enote na tej stopnji denarni tok iz poslovanja pred amortizacijo ter zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih.

Finančne cilje vseh poslovnih enot pa je potrebno vsaj enkrat letno pregledati zaradi tehnoloških, tržnih in zakonskih sprememb, saj lahko inovativen izdelek postane zastarel ali obratno. Prav tako je dobro, da poslovne enote v vsak svoj finančni cilj vključijo tudi takega, ki se posveča tveganju poslovanja in nadzoru tveganja.

Za vsako razvojno stopnjo (rast, zrelost, upadanje) so v preglednici prikazane tri finančne usmeritve, ki se nanašajo na poslovno strategijo.

Preglednica 2: Merjenje strateških finančnih usmeritev

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

Vir: Kaplan in Norton 2000, 61.

4.4 Vidik poslovanja s strankami

Če želimo biti konkurenčni, moramo veliko vlagati v zadovoljstvo strank, dobre odnose in kakovostne izdelke ali storitve po privlačnih cenah. Od nekdaj velja, da ima stranka vedno prav in tega se je še vedno potrebno držati. Tudi vizija in poslanstvo se največkrat navezujeta na zadovoljstvo strank, saj je iz tega razvidno, da so stranke in njihovo zadovoljstvo zelo pomembne. Vendar pa ne more biti vsako podjetje primerno za vse vrste strank, vsaka poslovna enota se mora odločiti, na katerem segmentu bo delovala, za katere sedanje in

potencialne stranke se bo zavzemala. »Opredelevanje ponudb, ki jih bodo ponudile ciljnim segmentom, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami.« (Kaplan in Norton 2000, 74)

Ciljne kupce podjetje privabi s ponudbo, ki dokazuje, kako smo drugačni in boljši od konkurence. Ta ponudba mora biti namenjena ciljnim segmentom in vsebovati tri značilnosti:

- značilnosti izdelka/storitve (funkcionalnost, kakovost, cena);
- odnose s strankami (kakovost in osebni odnosi);
- podobo in ugled podjetja.

Za vidik poslovanja s strankami podjetja največkrat izberejo dva tipa kazalnikov.

Prvi tip imenujemo osnovna skupina kazalnikov, ki je ponavadi enaka za vse vrste organizacij ter vključuje pet kazalnikov.

Preglednica 3: Vidik poslovanja s strankami - osnovni kazalniki

Tržni delež	Odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot).
Pridobivanje strank	Meri absolutno in relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oz. posle.
Ohranjanje strank	Spremlja absolutno in relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.
Zadovoljstvo strank	Ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
Dobičkonosnost strank	Meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

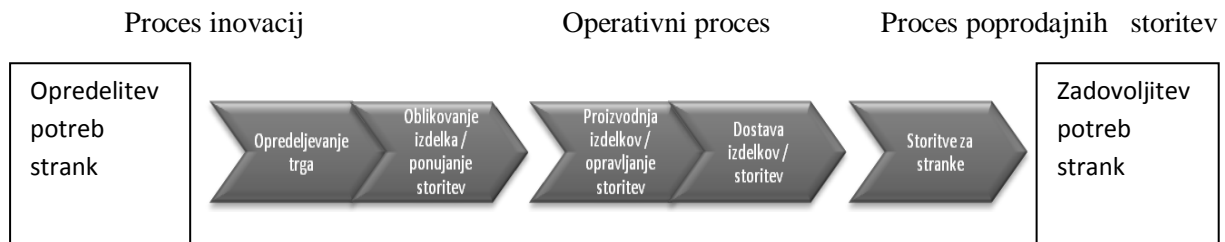
Vir: Kaplan in Norton 2000, 78.

Drugi tip kazalnikov pa predstavljajo gibala uspešnosti, po katerih se podjetje razlikuje od drugih podjetij. Gre za rezultate pri poslovanju s strankami, ki nam pokažejo, kaj mora podjetje ponuditi svojim strankam, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja in pridobivanja strank ter tržnega deleža.

4.5 Vidik notranjih poslovnih procesov

Za finančnim vidikom in vidikom poslovanja s strankami se opredeli vidik notranjih poslovnih procesov, ki temelji na strategiji ter na procesih, ki so ključnega pomena za izpolnjevanje ciljev delničarjev in poslovanja s strankami.

Znotraj tega vidika uravnoteženi sistem kazalnikov opredeljuje verigo vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki je sestavljena iz treh glavnih procesov. Priporočeno je, da se menedžerji v organizacijah, ki so odgovorni za notranje poslovne procese, najprej osredotočijo na proces inovacij, ki se nanaša na potrebe strank in njihovo zadovoljevanje. Nato sledi operativni proces, ki se nanaša na dostavo storitev in izdelkov strankam, na koncu pa so še poprodajne storitve, ki povečujejo vrednost kupljenih storitev oz. izdelkov.



Slika 2: Model osnovne verige vrednosti

Vir: Kaplan in Norton 2000.

4.5.1 Proces inovacij

Bertoncelj idr. (2011, 83) so prepričani: »Organizacije, ki imajo denar, ga bodo vložile v lasten razvoj novih izdelkov in storitev ...« in dodajajo, da organizacija, ki ni inovativna, umre. Če želi biti organizacija konkurenčna, mora biti inovativna. Če pa želi biti organizacija inovativna, mora nenehno razvijati izdelke, procese in storitve, se na inovativen način odzvati na zahteve trga in se osredotočati na reševanje problemov strank.

Proces inovacij delimo na dva dela (Kaplan in Norton 2000, 107). Prvi je sestavljen iz tržnih raziskav, ki menedžerjem pomagajo opredeliti velikost trga, lastnosti preferenc strank ter izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov oz. storitev. Ta del procesa inovacij pa lahko poleg analiziranja obstoječih in potencialnih strank vključuje tudi nove priložnosti in trge za izdelke oz. storitve organizacije. V drugem delu procesa inovacij pa se je potrebno osredotočiti na informacije o trgu in strankah. Torej ima skupina za raziskave in razvoj tri naloge (Kaplan in Norton 2000, 108):

- izvedba osnovnih raziskav za razvoj popolnoma novih storitev in izdelkov, ki bodo prepričale stranke;
- izvedba uporabnih raziskav za izkoriščanje že obstoječih tehnologij za razvoj novih izdelkov in storitev;
- uvedba novih izdelkov in storitev na trg.

Danes veliko podjetij porabi več sredstev za raziskave in razvoj izdelkov oz. storitev kot za proizvodne in operativne procese. To pa zato, ker so bili sistemi kazalnikov uspešnosti desetletja nazaj usmerjeni predvsem v množično proizvodnjo izdelkov, danes pa je ključ do uspešnosti in konkurenčnosti inovativnost izdelkov in storitev. Da bi bili inovativni in tako tudi konkurenčni, pa so potrebne nenehne raziskave in razvoj izdelkov in storitev, vendar pa je treba uspeh procesa raziskav in razvoja vrednotiti s posebnimi cilji in kazalniki.

4.5.2 Operativni proces

Operativni proces je sestavljen iz dveh delov (Kaplan in Norton 2000, 112). Začne se s prejemom naročila strank in konča z dostavo izdelka oz. storitve. Najpomembnejša v tem procesu je učinkovita, konsistentna in pravočasna dostava konkretnih izdelkov/storitev konkretnim strankam. Pred desetletji so se v operativnem procesu podjetja zanašala predvsem na finančne kazalnike, kot so standardni stroški, načrtovana sredstva in odstopanja v prodajnih cenah, vendar sta Kaplan in Norton ugotovila, da to ni dovolj, to lahko namreč vodi do prevelikih zalog izdelkov, menjavo dobaviteljev, preveč delovne sile ipd. Za nadzor in izboljšanje kakovosti poslovanja morajo danes podjetja slediti kazalnikom, ki se nanašajo na kakovost, časovne cikle ter stroške operativnih procesov, menedžerji pa si lahko določijo še dodatne kazalnike, kot sta na primer kazalnik fleksibilnosti in kazalnik posebnih značilnosti izdelkov ali storitev.

4.5.3 Poprodajne storitve

Poprodajne storitve se nanašajo na popravila, popraviljanje napak, obravnavo zavračil, obdelavo plačil ... V glavnem se poprodajne storitve delijo na dva dela (Kaplan in Norton 2000, 114).

Prvi del je pomemben že pri ponudbi izdelkov oz. storitev strankam, in sicer zagotovitev hitrega popravila napak. Vsak kupec se bo lažje odločil za nakup izdelka ali storitve, če že vnaprej izve, da ima ob morebitni napaki ali okvari zagotovljeno popravilo v čim krajšem času. Podjetja, ki dajo veliko na poprodajne storitve, jih lahko tudi izmerijo na enak način kot pri operativnem procesu – hitrost odziva od naročila do končne rešitve napake. Nato pa lahko s stroškovnim kazalnikom izmerimo še učinkovitost procesa poprodajnih storitev, in sicer s stroškom porabljenih sredstev.

Drugi del poprodajnih storitev pa je nevhvaležnejši, nanaša se namreč na izdajanje računov in izterjave. Velja predvsem za podjetja, ki prodajajo na kredit ali kreditne kartice. Tu pa lahko podjetja za procese izdajanja računov, izterjave in reševanje sporov uporabijo kazalnike kakovosti, trajanja ciklov in stroškovne kazalnike.

4.6 Vidik učenja in rasti

Zadnji vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je vidik učenja in rasti, ki se nanaša na infrastrukturo podjetja, to pa so ljudje, sistemi in postopki. Vidik učenja in rasti vključuje vse cilje, ki so bili zastavljeni v prejšnjih treh vidikih in jih mora organizacija za izjemno uspešnost poslovanja kakovostno izvajati. Uravnoteženi sistem kazalnikov nas uči, da običajne naložbe v opremo ter raziskave in razvoj niso dovolj za dolgoročne cilje finančne rasti, zato delimo ta vidik na tri glavne kategorije, in sicer sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motivacijo, avtonomnost in usklajevanje (Kaplan in Norton 2000, 136).

4.6.1 Sposobnosti zaposlenih

V zadnjih letih se je zaradi nenehne izboljšave tehnologij in informacijskih sistemov spremenila tudi vloga zaposlenih v organizacijah. Zaposleni niso več le delavci z rutinskim delom, saj so jih nadomestili roboti in avtomatika, zato mora danes v organizaciji vsak zaposleni kreativno razmišljati, da lahko pripomore k uspehu in doseganju ciljev organizacije. Da so lahko zaposleni kreativni, pa morajo poznati celotno delovanje organizacije, se izobraževati in biti motivirani.

Učinkovitost zaposlenih lahko merimo s tremi ključnimi kazalniki (Kaplan in Norton 2000, 138):

- *Zadovoljstvo zaposlenih*, ki temelji na morali in splošnem zadovoljstvu na delu. Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem, so produktivnejši, imajo večjo odzivnost, opravljajo svoje delo bolj kakovostno ter skrbijo za širšo ponudbo storitev.
- *Ohranjanje zaposlenih v organizacijah*. Zaposleni v organizacijah so intelektualni kapital in cilj jih je dolgoročno obdržati, če je le-to tudi v njihovem interesu. Dejstvo je tudi, da tisti, ki so v organizaciji dolgoročno, tudi ohranjajo vrednote organizacije ter poznavanje procesov.
- *Produktivnost zaposlenih* je prav tako pomemben kazalnik, ki meri učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih in njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov ter zadovoljstva strank.

4.6.2 Zmogljivosti informacijskih sistemov

Ko govorimo o notranjih poslovnih procesih in poslovanju s strankami, pa motivacija zaposlenih in izkoriščanje njihovih znanj in sposobnosti niso dovolj. Zaposleni morajo biti popolnoma informirani o odnosu strank z organizacijo ter o finančnih posledicah svojih odločitev. Prav tako morajo biti zaposleni pri ponujanju izdelkov oz. storitev hitro,

pravočasno in natančno seznanjeni o novih izdelkih oz. storitvah, zato pa so v informacijskih sistemih potrebne nenehne izboljšave in inovacije (Kaplan in Norton 2000, 145).

4.6.3 Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Dostopnost do informacij, hitre povratne informacije o izdelkih in storitvah pa niso dovolj, če zaposleni za delo niso dovolj motivirani. Pomembno je, da se zaposleni v svojem delovnem okolju dobro počutijo, da jih jemljejo resno in da so za svoj uspeh pošteno nagrajeni (Kaplan in Norton 2000, 145).

5 PREDNOSTI IN SLABOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Ker ima vsaka metoda tako prednosti kot slabosti, v tej točki prikazujem dobre in slabe plati izbora metode BSC.

5.1 Prednosti metode BSC

Največja prednost uravnoveženega sistema kazalnikov je ta, da ga lahko uvedemo v vsako podjetje v kateri koli gospodarski panogi, le splet kazalnikov je za vsako podjetje drugačen, saj se mora navezovati na strategijo, vizijo in poslanstvo organizacije (Kaplan in Norton 2000, 14). Je zelo prilagodljiv način merjenja poslovne uspešnosti, saj izberemo cilje za vsak vidik posebej in nato še kazalnike. Zelo pomembno pa je, da imamo dobro zastavljeno strategijo, vizijo in poslanstvo podjetja, saj na tem slonijo cilji organizacije. Če nimamo dobro zastavljene strategije, vizije in poslanstva, tudi uravnoveženi sistem kazalnikov ne bo učinkoval (Kaplan in Norton 2000, 29).

K prednostim te metode lahko štejemo tudi nefinančne kazalnike, saj zaradi teh podjetje stremi v prihodnost poslovanja in ne temelji le na podlagi finančnih kazalnikov, ki so prikazovali preteklost poslovanja. Prav zaradi nefinančnih kazalnikov organizacija temelji na strategiji in ne na nadzoru kot je na podlagi finančnih kazalnikov. Zato je tudi pomembno, da vsi zaposleni poznajo strategijo in cilje organizacije, da kar se da najbolje opravljajo svoje delo (Kaplan in Norton 2000, 139).

Urnoveženi sistem kazalnikov ima štiri vidike, kar je tudi prednost, saj za vsak vidik izberemo kazalnike, s katerimi bomo dolgoročno uresničevali strategijo. Velika prednost te metode je tudi ta, da meri dolgoročno uspešnost poslovanja.

Uporabnost informacij se šteje tudi za prednost metode BSC, saj so uporabniki informacij notranji in zunanji. Notranja uporabnost informacij se kaže v vidiku notranjih poslovnih procesov ter v vidiku učenja in rasti, zunanja uporabnost pa se kaže v finančnem vidiku ter v vidiku poslovanja s strankami (Kaplan in Norton 2000, 143).

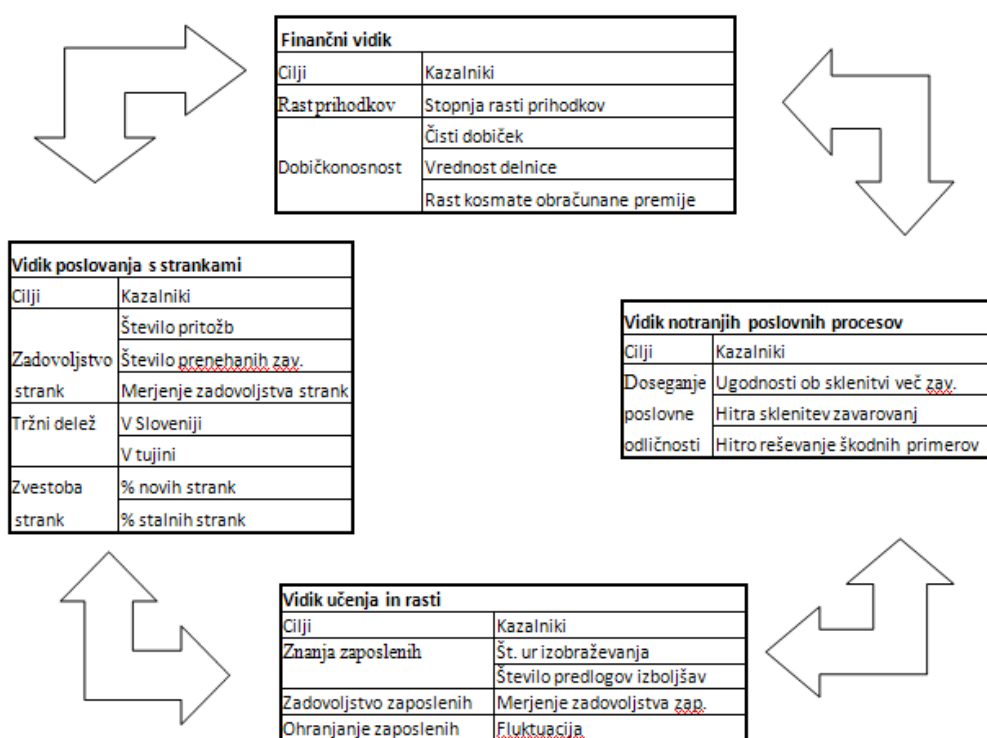
5.2 Slabosti metode BSC

Obsežnost kazalnikov in informacij pri metodi BSC je zelo velika, zato je pomembno, da se izberejo kazalniki, ki so resnično potrebni, in da niso v prevelikem številu. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da nastanejo težave pri ocenjevanju uspešnosti celotnega poslovanja organizacije. Prav tako lahko nastanejo težave, če nam kateri pomembni kazalniki manjkajo. Na prvi pogled je metoda zelo enostavna, vendar pa je za njeno uspešno uvedbo potrebno

sodelovanje vseh zaposlenih ter velika podpora vodstva podjetja (Kaplan in Norton 2000, 311).

6 PREDLOG UVEDBE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V IZBRANEM PODJETJU

Če uravnoteženi sistem kazalnikov pravilno zasnujemo in uvedemo v podjetje, nam omogoča pregleden in celovit sistem, s katerim lahko nenehno spremljamo uspešnost poslovanja ter pravočasno odkrijemo in popravimo napake oz probleme, ki nastanejo pri poslovanju podjetja. V sklopu uravnoteženega sistema kazalnikov, naj bi po Kaplanovih in Nortonovih navodilih izbrali do 25 kazalnikov, ki bi jih vključili v podjetje (Kaplan in Norton 2000, 20). V svojem primeru sem izbrala 18 kazalnikov, ki se navezujejo na 9 ciljev. V nadaljevanju so opisani izbrani cilji in kazalniki za vse štiri vidike.



Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov v Zavarovalnici Triglav

Vir: Kaplan in Norton 2000.

6.1 Finančni vidik

Preglednica 4: Cilji in kazalniki za finančni vidik

CILJI	KAZALNIKI	MERJENJE
Rast prihodkov	Stopnja rasti prihodkov	Mesečno/letno
Dobičkonosnost	Čisti dobiček	Mesečno/letno
	Vrednost delnice	Mesečno/letno
	Rast kosmate obračunane premije	Mesečno/letno

6.1.1 Rast prihodkov

Eden izmed pomembnih ciljev v Zavarovalnici Triglav, d. d., je rast prihodkov. Rast prihodkov mora biti merjena na mesečni in letni ravni.

Glede na krizne razmere po svetu in pri nas je Zavarovalnica Triglav, d. d., zaključila poslovno leto 2010 z dobičkom. Čisti prihodki od zavarovalnih premij so bili na ravni prejšnjega leta in so znašali 946,2 milijona evra, prav tako so ostali skoraj enaki prihodki pri premoženjskih premijah, pri življenjskih zavarovanjih so se prihodki znižali za dva odstotka, prihodki od zdravstvenih zavarovalnih premij pa so se zvišali za osem odstotkov. Osredotočiti se je treba na vse prihodke in njihovo rast, tako na tiste, ki so se znižali, kot na tiste, ki so se povišali ali ostali na enaki ravni.

6.1.2 Čisti dobiček

Čisti dobiček je razlika med celotnim poslovnim izidom, obračunanim davkom iz dobička in odloženimi davki. Je preostanek čistega dobička poslovnega leta, ki pri sestavitvi letnega poročila ni bil porabljen za druge namene. Spodnja tabela prikazuje čisti dobiček Zavarovalnice Triglav za leto 2009 in 2010.

Preglednica 5: Čisti dobiček Zavarovalnice Triglav

Čisti dobiček	Premoženje	Življenje	Zdravstvo	Drugo	Skupaj
Leto 2009	-13.071.810	10.652.962	2.498.492	-6.371.986	-6.292.342
Leto 2010	27.797.828	5.847.392	383.925	-7.379.336	26.649.809

Na dan 30. 9. 2011 je bila stopnja rasti 9,6-odstotna, tako je čisti dobiček Zavarovalnice Triglav, d. d., znašal 35.040.122, kar je za 3.072.859 več kot v enakem obdobju leta 2010.

Vrednost delnice Zavarovalnice Triglav, d. d., je bila na dan 31. 12. 2010 21,19 evrov, kar je za 0,19 evrov več kot na isti dan leta 2009, tržna vrednost pa je bila 17,61 evrov, kar je za 7,39 evrov manj kot leto prej. Tržna vrednost delnice se je 30. 9. 2011 še zmanjšala, in sicer na 12,42 evrov.

Zavarovalnica Triglav, d. d., ima izdanih 22.735.148 delnic, ki pripadajo 29.531 delničarjem. Od tega jih je 29.053 domačih in 478 tujih. Vsaka delnica zagotavlja imetniku pravico do enega glasu v skupščini. Vrednosti delnic imenujemo tečaj delnic, ta pa se stalno spreminja. Na vrednost delnic vpliva več dejavnikov, in sicer količina ponudbe, povpraševanje po delnicah, poslovanje družbe, spremembe v poslovanju družbe ipd., na ceno delnic pa vplivajo tudi razni makroekonomski kazalci, kot sta na primer inflacija in obrestna mera.

Rast kosmate obračunane premije izračunamo tako, da delimo kosmato obračunano premijo v tekočem letu s kosmato obračunano premijo v preteklem letu in rezultat množimo s sto.

6.2 Vidik poslovanja s strankami

Preglednica 6: Cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami

CILJI	KAZALNIKI	MERJENJE
Zadovoljstvo strank	Število pritožb	Mesečno/letno
	Število prenehanih zavarovanj	Mesečno/letno
	Merjenje zadovoljstva strank z vprašalnikom	Letno
Tržni delež	V Sloveniji	Mesečno/letno
	V tujini	Mesečno/letno
Zvestoba strank	% stalnih strank	Letno
	% novih strank	Letno

6.2.1 Zadovoljstvo strank

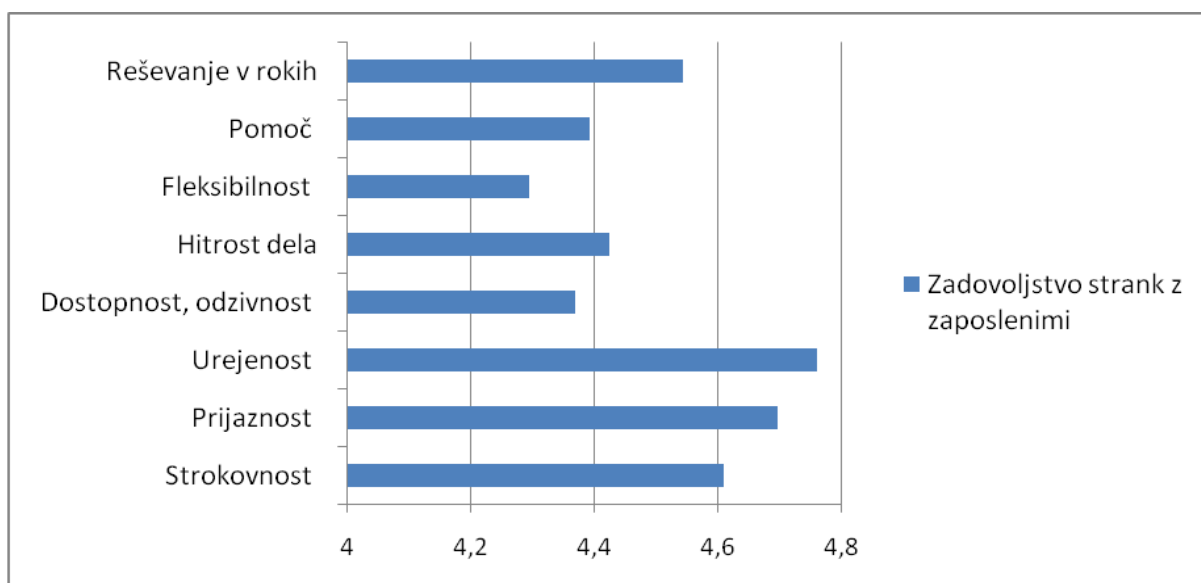
Najpomembnejši cilj v tem vidiku je zadovoljstvo strank, vsi drugi cilji se namreč navezujejo na ta cilj. Če je stranka zadovoljna, bo posledično tudi zvesta, prav tako nas bo zadovoljna

stranka priporočila drugim in s tem se bo tudi tržni delež dvigal. Torej sledimo cilju zadovoljstva strank.

Kazalniki ki sem jih izbrala za ta cilj, so naslednji.

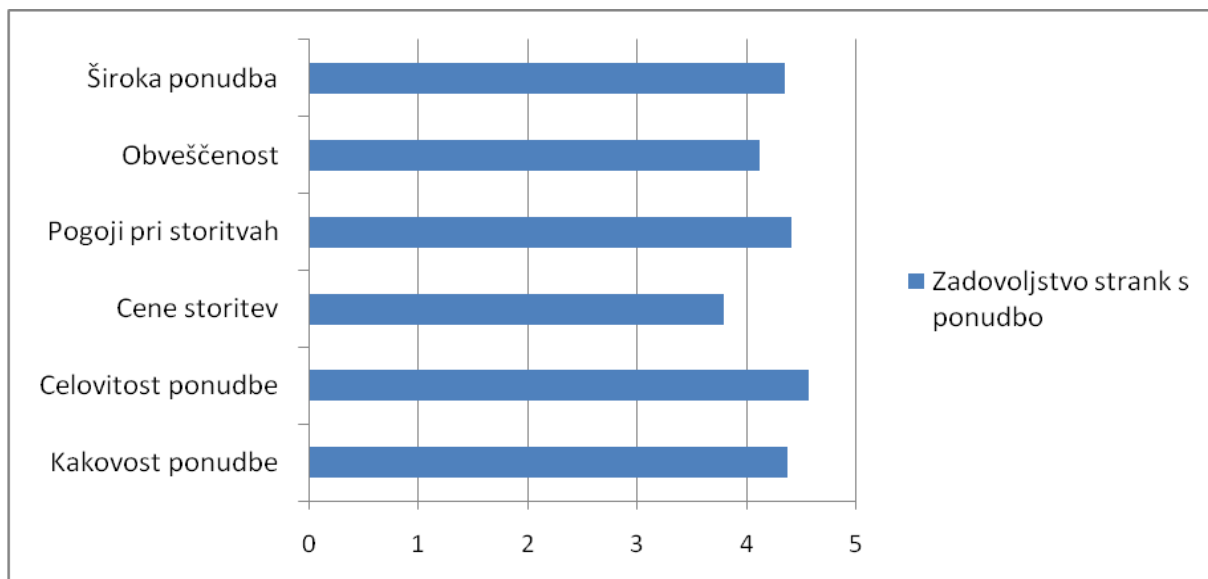
- Število pritožb, ki se bo meril mesečno in letno, saj je pomembno, da sprotno ugotavljamo, koliko pritožb imamo in na podlagi česa se stranke največ pritožujejo, saj lahko le tako poskrbimo, da bo pritožb manj.
- Število prenehanih zavarovanj, ki se bo prav tako merilo mesečno in letno. Zanima nas, koliko in katera zavarovanja stranke prekinejo ter kakšen je vzrok za to.
- Merjenje zadovoljstva strank z vprašalnikom. Ta kazalnik merimo enkrat letno in z njim ugotovimo povprečno zadovoljstvo strank, ki se navezuje na zadovoljstvo s ponudbo naših storitev, z zaposlenimi, s hitrostjo reševanja škod, zadovoljstvo s cenami ipd.

V sklopu zaključne projektne naloge sem opravila primer takega vprašalnika in rezultati so bili presenetljivo dobri. Ker pa Zavarovalnica Triglav stremi za najboljšimi rezultati, so lahko še boljši. Od stotih vprašalnikov, ki sem jih razdelila strankam, sem dobila nazaj 92 izpolnjenih. V nadaljevanju podajam nekaj rezultatov. Zadovoljstvo so uporabniki ocenjevali na podlagi sledeče lestvice: 1 – popolnoma nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti da niti ne, 4 – zadovoljen, 5 – popolnoma zadovoljen.



Slika 4: Povprečna ocena zadovoljstva strank z zaposlenimi

Slika 4 prikazuje povprečno oceno zadovoljstva strank z zaposlenimi na Zavarovalnici Triglav, d. d.. Vodilni so lahko zadovoljni s svojimi zaposlenimi, saj se vse povprečne ocene vrtijo nad 4, kar pomeni, da je povprečje zadovoljstva anketiranih strank zadovoljivo. Majhna odstopanja so opažena pri fleksibilnosti zaposlenih, dostopnosti in odzivnosti ter pri pomoči reševanja zadev. Pri urejenosti, prijaznosti in strokovnosti zaposlenih pa je povprečje nad 4,5.



Slika 5: Povprečna ocena zadovoljstva strank s ponudbo

Povprečna ocena zadovoljstva strank Zavarovalnice Triglav, d. d., s ponudbo je presenetljivo dobra, saj je tudi tu povprečje okoli 4, kar pomeni, da so stranke v povprečju s ponudbo zadovoljne. Nekoliko manj zadovoljstva je opaziti pri cenah storitev, vendar je to normalno, saj ljudje s cenikom nikoli ne bodo popolnoma zadovoljni.

6.2.2 Tržni delež

Tržni delež je potrebno meriti v Sloveniji in tujini, saj Zavarovalnica Triglav, d. d., posluje tudi drugod po Evropi:

- V Sloveniji je Triglav ne glede na veliko število konkurentov še vedno vodilna zavarovalnica in želijo, da tako tudi ostane. V prvi polovici leta 2011 je bil tržni delež Zavarovalnice Triglav v Sloveniji 37,4-odstoten. Meriti ga je potrebno letno in mesečno.
- Tržni delež v tujini mora biti prav tako merjen mesečno in letno. Iz leta v leto se delež Zavarovalnice Triglav, d. d., v tujini povečuje, saj stremijo k širjenju v druge države, kar jim tudi dobro uspeva.

6.2.3 Zvestoba strank

Meriti je potrebno odstotek stalnih ter odstotek novih strank. V anketnem vprašalniku o zadovoljstvu strank sem preverila tudi, koliko časa so anketirane stranke že komitentki Zavarovalnice Triglav, d. d..

Preglednica 7: Trajanje zavarovanj

Trajanje (leta)	Število anketiranih	Odstotek
Manj kot 1 leto	12	13,04
1–5 let	24	26,09
6–10 let	19	20,66
11–20 let	25	27,17
21–30 let	4	4,35
31 let ali več	8	8,69
Skupaj	92	100

Kot je razvidno iz preglednice 10 ima Zavarovalnica Triglav, d. d., sorazmerno velik odstotek stalnih strank, prav tako pa tudi nekaj novih. Odstotek novih strank želijo še povečevati, saj se bo tako povečeval tudi odstotek stalnih strank.

6.3 Vidik notranjih poslovnih procesov**Preglednica 8: Cilji in kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov**

CILJI	KAZALNIKI	MERJENJE
Doseganje poslovne odličnosti	Ugodnosti ob sklenitvi več zavarovanj	Mesečno/letno
	Hitra sklenitev zavarovanj	Mesečno/letno
	Hitro reševanje škodnih primerov	Mesečno/letno

V zadnjem času se je zelo razširil pojem poslovna odličnost, ki je višja oblika razumevanja celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – Total Quality Management). Tudi Zavarovalnica Triglav, d. d., stremi k vrhunski kakovosti in zanesljivosti svojih storitev, zato je nujno potrebno nenehno izboljševanje poslovanja ter prilagajanje tržnim spremembam, pa tudi povzročanje sprememb na trgu.

Leta 2000 je Zavarovalnica Triglav, d. d., pridobila certifikat sistema vodenja kakovosti ISO 9001 za naslednje dejavnosti:

- razvoj zavarovalniških produktov premoženja, premoženjskih interesov, osebnih zavarovanj in programske opreme;

- izvajanje vseh vrst zavarovanj premoženja, premoženjskih interesov in osebnih zavarovanj;
- ekonomsko-finančno poslovanje, povezano z zavarovalno dejavnostjo.

Kazalniki, ki jih predlagam pri doseganju poslovne odličnosti, so:

- Ugodnosti ob sklenitvi več zavarovanj. Prav gotovo se bo več strank odločilo za sklenitev več zavarovanj pri Zavarovalnici Triglav, d. d., če bodo imeli pri tem določene ugodnosti. Zato predlagam, da bi imeli ob sklenitvi več zavarovanj več ugodnosti. Tako bi se morda tisti, ki imajo zavarovano le nepremičnino, odločili še za sklenitev drugih zavarovanj, kot na primer avtomobilsko, življenjsko, nezgodno, zdravstveno ...
- Hitra sklenitev zavarovanj.
- Hitro reševanje škodnih primerov. Vsaka stranka, ki ima škodo, pa naj bo to avtomobilsko, nepremičninsko, nezgodno ipd. želi njeno hitro razrešitev. Zato je potrebna hitra odzivnost ter hitro reševanje teh primerov. Merjenje kazalnika mora potekati na mesečni in letni ravni.

6.4 Vidik učenja in rasti

Preglednica 9: Cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti

CILJI	KAZALNIKI	MERJENJE
Znanja zaposlenih	Število ur izobraževanja na zaposlenega	Mesečno/letno
	Število predlogov izboljšav	Mesečno/letno
Zadovoljstvo zaposlenih	Merjenje zadovoljstva zaposlenih z vprašalnikom	Letno
Ohranjanje zaposlenih	Fluktuacija	Letno

Za vidik učenja in rasti sem določila tri cilje, ki vsebujejo skupno štiri kazalnike. Znanja zaposlenih so ključni del kakovostno opravljenih storitev in konkurenčnosti. Prav tako morajo biti zaposleni zadovoljni na delovnem mestu oz. v svojem delovnem okolju, da lahko stoo odstotno opravljajo svoje delo in so v organizaciji zaželeni dolgoročno.

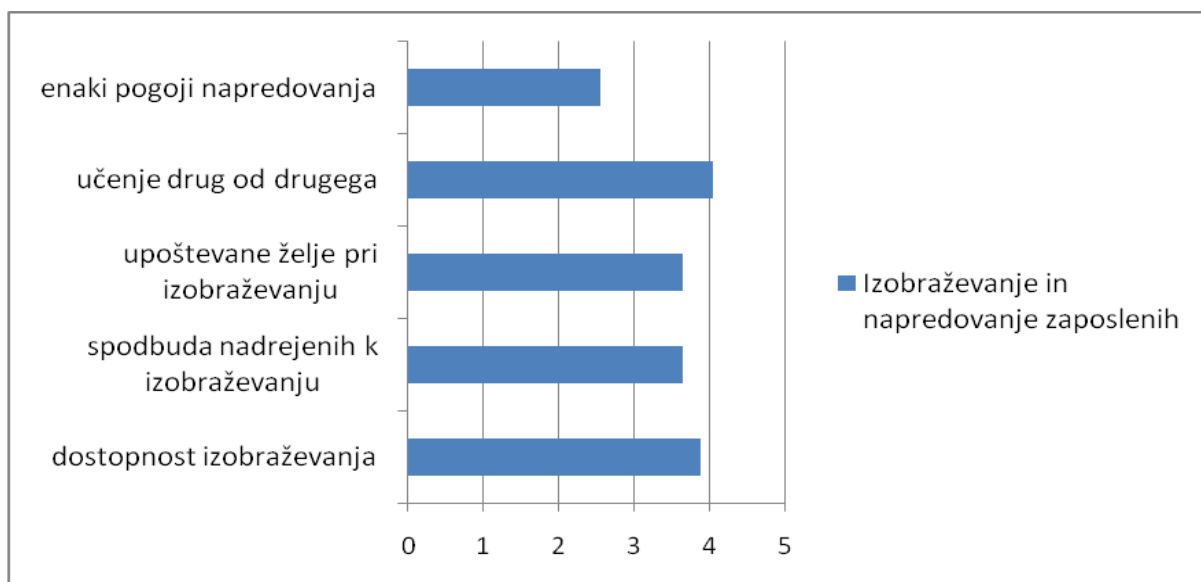
6.4.1 Znanja zaposlenih

»Podjetje je uspešnejše, če se njegovi zaposleni hitro učijo in to znanje uporabijo hitreje kot zaposleni pri konkurentih.« (Gomezelj Omerzel 2010, 99)

Cilj znanja zaposlenih vsebuje dva kazalnika, ki se bosta merila mesečno in letno.

Prvi kazalnik pri tem cilju je število ur izobraževanja na zaposlenega. Ker se mora poslovanje organizacije nenehno spreminjati in prilagajati razmeram na trgu, se morajo tudi zaposleni nenehno izobraževati in tako pridobivati nova znanja in sposobnosti. Vsak zaposleni mora biti seznanjen s celotnim delovanjem organizacije, saj bo lahko le tako kar najbolje opravljal svoje delo. Zato mora biti vsem, ki to potrebujejo, omogočeno usposabljanje, da bodo pri delu čim bolj samozavestni ter dobro in pravočasno informirani o novostih, saj celotno poslovanje poteka preko informacijskega sistema, kjer se programi nenehno spreminjajo in dodajajo. Skoraj vsi zaposleni so tudi v stiku s strankami, če ne osebno, pa preko telefona, zato je pomembno tudi poznavanje bontona.

V sklopu zaključne projektne naloge sem tudi pri zaposlenih na območni enoti Krško opravila anketni vprašalnik o zadovoljstvu in en sklop vprašanj se je nanašal tudi na izobraževanje zaposlenih. Na sliki 6 so prikazane povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z usposabljanjem, izobraževanjem in napredovanjem.



Slika 6: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in napredovanjem

Slika prikazuje mnenja zaposlenih o zadovoljstvu z usposabljanjem oz. izobraževanjem in napredovanjem v Zavarovalnici Triglav, d. d.. Kot je razvidno, večina anketiranih meni, da je potrebno izobraževanje dostopno. Nadrejeni morajo nenehno spodbujati svoje podrejene pri

potrebem izobraževanju in jim pojasniti, zakaj je le-to potrebno in koristno. Pomembno je tudi, da imajo zaposleni občutek, da so upoštevani in je treba njihove želje poslušati in sklepati kompromise. Ob morebitni zavrnitvi njihovih želja, jim je potrebno razložiti vzrok zavrnitve in jih spodbuditi, saj se bodo le tako počutili pomemben del organizacije.

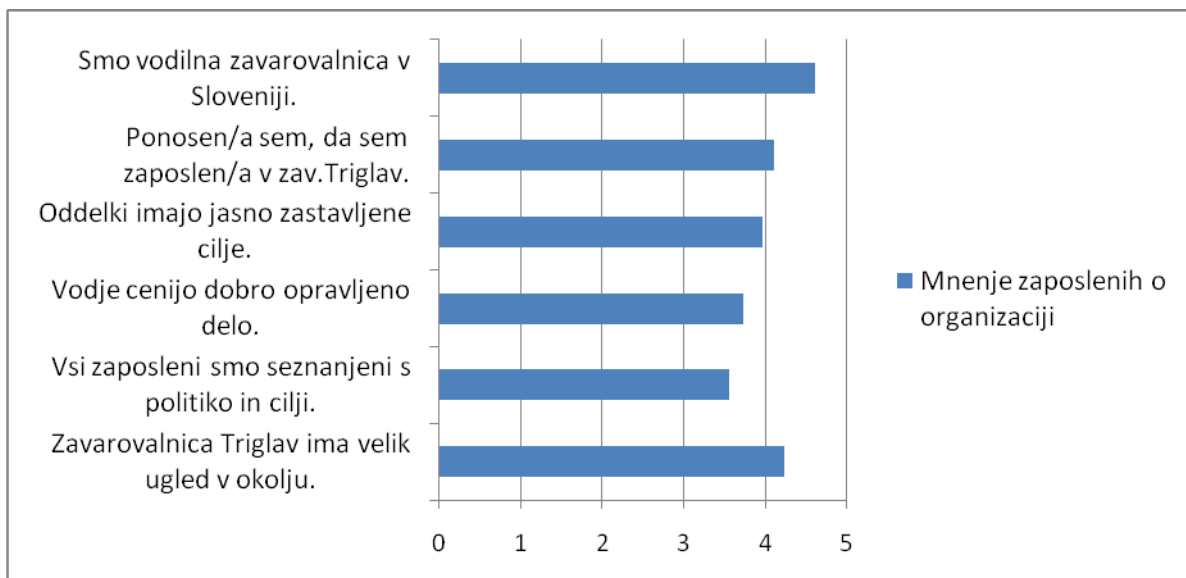
Zaposleni si glede na rezultate analize vprašalnika dovolj pomagajo in se učijo drug od drugega, kar je zelo pomembno, saj je danes med sodelavci mnogokrat premalo stikov in komunikacije. Izboljšati je treba tudi zmotno mnenje zaposlenih, da ne veljajo za vse enaki pogoji napredovanja – Zavarovalnica Triglav, d. d., namreč stremi k poštenemu poslovanju in napredovanju zaposlenih.

Drugi kazalnik pri cilju znanja zaposlenih je število predlogov izboljšav. Ta kazalnik se delno navezuje na prejšnjega, saj bodo z njim zaposlenim pokazali, da je pomembno tudi njihovo mnenje. Vodilni bodo razmislili o vsakem predlogu za izboljšanje poslovanja Zavarovalnice Triglav, d. d., in določili, ali bi izboljšal delovanje zavarovalnice.

6.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno za uspešno poslovanje vsake organizacije. Vsak zaposleni, ki je zadovoljen na svojem delovnem mestu in s svojim delovnim okoljem, bo dobro in z veseljem opravljal svoje delo, zato je potrebno stremeti k zadovoljnim zaposlenim na Zavarovalnici Triglav, d. d.. Zadovoljstvo se bo enkrat letno merilo z anketnim vprašalnikom o zadovoljstvu zaposlenih.

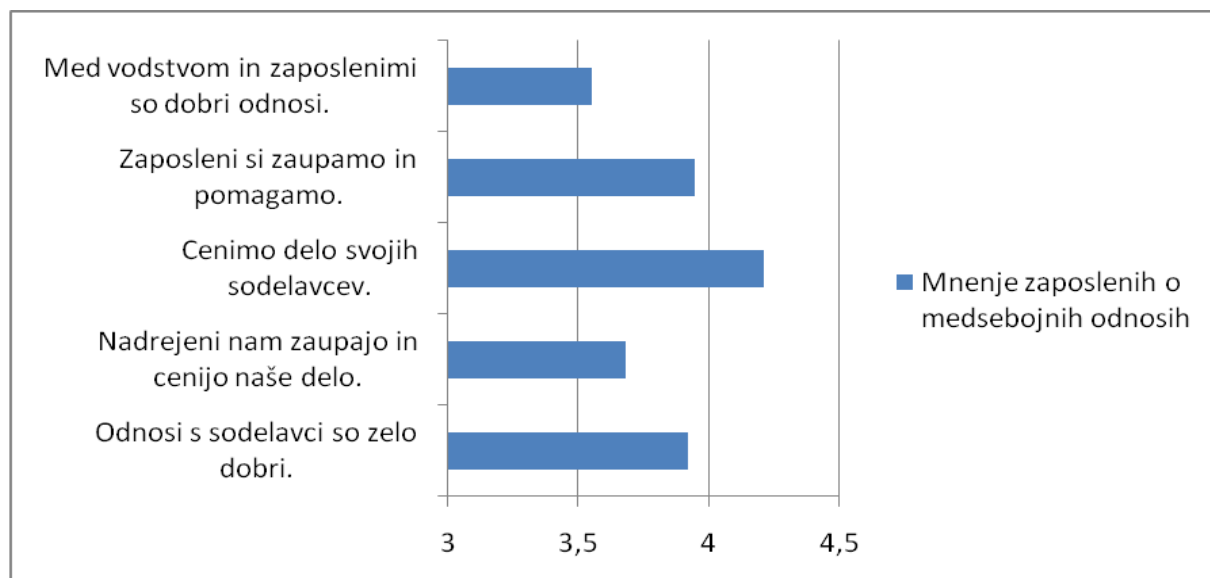
Vprašalnik, ki sem ga tudi sama izvedla, se je nanašal na zadovoljstvo z organizacijo, medsebojnimi odnosi, motivacijo, notranjim komuniciranjem in informiranjem, možnostmi usposabljanja, izobraževanja in napredovanja, ter vodstvom organizacije. Na spodnjih slikah je prikazanih nekaj rezultatov anketnih vprašalnikov, v katerih so zaposleni izkazovali strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami po naslednji lestvici: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti da niti ne, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.



Slika 7: Povprečne ocene mnenj zaposlenih o organizaciji

Iz slike 7 je razvidno, da zaposleni večinoma menijo, da je Zavarovalnica Triglav, d. d., vodilna v Sloveniji, da ima velik ugled v okolju ter so ponosni, da so del organizacije. Rezultati ankete so v povprečju dobri, vendar pa je očitno, da se morajo vsi zaposleni bolj zavedati ciljev organizacije, v kateri opravljajo svoje delo.

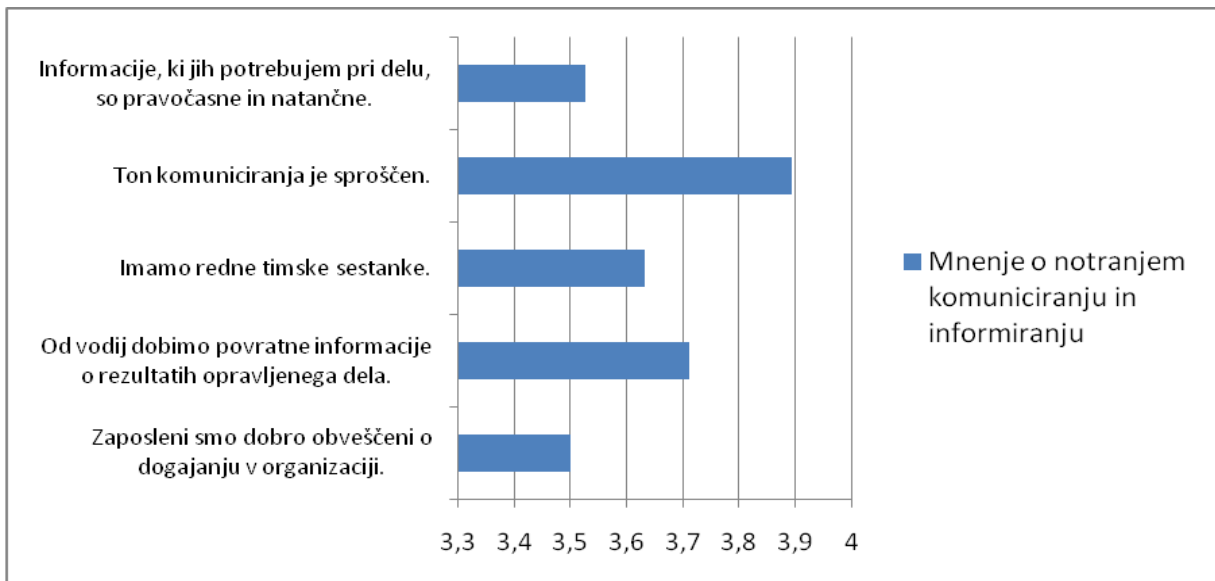
Naslednja slika prikazuje povprečno oceno mnenj zaposlenih o trditvah, ki se nanašajo na medsebojne odnose v organizaciji.



Slika 8: Povprečna ocena mnenj zaposlenih o medsebojnih odnosih

Medsebojni odnosi so v vsaki organizaciji zelo pomembni, in ker smo ljudje zelo različni, nikakor ne moremo pričakovati, da bodo lahko med seboj sodelovali vsi. Zaželeno je, da so v posameznem timu ljudje, ki lahko medsebojno dobro opravljajo delo in si ob morebitnih težavah med seboj pomagajo.

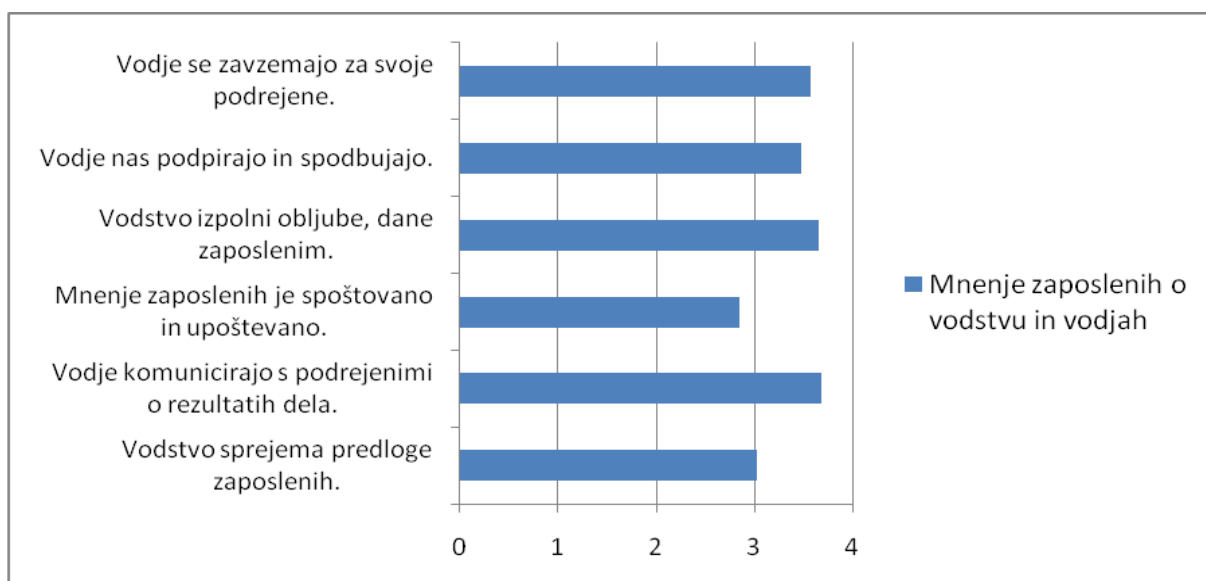
Slika 9 prikazuje povprečno oceno mnenj zaposlenih o trditvah, ki se nanašajo na notranje komuniciranje in informiranje.



Slika 9: Povprečna ocena mnenj zaposlenih o notranjem komuniciranju in informiranju

Informacijski sistemi so zelo razširjeni, zato je pomembno, da so vsi zaposleni obveščeni o vseh novostih, spremembah in dogodkih v organizaciji, saj se bodo le tako počutili enakovredne in se zavedali, da se vsaka stvar nanaša tudi nanje.

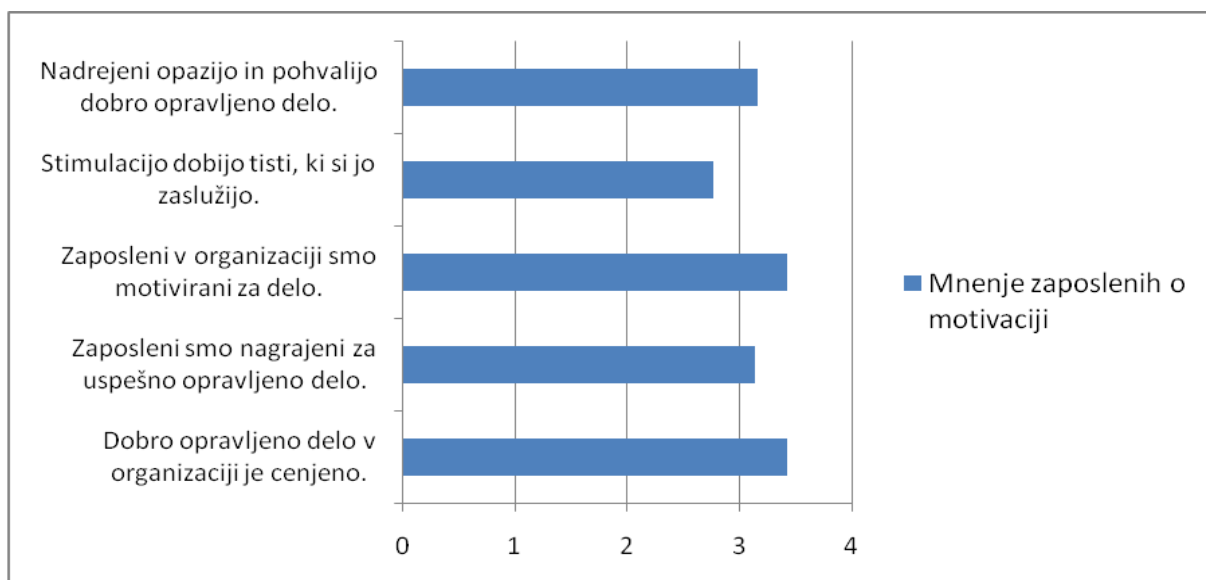
Na naslednji sliki so prikazana mnenja zaposlenih o trditvah, ki se navezujejo na vodstvo organizacije ter vodje oddelkov.



Slika 10: Povprečna ocena mnenj zaposlenih o vodstvu organizacije ter vodjah

Zaposleni morajo imeti občutek, da jih vodje razumejo, podpirajo in spoštujejo. Predlogi zaposlenih morajo biti spoštovani in ob morebitni zavrnitvi pošteno argumentirani.

Naslednja slika prikazuje povprečno oceno mnenj zaposlenih o trditvah, ki se navezujejo na motivacijo v organizaciji.



Slika 11: Povprečna ocena mnenj zaposlenih o motivaciji v organizaciji

Dobro opravljeno delo mora biti opaženo in pohvaljeno. Za dobro opravljeno delo je zaželena je tudi pošteno razdeljena stimulacija, saj predstavlja veliko motivacijo za nadaljnje vlaganje truda.

Tavčar (2000, 186) ugotavlja: »Nagrajevanje v denarju je pomembno, pa ne samo zaradi materialnih koristi, ki jih prinaša sodelavcem, temveč tudi zaradi simbolnih koristi, saj višja »plača« pomeni tudi uglednejši status posameznika ...«

6.4.3 Ohranjanje zaposlenih

Zadnji cilj, ki sem ga izbrala pri vidiku učenja in rasti je ohranjanje zaposlenih. Kazalnik za ta cilj bo fluktuacija. Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije. Gre za vse vrste odhodov, od takih na zahtevo podjetja, do prostovoljnih odhodov. Vendar pa vsakršna fluktuacija pusti organizaciji določene stroške in negativno vpliva na sloves organizacije in zaupanje zaposlenih v organizacijo. Dobra stran fluktuacije pa je ta, da lahko poiščemo nove perspektivne zaposlene, s svežimi idejami in znanjem.

Ko govorimo o ohranjanju zaposlenih, se zopet vračamo na že omenjene kazalnike in tako vidimo, da se celoten uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje in deluje na uravnoteženosti kazalnikov med seboj, kot sta zapisala Kaplan in Norton (2000).

Zaposlene je potrebno motivirati za delo, jih stimulirati ter jim omogočiti potrebna izobraževanja in usposabljanja.

7 SKLEP

Ves svet je v zaskrbljujočih gospodarskih razmerah, kriza in recesija sta prisotni povsod, zato se vsaka organizacija bori za preživetje. Konkurenca je velika in vsaka organizacija želi biti nekaj posebnega, ponujati nekaj drugačnega, novega, zato je potrebno nenehno izboljševanje in inovacije. Vedeti pa je treba tudi, kako poteka celotno poslovanje, ga nadzorovati in pravočasno ugotoviti napake ter jih odpraviti. Zato mora imeti organizacija metodo, ki ji bo omogočala celoten vpogled v poslovanje in pravočasno razkrila te napake.

V času industrijske dobe so za pregled nad poslovanjem zadostovali finančni kazalniki, ki so prikazovali le preteklo poslovanje organizacije. Danes, v času informacijske dobe, pa so pomembni tudi nefinančni kazalniki, ki so usmerjeni v prihodnost, ne le v preteklost. Seveda so še vedno nepogrešljivi pretekli računovodski finančni kazalniki, vendar pa to ni več zadosti.

Organizacija mora vedeti, kaj si stranke želijo, da se jim lahko prilagaja, prav tako mora skrbeti za svoje zaposlene, da bodo na svojem delovnem mestu zadovoljni, samozavestni in učinkoviti. Omogočiti jim mora vsa potrebna izobraževanja, saj delovna mesta niso več fiksna in od zaposlenih zahtevajo prilagodljivost in iznajdljivost.

Pomembne so tudi pravočasne in kakovostne informacije, ki so potrebne za uspešno poslovanje.

Organizacija mora prepoznati priložnosti, ki se jih da dobro izkoristiti, in nevarnosti, ki se jim je potrebno izogniti. Zato potrebuje metodo, kakršna je uravnoteženi sistem kazalnikov, saj bo le tako sproti spremljala poslovanje in po potrebi pravočasno ukrepala.

Uravnoteženi sistem kazalnikov sestoji iz štirih vidikov: finančnega, iz vidika poslovanja s strankami, notranjih procesov ter učenja in rasti. Vsi cilji in kazalniki temeljijo na dobro zastavljeni strategiji, viziji in poslanstvu podjetja.

Finančni vidik je še vedno pomemben, saj z njim merimo uspešnost poslovanja. Njegovi kazalniki namreč dajejo lastnikom informacije o preteklem poslovanju organizacije. Temu sledi vidik poslovanja s strankami, ki pokaže, kaj stranke menijo o organizaciji in kako jo vrednotijo. Da bodo notranji poslovni procesi učinkoviti, potrebujemo tudi kazalnike tretjega vidika, zadnji pa vsebuje kazalnike, ki nam prikazujejo, kaj je potrebno za rast organizacije z vidika zaposlenih.

LITERATURA

- Bertoncelj, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Hočevnar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Guna, Urška. 2007. *Uravnoreženi sistem kazalnikov na primeru informacijsko storitvenega podjetja v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoreženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana Rejc Buhovac. 2006. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slovensko zavarovalno združenje. 2011. *Tržni deleži*. [Http://www.zav-zdruzenje.si/statistika_detail2.asp](http://www.zav-zdruzenje.si/statistika_detail2.asp) (20. 12. 2011)
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Zavarovalnica Triglav. 2010a. *Letno poročilo Skupine Triglav za leto 2010*. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav.
- Zavarovalnica Triglav. 2010b. *Zgodovina Zavarovalnice Triglav – 110 let tradicije*. [Http://www.triglav.eu/sl/o_skupini/zgodovina/](http://www.triglav.eu/sl/o_skupini/zgodovina/) (30. 11. 2011)

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik zadovoljstva strank Zavarovalnice Triglav
- Priloga 2 Anketni vprašalnik zadovoljstva zaposlenih na Zavarovalnici Triglav

1. OSEBNI PODATKI

1.1 Spol:

- Moški
 Ženski

1.2 Starost:

- Do 25
 Od 26 do 35
 Od 36 do 45
 Od 46 do 55
 56 in več

Pri naslednjih treh točkah vprašalnika vas prosim, da ocenite svoje zadovoljstvo s pomočjo naslednje lestvice:

1	2	3	4	5
Sploh nisem zadovoljen/a	Nisem zadovoljen/a	Niti niti	Zadovoljen/a	Popolnoma sem zadovoljen/a

2. ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLENIMI

Prosim vas, da mi zaupate, kako ocenjujete izkušnje z zaposlenimi na Zavarovalnici Triglav, d. d..

Strokovnost zaposlenih	1	2	3	4	5
Prijaznost zaposlenih	1	2	3	4	5
Urejenost zaposlenih	1	2	3	4	5
Dostopnost in odzivnost zaposlenih	1	2	3	4	5
Hitrost dela v sprejemni pisarni	1	2	3	4	5
Fleksibilnost pri reševanju zadev	1	2	3	4	5
Pomoč pri reševanju zadev (pojasnila in nasveti)	1	2	3	4	5
Reševanje zadev v dogovorjenih in predpisanih rokih	1	2	3	4	5

3. ZADOVOLJSTVO S PONUDBO

Prosim vas, da ocenite, kako ste zadovoljni s ponudbo storitev, ki jih ponuja Zavarovalnica Triglav, d. d..

Priloga 1

Kakovost ponudbe	1	2	3	4	5
Celovitost ponudbe	1	2	3	4	5
Cene storitev	1	2	3	4	5
Pogoji pri storitvah (obročno plačevanje, kreditne kartice)	1	2	3	4	5
Obveščenost o ponudbah, spremembah, novostih	1	2	3	4	5
Široka ponudba storitev	1	2	3	4	5

4. OCENA OBMOČNE ENOTE KRŠKO

Sedaj pa vas prosim, da ocenite poslovalnico v kateri se nahajate.

Urejenost poslovnih prostorov	1	2	3	4	5
Delovni čas poslovalnice	1	2	3	4	5
Hitrost postopkov	1	2	3	4	5
Reševanje škodnih primerov	1	2	3	4	5

5. Kako dolgo ste že komitent Zavarovalnice Triglav, d. d.?

- manj kot eno leto
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-20 let
- 21- 30 let
- 31 let ali več

6. Koliko zavarovanj imate sklenjenih?

7. Katera zavarovanja imate sklenjena pri Zavarovalnici Triglav, d. d.?

- avtomobilsko zavarovanje
- nezgodno zavarovanje
- življenjsko zavarovanje
- zavarovanje doma, nepremičnin
- zdravstveno zavarovanje
- zavarovanje živali
- zavarovanje posevkov in plodov
- turistično zavarovanje
- zavarovanje stanovanjskih premičnin

8. Po pomembnosti (1 najmanj pomembno, 8 najbolj pomembno) razvrstite vaše razloge za sodelovanje z Zavarovalnico Triglav, d. d.:

Dobra ponudba storitev	
Kakovost storitev	
Ugodne cene	
Hitra odzivnost v primeru škode	
Razvejanost poslovalnic	
Prijaznost zaposlenih	
Strokovnost zaposlenih	
Priporočilo znancev, prijateljev	

9. Ali bi priporočili sklenitev zavarovanj pri Zavarovalnici Triglav, d. d. tudi svojim prijateljem, znancem?

- Da
- Ne

1. OSEBNI PODATKI

1.1 Spol:

- Moški
 Ženski

1.2 Starost:

- Do 25
 Od 26 do 35
 Od 36 do 45
 Od 46 do 55
 56 in več

1.3 Stopnja izobrazbe:

- Osnovna šola
 Poklicna šola
 Srednja šola
 Višja šola
 Visoka šola ali več

1.4 Kako dolgo ste zaposleni na Zavarovalnici Triglav, d. d.?

- Eno leto ali manj
 Do 5 let
 Do 15 let
 Do 25 let
 26 let ali več

Sedaj pa vas prosim, da s pomočjo navedene lestvice izrazite strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami:

1	2	3	4	5
Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Organizacija

Priloga 2

Zavarovalnica Triglav ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni smo seznanjeni s politiko in cilji.	1	2	3	4	5
Vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Oddelki imajo jasno zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v Zavarovalnici Triglav.	1	2	3	4	5
Smo vodilna zavarovalnica v Sloveniji.	1	2	3	4	5

2.2 Medsebojni odnosi

Odnosi s sodelavci so zelo dobri.	1	2	3	4	5
Nadrejeni nam zaupajo in cenijo naše delo.	1	2	3	4	5
Cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Zaposleni si zaupamo in pomagamo.	1	2	3	4	5
Med vodstvom in zaposlenimi so dobri odnosi.	1	2	3	4	5

2.3 Motivacija

Dobro opravljeno delo v naši organizaciji je cenjeno.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo nagrajeni za uspešno opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v organizaciji smo motivirani za delo.	1	2	3	4	5
Stimulacijo dobijo tisti, ki si jo zaslužijo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni opazijo in pohvalijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

2.4 Notranje komuniciranje in informiranje

Zaposleni smo dobro obveščeni o dogajanju v organizaciji.	1	2	3	4	5
Od vodij dobimo povratne informacije o opravljenem delu in rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Imamo redne timske sestanke.	1	2	3	4	5
Ton komuniciranja je sproščen.	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih potrebujem pri svojem delu, so vedno natančne in pravočasne.	1	2	3	4	5

2.5 Možnost usposabljanja, izobraževanja in napredovanja

Za vse zaposlene veljajo enaki pogoji napredovanja.	1	2	3	4	5
Potrebno usposabljanje ali izobraževanje je zaposlenim dostopno.	1	2	3	4	5
Nadrejeni spodbujajo zaposlene k usposabljanju/izobraževanju.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju/izobraževanju so upoštevane tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5

2.6 Vodstvo organizacije

Vodstvo sprejema predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodje komunicirajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Mnenje zaposlenih je spoštovano in upoštevano.	1	2	3	4	5
Vodstvo izpolni obljube, dane zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodje nas podpirajo in spodbujajo.	1	2	3	4	5
Vodje za zavzemajo za svoje podrejene.	1	2	3	4	5

