UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PIA GRKOVIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

INFORMATIZACIJA SPREMLJANJA IN ANALIZIRANJA USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA NA PRIMERU

Ljubljana, avgust 2010 PIA GRKOVIČ

IZJAVA

Študentka Pia Grkovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Jurija Jakliča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1
1 MANAGEMENT UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA 2
2 POSLOVNO OBVEŠČANJE 5
2.1 Arhitektura poslovnega obveščanja 6
2.2 Koristi in tveganja poslovnega obveščanja 7
2.3 Povezava med managementom učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter poslovnim obveščanjem 8
3 OD STRATEGIJE DO MERJENJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA 8
3.1 Strategija in strateški cilji 8
3.2 Strateški diagram in uravnoteženi sistem kazalnikov 10
3.3 Kazalniki 11
3.4 Ključni dejavniki uspeha in ključni kazalniki učinkovitosti in uspešnosti 12
4 ZAVAROVALNIŠTVO IN ZAVAROVALNICA X 14
4.1 Zavarovalništvo 14
4.2 Zavarovalnica X 15
5 STANJE MANAGEMENTA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA TER POSLOVNEGA OBVEŠČANJA V ZAVAROVALNICI X 16
6 KAZALNIKI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI V ZAVAROVALNICI X 17
6.1 Trenutno stanje kazalnikov v zavarovalnici X 17
6.2 Osnovni kazalniki 19
6.3 Splošni kazalniki v zavarovalništvu 20
6.4 Vrzeli 21
SKLEP 24
LITERATURA IN VIRI 26

UVOD

V poslovnem svetu se podjetja borijo za svoj košček trga in bijejo boj za preživetje. Ob vse bolj napredni tehnologiji in zmeraj hitrejšemu tempu poslovanja je vse manj prostora za napake in slabe odločitve. Vodilni morajo svoja podjetja dobro poznati in nadzirati poslovne procese. Pri tem je pomembno, da dobijo informacije, ki jim omogočajo enoten pogled na podjetje. Svoje odločitve sprejemajo na podlagi pravilnih informacij, kajti na podlagi le-teh lahko zmanjšajo možnost sprejemanja napačnih odločitev.

Ob poplavi vsakodnevnih podatkov in informacij morajo podjetja znati izluščiti tiste, ki jih potrebujejo. Pri njihovem pridobivanju je v veliko pomoč poslovno obveščanje, s pomočjo katerega se podatki spremenijo v informacije, ki jih potrebujejo vodilni in zaposleni v podjetju za nadaljnje odločanje. Vendar tudi najboljša tehnologija podjetju ne more pomagati, če v podjetju ne vedo, katere podatke potrebujejo in kaj z njimi početi. Howson (2008, str. 1) je mnenja, da pri celotni pomoči informacijske tehnologije ne gre zanemariti človeškega dejavnika. Vodilni in zaposleni morajo še zmeraj znati sami razmišljati in sprejemati odločitve. Prav tako morajo prav oni določiti strategijo in vizijo podjetja ter določiti kazalnike, ki jih bodo potrebovali pri svojih nadaljnjih odločitvah.

Podjetja morajo nenehno spremljati, kje se nahajajo, ali sledijo zastavljenim ciljem, se približujejo zastavljeni strategiji in ali poslujejo učinkovito. Pri tem jim je lahko v veliko pomoč management učinkovitosti in uspešnosti, znotraj njega pa kazalniki, ki spremljajo napredek podjetja s pomočjo informacij, pridobljenih s poslovnim obveščanjem (Schiff, 2009). Ker so kazalniki odvisni od pravih informacij, je potrebno, da se v podjetju tega tudi zavedajo in imajo dobro zasnovano vizijo, strategijo in strateške cilje, s katerimi bo strategijo tudi doseglo. Na podlagi vizije, strategije in strateških ciljev določijo svoje ključne dejavnike uspeha in na koncu še kazalnike, ki jih spremljajo s pomočjo nadzornih plošč. Nadzorne plošče prikazujejo izbrane kazalnike, ki prikazujejo najnovejše stanje v podjetju in opozarjajo na možna odstopanja od vnaprej določenih mejnih vrednosti.

Problem pri kazalnikih pa se pojavi, ko morajo v podjetju izbrati kazalnike oziroma pravilen sistem kazalnikov, ki ga potrebujejo za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Določeni kazalniki so splošni, zato jih lahko uporablja katerokoli podjetje, določeni kazalniki pa so specifični za posamično podjetje. Sistemi kazalnikov olajšajo sprejemanje odločitev vodilnim ob podpori poslovnih podatkov (Cokins, 2006, str. 12).

Namen moje diplomske naloge je poglobiti se v slovensko zavarovalnico in prispevati k izboljšanju kazalnikov potrebnih pri odločanju v zavarovalnici. Cilj moje naloge je ugotoviti, katere kazalnike bi bilo potrebno v omenjeni zavarovalnici spremljati in zakaj ter ugotoviti, kako lahko zavarovalnica znanje, pridobljeno z analizo vrednosti ključnih dejavnikov uspeha (v nadaljevanju KDU), uporabi za optimiziranje poslovnih procesov. Na konkretnem primeru

bom pokazala, katere kazalnike bi morala zavarovalnica spremljati. Na osnovi primerjave z obstoječim stanjem bom izpeljala in ugotovila vrzeli kazalnikov. Ugotoviti želim, kakšne analize se trenutno v podjetju spremlja, kaj bi bilo dobro spremljati, katere podatke bi se še lahko pridobilo, ali obstajajo podatki in iz njih izpeljani kazalniki, za katere se v podjetju sploh ne zavedajo, da jih potrebujejo. Iz ugotovljenih kazalnikov bom nato ugotovila, ali so določeni kazalniki značilni za panogo, v kateri se podjetje nahaja, ali pa so specifični za točno določeno podjetje.

Pri teoretičnem delu diplomske naloge sem uporabila večinoma tujo literaturo, saj je na tem področju slovenske literature veliko manj v primerjavi s tujo. Uporabila sem tudi knjige in članke, najdene na spletu. Za praktičen del naloge pa sem uporabila realni primer slovenske zavarovalnice, ki pa želi ostati neimenovana in zato njeno pravo ime nadomeščam z imenom zavarovalnica X. Vire za praktičen del sem pridobila iz internih virov podjetja, ki zavarovalnici pomaga pri implementaciji sistema poslovnega obveščanja.

Diplomsko nalogo sestavlja poleg uvoda in sklepa še šest poglavij. V prvem poglavju je opisan management učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, za kaj se ga uporablja in kdo so njegovi uporabniki. V drugem poglavju je opisano poslovno obveščanje, arhitektura poslovnega obveščanja, njegove prednosti in slabosti, na koncu pa še povezava med managementom učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter poslovnim obveščanjem. V tretjem poglavju so opredeljene definicije strategije, strateških ciljev, strateških diagramov, uravnoteženega sistema kazalnikov, kazalnikov ter KDU in ključnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti. V četrtem poglavju je opisano zavarovalništvo in zavarovalnica X, na kateri temelji moja diplomska naloga. Poglavje kasneje je opisano stanje poslovnega obveščanja in managementa učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v zavarovalnici X. V zadnjem poglavju pa so opredeljeni kazalniki za zavarovalnico X, splošni kazalniki, ki veljajo za vsa podjetja in kazalniki za zavarovalnice. Na podlagi tega pa so nato izpeljane vrzeli v zavarovalnici X. Nazadnje sledi še sklep, v katerem so podane moje ugotovitve.

1 MANAGEMENT UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

V poslovnem svetu se zmeraj več pozornosti posveča managementu učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (angl. *Business Performance Management, BPM*). Kljub temu, da se nekaterim zdi izraz dokaj nov, pa je BPM sestavljen iz različnih orodij, procesov in aplikacij, s pomočjo katerih podjetje sledi svoji zastavljeni strategiji. BPM se je razvil od uporabe za planiranje in finančno načrtovanje v finančnem oddelku do glavnega strateškega orodja za odločanje.

Glavni poudarek managementa učinkovitosti in uspešnosti poslovanja je pomagati podjetjem spremljati in analizirati učinkovitost ter uspešnost skozi uporabo vizualnih orodij (Wise,

2009). S pomočjo spremljanja in analiziranja pa lahko zaposleni nato pravilno ukrepajo in izboljšajo možne napake oziroma pomanjkljivosti.

Eckerson (2006, str. 11) definira BPM kot vrsto procesov in aplikacij, ki so zasnovana za optimizacijo izvajanja poslovne strategije. Cokins (2006, str. 18) pa definira management učinkovitosti in uspešnosti poslovanja kot upravljanje uresničevanja strategije v nekem podjetju. Gre za spreminjanje načrtov v rezultate. BPM je krovni koncept, ki znane metodologije za boljše poslovanje, povezuje s tehnologijo.

Management učinkovitosti in uspešnosti vsebuje, kot pravi Cokins (2006, str. 40), metode strateškega načrtovanja, sisteme kazalnikov, finančno načrtovanje, obračunavanje stroškov, napovedovanje potreb po virih in finančno konsolidacijo. Vključuje prav tako tudi sisteme za upravljanje odnosov s strankami, sisteme za poznavanje dobaviteljev, sisteme za poznavanje delničarjev in sisteme za management človeških virov.

BPM pomaga osebam, odgovornim za odločitve, pri zgodnjem zaznavanju potencialnih problemov in pri zaznavanju vnaprejšnjih možnih odstopanj od vnaprej določenih vrednosti. Zgodnje zaznavanje problemov omogočajo znotraj BPM združene informacije, ki dobijo smisel in pripomorejo k lažjemu odločanju in načrtovanju.

BPM je definiran kot uporaba programske opreme, ki pomaga podjetjem upravljati svoje procese in meriti njihove ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti (angl. *Key Performance Indicators, KPI*), da izboljšajo storilnost in pomagajo uresničevati poslovno strategijo (Wise, 2009a). Podjetje lahko izboljša svoje poslovanje na podlagi pridobljenih in analiziranih podatkov, ki jih pridobi s pomočjo poslovnega obveščanja. Naslednji korak je, kako naj podjetje meri svojo učinkovitost in nadzira ali sledi zastavljenim ciljem.

BPM je po besedah Eckersona (2006, str. 29) sestavljen iz poslovnega obveščanja, nadzornih plošč za učinkovitost in uspešnost, planiranja, strateškega planiranja, finančnega poročanja in napovedovanja. Tako znotraj BPM, kot tudi znotraj poslovnega obveščanja, se uporabljajo nadzorne plošče, ki prikazujejo sistem kazalnikov, znotraj tega pa ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Eckerson, 2006, str. 29). S pomočjo kazalnikov v podjetju spremljajo in analizirajo učinkovitost in uspešnost podjetja, prilagajajo plane in ukrepajo v skladu s strategijo podjetja. Podjetja omenjena orodja, aplikacije in procese uporabljajo ločeno in ne kot celoto, vendar vedno več podjetij že odpravlja to napako.

Informacijska tehnologija je samo osnova za BPM, pomembno vlogo igrajo še zmeraj vodilni in zaposleni v podjetjih s sposobnostjo razmišljanja, kakršne informacijska tehnologija ni zmožna. BPM pomaga podjetju narediti plane in načrte, s katerimi bo podjetje zasledovalo zastavljene cilje, ki vodijo k doseganju strategije podjetja. Že pri tem morajo strategijo

podjetja določiti vodilni v podjetju s svojimi sposobnostmi in s svojimi ambicijami. Prav tako morajo zaposleni razumeti, kakšni so cilji podjetja in kako naj bi se jih doseglo.

Osnova za uspešen BPM je dober management znotraj podjetja. V veliko podjetjih se namreč pojavlja problem pri samem postavljanju ciljev in njihovem uresničevanju, saj se pojavlja razkorak med vodstvom, ki cilje postavlja, in zaposlenimi, ki naj bi cilje podjetja tudi uresničevali (Eckerson, 2006, str. 30). Pomembno je, da vodstvo postavi cilje podjetja in jih predstavi tudi vsem zaposlenim. Zaposleni se morajo poistovetiti s podjetjem in imeti v mislih cilje, ki si jih je zamislilo poslovodstvo. Poslovodstvo se mora zavedati kaj so realni cilji, da jih lahko zaposleni uresničujejo. Čim bo poslovodstvo postavilo previsoke in nerealne cilje, bodo zaposleni izgubili motivacijo in ne bodo dobro delali.

Vendar tudi dobro poslovodenje ne zadošča popolnoma. Podjetje mora delovati tako učinkovito, kot tudi uspešno. Učinkovitost (angl. *Efficiency*) pomeni delati stvari prav, uspešnost (angl. *Effectivness*) pa pomeni delati prave stvari (Tekavčič&Peljhan, 2008, str. 4). Podjetje lahko deluje učinkovito, vendar to še ne pomeni, da je tudi uspešno. Podjetja morajo najprej delati pravilno in šele nato dobro. Tukaj pa BPM lahko podjetjem pomaga ne samo izboljšati poslovanje, ampak tudi izboljšati poslovanje v pravo smer.

Eckerson (2006, str. 32) navaja različne razloge zakaj se podjetja odločijo za BPM. Med njimi našteva boljšo preglednost nad poslovanjem, boljše izvajanje strategije, izboljšanje učinkovitosti procesov, hitrejše reagiranje na poslovne dogodke, izboljšanje strateškega planiranja in dodajanje bolj doslednega stališča poslovnih informacij.

BPM pomaga podjetju planirati, spremljati strategijo in spremljati učinkovitost procesov in tudi izboljšati poslovne procese. Kot prednosti BPM lahko naštejem tudi izboljšano komunikacijo, zlasti na področju sporočanja strategije managerjem in zaposlenim v podjetju, izboljšano koordinacijo (vertikalno in horizontalno), izboljšan nadzor, ki omogoča dovolj hitro reakcijo na dogodke in sprotno prilagajanje načrtov (Ballard, White, McDonald, Myllymaki, McDowell, Goerlich & Neroda, 2005, str.12).

V podjetjih, ki uporabljajo BPM, so uporabniki večinoma vodilni v podjetju, srednji management, poslovni analitiki in ostali zaposleni. Za uspešno uvedbo BPM mora podjetje od samega začetka dobro definirati strategijo in cilje podjetja, ki jim želi slediti, prav tako pa tudi ključne dejavnike uspeha in KPI, s katerimi se meri KDU. Nato se mora podjetje lotiti plana uresničevanja strategije podjetja za vse oddelke. Vsi v podjetju stremijo k doseganju strategije podjetja in na podlagi strategije se določijo plani poslovanja. Po določitvi planov in strategije je naloga zaposlenih, da jo tudi uresničujejo. Poleg uresničevanja strategije pa morajo tudi spremljati, ali gre podjetje v pravo smer ali ne, ali se njihovi načrti in plani uresničujejo. Zato je pomembno tudi analizirati procese v podjetju. Na podlagi dobljenih informacij s pomočjo spremljanja in analiziranja mora podjetje tudi ukrepati. V veliko pomoč so nadzorne plošče,

ki zaposlenim pokažejo morebitne probleme in druge dodatne informacije, ki lahko pomagajo pri sprejemanju odločitev in reševanju morebitnih problemov (Cokins, 2006, str. 20).

2 POSLOVNO OBVEŠČANJE

Pojem poslovna inteligenca oz. poslovno obveščanje (angl. *Business Intelligence, BI*) je prvi uporabil Howard Dresner iz Gartner Group leta 1989, 21 let kasneje pa imajo avtorji člankov, knjig in razprav še vedno različen pogled na definicijo poslovnega obveščanja.

Howson (2008, str. 1) razlaga poslovno obveščanje kot skupek tehnologij in procesov, ki dovoljujejo zaposlenim na vseh nivojih podjetja dostop do podatkov in njihovo analizo. Vendar pa poslovno obveščanje ne doseže ničesar brez ljudi, ki morajo interpretirati informacije in na njihovi podlagi tudi ukrepati.

Poslovno obveščanje združuje produkte, tehnologijo in metode za organiziranje ključnih informacij, ki jih vodstvo potrebuje za izboljšanje dobička in dosežkov. Poslovno obveščanje je sestavljeno iz poslovnih informacij in analiz znotraj konteksta ključnih poslovnih procesov, ki vodijo k odločitvam in ukrepom, ki pripomorejo k izboljšanemu poslovanju (S.&N. Williams, 2007, str. 2).

Indihar Štemberger, Jaklič, Groznik in Kovačič (2001) trdijo, da poslovno obveščanje definiramo kot sposobnost podjetja, ki razume in uporablja podatke z namenom izboljšanja poslovanja, tehnologijo poslovne inteligence pa kot vso tehnologijo, ki podpira tovrstno razumevanje in uporabo podatkov.

V okviru poslovnega obveščanja se analizira pretekle podatke, in sicer so to podatki, ki jih podjetja generirajo skozi transakcije ali katere druge oblike poslovnih aktivnosti. Ti pomagajo podjetjem pri analizi preteklih in sedanjih poslovnih situacij in dosežkov. V procesih znotraj BI se podatki pretvorijo v informacije, informacije v odločitve, in odločitve v dejanja (Zaman, 2009). Pri zgornji trditvi je potrebno opozoriti, da je že od samega začetka potrebno, da so podatki celoviti. Gradišar, Jaklič in Turk (2007, str. 244) celovite podatke definirajo kot verodostojne, točne in nepristranske, v katere zaposleni zaupajo. Če podatki nimajo naštetih lastnosti, lahko neustrezni podatki privedejo do napačnega razumevanja in posledično tudi do napačnih ukrepov.

Vse omenjene definicije poslovnega obveščanja se med seboj razlikujejo. Meni se zdi najboljša definicija Howsonove (2008), ki omenja tudi človeški prispevek k poslovnemu obveščanju. V preteklosti so poslovno obveščanje uporabljali večinoma samo vrhnji managerji in analitiki. S časoma pa se je to začelo spreminjati in se je uporaba razširila po hierarhiji navzdol. Zaposleni pri svojem delu in opravljanju delovnih nalog potrebujejo dostop do podatkov, ki jih lahko pridobijo s pomočjo BI. Uporaba sistema poslovnega obveščanja

prav tako ni več omejena samo na uporabnike znotraj podjetja, ampak se uporaba širi tudi na dobavitelje, stranke in poslovne partnerje.

2.1 Arhitektura poslovnega obveščanja

Gradišar, Jaklič in Turk (2007, str. 228) opisujejo splošno arhitekturo sistemov poslovnega obveščanja kot sestav dveh ključnih elementov, in sicer zagotavljanje kakovosti podatkov za potrebe poslovnega odločanja ter dostop do podatkov in njihova analiza. Znotraj teh dveh elementov se uporabljajo podatkovna skladišča, področna podatkovna skladišča, transakcijski sistemi, procesi in orodja za izločevanje, preoblikovanje in polnjenje podatkov (angl. *Extract, transform and load, ETL*), orodja za interaktivna poročila, orodja za sprotno analitično obdelavo podatkov (angl. *On-line analytical processing, OLAP*), sistemi za sprotno obdelavo transakcij (angl. *On-line transaction processing, OLTP*), orodja za podatkovno rudarjenje, nadzorne plošče in orodja za prikaz kazalnikov.

Podatki vstopajo v podatkovna skladišča iz različnih operativnih sistemov. Prav tako lahko podjetje podatke pridobi tudi iz drugih virov. Ker so podatki iz različnih operativnih sistemov, gredo pred vstopom v podatkovno skladišče skozi proces imenovan ETL. Zaradi vse večjega števila podatkov, ki jih podjetja imajo, je potrebno pri ETL procesu določiti pravila, kateri podatki naj se naložijo v podatkovno skladišče. Obstaja veliko razlogov, zakaj vsi podatki ne morejo biti preneseni iz podatkovnih virov v podatkovna skladišča (Howson, 2008, str. 26):

- veliko podvajanj podatkov in stroški skladiščenja,
- časovni okviri, v katerem naj bi podatki šli skozi proces ETL so zmeraj manjši, še posebej, ker veliko podjetij in podatkovnih skladišč služi globalni bazi uporabnikov,
- negativni učinek na učinkovitost iskanja, ko je v podatkovnem skladišču shranjenih preveč podrobnih podatkov,
- omejen čas, denar in človeški viri silijo v prioritizacijo, kateri podatki naj se izvlečejo in se shranijo v podatkovno skladišče.

Poleg podatkovnega skladišča ima lahko podjetje tudi področno podatkovno skladišče (angl. *Data-mart*). Področno podatkovno skladišče zgradimo zato, da bi služilo informacijskim potrebam, ki jih ima določen del podjetja, npr. poslovna enota, funkcija ali poslovni proces (Jaklič, Popovič & Lukman, 2010, str. 16).

Podatkovno skladišče prinaša koristi, kot so ena sama različica resnice, saj se podatki črpajo samo iz podatkovnega skladišča, kakovost in verodostojnost podatkov, saj se s podatkovnim skladiščem podatki spremenijo v informacije, prav tako pa se odstranijo razna podvajanja podatkov in nelogične kombinacije.

Vendar pa se pomembnost podatkovnih skladišč manjša. Napredek tehnologije je tako velik, da podjetje iz tehničnega vidika ne potrebuje več podatkovnega skladišča. Podatke lahko črpa

direktno iz podatkovnih virov ali pa se podatki hranijo v posebnih strukturah, npr. v orodju Qlikview se podatki hranijo v posebni datoteki.

Velikokrat implementacija podatkovnega skladišča ni uspešna zaradi kompleksnosti in zapletenosti podatkovnih skladišč, njihova implementacija pa je zelo zahtevna in dolgotrajna. Med slabosti podatkovnega skladišča spada tudi cena, saj so podatkovna skladišča zelo draga (Howson, 2008, str. 28).

S pomočjo tako imenovanih orodij za pridobivanje informacij (angl. *Front-end tools*) zaposleni oziroma uporabniki pridejo do želenih podatkov in informacij. Za uspešnost poslovne inteligence mora podjetje imeti tako prava orodja za pridobivanje informacij, kot tudi popolno zasnovano podatkovno skladišče.

Znotraj orodij za pridobivanje informacij najdemo številna orodja kot so orodja za interaktivna poročila, OLAP orodja, orodja za podatkovno rudarjenje, nadzorne plošče in orodja za prikaz kazalnikov.

2.2 Koristi in tveganja poslovnega obveščanja

Vsako podjetje, ki se loti implementacije sistema poslovnega obveščanja, pričakuje koristi in izboljšave v podjetju. Splošne koristi so takojšen dostop do podatkov, integracija podatkov znotraj in izven podjetja, vizija prihodnosti iz preteklih dogodkov, orodja za pogled na podatke z različnih oziroma novih zornih kotov, svoboda uporabnikov pri poizvedovanju. BI prinaša tudi druge prednosti kot so nadzor nad trenutnim dogajanjem v podjetju, izboljšanje učinkovitosti, izboljšanje poslovnih procesov, omogočanje iskanja novih poslovnih priložnosti, izboljšanje storitev za stranke. Poslovno obveščanje pomaga izboljšati segmentacijo kupcev, pridobivanje novih kupcev in ohranitev obstoječih kupcev. Te izboljšave pa posledično zmanjšujejo stroške pridobivanja novih kupcev, povečan prihodek in dolgoročno vrednost kupca (S.&N. Williams, 2007, str. 13).

Problem pri uporabi poslovnega obveščanja lahko nastane, ko podjetje nima dobrih temeljev za BI. Če podjetje v samem začetku nima dobro definirane vizije in strategije ter strateških ciljev, potem tudi BI ne more biti dobro in pravilno zasnovan. To lahko privede do neuspešne implementacije poslovnega obveščanja v podjetju. Poleg dobrih temeljev pa je pomembna tudi podpora vodstva. Vodstvo sporoča zaposlenim vizijo, strategijo in cilje podjetja. Managerji morajo poskrbeti, da projekti potekajo s čim manj zapleti, ki se lahko dogodijo, kot na primer napačni podatki, notranja nesoglasja, nezainteresiranost...

Pri uvajanju sistema poslovnega obveščanja pa lahko podjetja pozabijo na pomemben dejavnik, ki lahko predstavlja veliko nevarnost za podjetje, če ga zanemarijo, in sicer na človeški dejavnik. Sistemi poslovnega obveščanja lahko uporabnikom posredujejo želene

informacije, odkrivajo različne vzorce, ki se pojavljajo, primerjajo določene vrednosti, vendar pa ne morejo dobljenih informacij interpretirati. Sistemi nimajo zmožnosti logičnega sklepanja, kot ga imajo ljudje. Zaposleni so tudi tisti, ki bodo nato dobljene informacije uporabili pri nadaljnjih ukrepih. Zato so pri uspešni uvedbi sistema BI pomembni tudi ljudje.

2.3 Povezava med managementom učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter poslovnim obveščanjem

Podjetja morajo zmeraj hitreje sprejemati odločitve in potrebujejo čim novejše informacije. V veliko pomoč sta jim lahko tako poslovno odločanje kot tudi BPM. BPM temelji na BI, vendar se od BI razlikuje po tem, da je BPM managersko naravnan, BI pa tehnološko.

Podatke pridobljene s pomočjo procesov znotraj BI, podjetje uporablja tako za dolgoročna strateška planiranja kot tudi za vsakodnevne odločitve. S pomočjo podatkov, ki jih pridobijo s pomočjo poslovnega obveščanja, pa nato znotraj BPM uporabijo za ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Glede na podatke in ugotovitve lahko nato znotraj podjetja pravilno ukrepajo. V podjetju, kjer uporabljajo BPM, je pomembno, da se popolnoma zanašajo na implementiran BI, saj s pomočjo BI pridobivajo podatke, na podlagi katerih temeljijo odločitve o nadaljnjih ukrepih v podjetju (Howson, 2008, str. 48).

3 OD STRATEGIJE DO MERJENJA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Vizija, strategija in strateški cilji so prvi korak pri spremljanju in analiziranju učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja. Na podlagi določene strategije in strateških ciljev lahko podjetje nato določi ključne dejavnike uspešnosti. Vendar to, da podjetje določi dejavnike, zaradi katerih bo uspešno, ni dovolj. Na podlagi KDU mora določiti tudi kazalnike in ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti, s pomočjo katerih nato spremlja svoj napredek pri doseganju strategije.

3.1 Strategija in strateški cilji

V prejšnjih poglavjih sem omenila, da predstavlja strategija pomemben del pri poslovnem obveščanju in BPM. Omenila sem, da mora biti strategija v podjetju dobro definirana, zato naj še predstavim opredelitev strategije. Strategija je način, kako bo podjetje doseglo svojo vizijo. Vizija je opis podjetja v prihodnosti. V konkurenčnem okolju, strategija ločuje podjetje od konkurence. V javnem sektorju strategija določa, kako je najbolje razporediti vire za doseganje želenih rezultatov (Parmenter, 2007, str. 26). Pučko (2008, str. 89) definira strategijo kot odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, obenem pa tudi sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

Strategija je lahko uspešno uresničena samo, če jo zaposleni v podjetju razumejo in so motivirani, da jo uresničijo in da v tem vidijo svoj prispevek. Velikokrat se pojavlja problem, ko vodstvo postavi previsoke cilje in s tem demotivirajo zaposlene pri doseganju ciljev. Vodilni morajo zaposlenim dobro predstaviti strategijo podjetja, pri čemer pa jim lahko pomaga tudi sistem kazalnikov. Strategijo v podjetju mora določiti najvišji vrh družbe (Cokins, 2006, str. 25).

Planski cilji so poslovni rezultati, ki jih želi podjetje doseči. Na podlagi planskih ciljev se nato določijo načrti in razporedijo resursi. Lahko so veliki motivatorji za zaposlene, če so zastavljeni realno. S pomočjo planskih ciljev se lahko meri uspešnost uresničevanja načrtov podjetja.

Pučko (2008, str. 83) planske cilje oblikuje v treh fazah. Najprej mora podjetje ugotoviti, ali ima ustrezno vizijo in poslanstvo, ki ju je treba spremeniti in prilagoditi. Naslednji korak je izbira ključnih kazalcev za cilje, na koncu pa še določitev ciljne vrednosti za kazalce, določene v prejšnjem koraku.

Obstajata dve vrsti strateških ciljev, in sicer splošni ter delni. Splošni strateški cilji so tisti, ki veljajo za celotno podjetje, delni strateški cilji pa so tisti, ki veljajo samo za določen oddelek. Strateške cilje se lahko določi na integralni ali inkrementalni način. Pri integralnem načinu se najprej določi splošne cilje za podjetje, iz teh naprej pa se določi še delne cilje. Inkrementalni način pa je ravno obraten, torej najprej se določi delne cilje in šele nato splošne cilje podjetja (Pučko, 2008, str. 83).

Strateški cilji so zelo pomembni in se nanašajo na prihodnje obdobje, za katero oblikujemo strategijo (Pučko, 2008, str. 83). Če vse strateške cilje, ki jih ima podjetje, strnemo skupaj, dobimo strategijo podjetja, kar pomeni, da morajo biti strateški cilji med seboj povezani.

Vsako podjetje potrebuje lastno vizijo, poslanstvo in strategijo. Na podlagi tega začne izdelovati strateški diagram, s pomočjo katerega določi strateške cilje, ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti ter ciljne rezultate. Znotraj strateškega diagrama poveže strateške cilje med seboj, tako da skupaj tvorijo strategijo podjetja. Ko ima podjetje določene strateške cilje, se mora lotiti še vprašanja, kako jih doseči. V naslednjem koraku mora podjetje določiti ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti, s pomočjo katerih bo merilo ključne dejavnike uspešnosti. Določiti je potrebno tudi želene ciljne vrednosti za vsak kazalnik. S pomočjo sistema kazalnikov nato zbira kazalnike učinkovitosti in uspešnosti ter ugotavlja razliko med dejanskimi in ciljnimi rezultati. Z ugotovitvami, ki jih zaposleni in vodilni dobijo s pomočjo kazalnikov, si nato pomagajo pri nadaljnjih odločitvah in ukrepih za zasledovanje strateških ciljev.

3.2 Strateški diagram in uravnoteženi sistem kazalnikov

Ko ima podjetje določene strateške cilje, lahko iz njih izpelje strateški diagram, ki med seboj povezuje strateške cilje podjetja. Iz strateških diagramov izhajajo sistemi kazalnikov. Na podlagi določenih strateških diagramov in sistema kazalnikov lahko podjetje določi ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti.

Strateški diagrami in sistemi kazalnikov sodijo skupaj. Ti utelešajo strateško namero podjetja in posredujejo tako strateške cilje podjetja kot kritične meritve, ki bodo pokazale, ali so bili cilji doseženi, najsibo strateški, taktični ali operativni (Cokins, 2006, str. 63).

Sistem kazalnikov vsebuje ključne in pomembne meritve učinkovitosti. Osrednja vloga kazalnikov je, da meritve (ključne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti) postavi v kontekst strategije (Cokins, 2006, str. 62). Namen vsakega sistema merjenja uspešnosti mora biti motiviranje managerjev in zaposlenih za uspešno izvajanje strategije poslovne enote (Kaplan & Norton, 2000, str. 157).

S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov se lahko izboljša kakovost komunikacije znotraj samega podjetja na področju strategije podjetja, tako med zaposlenimi, različnimi oddelki, kot tudi z vodilnimi v podjetju. Ne pomagajo pa samo pri komunikaciji. Pri primerjavi trenutnih ciljev poslovanja z želenimi se lahko s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced scorecard*, BSC) ugotovi razlike. Na podlagi njih se izpelje oziroma naredi nove načrte poslovanja.

Sistemi kazalnikov pomagajo vodstvu, da zaposlenim sporočijo vizijo in poslanstvo, ki so ju določili za podjetje. Poleg tega pa sistemi kazalnikov tudi sporočajo zaposlenim strateške cilje, tako da jih razumejo in definirajo prednostne naloge. Prav tako pa sistemi kazalnikov omogočajo, da se uporabniki dokopljejo do odgovorov, zakaj je rezultat tak, kakršen je. Sistemi kazalnikov strategijo namreč opišejo z izmerljivimi izrazi in pokažejo, kolikšen napredek je bil dosežen in kaj je treba še postoriti (Cokins, 2006, str. 42).

Kaplan in Norton (2000, str. 14) pravita, da uravnotežen sistem kazalnikov meri uspešnost podjetja s štirih uravnoteženih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. V besedni zvezi uravnotežen sistem kazalnikov se beseda uravnotežen uporablja zato, ker je sistem kazalnikov sestavljen iz finančnih in nefinančnih kazalnikov, kazalnikov z zamikom in vnaprejšnjih kazalnikov ter iz notranjih in zunanjih vidikov uspešnosti. Kaplan in Norton (2000, str. 176) trdita, da najboljši uravnoteženi sistemi kazalnikov opisujejo strategijo tako dobro, da jo lahko razberemo iz izbora ciljev in kazalnikov ter povezav med njimi.

S pomočjo strateških diagramov in uravnoteženega sistema kazalnikov lahko podjetje doseže sprejemanje in motivacijo za doseganje strateških ciljev. Strateški diagrami prikazujejo, kako naj podjetje doseže zadane cilje, uravnotežen sistem kazalnikov pa pojasnjuje, kako dobro gre podjetju pri doseganju ciljev.

Pri uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov se lahko v podjetju pokažejo pomanjkljivosti v podatkih. S tem se lahko vidi, kje so pomanjkljivosti v poslovnih procesih in s tem pomanjkljivosti v doseganju strateških ciljev podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje cilje podjetja med seboj, poleg ciljev podjetja pa usklajuje tudi cilje posameznih oddelkov, skupin in posameznikov znotraj podjetja.

3.3 Kazalniki

Kar se ne meri, se ne naredi, in kar se ne naredi, lahko škodi podjetju (Eckerson, 2006, str. 211). Zato mora podjetje dobro definirati, kaj bo merilo in kako mu te meritve pomagajo. Za podjetje je pomembno, da meri svoj napredek k doseganju ciljev. Pomaga si lahko s kazalniki, ki lahko pomagajo tudi pri odkrivanju nepravilnosti v poslovnih procesih. Kazalniki pokažejo, kako dobro posluje podjetje v primerjavi z določeno strategijo in cilji.

Kazalnik je relativno izraženo število, ki izhaja iz primerjave dveh velikosti, kazalec pa je absolutno izraženo število in je širši pojem od kazalnika (Tekavčič & Peljhan, 2008, str. 3).

Kazalniki morajo imeti določene lastnosti, in sicer morajo biti enostavni, primerni, merljivi, ponovljivi in verodostojni. Če kazalnik nima takšnih lastnosti, se podjetje težko zanese nanj in mu težko pomaga pri merjenju učinkovitosti in uspešnosti. Ker morajo kazalnike konstantno meriti, podjetju ne pomaga, če ima kazalnik, ki se ga lahko izmeri samo enkrat. Obstajata dve vrsti kazalnikov, in sicer vnaprejšnji kazalniki in kazalniki z zamikom. Vnaprejšnji kazalniki poročajo o doseženih rezultatih med opazovanim obdobjem, kazalniki z zamikom pa poročajo na koncu opazovanega obdobja. Dober BSC vsebuje obe vrsti kazalnikov. Kazalniki, ki jih določi podjetje za doseganje svojih strateških ciljev, se med seboj ne smejo izključevati. Če bi se to zgodilo, bi moralo podjetje poiskati nov kazalnik.

Osnovni kazalniki so večinoma kazalniki z zamikom in se jih lahko uporablja v različnih podjetjih in tudi različnih panogah. Kateri so osnovni kazalniki, pa je opisano v šestem poglavju, in sicer v podpoglavju Osnovni kazalniki.

3.4 Ključni dejavniki uspeha in ključni kazalniki učinkovitosti in uspešnosti

Ključni dejavniki uspeha (angl. *Critical Success Factors*) so bistvenega pomena za uspešnost podjetja. Vsako podjetje bi moralo določiti dejavnike, ki bi mu prinašali uspešnost. KDU opredeljujejo vprašanja, ki določajo zdravje in vitalnost podjetja (Parmenter, 2007, str. 23).

Prvi korak pri identifikaciji pravih KDU v podjetju je, da morajo zaposleni oziroma skupina ljudi znotraj podjetja na podlagi strateškega planiranja določiti možne KDU, ki pa se morajo dotikati naslednjih vidikov uspešnosti, ki jih predlaga Parmenter (2007, str. 68):

- osredotočenost na stranke,
- finančna učinkovitost,
- učenje in rast,
- notranji proces,
- zadovoljstvo zaposlenih ter
- okolje in skupnost.

Našteti vidiki pa so nadgradnja Kaplanovih in Nortonovih štirih vidikov, ki jih Parmenter razširi še za vidik zadovoljstva zaposlenih ter vidik okolja in skupnosti.

Ko so okvirni KDU določeni, je potrebno je oblikovati hierarhijo, v kateri si sledijo po pomembnosti. Ponovno je potrebno pregledati do te faze zbrane KDU in jih nato dokončno določiti z vodilnimi v podjetju, tudi z delničarji, odborom, predstavniki zaposlenih idr. Kot zadnji korak pa je potrebno izbrane KDU predstaviti tudi zaposlenim v podjetju, da jih bodo razumeli in se na podlagi tega lahko veliko lažje določi tudi KPI (Parmenter, 2007, str. 70).

Podjetje svoje KDU meri s pomočjo ključnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti, ki pokažejo stanje podjetja. Vsako podjetje mora imeti določene cilje, ki jih želijo doseči. S pomočjo KPI podjetje meri svoje dosežke, spremlja stanje podjetja in njegovo pot do doseganja zastavljenih ciljev. Na podlagi dobljenih informacij lahko podjetje pravilno ukrepa in prilagodi nadaljnje poslovanje. KPI se razlikujejo med podjetji in tudi med oddelki znotraj podjetja.

Osnova za dobro določene KPI so dobro določeni KDU, ki jih določimo na podlagi dobro definiranih ciljev podjetja in njegovega namena. KPI morajo biti merljivi, prav tako je dobro, da KPI ostajajo iz leta v leto isti, saj na podlagi preteklih podatkov podjetje ugotavlja svoj napredek. Seveda lahko podjetje spremeni ciljno vrednost za KPI, prav tako pa tudi celoten KPI. Če podjetje spremeni svoj cilj oz. katerega izmed njih, mora temu prilagoditi tudi KPI. KPI predstavljajo skupek meril, ki se osredotočajo na tiste dele organizacijske učinkovitosti, ki so najbolj pomembni za trenuten in prihodnji uspeh podjetja (Parmenter, 2007, str. 3).

Eckerson (2006, str. 210) pravi, da mora podjetje imeti kar se da malo KPI. Norton in Kaplan pa trdita, da jih podjetje ne sme imeti več kot 20. Parmenter (2007, str. 8) pa zagovarja idejo, da ima podjetje 10 KPI. Parmenter (2007, str. 22) pravi tudi, da so KPI brez pomena, če niso povezani s KDU, ki so določeni v podjetju, z uravnoteženim sistemom kazalnikov in strateškimi cilji podjetja. Cadle, Paul in Turner (2010, str. 21) trdijo, da morajo najprej biti določeni KDU, saj so to deli oziroma področja podjetja, ki so ključni za uspeh podjetja. KPI pa nato merijo KDU, če dosegajo želeno učinkovitost in uspešnost. Kot primer ključnega dejavnika uspešnosti v podjetju lahko navedem odlične storitve za stranke, KPI, ki meri ta KDU pa je lahko število pritožb dobljenih s strani strank v določenem obdobju.

Parmenter (2007, str. 5) prav tako opisuje sedem lastnosti za KPI, in sicer:

- so nefinančno izraženi,
- meri se jih pogosto (dnevno ali celo konstantno),
- nanje se odzivajo vodilni,
- meritve morajo biti razumljive in na katere se odzovejo vsi zaposleni,
- na posameznike in time vežejo odgovornost,
- imajo izjemen vpliv (vplivajo na večino KDU in na vsaj en vidik BSC) ter
- tudi pozitiven vpliv.

Večina zgoraj naštetih lastnosti velja tudi za osnovne kazalnike, vendar je razlika v tem, da se morajo KPI meriti zelo pogosto. Če jih v podjetju merijo mesečno ali celo četrtletno, je to kazalnik in ne ključni kazalnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Prav tako pa tudi vseh kazalnikov, ki jih spremljajo v podjetju na različnih nivojih ne spremljajo tudi vodilni. Za vodilne so pomembni KPI, ki kažejo sliko celotnega podjetja in so bistvenega pomena za njegovo učinkovitost in uspešnost.

Eckerson (2006, str. 201) malo drugače definira lastnosti ključnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti ter omenja sledečih dvanajst:

- KPI so usklajeni z strategijo,
- »lastijo« si jih ali posamezniki ali skupine,
- so predvidljivi,
- na rezultate KPI lahko zaposleni odreagirajo,
- jih je malo,
- so lahko razumljivi,
- so uravnoteženi in povezani,
- sprožajo spremembe,
- so standardizirani,
- spadajo v kontekst,
- podkrepljeni s spodbudami in

- ustrezni.

Med vsemi temi lastnostmi je najpomembnejša ta, da na KPI lahko zaposleni odreagirajo, saj nima smisla, da imajo v podjetju KPI, na podlagi katerega ne morejo ukrepati.

Parmenter (2007, str. 63) pravi, da mora podjetje svoje zaposlene pripraviti do tega, da se bodo zavedali KPI in jih imeli v mislih, saj bodo le tako zagotovili uspešnost KPI, jih morajo konstantno spremljati. Prav tako pa je potrebno letno tudi spremljati KDU in ji po potrebi spreminjati. Spremembi KDU sledi tudi sprememba KPI.

Pri določanju KPI v podjetju je potrebno razumeti vizijo in strategijo podjetja, kot tudi poslovne procese, ki se dogajajo znotraj podjetja. Poleg poznavanja delovanja podjetja pa so pomembni tudi podatki, na katerih slonijo KPI.

4 ZAVAROVALNIŠTVO IN ZAVAROVALNICA X

V tem poglavju bom najprej opisala zavarovalništvo in delovanje zavarovalnic, v drugem delu pa sledi opis zavarovalnice X.

4.1 Zavarovalništvo

Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti (Boncelj, 1983, str.13). Med gospodarskimi dejavnostmi velja za izjemo, saj bistvo zavarovalništva izvira iz zakona velikih števil.

Zavarovanja, ki so tudi zakonsko določena v Zakonu o zavarovalništvu (Ur.l. RS št. 109/2006-UPB2, 49/2009), se v prvi vrsti delijo na individualno in socialno zavarovanje, pri čemer gre pri individualnem zavarovanju za neposredno varovanje posameznika, pri socialnem zavarovanju pa za varovanje družbene skupine in zagotavljanje vsaj minimuma življenjske ravni skupine.

Individualno zavarovanje se razdeli v dve skupini, in sicer premoženjska in življenjska zavarovanja. Poleg omenjenih skupin pa so še obvezna zavarovanja v prometu, pozavarovanja in dopolnilna zdravstvena zavarovanja.

Zavarovalno pogodbo skleneta zavarovalnica in zavarovalec. Zavarovalec je fizična ali pravna oseba, ki sklene zavarovanje, obenem lahko zavarovalec nastopa tudi v osebi zavarovanca, vendar ni nujno. Zavarovanec je oseba, za katero se sklene zavarovanje. S sklenitvijo zavarovalne pogodbe mora zavarovalec plačati premijo, ki je cena za zavarovanje Boncelj, 1983, str. 26).

V primeru nastale škode zavarovalec dobi od zavarovalnice odškodnino. Odškodnina je lahko denarna ali naturalna. Z odškodnino naj bi se povrnilo zavarovan predmet v stanje pred prizadetjem.

Zavarovanje je lahko zakonsko obvezno ali prostovoljno. Pod zakonsko obvezna zavarovanja se štejejo socialna zavarovanja, v katera sodijo pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za primer nezaposlenosti. Za ta zavarovanja ni potrebno skleniti zavarovalne pogodbe. Obstajajo pa tudi zakonsko določena zavarovanja, za katera mora posameznik z zavarovalnico skleniti zavarovalno pogodbo, to je na primer avtomobilsko zavarovanje.

V zavarovalni pogodbi morata biti določeni obe strani, ki pogodbo podpisujeta, nevarnostni objekt za katerega velja pogodba, vrsta nevarnosti, obdobje, za katerega velja zavarovanje, obljuba zavarovalnice za plačilo morebitne škode, obljuba zavarovalca za plačilo premije, določbe za posledice morebitnega neplačevanja premije, pravice in dolžnosti obeh strank (Zakon o zavarovalništvu, ur.l. RS št. 109/2006-UPB2, 49/2009).

Boncelj (1983, str. 180) vidi funkcije zavarovanja kot ustvarjanje gospodarske varnosti, izravnavanje nevarnosti, odpravljanje motenj v gospodarskem funkcioniranju, ohranjanje nepretrganosti narodnogospodarskega procesa in ohranjanje življenjske ravni.

Zavarovalnice oblikujejo zavarovalno tehnične rezerve, ki nastajajo s pritokom premij v zavarovalnico in odtokom odškodnin ter z nalaganjem rezerv v narodno gospodarstvo in na drugi strani s sprostitvijo naložb. Če zavarovalnice denarja ne bi spravljale nazaj v obtok, ampak bi ga zadržale pri sebi, bi to lahko imelo za posledico inflacijo oziroma deflacijo, odvisno od škodnih primerov. Ob nizkih škodah bi to pomenilo deflacijo, ob visokem številu škod pa inflacijo.

Trenutno je po podatkih Agencije za zavarovalni nadzor v Sloveniji petnajst zavarovalnic, dve pozavarovalnici, tri pokojninske družbe in trije ostali zavarovalni subjekti, ki ne sodijo v nobeno izmed prejšnjih kategorij. Na slovenskem trgu so zavarovalnice večinoma splošne, obstaja pa nekaj zavarovalnic, ki se ukvarjajo samo z določenimi zavarovalnimi vrstami. Zakonsko pa je tudi določeno, da so lahko zavarovalnice ali oblikovane kot delniška družba ali družba za vzajemno zavarovanje, z izjemo pozavarovalnic, ki lahko delujejo le kot delniške družbe.

4.2 Zavarovalnica X

Zavarovalnica X je na slovenskem trgu zavarovalnic prisotna že nekaj let in se tudi uvršča med zavarovalnice z najvišjimi tržnimi deleži. Zavarovalnica X nudi širok spekter različnih zavarovanj, in sicer delujejo predvsem na področju osebnih in premoženjskih zavarovanj. V

zavarovalnici X skrbijo za varnost in zadovoljstvo svojih strank ter zadovoljstvo zaposlenih in delničarjev.

V letnem poročilu (Zavarovalnica X, 2010) poudarjajo željo po doseganju večje kakovosti, varnosti in rasti. S kakovostjo želijo doseči dolgoročno partnerstvo s strankami in poslovnimi partnerji na način, da je njihova stranka zmeraj na prvem mestu v vseh pogledih. Ta cilj želijo doseči z nenehnim razvojem sodobnih zavarovalnih storitev in izpopolnjevanjem poprodajnih storitev. Nameravajo uvesti tudi sistem kakovosti in odličnosti, katerega temelj je nenehno izpopolnjevanje znanja in medčloveških odnosov ter izboljšanje poslovnih procesov znotraj zavarovalnice. Zavarovalnica želi zavarovati svoje poslovanje in svoje stranke s celostnim obvladovanjem poslovnih tveganj, ustreznimi zavarovalno-tehničnimi rezervacijami in ter pozavarovanjem. Poleg tega pa si želijo voditi tudi uspešno naložbeno politiko. Zavarovati pa želijo tudi svoje zaposlene, ki zasledujejo skupne cilje zavarovalnice. Prav tako želijo doseči varnost tudi za delničarje in z varnim ter transparentim poslovanjem omogočiti dolgoročne donose na vložene kapitale raznih delničarjev zavarovalnice. Zavezujejo se tudi k dolgoročni zdravi rasti portfelja strank in premij ter posledično k rasti donosnosti. Usmerjajo se tudi k zagotavljanju osebnostne strokovne rasti zaposlenih, rasti tržne mreže in rasti ugleda zavarovalnice. Prav tako želijo imeti tudi svoj prispevek pri rasti in bogatenju okolja. Usmeriti se želijo k temu, da nagradijo zaposlene glede na njihov prispevek v zavarovalnici.

Kot je razvidno iz zgornjega opisa, ima zavarovalnica X veliko ciljev, ki jih namerava doseči. Da bi se lahko osredotočila na vse kazalnike in vrzeli, je za diplomsko nalogo preobsežno, zato sem se osredotočila bolj na kazalnike s področja managementa človeških virov in s področja managementa odnosov s strankami, saj daje tudi zavarovalnica X velik pomen zaposlenim in strankam, ki lahko pomenijo tudi veliko konkurenčno prednost. Kazalnikov z obeh področij v zavarovalnici X nisem zasledila, moji predlogi za uvedbo novih kazalnikov pa so navedeni v nadaljevanju.

5 STANJE MANAGEMENTA UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA TER POSLOVNEGA OBVEŠČANJA V ZAVAROVALNICI X

Zavarovalnica X ima svoje podatke razdrobljene v več transakcijskih sistemih, ki se nato s pomočjo procesa ETL prenesejo v podatkovno skladišče z namenom, da so podatki, ki jih v zavarovalnici potrebujejo za analize, zbrani na enem mestu. Končni uporabniki podatkov, torej zaposleni in vodilni v zavarovalnici, uporabljajo orodje za prezentacijo podatkov QlikView, s pomočjo katerega analizirajo podatke, ki jih orodje črpa iz podatkovnega skladišča. Katere kazalnike kdo vidi s pomočjo orodja, pa je odvisno od posameznega zaposlenega in njegovih nalog. Orodje omogoča posameznemu uporabniku, da spremlja izbrane kazalnike, ima pa tudi možnost nadaljnjega raziskovanja. S pomočjo orodja lahko spreminja parametre in tako raziskuje in ugotavlja vzroke za različne vrednosti kazalnikov.

Uvedba podatkovnega skladišča je bila v zavarovalnici X potrebna zato, ker imajo pet različnih transakcijskih sistemov, v katerih pa so podatki zapisani na različne načine, saj sistemi med seboj niso usklajeni. Določena orodja za prezentacijo podatkov ne potrebujejo podatkovnih skladišč, vendar bi bilo iskanje orodja v primeru zavarovalnice X po vseh transakcijskih sistemih zelo zamudno in počasno.

V poglavju o managementu učinkovitosti in uspešnosti poslovanja sem omenila, da podjetja imajo večino tako imenovanih sestavnih delov BPM-ja vendar jih uporabljajo ločeno in jih ne združujejo v celoto. Tako je stanje tudi v zavarovalnici X (Adacta d.o.o., 2008).

6 KAZALNIKI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI V ZAVAROVALNICI X

Da lahko zavarovalnica X izboljšuje svoje poslovanje in spremlja ali zasleduje zastavljene cilje, mora meriti učinkovitost in uspešnost poslovanja. V pomoč pri spremljanju in analiziranju poslovanja so kazalniki, ki kažejo na stanje v zavarovalnici. Podjetja spremljajo različne kazalnike, saj so le-ti odvisni od same strategije, ki jo posamezno podjetje zasleduje. V nadaljevanju so opisani splošni kazalniki za zavarovalnice, kot tudi kazalniki, ki jih trenutno spremljajo v zavarovalnici X ter na koncu še moj predlog, kaj bi bilo za zavarovalnico X dobro, da bi spremljala.

6.1 Trenutno stanje kazalnikov v zavarovalnici X

V zavarovalnici X imajo določene kazalnike, katere konstantno spremljajo. V povezavi z njihovo strategijo merijo sledeče kazalnike (Adacta d.o.o., 2008):

- *dobiček*,
- *škodni rezultat*, ki je razlika med fakturiranimi premijami in likvidiranimi škodami; fakturirane premije so tiste, za katere zavarovalnica izda račune, da jih morajo zavarovalci poravnati. Likvidirana škoda pa je tista, za katero zavarovalnica upravičencu poravna zahtevano povračilo glede na storjeno škodo. Zavarovalnice si želijo imeti čim manjši škodni rezultat, saj to za njih pomeni manj izplačanih škod in posledično večji dobiček,
- *škodni rezultat* pa se lahko izračuna tudi kot količnik med likvidiranimi škodami in fakturiranimi premijami in tako dobijo rezultat, to je kakšen delež izplačanih škod je v vseh premijah za katere so izdali račune. Tako kot pri zgornjem škodnem rezultatu, si tudi pri tem zavarovalnice želijo, da bi bil rezultat čim manjši,
- *število prodanih zavarovalnih polic* meri število prodanih zavarovalnih polic v določenem preteklem obdobju in s tem kazalnikom lahko zavarovalnica spremlja doseganje zastavljenih planov, s pomočjo katerih nato spremlja prihodke in na koncu tudi dobiček,

- *razmerje med številom obnovljenih polic v primerjavi s številom prodanih polic*, število obnovljenih polic se nanaša na število prodanih polic v preteklem obdobju in na podlagi tega zavarovalnica dobi rezultat, koliko strank je ostalo pri njih,
- *število prekinjenih polic*, ki spremlja, koliko je takih zavarovalcev, ki so predčasno prekinili svojo zavarovalno polico,
- s *številom škod v primerjavi s premijam*i v določeni zavarovalni vrsti lahko v zavarovalnici spremljajo, ali imajo dovolj rezerv za izplačilo vseh škod,
- *doseganje plana zavarovalnih agentov, prodajalcev* - primerjava med vnaprej določenim planom, ki naj bi ga dosegali in dejanskim stanjem, ki ga dosežejo. S pomočjo tega kazalnika lahko vodilni oziroma nadrejeni agentov spremljajo njihovo uspešnost,
- *število zavarovalcev v določeni zavarovalni vrsti* - zavarovalnica lahko spremlja, koliko zavarovalcev ima v določenih zavarovalni vrsti in tako vidi, v kateri vrsti je sklenjenih največ zavarovalnih polic,
- *število zavarovalcev glede na regijo* - s tem kazalnikom lahko zavarovalnica spremlja, kje ima največ zavarovalcev in v kateri regiji bi lahko njihovo število še povečala,
- *s spremljanjem število zavarovalcev* lahko zavarovalnica po obdobjih spremlja število svojih zavarovalcev. Vsak zavarovalec ima lahko sklenjenih več zavarovalnih polic, zato število zavarovalcev in število sklenjenih polic ni isto,
- *delež določene vrste zavarovanj v skupnem seštevku vseh zavarovanj*, s tem lahko zavarovalnica vidi, katera zavarovalna vrsta je najmočnejša in v kateri vrsti imajo sklenjenih največ polic,
- s pomočjo *povprečne premije* lahko spremljajo rast ali upad povprečne premije. Če povprečna premija upade, pomeni, da je bilo sklenjenih več polic z nižjimi premijami,
- *število oškodovancev* prikazuje število oseb v določenem obdobju katerim mora zavarovalnica izplačati škodo,
- *število zaključenih in nezaključenih škod* je kazalnik, s pomočjo katerega lahko zavarovalnica spremlja, kako učinkovita je pri reševanju in izplačevanju škodnih primerov,
- *število strank v posamezni kategoriji*. V zavarovalnici X razdelijo svoje stranke v tri skupine, in sicer glede na to, kakšna je verjetnost, da bo posamezna stranka povzročila škodo. S pomočjo tega kazalnika lahko zavarovalnica spremlja, koliko ima dobrih strank in koliko tistih, ki jim povzročajo največ škode. Seveda si vsaka zavarovalnica želi imeti kar se da malo tistih, ki povzročajo veliko škod, saj to pomeni toliko več izplačila za škode.

Pri zavarovalnici X so KPI, ki jih spremljajo sledeči:

- število sklenjenih premij,
- število povzročenih škod,
- dobiček ter
- škodni rezultat.

Pri vseh kazalnikih lahko zavarovalnica tudi vrta v globino in preiskuje še bolj podrobne kazalnike. Zavarovalnica lahko dalje raziskuje posamezen kazalnik tudi po različnih dimenzijah. Dimenzije so:

- demografske - spremljajo lahko zavarovalce glede na starostne skupine, spol, izobrazbo,... Za zavarovalnice je pomembno, da spremljajo starostne skupine, saj je pri življenjskih in zdravstvenih zavarovanjih bolje za zavarovalnico, da imajo mlajše zavarovance, saj so le-ti bolj zdravi. Pri avtomobilskih zavarovanjih pa je bolje, da imajo nekoliko starejše zavarovance, saj so mlajši bolj rizična skupina za povzročanje škod,
- prodajni kanal so internet, pooblaščenci, pogodbeni zastopniki in zavarovalniški agentje na terenu, kot tudi v poslovalnicah,
- zavarovalna vrsta - zavarovalne vrste so nezgodno zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, zavarovanje kopenskih motornih vozil, življenjsko zavarovanjein te so zakonsko določene,
- z geografskimi dimenzijami lahko spremljajo svoje kazalnike glede na regije, posamezna mesta, primerjave s celotno Slovenijo.

6.2 Osnovni kazalniki

Osnovni kazalniki so splošni in jih lahko spremlja katerokoli podjetje in iz katerekoli panoge, saj osnovni kazalniki merijo splošne stvari, ki so pomembne za vsako podjetje. Med osnovne kazalnike sodijo (Eckerson, 2006, str. 199):

- dobiček,
- tržni delež,
- zadovoljstvo strank,
- ohranjanje strank in
- zadovoljstvo zaposlenih.

Obstajajo še drugi kazalniki, ki se lahko prav tako pojavljajo in ponavljajo v različnih podjetjih. Kaplan in Norton (2000, str. 332) sta jih razdelila tudi po različnih vidikih. Osnovni finančni kazalniki so:

- donosnost naložbe/ekonomska dodana vrednost,
- dobiček,
- rast/splet prihodkov in
- produktivnost ob zmanjšanju stroškov.

Osnovni kazalniki na področju strank so:

- tržni delež,
- pridobivanje strank,
- ohranjanje strank,
- dobičkonosnost strank in

- zadovoljstvo strank.

Osnovni kazalniki na področju učenja in rasti so:
- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih in
- produktivnost zaposlenih.

Osnovni kazalniki na področju notranjih poslovnih procesov so:
- število novih proizvodov,
- prihodek od novih proizvodov,
- čas potreben za razvoj novih proizvodov,
- delež slabih proizvodov in
- število vrnjenih proizvodov s strani kupcev.

6.3 Splošni kazalniki v zavarovalništvu

Vsa podjetja zasledujejo cilj, ki je enoten vsem, in sicer dobiček. Pri tem niso izjema niti zavarovalnice. Zavarovalnice so nekoliko bolj zapletene od klasičnih podjetij, saj so njihovi prodajni izdelki zavarovalne police, s katerimi kupci zavarujejo določen predmet, za katerega dobijo povrnjeno škodo v primeru škodnega dogodka. Ključni kazalniki učinkovitosti in uspešnosti se med panogami in med podjetji razlikujejo. Vendar pa obstaja nekaj splošnih kazalnikov za podjetja znotraj določene panoge. Za zavarovalnice so to po Millerju (2008):
- *število prodanih zavarovalnih polic*,
- *razmerje med številom obnovljenih polic v primerjavi s številom prodanih polic*,
- *razlika med fakturiranimi in plačanimi premijami* pokaže koliko je takih zavarovalcev, ki sklenejo zavarovalno polico in je nato ne plačujejo. Ta kazalnik pokaže na učinkovitost zavarovalnice, ali zavarovalcem ponujajo polico, ki jo potrebujejo in jo je zavarovalec tudi pripravljen plačati,
- *doseganje plana zavarovalnih agentov, prodajalcev*, primerjava med vnaprej določenim planom, ki naj bi ga dosegali in dejanskim stanjem, ki ga dosežejo. S pomočjo tega kazalnika lahko vodilni oziroma nadrejeni agentov spremljajo njihovo uspešnost,
- *škodni rezultat*, ki je razlika med fakturiranimi premijami in likvidiranimi škodami,
- *škodni rezultat* kot količnik med likvidiranimi škodami in fakturiranimi premijami.

Na spletni strani HR management (b.l.) razvrstijo splošne kazalnike za zavarovalnice po štirih vidikih, ki jih predvidevata Kaplan in Norton, in sicer znotraj uravnoteženega sistema kazalnikov. Poleg kazalnikov, ki jih razvrstijo po vidikih na spletni strani, pa dodajam še zgoraj naštete kazalnike, ki jih predlaga Miller. Kazalniki v finančnem vidiku so:
- povečanje dobička glede na prodajnega referenta,
- število prodanih polic v določenem obdobju,

- vrednost prodanih zavarovalnih polic,
- letna plača zaposlenih,
- povečanje stroškov usposabljanja izraženo v procentih,
- variabilni del plače,
- škodni rezultat kot razlika med fakturiranimi premijami in likvidiranimi škodami,
- škodni rezultat kot količnik med likvidiranimi škodami in fakturiranimi premijami.

Kazalniki z vidika notranjih poslovnih procesov so:
- delež obnovljenih polic v primerjavi s številom prodanih polic,
- razlika med fakturiranimi in plačanimi premijami,
- fluktuacija zaposlenih,
- število doseženih prodajnih ciljev.

Kazalniki z vidika poslovanja s strankami so:
- število pritožb s strani strank,
- procent nadgrajenih polic v primerjavi s številom prodanih polic,
- število produktov prilagojenih posameznim strankam.

Kazalniki znotraj vidika učenja in rasti so:
- število motivacijskih treningov,
- število izobraževanj za zaposlene.

6.4 Vrzeli

Pri primerjavi naštetih kazalnikov v zavarovalništvu, ki naj bi jih zavarovalnice spremljale in kazalnikov, ki jih spremljajo trenutno v zavarovalnici X, se pojavlja nekaj vrzeli. Predvsem ugotavljam, da posveča zavarovalnica X dokaj malo pozornosti spremljanju svojih strank in svojih zaposlenih, in sicer glede na to, da je eden izmed ciljev zavarovalnice, da postavlja stranko na prvo mesto in da skrbi za svoje zaposlene. S področja strank zavarovalnica X ne posveča pozornosti kazalnikom, ki bi že sprotno spremljali njihovo zadovoljstvo, kot je na primer, kolikšno število pritožb prejmejo. S tem kazalnikom bi zavarovalnica spremljala kako se njihove stranke počutijo v njihovi oskrbi. Če bi zavarovalnica zaznala kakšni so vzorci ponavljanja pritožb, bi preventivno ukrepala in odpravila napake. Tako bi uspeli zadržati svoje obstoječe stranke, ki bi lahko drugače v primeru nezadovoljstva odšli h konkurenčni zavarovalnici.

Zavarovalnice ugotavljajo, da je njihova konkurenčno prednost v izboljševanju učinkovitosti pri poslovanju ter pri kupcih. Zato menim, da bi morali v zavarovalnici X več pozornosti namenjati svojim obstoječim in potencialnim strankam ter njihovemu obnašanju. Za zavarovalnico X menim, da bi bilo zanimivo spremljati pri novih kupcih, od katere zavarovalnice pridejo, delež na novo pridobljenih strank, glede na to, iz katere zavarovalnice

prihajajo. Spremljali bi lahko tudi, kakšni so razlogi za odhod strank od drugih zavarovalnic k zavarovalnici X. Tako bi lahko spremljali napake drugih in jih obrnili v svoj prid.

Vendar, kot bi zavarovalnica X spremljala, od kod prihajajo njihove nove stranke, tako bi bilo zanimivo spremljati tudi tiste stranke, ki jih sama izgubi in h kateri konkurenčni zavarovalnici stranka odhaja in kakšen delež izgubljenih strank odhaja h kateri zavarovalnici. Poleg deležev izgubljenih strank, bi zavarovalnica X spremljala tudi, kakšni so razlogi za njihov odhod in na podlagi tega ugotavljala svoje nepravilnosti in napake. Ali so ti razlogi cena, neučinkovitost, slab odnos zaposlenih, neprilagodljivost zavarovalnice, itn. ter tudi kakšen delež je posameznega razloga. Pri kazalnikih bi za spremljanje, od katere zavarovalnice prihajajo stranke k zavarovalnici X in h kateri zavarovalnici stranke odhajajo od zavarovalnice X, bi za merjenje potrebovali nove podatke, ki jih trenutno v zavarovalnici X nimajo. Podatke bi lahko pridobili s pomočjo anket, vendar je ta predlog nekoliko težje izvedljiv, saj se pojavi problem pri kakovosti pridobljenih podatkov. Obstaja verjetnost, da vse stranke ne bi želele dati pravih odgovorov, h kateri zavarovalnici odhajajo in kaj so njihovi razlogi za to. To bi pomenilo, da bi zavarovalnica X dobila ali napačne odgovore ali pa jih stranke ne bi podale. S pomočjo orodja za prezentacijo podatkov bi nato zaposleni spremljali podatke. Z rudarjenjem bi spremljali vzorce, ki se pojavljajo s pridobljenimi podatki. Na podlagi tega bi primerjali ponudbo in strategijo konkurenčnih zavarovalnic. Tako bi ugotovili razlike, to je v čem se razlikujejo od svoje konkurence.

S področja zaposlenih pa nikjer nisem zasledila kazalnika, ki bi spremljal rast oziroma upad plač zaposlenih. S tem kazalnikom bi zavarovalnica X spremljala svojo učinkovitost. V primeru, da zniža plače svojim zaposlenim, ta kazalnik pomaga zavarovalnici X ugotoviti ali je razlog za znižanje plač v slabem poslovanju zavarovalnice. Lahko ugotavlja tudi, ali se je plača zvišala oziroma znižala vsem zaposlenim ali samo določenimi posameznikom. In če to velja samo za posameznike, zakaj je tako.

V zavarovalništvu imajo zaposleni tudi variabilni del plače, ki pa je odvisen od doseganja plana. Za zavarovalnico X bi bilo smiselno, da bi spremljala kolikšen delež celotne plače predstavlja variabilni del. Če je variabilni del plače odvisen od doseganja plana posameznika v zavarovalnici X, potem s tem kazalnikom zavarovalnica ne samo meri variabilni del plače, ampak tudi spremlja doseganje zastavljenih planov zaposlenih. Bolj, ko bodo zaposleni dosegali plane, boljši bodo nato poslovni rezultati, kar si zavarovalnica tudi želi doseči.

Pri vsakem podjetju je pomembno, da ima dober kader. Tudi zavarovalnica X ni izjema. V zavarovalnici bi morali spremljati fluktuacijo zaposlenih, koliko se jih v določenem obdobju in oddelku zamenja. Na podlagi tega bi bilo dobro poiskati možne odgovore na vprašanje, zakaj zaposleni odhajajo iz zavarovalnice X. Na tak način bi poskušali ustaviti odhajanje dobrega kadra. Ta kazalnik mislim, da bi bil smiseln za zavarovalnico X, da bi ga spremljali, saj dajo velik poudarek na svoje zaposlene ter na njihovo zadovoljstvo. Če se v zavarovalnici

dogaja, da veliko zaposlenih odhaja, to lahko pokaže na nezadovoljstvo zaposlenih, kar pa je v nasprotju s stanjem, ki si ga zavarovalnica X želi doseči. Če iz zavarovalnice X odhaja dober kader, pomeni, da je zavarovalnica na slabšem, saj izgubi dobre delavce, ki so pomagali zavarovalnici pri doseganju ciljev in posledično pri izboljševanju poslovnih rezultatov. Pri tem kazalniku ne bi potrebovali vnosa novih podatkov v svoje transakcijske sisteme, saj zavarovalnica spremlja, koliko zaposlenih odide in koliko jih na novo zaposlijo. Pri odhodu zaposlenih bi bilo smiselno spremljati, koliko zaposlenih so odpustili in koliko jih je prostovoljno odšlo iz zavarovalnice. Zavarovalnica bi morala za novi kazalnik v orodju za prezentacijo podatkov vnesti možnost za spremljanje kazalnika, ki bi podatke pridobival iz podatkov, ki jih zavarovalnica tako ali tako že ima.

Poleg fluktuacije zaposlenih bi bilo smiselno spremljati tudi to, koliko bolniških imajo znotraj zavarovalnice in tudi koliko časa je bil na bolniški posamezen zaposleni. Ta kazalnik je pomemben iz več razlogov. Kot prvi je ta, da lahko spremljajo število bolniških in ugotavljajo, ali se pojavlja kakšen vzorec, ali se pri kateremu od zaposlenih pojavlja nadpovprečno veliko odsotnosti in ali se ta vzorec mogoče kaže v celotnem oddelku. Na podlagi tega bi lahko v podjetju raziskali, ali so bolniške odsotnosti popolnoma upravičene ali razlog za njih tiči kje drugje, kot na primer, če se v podjetju pojavlja mobing. Mobing pomeni psihično nasilje na delovnem mestu, ko ena ali več oseb ponižuje drugo osebo. Prav tako je lahko razlog za veliko bolniških odsotnosti nezadovoljstvo zaposlenih s svojo službo ali delovnim mestom. Tudi ta kazalnik bi zavarovalnici pomagal reševati težave in bil v pomoč pri doseganju čim večjega zadovoljstva zaposlenih, kar je tudi cilj zavarovalnice. Ta kazalnik omogoča tudi spremljanje stroška bolniške odsotnosti, ki predstavlja drugi razlog za spremljanje omenjenega kazalnika. Bolniška odsotnost za zavarovalnico pomeni dodaten strošek, ki si ga zavarovalnica ne želi imeti. Tudi pri tem kazalniku podjetju ne bi bilo potrebno vnašati v svoje sisteme novih podatkov, saj vse podatke že imajo. Pri razlogih za bolniško odsotnost je z Zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur.l. RS, št. 72/2006-UPB3, 47/2010) določeno, kakšno nadomestilo plače dobi zaposleni glede na tip bolezni.

Vsak kader je potrebno tudi izobraževati, da postane še boljši. Tudi tukaj bi zavarovalnica X lahko spremljala na primer število izobraževanj, ki jih nudi svojim zaposlenim, koliko zaposlenih se dodatno izobražuje. Na ta način bi lahko poskušala spodbujati k še večjemu izpopolnjevanju zaposlenih, saj je eden izmed ciljev zavarovalnice uvedba sistema kakovosti in odličnosti. Da lahko to dosežejo, pa morajo vlagati v svoje zaposlene in jih pripraviti do tega, da se bodo dodatno izobraževali. Tako bo zavarovalnica pridobila bolj izobražen kader, ki pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom in tudi rasti zavarovalnice X.

Kot sem že omenila, je ena izmed konkurenčnih prednosti zavarovalnice tudi v izboljšanju učinkovitosti poslovanja. Ker nisem zasledila, da v zavarovalnici X spremljajo kazalnik s področja učinkovitosti informacijskega sistema znotraj zavarovalnice X, bi bilo smiselno, da

ga uvedejo. Kazalnik bi meril kolikokrat informacijski sistem ni na voljo, ko bi stranka želela skleniti zavarovanje in posledično bi iskali vzroke za nedelovanje. Vsako nedelovanje informacijskega sistema pomeni, da si lahko stranka, ki je želela skleniti zavarovanje, a ga ni mogla, premisli in odide h konkurenci. Če bi pri spremljanju tega kazalnika ugotovili, da se napake pojavljajo zelo poredko, ta kazalnik ne bi imel smisla. Vendar pa, da ugotovijo, kako dobro je delovanje njihovega informacijskega sistema, pa bi morali uvesti ta kazalnik.

Menim, da je tržni delež za zavarovalnico tudi pomemben kazalnik, ki bi ga morali spremljati. Glede na to, da si zavarovalnica želi dosegati rast, je to zelo dober kazalnik, s katerim bi lahko spremljali, ali zavarovalnica raste v skladu s plani in spremljajo svoj položaj na trgu. Ni dovolj, da v zavarovalnici spremljajo samo svojo rast. Spremljati morajo tudi, kakšno je stanje na trgu, ker tudi če zavarovalnica X dosega svojo želeno rast, ni nujno, da bo obdržala svoj položaj na trgu. Lahko se zgodi, da konkurenčne zavarovalnice hitreje rastejo. Zavarovalnica X z boljšim poslovanjem in večjo rastjo, ki ju dosega, bolj zasleduje cilj s katerim zadovoljuje apetite delničarjev.

SKLEP

V današnjem poslovnem svetu je zmeraj manj prostora za napake, saj je njihovo odpravljanje zamudno in tudi s finančnega pogleda zelo drago. Da bi prihajalo do čim manj napak, podjetja potrebujejo čim bolje zasnovan BPM, s pomočjo katerega podjetje uresničuje svojo strategijo in zgodaj zaznava odstopanja od vnaprej določenih ciljev, ki jih podjetje zasleduje. Podatke, ki jih podjetje potrebuje za spremljanje svoje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, pridobiva s pomočjo poslovnega obveščanja, znotraj katerega se podatki spremenijo v informacije, informacije pa v odločitve. Da podjetje pridobi pravilne podatke, pa je za to potrebna dobra osnova, ki se začne pri sami viziji in strategiji podjetja. Na podlagi definirane vizije, strategije in strateških ciljev podjetje nato določi svoje ključne dejavnike uspeha, kazalnike in ključne kazalnike uspešnosti in učinkovitosti s katerimi meri svoje KDU.

Moja diplomska naloga temelji na slovenski zavarovalnici, za katero sem preučila kazalnike, ki jih trenutno v zavarovalnici spremljajo, in kazalnike, ki so splošni in se jih lahko uporabi v vseh podjetjih, ter kazalnike, ki so značilni za zavarovalnice. Pri primerjavi kazalnikov v teoriji in kazalnikov, ki jih trenutno spremlja zavarovalnica X, ugotavljam, da bi bilo za zavarovalnico X smiselno spremljati še nekatere nove kazalnike, ki so opredeljeni v tabeli v prilogi. Pri preučevanju kazalnikov, ki jih trenutno spremljajo v zavarovalnici X, ugotavljam, da so pretežno splošni. Menim, da bi se zavarovalnica X z mojimi predlogi bolj približala merjenju svojih zastavljenih ciljev in strategije. Predlagani kazalniki so veliko bolj specifični in prilagojeni zastavljeni strategiji zavarovalnice X. Vsak predlagan kazalnik za seboj potegne verižno reakcijo in rezultati vsakega posameznega kazalnika ter ukrepi, ki sledijo za izboljšanje rezultatov kazalnikov, na koncu pripeljejo do izboljšanja uspešnosti celotne zavarovalnice X.

Zavarovalnica X ima v skladu z obstoječo strategijo možnost vpeljati nove kazalnike, za katere bi podatke pridobila s pomočjo procesa poslovnega obveščanja, jih iz novih vidikov analizirala ter spremljala učinkovitost in uspešnost poslovanja. Na podlagi dobljenih informacij bi lahko zelo izboljšala svoje poslovne procese.

LITERATURA IN VIRI

1. Adacta d.o.o. (2008). *Pregled zahtev*. (interno gradivo). Ljubljana: Adacta d.o.o.

2. Agencija za zavarovalni nadzor. (b.l.) Seznam zavarovalnih subjektov. Najdeno 15. junija na spletnem naslovu http://www.a-zn.si/slo/client/default.asp?r=-1&n=351&s=-1&p=insurance

3. Zavarovalnica X. (2010, 5. julij). Revidirano letno poročilo za leto 2009. Ljubljana: Zavarovalnica X.

4. Ballard, C., White, C., McDonald, S., Myllymaki, J., McDowell, S., Goerlich, O.&Neroda, A. (2005). Business Performance Management... Meets Business Intelligence. *International technical support organization.* Najdeno 14. Junija na spletnem naslovu http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg246340.pdf

5. Boncelj, J. (1983). *Zavarovalna ekonomika*. Maribor. Založba Obzorja.

6. Cadle, J., Paul, D. & Turner, P., (2010). *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*. Swindon: British Computer Society.

7. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja: začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki.* Ljubljana: GV Založba.

8. Davenport T.H. & Harris J.G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press

9. Eckerson, W. W. (2006). *Performance Dashboards: measuring, monitoring, and managing your business.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

10. Garcia, J. (2010, 25. februar). BI and BPM: It's Not as Blurry as You Think. *Technology Evaluation Centers*. Najdeno 16. aprila 2010 na spletnem naslovu http://blog.technologyevaluation.com/blog/2010/02/25/bi-and-bpm-functionality-it%E2%80%99s-not-as-blurry-as-your-think/

11. Giovinazzo W. (2009). BI: Only as Good as its Data Quality. *Information Management Special Reports.*Najdeno 20. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.information-management.com/specialreports/2009_157/business_intelligence_bi_data_quality_governance_decision_making-10015888-1.html

12. Gradišar, M., Jaklič, J. & Turk, T. (2007). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.

13. Howson C. (2008). *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App*; B.k.: The McGraw-Hill.

14. HR Management. (b.l.). Insurance KPIs. Najdeno 1. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.humanresources.hrvinet.com/insurance-kpis/

15. Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., Groznik, A., & Kovačič, A. (2001). Se slovenski managerji zavedajo pomena kakovostnih informacij za poslovno odločanje? *Slovensko društvo informatika.* Najdeno 3. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.drustvo-informatika.si/dogodki/dsi-2001/

16. Jaklič, J., Popovič, A. & Lukman, T. (2010). Zrelost poslovne inteligence v slovenskih organizacijah. Uporabna informatika, XVIII (1), 16-31.

17. Jazbec, Ž. (2008). *Predlog strategije razvoja zavarovalnice Maribor, d.d., za obdobje 2008-2013*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

19. KD Group. (b.l.) Zavarovalništvo. Najdeno 22. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.kd-group.com/2008/zavarovalnistvo.html

20. Key Performance Indicators (KPIs). Najdeno 6. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.microstrategy.com/key-performance-indicators/

21. Kink, L. (2004). *Zagotavljanje kakovosti podatkov v sistemih poslovne inteligence.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Loshin, D. (2003). *Business Intelligence: The Savvy Manager's Guide.* San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

23. Mele, A. (2003). *Razvoj zavarovalništva v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Miller, S. (2008, 11. junij). Identifying the most common insurance kpi. *Article Dashboard*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.articledashboard.com/Article/Identifying-the-Most-Common-Insurance-KPI/418549

25. Mobing. (b.l.) V Wikipedia. Najdeno 14. julija na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing

26. Mooney, L. (2010, 23. februar). Making the Most of Metrics. *Information Management.* Najdeno 28. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.information-management.com/newsletters/metrics_strategic_operational_performance-10017214-1.html?pg=2

27. Parmenter, D (2007). *Key performance inidcators: developing, implemeting, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

28. Robida, A. (b.l.). Kazalniki in izboljšanje kakovosti. *Ministrstvo za zdravje*. Najdeno 12. maja na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/mz_dokumenti/delovna_podrocja/zdravstveno_varstvo/kakovost/kazalniki/Kazalniki_2004_Bolnisnice_Teorija.pdf

29. Schiff, C. (2009, 8. december). Business Performance Management in 2010, part 1. *Beye Network.* Najdeno 16. aprila na spletnem naslovu http://www.b-eye-network.com/view/12282/

30. Tekavčič, M. & Peljhan, D. (2008). *Analiza poslovanja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.

31. White, C. (2009, marec). Using Business Intelligence to Improve Business Performance and Reduce Costs. *BI Research*. Najdeno 20. maja na spletnem naslovu http://www.b-eye-network.com/files/Oracle_BI_Paper_Survey1_Final-1.pdf

32. Williams, S. & Williams, N. (2007). *The Profit Impact of Business Intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

33. Wise, L. (2009a, 27. april). Business Performance Management Basics: An Overview of Business Performance Management and Its Benefits to the Organization. *Technology Evaluation Centers*. Najdeno 15. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.technologyevaluation.com/research/articles/business-performance-management-basics-an-overview-of-business-performance-management-and-its-benefits-to-the-organization-19499/

34. Wise, L. (2009b, 31. julij). Operational Business Intelligence and Performance Management: Key Differentiators. *Technology Evaluation Centers*. Najdeno 15. aprila 2010 na spletnem naslovu

http://www.technologyevaluation.com/research/articles/operational-business-intelligence-and-performance-management-key-differentiators-19558/

35. Zakon o zavarovalništvu. Uradni list RS št. 109/2006-UPB2, 49/2009.

36. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Uradni list RS št. 72/2006-UPB3, 47/2010.

37. Zaman, M (2009, 29. april). Business Intelligence: Its Ins and Outs. *Technology Evaluation Centers.* Najdeno 2. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.technologyevaluation.com/research/articles/business-intelligence-its-ins-and-outs-19503/

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled obstoječih kazalnikov v zavarovalnici X in vrzeli 2

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled obstoječih kazalnikov v zavarovalnici X in vrzeli 2

Priloga 1: Pregled obstoječih kazalnikov v zavarovalnici X in vrzeli

Tabela 1: Pregled obstoječih kazalnikov v zavarovalnici X in vrzeli

ZAVAROVALNICA X	VRZELI
Kazalniki, ki so opredeljeni v teoriji in jih v zavarovalnici X tudi spremljajo	
Dobiček	
Škodni rezultat	
Število prodanih polic	
Delež obnovljenih polic	
Doseganje plana zaposlenih	
Kazalniki, ki jih v zavarovalnici X že spremljajo	
Število prekinjenih polic	
Število škod v primerjavi s premijami	
Število zavarovalcev	
Število zavarovalcev glede na regijo	
Število zavarovalcev glede na zavarovalno	
Število oškodovancev	
Število zaključenih in nezaključenih škod	
Število strank glede na kategorijo	
Delež posamezne vrste	
Število škod	
	Zadovoljstvo strank
	Rast oz. upad plač
	Variabilni del plač
	Fluktuacija zaposlenih
	Št. izobraževanj za zaposlene
	Tržni delež
Novi predlagani kazalniki, ki jih ne merijo v zavarovalnici X	
	Število bolniških odsotnosti
	Dosegljivost informacijskega sistema
	Delež strank, ki odhaja glede na konkurente
Ostali omenjeni kazalniki, ki se pojavljajo v teoriji	
	Rast prihodkov
	Produktivnost ob zmanjšanju stroškov
	Pridobivanje strank
	Dobičkonosnost strank
	Zadovoljstvo zaposlenih
	Ohranjanje zaposlenih
	Produktivnost zaposlenih
	Število novih proizvodov
	Prihodek od novih proizvodov
	Čas potreben za razvoj novih proizvodov
	Delež slabih proizvodov
	Število vrnjenih proizvodov
	Povečanje dobička glede na prodajnega referenta
	Vrednost prodanih polic
	Ohranjanje strank
	Povečanje stroškov usposabljanja
	Sposobnosti zaposlenih
	Razlika med fakturiranimi in plačanimi premijami
	Donosnost naložbe
	Število pritožb
	Delež nadgrajenih polic
	Število produktov prilagojenih strankam
	Število motivacijskih treningov