

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV
(BSC)
PRI SISTEMU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA
SLOVENSKE TURISTIČNE ORGANIZACIJE**

Ljubljana, februar 2003

MAJA PAK

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|-----------|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 1.1. Problematika merjenja uspešnosti Slovenske turistične organizacije _____ | 1 |
| 1.2. Cilj magistrskega dela _____ | 3 |
| 1.3. Metodologija _____ | 3 |
| 1.4. Struktura magistrskega dela _____ | 5 |
| 2. Merjenje uspešnosti organizacij v informacijski družbi | 5 |
| 2.1. Koristi, uporabniki in dimenzije merjenja uspešnosti organizacij _____ | 5 |
| 2.2. Orodja merjenja uspešnosti _____ | 6 |
| 2.3. Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov _____ | 10 |
| 2.4. Merjenje uspešnosti v javnem in nepridobitnem sektorju _____ | 15 |
| 3. Razvoj turizma v Sloveniji in vloga STO..... | 18 |
| 3.1. Pomen turizma in njegov razvoj v zadnjem desetletju _____ | 19 |
| 3.2. Turistični satelitski računi _____ | 20 |
| 3.3. Nova strategija slovenskega turizma _____ | 21 |
| 3.4. Poslanstvo, dejavnost in cilji STO _____ | 23 |
| 4. Merjenje uspešnosti NTO | 26 |
| 4.1. Vloga NTO _____ | 26 |
| 4.2. Vpliv delovanja NTO na turistični promet v državi _____ | 28 |
| 4.3. Oblikovanje proračuna NTO in javno-zasebno partnerstvo _____ | 32 |
| 4.4. Vrednotenje trženjskih dejavnosti NTO _____ | 36 |
| 4.4.1. Pomen in koristi vrednotenja trženjskih dejavnosti..... | 36 |
| 4.4.2. Metodologije vrednotenja trženjskih dejavnosti..... | 38 |
| 4.4.3. Proces vrednotenja..... | 53 |
| 4.5. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot metodologija merjenja uspešnosti NTO _____ | 56 |
| 5. Model uravnoteženega sistema kazalnikov STO..... | 59 |
| 5.1. Finančni vidik _____ | 63 |
| 5.1.1. Opredelitev finančnega vidika..... | 63 |
| 5.1.2. Finančni kazalniki za STO..... | 64 |
| 5.1.3. Posredni finančni cilji STO - strateški cilji slovenskega turizma..... | 71 |

| | |
|--|------------|
| 5.2. Vidik poslovanja s strankami | 73 |
| 5.2.1. Opredelitev vidika poslovanja s strankami | 73 |
| 5.2.2. Kazalniki za vidik strank za STO..... | 75 |
| 5.3. Notranji poslovni procesi | 78 |
| 5.3.1. Opredelitev vidika notranjih poslovnih procesov..... | 78 |
| 5.3.2. Kazalniki notranjih poslovnih procesov za STO..... | 79 |
| 5.4. Učenje in rast | 85 |
| 5.4.1. Opredelitev vidika učenja in rasti | 85 |
| 5.4.2. Kazalniki učenja in rasti za STO | 87 |
| 6. Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo STO | 91 |
| 7. Načela strateško usmerjenih organizacij..... | 93 |
| 7.1. Preoblikovanje strategije v dejanja in strateški diagram STO | 93 |
| 7.2. Uskladitev organizacije s strategijo | 96 |
| 7.3. Strategija kot vsakodnevno delo | 97 |
| 7.4. Strategija kot nenehen proces | 98 |
| 7.5. Spodbujanje sprememb z vrha organizacije | 100 |
| 8. Sklep..... | 101 |
| Slovarček | 101 |
| Literatura in viri..... | 106 |
| Priloge | 112 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Model povratne kontrole | 9 |
| Slika 2: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov..... | 10 |
| Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja organizacije... | 12 |
| Slika 4: Posebnosti trženja turističnih destinacij | 28 |
| Slika 5: Proces trženja NTO..... | 31 |
| Slika 6: Partnerstvo pri trženju destinacije..... | 33 |
| Slika 7: Vpliv trženja na uspešnost turizma | 37 |
| Slika 8: Model različnih ravni vrednotenja trženja v destinaciji..... | 39 |
| Slika 9: Model komunikacijskega življenjskega kroga..... | 46 |
| Slika 10: Model procesa vrednotenja trženja NTO | 56 |
| Slika 11: Značilnosti organizacijske odličnosti..... | 57 |
| Slika 12: Model uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti NTO ... | 58 |
| Slika 13: Položaj »STO Scorecard« v slovenskem turizmu | 60 |
| Slika 14: Uravnoteženi sistem kazalnikov za STO »STO Scorecard« | 61 |
| Slika 15: Temeljne ciljne skupine NTO | 75 |
| Slika 16: Preoblikovanje poslanstva STO v želeni rezultat | 92 |
| Slika 17: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa STO..... | 93 |
| Slika 18: Strateški diagram STO | 95 |
| Slika 19: Strategija STO kot nenehen proces | 99 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Primerjava turističnih prihodkov in proračunov evropskih NTO..... | 35 |
| Tabela 2: Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik poslovanja STO..... | 65 |
| Tabela 3: Proračun STO v letu 2002 in njegova realizacija po postavkah..... | 67 |
| Tabela 4: Pregled financiranja STO v letih 1996–2002 in načrt za leto 2003 | 68 |
| Tabela 5: Delež fiksnih stroškov STO v letih 1997–2002 in načrt za leto 2003 | 69 |
| Tabela 6: Delež fiksnih stroškov v strukturi proračunov NTO v letu 1997..... | 70 |
| Tabela 7: Posredni cilji STO – strateški cilji slovenskega turizma | 72 |
| Tabela 8: Strateški cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami STO | 76 |
| Tabela 9: Strateški cilji in kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov STO | 80 |
| Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti STO | 88 |
| Tabela 11: Proračun NTO v letu 1999 in število zaposlenih na dan 1. januar 1999 .. | 90 |

1. Uvod

1.1. Problematika merjenja uspešnosti Slovenske turistične organizacije

Države pospešujejo turizem zaradi ugodnih vplivov, ki jih ima le-ta na gospodarstvo. S tem namenom ustanavljajo tudi nacionalne turistične organizacije (ang. National Tourism Organisation, v nadaljevanju NTO), ki skrbijo za trženje turizma na nacionalni ravni.

V zadnjih letih se veliko govori o učinkovitosti in uspešnosti¹ v javnem sektorju in tudi NTO, ki so še vedno pretežno v večinski lasti držav, se vedno bolj zavedajo pomena merjenja uspešnosti svojega dela. Javni sektor je danes zaradi vedno večjih fiskalnih omejitev pod naraščajočim pritiskom, da mora upravičiti uporabo redkih dobrin in prikazati, da zagotavlja vrednost za davkoplačevalski denar. Zato je pomembno merjenje rezultatov projektov glede na postavljene cilje. Nacionalne, regionalne in lokalne turistične organizacije morajo ovrednotiti svoje delovanje, da bodo zadostile zahtevam vlad, evropskih strukturnih skladov, lokalnih oblasti in drugih partnerjev iz turističnega gospodarstva, ki jih financirajo (Faulkner, 1997; Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998; Seaton in Mathews, 2002). Vrednotenje pa ne nazadnje igra pomembno vlogo pri procesih managementa v organizaciji.

Eden od problemov, s katerimi se soočajo NTO, ki želijo v poslovanje vpeljati procese vrednotenja, je, da na gibanje turističnega prometa kot strateškega cilja države vpliva več dejavnikov. Poleg tega je poglobljena dejavnost NTO trženje turističnih proizvodov, na katere nimajo neposrednega vpliva. Zato je potreben večdimenzionalni pristop k vrednotenju uspešnosti poslovanja NTO z uporabo kombinacije metod in kazalnikov.

Vlada Republike Slovenije je leta 1995 ustanovila Center za promocijo turizma Slovenije kot javni gospodarski zavod za načrtovanje, organiziranje in izvajanje informativnih dejavnosti in dejavnosti tržnega komuniciranja, z namenom pospešitve trženja turističnih storitev (Uredba o ustanovitvi javnega gospodarskega zavoda

¹ Učinkovitost (ang. Efficiency) je delati stvari prav, uspešnost (ang. Effectiveness) pa delati prave stvari. »Učinkovitost pove, kako podjetje troši razpoložljive poslovne prvine z namenom, doseči čim večji rezultat poslovnega procesa, uspešnost pa pove, kako podjetje dosega svoje cilje« (Tekavčič, 1995, str. 6).

»Center za promocijo turizma Slovenije« – »Slovenian Tourist Board«, 1995), ter ga leta 1999 preoblikovala v Slovensko turistično organizacijo (v nadaljevanju STO) za opravljanje dejavnosti pospeševanja turizma in oblikovanja celovite turistične ponudbe na nacionalni ravni (Uredba o preoblikovanju javnega gospodarskega zavoda »Center za promocijo turizma Slovenije« – »Slovenian tourist board« v javni gospodarski zavod »STO« – »Slovenian tourist board«, 1999). Danes je ključna dejavnost STO trženje slovenskega turizma, in sicer trženje Slovenije kot turistične destinacije, trženje turističnih področij, turističnih programov in proizvodov, pomembnih iz nacionalnega vidika, zagotavljanje tržnih raziskav in razvoj integralnega turističnega informacijskega sistema.

V času vse večje globalizacije, vse bolj zahtevnega potrošnika in vedno večje konkurence je treba zagotoviti uspešno delovanje STO, maksimizirati njeno učinkovitost ob danih sredstvih in zagotoviti kakovostno izvajanje storitev. Dejstvo je, da je v NTO in tudi v STO razmeroma enostavno meriti posamezne delne kazalnike, ki pa ne povedo veliko o uspešnosti poslovanja organizacije kot celote. Poleg tega obstaja vrsta déležnikov STO (ang. Stakeholders) z različnimi (medsebojno pogosto nasprotujočimi) pogledi glede načina, obsega in uspešnosti delovanja STO. Zato se je pokazala potreba po natančnejši opredelitvi in merjenju uspešnosti poslovanja, s tem pa tudi po natančnejšem strateškem načrtovanju in učinkovitejši implementaciji strategije. Pri tem je treba poudariti, da je glavna dejavnost STO trženje slovenskega turizma na nacionalni ravni, zaradi česar je strategija STO pretežno strategija trženja slovenskega turizma na nacionalni ravni.

Z uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov (ang. Balanced Scorecard – BSC) bi bilo možno v opredelitev in merjenje uspešnosti vključiti vse dejavnike, ki lahko vplivajo na proces poslovanja STO, in s tem na trženje slovenskega turizma, hkrati pa bi sistem zagotavljal objektivnejše spremljanje uspešnosti STO. Presojanje uspešnosti poslovanja zavoda tako ne bi bilo več predmet posameznih ocen in sklepanj, z mehanizmom uravnoteženega sistema kazalnikov pa bi bilo zagotovljeno osredotočenje dejavnosti STO na ključne dejavnike uspeha.

Prepričani smo, da mora merila uspešnosti oblikovati vodstvo organizacije samo in jih povezati z uresničevanjem strategije. Zavod si bo pridobil oziroma ohranil zaupanje ustanovitelja in okolja, v katerem in za katerega deluje, samo s stalnim preučevanjem, prikazovanjem in povečevanjem uspešnosti svojega poslovanja.

1.2. Cilj magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je opredeliti merila učinkovitosti in uspešnosti STO kot javnega zavoda, ki bodo temeljila na uravnoteženem sistemu kazalnikov, ki bo v središče strateškega managementa postavil strategijo trženja slovenskega turizma, ki predstavlja pretežni del strategije STO in njeno učinkovito implementacijo. Prav tako je cilj omogočiti ustanoviteljem in nadzornim organom transparentnost ter lažje nadzorovanje dela in upravljanje zavoda, saj bo s sistemom kazalnikov vzpostavljena objektivnejša osnova za merjenje uspešnosti organizacije. Večja transparentnost poslovanja STO bo zagotovljena tudi za turistično gospodarstvo in druge partnerje STO pri trženju slovenskega turizma. Preučili bomo metode in tehnike vrednotenja trženjskih dejavnosti, ki bodo zagotovile STO in partnerjem širši pogled na strateško odločanje pri načrtovanju in izvajanju trženja. Vodstvu bo sistem kazalnikov omogočil učinkovitejše vodenje, načrtovanje, organiziranje in kontroliranje delovnih procesov, zaposlenim pa bo bolj jasna strategija in prispevek posameznika k njenemu uresničevanju. Na tej osnovi bo možno izdelati podlage za razvoj STO kot strateško usmerjene organizacije, v kateri so ključni managerski procesi osredotočeni na oblikovanje strategije in na njeno učinkovito izvajanje. Ne gre torej le za merjenje uspešnosti STO, temveč tudi za vzpostavitev sistema za povečanje njene uspešnosti.

Namen uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov je kompleksno finančno in nefinančno merjenje poslovnih procesov, učinkovito vodenje sprememb in ocenjevanje uspešnosti poslovanja. Z določitvijo ciljev, ki jim mora STO nameniti največ pozornosti, bo sistem kazalnikov ustvaril okolje, potrebno za uveljavitev strateškega managerskega sistema, ki pomaga organizirati naloge, informacije in poslovne procese. Uravnoteženi sistem kazalnikov bo povezal cilje, ki izhajajo iz poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov ter kadrovskih in splošnih sistemov, za doseganje dolgoročnega uspeha organizacije. Tako bo STO lahko več prispevala k uresničevanju strateških ciljev na področju turizma², ki jih postavlja ministrstvo, pristojno za turizem.

1.3. Metodologija

Magistrsko delo se bo opiralo na teoretična spoznanja o merjenju učinkovitosti in uspešnosti organizacij, konkretno na metodologijo uravnoteženega sistema kazalnikov, ter na teoretična in praktična spoznanja o vrednotenju trženja kot glavne dejavnosti NTO. Koristen vir informacij je študija vrednotenja trženja, ki so jo leta

² Več o turistični strategiji in strateških ciljih slovenskega turizma glej v poglavju 3.3.

1998 pripravili Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, ter raziskava vrednotenja trženja med nacionalnimi turističnimi organizacijami, ki sta jo leta 2002 pripravili Svetovna turistična organizacija (ang. World Tourism Organisation, v nadaljevanju WTO) in Evropska turistična komisija (ang. European Travel Commission, v nadaljevanju ETC). Magistrsko delo bo poskušalo empirično preveriti teoretična spoznanja merjenja uspešnosti na primeru javnega gospodarskega zavoda STO in izdelati uravnotežen sistem kazalnikov za STO, ki bo vključeval modele vrednotenja trženja destinacije. Z oblikovanjem strateškega diagrama STO bo mogoče usmerjati organizacijo k uresničevanju strategije ter k opredelitvi smernic za pripravo strateških načrtov.

Metodologijo uravnoteženega sistema kazalnikov sta v osemdesetih razvila Robert S. Kaplan, profesor na Harvard Business School, in David P. Norton, direktor Balanced Scorecard Collaborative, Inc., storitvenega podjetja, ki se ukvarja s spodbujanjem uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov po vsem svetu. Z razvojem uravnoteženega sistema kazalnikov sta vnesla v poslovanje podjetij dimenzijo podpore strateškim in organizacijskim spremembam v organizaciji. Kaplan in Norton navajata (2001, str. 20), da imajo podjetja z razvojem sistema kazalnikov možnost, da oblikujejo novo obliko managementa, ki obvladuje strategijo na treh razsežnostih: strategija postane osrednja organizacijska točka, s kazalniki so s strategijo usklajena vsa sredstva in dejavnosti podjetja, kazalniki zagotavljajo pogoj za vzpostavitev novih organizacijskih povezav med enotami in zaposlenimi. Robinson pravi (2000, str. 52), da zagotavlja uravnoteženi sistem kazalnikov organizaciji širši pogled na strateško odločanje, upoštevajoč vplive na finance, stranke, notranje procese in zaposlene. Mnogo avtorjev, ki se ukvarjajo z merjenjem uspešnosti in učinkovitosti podjetij (Czarnecky, 1999; Robinson, 2000; Dimovski, 2002), je sprejelo uravnoteženi sistem kazalnikov kot uspešno metodologijo, ki jo navajajo pri preučevanju uspešnosti poslovanja podjetij.

Metodologijo uravnoteženega sistema kazalnikov uporabljajo tudi javna podjetja, zavodi in mala podjetja³. Uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na štirih temeljnih področjih merjenja poslovne strategije, kot so finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Kaplan in Norton, 2001, str. 200).

³ V Ameriki sta med najbolj poznanimi primeri uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v javnem sektorju Univerziteti Južne Kalifornije (O`Neil et al., 1999) in mestni občini Charlotte v Severni Karolini (Syfert in Elliott, 1998).

1.4. Struktura magistrskega dela

V prvem in drugem poglavju magistrskega dela so prikazana teoretična spoznanja o merjenju uspešnosti poslovanja v organizacijah ter metodologija in prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov. V tretjem poglavju navajamo razloge za pospeševanje turizma s strani držav in problematiko merjenja vplivov turizma na gospodarski razvoj ter opišemo razvoj slovenskega turizma in vlogo STO, ki je na nacionalni ravni odgovorna za trženje turizma. V četrtem poglavju opišemo vlogo NTO, pojasnimo omejen vpliv NTO na trženje, orišemo problematiko proračuna za delovanje teh organizacij in razvijemo model merjenja uspešnosti NTO z uravnoteženim sistemom kazalnikov. V osrednjih poglavjih magistrskega dela, v petem, šestem in sedmem poglavju, je predstavljen model uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti STO s kazalniki za naslednje štiri vidike: finance, poslovanje s strankami, notranji procesi ter učenje in rasti. Uravnoteženi sistem kazalnikov je oblikovan z integracijo modelov, pomembnih za uspešno poslovanje STO, kot so metodologije vrednotenja trženja NTO in modeli organizacijske odličnosti. Teoretična dognanja in praktična spoznanja so združena v strateškem diagramu STO ter načelih STO kot strateško usmerjene organizacije. V osmem poglavju so podane sklepne misli.

2. Merjenje uspešnosti organizacij v informacijski družbi

Po razmahu informacijske dobe v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja, v času vse večjih in hitrejših sprememb, organizacije, predvsem na storitvenem področju, ne morejo dosegati konkurenčne prednosti zgolj z odličnim obvladovanjem dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti. Kaplan in Norton navajata (2000, str. 15), da okolje informacijske dobe zahteva, da organizacija bolje izkorišča svoja neopredmetena sredstva, kar ji omogočajo vzpostavitev odnosov s strankami, uvedba inovativnih storitev in izdelkov za ciljne segmente, visokokakovostne storitve in izdelki, izkoriščanje znanj in motivacije zaposlenih ter boljše izkoriščanje informacijskih sistemov in zbirk podatkov.

2.1. Koristi, uporabniki in dimenzije merjenja uspešnosti organizacij

Organizacije že od nekdaj merijo uspešnost svojega poslovanja, kajti merjenje vpliva na obnašanje in odločanje zaposlenih, odkriva področja za izboljšanje poslovanja in nakazuje potencialna razvojna področja. Wm. Schiemann & Associates Inc. je leta

1999 izvedla študijo (Czarnecki, 1999, str. 4), ki je potrdila, da so podjetja, ki merijo uspešnost svojega poslovanja, uspešnejša od tistih, ki tega ne izvajajo, in sicer predvsem zato, ker vodstvo tako dosega soglasje o strategiji med managerji, komunikacija v okviru podjetja je bolj jasna, različni oddelki v okviru podjetja so bolj povezani s strateškimi merili uspešnosti in tudi timsko delo je bolj kakovostno. Najpomembnejše pa je povezovanje meril s strategijo podjetja in dnevnim odločanjem ter uporaba meril za spodbujanje zaželenega obnašanja.

Merjenje je vedno primerjanje. Merimo zato, da lahko primerjamo uspešnost poslovanja v kakem obdobju, izboljšujemo rezultate, se primerjamo s tekmeci, ugotavljamo, na katerih področjih lahko organizacija še izboljša poslovanje ipd. Kadar so procesi med seboj težko primerljivi, razdelimo organizacijo na dele oziroma procese, ki jih lahko primerjamo med seboj in/ali z organizacijo kot celoto (Czarnecki, 1999, str. 7).

Program merjenja je treba osredotočiti na potrebe zainteresiranih subjektov ali déležnikov, ki predstavljajo lastnike, stranke, zaposlene in lokalno okolje. Avtorji (Czarnecki, 1999; Kaplan in Norton, 2001) ugotavljajo, da morajo organizacije povezovati merila z najvišjimi ravnmi strategije organizacije, da se lahko vodstvo preusmeri od dnevnih operativnih dejavnosti na strateške, saj je srednji management sposoben strateško odločati le na podlagi ustreznih informacij.

Czarnecki (1999, str. 10) navaja štiri glavna področja, ki jih želijo uporabniki spremljati: kakovost, produktivnost, čas cikla in kontrolo. Pri kakovosti gre za merjenje napak v procesu in za spremljanje zadovoljstva kupcev. Pri produktivnosti gre za razmerje med »inputom« in »outputom« oziroma za merjenje stroškov na enoto proizvoda ali stroškov koristi na zaposlenega. Čas cikla pokaže, koliko časa je potrebno, da se storitev opravi oziroma izdelek dokonča. Managerji s kontrolo ugotavljajo, ali se postopki v času izvajajo po načrtu.

2.2. Orodja merjenja uspešnosti

V literaturi zasledimo veliko pristopov oziroma modelov merjenja uspešnosti, kontrole in vrednotenja procesov ter organizacije kot celote. Med seboj se razlikujejo v načinu merjenja, poudarkih, širini ipd. (Možina et al., 1994; Tekavčič, 1995; Kotler, 1996; Czarnecky, 1999; Kaplan in Norton, 2000, 2001; Dessler, 2001; Dimovski, 2002).

Pri ugotavljanju uspešnosti organizacije je bistvena izbira dobrih meril, glede na lastno dejavnost ter glede na porabo denarja in časa, ki ga namenimo za merjenje, saj so merila podlaga za ključne dejavnosti in odločitve. Organizacija mora razumeti

potrebe lastnikov, zaposlenih, strank in drugih zainteresiranih subjektov, povezati mora vsako merilo z operativnim ciljem, uporabiti merila, ki vključujejo operativno in splošno uspešnost, ter razumeti, od kod prihajajo podatki in kaj vpliva nanje (Czarnecki, 1999, str. 49).

Organizacija lahko uporablja različna orodja in tehnike pri procesu merjenja uspešnosti poslovanja. Czarnecki (1999, str. 85–104) kot bolj znane navaja ekonomsko dodano vrednost (ang. Economic Value Added – EVA), obračunavanje stroškov po dejavnostih (ang. Activity-Based Costing/Management – ABC/ABM), analizo vrednosti procesa (ang. Process Value Analysis – PVA) in uravnoteženi sistem kazalnikov. Prva tri orodja so finančna, uravnoteženi sistem kazalnikov pa temelji na finančnih in nefinančnih kazalnikih, pri čemer se lahko povezuje s prej navedenimi orodji. Pri metodah, ki temeljijo na finančnih kazalnikih, se uspešnost in učinkovitost merita pretežno z merjenjem rezultatov oziroma z doseganjem ciljev, pri čemer se metode osredotočajo na preteklost. Uravnoteženi sistem kazalnikov je celovit sistem merjenja uspešnosti, ki poudarja strateško načrtovanje prihodnosti.

Organizacije skušajo izboljšati poslovanje tudi na naslednje načine: s celovitim upravljanjem s kakovostjo (ang. Total Quality Management – TQM), z upravljanjem odnosov s strankami (ang. Customer Relationship Management – CRM), z zagotavljanjem avtonomnosti zaposlenih ali opolnomočenjem (ang. Empowerment), s preurejanjem (ang. Re-engineering) ipd. Dessler (2001, str. 526) tudi navaja, da organizacije poleg finančnih kazalnikov merijo še kakovost proizvodov oziroma storitev z uporabo tehnik celovitega upravljanja s kakovostjo, kot so krožki kakovosti, opolnomočenje, »benchmarking«, »outsourcing«, skrajšanje časovnih ciklov in nenehno izboljševanje.

Porter (1996, str. 1) v svoji knjigi »Assessing Business Excellence« opisuje TQM kot pristop k poslovni odličnosti, ki temelji na izboljševanju uspešnosti organizacije, vpletenosti zaposlenih v proces izboljševanja, učinkovitosti in odzivnosti na potrebe potrošnika ter na odlični finančni uspešnosti. Porter pojasnjuje, da so preurejanje, »benchmarking« in sistemi kakovosti ogrodje za TQM⁴. Merila nagrad za kakovost, kot so japonska nagrada za kakovost »The Deming Prize«, ameriška nagrada za kakovost »The American Malcolm Baldrige National Quality Award« – MBNQA in evropska nagrada za kakovost »The European Quality Award« – EQA, organizacije uporabljajo za lastno ocenjevanje pri merjenju procesa izboljšav. Merila zagotavljajo standarde, na podlagi katerih organizacije merijo uspešnost.

⁴ Tudi Dimovski utemeljuje (2002) uvajanje koncepta celovite kakovosti z uporabo naslednjih tehnik: krožki kakovosti, opolnomočenje zaposlenih, primerjanje z najboljšimi v panogi, cikel neprestanega izboljševanja procesov, zunanje izvajanje dejavnosti in standardi za krajšanje proizvodnih ciklov.

Upravljanje odnosov s kupci je niz procesov, ki zbirajo informacije o tem, kako pretekli, sedanji in prihodnji kupci zaznavajo proizvod oziroma storitev (Czarnecky, 1999). Pri opolnomočenju gre za to, da se zaposlenim dodeli večja pristojnost odločanja, s tem pa tudi večja odgovornost. Z opolnomočenjem dobijo zaposleni informacije, znanje, moč in nagrado, kar jim omogoča svobodnejše ukrepe pri izpolnjevanju delovnih nalog (Daft in Noe, 2001, str. 218). »Benchmarking« je oblika korporativnega merjenja, ki vodi k izboljšanju procesov in od katerega se vsakdo v organizaciji lahko kaj nauči. Najuspešnejši je pri odkrivanju velikih razkorakov in pri vnašanju novih idej v poslovanje organizacije (Czarnecky, 1999, str. 168). V zadnjem času se veliko uporablja metoda 20 ključev, s katerimi se v podjetjih ocenjuje odličnost poslovanja na 20 področjih, ki so povezani z motivacijo, s kakovostjo, hitro dobavo, stroški in tehnologijo (Janša, 2001, str. 24).

Baričič (GV Izobraževanje, 2002) uvršča med konkurenčne metode uravnoteženega sistema kazalnikov ciljno vodenje, metodo 20 ključev, metodo obračunavanja stroškov po dejavnostih, sistem štirih krogov Deminga, metodo šestih sigem ipd. Mednarodne raziskave so pokazale, da je uravnoteženi sistem kazalnikov najbolj usmerjen k rezultatom in najbolj prijazen do uporabnikov (ustanoviteljem, vodstvu in zaposlenim). Dimovski (2002) našteva naslednje nove dinamične pristope kontroliranja, ki jih razvija management v organizacijah sodobne ekonomije: tržna in vedenjska⁵ kontrola, uravnoteženi sistem kazalnikov, mednarodni standardi kakovosti in management odprtih knjig.

Omenjene metode so zelo dobrodošle pri povečevanju uspešnosti organizacije. Problem teh metod pa se kaže v tem, da navedena orodja niso tesno povezana s strategijo organizacije oziroma so preveč razdrobljena. Prodori zahtevajo večje spremembe, kar pa nadalje zahteva spremenjene načine merjenja uspešnosti poslovanja in spremembe managerskih sistemov organizacije.

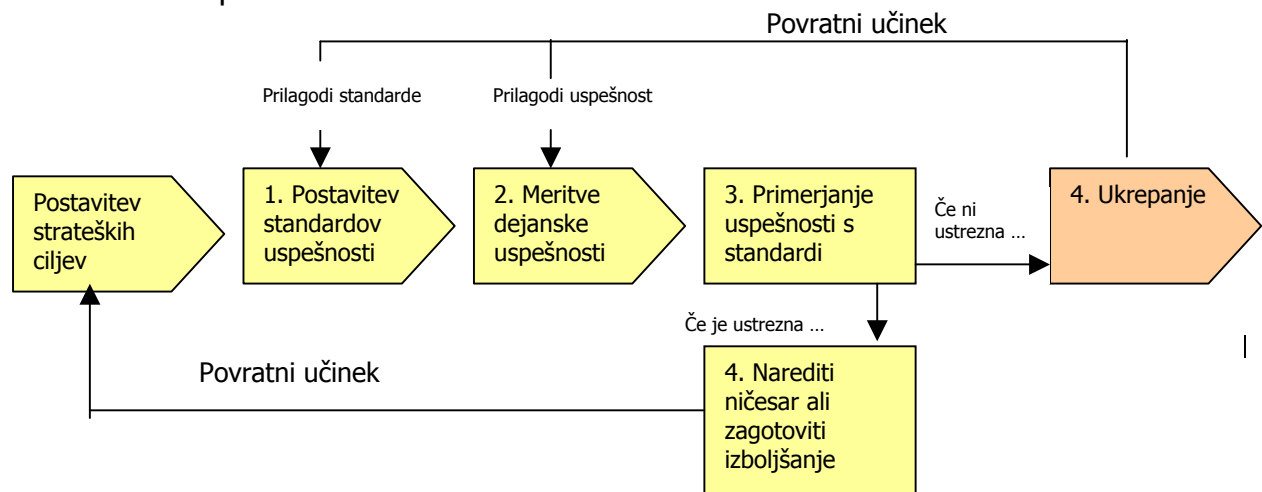
Prednost uravnoteženega sistema kazalnikov je ravno to, da se lahko povezuje s prej navedenimi orodji, glede na cilje in dejavnosti organizacije, zato je širši in zajema vse pomembne dejavnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je tako celovit sistem merjenja uspešnosti, ki poudarja strateško načrtovanje prihodnosti in v katerem so lahko ustrezno zajeta tudi ostala orodja merjenja.

⁵ Vedenjska kontrola je samokontrola, ki temelji na konceptu samoorganiziranja posameznikov in timov v mrežnih, spletnih organizacijah (Dimovski, 2002).

Kotler (1996, str. 765) navaja, da je merjenje uspešnosti del sistema kontrole, s katero se sklone načrtovanje, organiziranje in izvajanja trženja. Podjetja kontrolirajo na štiri načine: s kontrolo letnega načrta, s kontrolo dobičkonosnosti, s kontrolo učinkovitosti in s strateško kontrolo.

Dessler (2001, str. 504) pojmuje organizacijsko kontrolo kot sistematičen proces upravljanja organizacijskih dejavnosti, da bi bile konsistentne s cilji in standardi, postavljenimi s planom. Pri tem razlikuje kontrolo vnaprej (preventivno kontrolo), sprotno kontrolo in povratno kontrolo. Kontrola vnaprej se osredotoča na človeške in finančne vire, ki prihajajo v organizacijo, in zagotavlja, da so le-ti ustrezne kakovosti za uspešno poslovanje organizacije. Sprotna kontrola preverja tekoče dejavnosti zaposlenih, če so v skladu z opredeljenimi standardi kakovosti. Povratna kontrola pa se osredotoča na kakovost končnega proizvoda oziroma storitve. Slika 1 prikazuje model povratne kontrole, ki izhaja iz strateških ciljev, h katerim se tudi vrača v smislu njihovega izboljšanja.

Slika 1: Model povratne kontrole



Vir: Dessler, 2001, str. 509

Značilnosti kontrolnih sistemov morajo biti prilagojene organizaciji in njenim potrebam. Uspešne kontrole morajo imeti naslednje značilnosti (Dimovski, 2002):

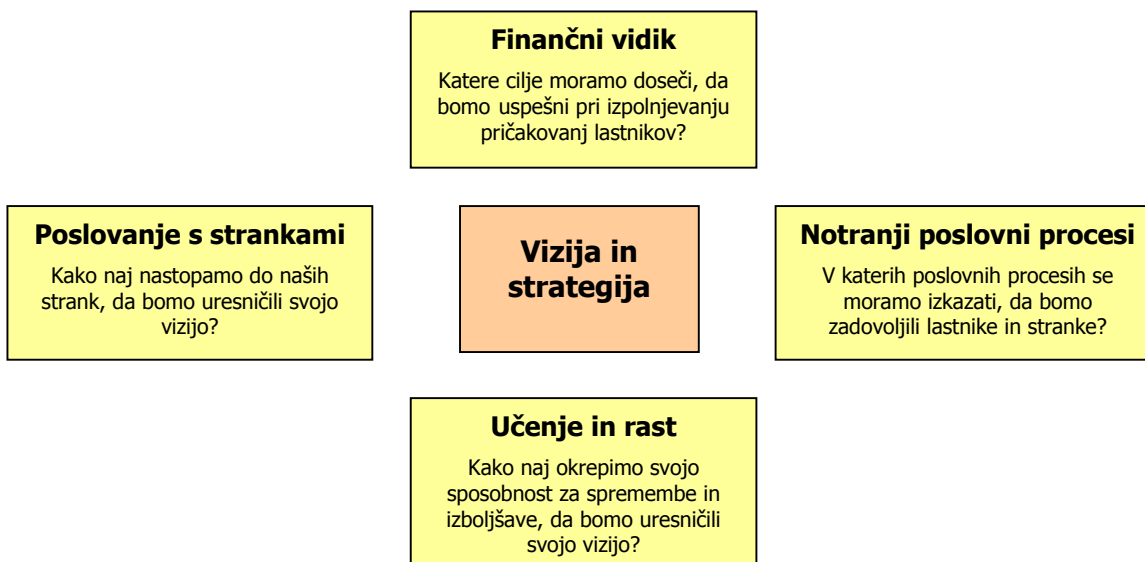
- povezava s celovito korporacijsko strategijo,
- razumljive mere kontrolnih sistemov,
- ravnotežje objektivnih in subjektivnih mer,
- sprejetje od zaposlenih,
- pravočasnost in zanesljivost,
- podpora z dejanji.

Pučko navaja (1999, str. 385), da je težko oceniti uspešnost tekočega in prihodnjega poslovanja organizacije, ker se odgovornost za rezultate spreminja oziroma ni dovolj jasna. Različni udeleženci uporabljajo za ocenjevanje različna merila, zato je treba določiti kazalnike za »inpute« v poslovni proces in »outpute«, jih kvantificirati za zadnjih nekaj let in ugotavljati tendence uspešnosti poslovanja organizacije.

2.3. Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov

Mnogo avtorjev ugotavlja, da se je s širjenjem proizvodnih procesov, z nastankom novih organizacijskih struktur in kazalnikov uspešnosti poslovanja ter ob večanju konkurenčnega boja pojavila potreba po preučevanju nefinančnih kazalnikov; najprej na področju notranjih procesov v kontrolne namene, nato tudi na področju zunanjih procesov (Rejc, 1996; Abernathy, 1997; Kaplan in Norton, 2000, 2001; Dessler, 2001). Za razliko od orodij in tehnik merjenja uspešnosti, ki smo jih prikazali v prejšnjem poglavju, je uravnoteženi sistem kazalnikov celovit sistem merjenja uspešnosti, ki poudarja strateško načrtovanje prihodnosti in povezavo orodij s strategijo, v katerem so lahko ustrezno zajeta tudi ostala orodja merjenja. Uravnoteženi sistem kazalnikov temelji, kot prikazuje Slika 2, na štirih vidikih poslovanja, in sicer na finančnem vidiku, poslovanju s strankami, notranjih poslovnih procesih ter učenju in rasti.

Slika 2: Štirje vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 21; Austria Airlines, 2002

Randy Russel, direktor oddelka za raziskave v podjetju The Balanced Scorecard Collaborative, je dejal, da je uravnoteženi sistem kazalnikov najprej nastal kot sistem

za merjenje uspešnosti. Po raziskavah njegovega oddelka so bile organizacije, ki so merile uspešnost, za 35 % boljše na povprečni triletni stopnji donosnosti investicije (ang. Return on Investments, v nadaljevanju ROI) kot konkurenti (Schatz, 2000, str. 4). Danes uporablja uravnoteženi sistem kazalnikov več kot polovica od 1000 podjetij, ki jih Fortune uvršča med najuspešnejša. Informacijska doba zahteva, da podjetja delijo strateške informacije globlje in širše po podjetjih ter da za to potrošijo manj denarja. Po mnenju Russla (Schatz, 2000, str. 4) je uravnoteženi sistem kazalnikov najučinkovitejše in najuspešnejše sredstvo za posredovanje podatkov do najnižje stopnje v podjetju.

Cilj razvoja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov kot strateškega managerskega sistema (Kaplan in Norton, 2000, str. 22) je:

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji,
- posredovanje strategije v celotni organizaciji,
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo,
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti,
- določanje in usklajevanje strateških pobud,
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj,
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

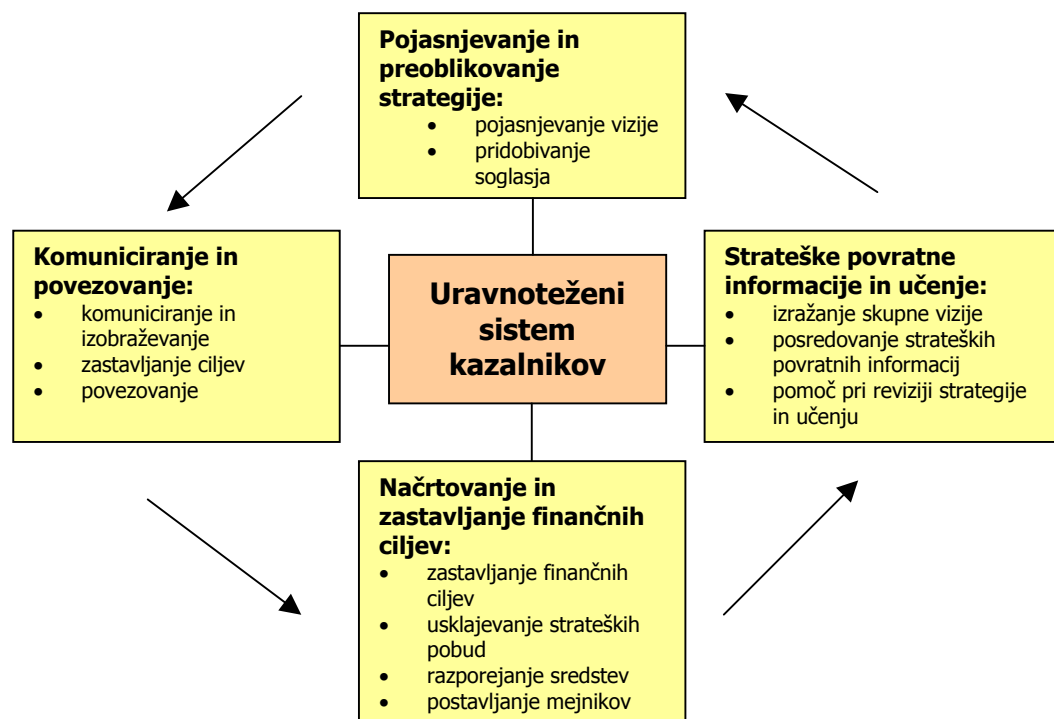
Uravnoteženi sistem kazalnikov je večdimenzionalni okvir za opisovanje, implementiranje in upravljanje strategije na vseh ravneh organizacije s povezovanjem ciljev, pobud in meril s strategijo organizacije. Sistem prikazuje celovito uspešnost organizacije s povezovanjem finančnih meril in drugih ključnih kazalnikov, pomembnih za uspešnost organizacije. Kaplan in Norton (2000, 2001) poudarjata, da uravnoteženi sistem kazalnikov ni le sredstvo za merjenje, četudi morajo uporabniki znati meriti, preden upravljajo. Kljub temu, kot navaja Schatz (2000, str. 2), je podpredsednik Balanced Scorecard Collaborative Geoffrey Fenwick izjavil, da je le 10 % organizacij sposobnih pretvoriti strategijo v merljive rezultate. Vzroki so verjetno neprilagodljivost organizacij na spremembe v poslovnem okolju, zadržki vodstev glede posredovanja strategije do najnižjih ravni v organizaciji in verjetno tudi dejstvo, da ljudje ne marajo biti ocenjevani.

Dimovski (2002) poudarja, da je uravnoteženi sistem kazalnikov vsestranski managerski sistem kontrole, ki tradicionalne finančne kazalnike uravnateži z operativnimi kazalniki, povezanimi s kritičnimi faktorji uspeha. Glavna prednost je združevanje štirih vidikov poslovanja, kot so finančni vidik, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast.

Kaplan in Norton (2000, str. 36) navajata, da uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljajo vodstveni delavci in lastniki organizacije kot sredstvo za pretvarjanje vizije in strategije organizacije v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja, razvrščenih v štiri vidike. Bolj kot za sistem nadzora se uporablja kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja. Z opredelitvijo sistema kazalnikov uspešnosti se poveča verjetnost sprejemljivosti strategije s strani managementa in zaposlenih, poveča se jasnost njene komunikacije v organizaciji in organizacijska kultura. Pomen uravnoteženega sistema kazalnikov je ravno v tem, da skuša z razširitvijo finančno računovodskega modela na neopredmetena in intelektualna sredstva organizacije, motivirane zaposlene, predvidljive notranje procese in zadovoljne stranke dosegati dolgoročne konkurenčne zmožnosti organizacije.

Slika 3 prikazuje uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja organizacije. Organizacije se odločajo za razvoj in implementacijo uravnoteženega sistema kazalnikov iz različnih razlogov. Nekaterim pomeni zgolj merjenje uspešnosti poslovanja, drugim integrirani sistem kakovostnega upravljanja in sredstvo za povečanje uspešnosti poslovanja. Gre za prenos vidika načrtovanja v organizaciji v sistem kazalnikov uspešnosti, ki pokrivajo vsa za uspešnost pomembna področja organizacije.

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški okvir delovanja organizacije



Vir: Kaplan in Norton, 2000, str. 24

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora uresničevati preoblikovanje strategije poslovne enote v povezan skupek kazalnikov, ki določajo dolgoročne strateške cilje kot mehanizme za njihovo doseg, vsebovati pa mora poleg spleta kazalnikov z zamikom tudi gibala uspešnosti oziroma vnaprejšnje kazalnike, ki bodo merili tiste dejavnike, ki za organizacijo ustvarjajo konkurenčno prednost (Kaplan in Norton, 2000, str. 43). Uravnoteženi sistem kazalnikov tako dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Uporabniki se namreč osredotočajo na prihodnost, medtem ko so današnja poslovna poročila osredotočena na preteklost (Kaplan in Norton, 2000, 49). Tudi Rejc ugotavlja (1996, str. 21), da finančni kazalniki niso zadostno orodje za presojanje uspešnosti poslovanja, ker so rezultat preteklih odločitev in iz njih ni mogoče razbrati dejavnikov, ki so pripeljali do izkazanih rezultatov. Vendar pa so pomembni, saj so neke vrste varovalo. Z vrednostnim izkazovanjem uspešnosti poslovanja podjetje ugotavlja, ali je njegova strategija pravilna in ali je izbralo pravilne nefinančne kazalnike. Čeprav ga številna podjetja začnejo razvijati kot pomoč pri oblikovanju strategije, je uravnoteženi sistem kazalnikov predvsem mehanizem za izvajanje strategije oziroma za preoblikovanje strategije v cilje in kazalnike in ne za oblikovanje strategije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov, ki mora postati del informacijskega sistema za vse zaposlene, mora poslanstvo in strategijo organizacije pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Inovativne organizacije ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Osredotoča se na procese, ki so najpomembnejši za doseg uspešnosti za stranke in delničarje organizacije ter pospešuje vlaganja v dodatno usposabljanje zaposlenih, informacijsko tehnologijo in v izboljšavo organizacijskih postopkov. Z vzpostavitvijo uravnoteženega sistema kazalnikov lahko torej organizacije dosežejo različne cilje: jasno opredelitev strategije, pridobivanje soglasja o strategiji, usmerjanje pobud za spremembe v organizaciji, razvoj vodstvenih sposobnosti, usklajevanje večjega števila poslovnih enot v organizaciji in doseganje sinergije med njimi, usklajevanje dolgoročnih ciljev z letnimi načrti, usklajevanje strateških in operativnih pregledov ter pridobivanje informacij o strategiji in njeno izboljšanje.

Vsaka organizacija si lahko izdelava svoj sistem kazalnikov, pri čemer sledi osnovnim principom oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga je običajno možno izvesti v nekaj mesecih, je sestavljeno iz štirih poglavitnih faz (Kaplan in Norton, 2000, str. 325):

1. izdelava programa merjenja,
2. opredelitev strateških ciljev,
3. izbira strateških kazalnikov,
4. oblikovanje izvedbenega načrta.

Kaplan in Norton (2000, str. 317) opisujeta postopek izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov, pri čemer poudarjata, da je treba najprej izbrati primerno organizacijsko enoto s strategijo za izpolnjevanje svojega poslanstva. Naslednji korak je opredelitev povezave med strateškimi poslovnimi enotami in podjetjem, ki običajno pokaže omejitve in priložnosti organizacije in enote. Organizacija mora doseči soglasje o strateških ciljih in o konceptu uravnoveženega sistema kazalnikov. Na osnovi posvetovanj v organizaciji se sestavi poskusni seznam ciljev in kazalnikov ter orišejo predvidene spremembe managerskih procesov. Vodstvena ekipa izbere tri ali štiri strateške cilje za vsak vidik, podroben opis cilja ter seznam morebitnih kazalnikov za vsak vidik in vire potrebnih informacij. Prav tako je treba določiti ključne povezave med kazalniki znotraj vidikov ter povezave med kazalniki med tem in drugimi vidiki sistema. Umetnost določanja kazalnikov sloni na gibalih poslovanja, ki predstavljajo kazalnike, ki spravljajo stvari v tek in omogočajo delovanje osnovnih kazalnikov. Po izbiri kazalnikov sledi sestavljanje načrta za izvajanje. Načrt za izvajanje mora vsebovati povezave kazalnikov z zbirko podatkov in informacijskimi sistemi, posredovanje sistema po celotni organizaciji in spodbujanje pri razvoju kazalnikov za druge enote.

Pri merjenju uspešnosti je treba upoštevati notranje, interno merjenje in zunanje ali eksterno merjenje uspešnosti⁶. Pri zasnovi koncepta uravnoveženega sistema kazalnikov je treba najprej preučiti, kdo bo določal merila, oddelki ali vodstvo podjetja, ali so stranke za vse oddelke skupne in ali zaposleni obvladujejo vsa področja poslovanja (se zlahka predstavljajo med oddelki) (Czarnecki, 1999, str. 108). Osredotočiti se je treba na nekaj ključnih meril, definirati vir informacij, definirati pogostnost poročanja in definirati odnose z zunanjimi podjetji za primerjanje podatkov. Pomemben je proces poistovetenja oddelkov in zaposlenih s strategijo podjetja.

William Abernathy, ustanovitelj podjetja Abernathy & Associates⁷, ugotavlja (1997, str. 58), da so pri oblikovanju uravnoveženega sistema kazalnikov pomembni štiri koraki: preoblikovanje strategije v konkretne dejavnike, o katerih je mogoče poročati mesečno, določitev ponderjev za tehtanje vsake zahteve v sistemu s poudarkom na ročnosti ciljev, oblikovanje osnove⁸ in ciljev za vsako merilo ter dodajanje podciljev. Skupen kazalnik uspešnosti (ang. Total Score) se izračuna s seštevkom ponderiranih kazalnikov.

⁶ Vrsti zunanjega merjenja sta merjenje zadovoljstva kupcev in »benchmarking«.

⁷ Podjetje Abernathy & Associates s sedežem v Memphisu je specializirano za oblikovanje in upravljanje sistemov za izboljšanje poslovanja.

⁸ Osnova se lahko definira kot poslovanje v preteklem letu.

V literaturi in strokovnih člankih je mogoče zaslediti precej zagovornikov uravnoveženega sistema kazalnikov, nekaj pa je tudi skeptikov. Skeptiki, kot je Rubin⁹, opozarjajo (Schatz, 2000, str. 6), da morajo postati kazalniki prihodnosti usklajeni s konceptom nove ekonomije ter omogočati preobrat na pristop, ki temelji na vrednosti ob resničnem povezovanju meril elektronskega poslovanja s tradicionalnimi merili. Skeptiki uravnoveženega sistema kazalnikov, med katere spadata Fortis in Shell Oil, so prepričani (Czarnecky, 1999, str. 94), da bi morali biti kazalniki izključno finančni, kot sta rast dohodka in donosnost investicije.

Oblikovanje in implementiranje uravnoveženega sistema kazalnika ima svojo ceno. Po besedah Ruslla (Schatz, 2000, str. 3) je cena implementacije uravnoveženega sistema kazalnikov med 6.000 in 60.000 USD, čeprav uspešnost samega sistema ni premo sorazmerno odvisna od cene vzpostavitve sistema. Veliko vlogo igra informacijska tehnologija, ki omogoča izgradnjo sistema za upravljanje odnosov s strankami.

2.4. Merjenje uspešnosti v javnem in nepridobitnem sektorju

V zadnjem času postajajo vladne agencije vse bolj odgovorne do davkoplačevalcev in naročnikov. Številni avtorji (Ammous, 1996; Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998; Middleton, 2001) navajajo, da je dolgoročni ključ do uspeha javnih¹⁰ oziroma nepridobitnih¹¹ organizacij v tržnem pristopu. Odgovornost organizacij je, da vsak porabljeni tolar davkoplačevalcev izkoristijo kar najbolj učinkovito. S krčenjem sredstev za programe so države spodbudile ocenjevanje njihove uspešnosti in učinkovitosti. Za ocenjevanje dejavnosti, ki niso podvržene tržnim zakonitostim, se uporablja izraz vrednotenje¹². Daje tisto informacijo, ki jo v zasebnem sektorju zagotavlja trg.

⁹ Howard Rubin je nekdanji urednik mesečnika IT Metric Strategies, ki ga izdaja Cutter Information.

¹⁰ »Javni sektor« v ožjem pomenu besede so oblastne organizacije oziroma organi in nepridobitne organizacije, v sklopu širše opredelitve pa se v to skupino uvrščajo tudi organizacije s področja gospodarskih dejavnosti, ki so pod večjim ali manjšim nadzorom države (Klun, 2002, str. 1).

¹¹ Glede na ustanovitelja delimo vse nepridobitne organizacije na vladne nepridobitne organizacije, ki jih ustanovi vlada, in nevladne nepridobitne organizacije, ki jih ustanovijo drugi subjekti (Hrovatin, 2000).

¹² Izraza merjenje uspešnosti in vrednotenje pomenita isto, s tem, da se merjenje uspešnosti poslovanja uporablja bolj v gospodarskem, vrednotenje pa bolj v negospodarskem sektorju (za vrednotenje programov). V magistrskem delu zato ustrezno obravnavamo oba izraza, pri čemer pri trženjskih dejavnostih NTO uporabljamo predvsem izraz vrednotenje, pri modelu uravnoveženega sistema kazalnikov STO kot celote pa izraz merjenje uspešnosti.

Hrovatin (2000) meni, da izhaja osnovna razlika v merjenju uspešnosti pridobitnih in nepridobitnih organizacij iz razlike v poslanstvu. Če sprejmemo splošno prevladujoče mnenje, da je danes glavni cilj pridobitnih organizacij doseganje čim večjega dobička za lastnike, potem je temeljna mera uspešnosti poslovanja pridobitnih organizacij t. i. donosnost sredstev in donosnost kapitala. Merilo za merjenje uspešnosti nepridobitnih organizacij mora biti zato vezano na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. Podobno ugotavlja Žurga (Klun, 2002), da je merjenje učinkovitosti in uspešnosti v nepridobitnih organizacijah težje, saj te organizacije niso opredeljene glede doseganja finančnih ciljev, pač pa glede poslanstva ali storitev, ki jih opravljajo.

Cilj nepridobitne organizacije je proizvodnja storitev, dobra organizacija bo maksimirala kakovost svojih storitev in s tem zadovoljstvo uporabnikov ter minimizirala stroške proizvodnje (Jamnik, 1999, str. 10). Tudi McDonald (1999, str. 8) ugotavlja, da je v nepridobitnem sektorju zadovoljstvo uporabnikov nadomestilo za dobičkonosnost. Poleg uspešnosti in učinkovitosti javnega sektorja moramo torej oceniti še kakovost storitev. Kakovost postaja vedno pomembnejši element pri preučevanju uspešnosti programov v tovrstnih organizacijah. Kakovost presoajo oziroma ocenjujejo uporabniki in déležniki določenega programa. Tisti, ki jim je program namenjen, in drugi, ki program omogočijo oziroma ga podpirajo (Fras, 1998, str. 22). Martin in Kettner (1996, str. 3) navajata, da le kombinacija vidika uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti omogoča osvetlitev informacije o uspešnosti poslovanja organizacije z različnih zornih kotov.

Klun (2002) pravi, da je eden poglobitnih problemov, povezanih s kazalniki, dejstvo, da so kazalniki med različnimi področji znotraj javnega sektorja težko primerljivi zaradi različne funkcije posameznega dela javnega sektorja. Dodatni problemi, kot jih navaja Carter (Klun, 2002), so odvisnost delovanja javnega sektorja od vlade in drugih političnih skupin, nejasni in pogosto nasprotujoči si cilji organizacij, neupoštevanje mnenja uporabnikov storitev in pomanjkanje razmejitev odgovornosti in dolžnosti zaradi nejasne strukture organizacij javnega sektorja.

Tudi v Sloveniji se mora z uvajanjem programskega managementa v upravljanje v državnem aparatu poostri nadzor nad učinkovito, kakovostno in uspešno alokacijo ter porabo javnih sredstev, kar se kaže v vedno pogostejših zahtevah državnih organov po ovrednotenju financiranih programov in projektov (Fras, 1998, str. 1)¹³.

¹³ Frasova na podlagi analize uporabe meril uspešnosti v slovenskih nevladnih organizacijah ugotavlja (1998, str. 46), da nevladne organizacije uporabljajo tovrstna merila predvsem v statistične in redko v upravljalvske namene, da svoje uspešnosti ne primerjajo z drugimi sorodnimi organizacijami in da le redke vzpostavljajo standarde odličnosti.

Da lahko razumemo principe vrednotenja, ki jih bomo uporabili pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov za STO, je treba preučiti cilje in značilnosti javnih zavodov, njihovo upravljanje in nadziranje.

Javni zavod ustanovi država, lokalna skupnost, mesto in druge javne pravne osebe z ustanovitvenim aktom (Zakon o zavodih, 1991). Soustanovitelji so lahko tudi druge pravne in fizične osebe. Javni zavod pridobiva sredstva za delo iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov. Presežek prihodkov nad odhodki sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti. Sredstva ustanovitelja so tista, ki naj bi zagotovila ali omogočila začetek dela zavoda. Program dela zavoda je uradni dokument, v katerem so razloženi programi dela in nameni porabe sredstev za posamezne dejavnosti. Proračunsko financiranje poteka po pogodbi, ki jo sklene pristojno ministrstvo in javni zavod za tekoče leto. Sredstva za plače v javnih zavodih se določajo po Zakonu o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti¹⁴ ter v skladu s kolektivnimi pogodbami posameznih dejavnosti. Po tem zakonu je urejeno tudi nagrajevanje za uspešnost zaposlenih¹⁵. Zavodi morajo upoštevati tudi predpise, ki urejajo proračunsko financiranje. Pri javnem naročanju materiala, gradbenih del in storitev morajo ravnati v skladu z Zakonom o javnih naročilih. Nadzor nad zakonitostjo dela in finančnim poslovanjem zavoda opravljajo pristojni državni organi, nadzor nad strokovnostjo dela pa z zakonom določeni strokovni organi. Najvišji organ kontrole državnih računov, državnega proračuna in celotne javne porabe je Računsko sodišče Republike Slovenije¹⁶. Za to, da lahko govorimo o nadzoru, Kavčičeva navaja (Jamnik, 1999, str. 16), da morajo biti izpolnjeni štirje pogoji: obstoj nadzora in natančno določeni cilji, rezultati morajo biti merljivi, proces mora biti tak, da se ga da napovedati, poleg tega mora obstajati možnost za ukrepanje za odstranitev odmikov od ciljev. Javni gospodarski zavod pa ustanovi vlada ali lokalna skupnost za opravljanje ene ali večih gospodarskih dejavnosti, kadar se v celoti izvajajo kot neprofitne, njihovo izvajanje pa zahteva samostojno organizacijo izven uprave ali lokalnih služb (Zakon o gospodarskih javnih službah, 1993). Financiranje,

¹⁴ V letu 2002 je bil sprejet Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki se bo začel uporabljati 1.1.2004 (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, 2002).

¹⁵ Po Zakonu o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti lahko zavod nameni za mesečno nagrajevanje uspešnosti zaposlenih le 3 % sredstev za plače v javnem zavodu (Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti, 1994). Politika motiviranja zaposlenih je tako precej omejena. Javni zavodi, ki pridobivajo del sredstev s prodajo blaga in storitev na trgu ali na podlagi javnih razpisov, lahko v soglasju z ustanoviteljem povečajo obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti.

¹⁶ Računsko sodišče Republike Slovenije je leta 2000 izvedlo revizijo učinkovitosti in uspešnosti načrtovanja, izvajanja in vrednotenja dejavnosti STO (Računsko sodišče Republike Slovenije, 2002).

organizacija, plače in nadzor je urejeno podobno kot v javnih zavodih, pristojnosti ustanovitelja pa so nekoliko večje.

Jamnik (1999, str. 17) navaja, da so z namenom povečanja učinkovitosti javnih služb v ZDA sprejeli Zakon o delu in učinkovitosti državnih organov (Government Performance and Results Act – GPRA), ki je določil stopnje za povečanje uspeha: razvoj strateškega načrta, poslanstva in strateške cilje, izdelava letnih planov in kazalnikov za ocenjevanje uspešnosti izpeljave ter pripravljanje letnih poročil o doseganju ciljev. Za ocenjevanje učinkovitosti so poudarjali vezavo ukrepov na cilje programa, omejenost na najpomembnejše cilje in prioritete naloge ter povezavo pooblastil z odgovornostjo za uspehe.

Uravnoteženi sistem kazalnikov se je za vladne in nepridobitne organizacije začel uporabljati leta 1996. Običajno pri tovrstnih organizacijah niso na vrhu sistema finančni cilji, ampak stranke, kakovost, izboljševanje procesov ipd. Krovni cilj na vrhu sistema pomeni dolgoročno usmeritev organizacije, s katerim morajo biti potem usklajeni vsi ostali cilji. Organizacije v javnem sektorju uporabljajo več kazalnikov, povezanih z učinki, kot kazalnikov, povezanih z rezultati (Kaplan in Norton, 2001, str. 150). Kaplan in Norton poudarjata, da imajo lahko organizacije naslednja glavna cilja, ki ju morajo doseči, če hočejo izpolniti svoje poslanstvo: ustvarjati vrednost s čim manjšimi stroški ter poglobljati in vzdrževati podporo organov, ki jih financirajo.

Za javne in nepridobitne ustanove je finančni vidik omejitev in ne cilj, kajti te ustanove morajo omejiti svojo porabo glede na načrtovani proračun. Zato je treba uspešnost ustanov meriti z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev. V javnih nepridobitnih organizacijah glavni cilj torej ni finančni, ampak je večji poudarek na poslovanju s strankami. Finančni cilji so ponavadi orodja, ki pomagajo doseči cilje, povezane s strankami.

Rogers (1990, str. 52) navaja naslednje koristi, ki jih zagotavljajo merila uspešnosti v nepridobitni organizaciji:

- zagotavljajo informacije, na podlagi katerih lahko sodimo, ali organizacija izvaja takšen program, kot ga je zastavila, in ali so storitve (dejavnosti programa) načrtovane kakovosti in obsega;
- povedo, kaj lahko pričakujemo od programa;
- zagotavljajo usmeritev za managerje, saj jih usmerjajo v probleme, da jih lahko pravočasno odpravijo;
- zagotavljajo bazo za primerjave med podobnimi organizacijami;
- dajo organizaciji smisel in izvajalcem programa omogočajo, da prepoznavajo dosežke v določenem časovnem obdobju.

3. Razvoj turizma v Sloveniji in vloga STO

3.1. Pomen turizma in njegov razvoj v zadnjem desetletju

Turizem postaja vse pomembnejša sila v svetovnem gospodarstvu. Njegovi prispevki k skupni proizvodnji in zaposlovanju so izjemni in v porastu (WTO, 1999b). V zadnjih desetih letih je bila v svetovnem merilu povprečna letna rast mednarodnih turističnih prihodov 4,3%, v Evropi pa 3,6% (WTO, 2003). Ker postaja turizem glavni rastoči sektor v globalnem gospodarstvu, se vlade vedno bolj zavedajo vloge, ki jo ima lahko turizem pri pospeševanju gospodarske uspešnosti države.

V vedno hitreje spreminjajočem se svetu in vedno večji globalizaciji turizem dobiva nove dimenzije. Podjetja se kapitalsko povezujejo, nastajajo nove blagovne znamke, mednarodne povezave ipd. Hitro se spreminjajo navade in obnašanja potrošnikov, kar zahteva vsakokrat nove pristope k raziskovanju. Z elektronskimi mediji se spreminja struktura komuniciranja in način pospeševanja prodaje. Stalno je treba preučevati trge in konkurenco ter prilagajati turistične proizvode tendencam, kar zahteva fleksibilnost organizacij, ki so odgovorne za trženje turizma.

Vlade namenjajo turizmu vedno večjo pozornost zaradi (Cooper et al., 1999; Kotler, Bowen, Makens, 1999; WTO, 1999b):

- pomembnosti deviznih prilivov za plačilno bilanco,
- davkov in prispevkov,
- multiplikacijskih učinkov turizma na ostalo gospodarstvo,
- ustvarjanja delovnih mest,
- pospeševanja izvoza doma narejenih proizvodov (spominki, oblačila ipd.),
- predstavitve gospodarskega razvoja,
- potrebe po skladnem razvoju in trženju razdrobljenega turističnega gospodarstva,
- utrjevanja imidža države¹⁷ kot turistične destinacije,
- zagotavljanja javnih dobrin in infrastrukture kot dela turističnega proizvoda,
- varovanja okolja in virov turizma ipd.

Sirše (2001) navaja, da delež Slovenije v turističnem obisku danes ne pomeni več kot 0,3 % turističnega obiska v Evropi. Toda turistična dejavnost kljub temu prispeva 9,1 % bruto družbenega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in zaposluje 52.500 oseb.

¹⁷ Van Riel opredeljuje imidž države kot prvi pogoj za vzpostavitev prodajnega odnosa z različnimi ciljnimi skupinami (Gregorčič, 2000).

Turistični devizni priliv je nekaj manj kot 1,2 milijarde evrov in predstavlja okoli 10 % slovenskega izvoza blaga in storitev.

Zadnjih deset let je slovenski turizem doživel relativno poslovno in razvojno stagnacijo zaradi balkanskih vojn, nestabilnih političnih razmer v bližini, procesa lastninjenja in denacionalizacije v državi, neustrezne razvojne turistične politike, razdrobljenosti in nerazvitosti turistične infrastrukture. Kljub temu, da je bil turistični investicijski cikel del splošne rasti investicijske dejavnosti po letu 1996, slovenski turizem leta 2001 še vedno zaostaja 16 % za razvojnimi dosežki iz leta 1990 (Kovač, 2002, str. 1). Ministrstvo za gospodarstvo (2001) uvršča med večje probleme slovenskega turizma slabo prepoznavnost Slovenije in slovenske turistične ponudbe, slabo organiziranost slovenskega turizma, pomanjkanje integralnih turističnih proizvodov, slabo izobrazbena struktura zaposlenih ipd.

3.2. Turistični satelitski računi

WTO¹⁸ je konec devetdesetih skupaj z Eurostatom¹⁹ razvila metodologijo spremljanja in analiziranja podatkov, imenovano turistični satelitski računi (ang. Tourism Satellite Account – TSA), z namenom zagotavljanja jasnih meril gospodarskih dejavnosti, povezanih s turizmom, primerljivih med državami, ki bodo uvedle omenjeno metodologijo (Frangialli, 2000). Turistični satelitski računi zagotavljajo resnično sliko turizma v državi in pomagajo vladam in gospodarstvu oceniti vrednost turizma za gospodarstvo. S to metodo je mogoče meriti in vrednotiti delež turizma v BDP, njegov vpliv na zaposlovanje, davke, turistično povpraševanje in na druge gospodarske dejavnosti (WTO, 1999b, str. 221).

Statistična metoda turističnih satelitskih računov je nov način statističnega spremljanja turističnih tokov, ki je prilagojen priporočilom Organizacije Združenih narodov (v nadaljevanju OZN) o vodenju statistik posameznih sektorjev iz leta 1993. Danes to metodo kot mednarodni standard uporabljajo in priporočajo OZN, WTO, OECD, WTTC in Eurostat. Turistični satelitski računi v državi morajo biti predmet preučevanj in dogovorov nacionalne banke, statističnega urada države in pristojnega ministrstva za turizem.

¹⁸ WTO je vodilna mednarodna organizacija na področju potovanja in turizma. Deluje kot globalni forum za področje turističnih politik ter pomeni praktični vir znanja in statistike s področja turizma. Vanjo je vključenih 139 držav v svetu (<http://www.world-tourism.org>, 1. 11. 2002).

¹⁹ Eurostat je statistični urad Evropske skupnosti, ki je v Luksembourgu. Njegova naloga je, da za Evropsko skupnost zagotavlja statistiko na evropski ravni, ki bo omogočala primerjave med državami in regijami (<http://europa.eu.int>, 1. 11. 2002).

Trenutno uporablja turistične satelitske račune približno 40 držav na svetu²⁰, še enkrat toliko držav pa projekt satelitskih računov razvija. V Sloveniji se projekt razvoja turističnih satelitskih računov šele začinja z izdelavo študije turističnih satelitskih računov za Slovenijo, ki bo pokazala, kako bo satelitske račune možno uvesti za Slovenijo²¹. Na osnovi poenostavljene metode turističnih satelitskih računov so na slovenskem Mednarodnem inštitutu za turizem izračunali, kolikšen delež BDP ustvari turizem (Koprivnikar, 2002). WTO pojasnjuje (Frangialli, 2000, str. 4), da so turistični satelitski računi orodje za oblikovanje strategij na področju turizma. Turistični satelitski računi so lahko tudi podlaga za oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov na področju razvoja turizma v državi.

3.3. Nova strategija slovenskega turizma

Slovenija je leta 1995 opredelila prvo strategijo razvoja slovenskega turizma v obliki posebne Resolucije o strateških ciljih na področju razvoja turizma v Republiki Sloveniji s programom dejavnosti in ukrepov za izvajanje. Strategija je bila sestavni del prve Strategije gospodarskega razvoja v obdobju 1996–2000. Šest let kasneje je dobila Slovenija novo strategijo gospodarskega razvoja in na teh temeljih je postavljena nova Strategija slovenskega turizma 2002–2006, ki jo je Vlada Republike Slovenije sprejela leta 2002.

Temeljne razvojne usmeritve nove strategije so kombinacija pristopa turističnih proizvodov (zdraviliški, igralniško-zabavišni in poslovni turizem), geografskega pristopa (turistična območja Julijske Alpe, Pohorje, Kras in Obala) in programskega pristopa ob spodbujanju podjetniške inovativnosti, povezanosti turističnih proizvodov v okviru destinacijskega menedžmenta, trženju slovenskih turističnih blagovnih znamk in uporabi sodobnih trženjskih orodij. Nova razvojna paradigma slovenskega turizma sledi konceptu trajnostnega družbenogospodarskega razvoja, konceptu celovitega prostorskega razvoja države, konceptu celovite skrbi za zdravje in kakovost življenja, konceptu tržnih niš in kakovostne ponudbe, konceptu storitvenih grozdov in razvojnih jeder, konceptu podjetništva, konceptu projektne pristopa in timskega dela ter konceptu socialnega kapitala in poslovnega partnerstva (Kovač, 2002, str. 1).

²⁰ V Evropi so TSA razvile naslednje države: Avstrija, Finska, Francija, Malta, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska in Švica (WTO, 2002).

²¹ Konec oktobra 2001 sta Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport in Ministrstvo za gospodarstvo naročila raziskovalni projekt v okviru Ciljnega raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2001 – 2006« za projekt »Satelitski računi za turizem – ocena vzpostavitve sodobne metodologije merjenja ekonomskega obsega turističnega gospodarstva«.

Temeljni kvalitativni strateški cilj je povečati prepoznavnost Slovenije kot zanimive, atraktivne in varne turistične destinacije s pestrimi doživetji in raznovrstnimi oblikami turistične ponudbe na stičišču Alp in Jadrana. Temeljni kvantitativni strateški cilji slovenskega turizma (Kovač, 2002, str. 31) pa so:

- povečati letni turistični promet na 1,6 milijard evrov do leta 2006;
- doseči dvakratnik povprečne letne gospodarske rasti Slovenije;
- izpeljati investicijski cikel v vrednosti 1,5 milijard evrov do leta 2010;
- povečati potrošnjo povprečnega hotelskega gosta na 80 evrov/dan do leta 2006;
- povečati povprečno število nočitev za 7 % letno do leta 2006;
- povečati povprečno zasedenosti hotelskih prenočitvenih kapacitet na najmanj 50 % do leta 2006;
- povečati hotelsko ponudbo za 2500 postelj (4 do 5 zvezdic) v razvitih turističnih centrih;
- povečati ponudbo za 1500 kakovostnejših ležišč (3 zvezdice) v hotelih družinskega tipa, v manjših hotelih, gostiščih, penzionih, zasebnih sobah in apartmajih;
- povečati število turističnih kmetij (izletniške turistične kmetije, vinotoči) na kapaciteto 6500 sedežev in število turističnih kmetij s prenočišči za najmanj 38 novih do leta 2006.

Kovač (2002, str. 1) navaja, da načrtovani investicijski cikel v vrednosti 1,5 milijarde evrov pomeni pomembno narodnogospodarsko, regionalno, lokalno in podjetniško razvojno možnost. Temeljni kvantitativni cilj slovenskega razvoja turizma je povečanje letnega turističnega prometa na 1,6 milijarde evrov do leta 2006, število nočitev bo naraslo na 9,5 milijonov in število postelj v hotelski ponudbi za 4000 ležišč. Kovač ocenjuje, da bo povprečna realna stopnja letne rasti slovenskega turizma v obdobju 2002–2006 dvakrat hitrejša od slovenskega povprečja rasti BDP.

Za doseganje teh ciljev so v turistični politiki predvidena štiri ključna področja delovanja, ki vključujejo konkretne ukrepe in dejavnosti države na področju turizma v prihodnjih dveh letih. Ta področja so (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002):

- »sistemski in organizacijski pogoji za razvoj turizma,
- promocija in trženje turizma,
- investicijska politika,
- razvoj človeških virov v turizmu«.

Na osnovi Strategije slovenskega turizma je STO v letu 2002 skupaj s turističnim gospodarstvom izdelala novo Strategijo trženja slovenskega turizma, kjer je med glavnimi poudarki zapisano naslednje (Zolles, 2002):

- koncentracija tržnih dejavnosti na ključnih trgih in tržnih nišah;
- prvenstveno usmerjanje na področja z edinstveno ponudbo (ang. Unique Selling Proposition – USP), ob upoštevanju vseh temeljnih strateških področij in drugih subjektov slovenskega turizma;
- delno preoblikovanje strukture orodij tržnega komuniciranja v korist novih medijev, oglaševanja, odnosov z javnostmi in dogodkov; manjši poudarek splošnim sejmom in informativnim uradom;
- aktivnejše sodelovanje v akcijah pospeševanja prodaje z glavnimi organizatorji potovanji, ki v svoje programe vključujejo Slovenijo;
- na raziskavah temelječ pristop – STO kot analitični informacijski center za področje turizma za podporo odločanju na vseh ravneh;
- nadaljnji intenzivni razvoj informacijskega sistema;
- načelo partnerstva – definiranje ključnih in strateških partnerjev in stalna obojestranska komunikacija;
- učinkovita delitev dela in odgovornosti med subjekti slovenskega turizma;
- spodbujanje strategije zagotavljanja visokokakovostne storitve za dobro ceno za zahtevnejšega turista (dobro razmerje med kakovostjo in ceno);
- konsistentno upravljanje s celotno podobo slovenskega turizma in sistemom blagovnih znamk v slovenskem turizmu;
- razvoj strateškega partnerstva z ostalimi vejami gospodarstva, izobraževalnimi institucijami in področji javnega življenja;
- delno preoblikovanje STO v smislu vzpostavitvev področnih vodij (ang. Area Managers).

Ena od glavnih nalog v programu dela STO za leto 2002 pa je oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti dela zavoda in učinkovitejše izvajanje strategije v praksi. Sistem bo postopno implementiran v letu 2003 (STO, 2001a, 2002a). Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovanje STO pomeni spremembe v procesih managementa na področju vodenja, organiziranja, načrtovanja in kontroliranja.

3.4. Poslanstvo, dejavnost in cilji STO

STO je bila kot javni gospodarski zavod ustanovljena z vladno uredbo leta 1995. Ustanovitelja sta bila Vlada Republike Slovenije in Gospodarska zbornica Slovenije, od leta 1999 naprej pa je edini ustanovitelj zavoda Vlada Republike Slovenije. Temeljne naloge STO so opredeljene z Zakonom o pospeševanju turizma, ustanovitvenim aktom ter z novo Strategijo slovenskega turizma 2002–2006.

Obveznosti in pristojnosti ustanovitelja so določene z ustanovitvenim aktom (Uredba o preoblikovanju javnega gospodarskega zavoda »Center za promocijo turizma Slovenije« – »Slovenian tourist board« v javni gospodarski zavod »STO« – »Slovenian tourist board«, 1999). Vlada Republike Slovenije kot ustanovitelj daje soglasje k imenovanju direktorja, ki ga imenuje upravni odbor na predlog ministra, pristojnega za turizem, k statutu zavoda in k letnemu programu dela ter sprejema letno poročilo zavoda. Vlada imenuje člane upravnega odbora, ki spremljajo delo zavoda in sprejemajo vse pomembnejše dokumente, ter člane Nadzornega odbora, ki nadzorujejo delo zavoda. Strokovni svet je strokovno telo, ki daje predloge in mnenja k politiki in programu zavoda. Upravni odbor ima 11 članov, ki jih imenuje ustanovitelj na predlog: ministra, pristojnega za turizem – 4 člane, Ministrstva za finance 1 – član, Ministrstva za okolje in prostor – 1 član, Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano – 1 član, Ministrstva za šolstvo, znanost in šport – 1 član, Ministrstva za kulturo – 1 član, Turistične zveza Slovenije – 1 član in na predlog zaposlenih v zavodu izmed njih – 1 član (Uredba o ustanovitvi). Zakonske podlage, ki določajo delovanje zavoda, so Zakon o zavodih, Zakon o javnih gospodarskih službah in drugi zakonski predpisi. Pravne osebe, ki opravljajo dejavnost gospodarskih javnih služb, morajo imeti revidirane letne računovodske izkaze v skladu z zakonom. Pri reviziji se ugotavlja tudi namenskost, učinkovitost in racionalnost uporabe proračunskih sredstev.

Vizija STO je postati strokovna organizacija za opravljanje dejavnosti pospeševanja turizma na nacionalni ravni, ki bo razvijala sodoben informacijski sistem, temelječ na novih medijih, ter opravljala analitična raziskovalna dela. Povezovati mora vse turistične dejavnike in sodelovati z javnim, zasebnim in društvenim sektorjem, da se doseže čim bolj trajnostni razvoj in učinkovito trženje slovenskega turizma. Na podlagi strokovnih analiz in raziskav mora biti sposobna strateško načrtovati trženje turizma ter predlagati ustrezno turistično politiko in razvoj. Poslanstvo STO je pozicionirati Slovenijo kot turistično deželo z jasno in prepoznavno identiteto, z natančno določenimi primerjalnimi in tekmovalnimi prednostmi ter tako slovenskemu turizmu konkretno pomagati pri trženju slovenske turistične ponudbe (STO, 2001a).

V strategiji slovenskega turizma so navedena naslednja področja delovanja STO (Kovač, 2002):

- »promocija²² države kot turistične destinacije in promocija turističnih območij, turističnih programov in integralnih turističnih proizvodov, ki so pomembni z nacionalnega vidika;

²² V magistrskem delu uporabljamo v nadaljevanju izraz tržno komuniciranje kot sinonim za promocijo, ki je eden od štirih elementov trženja (Kotler, 1996).

- zbiranje, analiza, posredovanje informacij o razvoju turizma, ki informacijsko podpirajo strateško načrtovanje in oblikovanje letnih politik turističnih subjektov na vseh ravneh in področjih delovanja;
- vzpostavitev, vzdrževanje in posodabljanje integralnega turističnega informacijskega sistema Slovenije in zagotavljanje vstopa slovenskega turizma v mednarodne e-distribucijske sisteme;
- spodbujanje povezovanja turistične ponudbe in podjetniške inovativnosti turističnih ponudnikov, še posebej pri razvoju in uvajanju novih integralnih turističnih proizvodov, pomembnih z nacionalnega vidika;
- spodbujanje partnerskega sodelovanja turističnih subjektov na lokalni in regionalni ravni s pomočjo skupne koordinacije in uvajanja partnerskega sofinanciranja skupnih promocijskih akcij«.

Ko govorimo o trženju kot glavni dejavnosti STO, mislimo na vsa zgoraj navedena področja delovanja zavoda. S trženjem torej mislimo na izvajanje vseh elementov trženjskega spleta, bodisi neposredno, v primeru tržnega komuniciranja na nacionalni ravni in podpora turističnemu gospodarstvu pri trženju, bodisi posredno, z vplivanjem na subjekte turistične organiziranosti pri trženju²³.

Cilj turistične politike na področju trženja slovenskega turizma v letih 2003 in 2004 je povečati prepoznavnost Slovenije kot zanimive in atraktivne turistične destinacije na ključnih trgih (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002). STO bo delovala v smeri uresničevanja glavnega cilja z izvedbo dejavnosti v okviru Programa dela STO za leto 2003, in sicer na področju krovnega tržnega komuniciranja s pomočjo blagovnih znamk slovenskega turizma, na področju pospeševanja trženja turističnih proizvodov nacionalnega pomena, na področju raziskav in razvoja ter na področju razvoja informacijskega sistema (STO, 2002a), oziroma, z uresničevanjem ciljev STO na štirih področjih poslovanja v okviru uravnoveženega sistema kazalnikov (glej poglavje 5, 6 in 7).

Pri tem bo delovala na principih partnerstva s slovenskim turističnim gospodarstvom in drugimi strateškimi partnerji, kot izhaja iz njenega poslanstva. STO se zaveda pomena javno-zasebnega partnerstva (ang. Public Private Partnership – PPP), ki je pogoj za pospeševanje konkurenčnosti. Turizem je namreč večsektorska dejavnost, odvisna od zdravih medsebojnih odnosov med različnimi deli vključenih sektorjev (WTO, 2000, str. 57).

²³ Več o trženjskih dejavnostih NTO glej poglavje 4.2.

4. Merjenje uspešnosti NTO

Turizem postaja vse pomembnejši v svetovnem gospodarstvu, zato si tudi vlade prizadevajo meriti mednarodna turistična gibanja in dejavnike, ki vplivajo nanje, zaradi ekonomskih koristi turizma in zaradi spremljanja turističnega prometa skozi čas. Merjenje v turizmu ovirajo posebnosti turizma, ki ne sledijo ustaljenim normam analize na proizvodnji temelječega gospodarstva (Faulkner, 1997; WTO, 1999, str. 223–229).

NTO so pod vedno večjim pritiskom, da ocenjujejo pričakovane rezultate svojega poslovanja, da spremljajo poslovanje in merijo rezultate glede na cilje, ki so si jih zastavile. V nadaljevanju opisujemo vlogo in naloge NTO, vpliv njihovega delovanja na turistični promet, oblikovanje njihovega proračuna ter metodologije za vrednotenje trženja kot njihove najpomembnejše dejavnosti. Na koncu poglavja želimo predstaviti model uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti NTO kot celote, v katerega se povezujejo metodologije vrednotenja trženja NTO in model organizacijske odličnosti.

4.1. Vloga NTO

Glavna dejavnost NTO je trženje države kot turistične destinacije (Middleton, 2001, str. 327). V današnjem svetu naraščajoče konkurence, vedno večjih stroškov poslovanja in vedno večje zahtevnosti kupca je pomembno dosežati večjo uspešnost tako pri načrtovanju kot izvajanju programov NTO.

WTO definira pojem nacionalne turistične administracije (ang. National Tourism Administration – NTA) in NTO (World Tourism Organisation, 1999a, str. 129): »Nacionalna turistična administracija je centralno vladno telo z administrativno odgovornostjo za turizem na najvišji ravni. Ostala vladna ali uradna telesa nižje ravni, znotraj višjega telesa ali samostojna, so izvršilna telesa, kot na primer NTO, ki predstavlja avtonomno telo javnega, pol javnega ali zasebnega statusa, ki ga je ustanovila in priznala država kot telo s pristojnostjo na nacionalni ravni za promocijo ali trženje turizma.«

McIntosh navaja definicijo (Middleton, 2001, str. 328), da je »NTO organizacija, ki ji je država zaupala odgovornost za področje turizma na nacionalni ravni. Lahko je organizirana znotraj ministrstva, kot direktorat, kot oddelek ali kot uprava (ang. Board)«. Millington in Cleverdon ocenjujeta (Middleton, 2001, str. 328), da je na svetu približno 200 NTO različnih velikosti in organizacijskih oblik, ki podpirajo

približno 1000 tujih podružnic v svetu. Dve tretjini organizacij naj bi bilo v okviru ministrstev, tretjina pa posebnih zakonitih organizacij.

NTO imajo različne osnovne naloge, ki naj bi jih opravljale (torej poslanstvo), ustanovitelje (največkrat je ustanovitelj država z večinskim deležem), dolgoročne in kratkoročne cilje, sestavo in obseg virov, s katerimi razpolagajo²⁴ ter število zaposlenih. Bowen, Kotler in Makens (1999, str. 668) izpostavljajo dve glavni nalogi NTO na področju trženja: oblikovanje in razvoj turističnih proizvodov destinacije ter tržno komuniciranje. Middleton pravi (2001, str. 328), da se skoraj vse NTO ukvarjajo s tržnim komuniciranjem destinacije (države), večinoma na tujih trgih, le malo pa jih uporablja sistematične pristope trženja²⁵. Razloge za to vidimo v tem, da je tržno komuniciranje najbolj učinkovito na kratek rok, da so dejavnosti NTO tako najbolj »vidne« in da je tržno komuniciranje na ravni države najnujnejši element trženja za turistično gospodarstvo. Najpomembnejše dejavnosti NTO so izdajanje promocijskih informativnih brošur za turiste, organiziranje študijskih obiskov za novinarje in organizatorje potovanj, predstavljanje destinacije na splošnih turističnih sejmih in borzah, urejanje spletnih strani, tržno raziskovanje, pospeševanje kakovosti, pospeševanje oblikovanja turističnih proizvodov ipd. V nadaljevanju magistrskega dela mislimo s trženjem NTO na najširši splet trženjskih dejavnosti.

NTO so le eden od dejavnikov, ki vplivajo na trženje turizma v državi. Slika 4 (str. 28) prikazuje posebnosti trženja turističnih destinacij, ki izhajajo iz razvoja turizma, turističnega proizvoda in iz strukture turistične organizacije ter pojasnjujejo omejen vpliv NTO na trženje turizma, hkrati pa potrebo po organiziranju turizma na ravni destinacije.

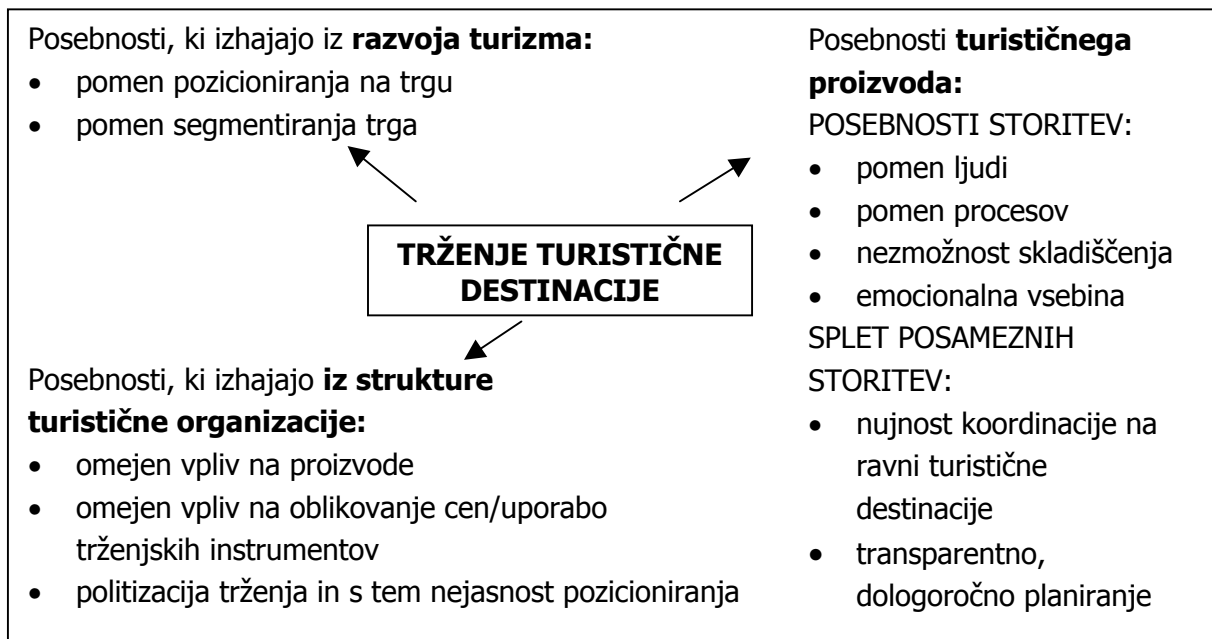
Zaradi razdrobljene narave turističnega gospodarstva in prevlade malih in srednjih turističnih podjetij igrajo NTO osrednjo vlogo v trženju turizma. Tako Pearce navaja (Konečnik, 2001, str. 12), da je koordinacija na ravni turistične destinacije potrebna, ker veliko število ponudnikov posameznih storitev ni sposobnih, da bi sami zadovoljili cilje turistične politike destinacije, vzpostavili ravnovesje med turistično ponudbo in potrebami turistov ter prispevali h koristim turistične destinacije. Upoštevati je treba,

²⁴ WTO občasno izvaja anketiranje NTO glede vrste in obsega trženjskih dejavnosti. Vendar so zaradi pomanjkljivosti terminoloških standardov rezultati težko primerljivi. Dejavnosti NTO niso tako podrobno opredeljene, da bi bilo možno njihovo učinkovito primerjanje, rezultati so objavljeni v USD ipd.

²⁵ Novejši pristop k oblikovanju trženjskega spleta v turizmu vključuje klasifikacijo elementov trženjskega spleta po Boomsu & Bitnerju, ki navajata 7 elementov trženjskega spleta – 7P-jev, ki obstoječim 4P-jem dodajajo še ljudi, fizične dokaze in postopke (Mihalič, 1999, str. 90). Pri tem poudarjamo, da je vpliv NTO največji in najbolj neposreden na tržno komuniciranje (promocijo), na ostale elemente trženjskega spleta pa le posreden.

da turist oblikuje svoj splet turističnih storitev in da na tej podlagi primerja med seboj različne turistične destinacije.

Slika 4: Posebnosti trženja turističnih destinacij



Vir: Bieger, 2000, str. 179

Vključevanje javnega sektorja je zaželeno in nujno na področju krovne podobe turizma (ang. Umbrella Branding), na področju koordinacije strategij trženja malih in srednje velikih podjetij ter pri vzpostavljanju začetne podpore pri projektih (WTO, 2000, str. 21). Ugotavljamo, da je vloga NTO vedno bolj pomembna tudi na informacijskem področju, preko katerega vpliva na razvoj distribucijskih poti, na področju upravljanja trženjskih informacij ter na področju pospeševanja oblikovanja partnerstva med subjekti turistične organiziranosti pri razvoju in trženju turističnih proizvodov in destinacij. NTO tako omogoča potrebno partnerstvo in koordinacijo za optimiranje uporabe virov in pridobitev ekonomij obsega.

4.2. Vpliv delovanja NTO na turistični promet v državi

Avtorji (Faulkner, 1997; Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998; Middleton, 2001; Seaton in Mathews, 2002) poudarjajo, da je spremljanje uspešnosti dela in vrednotenje trženjskih dejavnosti NTO zahtevna naloga zaradi njihovega omejenega vpliva na trženje turizma oziroma na gibanje turističnega prometa. Trženje katere koli destinacije namreč vedno zahteva zavedno ali nezavedno sodelovanje med več turističnimi organizacijami (MacLellan in Smith,

1998, str. 210). Problemi pri vrednotenju vpliva NTO na uspešnost turizma v destinaciji se pojavljajo zaradi dejstev, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

Turistične organizacije izvajajo tržno komuniciranje kot del trženja turističnih proizvodov oziroma storitev, katerih lastnice pa niso, zato tudi niso neposredno odgovorne za njihovo kakovost, čeprav si prizadevajo nanjo vplivati. Na ceno ne vplivajo neposredno, prav tako ne na individualne prodajne poti. Turistične organizacije imajo torej na vse ostale elemente trženja le posreden vpliv (informiranje o konkurenčnih cenah, kakovosti turističnih proizvodov in o trendih, na pospeševanje prodaje, kateremu se lahko pridružijo partnerji, pospeševanje razvoja turističnih proizvodov na ravni države ipd.). Merjenje učinkovitosti trženjskih dejavnosti NTO je težko, saj ponavadi le-te ne sklepajo poslov, ampak poskušajo kupca pripeljati čim bližje k nakupu, ponavadi k zasebnemu podjetju. NTO tudi nimajo informacij o finančnih rezultatih turističnega gospodarstva (informacij o turističnem prometu), ki so posledica njihovih trženjskih dejavnosti.

NTO izvajajo le del trženja v destinaciji in nimajo nadzora nad celotnim obsegom sredstev, namenjenih za trženje turizma v državi. Middleton (2001, str. 332) ocenjuje, da sredstva za trženje v okviru NTO v najbolj razvitih državah redko presegajo 10 % celotnih sredstev, namenjenih za trženje države s strani vseh subjektov na javni in zasebni ravni. Ne nazadnje se je v teh državah turistično gospodarstvo v večjem deležu sposobno samo tržiti kot v državah v razvoju.

Predvsem v razvitih državah se velik del potovanj opravi z namenom posla ali z drugimi, ne-počitniškimi nameni, kot je npr. obisk prijateljev in sorodnikov. Poleg tega na velik delež potovanj vplivajo pretekle izkušnje, priporočila prijateljev ipd.

Problemi pri vrednotenju se kažejo tudi na področjih, kjer gre za ocenjevanje dolžine vplivanja tržnih kampanj na odločitev potrošnikov, pri ločevanju vpliva trženja ene organizacije od drugih in pri ločevanju vpliva ene organizacije na drugo. Problematično je torej ločevanje vplivov dejavnosti NTO od vplivov dejavnosti drugih organizacij v isti destinaciji, na katere NTO nima vpliva (trženjske dejavnosti organizatorjev potovanj, hotelov, razvoj novih turističnih proizvodov ipd.). Prav tako je težko ločiti vpliv posameznih elementov tržnega komuniciranja na odločitev potrošnikov znotraj posameznih organizacij.

Avtorji ugotavljajo, da je problematično ločevanje negativnih in pozitivnih vplivov višje sile (vreme, vojne, stanje gospodarstva, menjalni tečaji ipd.) od vplivov dejavnosti NTO ter ocenjevanje učinkov dejavnosti NTO in učinkov organizacij v isti destinaciji, po tem, ko so se dejavnosti prenehale izvajati.

Middleton poudarja, da več dejavnikov vpliva na obseg turističnega prometa (število turistov, število prenočitev, prihodek) z določenega trga (2001, str. 331):

- obseg sredstev za trženje na tem trgu;
- skupni trženjski napor (trženjski napor NTO so le del celotnega trženjskega napora, ki ga opravi država);
- determinante in motivatorji turizma na strani povpraševanja, kot so prihodek na prebivalca, prosti čas, osebna mobilnost, razpoložljivost transportnega sistema, cena potovanja, pretekle izkušnje in devizni tečaj;
- proizvod, cena, tržno komuniciranje in distribucija s strani turističnega gospodarstva, pa tudi ljudje, postopki in fizični dokazi, oziroma vsi elementi trženjskega spleta;
- prepoznavnost destinacije;
- zunanje okolje.

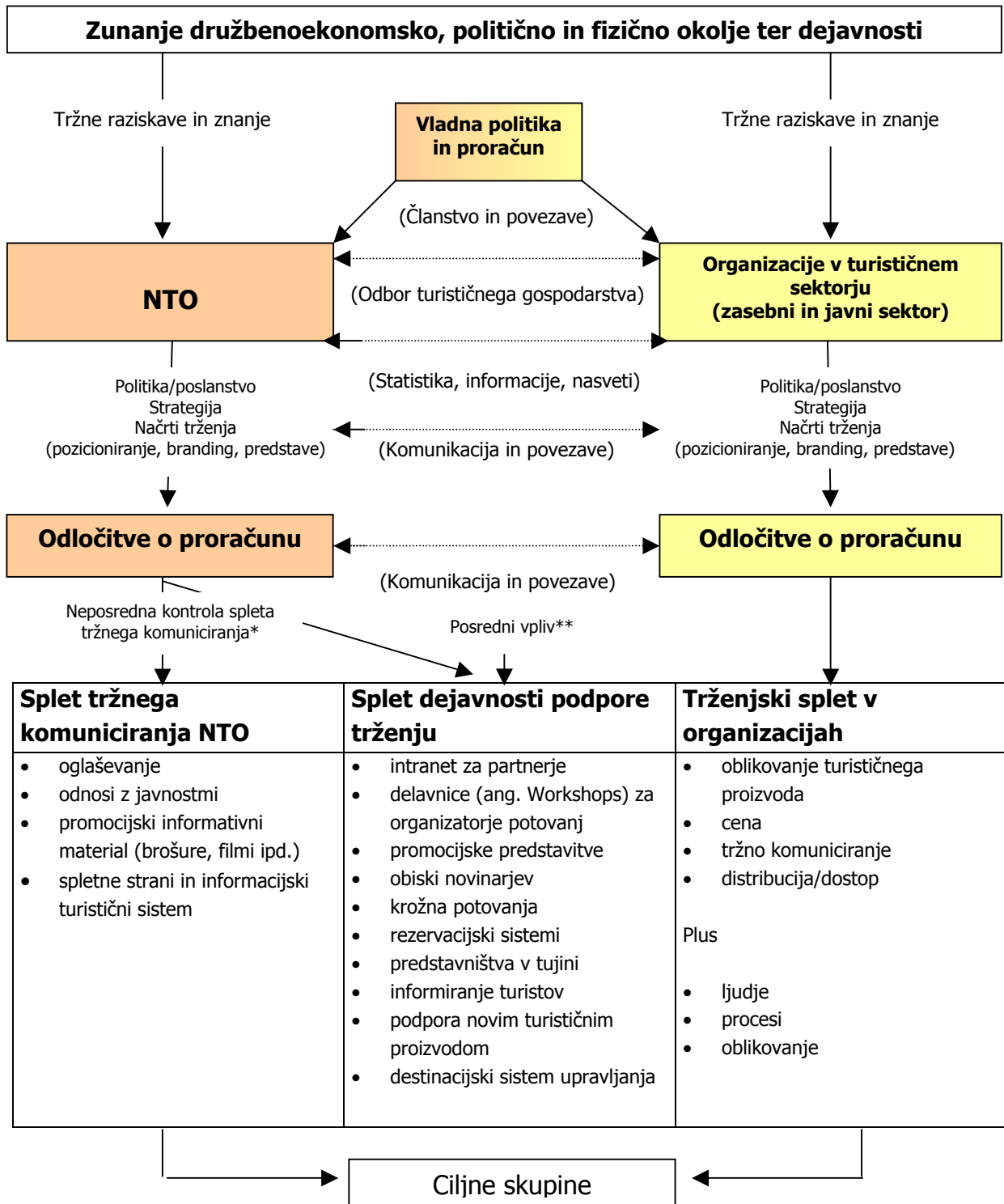
Ključno za učinkovito trženje NTO je razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na njihove glavne trge²⁶. NTO morajo torej graditi na izkoriščanju priložnosti, ki jih povzročajo ugodni dejavniki, hkrati pa morajo omejiti vpliv neugodnih dejavnikov. Trženje NTO je treba vedno obravnavati v kontekstu nacionalnih in mednarodnih dogodkov, nad katerimi organizacija nima nadzora. Če torej NTO ne nadzorujejo celoten obseg sredstev, namenjenih za trženje turizma v državi, je nemogoče, da si lastijo zasluge za uspeh ali da so krive za neuspeh, ki se kaže v slabših rezultatih v turističnem prometu.

Dejavnosti NTO so le del dejavnikov, ki vplivajo na mednarodne turistične tokove. Kot navaja Middleton (2001, str. 333), bo trženjski napor NTO, predvsem v razvitih državah, vedno delen v smislu vrste turističnih proizvodov, na katere vpliva, koncentriran predvsem na determinante in motivacije, ki vplivajo na ciljne trge, in presežen s trženjskim naporom zasebnih interesov v turizmu. Na drugi strani pa NTO v razvijajočih se državah bolj vplivajo na turizem v državi in lahko bolje ovrednotijo uspehe svojih trženjskih naporov.

Iz navedenega izhaja, da je treba razumeti vlogo NTO z vidika usmerjenega vpliva in ne odgovornosti za turistične proizvode in rezultate, kot so število turistov in prihodki od turizma. Po drugi strani pa se NTO čutijo odgovorne za proces partnerstva med javnim in zasebnim sektorjem, ki se kaže v vsebinskem in finančnem sodelovanju pri trženju. Ponekod so NTO celo organizirane kot javno-zasebne (Kanada, Avstralija, Švedska ipd.) ali zasebne organizacije z različno strukturo deležev.

²⁶ Izbira ciljnih trgov in alokacija promocijskih sredstev na alternativne trge s ciljem zadržanja pomembnih obstoječih trgov in prodora na trge z visokim prodajnim potencialom sta ključni za destinacijske trženjske organizacije (Perdue, 1996).

Slika 5: Proces trženja NTO



LEGENDA

* Potrošnja predvsem v državah ali regijah izvora, od koder želimo potencialne turiste.

** Potrošnja v državah ali regijah izvora in v destinaciji.

———— Črta neposredne odgovornosti.

..... Črta povezav in komunikacij.

Vir: Prirejeno po Middleton, 2001, str. 338

Middleton zaključuje (2001, str. 334), da je treba pri trženju destinacije obravnavati dve ravni (glej Sliko 5, na str. 31). Na prvi ravni, ko gre za trženje destinacije v celoti, se osredotočamo na krovne dejavnosti NTO. Druga raven pa pokriva trženjske dejavnosti zasebnega sektorja.

Na prvi ravni gre za dve alternativni strategiji. Prva uporablja splet tržnega komuniciranja za povečanje zavedanja o destinaciji z vplivanjem na stališča in vedenje ciljnih skupin potencialnih turistov (krovno trženje, znotraj katerega lahko tržijo individualni ponudniki storitev) ter je uporabna, kadar so na voljo zadostna sredstva za tržno komuniciranje za doseg ciljev. Pri drugi strategiji gre za konkretno podporo turističnemu gospodarstvu pri trženju (ang. Facilitation Influence). Gre za ustvarjanje mostov med javnim in zasebnim sektorjem ter med krovnimi kampanjami in trženjem individualnih ponudnikov.

NTO lahko pri trženju deluje najbolj učinkovito glede na stroške, če ustvari partnerstvo z zasebnimi ponudniki in lokalnimi organizacijami, opravi raziskave in informacije posreduje partnerjem, definira celotno podobo turizma in blagovne znamke, s partnerji določi prioritete dejavnosti, zagotovi elemente tržnega komuniciranja, ki jih zasebni sektor ne zagotavlja (splošne promocijske prospekte, spletne strani destinacije ipd.), omogoči investicije za nove turistične proizvode v razvoju, omogoči predstavljanje v tujini preko predstavništva in pripravi kampanje, dostopne za partnerstva z manjšimi ponudniki. Za to strategijo je potrebno močno sodelovanje in odločanje s partnerji, znanje o trgih (ang. Market Intelligence) in ovrednotenje uspešnosti trženjskih dejavnosti (Coopers et al., 1999; Middleton, 2001).

NTO tako opravljajo eno izmed vlog v slabo povezani verigi dogodkov, ki vodijo k odločanju potrošnika, da obiše destinacijo (Faulkner, 1997, str. 1). S strategijo trženja skušajo oblikovati niz dražljajev v okolju potrošnika, da bi vplivale na njihova čustva, kognicijo in vedenje²⁷. Dejanski turistični promet je torej odvisen od večjega števila dejavnikov in NTO je le eden izmed njih, zato je treba razviti merila za merjenje uspešnosti NTO v okviru njenih pristojnosti in odgovornosti.

4.3. Oblikovanje proračuna NTO in javno-zasebno partnerstvo

Razvoj turizma koristi državi, ki pobira davke na turistične prihodke in dobi tujo valuto, potrebno za mednarodne transakcije, lokalnim oblastem, ki s taksami

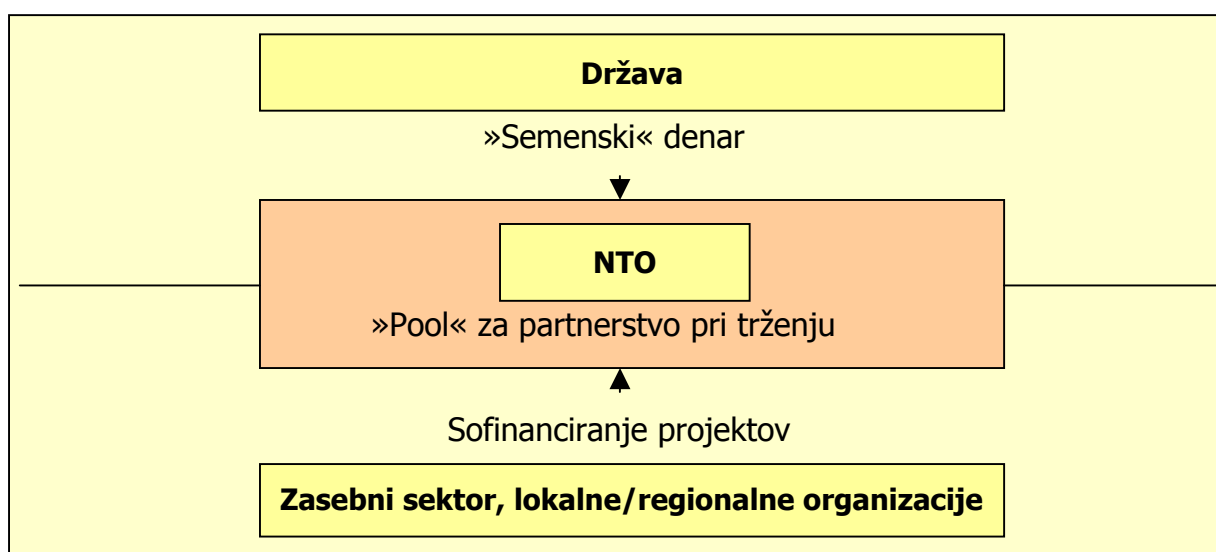
²⁷ Vedenje se nanaša na fizične dejavnosti potrošnika, ki jih je mogoče neposredno opazovati in izmeriti (Peter in Olson, 2001).

pridobivajo velik del finančnih sredstev, prevoznikom, hotelskim podjetjem, agentom ipd., katerim je turizem pomemben dodaten vir zaslužka ali celo poglavitna dejavnost. Vsi ti imajo interes za razvoj turizma in morajo razviti ustrezne oblike sodelovanja za združevanje sredstev za razvoj trgov in turističnih proizvodov.

Zaradi fiskalnih omejitev javnega sektorja in zaradi spoznanja o doseganju sinergičnih učinkov je nujno partnerstvo med državo, institucionalnimi partnerji na regionalnih oziroma lokalnih ravneh in zasebnim sektorjem. NTO morajo pri tem igrati pomembno vlogo, da potencialne partnerje prepričajo za sodelovanje in združevanje sredstev in znanja za razvoj trgov. Prispevek institucionalnih in zasebnih partnerjev je lahko finančen ali v blagu oziroma storitvah (ang. in Kind), na primer delo zaposlenih, znižane letalske karte za zaposlene NTO in njihove partnerje, znižane cene namestitve in prehrane, uporaba fotografij, filmov, člankov ipd. Slednje je treba ovrednotiti finančno in konsolidirano vključiti v proračun NTO (WTO, 1999, str. 40). WTO (1999, str. 41) ugotavlja, da polovico od 80 držav v svetu financirajo vlade 100-odstotno, v 25 % držav pa vlade financirajo od 50 do 99 % proračuna NTO. Trend se kaže v naraščanju deleža zasebnega sektorja in manjšanju deleža države pri financiranju NTO.

Slika 6 prikazuje princip javno-zasebnega partnerstva pri trženju turistične destinacije. Država preko NTO zagotovi »semenski« denar, ki spodbuja investicije zasebnega sektorja. Zasebni sektor bo moral s partnerskimi projekti in programi vsebolj povečevati trženjsko moč NTO. NTO mora strokovno načrtovati in izvajati trženjske dejavnosti, upoštevajoč zahteve aktualne vlade, zasebnega sektorja in trga.

Slika 6: Partnerstvo pri trženju destinacije



Vir: Prirejeno po Keller, 1999, str. 31

WTO je v letu 1999 pripravila poročilo o virih sredstev nacionalnih turističnih administracij oziroma organizacij in njihovi porabi oziroma donosnosti (WTO, 1999). Naloge NTO se razlikujejo od države do države, kot smo prikazali v poglavju 4.1. Ponekod se NTO ukvarjajo zgolj s tržnim komuniciranjem, drugje z usposabljanjem, s turistično zakonodajo in z razvojem (NTA). Večinoma gre za javne ustanove, ki pa lahko delno združujejo sredstva z zasebnim sektorjem. NTO namenjajo sredstva za različne namene, zato se njihovi proračuni med seboj močno razlikujejo.

NTO morajo zagotoviti optimalno razmerje med fiksnimi (operativnimi) in variabilnimi (trženjskimi) stroški²⁸. Po podatkih omenjene raziskave, v katero je WTO zajela 130 držav, znaša povprečni proračun NTO leta 1997 11,6 mio ameriških dolarjev; od tega je 61,3 % variabilnih (trženjskih) in 38,7 % fiksnih (operativnih) stroškov. Delež sredstev, namenjenih za trženje, se je povečal z 51,3 % leta 1993 na omenjenih 61,3 % leta 1997. Delež sredstev za trženje STO znaša v letu 1997 65,5 %, načrtovani delež za leto 2003 je 66,9 % (STO, 2002a).

Seveda je delež variabilnih stroškov odvisen od učinkovitosti administracije, od vrste dejavnosti trženja, stopnje »outsourcinga«, obsega proračuna, obsega partnerskih dejavnosti, obsega mreže predstavništev v tujini ipd. To nam pove, da je lahko razmerje med fiksnimi in variabilnimi stroški le eden, ne pa edini pokazatelj uspešnosti poslovanja NTO, zato ga moramo obravnavati skupaj z drugimi kazalniki.

Middleton (2001, str. 219) definira proračun za trženje kot »potrebno vsoto stroškov kampanje za doseg ciljev trženjskega programa«. Pri sestavljanju proračuna je treba opredeliti, koliko sredstev bo namenjenih skupno za program trženja, kako bo celota razdeljena na turistične proizvode in segmente ter kako bo razdeljena na orodja trženja oziroma tržnega komuniciranja.

Kotler (1994, str. 473) opredeljuje štiri načine določanja celotnega proračuna in njegovih delov:

- metoda »primernega« proračuna (ang. Affordable Method),
- metoda deleža prihodkov iz prodaje,
- konkurenčna primerjalna metoda (ugotavljanje proračuna konkurentov),
- objektivna metoda in delovna metoda.

²⁸ WTO loči med fiksnimi (operativnimi) in variabilnimi (trženjskimi) stroški. Med fiksne uvršča naslednje stroške: plače zaposlenih, najemnine, telekomunikacijski stroški ipd. v centrali in v predstavništvih v tujini (WTO, 1999). Ugotavljamo, da WTO nima izdelane natančne definicije fiksnih in variabilnih stroškov.

Prve tri metode se nanašajo na zgodovinske podatke (obseg prejšnjih proračunov, vedenje o konkurentih) in ugotavljajo, kakšen proračun bi bil primeren glede na zmožnosti oziroma glede na razpoložljiva sredstva. Zadnja metoda je drugačna in začenja s cilji in nalogami za njihovo realizacijo. Ta metoda je najbolj povezana s sistematičnim načrtovanjem trženja. Za razliko od prvih treh metod gre tu za sestavljanje proračuna od spodaj navzgor. Odločitve o proračunu so odvisne od tržne presoje. Mnogo NTO pri določanju proračuna upošteva obseg sredstev, ki jih v trženje vlagajo konkurenčne države. Najbolj logična metoda je postavljanje proračuna glede na postavljene cilje in dejavnosti, ki jih je treba izvesti za doseg te ciljev. Ta metoda zahteva oceno odnosa med potrošenimi sredstvi in rezultati. Hkrati je najtežja metoda, saj je težko določiti, katera dejavnost bo dosegla določen cilj. Dejstvo pa je, da obseg proračuna vpliva na obseg in načine vrednotenja trženjskih dejavnosti NTO.

Tabela 1: Primerjava turističnih prihodkov in proračunov evropskih NTO

| Država | Turistični prihodki v letu 2000 (v mio evrov) | Proračun v letu 2000 (v mio evrov) | Delež proračuna v prihodkih v letu 2000 (v %) | Proračun v letu 2001 (v mio evrov) | Prihodki v evrih na 1 evro prorač. v letu 2000 |
|-----------------------------|---|--|---|--|---|
| Avstrija | 15.300 | 46,3 | 0,30 | 37,6 | 330,5 |
| Belgija – Flandrija | | 32,3 | | 37,2 | |
| Belgija – Valonija, Bruselj | | 11,3 | | 1,6 | |
| Češka | 3.139 | 4,0 | 0,13 | 3,8 | 784,8 |
| Estonija | 709 | 0,8 | 0,11 | 1,0 | 886,3 |
| Francija | 32.359 | 45,6 | 0,14 | 54,0 | 709,6 |
| Hrvaška | 2.985 | 13,1 | 0,44 | | 227,9 |
| Islandija | 246 | 2,4 | 0,98 | 2,6 | 102,5 |
| Luksemburg | | 2,4 | | 2,5 | |
| Madžarska | 3.722 | 16,7 | 0,45 | 23,1 | 222,9 |
| Malta | 703 | 21,2 | 3,02 | 25,7 | 33,2 |
| Nemčija | 19.277 | 29,4 | 0,15 | 29,4 | 655,7 |
| Nizozemska | 7.802 | 32,6 | 0,42 | 33,2 | 239,3 |
| Portugalska | 5.636 | 25,2 | 0,45 | 24,8 | 223,7 |
| Slovenija | 1.036 | 6,3 | 0,61 | 7,5 | 164,4 |
| Španija | 33.550 | 73,3 | 0,22 | 77,4 | 457,7 |
| Švica | 8.700 | 34,8 | 0,40 | 42,1 | 250,0 |
| Velika Britanija | 20.500 | 82,9 | 0,40 | 104,0 | 247,3 |

Vir: Seaton in Mathews, 2002

V Tabeli 1 so prikazani podatki o turističnem prometu in celotnem proračunu NTO v nekaterih evropskih državah. Pri tem je treba upoštevati, da v večini navedenih evropskih držav obstajajo poleg NTO tudi močne regionalne turistične organizacije s proračuni za izvajanje dejavnosti na tujih trgih. V turistično razvitih državah pa je močnejše prisoten s svojim proračunom na tujih trgih tudi zasebni sektor. Turistično najrazvitejše države z največjimi turističnimi prihodki, ki namenjajo absolutno največ sredstev za trženje, imajo nizek delež proračuna za NTO v prihodkih oziroma relativno visoke prihodke na en evro proračuna. Zaradi navedenega je potrebna

previdnost pri primerjanju sredstev za trženje NTO s turističnim prometom na podlagi enostavnih vzročnih povezav, na kar opozarjamo v poglavju 4.4.2. V splošnem je zaznati rahlo povečanje proračunov NTO v letu 2001, kar gre pripisati vedno pomembnejši vlogi turizma v nacionalnem gospodarstvu, vedno večji konkurenci, globalizaciji in spoznanju o pomembni vlogi NTO na področju trženja.

4.4. Vrednotenje trženjskih dejavnosti NTO

Raziskav in strokovne literature na področju vrednotenja je zelo malo. Tudi v NTO se je vrednotenje trženja kot njihove poglavitne dejavnosti šele začelo razvijati. Praksa vrednotenja je v turističnih organizacijah na zgodnji stopnji razvoja, tako da bo potrebnih še mnogo raziskav na tem področju. Avtorji ugotavljajo (Faulkner, 1997; Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998; Russell, 2001; Seaton, 2002; Seaton in Mathews, 2002), da ni jasne, zanesljive, poceni in lahke metodologije za natančno merjenje učinkovitosti trženja oziroma tržnega komuniciranja. V procesu odločanja namreč vpliva na potencialnega turista mnogo spremenljivk. NTO večinoma le spremljajo in nadzorujejo dejavnosti, če se odvijajo v skladu s planom. Razvijajo vrsto kazalnikov, ki bi naj omogočili oceno učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela, četudi rezultati med organizacijami niso popolnoma primerljivi.

Trženje je glavna dejavnost NTO, zato bomo posebej preučili metodologije in proces vrednotenja trženjskih dejavnosti. Kasneje bomo metodologijo vrednotenja trženjskih dejavnosti integrirali v model merjenja uspešnosti NTO.

4.4.1. Pomen in koristi vrednotenja trženjskih dejavnosti

Vrednotenje trženjskih dejavnosti je pomembno za proces načrtovanja trženja, za primerjavo različnih načinov trženja, za ocenjevanje implementacije trženja in za ukrepanje (Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998; WTO, 1999b; Cooper et al, 1999; Middleton, 2001; Seaton in Mathews, 2002). Koristi vrednotenja so tudi, da si NTO izmenjujejo informacije, metodologije in znanja s tega področja. Več organizacij, ki zavzame podobne pristope vrednotenja, večje so koristi vrednotenja.

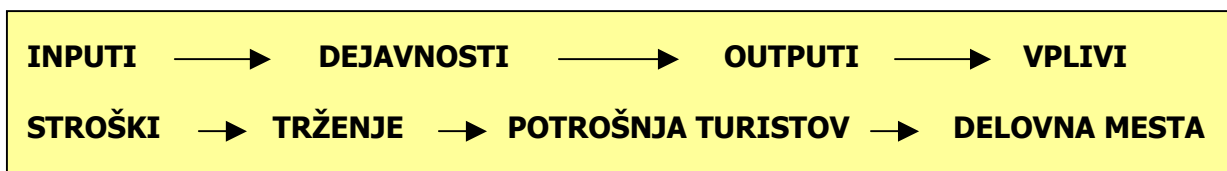
Vrednotenje v javnem sektorju lahko definiramo kot proces objektivnega ocenjevanja uspešnosti organizacije ali programa, pri čemer Faulkner (1997) navaja tri ključna merila za ocenjevanje uspešnosti:

1. primernost (stopnja, do katere se cilji in prioritete programa skladajo s potrebami strank in déležnikov);
2. uspešnost (stopnja, do katere program dosega cilje);
3. učinkovitost (stopnja, do katere so doseženi rezultati programa ob primernem strošku in znotraj primernega časovnega okvirja).

Vrednotenje trženja je proces, s katerim merimo prispevek dane trženjske dejavnosti k lokalni ekonomiji, oziroma je proces preverjanja, kako učinkovito in uspešno je trženjska dejavnost dosegla zastavljene cilje ter, izhajajoč iz tega, kako lahko izboljšamo prihodnje poslovanje. Gre za merjenje velikosti vpliva trženjskih naporov NTO na uspešnost turizma.

Vrednotenje ima torej za poglavitni cilj merjenje doseganja rezultatov, izraženih kot vplivi na vedenje turistov (število turistov, njihova potrošnja) ali kot vplivi na gospodarstvo (npr. ustvarjena delovna mesta). Meri se stopnja, do katere se cilji uresničijo, učinkovitost pri uresničevanju ciljev in kako se lahko tržne dejavnosti izboljšajo v prihodnje (Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998, str. 2). Izziv pomeni ustanavljanje vzročnih povezav med takojšnjimi vplivi NTO in tržnimi odgovori; bistvo pa je količinska opredelitev čistih koristi določenega trženjskega programa (Faulkner, 1997). Gre za razumevanje »inputa« (trženjskih dejavnosti) in »outputa« (rezultatov) ter vplivov, ki jih le-ti povzročajo, kar ponazarjamo v Sliki 7.

Slika 7: Vpliv trženja na uspešnost turizma



Vir: Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998

Vrednotenje moramo razlikovati od spremljanja uspešnosti. Večina NTO izvaja le spremljanje uspešnosti (ang. Monitoring), to pomeni redno in sistematično spremljanje izvajanja načrtov in posameznih dejavnosti. Informacije, ki jih dobimo s spremljanjem, so koristne, saj omogočajo izvedbo korekcij ob odmikih. Gre za pridobivanje informacij o stroških dejavnosti, statistiki (število tiskanih publikacij, število prisotnih na sejmu ipd.) in podatkov o potrošnikih za kasnejšo uporabo v trženju. Spremljanje je manj celovit sistem kot vrednotenje, ker ne omogoča definiranja neposrednih učinkov določene trženjske dejavnosti (Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998, str. 6). Spremljati dejavnosti je nujno, NTO pa morajo pazljivo izbrati, kaj bodo vrednotile. O

spremljanju uspešnosti turizma govorimo tudi pri najosnovnejšem vrednotenju uspešnosti s podatki o turističnem prometu, kar opredeljujemo v poglavju 4.4.2.

Celotna dejavnost vrednotenja trženjskih dejavnosti temelji na konceptih merjenja učinkovitosti in uspešnosti, značilnih za ekonomski razvojni sektor. Middleton (2001, str. 225) pravi, da sta uspešnost in učinkovitost trženja določeni s kakovostjo uporabljenih tehnik merjenja. Avtorji na področju trženja (Kotler, 1996; Coopers et al., 2000; Middleton, 2001) poudarjajo pomembnost merjenja doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje.

4.4.2. Metodologije vrednotenja trženjskih dejavnosti

Avtorji pojmujejo vrednotenje trženja v turizmu kot hierarhični proces, kjer lahko NTO meri učinek trženja na več ravneh (glej Slika 8 na str. 39) (Faulkner, 1997; Russell, 2001; Seaton in Mathews, 2002). Različne oblike trženja zahtevajo različne vrste in različne ravni vrednotenja trženjskih dejavnosti. Russell pravi, da so trženjske dejavnosti piramida, kjer je na vrhu celotno delovanje NTO, katero je treba spremljati, bazo pa sestavljajo različne vrste individualnih dejavnosti trženja.

Najosnovnejši način vrednotenja je spremljanje turističnega prometa (prenočitve, prihodek in zasedenost kapacitet)²⁹, ki je pomembno za ugotavljanje ekonomske vrednosti turizma ter za načrtovanje razvoja in trženja turizma (sektorji 1–3, Slika 8 na str. 39). Turistični promet, skupen in po segmentih, spremljamo letno ali za krajša časovna obdobja in ga primerjamo s konkurenčnimi državami. Ti podatki so izhodišče za spremljanje vplivov trženja turizma v destinaciji. Z anketo obiskovalcev ugotovimo socio-demografske značilnosti turistov, njihove potovalne navade, dejavnosti in potrošnjo, vire informacij, ki so jih uporabili za izbiro destinacije, motive za prihod in stopnjo zadovoljstva. Študija zasedenosti zagotavlja pregled zasedenosti, merjeno v odstotkih po razpoložljivih vrstah kapacitet, ter se uporablja za ocenjevanje sezonskosti in za ugotavljanje prednosti in slabosti kapacitet. Te podatke lahko nadalje analiziramo, da ugotovimo skupne trende v turizmu, za napovedovanje turističnega gibanja, za raziskovanje ciljnih trgov in segmentov, za razvoj ciljnih trgov in za spremljanje konkurenčnosti.

S primerjanjem turističnih rezultatov s skupnimi sredstvi za trženje pridemo do izračuna ROI kot kazalnika učinkovitosti trženjskih sredstev³⁰. NTO ponavadi računajo ROI, da upravičijo proračunska sredstva, ki jih dodeli javni sektor.

²⁹ Več o problematiki prikazovanja turističnega prometa glej Faulkner, 1997.

³⁰ ROI je praviloma izračunan na monetarni, lahko pa tudi na nemonetarni osnovi.

Slika 8: Model različnih ravni vrednotenja trženja v destinaciji

| | | |
|---|---|--|
| 1 VREDNOTENJE Z ANALIZO KAZALNIKOV TURISTIČNE USPEŠNOSTI GLEDE NA INVESTICIJE V TRŽENJE | | |
| a. Spremljanje turističnih prihodov in potrošnje | b. Spremljanje stopnje zasedenosti | c. Zapisovanje sredstev, vloženih v trženje |
| 2 ANALIZA TRENDOV »Benchmarking« | | |
| a. Celotni trendi | b. Segmentni trendi | c. Trendi razvoja ciljnih trgov |
| 3 KALKULACIJE ROI s primerjanjem rezultatov in sredstev, vloženih v trženje oziroma tržno komuniciranje Domneva o preprosti vzročnosti | | |
| 4 RAZISKAVE NA PODROČJU KOMUNIKACIJ IN STALIŠČ a. Študije konverzije – odgovor na tiskovini (s kodiranim kuponom) – odgovor na TV/radiu (z brezplačnim telefonom) b. Predhodne in naknadne študije zasledovanja (ang. Pre- and Post-Tracking Studies) – priklic sporočila – zavedanje in razumevanje destinacije – stališča in namere o destinaciji | | |
| 5 KALKULACIJE ROI s primerjanjem rezultatov a. Prepričanih potrošnikov ali b. Sprememb v predhodnih ali naknadnih komunikacijskih učinkih in sredstev, vloženih v trženje oziroma tržno komuniciranje Domneva o posebni vzročnosti | | |
| 6 Vrednotenje oglaševanja | | |
| 6a. Vrednotenje sporočil: <ul style="list-style-type: none"> • predhodno testiranje: strateško in izvedbeno • naknadno testiranje | 6b. Vrednotenje medijev: <ul style="list-style-type: none"> • podatki o dosegu • podatki o frekvenci • stroški na tisoč podatkov | |
| 7 Vrednotenje posebnih dejavnosti tržnega komuniciranja Oglaševanje Odnosi z javnostmi Informacije za turiste Prireditve, festivali in dogodki Borze in splošni sejmi Podpora agencijam in organizatorjem potovanj Turistični informacijski centri Spletne strani | | |

LEGENDA

ROI – »Return on Investment«

Vir: Prirejeno po Seaton in Mathews, 2002

Če uporabljamo za vrednotenje trženja zgolj celoten turistični promet, predpostavljamo, da je ta odvisen le od trženja in ne od drugih spremenljivk. Govorimo o domnevi o preprosti vzročnosti³¹ (ang. Simple Causality Assumption), ki jo lahko uporabljamo zgolj informativno. Turisti namreč obiskujejo države iz zelo različnih razlogov (počitek, zdravje, religija, poslovno ali zaradi kombinacije teh dejavnikov). Po drugi strani ima vsaka država svoje posebnosti, zato je potreben za vsako državo poseben pristop trženja. Na učinkovitost trženjskih dejavnosti lahko vpliva tudi razmerje domače valute v primerjavi z valuto ciljnih držav, ugled države, ki pomembno oblikuje percepcijo turista o državi ipd. ROI je v tem primeru zelo poenostavljena metoda za izračun donosnosti trženjskih sredstev.

Z naslednjo ravno merjenja učinkov trženja oziroma tržnega komuniciranja (sektorja 4 in 5, Slika 8 na str. 39) nadgradimo osnovne podatke o turističnem prometu z vedenjskimi in komunikacijskimi merili, ki dopuščajo oceno posebne vzročnosti učinkov trženja oziroma tržnega komuniciranja (ang. Specified Causality Estimates). Tako preprečimo poenostavljeno vzročno povezanost. Posebne vzročne povezave določajo mejno enoto trženjskih sredstev v smislu povečanega prihodka zaradi trženja, do katerega ne bi prišlo brez trženjske dejavnosti. Ta pristop za razliko od osnovne vzročne povezave priznava vpliv raznih spremenljivk na turistični promet in razlikuje, kaj bi lahko bilo doseženo brez in kaj s trženjem.

Najpomembnejši instrument za izračun ROI na osnovi domneve o posebni vzročni povezavi so študije konverzije (ang. Conversion Studies) in zasledovanja potrošnikov (ang. Tracking Studies), ki omogočajo, da NTO poveže spremembe vedenja ali zavedanja potrošnikov z določeno dejavnostjo trženja ali tržnega komuniciranja.

Na tretji ravni (sektorja 6 in 7, Slika 8 na str. 39) se vrednotenje osredotoči na vrednotenje posebnih dejavnosti tržnega komuniciranja (oglaševanje, odnosi z javnostmi, informacije za turiste, borze, sejmi, ipd.).

V teoriji trženjskih raziskav (Seaton in Mathews, 2002) gre torej za dva glavna pristopa k vrednotenju trženjskih dejavnosti oziroma računanju ROI, ki sta prikazana v modelu različnih ravni vrednotenja trženja v destinaciji:

- vedenjska merila (ang. Behavioral Measures),
- komunikacijska merila (ang. Communication Measures).

³¹ Vzročno raziskovanje je vrst trženjskega raziskovanja, ki jo uporabimo takrat, kadar je treba dokazati, da ena spremenljivka določa vrednost druge, in pomeni korak dlje kot opisno raziskovanje, ki zgolj podaja osnovo za sklepanje o obstoju vzročno-posledične zveze (Rojšek, 1997, str. 2).

Vedenjska merila vključujejo kvantitativne raziskave nakupnega obnašanja turistov. Izhodišče za vrednotenje so podatki o številu turistov, njihovi potrošnji in zasedenosti kapacitet. Komunikacijska merila temeljijo na ciljnih komuniciranja. Gre za razvoj modela zaželenih učinkov komunikacije ter merjenja rezultatov s predhodnimi in naknadnimi kazalniki turistovih odgovorov.

Ker obstajajo omejitve pri vrednotenju trženjskih dejavnosti NTO zaradi številnih spremenljivk, ki vplivajo na povpraševanje pri oblikovanju procesa odločanja o izbiri destinacije, je pri merjenju uspešnosti destinacije, če so na voljo zadostna sredstva, najbolje uporabiti kombinacijo vedenjskih in komunikacijskih meril. Število turistov, njihova potrošnja in stopnja zasedenosti kapacitet so osnova, ki se jo lahko z metodami, ki so opisane v nadaljevanju, nadgradi.

4.4.2.1. Vedenjska merila

Vedenjska merila vključujejo predvsem kvantitativne raziskave nakupnega vedenja turistov. Podatki, kot so število turistov, njihova potrošnja in zasedenost kapacitet, so izhodišče za vrednotenje. Iz teh podatkov dobimo prihodek v destinaciji od turizma, ki ga lahko primerjamo s sredstvi za trženje (ugotovimo ROI). Vedenjskih meril ne moremo uporabljati, da bi zanesljivo dokazali, da je NTO odločujoče vplival na uspeh destinacije zaradi težav pri ocenjevanju vplivov drugih spremenljivk, ki vplivajo na turizem. Glavna pristopa pri spremljanju ROI v okviru vedenjskih meril sta preprost vzročni model in poseben vzročni model. Preprosta in posebna vedenjska merila vrednotenja, ki jih navajata Seaton in Matthews (2002), opišemo v nadaljevanju.

4.4.2.1.1. Preprost vzročni model

Najpreprostejši model ROI združuje posredne in neposredne turistične prihodke in jih primerja s sredstvi trženja NTO. Bistvo preprostega vzročnega modela je, da temelji na preprostemu sklepanju, da na vedenje turistov prvenstveno vplivajo trženjske dejavnosti NTO. Na podlagi osnovnega spremljanja turističnega prometa NTO pridobi podatke o gibanju turističnega prometa, trendih, napovedih, razvoju trgov in podatke o konkurentih. Te podatke dobi NTO običajno z anketami turistov in z raziskavami o zasedenosti kapacitet. Russell (2001) poudarja pomen spremljanja prihodka od novih turistov (ki so prvič v določeni državi), ker je v tem primeru večja povezanost med delovanjem NTO in rezultati.

Prikaz ROI za sredstva, investirana v trženje, ki se ga mednarodno uporablja, je razmerje »input« – »output«. Gre za primerjanje različnih rezultatov s sredstvi NTO

(sredstva NTO na turista, sredstva NTO na 1 USD iz naslova turističnega prihodka, sredstva NTO za trženje na turista ipd).

Nekatere države so skušale vplive NTO meriti tudi s turističnimi multiplikatorji, vendar so to izjemno dragi postopki, ki zahtevajo veliko časa in ki v praksi skoraj ne obstajajo, poleg tega se uporabljajo za pojasnjevanje vplivov pomena turizma za destinacijo in ne toliko kot metodologija za oceno vpliva trženjskih dejavnosti NTO.

4.4.2.1.2. Model segmentacije

Pri modelu segmentacije gre za ocenjevanje sredstev ROI, investiranih v trženje glede na ciljne skupine turistov, kjer lahko merimo vplive trženjskih dejavnosti NTO z obiski iz ciljnih segmentov:

- turisti iz ključnih trgov. Pri trženju večine NTO je značilno Paretovo načelo v generiranju turizma (Seaton in Mathews, 2002). Načelo pravi, da je ogrodje turizma določene destinacije le nekaj geografsko ali kulturno najbližjih držav ali regij, tudi v dobi globalizacije. Vrsta ROI analize lahko torej meri spremembe v turističnem prometu iz določenega ključnega trga, kamor so bila vložena sredstva za trženje;
- turisti različnih profilov glede na namen potovanja. Analize se lahko osredotočijo tudi na določene vrste turistov po namenu potovanja (npr. poslovni turizem, kratke počitnice, obisk prijateljev in sorodnikov), po družbenem statusu turistov, po družinskem krogu ipd.;
- posebne interesne skupine turistov. Tovrstne analize se osredotočajo na trende posebnih skupin turistov, kot so smučarji, pohodniki, kolesarji ipd.;
- perspektivne skupine turistov. Gre za skupine, kot so individualni turisti, poslovne ženske, pomembni starejši turisti, obiskovalci spleta, turisti po segmentih življenjskega stila ipd.

4.4.2.1.3. »Benchmarking« in tržni deleži v turističnem prometu

Cook (Seaton in Mathews, 2002) je definiral »benchmarking« kot »proces identificiranja, razumevanja in prilagajanja dobre prakse znotraj organizacije ali med njimi z namenom izboljšanja poslovanja«. »Benchmarking« se lahko uporablja za ugotavljanje konkurenčne pozicije države, za ovrednotenje trženja destinacije in pri definiranju najboljših primerov (ang. Best Practice) na področju organizacije ali

trženja. Metoda je primerna, kadar je treba na hitro oceniti učinke trženja NTO v določenem obdobju (turistični barometer). Ocenjujejo se lahko sorodne institucije ali zberejo mnenja ključnih vodilnih ljudi v turističnem gospodarstvu, na podlagi izbranih indikatorjev. Russell (2001, str. 6) poudarja, da so bolj kot generalne primerjave smiselne primerjave podobnih držav (npr. sosednjih).

»Benchmarking« se veliko uporablja za situacijsko analizo, za ocenjevanje konkurenčne prednosti destinacije v primerjavi z drugimi destinacijami in za izboljšanje načrtovanja z uvajanjem najboljših praks³². Najprej je treba določiti cilje študije in definirati kritične dimenzije, ki jih je treba primerjati, da bi dosegli cilje, kot so npr. sezonskost, predvideni stroški destinacije, trendi v prihodkih. Nato je treba izbrati destinacije, ki jih bomo primerjali, ter na koncu določiti metodologijo, ki si jo lahko privoščimo v okviru razpoložljivega proračuna. Ker gre predvsem za zbiranje podatkov, so primerne metode neposredno opazovanje, ankete, ključni informatorji ipd.

4.4.2.1.4. Učinki povezave (ang. Leverage Effects)

Javno-zasebno partnerstvo postaja vse pomembnejši način trženja destinacije. Uspešnost trženja NTO lahko ovrednotimo tudi glede na dodatna sredstva, ki jih s partnerstvom zagotovijo zasebni sektor in drugi, da povečajo kritični obseg trženja destinacije.

4.4.2.1.5. Poseben vzročni model

Poseben vzročni model je model višje ravni vrednotenja, ki natančneje določa mejno vrednost sredstev za trženje v smislu povečanega prihodka, ki ga je povzročilo trženje in ki ga brez trženja ne bi bilo. Za razliko od gornjih modelov le-ta upošteva vplive trženja na podlagi več spremenljivk, ki vplivajo na turizem. Gre za dodano vrednost k turističnemu prometu, ki je posledično ustvarjen z določeno trženjsko dejavnostjo NTO. Bistvo uspešnega vrednotenja je torej v določitvi jasnega razmerja med trženjem in njegovimi učinki.

Avtorji študije vrednotenja trženja (Faulkner, 1997; Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998, str. 3) govorijo o čistih vplivih kot rezultatih trženjskih dejavnosti. Gre za dejavnike, kot so »dodanost« (ang.

³² Obsežnejša študija »benchmarkinga« je bila narejena leta 2002 za potrebe Scottish Enterprise, odgovornega vladnega telesa za turizem na Škotskem, s katero so želeli oceniti uspešnost delovanja škotske turistične organizacije Visit Scotland. Med enajstimi preučevanimi primeri je bila tudi Slovenija (Stevens, 2002).

Additionality), »prerazporeditev« (ang. Displacement) in učinek multiplikatorja (ang. Multiplier Effect), ki pretvorijo celotni rezultat v čisti rezultat trženjske dejavnosti. Ta pa pomeni obseg celotne turistične potrošnje, ki je povzročena neposredno z dejavnostjo trženja.

»Dodanost« meri obseg vpliva trženjske dejavnosti NTO na rezultate, ki jih brez te dejavnosti ne bi bilo³³. Gre za merilo neposrednih učinkov trženja, in sicer v smislu, ali je prišlo dejansko do potovanja in tudi do vse dodatne potrošnje zaradi določene dejavnosti (povečana potrošnja zaradi daljšega bivanja, zaradi obiska večih znamenitosti ali uporabe dražjih storitev, zaradi spodbujanja večjih skupin, da se odločijo za počitnice ipd.). Opazna je v odstotku celotnega rezultata, neposredno povezanega z dejavnostjo. »Prerazporeditev« meri potrošnjo, ki bi se na neki lokaciji zgodila ne glede na trženjsko dejavnost; s trženjem le prerazporedimo potrošnjo iz ene dejavnosti v drugo. Ugotavljamo torej, kaj bi se zgodilo, če se ne bi izvedle določene trženjske dejavnosti. Multiplikatorji in prerazporeditve zagotavljajo vrednost za širše učinke trženjske dejavnosti na gospodarstvo.

4.4.2.1.6. Študija konverzije

V devetdesetih je bila študija konverzije najbolj uporabljana metoda vrednotenja, hkrati je najbolj uporabljeni instrument za vrednotenje posebne vzročnosti. Gre za drago metodo ugotavljanja uspešnosti trženjskih dejavnosti, ki jo uporabljajo predvsem NTO z visokim proračunom.

Študija konverzije spremlja uspeh specifične akcije tržnega komuniciranja z merljivimi turističnimi cilji. Pojasnjuje, koliko povpraševanj na osnovi raznih vrst akcij se je dejansko realiziralo v turističnem prometu in kakšna je bila ta vrednost. S študijami konverzije primerjamo relativno uspešnost različnih oglasov in kampanj, vplive različnih promocijskih dogodkov in medijev ter pojasnujemo kumulativno učinkovitost trženja oziroma tržnega komuniciranja.

³³ Škotska turistična organizacija je konec devetdesetih izvajala obsežne študije vrednotenja tržnega komuniciranja, s katerimi je merila dodatna potovanja in potrošnjo na Škotskem kot rezultat kampanje, pri čemer je razlikovala tri vrste ekonomskega učinka: »absolutno dodanost« (ang. Absolute Additionality), »časovno dodanost« (ang. Temporal Additionality) in »lestvično dodanost« (ang. Scale Additionality). V prvem primeru so bili respondenti na počitnicah na Škotskem, kjer ne bi bili, če ne bi bili videli določenega oglasa, v drugem primeru so bili respondenti na počitnicah prej kot bi bili, če ne bi bili videli oglasa, v zadnjem primeru pa so bili respondenti, ki so videli oglas, na počitnicah dlje, kot bi bili, če ne bi bili videli oglasa. (MacLellan in Smith, 1998, str. 225).

Osnova študije je oblikovanje zbirke podatkov ljudi, ki so odgovorili na dejavnosti tržnega komuniciranja in zahtevali nadaljnje informacije o dejavnosti, da bi kasneje ugotovili, kako so nadaljnje informacije vplivale na njihovo vedenje, oziroma če so se odločili za potovanje ali nameravajo na potovanje na osnovi informacije, ki so jo dobili. Pri oglaševanju se uporabljajo tehnike s kuponi v oglasu ali brezplačno številko, kamor turisti pokličejo za informacije in rezervacije. NTO izbere vzorce iz zbirke podatkov tistih, ki so odgovorili na akcijo tržnega komuniciranja. Z namenom, da opredeli vzročnost, uporabi vprašanje, ki pojasnjuje, koliko je bila aktivnost edini ali poglaviten vzrok, ki je vplival na ljudi, ki so se odločili za potovanje. Ko so podatki iz vprašalnikov analizirani, se lahko izračuna ROI z ekstrapolacijo rezultatov iz vzorca na celotno populacijo, ki je zahtevala informacije. Hkrati lahko NTO pridobi podatke o potovalnih namerah v prihodnje. Analize ROI lahko vključujejo ocene o skupnem prihodku, povprečnem prihodku na povpraševanje ali ocene o povprečnem strošku na povpraševanje.

Kritiki te metode, kot so Burke, Gitelson, Johnson, Messner (Seaton in Mathews, 2002), pravijo, da se pri merjenju izgubijo tisti, ki niso vrnili kupona ali klica, pa so se odločili za potovanje; vključeni so tudi tisti, ki so se že odločili za potovanje in so samo želeli dodatne informacije o destinaciji; izključeni so tisti, ki se odločijo za potovanje šele po opravljeni študiji; metoda ne vključuje drugih spremenljivk, ki bi lahko vplivale na odločitev (cene konkurentov, izkušnje, devizni tečajji ipd.); ne ločuje vplivov različnih medijev v kampanji; metoda nerealno zajema samo tisto osebo, ki se je odzvala na dejavnost, za potovanje pa se običajno odloča več ljudi ipd.

Kasneje Messner in Johnson (Seaton in Mathews, 2002) predlagata analiziranje treh načinov, na podlagi katerih se ljudje, ki so izpostavljeni sporočilu tržnega komuniciranja, odločajo za obisk in zahtevajo dodatne informacije. Pri »izvorni konverziji« (ang. Generic Conversion) se kupec po oglasu in kasnejši anketi odloči obiskati destinacijo. Pri »neizvorni konverziji« (ang. Spurious Conversion) nastane odločitev pred oglasom in anketo, ki se uporabita nato kot dodatna spodbuda odločitvi, ki se je že predhodno zgodila. Pri »sporni konverziji« (ang. Disputed Conversion) oglas zagotovi odločitev, nadaljnja anketa pa le okrepi odločitev in je ne povzroči. Messner in Johnson celo pravita, da se odločitev in dejanski obisk lahko zgodita brez ankete, torej, da lahko samo oglaševanje povzroči odločitev za potovanje ali da oglas le okrepi odločitev po potovanju, ko je le-ta že nastala. Na splošno, gre za problem, kaj vključiti v konverzijo. Zaključujeta, da celo veljavna merila konverzije ne zajemajo celotnega učinka oglaševanja.

Seaton in Matthews (2002) pravita, da je študijo konverzije, kot glavnega instrumenta pristopa ROI k vrednotenju, treba izboljšati z natančnim oblikovanjem

vprašalnika, ki bo natančneje opredelil namere turistov in vrste vplivov na njihovo odločitev o potovanju. Akademsko literaturo in prakso trenutno še ne omogočata rešitev glede drugih spremenljivk, ki bi lahko vplivale na odločitev (cene konkurentov, izkušnje, devizni tečajji in vplivov različnih medijev v kampanji). Glede na omejitve študije konverzije Messner in Johnson (Seaton in Mathews, 2002) v svoji študiji iz leta 1997 poudarjata, da obstaja resna potreba po uporabi raziskovalnega pristopa z več metodami pri merjenju učinkov oglaševanja.

4.4.2.2. Komunikacijska merila

Pristop komunikacijskih meril pri vrednotenju trženja temelji na ciljnih komuniciranja. Gre za razvoj modela zaželenih učinkov komunikacije ter merjenja rezultatov s predhodnimi in naknadnimi kazalniki turistovih odgovorov. Ankete potrošnikov merijo spremembe njihovega zavedanja, stališč in namer glede destinacije v teku tržnega komuniciranja.

Colley (Seaton in Mathews, 2002) je trdil, da je nemogoče meriti učinke trženja oziroma tržnega komuniciranja na osnovi turističnega prometa zaradi problema ločevanja vplivov trženja oziroma tržnega komuniciranja od drugih trženjskih in zunanjih spremenljivk, ki vplivajo na odločanje končnega potrošnika. Možno pa je meriti posebne učinke komunikacije znotraj modela prepričevanja. Izbira turističnega proizvoda je končna stopnja postopnega procesa prepričevanja, v katerem potrošnik potuje skozi stopnje znanja, ki se končno pokažejo kot odločitev (zavedanje, zanimanje, želja, akcija) (ang. Awareness, Interest, Desire, Action – AIDA).

Slika 9: Model komunikacijskega življenjskega kroga



Vir: Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998, str. 21

Proces odločanja potrošnika lahko ponazorimo z modelom komunikacijskega življenjskega kroga (glej Sliko 9 na str. 46), kjer puščici predstavljata želeno smer, kamor želimo premakniti ljudi, torej v smer, ki jih prepriča, da začnejo z nakupom. S tem modelom merimo spremembe percepcije in zavedanja potrošnika ter izoblikujemo profil ciljnega trga. Informacije uporabimo pri oblikovanju tržnih dejavnosti. Z orodji tržnega komuniciranja vplivamo na način razmišljanja in delovanja potencialnih turistov na različnih stopnjah piramide. Z vidika vrednotenja je treba meriti ciljno skupino na vsaki stopnji življenjskega kroga, vključno s številom potovanj. Gre za pristop merjenja sprememb zavedanja. Cilj tržnega komuniciranja je torej doseganje različnih stopenj znanja potrošnika o destinaciji (WTO, 1999b, str. 170).

Študije komunikacijskih meril so oblikovane zato, da definirajo merljive učinke tržnega komuniciranja v mislih ciljne skupine. So alternativa vedenjskim merilom in zajemajo vrednotenje specifičnih komunikacijskih procesov (stopnje zavedanja in privlačnosti destinacije, namere obiska ipd.), ki jih je mogoče zbrati pred, med ali po končani akciji tržnega komuniciranja, da definirajo njene rezultate.

Najprej je treba definirati ciljne skupine, katerih reakcije želimo meriti. Vzorci so iz ključnih trgov NTO. Nato je treba oblikovati vsaj dva vprašalnika, predhodno študijo in končno študijo, da lahko izmerimo spremembe, ki smo jih dosegli s tržnim komuniciranjem. V določenih primerih je zasledovanje mogoče izpeljati s pomočjo vzorčnega panela, da se lahko izvajajo mesečne ankete, tudi po končani kampanji. Gre za zelo drage in zamudne metode, primerne za večje NTO. V nadaljevanju so prikazana pomembnejša komunikacijska merila vrednotenja trženja: predhodna in naknadna merila, merjenje ugleda destinacije ter eksperimentalni in testni trgi (Faulkner, 1997; Seaton in Mathews, 2002).

4.4.2.2.1. Predhodna in naknadna komunikacijska merila

Predhodna in naknadna komunikacijska merila omogočajo spremljanje sprememb učinkov komunikacije od začetka do konca izvajanja trženjskega programa. Organizacija lahko izvede raziskavo pred začetkom kampanje in jo ponavlja na različnih točkah, predvsem pa na koncu kampanje.

4.4.2.2.2. Merjenje ugleda destinacije in »brandinga«

V zadnjih letih avtorji precej pišejo o »brandingu«. Gre za kvalitativne, motivacijske raziskave z namenom določitve predstave, povezav, prepričanij in vrednot o destinaciji, predvsem tistih, ki jo razlikujejo od drugih. Te raziskave se uporabljajo

kot predhodno in naknadno komunikacijsko merilo ugleda destinacije v obdobju komunikacijskih kampanj.

4.4.2.2.3. Eksperimenti in testni trgi

Testno trženje je pristop vrednotenja za merjenje posebne vzročnosti (ang. Specified Causality), ki lahko kombinira vedenjska in komunikacijska merila, ki omogočajo ovrednotenje ene kampanje nasproti drugi na dveh različnih lokacijah ali ovrednotenje mejnega donosa ene kampanje, ki poteka na eni ali večih lokacijah, z rezultati kontrolne lokacije, kjer se ne oglašuje. Gre torej za poskusni potek kombinacije različnih kampanj na eni lokaciji, ki se kasneje razširi, če se kažejo rezultati na kontrolni lokaciji. Zahteve raziskave so predhodni in naknadni podatki o turističnih trendih ali stališčih potrošnika na kontrolni in testni lokaciji. Deljeno testiranje se ocenjuje s trendi turistične uspešnosti in študijami zasledovanja oglaševanja. Metoda je draga in zamudna.

4.4.2.3. Vrednotenja posebnih dejavnosti tržnega komuniciranja

Vrednotenja posebnih dejavnosti tržnega komuniciranja oziroma notranja vrednotenja zajemajo tehnike vrednotenja učinkovitosti posameznih orodij tržnega komuniciranja (oglaševanja, odnosov z javnostmi, informacij za turiste, prireditvev in sejmskih nastopov, pospeševanja prodaje, spletnih strani, festivalov in prireditvev), katere NTO uporablja pri ciljanju na organizatorje potovanj in na končne potrošnike. Od izbire komunikacijskega spleta sta odvisna konkurenčna pozicija in učinkovitost trženja glede na stroške. Integracija raznih orodij trženjskega spleta je pomembna za zagotavljanje medsebojne podpore v procesu komuniciranja (Middleton, 2001, str. 323). Veliko tovrstnih tehnik vrednotenja vključuje uporabo splošnih metodologij vrednotenja. Kot smo že ugotovili v poglavju 4.2., je težko ločiti vpliv določenega orodja tržnega komuniciranja od drugih, še posebej, ker gre običajno za celovite dejavnosti NTO, kjer na določene ciljne skupine deluje NTO z večimi orodji tržnega komuniciranja. V nadaljevanju so prikazane tehnike vrednotenja učinkovitosti najpogosteje uporabljenih orodij tržnega komuniciranja (Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board, 1998; Middleton, 2001; STO, 2001a, 2002a; Seaton in Mathews, 2002).

4.4.2.3.1. Vrednotenje oglaševanja

Oglaševanje je najdražje orodje tržnega komuniciranja, zato je nujno zagotoviti maksimalno uspešnost oglaševanja. Kljub temu organizacije ne posvečajo dovolj pozornosti raziskavam o vrednotenju učinkovitosti oglaševanja (Yaman et al., 1998).

Cilji kampanje so usmerjeni v spodbujanje takojšnjega obiska destinacije ali k dolgoročnejšim učinkom, kot je spreminjanje ugleda destinacije.

Poznamo »pull« in »push« oglaševanje v turizmu. Prvo je usmerjeno v potrošnike in želi spodbuditi željo po potovanju v določeno destinacijo, drugo pa je usmerjeno v doseganje organizatorjev potovanj, ki vplivajo na izbiro potovanja.

Vrednotenje oglaševanja je namenjeno ocenjevanju učinkovitosti oglaševanja v smislu dosega želene publike na učinkovit način glede na stroške ter v smislu oblikovanja in posredovanja sporočil, ki vplivajo na odločanje ciljne skupine. Poznamo dve vrsti metodologij vrednotenja oglaševanja, in sicer metodologijo za vrednotenje sporočil ter metodologijo za vrednotenje izbire medijev in razporejanja oglasov.

Pri vrednotenju sporočil je pomembno predhodno testiranje s pomočjo poglobljenih intervjujev in skupinskih razprav za bolj kreativno izvedbo oglaševanja. Gre za kvalitativno metodo vrednotenja vsebine sporočil na majhnem vzorcu ciljnega trga za pridobitev informacije o ustreznosti kampanje. Strateška uporaba predhodnega testiranja vrednoti različna strateška sporočila. Večje NTO uporabljajo to tehniko, da ugotovijo percepcijo ugleda države za pravilno usmeritev pri načinu predstavitve države. Operativno predhodno testiranje se nanaša na skupinske razprave in poglobljene intervjuje, da se ugotovi morebitna slabost določenega oglasa pred objavo. Uporaba te metode je med NTO zelo majhna. Obstajajo tudi določene metodologije vrednotenja po izvršenem oglasu (priklic).

Vrednotenje izbire medijev v oglaševanju meri učinkovitost, s katero je sporočilo posredovano preko medijev pravi ciljni skupini ob ustreznem pokritju in frekvenci oglaševanja³⁴. Vrednotenje medijev se izvaja na tri načine:

- podatki o pokritosti³⁵ prikažejo delež celotnega trga, ki ga je doseglo oglaševanje, pri čemer je treba poznati socialno demografsko strukturo ciljne skupine bralcev ali gledalcev določenega medija;
- frekvenca ocenjuje, koliko ponavljanj je dosegla kampanja v določenem mediju z določenim razporedom oglasov;

³⁴ Shimp (Uljan, 2002) navaja naslednja merila izpostavljenosti medijem: doseg, povprečna frekvenca, gledanost, vsota ratingov oddaj, znotraj katerih smo oglaševali, delež gledalcev oddaje, efektivna frekvenca, efektivni doseg ter zmnožek efektivne frekvence in efektivnega dosega (ang. Efficiency Rating Points).

³⁵ Ločimo pokritost (angl. Coverage) in doseg, ki je vedno manjši kot pokritost in pove, koliko različnih posameznikov je bilo v nekem časovnem obdobju vsaj enkrat izpostavljenih določenemu mediju (Žlajpah, 2002).

- stroški na tisoč podatkov so standardna enota za merjenje učinkovitosti medijev glede na stroške (primerjava stroškov oglaševalskega prostora s celotno publiko, izpostavljeno oglasu). Upoštevati pa je treba, da mnogi oglas tudi spregledajo.

Zahtevnejše merjenje učinkovitosti oglaševanja je osredotočeno na ugotavljanje obsega dodatnega prihodka, povzročenega z oglaševalsko kampanjo, do katerega ne bi prišlo brez oglaševalske kampanje. Gre za uporabo študije konverzije in študije zasledovanja.

4.4.2.3.2. Vrednotenje odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so več kot zgolj komplementarno orodje komuniciranja oglaševanju, saj gre za komuniciranje z večimi ciljnimi skupinami. Praviloma povečajo učinek plačanega oglaševanja, ki je zaradi omejenih sredstev NTO ponavadi skromno.

Medijsko pokritje lahko bistveno poveča učinek plačanega oglaševanja, zato je to eno temeljnih orodij, ki jih uporabljajo NTO pri komuniciranju. Splošna publiciteta lahko bolj vpliva na spodbujanje turistov k obisku kot plačano oglaševanje zaradi večje verodostojnosti. Poleg tega je v zadnjem desetletju precej publicitete namenjeno turizmu. Politika večine NTO na področju odnosov z javnostmi je pokritje stroškov za novinarje³⁶.

Vrednotenje odnosov z javnostmi in publicitete se osredotoča na merjenje učinkovitosti glede na stroške medijskega časa in prostora. Najpogosteje uporabljano merilo učinkovitosti glede na stroške je t. i. ekvivalentna vrednost oglaševalskega prostora.

Vrednotenje odnosov z mediji poteka na tri načine:

- poročila o izvedenih tiskovnih konferencah, študijskih skupinah novinarjev in individualnih novinarjih, ki jih NTO povabi v skladu s prioritetami in ciljnimi trgi;
- merjenje medijskega časa in prostora, doseženega z odnosi z mediji, z definiranjem prostora v centimetrih in časa v minutah, kar se prevede v denarno enoto glede na ceno oglasa v mediju. Slabost te metode je, da zanemarja kakovost prostora in časa, vključena so tudi negativna sporočila ali pa sporočila niso v skladu s strateškimi cilji destinacije;

³⁶ STO v letu 2003 namenja za odnose z javnostmi na tujih trgih 10 % sredstev za tržno komuniciranje.

- vrednotenje medijskega prostora in časa z objektivno vsebinsko analizo, v kateri oddelek za odnose z javnostmi in zunanji svetovalci točkujajo pokritost glede na doseganje strateških ciljev organizacije.

4.4.2.3.3. Vrednotenje informacij za turiste

Informacija za turiste je tista, ki je izpostavljena potrošniku oziroma ki jo zahteva potrošnik kot sredstvo za izbiro in načrtovanje potovanja v destinacijo. Vrednotenje informacij za turiste se nanaša na direktno pošto, brošure, zemljevide ipd. in meri vpliv določene oblike informacij na odločanje turistov za potovanje v destinacijo. V idealnem primeru zagotavlja izračun donosnosti s primerjavo prihodka, ki nastane zaradi informacije, s sredstvi za proizvodnjo informacije.

Vrednotenje se izvede na osnovi metodologije študije konverzije, s katero pridobimo podatke o potencialnih turistih, ki jim kasneje pošljemo nadaljnje informacije in vprašanja glede njihovega vedenja. Z anketo se vrednoti število in profil prejemnikov informacije, posvetovanje o brošuri na licu mesta, vpliv na odločanje, vpliv na potrošnjo in predhodna izkušnja o destinaciji. Drug način vrednotenja je ločeno testiranje, s katerim ena skupina dobi informacijo, druga pa ne.

Informacije se lahko vrednotijo tudi z notranjim vrednotenjem hitrosti in kakovosti posredovanja informacij (hitrost odgovarjanja, število odgovorov na osebo, število izdanih in poslanih brošur ipd.). Informacije se lahko spremljajo tudi s prilagojeno metodo skrivnega gosta (ang. Mystery Guest), kjer lažni turisti zahtevajo informacije, poročajo o rezultatih in analizirajo proces posredovanja informacij.

4.4.2.3.4. Vrednotenje prireditve, festivalov in dogodkov

Prireditve so enkratni ali ponavljajoči se dogodki omejenega trajanja, katerih cilj je povečati zavedanje oziroma zanimanje za destinacijo ter dobičkonosnost destinacije na kratek in dolgi rok. Gre za športne, kulturne in druge dogodke ter festivale, ki morajo biti trženi, da dosežejo maksimalni učinek in podpora sponzorjev. Ekonomski učinek se vrednoti z raziskavo direktne potrošnje turistov na prireditvi iz ankete obiskovalcev in s posrednimi merili v obliki študije ekonomskega vpliva dogodka oziroma prireditve. Te vključujejo spremljanje podatkov organizacij, na katere uspeh dogodek vpliva.

4.4.2.3.5. Vrednotenje turističnih borz in »workshopov«

Turistične borze in »workshope« je težko vrednotiti zato, ker gre za komuniciranje z organizatorji potovanj, torej posredniki med NTO in končnimi potrošniki. Poleg tega

turistično gospodarstvo ne razkriva rado podatkov, posli pa se običajno odvijajo kasneje. Vrednotenje poteka na osnovi študij o zadovoljstvu partnerjev, kjer želi NTO ugotoviti, kaj prisotni partnerji menijo o dogodku, organizaciji in vrednosti dogodka za njihovo podjetje.

4.4.2.3.6. Vrednotenje splošnih sejmov

Splošni sejmi so oblika neposrednega spodbujanja kupcev za obisk destinacije. Vrednotenje tovrstne oblike tržnega komuniciranja poteka na osnovi študije konverzije. Osebe na razstavnem prostoru lahko zapisuje podatke o obiskovalcih ter izvaja raziskavo o motivaciji obiska na razstavnem prostoru in o namerah po potovanju v destinacijo. Po dogodku je možno izvesti nadaljevalno študijo (ang. Follow-up Study), da lahko sledimo konkretnemu vedenju po končanem sejmu.

4.4.2.3.7. Vrednotenje turističnih informacijskih centrov

V zadnjih časih so raziskave pokazale, da lahko turistični informacijski centri (v nadaljevanju TIC) vplivajo na podaljšanje bivanja neodvisnih turistov, na povečanje prihodka in stopnje zadovoljstva turistov s potovanjem.

Vrednotenje TIC-ev poteka na osnovi dvostopenjske študije konverzije v turističnih informacijskih centrih s turisti, ki se tam ustavijo in izpolnijo vprašalnik s podatki, motivi ipd. Vprašalnik izpolnijo tudi potem, ko so turisti že zaključili potovanje, da se ugotovi, kako je postanek na TIC-u vplival na njihovo potovanje glede potrošnje, porabljenega časa v okolici, zadovoljstva ipd.

Prva študija mora ugotoviti, kako je turist dojel trenutno okolje, in sicer hitrost storitve, vrste brošur, prijaznost osebja, zadovoljstvo s storitvijo ipd. Nadaljevalna študija pa mora ugotavljati vpliv TIC-a na kasnejše vzorce potovanja³⁷.

4.4.2.3.8. Vrednotenje spletnih strani

Spletne strani pridobivajo na pomenu v tržnem komuniciranju (WTO, 1999c; Goodrich, 2000; Gretzel, Yuan in Fesenmaier, 2000; Wober in Gretzel, 2000; Middleton, 2001). Gre za spremljanje petih ključnih dimenzij: dostopnosti spletnih strani, navigacije, vizualne privlačnosti strani, vsebine informacij in vpliva na odločanje turistov. Turistične informacije so ena od dveh največjih kategorij

³⁷ Inovacija pri meritvah zadovoljstva je označevanje navdušenosti z »navdušen – nezadovoljen«, ki skuša prikazati emocionalne dimenzije vrednotenja (Seaton in Mathews, 2003).

informacij za potrošnike na spletu. Vrednotenje spletnih strani je več kot le štetje obiskov strani. Naprednejše NTO so razvile ogrodja za spremljanje vpliva spletnega komuniciranja na odločanje turistov. Poleg štetja obiskov gre za sledenje vzorcev odločanja o potovanju ljudi skozi nadaljnje raziskave.

4.4.3. Proces vrednotenja

Začetna točka vrednotenja trženjskih dejavnosti je določanje jasnih, realnih in merljivih ciljev trženja v skladu s strategijo organizacije. Cilji NTO (Faulkner, 1997; Middleton, 2001; Russell, 2001) so ponavadi povečati prepoznavnost dežele, izboljšati njen ugled, povečati tržni delež, prispevati k povečanju prihodkov turistov iz vseh trgov, iz novih trgov, potrošnje turistov ipd. in se navezujejo na strateške cilje turizma, ki jih postavi pristojno ministrstvo ali vlada. Cilji povedo, katere dejavnosti je treba izvesti in do kdaj, ter določajo obseg vrednotenja.

V procesu vrednotenja je treba torej najprej določiti cilje trženja, spremljati je treba sredstva, ki jih investiramo v trženjske dejavnosti, rezultate, kot so reakcije na določene trženjske dejavnosti, meriti je treba rezultate glede na vložena sredstva, npr. dosežene koristi v primerjavi s stroški pri določeni trženjski dejavnosti. NTO mora določiti, kdo bo odgovoren za implementacijo ciljev, vrsto kazalnikov, ki bodo merili rezultate, sredstva, ki jih bo za to namenila, ter komu je vrednotenje sploh namenjeno (Seaton in Mathews, 2002, str. 5). Avtorji ugotavljajo, da želi vsak lastnik NTO izračun donosa investicije v trženje.

Vedeti moramo, da je vsako vrednotenje nekaj posebnega zaradi različne narave trženjskih dejavnosti, zaradi različnih trženjskih ciljev NTO po vsebini in ročnosti ter zaradi različne razpoložljivosti zaposlenih in sredstev za vrednotenje. Vseh dejavnosti ni smotno vrednotiti, zato se je treba odločiti, kaj bomo vrednotili glede na stroške in koristi vrednotenja. Verjetno bi bilo smotno, da NTO izdelajo dolgoročni načrt vrednotenja različnih dejavnosti v skladu s splošno politiko organizacije, ki je sestavni del načrta trženja.

Študija vrednotenja trženjskih dejavnosti, ki jo je izdelala škotska nacionalna organizacija (1998, str. 12), predlaga, da naj stroški študije vrednotenja ne bi presegali 5–10 % stroškov same dejavnosti. Racionalno bi bilo določiti sredstva za letno vrednotenje trženjskih dejavnosti. Poznati je treba čas trajanja vrednotenja in odgovornega nosilca vrednotenja, ki ni vpleten v samo dejavnost, vsaj pri analiziranju rezultatov.

Vrednotenje mora meriti trženjske dejavnosti kvantitativno in kvalitativno. Zajema predvsem raziskave v tujini (preučevanje obstoječih ali potencialnih obiskovalcev, organizatorjev potovanj, določenih skupin turistov ipd.), zato je treba natančno določiti populacijo raziskave. Preden začnemo z vrednotenjem, je treba natančno poznati razloge za dejavnost. Začetek vrednotenja mora biti stanje v primeru, če ne bi izvajali nobene trženjske dejavnosti. Če je treba, da je rezultat vrednotenja kvantitativen, je nujen velik vzorec in ankete na podlagi intervjuja, vprašalnika ali telefona. Če pa gre za željo po razumevanju podrobnejših motivacij, percepcij ali stališč, so nujne kvalitativne metode, kot so poglobljeni intervjuji fokusiranih skupin. Ne glede na pristope vrednotenja mora rezultat vrednotenja odgovoriti na vprašanje, kako je določena dejavnost vplivala na obnašanje potrošnika.

NTO torej merijo učinkovitost na različne načine, odvisno od ciljev, od vrste dejavnosti, ki jih opravljajo in od velikosti sredstev za merjenje. Ene od vodilnih turističnih organizacij na področju vrednotenja so turistične organizacije v Veliki Britaniji (Scottish Tourist Board, English Tourist Board, Wales Tourist Board, British Tourist Authority), ki razpolagajo s precejšnjimi sredstvi za vrednotenje v okviru njihovih proračunov. Njihove tehnike vrednotenja omogočajo izračun dodatne turistične potrošnje, ki jo generirajo z izvajanjem dejavnosti trženja, tako da izračunajo ROI za sredstva, ki jih letno nameni vlada za trženjske namene, ter ocenijo odstotek turističnega prihodka, ki je neposredno povezan z njihovimi dejavnostmi.

V letu 2000 sta WTO in Evropska potovalna komisija (ETC) s pomočjo Univerze v Lutonu (Velika Britanija) začeli izvajati študijo vrednotenja trženjskih dejavnosti NTO. Na podlagi raziskave, ki sta jo Seaton in Matthews izvedla med 56 nacionalnimi turističnimi organizacijami na svetu o vrednotenju trženja NTO (Seaton in Mathews, 2002), ugotavljata, da obstajajo različni načini vrednotenja, ki so odvisni od ciljev, od vrste dejavnosti in proračuna organizacije³⁸. NTO sta glede na obseg proračuna razdelila v tri kategorije: organizacije z manj kot 1 mio evrov, organizacije z od 1 do 10 mio evrov in organizacije z nad 10 mio evrov proračuna. NTO večinoma sami izvajajo vrednotenje, redkeje (predvsem večje) pa preko zunanjih svetovalcev ali agencij. Najpogosteje gre za vrednotenje sejmskih in borznih predstavitev, odnosov z mediji, promocijske literature, oglaševanja in dogodkov. Glede na velikost NTO (merjena z obsegom proračuna) organizacije izvajajo spremljanje in analiziranje turističnega prometa, merjenje donosov glede na investicije v trženje oziroma tržno komuniciranje, študije konverzije in zasledovanja ipd. Dejstvo je, da zahtevnejše in

³⁸ Povprečen proračun evropskih NTO v letu 1999 je 10 milijonov evrov, pri čemer so proračuni zelo različni, med 1 (Estonija) in 100 milijonov evrov (Grčija in Španija) (Leu, 1999).

kompleksnejše metode vrednotenja zahtevajo specializirano delovno silo in so zelo drage, zato jih uporablja le malo NTO, predvsem večje. Večina NTO spremlja turistični promet iz sekundarnih virov, in sicer trende v prenočitvah, prihodku iz turizma, rasti turizma na tujih trgih, tržne deleže in analizo segmentov. Nekaj manj jih uporablja notranja vrednotenja dejavnosti, kot so obseg tiskanega materiala, povečano zanimanje za destinacijo, spremembe v stopnjah povpraševanja, stroški na publikacijo ipd. Glede na uporabnike raziskav navajajo, da izvajajo vrednotenja turistične uspešnosti, trženjskih dejavnosti in notranjih dejavnosti za vlado, turistično gospodarstvo in svoje člane. Študija vrednotenja NTO (Seaton in Mathews, 2002) potrjuje domnevo, da zaradi različnih dejavnosti in obsega proračuna NTO ni mogoče predpisati idealnega sistema vrednotenja za vse NTO. Popolnost raziskave ne more biti edini cilj, pač pa primernost raziskav glede na stroške vrednotenja določenih dejavnosti.

Skratka, stroški raziskav vrednotenj morajo upravičiti pričakovane rezultate trženjskih dejavnosti. NTO morajo realno oceniti obseg vrednotenja, nato pa razviti seznam dejavnosti, v povezavi s ključnimi ciljnimi skupinami, katerim je vrednotenje namenjeno.

Faulkner je razvil proces vrednotenja (1997), ki sta ga kasneje na osnovi zgoraj navedene raziskave prilagodila Seaton in Matthews (2002). Proces vrednotenja je prikazan kot hierarhični cikel, ki temelji na modelu različnih ravni vrednotenja destinacije in vključuje šest glavnih področij načrtovanja in raziskav, ki se začne z rednim spremljanjem osnovnih podatkov kot prvo stopnjo vrednotenja in konča s »cost-benefit« analizo vrednotenja (glej Sliko 10 na str. 56):

- pridobivanje osnovnih podatkov o uspešnosti turizma (podatki o turistih, zasedenosti) in trendih so prva stopnja vrednotenja, ki je lahko zgolj širok indikator učinkovitosti NTO;
- izbor strategij za ciljne skupine (cilji trženja morajo biti določeni za posamezne ciljne skupine in udejanjeni z ustrezno trženjsko dejavnostjo);
- izbor taktik za ciljne skupine;
- spremljanje uspešnosti tržnega komuniciranja (spremljanje takojšnjih odgovorov ciljnih skupin na posamezne dejavnosti tržnega komuniciranja);
- analiza vzročnosti (Po končani analizi o uspešnosti podatkov se lahko izvedejo nadaljnje raziskave za ustvarjanje vzročnih povezav med vložki in rezultati. Obstajata dve ravni analize: študije konverzije in zasledovanja, ki zagotavljata takojšnje rezultate, ter dolgoročna ocena vplivov zunanjih spremenljivk na

turizem, ki so zunaj kontrole NTO. Dejstvo je, da učinki zunanjih spremenljivk³⁹ močno pretehtajo vsak trženjski vpliv organizacije pri odločanju za potovanje v določeno destinacijo.);

- »cost-benefit« analiza (končna stopnja vrednotenja, ki primerja stroške trženja z merljivimi rezultati z namenom definiranja ROI za trženjske dejavnosti).

Slika 10: Model procesa vrednotenja trženja NTO

| | | | | | | | | |
|---|---|-----------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--|---|---------------------------------|
| 1. Osnovni podatki o turistični uspešnosti | PODATKI O TURISTIH Število turistov Značilnosti turistov Potrošnja turistov Stopnja zasedenosti zmogljivosti | | | | | | | |
| 2. Strategije in taktike | Oglaševanje, spletne strani | Reklamni panoji | Direktni marketing | Viri informacij, vrednotenje TIC-ev | Borze in »workshopi« | Odnosi z mediji | Podpora organizatorjem potovanj | Dogodki organizatorjev potovanj |
| 3. Cilji trženja (po ciljnih skupinah) | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 |
| 4. Spremljanje učinkovitosti trženja oziroma tržnega komuniciranja (primeri) | Število povpraševanja Zadetki | Število povpraševanja | Odgovor s kuponom ali z brezplačnim telefonom | Število povpraševanja | Prisotnost Povpraševanja, kontakti | Študijski obiski (strani v cm, čas) | Število povpraševanja Opravljeni posli | |
| 5. Analize vzročnosti • Takojšnji učinek • Dejavniki okolja | (posameznega orodja tržnega komuniciranja oziroma celotne kampanje) Študije zasledovanja Študije konverzije Multivariantne analize (izven kontrole NTO) Eksperimentalne / Kvaziekspamentalne metode | | | | | | | |
| 6. »Cost-benefit« analize | | | | | | | | |

LEGENDA

C – cilj

Vir: Prirejeno po Faulkner, 1997; Seaton in Mathews, 2002

4.5. Uravnoteženi sistem kazalnikov kot metodologija merjenja uspešnosti NTO

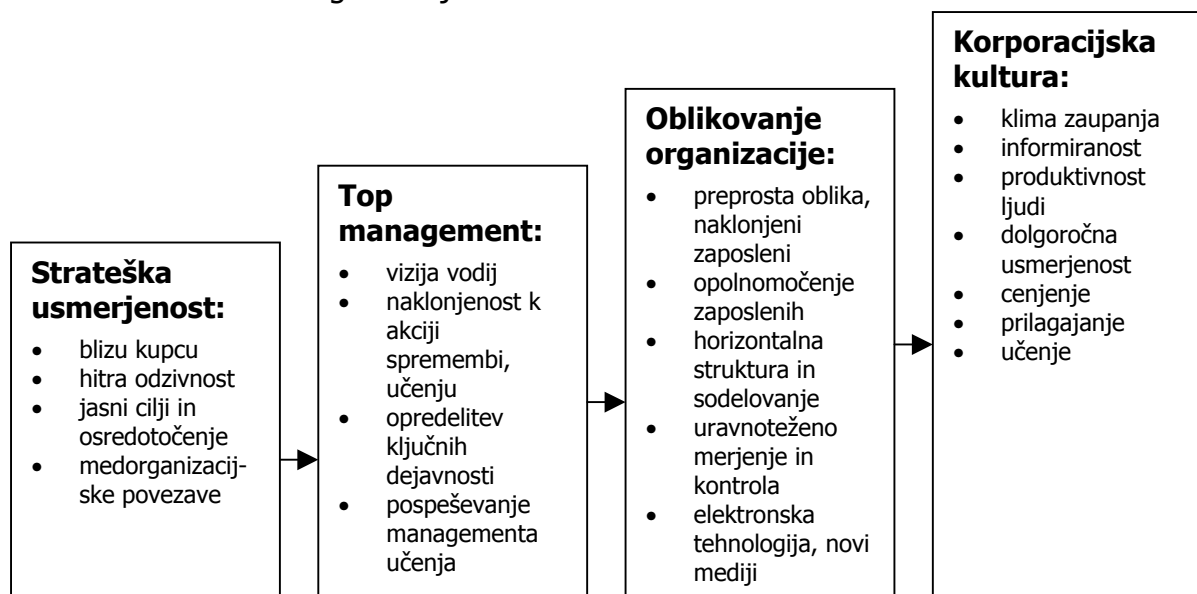
Kljub velikemu številu raziskav na področju vrednotenja trženja do danes na žalost ni nobene jasne, poceni in enostavne metodologije za natančno vrednotenje trženjskih dejavnosti. Ker ne moremo natančno ovrednotiti trženjskih dejavnosti, ki so glavna dejavnost NTO, je treba razširiti okvir za vrednotenje oziroma za merjenje uspešnosti NTO s kazalniki za štiri vidike poslovanja, kot so finance, stranke, notranji procesi in učenje, ki bodo merljivi in ki bodo zagotavljali uspešnost trženjskih dejavnosti. Kazalniki bodo osnova za merjenje uspešnosti NTO in bodo odgovarjali njihovim

³⁹ Gre za spremenljivke, kot so cene, relativni strošek destinacije, ravni prihodka v emitivnih državah, menjalni tečaj ipd.

lastnim potrebam glede na ključne dejavnike uspešnosti. Za izbiro ustreznih kazalnikov mora NTO spremljati nove smernice na področju managementa destinacij glede poslanstva in organizacije NTO, razvoj informacijske tehnologije in globalizacije in njun vpliv na vlogo NTO v prihodnosti ter spremembe v vlogah javnega in zasebnega sektorja pri partnerstvu v trženju.

NTO se razlikujejo med seboj pri vrsti in obsegu dejavnosti, zato je treba njihovo uspešnost ocenjevati iz zornega kota njihove notranje učinkovitosti v izvajanju dejavnosti, iz uspešnosti izvajanja trženjskih kampanj in posameznih dejavnosti tržnega komuniciranja ter posredno, z vrednotenjem uspešnosti turizma v državi. Zato je za NTO smotrno združiti metodologije in tehnike merjenja uspešnosti na vseh štirih področjih z opredelitvijo kazalnikov na strateški in operativni ravni. V tem smislu je uravnoteženi sistem kazalnikov odlična metoda za spremljanje in merjenje uspešnosti ter nakazovanje trendov v prihodnosti, hkrati pa za učinkovito udejanjenje strategije pri vsakodnevnem delu.

Slika 11: Značilnosti organizacijske odličnosti



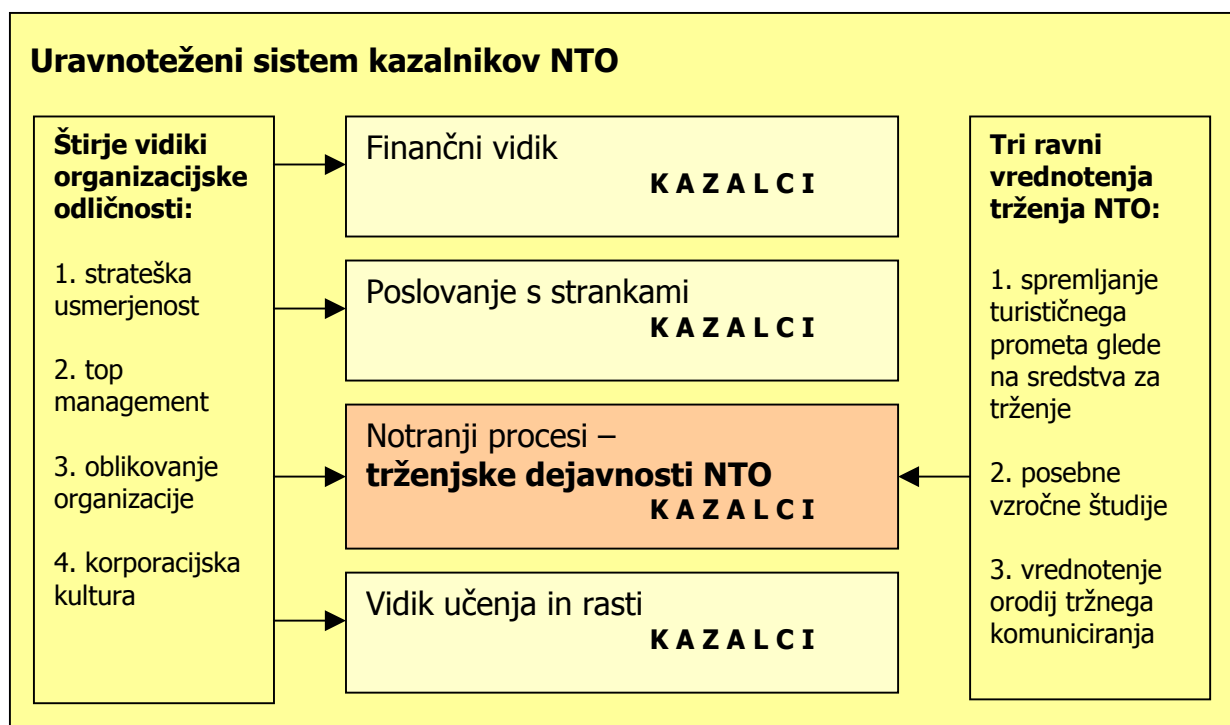
Vir: Dessler, 2001, str. 484

Model različnih ravni vrednotenja trženja destinacije (glej poglavje 4.4.2.) se lahko torej integrira v uravnoteženi sistem kazalnikov, ki zajema štiri najpomembnejša področja poslovanja NTO: finančni vidik, poslovanje s strankami, vidik notranjih procesov ter učenje in rast. Sistem je smiselno dograditi tudi z modelom organizacijske odličnosti. Če postavimo stranke v središče procesov, se uravnoteženi sistem kazalnikov lahko uspešno povezuje z modeli upravljanja odnosov s strankami; pri tem je v ospredju usmerjenost na stranko in heterarhična oblika organizacije (Nordström in Ridderstralle, 2001). Dessler (2001, str. 482) navaja, da je napredek v

komunikacijah in tehnologiji oblikoval novo, visoko konkurenčno globalno okolje za organizacije, ki morajo biti strateško usmerjene, da lahko uspešno poslujejo na dolgi rok. Uravnoteženi sistem kazalnikov je orodje, ki v okviru strateškega sistema podpira organizacijo na poti do odličnosti poslovanja (Rejc, 1996, str. 56). Značilnosti organizacijske odličnosti strateško usmerjene organizacije v današnjem svetu prikazuje Slika 11 (str. 57).

Z modelom uravnoteženega sistema kazalnikov, ki smo ga razvili za merjenje uspešnosti NTO, lahko spremljamo uspešnost NTO na štirih ključnih področjih, kot so finance, poslovanje s strankami, notranji procesi in učenje, ki se povezujejo z vidiki vrednotenja trženja destinacije in organizacijske odličnosti (Slika 12). Model se lahko razširi tudi z drugimi modeli ali kazalniki uspešnosti poslovanja.

Slika 12: Model uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti NTO



Z razvojem modela uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti NTO smo dobili okvir za izvajanje štirih ključnih funkcij managementa: vodenje, načrtovanje, organiziranje in kontroliranje delovnih procesov. Z opredelitvijo ključnih dejavnikov uspeha in z oblikovanjem relevantnih kazalnikov smo delno premagali slabosti vrednotenja trženjskih dejavnosti, saj smo sistem uravnotežili s štirimi podočji poslovanja organizacije, opredelili jasne, merljive cilje na štirih področjih poslovanja organizacije, s tem pa postavili osnovo za bolj uspešno poslovanje organizacije in za objektivnejše vrednotenje njenega poslovanja.

Managerji se zavedajo, da postajajo orodja upravljanja, načrtovanja in kontroliranja poslovanja vedno pomembnejša. Npr. Switzerland Tourism⁴⁰ je na osnovi uravnoteženega sistema kazalnikov razvil ključne dejavnike uspeha in managerski informacijski sistem (Hartmann, 1999, str. 76).

5. Model uravnoteženega sistema kazalnikov STO

Cilj vzpostavitve uravnoteženega sistema kazalnikov v STO je merjenje uspešnosti poslovanja STO oziroma merjenje uresničevanja strateških ciljev STO na štirih področjih poslovanja, kot so finance, stranke, notranji procesi in učenje ter uspešna dolgoročna implementacija strategije v izvedbene procese z namenom, da postane STO strateško usmerjena organizacija z možnostmi za kakovostno odločanje.

Procesi v organizaciji morajo postati dvosmerni; vizija, strategija in razporejanje sredstev se morajo pretakati od vodstva k zaposlenim; uresničevanje, inovacije, povratne informacije in učenje pa od zaposlenih v stiku s stranko nazaj k vodstvu. Vsi cilji in kazalniki morajo izhajati iz vizije in strategije organizacije. Udejanjeno mora biti načelo, da je celota mnogo večja kot vsota njenih posameznih delov. Zaposleni v podjetju morajo vedeti, katera so ključna področja za doseganje ciljev ter katere so njihove konkretne naloge in odgovornosti pri tem.

Pri oblikovanju vizije in strategije podjetja je možno po metodologiji uravnoteženega sistema kazalnikov za vsako od štirih področij (finance, stranke, notranji procesi, učenje) določiti cilje, merila in dejavnosti, ki bodo omogočili spremljanje in analizo dejavnikov, ki ključno vplivajo na poslovanje organizacije v sedanosti in prihodnosti. O uravnoteženosti sistema govorimo, kadar so ustrezno kombinirani zunanji (npr. stranke) in notranji (npr. notranji procesi, zaposleni) kazalniki, ko so kazalniki z monetarno naravo v ravnovesju s kazalniki z nemonetarno naravo, ko so kazalniki, ki kažejo pretekle poslovne rezultate, kombinirani s kazalniki, ki kažejo vpliv na prihodnje poslovanje, in ko kazalniki kažejo kratkoročno in dolgoročno perspektivo podjetja (Baričič et al., 2002).

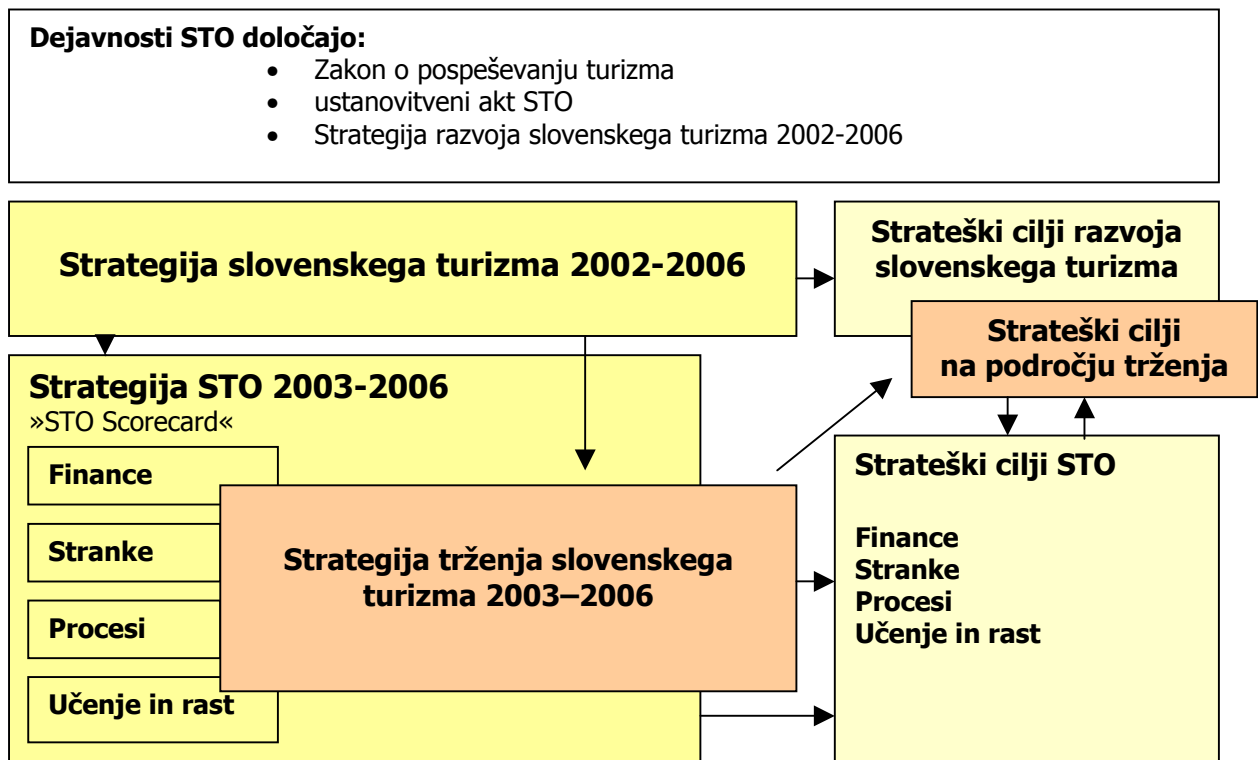
STO je mlada in relativno majhna organizacija, fleksibilna in obvladljiva, kar je njena prednost. Deluje v okolju, kjer se spremembe odvijajo vedno hitreje, tako na področju turizma kot na področju gospodarstva kot celote ter v širšem okolju. Turistično gospodarstvo zahteva vedno kakovostnejše storitve, prav tako potencialni turisti in mediji. Ustanovitelji želijo vedeti, kakšni bodo donosi investicije v delovanje STO. Dejstvo je, da bo STO od države vedno težje pridobivala proračunska sredstva

⁴⁰ Švicarska NTO.

v obsegu, ki jih potrebuje za uspešno trženje turizma. Po drugi strani je v turističnem gospodarstvu trženje zelo razdrobljeno in zaradi majhnega števila raznovrstnih ponudnikov ni mogoče pričakovati posebno močnih interesnih združenj na področju trženja. STO se tako pojavlja kot edini partner, ki lahko povezuje gospodarstvo in javne turistične ustanove na lokalni oziroma regionalni ravni pri trženju turističnih proizvodov. Pri tem mora obvladovati in upravljati ključna tržna znanja, zagotavljati informacijsko podporo partnerjem, razvijati mora »brand« slovenskega turizma z vedno večjo vrednostjo, predvsem pa mora zagotavljati okolju in času primeren model partnerstva.

Za razumevanje položaja STO in položaja uravnoteženega sistema kazalnikov STO v slovenskem turizmu, prikazujemo v Sliki 13 povezanost strategije slovenskega turizma s strategijo STO in s strategijo trženja slovenskega turizma kot njene poglobitve dejavnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov za STO smo poimenovali »STO Scorecard«.

Slika 13: Položaj »STO Scorecard« v slovenskem turizmu



Za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov STO bomo uporabili model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki smo ga razvili za merjenje uspešnosti NTO, ki temelji na štirih vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov: finance, stranke, procesi in učenje, ter na treh ravneh vrednotenja trženja destinacij (spremljanje turističnega prometa, posebne vzročne analize uspešnosti trženja in vrednotenje orodij tržnega

komuniciranja), upoštevajoč modele organizacijske odličnosti. Sistem kazalnikov »STO Scorecard« (Slika 14), je odvisen tudi od vrste dejavnosti in obsega proračuna STO.

Slika 14: Uravnoteženi sistem kazalnikov za STO »STO Scorecard«

»STO Scorecard« = f (4vBSC, 3rVTD, 4vOO, dejavnost STO, proračun STO)

LEGENDA:

4vBSC – 4 vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov (finance, stranke, notranji procesi, učenje in rast)

3rVTD – 3 ravni vrednotenja trženja destinacije (spremljanje turističnega prometa, posebne vzročne študije, vrednotenje orodij tržnega komuniciranja)

4vOO – 4 vidiki organizacijske odličnosti (strateška usmerjenost, top management, oblikovanje organizacije, korporacijska kultura)

Pri določanju strateških ciljev in kazalnikov po posameznih štirih vidikih je treba upoštevati posebnosti turizma, značilnosti in dejavnosti NTO ter njihov vpliv na doseganje strateških ciljev v turizmu, kar smo opredelili v četrtem poglavju, ter značilnosti organizacije kot javnega gospodarskega zavoda, kar smo opredelili v poglavju 2.4. Upoštevati je treba dejstvo, da morajo biti merila fleksibilna, kajti strategija se spreminja, prav tako interesi, okolje, ki vpliva na turistične tokove, viri financiranja, lastniki ipd.

Razvoj koncepta uravnoteženega sistema kazalnikov v STO temelji na poglobljeni analizi obstoječih mehanizmov strateškega in letnega načrtovanja ter spremljanja uspešnosti v zavodu, anketiranju zaposlenih glede merjenja uspešnosti njihovega dela, partnerskega povezovanja s subjekti slovenskega turizma⁴¹ ter na dosedanjih teoretičnih dognanjih in praksi primerljivih organizacij.

Na tej osnovi bomo v magistrskem delu oblikovali managerski model za povezavo poslanstva, vizije, strateških ciljev, kulture in vrednot, rezultatov analiz in primerjav, z opredeljenimi letnimi cilji in dejavnostmi, definirali ključne dejavnike uspeha posameznih strateških ciljev oziroma strategij v obliki merljivih ciljev in kazalnikov, opredelili povezave med cilji oziroma med merljivimi kazalniki posameznih ciljev (vzročno-posledične povezave), opredelili načine pridobivanja potrebnih informacij za kazalnike iz organizacijskih enot oziroma iz obstoječega informacijskega sistema STO, predlagali ustrezne informacijske podpore za postavljene uravnotežene sisteme kazalnikov (poudarek na podpori, ki bo omogočala čim bolj avtomatsko zbiranje

⁴¹ Subjekti slovenskega turizma so partnerji STO v najširšem smislu: zasebni, javni in društveni sektor, predvsem pa turistično gospodarstvo.

potrebnih informacij iz obstoječih zbirk podatkov) ter opredelili načine posredovanja strategije in merila uspešnosti vsem zaposlenim v STO.

Za nekatere kazalnike so se že v preteklosti sistematično zbirali podatki in merili rezultati, za druge pa je še treba določiti način zbiranja podatkov in merjenja rezultatov. Za vsak kazalnik je treba opredeliti metodologijo poročanja, v okviru katere se za posamezni kazalnik opredeli namen, postopek in periodika zbiranja podatkov, uporabnika informacij, vir znotraj informacijskega sistema in odgovorno osebo za pridobivanje povratne informacije o kazalniku. Kasneje bo lahko STO razgradila uravnoteženi sistem kazalnikov na ravni STO na kazalnike organizacijskih enot STO, predvsem za predstavništva STO v tujini⁴², tako da bo mogoče tudi medsebojno primerjanje uspešnosti organizacijskih enot.

Glede na ugotovitve o vplivanju NTO in drugih dejavnikov na turistični promet bomo opredelili, kaj bomo merili (merljive rezultate, na katere lahko vplivamo) in kaj bomo zgolj spremljali (promet, na katerega ne vplivamo izključno). Cilji STO so tako razdeljeni na osnovne strateške cilje STO po posameznih področjih, ki jih merimo, in strateške cilje slovenskega turizma, ki jih spremljamo.

V nadaljevanju razgrajujemo strateške usmeritve trženja slovenskega turizma in STO kot organizacije, odgovorne za trženje turizma na nacionalni ravni, na cilje štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov, ki jim je treba določiti letne cilje glede na tekočo politiko STO in poslovanja pristojnega ministrstva. Vsak strateški cilj ima enega ali več kazalnikov, od katerih je lahko eden glavni. Zaposleni bodo nekatere od kazalnikov uporabili za svoje osebne cilje ter na tej osnovi postavili nove osebne cilje. Celotna tabela kazalnikov bo namenjena managementu in zaposlenim; upravnim in nadzornim odborom pa bo predlagan zbir najpomembnejših kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja STO.

STO bo spremljala uresničevanje ciljev in izvajala analize pretežno z obstoječim kadrom brez večjih dodatnih finančnih izdatkov, ki pri sedanjem obsegu proračuna in dejavnosti ne bi bili smiselni. Uravnoteženi sistem kazalnikov moramo obravnavati kot dinamično celoto, ki jo je možno dopolnjevati z drugimi modeli oziroma kazalniki uspešnosti na osnovi sprememb v okolju in strateških sprememb organizacije.

⁴² STO ima svoje predstavništvo v Münchnu, Milanu in na Dunaju.

5.1. Finančni vidik

5.1.1. Opredelitev finančnega vidika

Pri finančnem vidiku uravnoveženega sistema kazalnikov gre za opredelitev ciljev organizacije na podlagi pričakovanj lastnikov. Finančni cilji so dolgoročni cilji organizacije: zagotoviti čim večje donose na enoto vloženega kapitala.

Kaplan in Norton (2000, str. 57) pojasnjujeta, da uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, ki kaže, ali izvajanje strategije v organizaciji prispeva h končnemu izboljšanju poslovanja. Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Gibala finančnega vidika morajo biti prilagojena panogi, okolju in strategiji organizacije.

Finančni cilji se razlikujejo na vsaki od treh razvojnih stopenj organizacije: faza rasti, zrelosti in upadanja. Cilji na stopnji rasti poudarjajo rast prodaje na novih trgih, nove stranke in rast novih izdelkov oziroma storitev. Splošni kazalniki na stopnji zrelosti poudarjajo tradicionalne finančne kazalnike, kot so ROI, dobičkonosnost poslovnih sredstev (ROCE), dohodek iz poslovanja in bruto dobiček ter ekonomsko dodano vrednost.

Pomembne so tri vrste finančnih usmeritev (Kaplan in Norton, 2000, str. 61):

1. rast in sestava prihodkov, ki se nanašajo na nove izdelke in storitve, nove stranke oziroma trge in spremembe programa k izdelkom z višjo dodano vrednostjo (npr. odstotek prihodkov, ki jih ustvarijo novi izdelki oziroma storitve, novi načini uporabe izdelkov oziroma storitev, odstotki prihodkov, ki jih ustvarijo nove stranke, tržni segmenti ali regije);
2. zmanjševanje stroškov in izboljševanje produktivnosti (povečanje prihodkov na zaposlenega s preusmeritvijo na storitve z višjo dodano vrednostjo, zmanjšanje stroškov na enoto izvajanja dela ali proizvodnje izdelkov z obračunavanjem stroškov po dejavnostih s poudarkom na procesih, preusmeritve strank in dobaviteljev iz dragih na poceni poti, absolutno zmanjšanje administrativnih odhodkov oziroma njihovega deleža v vseh stroških ali prihodkih, ki morajo biti uravnoveženi z drugimi kazalniki, da se uresničijo cilji na področju poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov);
3. izboljševanje izrabe sredstev oziroma naložbena strategija z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso izkoriščena (skrajšanje denarnega kroga).

5.1.2. Finančni kazalniki za STO

Za javne in nepridobitne organizacije je finančni vidik omejitev in ne cilj, saj morajo organizacije omejiti potrošnjo glede na načrtovani obseg sredstev (Kaplan in Norton, 2000, str. 190). Če organizacija potroši sredstva v skladu z načrtovanim obsegom, še ni rečeno, da je poslovala uspešno in učinkovito. Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja STO bomo kazalnike za finančni vidik uravnotežili s kazalniki za vidik poslovanja s strankami, za vidik notranjih procesov in za vidik učenja in rasti.

Pri oblikovanju kazalnikov finančnega vidika STO ločimo osnovne strateške cilje STO ter strateške cilje slovenskega turizma, ki jih določa pristojno ministrstvo in na katere ima STO zgolj posredni vpliv oziroma jih le spremlja. Osnovni cilji STO so realizacija načrtovanih dejavnosti, povečanje deleža lastnih prihodkov (po vrstah partnerjev in po vrsti dejavnosti), doseganje podpovprečnega deleža fiksnih stroškov med NTO, rast izterjave plačil od naročnikov in rast proračuna STO iz javnih virov.

Strateški cilji slovenskega turizma oziroma posredni cilji STO so vodilo za postavljanje neposrednih ciljev STO in kazalnikov, s katerimi bo STO merila uspešnost svojega dela. Eden pomembnejših ciljev vseh turističnih strategij držav, ki ga ponavadi postavlja ministrstvo, pristojno za turizem⁴³, je povečanje turističnega prometa. Za NTO je značilno, da so le eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na turistični promet (glej poglavje 4.2.), zato ne odgovarjajo v celoti za rezultate s področja doseganja turističnega prometa. Ker je turistični promet ključni kazalnik preteklega in prihodnega uspeha v turizmu, je eden od posrednih ciljev NTO povečanje turističnega prometa, drugi osnovni cilji pa so postavljeni v smeri uresničevanja posrednih ciljev. Kazalniki kot so povečanje turističnega prometa, povečanje prepoznavnosti slovenske turistične ponudbe, razširitev sezone in geografske porazdelitve, glede na sredstva za trženje, so definirani v okviru notranjih poslovnih procesov STO.

Strateška usmeritev STO za finančni vidik je dobro gospodarjenje s sredstvi zavoda. V okviru finančnega vidika smo torej določili pet strateških ciljev STO na področju lastnega delovanja (glej Tab. 2 na str. 65), ki jih podrobneje navajamo v nadaljevanju. Znotraj strateških ciljev smo ponekod določili podcilje, ki postanejo osebni cilji vodij oddelkov.

⁴³ Zaradi interdisciplinarnosti turizma in njegovega pomembnega vpliva na druga področja so nekatere države umestile »urad« za turizem v kabinet vlade (na primer Madžarska).

Tabela 2: Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik poslovanja STO

| I. Finančni vidik | | | |
|--|---|---|---|
| Strateška usmeritev: Dobro gospodarjenje s sredstvi | | | |
| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis |
| F1 | Realizacija načrtovanih dejavnosti | F1: Realizacija načrtovanih dejavnosti | (Realizirani odhodki STO / planirani odhodki STO) * 100 |
| | | F1/1: Stopnja odstopanja realizacije od načrtovanega plana po vsebinskih postavkah | (Realizirani odhodki postavke / planirani odhodki postavke) * 100 |
| F2 | Povečanje deleža lastnih prihodkov | F2: Rast deleža lastnih prihodkov v strukturi vseh prihodkov | (Delež lastnih prihodkov v strukturi vseh prihodkov v TL / delež lastnih prihodkov v PL) * 100 |
| | | F2/1: Delež lastnih prihodkov STG glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov STG v TL / delež lastnih prihodkov STG v PL) * 100 |
| | | F2/2: Delež lastnih prihodkov strateških partnerjev glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov strateških partnerjev v TL / delež lastnih prihodkov strateških partnerjev v PL) * 100 |
| | | F2/3: Delež lastnih prihodkov iz drugih virov (banke ipd.) glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov iz drugih virov v TL / delež lastnih prihodkov iz drugih virov v PL) * 100 |
| | | F2/4: Delež lastnih prihodkov iz oglaševanja in PR glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov iz oglaševanja in PR v TL / delež lastnih prihodkov iz oglaševanja in PR v PL) * 100 |
| | | F2/5: Delež lastnih prihodkov iz borz in sejmov glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov iz borz in sejmov v TL / delež lastnih prihodkov iz borz in sejmov v PL) * 100 |
| | | F2/6: Delež lastnih prihodkov iz pospeševanja prodaje | (Delež lastnih prihodkov iz pospeševanja prodaje v TL / delež lastnih prihodkov iz pospeševanja prodaje v PL) * 100 |
| | | F2/7: Delež lastnih prihodkov iz prospektov | (Delež lastnih prihodkov iz prospektov v TL / delež lastnih prihodkov iz prospektov v PL) * 100 |
| | | F2/8: Delež lastnih prihodkov iz drugih projektov: ITIS, raziskave, TIPS, SIW, CGP, usposabljanje ipd. | (Delež lastnih prihodkov iz drugih projektov v TL / delež lastnih prihodkov iz drugih projektov v PL) * 100 |
| F3 | Doseganje podpovprečnega deleža fiksnih stroškov⁴⁴ med NTO-ji | F3: Delež fiksnih stroškov v celotnem proračunu⁴⁵; primerjava z NTO-ji | Delež fiksnih stroškov v celotnem proračunu; primerjava deleža fiksnih stroškov z evropskimi NTO-ji. |
| | | F3/1: Rast deleža fiksnih stroškov v celotnem proračunu | (Delež fiksnih stroškov v TL / delež fiksnih stroškov v PL) * 100 |
| | | F3/2: Rast fiksnih stroškov na zaposlenega glede na preteklo leto | (Fiksni stroški na zaposlenega v TL / fiksni stroški na zaposlenega v PL) * 100 |

⁴⁴ Fiksni stroški so stroški poslovanja centrale, distribucijskega centra in predstavništva v tujini (plače, najemnine, obratovanje, vzdrževanje ipd.).

⁴⁵ Osnova je proračun za osnovni program dela STO, povečan za dodatne projekte v izvedbi STO, npr. ITIS v letu 2002 ipd.

Nadaljevanje Tabele 2

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis |
|-----------------|--|---|--|
| F4 | Rast izterjave plačil od naročnikov | F4: Izterjana plačila | (Izterjana plačila v TL / vsa plačila v TL) * 100 |
| | | F4/1: Izterjana plačila po projektih | (Izterjana plačila projekta v TL / vsa plačila projekta v TL) * 100 |
| F5 | Rast proračuna STO iz javnih virov | F5: Višina sredstev ministrstva, pristojnega za turizem, glede na PL in glede na prihodke v državi iz turizma, glede na primerljive države/regije. | (Višina proračuna ministrstva za STO v TL / višina proračuna ministrstva za STO v PL) * 100; (proračun STO v TL / prihodki iz turizma v PL) * 100; analiza proračunov NTO-jev v svetu; analiza pozicije slovenskega turizma glede na konkurenčne destinacije. |

LEGENDA:

TL – tekoče leto

PL – predhodno leto

STG – slovensko turistično gospodarstvo (tu mislimo tudi vse lokalne, regionalne in področne turistične organizacije, ki delujejo za turistično gospodarstvo)

PR – odnosi z javnostmi

ITIS – Integralni turistični informacijski sistem

TIPS – Turistične informacije in promocija Slovenije

SIW – Slovenska turistična borza (ang. Slovenian Incoming Workshop)

CGP – celostna grafična podoba slovenskega turizma

5.1.2.1. Realizacija načrtovanih dejavnosti

Pri realizaciji načrtovanih dejavnosti merimo stopnjo odstopanja realizacije od načrtovanega po proračunskih postavkah. STO pripravlja letne programe dela (izvedbene načrte trženja), ki se kažejo v letnem finančnem načrtu, sestavljenem iz glavnih proračunskih postavk (glej Tab. 3 na str. 67), podobno kot v drugih NTO. Vsaka proračunska postavka je še podrobneje razdeljena na posamezna vsebinska področja in/ali ciljne trge⁴⁶. Ustanovitelj oziroma njegovi predstavniki v upravnem odboru zavoda določijo, v kakšnem obsegu je lahko realizacija posameznih postavk večja ali manjša od načrtovane⁴⁷.

Ker sistem spremljanja porabe proračunskih sredstev določa upravni odbor, je obvladovanje odhodkov pri izvajanju dejavnosti v skladu z načrtom prvi merljivi cilj. Če se na trgu odvijajo spremembe, zaradi katerih je treba hitro ukrepati, se pripravi rebalans programa z vsebinsko in finančno utemeljitvijo. Opozoriti je treba, da je izpolnjevanje načrta potreben, ne pa zadosten kazalnik uspešnosti poslovanja STO in

⁴⁶ Program dela STO za leto 2002 je razdeljen na 250 postavk po glavnih vsebinah in ciljnih trgih.

⁴⁷ Trenutno veljavni sklep upravnega odbora STO dopušča 20-odstotno preseganje posameznih proračunskih postavk STO brez soglasja odbora.

sam po sebi ne pove ničesar o kakovosti izvajanja nalog zavoda, o zadovoljstvu strank s poslovanjem ipd.

Tabela 3: Proračun STO v letu 2002 in njegova realizacija po postavkah

| Proračunska postavka | Opis | Delež postavke (v %) | Indeks real. 02 / načrt. 02 |
|-----------------------------|--|----------------------|-----------------------------|
| Fiksni stroški | Poslovanje centrale in distribucijskega centra v Ljubljani, poslovanje treh predstavništev v tujini, rezerve. | 32,9 | 94,1 |
| Tržno komuniciranje | Tržno komuniciranje, promocijski informativni material. | 61,0 | 98,7 |
| Informacijski sistem | Notranji informacijski sistem, vzpostavitev sistema ITIS ⁴⁸ (Integralni turistični informacijski sistem) in TIPS ⁴⁹ (projekt Turistične informacije in promocija Slovenije). | 2,8 | 104,6 |
| Raziskave in razvoj | Tržne raziskave, pospeševanje razvoja turističnih proizvodov. | 3,1 | 85,4 |
| Ostalo | Ostali projekti | 0,2 | 158,3 |
| PRORAČUN SKUPAJ | | 100,0 | 96,6 |

Opomba: Indeks real. 02 / načrt. 02 je razmerje med načrtovanimi in realiziranimi odhodki za leto 2002 po glavnih proračunskih postavkah. V strukturi proračuna ni zajet projekt razvoja sistema ITIS.

Vir: STO, 2001a, 2003

5.1.2.2. Povečanje deleža lastnih prihodkov

Drugi cilj je mogoče zaslediti že v okviru prvega finančnega cilja. Gre za rast prihodkov, pridobljenih iz nejavnih virov oziroma iz združevanja sredstev z gospodarstvom in drugimi, s trženjem turizma povezanimi subjekti, pri trženju slovenskega turizma. Po raziskavah ETC⁵⁰ v povprečju 74 % proračuna NTO financira javni sektor, 26 % pa zasebni. V raziskavi so ugotovili vse večji pritisk vlad na povečanje zasebnega deleža, kar v večini držav vodi do tesnejšega partnerskega sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem, hkrati pa so ugotovili omejevanje strateške svobode delovanja institucij. Podobno ugotavlja WTO (1999, str. 41), da polovico od 80 držav v svetu financirajo vlade 100-odstotno, v 25 % držav pa vlade financirajo od 50 do 99 % proračuna NTO. Države, kjer je ta odstotek državnega financiranja manjši od 25 %, so večinoma turistično zelo razvite države, v katerih je

⁴⁸ V okviru projekta ITIS je STO s posebnim dogovorom z Ministrstvom za gospodarstvo v letu 2001 pripravila dolgoročno strategijo razvoja integralnega turističnega informacijskega sistema.

⁴⁹ Projekt TIPS vključuje informacije za turiste v Sloveniji. Gre za enotni označevalni sistem, npr. pozdravne table ob vstopu v državo, informacijske točke ob avtocestah ipd.

⁵⁰ Raziskava o financiranju NTO v 21. stoletju je bila narejena med 22 članicami ETC od 29 (Leu, 1999).

zasebni sektor dobro organiziran in sposoben financirati pretežni del splošnega (krovnega) tržnega komuniciranja.

V strukturi proračuna je glede na delež zasebnega sektorja pomembno upoštevati dejstvo, da turistično gospodarstvo prispeva velik del sredstev tudi v storitvah, tako da je dejanski delež gospodarstva večji, če k bilančnim prihodkom dodamo še del prispevkov gospodarstva v storitvah. Gre predvsem za popuste pri hotelskih namestitvah in pri letalskih kartah za tuje organizatorje potovanj, agente, novinarje in druge poslovne partnerje.

Tabela 4: Pregled financiranja STO v letih 1996–2002 in načrt za leto 2003

| Prihodki STO v 000 SIT | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | Načrt 2003 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| 1. PRORAČUN STO ZA OSNOVNE DEJAVNOSTI ⁵¹ | 231.894 | 488.200 | 649.500 | 1.142.046 | 1.260.000 | 942.964 | 1.169.439 | 1.177.000 |
| 2. LASTNI PRIHODKI | 26.760 | 20.633 | 39.660 | 46.321 | 55.579 | 68.115 | 156.353 | 107.000 |
| Delež v % | 10,3 | 4,1 | 5,6 | 3,9 | 4,2 | 6,7 | 11,9 | 8,3 |
| 3. PRIHODKI ZA DRUGE PROJEKTE – MG ⁵² | | | | | | | 52.206 | Op. še nedoločeno |
| PRIHODKI SKUPAJ | 258.654 | 508.833 | 689.160 | 1.188.367 | 1.315.579 | 1.011.079 | 1.325.792 | Op. še nedoločeno |

Vir: Center za promocijo turizma Slovenije, 1998, 1999, 2000; STO, 2001, 2002, 2002a, 2003.

Delež lastnih prihodkov STO s strani turističnega gospodarstva⁵³ se je v obdobju od leta 1996 do 2002 gibal med 4 in 12 odstotki (Tabela 4). V zadnjih letih beležimo nekoliko višje odstotke zaradi t. i. pospešene partnerske politike na področju trženja. Turistična ponudba v Sloveniji je sestavljena iz različnih turističnih proizvodov, od katerih vsak turistični proizvod zahteva svoj načrt trženja in ciljne skupine, zato so tudi interesi turističnega gospodarstva pri načrtovanju programa STO zelo različni. STO se je temu dejstvu dobro prilagodila že v osnovnem krovnem programu, določene dejavnosti pa je zasnovala s pogojem partnerske udeležbe v najmanj polovičnem financiranju dejavnosti, kar sovпада tudi s trenutno gospodarsko politiko podjetniškega grozdenja.

⁵¹ Tu mislimo na program dela STO, ki je financiran v obsegu, ki ga določa sprejet državni proračun (postavka STO).

⁵² Gre za financiranje dodatnih projektov STO na podlagi posebnih pogodb s pristojnim ministrstvom.

⁵³ S turističnim gospodarstvom mislimo na tem mestu poleg turističnih podjetij tudi na lokalne in področne turistične organizacije in na druge institucije, ki na nižjih ravneh združujejo javni in zasebni sektor.

Povečanje lastnega deleža prihodkov je določeno z obsegom proračuna, ki je na voljo za izvajanje osnovnega in partnerskega programa, s politiko partnerstva, z interesom partnerjev za skupno trženje ter z učinkovitostjo notranjih procesov organizacije.

Zaradi še vedno prenizkega obsega sredstev za trženje turizma na nacionalni ravni in vedno večjih težnj vlade po partnerskem združevanju STO, ter zaradi doseganja sinergije trženjskih učinkov, smo kot drugi cilj postavili povečanje deleža lastnih prihodkov od turističnega gospodarstva, od drugih strateških partnerjev, od kratkoročnih bančnih naložb ter od posameznih orodij tržnega komuniciranja in posameznih projektov. V okviru kazalnika povečanje lastnih sredstev iz posameznih projektov bodo zaposleni oblikovali osebne cilje v smislu povečanja deleža lastnih prihodkov po projektih in orodjih tržnega komuniciranja. Ob uresničevanju tega cilja je treba upoštevati kakovostno izvajanje storitev, ki se ga ne sme zanemariti ob prizadevanju za čim večji delež lastnih prihodkov.

5.1.2.3. Doseganje podpovprečnega deleža fiksnih stroškov med NTO

Tudi kazalniki tretjega cilja so posredno določeni v okviru prvega finančnega cilja. Delež fiksnih stroškov v celotnem proračunu je odvisen od višine proračuna (delež fiksnih stroškov se manjša z večanjem proračuna pri istem absolutnem obsegu fiksnih stroškov). ETC in WTO občasno analizirata proračune NTO, vendar je treba tovrstne primerjave obravnavati zelo previdno, saj gre pri različnih organizacijah za zelo različno višino proračunov, različna pojmovanja fiksnih stroškov, različne dejavnosti organizacij, različno število predstavništev v tujini, različne stroške delovne sile ipd. Ocenjujemo, da delež fiksnih stroškov ne bi smel presežati 40 % proračuna pri obsegu proračuna nad 10 milijonov evrov. Kazalnik fiksnih stroškov na zaposlenega je treba spremljati zaradi lažje kontrole fiksnih stroškov.

Tabela 5: Delež fiksnih stroškov STO⁵⁴ v letih 1997–2002 in načrt za leto 2003

| Fiksni stroški in zaposleni STO | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | Načrt 2003 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Delež fiksnih stroškov v % | 34,5 | 29,9 | 18,0 | 21,6 | 36,8 | 31,9 | 33,1 ⁵⁵ |
| Fiksni stroški v 000 sit | 175.445 | 206.116 | 214.008 | 281.203 | 369.561 | 385.074 | 424.928 |
| Število zaposlenih | 12 | 18 | 18 | 17 | 19 | 24 | 26 |
| Fiksni stroški na zaposlenega v sit | 14.620 | 11.450 | 11.889 | 16.541 | 19.450 | 16.044 | 16.343 |

Vir: Center za promocijo turizma Slovenije, 1998, 1999, 2000; STO, 2001, 2002, 2002a, 2003.

⁵⁴ Med fiksne stroške so uvrščeni stroški poslovanja centrale in distribucijskega centra v Ljubljani ter stroški predstavništev v tujini, obveznosti preteklih obdobj in rezerve.

⁵⁵ V kolikor bodo v letu 2003 realizirani dodatni projekti ob absolutno enakih sredstvih za fiksne stroške, bo delež teh v naslednjem letu ustrezno manjši.

Z razvojem STO so se povečevali celotni proračun ter znotraj njega fiksni stroški, stroški za trženje in število zaposlenih (glej Tab. 5 na str. 69). Fiksni stroški so se od leta 1997 do 2003 povečali 2,4-krat (število zaposlenih 2,2-krat), celoten proračun pa približno 5,5-krat, kar pomeni, da so se fiksni stroški povečevali proporcionalno manj kot celotni proračun, kar kaže, da je STO poslovala racionalno, upoštevajoč, da je večino trženjskih dejavnosti izvedla z zaposlenimi, ki bremenijo fiksne stroške. Tudi če poenostavljeno primerjamo Slovenijo z drugimi evropskimi državami (Tabela 6), ugotavljamo, da je delež fiksnih stroškov STO v evropskem povprečju. Kazalnik je treba uravnotežiti z drugimi kazalniki finančnega vidika in s kazalniki drugih vidikov poslovanja.

Tabela 6: Delež fiksnih stroškov v strukturi proračunov NTO v letu 1997

| Država | Delež fiksnih stroškov (v %) |
|------------|---------------------------------|
| Avstrija | 45,0 |
| Ciper | 14,1 |
| Danska | 37,0 |
| Francija | 25,0 |
| Hrvaška | 6,9 |
| Irski | 34,8 |
| Izrael | 20,0 |
| Madžarska | 25,0 |
| San Marino | 28,5 |
| Slovenija | 34,5 |
| Španija | 44,7 |
| Švica | 50,1 |

Vir: WTO, 1999, str. 24; Center za promocijo turizma Slovenije, 1998.

Fiksni stroški še ne povedo veliko sami zase o gospodarnem poslovanju, zato jih je treba obravnavati v okviru drugih kazalnikov finančnega in drugih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Potrebno je najti optimalno razmerje med fiksnimi in variabilnimi stroški. Zmanjšanje fiksnih stroškov na račun »outsourcinga« ne pomeni nujno najboljše rešitve, saj se breme fiksnih stroškov prevali na variabilne. STO mora opredeliti ključne dejavnosti (ang. Core Activities) in tiste, ki jih je bolj učinkovito oddati zunanjim izvajalcem.

5.1.2.4. Rast izterjave plačil od naročnikov

Naročniki STO so predvsem turistična podjetja in lokalne turistične organizacije, ki naj bi predstavljali vedno večji delež v skupnih prihodkih iz naslova partnerskih projektov, zato je pomembno, da se plačilo storitev ustrezno pogodbeno zavaruje in izterja v rokih, saj je od uspešne izterjave odvisen tudi rezultat prvega finančnega cilja.

5.1.2.5. Rast proračuna STO iz javnih virov

STO mora ustanovitelju, to je Vladi RS in Ministrstvu za gospodarstvo, predlagati ustrezen proračun za trženje slovenskega turizma na nacionalni ravni. Metode za izračun proračuna so različne, kar smo opisali v poglavju 4.4. Menimo, da je treba obseg proračuna določiti v skladu z načrtovanim obsegom dejavnosti glede na obstoječo pozicijo slovenskega turizma na ciljnih trgih, glede na dejavnosti primerljivih držav in regij, ki so neposredna konkurenca slovenskemu turizmu⁵⁶, in glede na opredeljene strateške cilje slovenskega turizma. Veliko držav pri določanju proračuna neustrezno povzema zneske iz prejšnjih let, ki jih eventualno revalorizirajo s stopnjo rasti stroškov v državi.

Proračunska sredstva vlade za delovanje STO so se v letih od ustanovitve povečala od 1 na približno 6,3 milijonov evrov. Pri tem obsegu lahko STO na področju tržnega komuniciranja deluje le z nekaterimi standardnimi orodji tržnega komuniciranja v omejenem obsegu, v smislu direktne podpore turističnemu gospodarstvu pri trženju (»workshopi«, borze ipd.), organiziranja študijskih potovanj novinarjev, zagotavljanja promocijskega materiala; večjih oglaševalskih dejavnosti pa v tem okviru ni mogoče izpeljati. STO namenja del proračuna za partnerske dejavnosti (t.i. »semenski denar«) na področju trženja in razvoja turističnih proizvodov.

5.1.3. Posredni finančni cilji STO – strateški cilji slovenskega turizma

Posredni finančni cilji se nanašajo na strateške kvantitativne cilje slovenskega turizma, ki jih postavlja ministrstvo, pristojno za turizem, in ki predstavljajo smernice za postavljanje strateških in operativnih ciljev STO (glej Tab. 7 na str. 72).

Gibanje turističnega prometa zahteva širšo kvalitativno in kvantitativno analizo. V magistrskem delu bomo oblikovali uravnoteženi sistem kazalnikov za STO, kazalnike za spremljanje uresničevanja turistične strategije in učinkovitosti turističnih razvojnih procesov pa bodo oblikovali v okviru turistične politike Ministrstva za gospodarstvo v letu 2003 (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002). Tukaj navajamo le ključne kazalnike, ki jih bo STO spremljala.

⁵⁶ Letni proračun STO znaša zadnjih nekaj let približno 5-6 milijonov evrov; države v Evropi namenjajo za trženje turizma na nacionalni ravni od 1 (Estonija) do 200 mio evrov (Grčija). Slovenski proračun za trženje turizma je majhen tudi v primerjavi z evropskimi regijami (npr. regijska turistična organizacija »Voralberg Tourismus« v Zgornji Avstriji ima letni proračun v višini 3 mio evrov, pri čemer ga ne bremenijo predstavništva v tujini; le-ta financira avstrijska turistična organizacija »Österreich Werbung«, ki tudi sicer podpira regionalne organizacije (Zolles, 2002).

STO bo spremljala turistični promet v Sloveniji in v konkurenčnih državah ter kazalnike Ministrstva za gospodarstvo za spremljanje uresničevanja turistične strategije in učinkovitosti turističnih razvojnih procesov. V nadaljevanju podrobno predstavljamo nekatere strateške kvantitativne cilje slovenskega turizma kot posredne strateške cilje STO. Turistične rezultate bomo primerjali s sredstvi za trženje v okviru vidika notranjih procesov.

Tabela 7: Posredni cilji STO – strateški cilji slovenskega turizma

| Posredni cilji STO⁵⁷ | | | |
|--|---|--|---|
| Strateški cilji slovenskega turizma | | | |
| FP1 | Rast turističnega prometa na ciljnih trgih | FP1: Število prenočitev oz. turistov glede na preteklo leto (po državah in turističnih proizvodih oz. regijah) | (Prenočitve oz. turisti v TL / prenočitve oz. turisti v PL) * 100 |
| | | FP1/1: Prihodek iz turizma glede na preteklo leto (po državah in turističnih proizvodih oz. regijah ⁵⁸) | (Prihodek iz turizma v TL / prihodek iz turizma v PL) * 100 |
| | | FP1/2: Obseg potrošnje na turista glede na preteklo leto (po državah in turističnih proizvodih/regijah) | (Potrošnja na turista v TL / potrošnja na turista v PL) * 100 |
| | | FP1/3: Stopnja zasedenosti kapacitet glede na preteklo leto (po vrstah kapacitet) | (Zasedenost kapacitet v TL / zasedenost kapacitet v PL) * 100 |
| FP2 | Povečanje tržnega deleža prenočitev v Evropi | FP2: Tržni delež slovenskega turizma v Evropi (po državah) | (Število tujih prenočitev v Sloveniji / število tujih prenočitev v Evropi) * 100 |
| FP3 | Razvoj turističnega gospodarstva | Kazalniki pristojnega ministrstva | |

LEGENDA:

TL – tekoče leto

PL – predhodno leto

5.1.3.1. Rast turističnega prometa na ciljnih trgih

Rast turističnega prometa je odvisna od večjega števila dejavnikov in STO je le eden izmed njih. Ta cilj je glavni strateški cilj slovenskega turizma, zato ga je STO dolžna spremljati in svoje dejavnosti usmerjati v njegovo realizacijo. Spremljati je treba gibanje turističnih prenočitev, število turistov in prihodek od turizma v skupnem številu in po državah ter po strateško opredeljenih turističnih proizvodih, programih in področjih in zasedenost kapacitet.

⁵⁷ Posredne cilje STO oziroma strateške cilje slovenskega turizma določa pristojno ministrstvo; naloga STO je, da jih spremlja in analizira. Dodatne kazalnike bo oblikovalo pristojno ministrstvo.

⁵⁸ Statistični urad Republike Slovenije trenutno ne razpolaga s temi podatki.

5.1.3.2. Povečanje tržnega deleža prenočitev v Evropi

Analiza tržnega deleža je omejena pri pojasnjevanju vloge NTO na turistični promet, nudi pa koristno metodo spremljanja uspešnosti v primerjavi s konkurenti na ciljnih trgih in tako zagotavlja dragocene diagnostične informacije za strateško načrtovanje (Faulkner, 1997). Zato je tudi to posredni cilj, h kateremu mora stremeti STO ter s svojim delovanjem prispevati k ohranjanju stalnih gostov in pridobivanju novih. Smiselno je določiti tržne deleže za posamezna tržišča ali za posamezne turistične proizvode in jih primerjati s konkurenti.

5.1.3.3. Razvoj turističnega gospodarstva

Poslanstvo STO je pomagati slovenskemu turističnemu gospodarstvu pri trženju, zato je posredni cilj STO tudi gospodarski razvoj turizma, ki je pogoj uspešnega trženja. Uresničevanje razvoja turističnega gospodarstva v skladu s strategijo razvoja turizma bo spremljalo Ministrstvo za gospodarstvo na osnovi posebnih kazalnikov.

5.2. Vidik poslovanja s strankami

5.2.1. Opredelitev vidika poslovanja s strankami

Pomembnost vidika poslovanja s strankami pojasnjuje koncept trženja, ki pravi, da se mora trženje osredotočiti na izpolnjevanje kupčevih zahtev in na konkurenčno pozicioniranje (WTO, 1999b, str. 161). Gre za vprašanje, kako naj nastopamo do naših strank, da bomo dosegli zastavljeno vizijo⁵⁹.

Czarnecky (1999, str. 131) navaja, da je upravljanje z zadovoljstvom strank povezovanje zunanjega sveta s proizvodi in storitvami organizacije. Merjenje odnosov s kupci je niz procesov, ki zbirajo informacije o tem, kako pretekli, sedanji in prihodnji kupci zaznavajo proizvod oziroma storitev. Ključ za spremljanje skupne uspešnosti podjetja je analiza razkoraka med pričakovani kupcev in uspešnostjo poslovanja podjetja, ki predstavlja »nezadovoljstvo« s proizvodom ali storitvijo. In ravno ugotavljanje razkorakov je priložnost za izboljšanje poslovanja in zadovoljstva kupcev. Zadovoljstvo kupca tako postane kazalnik za napovedovanje rasti prihodka in tržnega deleža.

⁵⁹ Koncept trženja pojasnjuje, da vse dejavnosti v organizaciji sproža želja po zadovoljevanju potreb strank (McDonald, 1999, str. 4).

Tudi osnovni model katerega koli managementa celovite kakovosti izhaja iz teorije Shewharta in Deminga, ki trdita, da kakovost določa kupec. Zato morajo tudi cilji na področju kakovosti temeljiti na informacijah, ki jih organizacije prejmejo od kupca (Stamatis, 2001, str. 33). Pri poslovanju s strankami managerji opredelijo segmente strank in tržne segmente ter kazalnike uspešnosti poslovne enote. Opredeljevanje ponudb, ki jih bo organizacija ponudila strankam, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami.

Kaplan in Norton (2000, str. 78) navajata naslednje pretežno splošne kazalnike:

- tržni delež,
- ohranjanje strank,
- pridobivanje novih strank,
- zadovoljstvo strank,
- donosnost strank.

Drugi tip kazalnikov so gibalna uspešnosti, ki povedo, kaj mora podjetje storiti, da si zagotovi visoko stopnjo zadovoljstva, ohranjanja oziroma pridobivanja strank in tržnega deleža.

Stamatis⁶⁰ (2001, str. 70) poudarja, da ne smemo enačiti zadovoljstva kupcev z njihovo zvestobo. Zadovoljstvo je nujen, vendar ne zadosten element za zvestobo, kar kaže na potrebno pozornost pri merjenju zadovoljstva kupcev. Cilji pri merjenju zadovoljstva so po njegovem naslednji:

- razumeti pričakovanja in zahteve vseh kupcev;
- opredeliti, kako dobro organizacija in konkurenti razumejo pričakovanja in zahteve kupcev;
- ustrezno razviti standarde storitev in proizvodov;
- raziskati trende in ukrepati v določenih časovnih intervalih;
- določiti prioritete in standarde za oceno, kako dobro je organizacija uresničila cilje.

Za opredelitev zadovoljstva strank je treba izpolniti dva pogoja: zagotoviti usposobljenost in znanje ljudi ter kakovostne podatkovne podlage (identifikacija stranke, integrirane zbirke podatkov, kakovost informacijske podpore in zagotavljanje kakovostnih podatkovnih »inputov«).

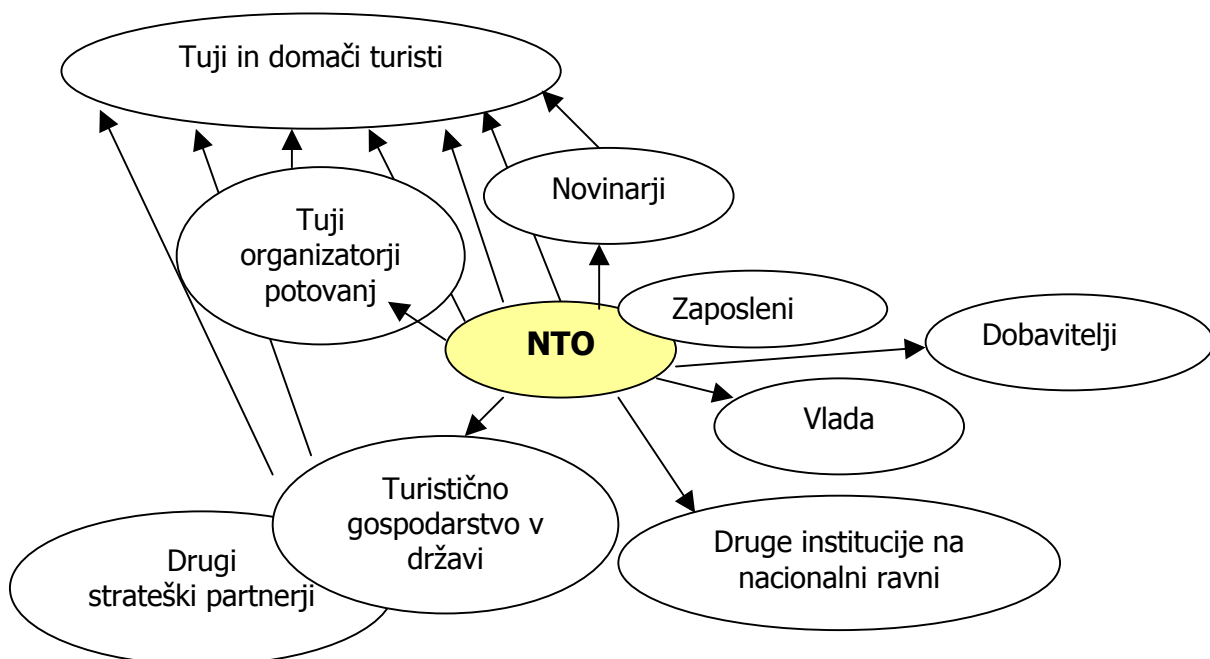
⁶⁰ D. H. Stamatis je zagovornik metodologije šestih sigem (ang. Six Sigma Methodology), katere namen je temeljito povečati zadovoljstvo kupca z izboljšanjem procesov organizacije.

5.2.2. Kazalniki za vidik strank za STO

Pomembnejše ciljne skupine NTO so obstoječi in potencialni turisti, turistično in drugo gospodarstvo, mediji, ustanovitelji in zaposleni (Slika 15). NTO na nekatere ciljne skupine deluje neposredno, na druge pa posredno in neposredno.

STO ima različne ciljne skupine: tuji in domači turisti, slovensko turistično gospodarstvo in drugo gospodarstvo, drugi strateški partnerji (Turistična Zveza Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Nacionalno turistično združenje, Urad vlade za informiranje, izobraževalne institucije ipd.), domači in tuji mediji, tuji organizatorji potovanj, domači in tuji dobavitelji, država kot lastnik in upravljalec zavoda in zaposleni. STO razvija integralni turistični informacijski sistem, ki bo omogočil oblikovanje zbirk podatkov in tako vzpostavil pogoje za kakovostno upravljanje odnosov s strankami. Zbirke podatkov za turiste so pomembne pri vrednotenju trženjskih dejavnosti na podlagi posebnih vzročnih raziskav.

Slika 15: Temeljne ciljne skupine NTO



Zadovoljstvo strank je izredno pomembno za uspešnost poslovanja zavoda, prav tako tudi vidik poslovanja s strankami v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov »STO Scorecard«. Smiselno bi bilo določiti skupino, ki pripravi poseben projekt merjenja zadovoljstva strank (ang. Customer Satisfaction Measurement – CSM), ki bo določal strategije zbiranja in analiziranja podatkov ter implementacijo ključnih sprememb v centrali STO in distribucijskem centru v Ljubljani ter v treh predstavništvi v tujini.

Tabela 8: Strateški cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami STO

| II. Poslovanje s strankami | | | |
|--|--|---|---|
| <i>Strateška usmeritev: Zadovoljni turisti in partnerji</i> | | | |
| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis |
| S1 | Povečanje kakovosti informiranja turistov | S1: Hitrost in kakovost odzivnosti na povpraševanja v enotah STO (v centrali, DC, PVT in IU) | Raziskava skritega gosta v vseh enotah STO (hitrost in kakovost odzivnosti); primerjava s povprečno oceno tujih NTO (ocena od 1 do 5). |
| | | S1/1: Zadovoljstvo turistov s turističnimi informacijami (publikacije, spletne strani ipd.) | Triletna poletna anketa tujih gostov ⁶¹ (določeno vprašanje: delež ocen s 4 in 5 – zelo pozitivno; SURS); občasne druge ankete turistov. |
| | | S1/2: Število pritožb | (Število pritožb v TL / število pritožb v PL) * 100 |
| S2 | Povečanje kakovosti storitev za STG in krepitev partnerstva | S2: Zadovoljstvo STG s temeljnimi področji dela STO (načrtovanje, partnerstvo, orodja TK, publikacije, spletne strani, raziskave, informacijski sistem, izobraževanja, posebni projekti) | Raziskava zadovoljstva STG (letna anketa, posamične ankete, zapisi usklajevalnih srečanj, prisotnosti); ocena od 1 do 5. |
| S3 | Povečanje kakovosti storitev za strateške partnerje | S3: Zadovoljstvo drugih organizacij na nacionalni ravni | Raziskava zadovoljstva strateških partnerjev (anketa ali zapis usklajevalnih srečanj); ocena od 1 do 5. |
| | | S3/1: Rast števila strateških partnerjev, ki sodelujejo s STO | (Število strateških partnerjev v TL / število strateških partnerjev v PL) * 100 |
| S4 | Povečanje ugleda STO v domači javnosti | S4: Analiza publicitete | Analiza publicitete⁶² (rast števila objav, delež pozitivnih člankov) |
| | | S4/1: Nacionalna in mednarodna priznanja | Nacionalna in mednarodna priznanja (število nagrad) |
| S5 | Povečanje zadovoljstva ustanoviteljev | S5: Realizacija sklepov upravnega in nadzornega odbora | Analiza sej upravnega in nadzornega odbora (delež realiziranih sklepov) |

LEGENDA:

DC – distribucijski center

PVT – predstavništva v tujini

IU – informativni uradi

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

TL – tekoče leto

PL – predhodno leto

STG – slovensko turistično gospodarstvo

TK – tržno komuniciranje

⁶¹ Splošne informacije so vrednotili Nemci, Italijani in Avstrijci, predvsem na lokalni ravni. Za pridobitev ustreznih rezultatov, ki bi jih lahko vezali na dejavnosti STO, so potrebna bolj specifična vprašanja ankete. Podrobno o metodologijah zbiranja turističnih podatkov glej WTO, 1999a.

⁶² STO bo vzpostavila analiziranje objav glede pospeševanja prodaje domačim turistom (merjenje vrednostnega obsega »klippinga«) ter analiziranje publicitete o delovanju in ugledu institucije.

Za uspešno merjenje zadovoljstva strank je treba določiti cilje in kazalnike za vsako skupino strank STO, osredotočiti se je treba na razkorake med poslovanjem in pričakovanjem strank, ključna je uporaba standardnih procesov pridobivanja podatkov, določitev standardov uporabe povratnih informacij strank ter povezava podatkov o zadovoljstvu strank s STO.

Strateška usmeritev STO za vidik poslovanja s strankami je osredotočenost na ciljne skupine, turiste in partnerje, ter zagotavljanje njihovega zadovoljstva. Strateške cilje navajamo v Tabeli 8 (str. 76), podrobneje pa jih opišemo v nadaljevanju.

5.2.2.1. Povečanje kakovosti informiranja turistov

Za doseganje zadovoljstva turistov je pomembno hitro posredovanje kakovostnih informacij oziroma promocijskih materialov konkretnim strankam. STO mora zagotoviti ustrezno odzivnost na povpraševanja, ki je lahko v obliki tiskanih medijev (dopisi, faksi), elektronskih medijev (elektronska pošta), preko telefona ali osebno v vseh organizacijskih enotah STO.

Z anketo skritega gosta bo STO preverjala hitrost in kakovost odgovorov enot znotraj STO in v tujih NTO. Prav tako bo ugotavljala kakovost prospektov, spletnih strani in drugih promocijskih informativnih elementov kot glavnih medijev informacij za tuje turiste, in sicer s kazalniki notranjih poslovnih procesov.

Zadovoljstvo turistov z informacijami meri Statistični urad Republike Slovenije vsake tri leta v poletni sezoni. Zaradi potreb po rezultatih anket tudi v zimskem času bo STO izvedla podobno anketo še za zimsko obdobje. STO bo spremljala tudi število pritožb turistov in partnerjev.

5.2.2.2. Povečanje kakovosti storitev za STG in krepitev partnerstva

Iz poslanstva STO izhaja, da je temeljna naloga zavoda, da pomaga turističnemu gospodarstvu pri trženju turizma tako, da kakovostno načrtuje in izvaja trženjske dejavnosti, da vključuje turistično gospodarstvo v proces načrtovanja in izvajanja programa, da zagotavlja podatke o trgih in turističnih proizvodih ter informacije za tuje turiste. Zato je izredno pomembno, da STO meri zadovoljstvo svojih partnerjev, da lahko ukrepa in izboljša svoje storitve. STO bo merila stopnjo zadovoljstva z letno anketo in z anketo pri izvajanju posameznih dejavnosti ter z izpolnjevanjem drugega finančnega cilja, to je v večanju deleža lastnih prihodkov iz turističnega gospodarstva.

5.2.2.3. Povečanje kakovosti storitev za strateške partnerje

Pomembno je tudi zadovoljstvo drugih strateških partnerjev z delom STO, saj s skupnimi akcijami tržnega komuniciranja nastaja sinergija, ki zvišuje učinke komuniciranja in prepoznavnost Slovenije kot države. Kazalnik zadovoljstva strateških partnerjev se kaže tudi v izpolnjevanju drugega finančnega cilja, to je v večanju deleža lastnih prihodkov od strateških partnerjev.

5.2.2.4. Povečanje ugleda STO v domači javnosti

Strateški cilj STO kot pretežno proračunskega porabnika je povečati ugled STO v javnosti in upravičiti zaupanje ustanoviteljev. Domači mediji imajo pomembno vlogo pri spremljanju dejavnosti STO, saj lahko pomagajo doseči večji pomen turizma v vladi in v splošni javnosti, hkrati pa je publiciteta v domačih medijih pomembna za razvoj domačega turizma. STO bo analizirala publiciteto, spremljala število objav in naravnost člankov.

5.2.2.5. Povečanje zadovoljstva ustanoviteljev

Ustanovitelji so najpomembnejša ciljna skupina, saj odrejajo delovanje in financiranje institucije in preko nje pospeševanje turizma na nacionalni ravni. Od STO pričakujejo uspešno alokacijo javnih sredstev, zato mora STO zagotavljati transparentno poslovanje in merjenje uspešnosti dela. STO bo merila realizacijo sklepov upravnih in nadzornih odborov in tako poročala o izpolnjevanju zahtev ustanovitelja.

5.3. Notranji poslovni procesi

5.3.1. Opredelitev vidika notranjih poslovnih procesov

Organizacija mora znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, tudi nove, po katerih se mora odlikovati in ki bodo zagotavljali stranke in izpolnitev pričakovanj lastnikov. Proces inovacij pri ustvarjanju vrednosti lahko pomeni večjo uspešnost organizacije v prihodnosti kot kratkoročni cikli učinkovitega obvladovanja posameznih operacij. Kaplan in Norton (2000, str. 105) opisujeta model verige vrednosti, ki vsebuje tri poglobitne procese:

- proces inovacij (raziskovanje potreb strank in oblikovanje oziroma razvoj proizvodov/storitev);
- operativni proces (proizvajanje proizvodov/storitev in dostava strankam);
- proces poprodajnih storitev.

Organizacije danes črpajo svoje konkurenčne prednosti iz nepretrganega toka inovativnih izdelkov in storitev, zato postaja proces raziskav in razvoja pomemben člen v verigi poslovanja. V operativnem procesu in procesu poprodajnih storitev so vedno pomembnejši kazalniki kakovosti, časovnih ciklov in stroškov operativnih procesov.

5.3.2. Kazalniki notranjih poslovnih procesov za STO

Strateška usmeritev STO za vidik notranjih poslovnih procesov je učinkovito trženje. Strateški cilji STO za vidik notranjih poslovnih procesov so učinkovito tržno komuniciranje, učinkovit informacijski sistem, zagotavljanje informacij za odločanje in učinkoviti notranji procesi. STO mora organizirati poslovne procese tako, da bo kljub omejitvam proračuna dovoljeval učinkovito izvedbo trženjskih dejavnosti.

Vidik notranjih procesov sestavlja splet kazalnikov učinkovitosti organizacijske dejavnosti, ki je nujen, toda ne zadostni pogoj za uspešno trženje, ter kazalnikov za vrednotenje trženjskih dejavnosti na treh ravneh (spremljanje turistične uspešnosti, posebne vzročne študije in vrednotenje orodij tržnega komuniciranja). To pomeni, da je za dolgoročno uspešno trženje treba uravnotežiti vidik notranjih procesov s finančnim vidikom ter vidikom strank in učenja. Posamezne dejavnosti je treba z vidika notranjega vrednotenja preučiti glede izvajanja kakovosti storitve, partnerskega sodelovanja in zadovoljstva partnerjev z načrtovanjem in izvajanjem trženjskih dejavnosti. STO mora spremljati vse dejavnosti v okviru notranjih poslovnih procesov (npr. statistika števila borz, prisotnih na bozah ipd.), analizirati vzročnost za posamezna orodja ali celovite kampanje pa takrat, ko so koristi merjenja večje od njegovih stroškov. V tabeli »STO Scorecard« so zajeti le najpomembnejši kazalniki spremljanja in merjenja uspešnosti, ostali kazalniki so predmet osebnih ciljev zaposlenih, ki bodo vsebovali tudi finančne kazalnike in kazalnike za vidik strank, tako da bo možno celovito upravljanje področja. Strateške cilje in kazalnike STO prikazujemo v Tabeli 9 na str. 80.

5.3.2.1. Zagotavljanje učinkovitega tržnega komuniciranja

Učinkovitost tržnega komuniciranja je največkrat pod drobnogledom tistih, ki spremljajo poslovanje NTO. Za doseg tega strateškega cilja bo STO v skladu z modelom vrednotenja trženja spremljala turistični promet po ciljnih trgih, uspešnost tržnega komuniciranja s spremljanjem takojšnjih odgovorov ciljnih skupin na posamezno dejavnost, izvajala analize vzročnosti ter analize stroškov in koristi posameznega orodja tržnega komuniciranja. Vsaka raven tržnega komuniciranja zahteva drugačne kvantitativne in kvalitativne tehnike merjenja.

Tabela 9: Strateški cilji in kazalniki za vidik notranjih poslovnih procesov STO

| III. Notranji poslovni procesi | | | |
|--|---|---|---|
| Strateška usmeritev: Učinkovito trženje | | | |
| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis |
| P1 | Zagotavljanje učinkovitega tržnega komuniciranja | P1: Povečanje turističnega prometa, povečanje prepoznavnosti, razširitev sezone in geografske porazdelitve ipd., glede na investicije v tržno komuniciranje (ROI). | Študije vpliva trženja oz. tržnega komuniciranja na turistični promet (osnovne in posebne vzročne študije) |
| | OGLAŠEVANJE | P1/1: Stopnja odzivnosti na oglaševanje (po državah); strokovni mediji, mediji za splošno javnost | Število vrnjenih kuponov oziroma klicev / doseg bralcev |
| | | P1/2: Strošek na povpraševanje | Vrednost oglasa / število povpraševanj |
| | | P1/3: Delež pokrivanja odhodkov oglaševanja s prihodki oglaševanja glede na preteklo leto | Delež pokrivanja odhodkov oglaševanja s prihodki glede na preteklo leto |
| | PR | P1/4: Rast obsega publicitete (po državah) | (Vrednost objav v TL / vrednost objav v PL) * 100; analiza objav. |
| | | P1/5: Vrednostni obseg publicitete glede na vložena sredstva v PR (po državah) | (Vrednost objav po državah v TL / sredstva po državah za PR v PL) * 100 |
| | | P1/6: Delež pokrivanja odhodkov PR s prihodki PR glede na preteklo leto | Delež pokrivanja odhodkov PR s prihodki glede na preteklo leto |
| | BORZE IN SEJMI | P1/7: Rast števila poslovnih stikov in sklenjenih poslov | Število poslovnih stikov in sklenjenih poslov glede na PL (Letna anketa STG) |
| | | P1/8: Delež pokrivanja odhodkov borz in sejmov s prihodki borz in sejmov glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov borz in sejmov s prihodki v TL / delež pokrivanja odhodkov borz in sejmov s prihodki v PL) * 100 |
| | POSPEŠEVANJE PRODAJE | P1/9: Število novih tujih agencij / programov s slovensko turistično ponudbo | Število novih tujih agencij / programov s slovensko turistično ponudbo |
| | | P1/10: Število strani slovenske turistične ponudbe v tujih katalogih | (Število strani slovenske ponudbe v tujih katalogih v TL / število strani slovenske ponudbe v tujih katalogih v PL) * 100 |
| | | P1/11: Delež pokrivanja odhodkov pospeševanja prodaje s prihodki pospeševanja Prodaje glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov za pospeševanje prodaje s prihodki v TL / delež pokrivanja odhodkov za pospeševanje prodaje s prihodki v PL) * 100 |
| | PROSPEKTI | P1/12: Stopnja odzivnosti na prospekte (po vrstah prospektov) | Število prejetih odgovornih kartic glede na število razdeljenih prospektov; stroški na povpraševanje. |
| | | P1/13: Strošek na izdan prospekt | (Stroški produkcije prospektov na izdan prospekt v TL / stroški produkcije prospektov na izdan prospekt v PL) * 100 |

Nadaljevanje Tabele 9

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis |
|-----------------|---|---|---|
| | | P1/14: Delež pokrivanja odhodkov prospektov s prihodki prospektov glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov prospektov s prihodki v TL / delež pokrivanja odhodkov prospektov s prihodki v PL) * 100 |
| | DIREKTNA POŠTA | P1/15: Stopnja odziva na direktno pošto | Število odgovorov na direktno pošto |
| | DRUGI PROJEKTI | P1/16: Delež pokrivanja odhodkov drugih projektov s prihodki drugih projektov glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov drugih projektov s prihodki v TL / delež pokrivanja odhodkov drugih projektov s prihodki v PL) * 100 |
| P2 | Zagotavljanje učinkovitega informacijskega sistema | P2: Kakovost spletnih strani (popularnost portala) | Raziskava o kakovosti spletnih strani; primerjava z NTO-ji |
| | | P2/1: Uvrstitev na mednarodnih iskalnikih | Uvrstitev na mednarodnih iskalnikih |
| | | P2/2: Število obiskov na spletnih straneh | »Log-file« analize |
| | | P2/3: Stopnja zadovoljstva zaposlenih z internim informacijskim sistemom | Raziskava (anketa zadovoljstva zaposlenih, ocena od 1 do 5) |
| | | P2/4: Stopnja uresničevanja strategije Integralnega Turističnega Informacijskega sistema | (Število načrtovanih projektov / število realiziranih projektov) * 100 |
| P3 | Zagotavljanje informacij za odločanje | P3: Količina posredovanih informacij za podporo odločanju | (Število posredovanih informacij (časopis, e-pošta, dopis, objave na spletnih straneh) v TL / število v PL)) * 100 |
| P4 | Izboljšanje notranjih procesov | P4: Mnenje redne revizije | Pozitivno – P / negativno – N; (število ugotovljenih nepravilnosti v TL / število pregledanih zadev v TL) * 100 |
| | | P4/1: Delež realiziranih priporočil računskega sodišča, nadzornih organov | (Število realiziranih priporočil v TL / število priporočil v TL) * 100 |

LEGENDA:

ROI – »Return on Investment«

PR – odnosi z javnostmi

TL – tekoče leto

PL – predhodno leto

STG – slovensko turistično gospodarstvo (tu mislimo tudi vse lokalne, regionalne in področne turistične organizacije, ki delujejo za turistično gospodarstvo)

Glede na velikost STO, obseg njenega proračuna in izvajanje dejavnosti na večjem številu trgov ni smiselno, razen izjemoma, izvajati posebne vzročne raziskave, kot so študije konverzije ali zasledovanja, s katerimi bi dokazovali vpliv trženja NTO na turistični promet. Je pa smiselno uporabiti metodologije teh študij pri vrsti posebnih dejavnosti in izračunati ROI posameznega orodja tržnega komuniciranja glede na vložena sredstva, kjer bi bilo to glede na stroške upravičeno. Pri izbiri kazalnikov nas

vodi prepričanje, da mora biti korist merjenja večja, kot so stroški⁶³ merjenja. Problemi, ki se pojavijo pri vrednotenju orodij tržnega komuniciranja, so predvsem, da je težko ločiti vpliv enega orodja tržnega komuniciranja od drugih, ker zadovoljujejo iste cilje. S študijami vzročnosti na podlagi natančno strukturiranih vprašalnikov problem deloma rešimo, vendar ne v celoti. STO bo izdelala letni načrt in cilje vrednotenja trženja na osnovi izvedbenega programa dela STO.

V nadaljevanju prikazujemo proces vrednotenja orodij tržnega komuniciranja in cilje STO po pomembnejših orodjih tržnega komuniciranja, ki bodo osnova za določitev osebnih ciljev vodij področij.

5.3.2.1.1. Oglaševanje

Cilji STO na področju oglaševanja so kratkoročni cilji spodbujanja k povpraševanju in vodijo k zadovoljevanju strateškega cilja povečanja prepoznavnosti Slovenije kot turistične države. Če je možno, STO spodbuja partnersko oglaševanje zaradi združevanja sredstev in doseganja sinergije učinkov tržnega komuniciranja. Glede na nizek proračun STO trenutno ne izvaja večjih oglaševalskih kampanj. Oglasi so usmerjeni predvsem v doseganje tujih organizatorjev potovanj.

Pri predhodnem preizkušanju kreativnosti oglasov se je smotrno posvetovati s skupino strokovnjakov (poglobljeni intervjuji ali fokusirane skupine). Za večino oglasov je smiselno dodati kupon ali brezplačno telefonsko številko, da lahko spremljamo odziv po vrsti medija, ugotavljamo določene značilnosti potencialnih turistov, posredujemo potencialnim turistom nadaljnje informacije, ugotavljamo strošek na enoto povpraševanja in ustvarimo zbirke podatkov. Ob bistveno večjem obsegu oglaševanja, mogoče v sodelovanju s strateškimi partnerji, zainteresiranimi za promocijo Slovenije kot države, bi bilo smiselno izvajati študije konverzije in zasledovanja.

5.3.2.1.2. Odnosi z javnostmi

Cilj STO na področju odnosov z javnostmi je doseganje čim večjega obsega pozitivne publicitete o slovenski turistični ponudbi, kar merimo z obsegom objav (ang. Klipping), ki ga ovrednotimo. Publiciteta je najcenejša in hkrati najučinkovitejša dejavnost tržnega komuniciranja. Dopolnjuje dejavnosti oglaševanja in povečuje verodostojnost informacij. Zaradi ugodnega razmerja med stroški in koristmi tega orodja ga intenzivno uporabljajo predvsem NTO z nizkim obsegom proračuna.

⁶³ Najvišji znesek za vrednotenje trženja kake NTO v letu 2001 je pol milijona evrov, kar je več, kot je znašal celoten znesek za oglaševanje STO v letu 2001 (Seaton in Mathews, 2002; STO, 2002).

STO mora spremljati število študijskih obiskov, tiskovnih konferenc in poslanih sporočil po posameznih trgih, prav tako je treba ovrednotiti medijski prostor (oziroma čas) z objektivno vsebinsko analizo, v kateri se točkuje pokritost glede na doseganje strateških ciljev organizacije. Medijsko pokritost bi bilo smiselno primerjati z vloženimi sredstvi v PR.

5.3.2.1.3. Borze

Cilji STO na področju turističnih borz so zagotoviti pogoje za delo partnerjev na borzi, spodbujanje organizatorjev potovanj, da uvrstijo Slovenijo v svoje programe ter zagotoviti pogoje za povečanje prepoznavnosti Slovenije in njenih turističnih proizvodov in področij pri tujih organizatorjih potovanj, medijih in širši javnosti.

STO mora spremljati število slovenskih ponudnikov na borzi (število podjetij in institucij), publiciteto in število poslovnih kontaktov. Na podlagi ankete slovenskih udeležencev STO ugotovi število poslovnih stikov in sklenjenih poslov ter stopnjo zadovoljstva partnerjev. Nastop na borzi zahteva celovito kvalitativno poročilo o uspešnosti nastopa, z vsemi posrednimi učinki nastopa, z oceno organizatorjev borze in napovedjo smiselnosti sodelovanja na borzi v prihodnjem letu.

5.3.2.1.4. Sejmi

Cilj STO na področju predstavitve slovenske turistične ponudbe na splošnih sejmih je spodbuditi obiskovalce k odločitvi o obisku destinacije. STO mora spremljati podatke o številu obiskovalcev in povpraševanju. Smiselno bi bilo uporabiti metodologijo študije konverzije in izvajati anketo med obiskovalci, na podlagi katere bi pridobili podatke o potencialnih turistih, ki bi jih v določenem času po sejmu ponovno vprašali o njihovi dejanski odločitvi glede obiska destinacije.

5.3.2.1.5. Pospeševanje prodaje

Cilj STO na področju pospeševanja prodaje je spodbuditi interes tujih organizatorjev potovanj za uvrstitev Slovenije v svoje programe ter tako posredno vplivati na povečanje organizirane prodaje slovenske turistične ponudbe. STO mora spremljati število stikov s tujimi organizatorji potovanj, število študijskih obiskov v Sloveniji in število udeleženih tujih organizatorjev potovanj na delavnicah. Prav tako mora STO meriti stopnjo zadovoljstva organizatorjev potovanj, spremljati število novih tujih organizatorjev potovanj s slovensko turistično ponudbo in število strani slovenske turistične ponudbe v tujih katalogih. Organizacija in izvedba slovenske turistične borze kot osrednjega dogodka na področju pospeševanja prodaje STO pa zahteva poleg podatkov o prisotnosti tujih organizatorjev potovanj, novinarjev in domačih

ponudnikov tudi kvalitativno analizo uspešnosti nastopa (doseganje strateških ciljev, prioritet, pomembnost partnerjev, stopnja zadovoljstva udeležencev, stroški na udeležene organizatorja potovanj, publiciteta ipd.). Pomemben kazalnik je obseg prodaje slovenske turistične ponudbe s strani tujih organizatorjev potovanj in turističnih agencij, za kar je težko pridobiti podatke.

5.3.2.1.6. Promocijski informativni material

Cilji STO na področju izdajanja promocijskega materiala so spodbujanje k povpraševanju ter vodijo k povečanju prepoznavnosti Slovenije in njenih turističnih proizvodov in področij. STO zagotavlja splošno, krovno raven promocijskega informativnega materiala ter spodbuja nastajanje publikacij na ravneh turističnih področij in proizvodov v okviru celostne podobe slovenskega turizma.

STO mora spremljati vrste, naklade in distribucijo posameznih publikacij ter izračunati strošek izdane in distribuirane brošure. V nekatere publikacije so vpete odgovorne kartice, na podlagi katerih prejemniki brošure lahko naročijo dodatne brošure, hkrati pa lahko na podlagi odgovorov STO oblikuje zbirke podatkov in ugotovi značilnosti potencialnih turistov. S številom prejetih kartic merimi odzivnost glede na vrste distribuiranih publikacij ter strošek prospektov na respondenta.

Ob bistveno večjem proračunu STO bi bilo smiselno občasno izvesti študijo konverzije, ob danem obsegu pa to glede na visoke vstopne stroške ne bi bilo upravičeno. Smiselno pa je izvesti predhodno in naknadno testiranje kreativne in vsebinske zasnove publikacije s strani turističnega gospodarstva, turistov v Sloveniji, projektnega tima zaposlenih na STO ter zunanjih strokovnih svetovalcev.

5.3.2.2. Zagotavljanje učinkovitega informacijskega sistema

Cilji STO na področju informacijskega sistema so informirati turiste o ponudbi Slovenije, kar vodi k povečevanju prepoznavnosti Slovenije in spodbujati interes za obisk Slovenije. Orodje so spletne strani. STO je leta 2001 sprejela strategijo razvoja integralnega turističnega informacijskega sistema, ki se uresničuje z izvedbo letnih projektov. V letu 2003 bo STO dobila nov informacijski portal.

Vrednotenje spletnih strani poteka na osnovi kvalitativnih ocen zunanjih strokovnjakov, spletne ankete ter obiska strani. STO mora meriti učinkovitost spletnih strani, in sicer dostopnost spletnih strani, navigacije, vizualno privlačnost strani, vsebine informacij in kasneje preko študije konverzije vpliv na odločanje turistov. Smiselna bi bila primerjava stroškov vzpostavitve sistema s podobnimi institucijami.

Pomemben kazalnik je stopnja zadovoljstva zaposlenih z internim informacijskim sistemom.

5.3.2.3. Zagotavljanje informacij za odločanje

Drugi cilj integralnega turističnega informacijskega sistema je zagotavljanje informacij za odločanje za javni in zasebni sektor na področju trženja turizma in managementa v turizmu v Sloveniji, in sicer z vzpostavitvijo mreže slovenskih ponudnikov, ki bodo zagotavljali kakovostne informacije, ter analitično raziskovalno dejavnostjo STO. STO meri učinkovitost posredovanja informacij s številom redno posredovanih sporočil uporabnikom preko raznih medijev, urejenostjo in kakovostjo intranet strani za uporabnike ter s stopnjo zadovoljstva uporabnikov.

Zaposleni na STO so povezani v interno komunikacijsko mrežo, obstaja intranet, kjer so objavljeni vsi akti, poročila, načrti, dejavnosti ipd. Zaposleni skrbijo za pretok informacij. Še vedno pa niso zadostno urejene zbirke podatkov partnerjev in turistov, kar je osnova za učinkovito upravljanje odnosov s strankami.

5.3.2.4. Izboljšanje notranjih procesov

Delo STO spremlja strokovni svet, nadzorujeta pa upravni odbor in nadzorni odbor. Kot javni gospodarski zavod je STO predmet letne redne revizije, in glede na 67. člen Zakona o javnih gospodarskih službah je treba ugotavljati še namenskost, učinkovitost in racionalnost uporabe proračunskih sredstev. Ugotovitve in priporočila, ki jih podajo navedeni organi, je STO dolžna čim prej in čim bolj kakovostno izvršiti, zato je eden od kazalnikov tudi delež izvršenih revizijskih priporočil.

Pomemben kazalnik je mnenje redne revizije o poslovanju STO in število ugotovljenih napak pri pregledu poslovanja. STO je javni zavod, vedno tudi na očeh javnosti, financiran pretežno iz proračunskega denarja, zato je posebej pomembno, da so postopki izvajanja dejavnosti pravilni.

5.4. Učenje in rast

5.4.1. Opredelitev vidika učenja in rasti

Pri vidiku učenja in rasti gre za usmerjanje potencialov organizacije in rast, da bo organizacija dosegla zastavljeno vizijo. Učenje in rast v organizaciji izhajata iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Za zagotavljanje dolgoročne rasti in izboljšav

mora organizacija vlagati v razvoj zaposlenih, izboljšanje informacijske infrastrukture in sistemov ter uskladiti postopke dela v organizaciji (Kaplan in Norton, 2000).

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo organizaciji infrastrukturo za doseganje ciljev, ki jih je organizacija opredelila v prvih treh vidikih oziroma so gibalo za doseg te ciljev. Kaplan in Norton (2000) navajata tri glavne kategorije vidika učenja in rasti, ki jih opisujemo v nadaljevanju:

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivost informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost, usklajevanje.

V informacijski dobi se pojavi nova managerska filozofija o prispevku zaposlenih k uspešnosti organizacije. Večina rutinskega dela je avtomatiziranega, razvijajo se napredni informacijski sistemi in komunikacije. Procesni se morajo izboljševati pri zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam. Zaposleni, ki so v stiku s strankami, morajo poznati njihove potrebe in ponudbo svoje organizacije. Kaplan in Norton (2000, str. 138) navajata tri ključne kazalnike uspešnosti zaposlenih:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih je gibalno drugih dveh kazalnikov – ohranjanja in produktivnosti zaposlenih – in je pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Zadovoljni zaposleni imajo tudi zadovoljne stranke, kar je še posebej pomembno za storitvene organizacije. Organizacije merijo zadovoljstvo zaposlenih s periodično raziskavo, ki praviloma vključuje merila, kot so vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljeno delo, spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje spodbud, podpora skupnih služb in splošno zadovoljstvo s podjetjem. Ohranjanje zaposlenih se meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih. Organizacije zadržijo tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes in v te zaposlene dolgoročno vlagajo. Zaposleni, ki ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote organizacije, poznavanje procesov organizacije in rahločutnost za potrebe strank. Produktivnost zaposlenih merimo s povečevanjem usposobljenosti zaposlenih in njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Najpreprostejši kazalnik so prihodki na zaposlenega, ki ga lahko uporabljamo kot diagnostično orodje, če se notranja struktura poslovanja bistveno ne spremeni, kot v primeru, ko organizacija svojo delovno silo nadomesti z zunanjimi dobavitelji. Organizacija se mora na osnovi primerjave zmožnosti notranjih storitev z zmožnostmi

zunanjih dobaviteljev odločiti, ali je za dolgoročno strategijo smiselno naročanje storitev zunaj organizacije.

Na področju usposabljanja zaposlenih je pomemben kazalnik zasedenost strateških delovnih mest, ki primerja število zaposlenih, ki so usposobljeni za posebna strateška delovna mesta, s pričakovanimi potrebami v organizaciji. V organizacijah zaradi nenehnega razvoja in sprememb pogosto obstaja vrzel med prihodnjimi potrebami in trenutno usposobljenostjo zaposlenih.

Zmogljivost informacijskih sistemov je mogoče meriti s tem, koliko natančnih, ključnih informacij o strankah in notranjih poslovnih procesih je na voljo odgovornim za sprejemanje odločitev v realnem času. Učinkovitost organizacijskih postopkov merimo z usklajenostjo pobud zaposlenih s splošnimi dejavniki uspeha, z izmerjeno stopnjo izboljšav ključnih procesov, usmerjenih k strankam, in notranjih poslovnih procesov. Pomemben kazalnik je stopnja pokritosti s strateškimi informacijami (Kaplan in Norton, 2000, str. 143–145).

Motiviranost in avtonomnost lahko merimo s številom zamisli na zaposlenega, ki meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja organizacije. Komplementaren je kazalnik, ki meri število uresničenih zamisli in tako spremlja kakovost predlogov ter zaposlenim posreduje informacijo o tem, kako so cenjeni njihovi predlogi. Pri izboljšavah se uporabljajo kazalniki merjenja nenehnih izboljšav, kot je npr. kazalnik prepolovitve napak, s katerim organizacija meri uspešnost procesa. Cilji posameznikov in oddelkov morajo biti usklajeni s cilji organizacije, ki so navedeni v uravnoteženemu sistemu kazalnikov, kar se lahko meri z odstotkom vodstvenih delavcev, katerih osebni cilji so bili usklajeni s sistemom kazalnikov organizacije. Postopek usklajevanja osebnih ciljev poteka preko predstavitve kazalnikov v organizaciji in zaposlenim, določanja ciljev in usklajevanja osebnih ciljev (Kaplan in Norton, 2000, str. 145–149).

Trženje v storitveni dejavnosti in še posebej v turizmu mora biti predmet dejavnosti vseh zaposlenih oziroma filozofija organizacije (Bowen, Kotler, Makens, 1999, str. 318). Organizacije, ki bodo najbolj izrabile svoje znanje, bodo imele odločujočo konkurenčno prednost (Yaman et al., 1998a).

5.4.2. Kazalniki učenja in rasti za STO

Za STO so pomembne naslednje tri kategorije, ki podpirajo strategijo:

- strateške sposobnosti (veščine in znanja);

- strateške tehnologije (informacijski sistemi, zbirke podatkov, orodja in omrežja) in metode poslovne odličnosti;
- delovno ozračje (spodbujanje, usklajevanje in pooblašanje delovne sile).

Strateška usmeritev STO za vidik učenja in rasti so usposobljeni, motivirani in inovativni zaposleni. Strateške cilje navajamo v Tabeli 10, v nadaljevanju pa jih podrobno opišemo.

Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti STO

| IV. Vidik učenja in rasti | | | |
|---|--|--|--|
| <i>Strateška usmeritev: Usposobljeni, motivirani in inovativni zaposleni</i> | | | |
| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis |
| R1 | Dvig strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih | R1: Ključne sposobnosti in znanja | Razpoložljivost strateških sposobnosti (pokritost delovnih mest v skladu s sistemizacijo) |
| | | R1/1: Rast števila ur izobraževanja zaposlenih | (Število izobraževalnih ur v TL / število izobraževalnih ur v PL) * 100 |
| | | R1/2: Število predstavitev učenja za zaposlene s strani zaposlenih | Število predstavitev učenja na zaposlenega (prenos znanja) |
| | | R1/3: Rast števila objavljenih del ali predavanj zaposlenih | (Število objavljenih del zaposlenih v TL / število objavljenih del v PL) * 100 |
| | | R1/4: Stopnja fluktuacije | (Število prekinitev delovnega razmerja / število zaposlenih) * 100 |
| R2 | Dvig zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih | R2: Stopnja zadovoljstva zaposlenih | Raziskava zadovoljstva zaposlenih (anketa, ocena od 1 do 5) |
| | | R2/1: Stopnja realizacije osebnih ciljev | Raziskava realizacije načrtovanih osebnih ciljev zaposlenih (anketa) |
| | | R2/2: Delež zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC | (Število zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC / vsi zaposleni) * 100 |
| R3 | Dvig inovativnosti in učinkovitosti zaposlenih | R3: Število realiziranih predlogov za izboljšanje delovnega procesa s strani zaposlenih | Število realiziranih predlogov za izboljšave na zaposlenega |
| | | R3/1: Delež učinkovnih ur zaposlenih glede na vse ure | (Število učinkovnih ur v TL / vse delovne ure v TL) * 100 |
| | | R3/2: Primerjava proračuna za trženje na zaposlenega | (Proračun za trženje na zaposlenega v TL / proračun na zaposl. v PL) * 100; primerjava z NTO-ji. |

LEGENDA:

TL – tekoče leto

PL – predhodno leto

BSC – »Balance Scorecard«

5.4.2.1. Povečanje strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih

Strokovnost in usposobljenost merimo s ključnimi sposobnostmi in znanjem zaposlenih na STO. Trenutno velja na STO Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest STO, ki med drugim določa vrsto delovnih mest in pogoje za zasedbo delovnega mesta. STO si mora prizadevati, da bo dejansko zaposlovala kader, ki izpolnjuje pogoje, hkrati pa, da bo kader strokovno nadalje razvijala za potrebe zavoda.

Pomembno je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na vseh področjih dela, kot so učenje tujih jezikov, strateško vodenje, trženje turizma, raziskave, novi mediji, javno nastopanje ipd. Pomembno je sodelovanje zaposlenih z drugimi nacionalnimi in regionalnimi turističnimi organizacijami, WTO, ETC in drugimi strokovnimi institucijami in organizacijami, ki delujejo na področjih, pomembnih za turizem. Povečevanje strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih pa ni odvisno le od vodstva in želje samih zaposlenih, ampak od deleža sredstev, namenjenega izobraževanju in usposabljanju v okviru proračuna STO.

Ker je število zaposlenih relativno majhno, morajo biti zaposleni usposobljeni interdisciplinarno, da se lahko dopolnjujejo in zamenjujejo. Narava dela in oblika organiziranosti narekujejo nujno timsko delo. Pomembno je, da si zaposleni izmenjujejo pridobljena znanja in da si prizadevajo objavljati strokovne prispevke na področjih, na katerih delajo, ter tako utrjujejo verodostojnost in ugled zavoda. STO si mora prizadevati, da zadrži zaposlene, za katere obstaja dolgoročen interes.

5.4.2.2. Povečanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih

Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih sta nedvomno kazalnika, ki napovedujeta prihodnjo uspešnost organizacije. STO je bila vedno, posebej pa v prvih letih obstoja, izrazito timska organizacija. Na STO se zadovoljstvo zaposlenih meri najmanj enkrat letno.

Ker je STO organizacija z majhno ekipo, je še posebej pomembno, da je le-ta visoko motivirana in zadovoljna, da deluje timsko in usklajeno. Vzdrževati je treba čut pripadnosti in poistovetenja z organizacijo. Samo tako je lahko produktivnost zaposlenih in organizacije kot celote optimalna. STO se priporoča, da meri zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko klimo ter stopnjo realizacije osebnih ciljev zaposlenih. Priporočljivo je tudi primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih. Pomembno je tudi usklajevanje osebnih ciljev vodij oddelkov in ostalih zaposlenih s cilji uravnoteženega sistema kazalnikov.

5.4.2.3. Povečanje inovativnosti in učinkovitosti zaposlenih

V zavodu je treba neprestano izboljševati postopke in procese z namenom povečevanja kakovosti poslovanja. Zaposleni so stalno v stikih s strankami in jih najboljše poznajo, zato so prvi, ki lahko prispevajo inovativne ideje in predloge za izboljševanje delovnih procesov. Inovativnost zaposlenih merimo s številom realiziranih predlogov za izboljšanje delovnega procesa.

Tabela 11: Proračun NTO v letu 1999 in število zaposlenih na dan 1. januar 1999

| Država | Proračun v mio DEM ⁶⁴ | Redno zaposleni | Zaposleni na sedežu NTO | Zaposleni v tujini | Proračun na zapos. v mio DEM |
|------------------|----------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|
| Avstrija | 89,6 | 245 | 85 | 160 | 0,37 |
| Belgija | 54,6 | 96 | 56 | 41 | 0,57 |
| Čiper | 65,2 | 263 | 115 | 60 | 0,25 |
| Češka Republ. | 5,8 | 64 | 47 | 17 | 0,09 |
| Danska | 50,4 | 117 | 55 | 62 | 0,43 |
| Estonija | 1,7 | 38 | 16 | 0 | 0,04 |
| Finska | 49,1 | 90 | 34 | 56 | 0,55 |
| Francija | 96,9 | 260 | 68 | 192 | 0,37 |
| Nemčija | 48,8 | 124 | 78 | 46 | 0,39 |
| Velika Britanija | 155,8 | 405 | 175 | 230 | 0,38 |
| Grčija | 203,1 | 754 | 642 | 112 | 0,27 |
| Madžarska | 31,9 | 121 | 95 | 26 | 0,26 |
| Islandija | 4,7 | 17 | 7 | 4 | 0,28 |
| Irska | 115,8 | 239 | 145 | 94 | 0,48 |
| Italija | 69,4 | 149 | 131 | 18 | 0,47 |
| Luksemburg | 4,2 | 15 | 15 | 0 | 0,28 |
| Nizozemska | 61,2 | 163 | 80 | 83 | 0,38 |
| Portugalska | 69,5 | 200 | 92 | 100 | 0,35 |
| Slovenija | 7,9 | 18 | 15 | 3 | 0,44 |
| Španija | 194,5 | 477 | 270 | 197 | 0,41 |
| Švedska | 29,4 | 64 | 25 | 39 | 0,46 |
| Švica | 61,7 | 147 | 52 | 95 | 0,42 |
| Skupno | 1406,7 | 4066 | 2298 | 1475 | 0,35 |
| Povprečno | 63,9 | 185 | 104 | 78 | 0,35 |

Vir: ETC, 1999.

Učinkovitost zaposlenih merimo najprej s številom učinkovitih ur, ki jih opravijo zaposleni. Zaželeno je, da so zaposleni čim več prisotni na delu, še posebej, ker je število zaposlenih relativno majhno glede na primerljive institucije in dejavnosti zavoda. Posredno učinkovitost zaposlenih lahko merimo tudi tako, da primerjamo proračun in število zaposlenih s primerljivimi institucijami v svetu.

V Tabeli 11 lahko ugotovimo, da je proračun, in s tem obseg dejavnosti na zaposlenega v STO, višji od povprečnega, kar kaže na relativno visoko produktivnost zaposlenih. Nasprotno, Estonija, Češka Republika in Ciper imajo veliko število

⁶⁴ Pri Sloveniji, Madžarski in Grčiji je navedena višina promocijskih sredstev, v katera niso vključena dodatna sredstva, ki so jih te države leta 1999 naknadno namenile za blažitev vpliva vojne na Balkanu na njihov turizem.

zaposlenih glede na obseg proračuna. Za ugotavljanje dejanske učinkovitosti zaposlenih, je treba kazalnik uravnotežiti z drugimi kazalniki znotraj vidika učenje in rast ter s kazalniki drugih treh vidikov poslovanja. Za pravilno vrednotenje na osnovi primerjave med proračunom in številom zaposlenih bi bilo treba izbrati nekaj s Slovenijo najbolj primerljivih držav ali regij.

6. Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo STO

Strategijo organizacije povežemo z uravnoteženim sistemom kazalnikom na podlagi vzročno-posledičnih razmerij, gibal uspešnosti in povezovanja finančnih kazalnikov. V merilnem sistemu morajo biti jasna razmerja med cilji in kazalniki različnih vidikov, da jih lahko v organizaciji ustrezno uporabljajo. Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati ustrezen splet rezultatov (kazalniki z zamikom) in gibal poslovanja (vnaprejšnji kazalniki), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote (Kaplan in Norton, 2001, str. 88).

Kaplan in Norton ločita (2001) med diagnostičnimi kazalniki, ki jih je veliko in katerih namen je nadzor nad poslovanjem in opozarjanje na dogodke, ki zahtevajo takojšnjo pozornost, ter strateškimi kazalniki, ki določajo strategijo za konkurenčno odličnost podjetja. Kaplan in Norton sta za opisovanje in uresničevanje strategij razvila novo ogrodje, ki ga imenujeta »strateški diagram« in predstavlja sistem vzročno-posledičnih povezav za opisovanje strategij. Merske povezave med vzročno-posledičnimi odnosi v strateških diagramih prikazujejo, kako se neopredmetena sredstva preoblikujejo v opredmetene (finančne) rezultate. Strateški diagram je osnova za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov kot sistema strateškega managementa. Strateški diagram omogoča boljše razumevanje strategije in njeno hitrejše in učinkovitejše izvrševanje.

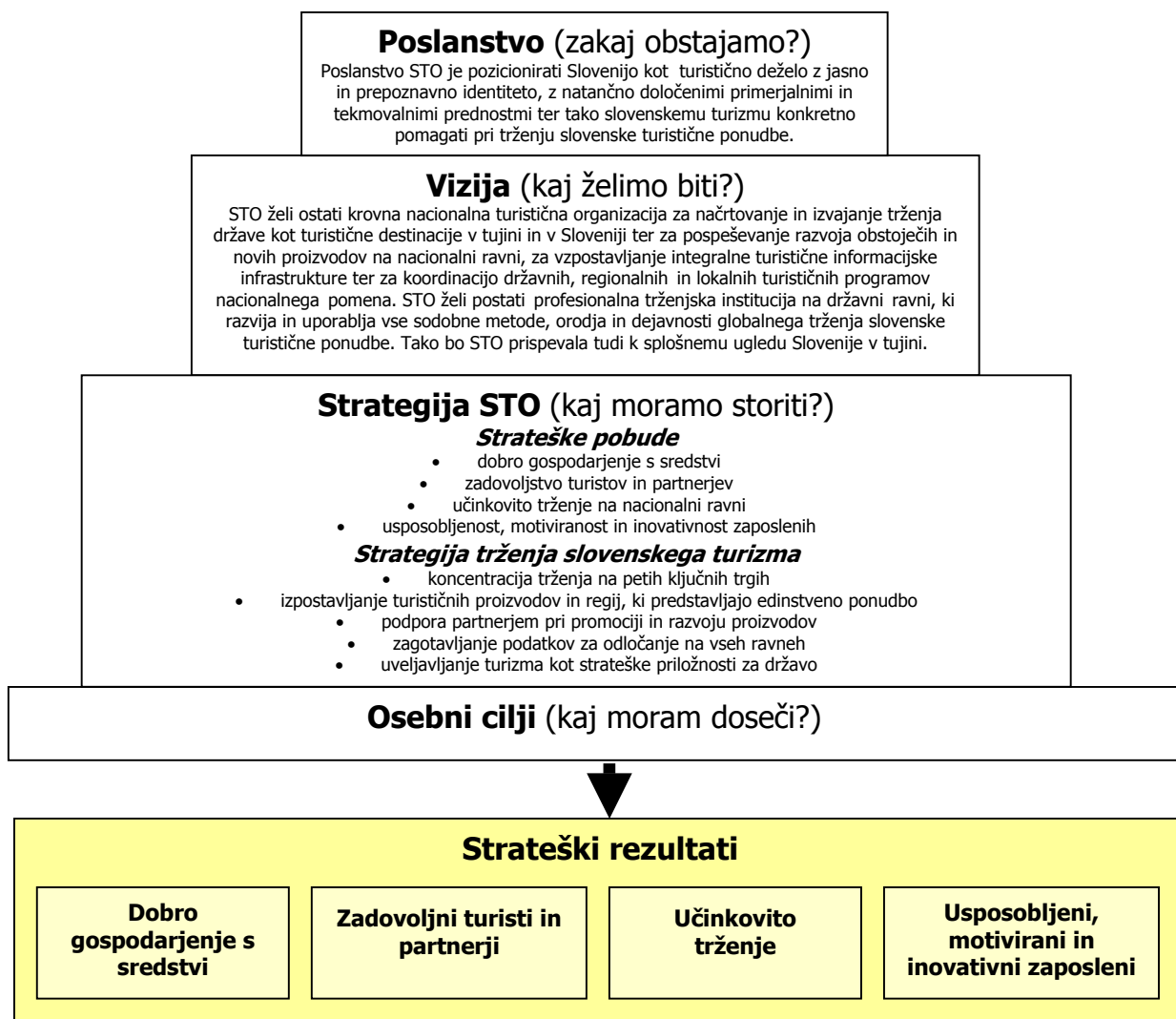
Organizacije najprej izvedejo proces strateškega načrtovanja, nato mora slediti udejanjanje strategije oziroma preoblikovanje poslanstva v zelene rezultate. Proces strateškega planiranja je v nepridobitnih organizacijah po Brysonovem modelu razčlenjen na osem korakov (Pučko, 1999, str. 353):

1. organiziranje procesa strateškega managementa (začetni dogovor),
2. opredelitev pooblastil javnega zavoda,
3. identifikacija poslanstva zavoda,
4. ocenjevanje zunanjega okolja zavoda,
5. ocenjevanje notranjega okolja zavoda,
6. identifikacija strateških vprašanj,

7. razvijanje strategij,
8. opis organizacije v prihodnosti.

S strateškim sistemom kazalnikov, skupaj z grafičnim prikazom v obliki strateških diagramov, prikažemo strategijo na razumljiv način. Cilji so jasno zapisani, tako da lahko vsi zaposleni prilagodijo svoje dejavnosti tako, da čim več prispevajo k uresničitvi strategije. Slika 16 prikazuje pot strategije STO od poslanstva, s katerim opišemo razlog obstoja organizacije, do osebnih ciljev.

Slika 16: Preoblikovanje poslanstva STO v želeni rezultat



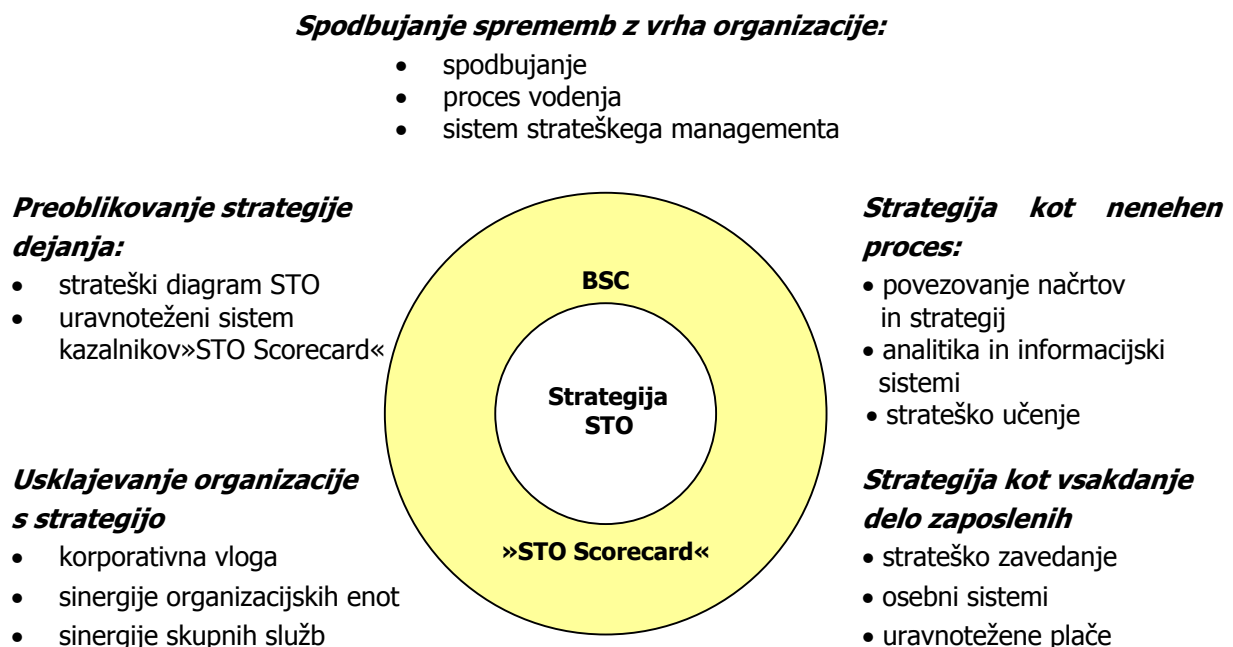
Vir: Center za promocijo turizma Slovenije, 1996; Pak, 1998; Pak in Hauko, 1999; Pak in Novak, 2000; Kaplan in Norton, 2001, str. 85; STO, 2002a.

»Strategija je korak na nepretrgani poti, po kateri se organizacija premika od poslanstva na najvišji ravni, do ravni dela, ki ga izvajajo zaposleni v neposrednem stiku s strankami« (Kaplan in Norton, 2001, str. 85). Uravnoteženi sistem kazalnikov STO pomeni sredstvo za udejanjanje strategije STO.

7. Načela strateško usmerjenih organizacij

Uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča organizaciji, da uskladi management, zaposlene, enote, informacijske tehnologije in finančne vire s strategijo organizacije. Vsaka organizacija si v ta namen oblikuje svoj uravnoteženi sistem kazalnikov, za vsako organizacijo pa so značilna skupna načela strateško usmerjenih organizacij, ki jih za STO povzemamo po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 22) v Sliki 17. Uravnoteženi sistem kazalnikov opisuje strategijo organizacije, managerski sistem organizacije pa povezuje vsak del organizacije s strateškim uravnoteženim sistemom.

Slika 17: Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa STO



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton, 2001, str. 22

7.1. Preoblikovanje strategije v dejanja in strateški diagram STO

S preoblikovanjem strategije v skupino ciljev in kazalnikov vseh štirih vidikov poslovanja smo končali prvi proces ustvarjanja strateško usmerjene organizacije. Naslednji korak je oblikovanje strateškega diagrama, ki grafično prikazuje vzročno-posledična razmerja med cilji in kazalniki vseh štirih vidikov ter omogoča jasno posredovanje sistema kazalnikov preostalemu delu organizacije. Strateški diagram

prikaže proces preoblikovanja neoprijemljivih sredstev v oprijemljive rezultate poslovanja s strankami in finančne rezultate (Kaplan in Norton, 2001, str. 82).

Vodstvo običajno razdeli strategijo v nekaj strateških načel, ki izražajo, kaj je treba storiti za doseganje rezultatov. Vsako od strateških načel je steber strategije. Nepridobitne organizacije lahko na vrh sistema kazalnikov postavijo krovni cilj oziroma dolgoročno usmeritev, ki jasno posreduje dolgoročno poslanstvo organizacije.

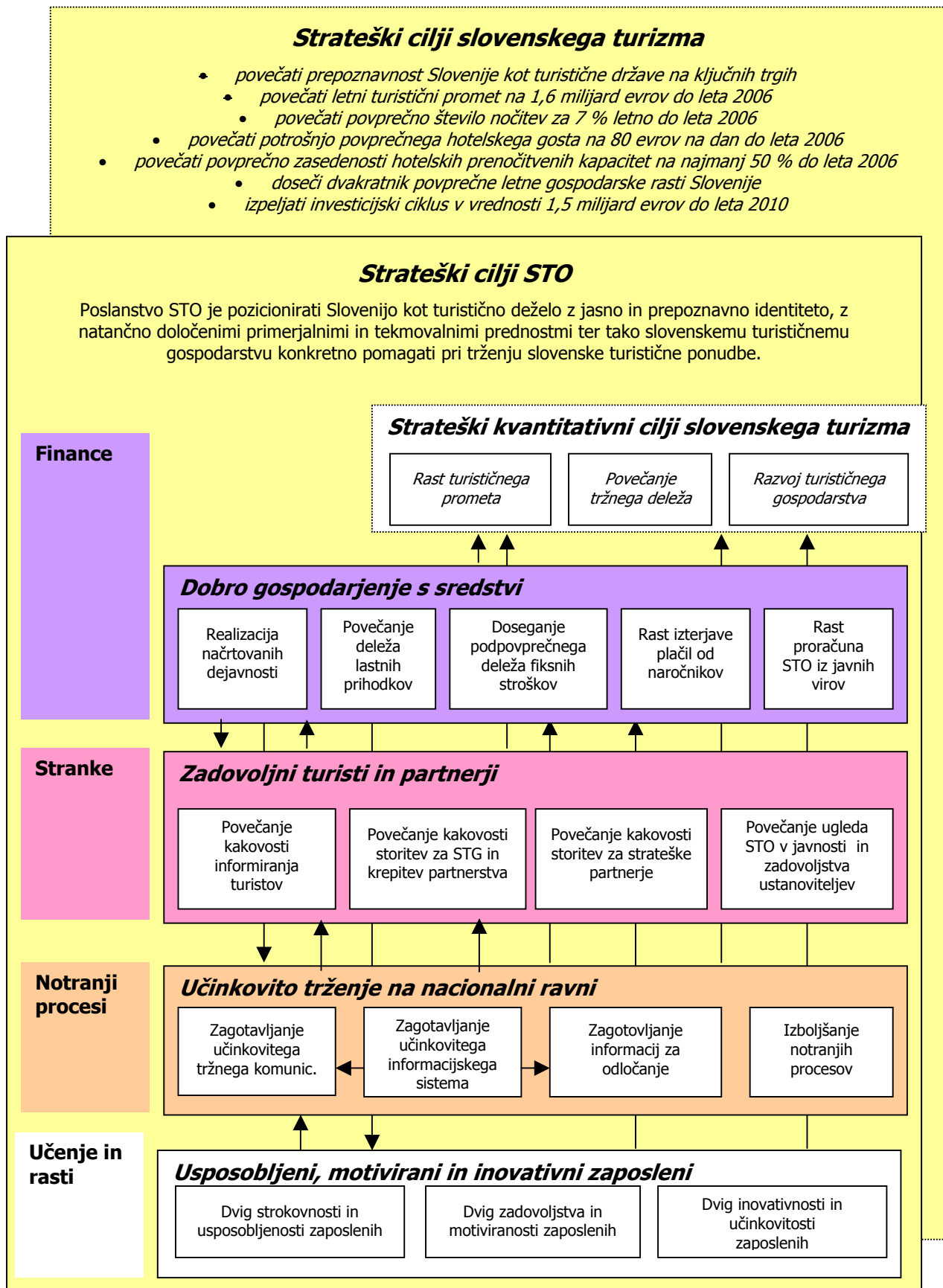
Strategija je zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja mora opredeliti razmerja med cilji različnih vidikov. Vsak kazalnik sistema mora biti člen verige vzročno-posledičnih razmerij, ki določajo strategijo poslovne enote. Prav vizualizacija vzročno-posledičnih razmerij med ciljnim vrednostmi, podatki za vrednotenje in ukrepi je velika prednost uravnoteženega sistema kazalnikov (Poll, 2001, str. 9).

Pogoji za uspešno oblikovanje sistema in izvajanje strategije so vizija, cilji in strategija STO, povezanost ciljev STO s strateškimi cilji slovenskega turizma, oblikovanje strateških map znotraj STO, znanje in motiviranost zaposlenih ter zagotavljanje podatkovnih podlag. Sledi razširjanje ciljev na osnovi štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov na osebne cilje zaposlenih ter vzpostavljanje posebnih uravnoteženih sistemov kazalnikov za enote in delovna področja. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov se začne z oblikovanjem vrhovne kartice kazalnikov ter konča z oblikovanjem kazalnikov individualne ravni, ob integraciji z modeli vrednotenja trženja destinacije, modeli organizacijske odličnosti, upravljanja odnosov s strankami in povezavi s sistemom nagrajevanja zaposlenih.

Koristi STO so zmanjšanje števila poročil in administracije, ki je običajno sama sebi namen, usmeritev na ključne dejavnike za doseg zastavljenih ciljev, celovit vpogled na področja poslovanja, spodbujanje »notranjega« podjetništva, razširitev pooblastil in odgovornosti zaposlenih, ugotavljanje uspešnosti timov s štirih vidikov, ugotavljanje povezav med ukrepi in nastajanje novih rešitev.

V strateškem diagramu STO (glej Slika 18 na str. 95) prikazujemo razmerja med cilji in kazalniki štirih vidikov poslovanja STO. Sistem temelji na ciljih in kazalnikih usposobljenih, motiviranih in inovativnih zaposlenih, ki so pogoj za učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti na nacionalni ravni, z osredotočenjem na ciljne skupine turistov, ključne in strateške partnerje, ustanovitelje in javnosti, tako da lahko ob dobrem gospodarjenju s sredstvi STO učinkovito pripomore k doseganju strateških ciljev slovenskega turizma.

Slika 18: Strateški diagram STO



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton, 2001

7.2. Uskladitev organizacije s strategijo

Poslovne enote znotraj organizacije je treba povezati, da se ustvarja sinergija. S tem je uspešnost organizacije večja kot vsota uspešnosti njenih delov. V strateško usmerjenih organizacijah strateške usmeritve in cilji omogočajo dosledno komuniciranje o sporočilih in prednostnih nalogah v vseh organizacijskih enotah. Poslovne enote se povežejo s strategijo prek skupnih nalog in ciljev iz uravnoteženega sistema kazalnikov.

Za zagotavljanje visokokakovostnih storitev zaposlenih, kar vodi k povečevanju zadovoljstva in zvestobe strank, je pomemben interni marketing. Gre za proces ustanavljanja kulture storitev, razvoj tržnega pristopa k upravljanju s človeškimi viri, posredovanje informacij zaposlenim in uvedbo nagrad za dosežene rezultate (Bowen, Kotler, Makens, 1999, str. 320).

STO mora ustvarjati sinergije med organizacijskimi enotami v sestavi, torej med centralo, distribucijskim centrom in predstavništvu v tujini. Razvijati mora sinergijo na področju obvladovanja in izkoriščanja skupnega znanja, informacij o tržnih priložnostih, ključnih sposobnosti, informacijskega sistema, skupnih financ, strank, odnosov z vlado, pristojnim ministrstvom, turističnim gospodarstvom in drugimi partnerji.

Ker je STO relativno majhna organizacija, smo razvili uravnoteženi sistem kazalnikov za celotno organizacijo, tako da smo v okviru posameznih vidikov ločili glavne kazalnike in podkazalnike. Zaželeno je, da organizacijske enote v sestavi, četudi so na ravni enega do treh zaposlenih, razvijejo svoj sistem kazalnikov za svoje področje, v katerega bodo vključili nekatere oblikovane kazalnike iz vrhovne kartice »STO Scorecard«, druge pa razvili za doseganje strateških ciljev organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov se lahko razvije tudi za strategije, četudi ne obstaja organizacija, ki bi lahko izvedla strategijo sama. Sistem je treba razviti za strateško usmeritev, tako da posamezne organizacije dobijo vpogled na njihov prispevek k izpolnjevanju glavne strateške usmeritve. Uravnoteženi sistem kazalnikov, ki v tem primeru ni nič drugega kot navidezna organizacija, zagotavlja okvir, potreben za opredelitev strateških usmeritev. Posamezne organizacije pa nato razvijejo svoj uravnoteženi sistem kazalnikov, da opišejo svoj prispevek k doseganju ciljev, vključenih v sisteme kazalnikov za posamezne strateške usmeritve.

7.3. Strategija kot vsakodnevno delo

Tretje načelo strateško usmerjenih organizacij skuša povezati vsakega zaposlenega s strategijo organizacije in mu omogočiti razumevanje strategije. Pri vsakodnevnem uresničevanju strategije je pomemben proces komunikacije, ustvarjanje strateške zavesti, pripadnosti, opredelitev osebnih in skupnih (timskih) ciljev ter zagotavljanje uravnotežene plače.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je način življenja organizacije, nova filozofija vodstva, ki jo morajo za svojo prevzeti vsi zaposleni v organizaciji. In prav zato je proces njegovega uvajanja zahteven, saj narekuje novo poslovno vedenje. Spremembe vedenja pa niso nikoli naivna reč. Kot pravi Gruban (Brečko, 2001), ga »uvajanje BSC pogosto spominja na učenje dinozavrov novih plesnih korakov«.

Zaposleni morajo razumeti strategijo in njene ključne sestavine, da lahko izvajajo dnevne posle in prispevajo k uspehu strategije. Posamezniki oblikujejo svoje osebne cilje v luči širših ciljev, pri tem pa odkrivajo področja zunaj njihove odgovornosti, kjer lahko prispevajo k razvoju organizacije. Zaposlene je treba motivirati, zato so organizacije povezale uravnoteženi sistem kazalnikov z nagrajevanjem uspešnosti, ki temelji na uspehih tima. Organizacije želijo, da zaposleni uskladijo svoje vsakodnevne dejavnosti tako, da dosegajo strateške cilje in da najdejo nove, inovativne priložnosti, ki včasih presegajo okvire njihove enote, da bi prispevali k doseganju ciljev organizacije. Smiselno je, da si posamezniki opredelijo letne cilje, povezane z uravnoteženim sistemom kazalnikov in da je s sistemom povezano tudi nagrajevanje, po možnosti glede na uspešnost cele organizacije, uspešnost tima in uspešnost posameznika (Kaplan in Norton, 2001, str. 231). Sistem, ki združuje opisano načelo uravnoteženega sistema kazalnikov in značilnosti organizacijske odličnosti, zahteva decentralizirano vodenje in podjetniško kulturo, struktura organizacije pa naj bi bila sploščena.

STO pripravlja strategijo timsko, pri tem je neposredno udeleženih 80 odstotkov zaposlenih. Strategija se oblikuje v tesnem sodelovanju s partnerji. Zaposleni so razmeroma dobro seznanjeni s potekom priprave, sprejemanja in izvajanja strategije. Z oblikovanjem uravnoteženega sistema kazalnikov »STO Scorecard« bo povezanost zaposlenih s strategijo enostavnejša in učinkovitejša.

Za STO se priporoča, da uvede četrtletne sestanke z zaposlenimi, kjer se poroča o uspešnosti ter dogovarja o prihodnosti, izdelava letaka, kjer so opisani cilji in kazalniki, mesečne okrožnice, ki prikazujejo poročila o kazalnikih in zgodbe o uspehu, izobraževalni programi, programska podpora in interne spletne strani zavoda, kjer bi

bile objavljene novice, tekoči projekti in njihovi skrbniki, preizkusi znanja ipd. Zaposleni morajo spoznati, kakšen vpliv imajo na uspešno izvajanje strategije. Skupaj z vodji morajo oblikovati osebne cilje in cilje skupin, ki so usmerjeni v strateški uspeh, sistemi finančnih spodbud in nagrajevanja pa bi morali zagotavljati povezavo med uspešnostjo organizacije in nagradami za posameznike.

Najbolj idealna oblika usklajevanja ciljev posameznikov s cilji celotnega podjetja je, da se razvije sistem kazalnikov za podjetje, poslovno enoto in za posameznike. Na tej tretji ravni posamezniki določijo osebne cilje in ukrepe za njihovo realizacijo.

7.4. Strategija kot nenehen proces

Za uresničitev načela strategije kot nenehnega procesa je treba zagotoviti strateško in finančno načrtovanje ter povratne informacije in učenje. Danes namreč ni več zadosten pregled poslovanja v smislu kontrole odstopanja realizacije od načrta. Za strateški management je značilno povezovanje strategije s procesom načrtovanja, uvedba sestanka managementa za preverjanje strategije (ker je strategija naloga vsakogar, je treba posameznikom posredovati znanje, ki ga potrebujejo za izvajanje svojega dela) ter proces učenja in prilagajanja strategije.

Uspešen organizacijski proces vključuje torej planiranje, uresničevanje in kontrolo. Ko ima podjetje izoblikovane strategije, se mora pozornost strateškega managementa premakniti k njenemu uresničevanju, ki pa se ne more zgoditi brez kontrole uresničevanja (Pučko, 1999, str. 325).

Kaplan in Norton (2001, str. 306) govorita o štirih korakih pri povezovanju strategije z letnim načrtom:

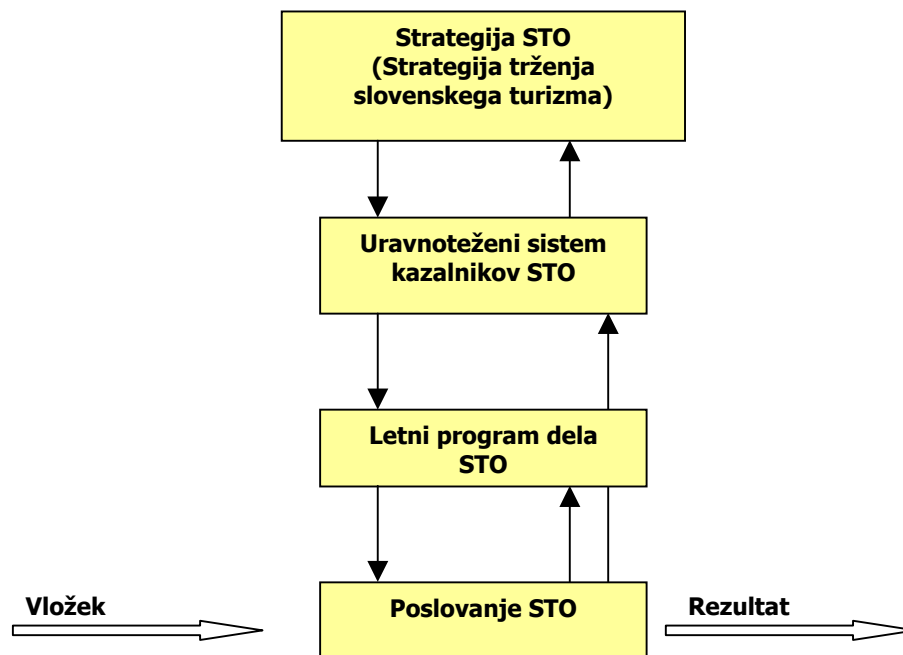
1. preoblikovanje v uravnoteženi sistem kazalnikov,
2. postavitev raztegljivih ciljev,
3. določitev strateških pobud in potreb po sredstvih,
4. odobritev finančnih in človeških virov.

S preoblikovanjem strategije v uravnotežen sistem kazalnikov dosežemo udejanjanje strategije, ki spremeni vedenje in delo zaposlenih. Zaposlene je treba spodbujati k pridobivanju informacij, ki bi utegnile vplivati na strategijo.

Strateško načrtovanje mora biti tesno povezano z letnim poslovnim načrtovanjem, če hočemo vzpostaviti povezavo med vizijo in delovanjem organizacije. Managerji pa morajo nenehno preverjati uresničevanje strategije, kar omogoča opredelitev

posameznih kratkoročnih ciljev, ki izhajajo iz kazalnikov v sistemu. Gre v bistvu za združevanje strateških ciljev z operativnimi. Vodstvo mora pri pripravljanju letnega poslovnega načrta določiti kratkoročne cilje na podlagi gibal uspešnosti in kazalnikov iz opisanih štirih vidikov poslovanja. Sistem strateškega vodenja v dvojni zanki zagotavlja temelje za to, da postane strategija nenehen proces (Kaplan in Norton, 2001, str. 300). Slika 19 prikazuje strateški proces STO kot krovne institucije na področju trženja.

Slika 19: Strategija STO kot nenehen proces



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton, 1999, str. 300

Rezultat procesa strateškega planiranja STO je strategija trženja slovenskega turizma kot glavni del strategije STO, ki jo STO na novo oblikuje vsakih 3–5 let, dopolnjuje pa enkrat letno pred začetkom izdelave letnega programa dela STO (izvedbenega načrta trženja slovenskega turizma). Na podlagi strategije se izdelava letni program dela z načrtom in cilji vrednotenja po posameznih področjih. Podatki o uspešnosti iz uravnoteženega sistema kazalnikov naj bi bili splošno dostopni vsem zaposlenim, tako da imajo posamezniki pregled nad celotno organizacijo.

V začetku devetdesetih, ko sta Kaplan in Norton razvila uravnoteženi sistem kazalnikov, organizacije, ki so ga začele uvajati, niso uporabljale nobene programske opreme. Sistem je bilo možno implementirati ročno, v pisni obliki, s tem, da je vsaka organizacija morala razviti svoj sistem pridobivanja in posredovanja podatkov.

Naslednja stopnja so bile Excellove preglednice⁶⁵, ki so še danes v uporabi, na katerih enote sprejemajo in oddajajo poročila. Razvoj informacijske tehnologije pa je omogočil razkritje povsem novih vrednosti, predvsem na področju lažje izmenjave informacij med zaposlenimi. Tehnologija omogoča povezavo kazalnikov uravnoteženega sistema s podrobnejšimi podatki in transakcijami, predvsem pa je nepogrešljiva pri izgradnji sistema upravljanja s strankami. Na podlagi uravnoteženega sistema kazalnikov postane informacijska tehnologija bolj kot kadar koli povezana s strategijo organizacije.

Avtomatizacija merjenja torej ni nujna, je pa zaželena, saj prihrani čas, denar in povečuje znanje za odločanje. Vsako podjetje si mora izbrati metodo, ki je ekonomsko najbolj upravičena, s katero zagotavlja zadovoljivo zbiranje in obdelovanje podatkov. Koristi avtomatskega zbiranja podatkov so oblikovanje uporabnikom prijaznejšega procesa in manj intenzivna poraba virov, nastaja manj napak, podjetja pa se lahko osredotočajo na uporabo podatkov in ne na mehanizme zbiranja podatkov. Razvoj informacijskih sistemov in zbirk podatkov⁶⁶ je prinesel kakovostnejše odločanje. Avtomatizacija poročanja omogoča povezovanje posameznikov na različnih lokacijah in zagotavlja sredstvo za distribucijo poročil⁶⁷.

7.5. Spodbujanje sprememb z vrha organizacije

Norton in Kaplan trdita (2001, str. 356, 2002, str. 1), da so za izvajanje novih strategij potrebne spremembe na vseh ravneh organizacije. Vodenje, ki ustvarja uravnoteženi sistem kazalnikov, postane gonilna sila sprememb v organizaciji, gradi ekipo in predanost strategiji. Način vodenja in komuniciranja managerja je odločilna sestavina uravnoteženega sistema kazalnikov. Na začetku vodstvo spodbuja zaposlene (pojasnjevanje nujnosti sprememb) za začetek procesa, nato se vodstvo preusmeri na vodenje (pomembna je sestava strateških ekip in neovirana komunikacija) in čez čas razvije nov sistem upravljanja, sistem strateškega managementa.

⁶⁵ Tudi večja podjetja in zavodi v Sloveniji, kot so npr. LEK in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, uvajajo uravnotežen sistem kazalnikov na podlagi Excellovih tabel, preučujejo pa možnost uporabe informacijskega sistema (Češnovar in Ložar, 2002; GV Izobraževanje, 2002; Pustatičnik, 2002).

⁶⁶ Koncepta »skladiščenja« (angl. Data Warehousing) in »izkopavanja« (angl. Data Mining) podatkov omogočata razčlenitev in prikazovanje podatkov na nešteto načinov.

⁶⁷ Glavni dobavitelji programskih paketov uravnoteženega sistema kazalnikov, certificirani pri Balanced Scorecard Collaborative, so SAP Strategic Enterprise Management (www.sap.com), Oracle Strategic Enterprise Management (www.oracle.com), CorVu CorManage (www.coryu.com), PeopleSoft Balanced Scorecard (www.peoplesoft.com) in Gentia Renaissance Balanced Scorecard (www.gentia.com).

8. Sklep

Magistrsko delo z naslovom »Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa STO« obravnava vrednotenje trženja NTO s teoretičnega in praktičnega vidika ter prikazuje uravnoveženi sistem kazalnikov STO kot metodologijo za merjenje uspešnosti organizacije, povečevanje njene uspešnosti in za čim bolj uspešno implementacijo strategije v prakso.

Države pospešujejo turizem zaradi ugodnih vplivov, ki jih ima le-ta na gospodarstvo. S tem namenom ustanavljajo NTO, ki skrbijo za trženje turizma na nacionalni ravni. NTO morajo ovrednotiti svoje delovanje, da bodo zadostile zahtevam vlad, ki jih financirajo in partnerjev, s katerimi se povezujejo pri razvoju in trženju turizma. Pri tem uporabljajo metodologije na treh ravneh vrednotenja trženjskih dejavnosti, odvisno od velikosti njihovega proračuna, ciljev organizacije, vrste dejavnosti in ciljev vrednotenja trženjskih dejavnosti.

Na prvi ravni vrednotenja gre zgolj za spremljanje uspešnosti turizma oziroma ključnih informacij o številu turistov, turistični potrošnji in zasedenosti prenočitvenih zmogljivosti, ki jih lahko primerjamo s sredstvi, vloženimi v trženje. Z naslednjo ravno merjenja trženjskih dejavnosti NTO nadgradimo osnovne podatke o turističnem prometu z vedenjskimi in komunikacijskimi merili, ki dopuščajo oceno posebne vzročnosti trženjskih dejavnosti in skušajo pojasniti dejanski vpliv določene trženjske dejavnosti na turistični rezultat. Gre za zapletene, kompleksne in drage metode vrednotenja neposrednih učinkov posamezne trženjske kampanje ali skupnega trženja na turistični promet. Na tretji ravni gre za oceno učinkovitosti posameznih trženjskih orodij NTO glede na stroške.

Glavna dejavnost NTO je trženje turističnih proizvodov, na katere pa NTO nimajo neposrednega vpliva. Zaradi posebnosti trženja turističnih destinacij in množice spremenljivk, ki vplivajo na vedenje potrošnikov oziroma na turistični promet, ni mogoče preprosto in poceni ovrednotiti trženjskih dejavnosti NTO oziroma jih povezati s turističnim prometom in drugimi turističnimi rezultati. Nasprotno, kljub velikim investicijam nekaterih držav v merjenje vpliva trženjskih dejavnosti na povečanje turističnega prometa, rezultati ne dajejo zanesljivih odgovorov glede uspešnosti trženja NTO. Raziskave v turizmu, ki se osredotočajo zgolj na stopnjo donosnosti sredstev za trženje kot merilo uspeha NTO, niso dovolj ustrezne za ocenjevanje uspešnosti njenega poslovanja. Zato je potreben večdimenzionalni pristop k vrednotenju uspešnosti poslovanja NTO z uporabo kombinacije metod in kazalnikov.

Ker ne moremo natančno ovrednotiti trženjske dejavnosti, ki so glavna dejavnost NTO, je toliko pomembneje določiti jasne, merljive in enostavne cilje za tiste dejavnosti, katere NTO neposredno izvaja na vseh ključnih področjih poslovanja oziroma je zanje odgovorna in ki bodo zagotavljale uspešnost trženjskih dejavnosti. NTO morajo razširiti okvir za vrednotenje trženjskih dejavnosti in združiti metodologije in tehnike merjenja uspešnosti na vseh štirih področjih uravnoteženega sistema kazalnikov, kot so finance, stranke, procesi in učenje. V tem smislu je uravnoteženi sistem kazalnikov odlična metoda za spremljanje in merjenje uspešnosti ter nakazovanje trendov poslovanja v prihodnosti, hkrati pa za učinkovito udejanjanje strategije pri vsakodnevnem delu.

V magistrskem delu smo preučili teoretična in praktična dognanja merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, teoretična in praktična dognanja vrednotenja trženjskih dejavnosti NTO in značilnosti STO kot javnega gospodarskega zavoda. Prav tako smo preučili smiselnost merjenja uspešnosti poslovanja STO na podlagi posameznih metodologij glede na stroške merjenja. Navedeno smo upoštevali pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov za STO »STO Scorecard«, s čimer smo vnesli v proces merjenja uspešnosti STO dodano vrednost, ki se kaže v povezanosti ključnih dejavnikov uspeha organizacije z merili, ki so ob danem obsegu sredstev proračuna STO in vrsti dejavnosti ter glede na namen merjenja najučinkovitejša. STO bo na podlagi letnih ciljev programa dela in proračuna določila tudi načrt in cilje vrednotenja.

Za oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov STO smo uporabili model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki smo ga razvili za merjenje uspešnosti NTO. Model temelji na štirih vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov: finance, stranke, procesi in učenje, ter na treh ravneh vrednotenja trženja destinacij, upoštevajoč model organizacijske odličnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov »STO Scorecard« je odvisen tudi od vrste dejavnosti in obsega proračuna STO. V strateškem diagramu smo prikazali strateške usmeritve STO (osredotočenost na ciljne skupine, turiste in partnerje, učinkovito trženje, usposobljeni, motivirani in inovativni zaposleni ter dobro gospodarjenje s sredstvi) in vzročno-posledična razmerja med ključnimi dejavnostmi, pomembnimi za uresničevanje strategije.

Z razvojem modela uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje uspešnosti NTO smo dobili okvir za izvajanje štirih ključnih funkcij managementa: vodenje, načrtovanje, organiziranje in kontroliranje delovnih procesov. Z oblikovanjem relevantnih kazalnikov smo delno premagali slabosti vrednotenja trženjskih dejavnosti, saj smo sistem uravnotežili s štirimi področji poslovanja organizacije, se

osredotočili na ključne dejavnike uspeha, s tem pa zagotovili uspešnejše zagotavljanje strateških ciljev turizma.

Za STO kot majhno organizacijo z nizkim proračunom je še posebej pomembno, da je učinkovita in fleksibilna ter da vse vire usmeri v najbolj optimalno poslovanje. Zavedamo se, da mora STO predstavljen uravnoteženi sistem kazalnikov »STO Scorecard« še razviti. Razviti bo treba avtomatično in sistematično zbiranje podatkov in informacij o vseh kazalnikih, začetni bo treba izvajati določene raziskave in analize, kar pomeni dodatne stroške, razviti bo treba sistem povezave finančnih spodbud in nagrajevanja zaposlenih ter uravnotežene sisteme kazalnikov znotraj posameznih organizacijskih enot zavoda. Prav tako je treba določiti, kateri kazalniki bodo namenjeni za management in kateri za ustanovitelje.

Poudariti moramo tudi, da je uravnoteženi sistem kazalnikov fleksibilen sistem, ki se bo spreminjal in dopolnjeval s spreminjanjem strategije STO in strategije trženja slovenskega turizma, ki sta središče vseh procesov poslovanja. Spremljati je treba nove smernice na področju managementa destinacij glede poslanstva in organizacije NTO, razvoj informacijske tehnologije in globalizacije in njun vpliv na vlogo NTO v prihodnosti ter spremembe v vlogah javnega in zasebnega sektorja pri partnerstvu v razvoju in trženju slovenskega turizma.

Opisani model uravnoteženega sistema kazalnikov NTO oziroma STO lahko uporabijo druge organizacije, ki se ukvarjajo s trženjem turizma, pri razvoju svojega lastnega uravnoteženega sistema kazalnikov. S tem bo možna kakovostnejša primerjava uspešnosti tovrstnih organizacij po svetu in v Sloveniji. Pri tem je treba poudariti, da si mora vsaka organizacija poiskati svojo pot, ki se kaže v lastnem sistemu strateškega managementa, katerega pomemben del je uravnoteženi sistem kazalnikov. Prednosti modela uravnoteženega sistema kazalnikov so vsekakor razumljivejša povezava med strateškimi cilji, strategijami in izvedbenimi plani ter dejavnostmi v okviru letnih planov, krepitev vrednot in organizacijske kulture, osredotočanje managerjev na kratkoročne in dolgoročne dejavnike uspeha, prenos dobrih praks med organizacijskimi enotami in med nacionalnimi turističnimi organizacijami in ustvarjanje strateške zavesti vseh zaposlenih, saj ima vsak posameznik vpogled na vpliv svojega dela na uresničevanje strategij in ciljev zavoda. Z modelom uravnoteženega sistema kazalnikov za STO, »STO Scorecard«, smo napravili korak naprej k objektivnejšemu in učinkovitejšemu merjenju uspešnosti trženjskih dejavnosti in STO kot celote, hkrati pa smo njeno strategijo naredili preglednejšo s tem, ko smo nakazali pot uresničevanja ciljev s ključnimi dejavniki uspeha.

Slovarček

1. Absolute Additionality – absolutna dodanost
2. Activity Based Costing/Management – obračunavanje stroškov po dejavnostih
3. Additionality – dodanost
4. Affordable Method – metoda primernega (proračuna)
5. Area Manager – področni vodja
6. Awareness, Interest, Desire, Action – zavedanje, zanimanje, želja, akcija
7. Balanced Scorecard – uravnoteženi sistem kazalnikov
8. Behavioral Measures – vedenjska merila
9. Benchmarking – primerjava kazalnikov uspešnosti med sorodnimi programi in organizacijami, s standardi odličnosti in med različnimi časovnimi obdobji
10. Best Practice – najboljša praksa
11. Board – uprava
12. Communication Measures – komunikacijska merila
13. Conversion Study – študija konverzije
14. Core Activities – ključne dejavnosti
15. Coverage – pokritost
16. Customer Relationship Management – upravljanje odnosov s strankami
17. Customer Satisfaction Measurement – merjenje zadovoljstva strank
18. Data Mining – izkopavanje podatkov
19. Data Warehousing – skladiščenje podatkov
20. Displacement – prerazporeditev
21. Disputed Conversion – sporna konverzija
22. Economic Value Added – ekonomska dodana vrednost
23. Effectiveness – uspešnost
24. Efficiency – učinkovitost
25. Efficiency Rating Points – zmnožek efektivne frekvence in efektivnega dosega
26. Empowerment – zagotavljanje avtonomnosti zaposlenih ali opolnomočenje
27. European Travel Commission – Evropska potovalna komisija
28. Facilitation Influence – podpora (turističnemu gospodarstvu) pri trženju
29. Follow-Up Study – nadaljevalna študija
30. Generic Conversion – izvorna konverzija
31. In Kind – v storitvah
32. Leverage Effect – učinek povezave
33. Market Intelligence – znanje o trgu
34. Mystery Guest – skrivni gost
35. Monitoring – spremljanje stanja (uspešnosti)
36. Multiplier Effect – učinek multiplikatorja
37. National Tourism Administration – nacionalna turistična administracija

38. National Tourism Organisation – nacionalna turistična organizacija
39. Outsourcing – izvajanje poslov z zunanjim izvajalcem
40. Pre-Tracking Study – predhodna študija zasledovanja
41. Process Value Analysis – analiza vrednosti procesa
42. Post-Tracking Study – naknadna študija zasledovanja
43. Public-Private Partnership – javno-zasebno partnerstvo
44. Re-engineering – preurejanje
45. Return on Investment – donosnost investicije
46. Scale Additionality – lestvična dodanost
47. Simple Causality Assumption – domneva o preprosti vzročnosti
48. Six Sigma Metodology – metodologija šestih sigem
49. Specified Causality Assumption – domneva o posebni vzročnosti
50. Specified Causality Estimate – ocena posebne vzročnosti
51. Spurious Conversion – neizvorna konverzija
52. Stakeholders – déležniki
53. Temporal Additionality – časovna dodanost
54. Total Score – skupni kazalnik (uspešnosti)
55. Total Quality Management – celostno obvladovanje kakovosti
56. Tourism Satelite Account – turistični satelitski račun
57. Umbrella Branding – krovna podoba
58. Unique Selling Proposition – edinstvena ponudba
59. Workshop – delavnica
60. World Tourism Organisation – Svetovna turistična organizacija

Literatura

1. Abernathy William: Balanced Scorecards Make Teamwork a Reality. *Journal for Quality & Participation*, 20(1997), 5, str. 58–59.
2. Ammous David N.: *Municipal Benchmarking*. New York: Sage Publication, 1996. 364 str.
3. Baričič et al.: *BSC v praksi. Uravnoteženi sistem kazalnikov za celovito merjenje uspešnosti podjetja*. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2002.
4. Bieger Thomas: *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. 4. Auflage. München: Oldenbourg, 2000. 395 str.
5. Brečko Daniela: *Plesni koraki za dinosavre*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 2000.
6. Bowen John, Kotler Phillip, Makens James: *Marketing for Hospitality and Tourism*, second edition. London: Prentice Hall, 1999. 800 str.
7. Cooper Chris et al.: *Tourism, Principles and Practice*. New York: Addison Wesley Longman Publishing, 1999. 539 str.
8. Czarnecki Mark T.: *Managing by Measuring. How to Improve Our Organisation`s Performance Through Effective Benchmarking*. Houston: The Benchmarking Networking, Inc., 1998. 271 str.
9. Daft Richard L., Noe Raymond A.: *Organisational Behavior*. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
10. Dessler Gary: *Management: Leading People and Organisations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 577 str.
11. Dimovski Vlado: *Poslovođenje malega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
12. Faulkner Bill: *A Model for the Evaluation of National Tourism Destination Marketing Programs*. *Journal of Travel Research*, 35(1997), 3, str. 23–32.
13. Frangialli Francesco: *The Tourism Satellite Account (TSA), A Strategic Project for the World Tourism Organisation*. Madrid: World Tourism Organisation, 2000. 17 str.
14. Fras Martina: *Merjenje uspešnosti poslovanja v nevladnih organizacijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 50 str.
15. Goodrich Jonathan N.: *Marketing Tourism Destinations On-Line: Strategies for the Information Age*. *Journal of Travel Research*, 39(2000), 2, str. 240–242.
16. Gregorčič Teja: *Imidž in identiteta države in njena promocija, s poudarkom na turistični promociji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000. 65 str.
17. Gretzel Ulrike, Yuan Yu-Lan, Fessenmaier Daniel R.: *Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organisation*. *Journal of Travel Research*, 39(2000), 2, str. 147–158.

18. Hartmann Marco: Destination Marketing Management: The Switzerland Experience. Seminar Proceedings: The Future of National Tourism Offices. Prague: World Tourism Organisation, 1999. Str. 73-77.
19. Hrovatin Nevenka: Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. Projekt Radia Študent: Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2000.
20. Jamnik Silva: Posebnosti revidiranja v javnih zavodih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 115 str.
21. Janša Barbara: Merjenje poslovne odličnosti podjetja SAVA, d.d. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, 2001. 46 str.
22. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 426 str.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: GV Založba, 2000. 343 str.
24. Keller Peter: New Trends in Destination Marketing: Strategic Issues. Seminar Proceedings: The Future of National Tourism Offices. Prague: World Tourism Organisation, 1999. Str. 21-32.
25. Klun Maja: Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju s poudarkom na davčni upravi. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 193 str.
26. Konečnik Maja: Imidž Slovenije kot turistične destinacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
27. Koprivnikar Šušteršič Mateja: Turistična politika in analiza slovenskega turizma v obdobju 1995-2001. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2002. 67 str.
28. Kotler Phillip: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
29. Kotler Phillip, Armstrong Gary: Principles of Marketing. Prentice-Hall, International, Inc., 1994. 692 str.
30. Kovač Bogomir: Strategija slovenskega turizma 2002–2006. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2002. 95 str.
31. Leu Walter: The Funding of National Tourist Offices in the 21st Century and the Impact of Modern Communication Technology on their Role and Functioning. Seminar Proceedings: The Future of National Tourism Offices. Prague: World Tourism Organisation, 1999. Str. 15-17.
32. MacLennan Rory, Smith Ronnie: Tourism in Scotland. London: Scottish Tourism Research Unit, 1998. 246 str.
33. Martin Lawrence L., Kettner Peter M.: Measuring Performance of Human Services. London: Sage Publication, 1996. 135 str.

34. McDonald Malcolm: Marketing plans, fourth edition. Oxford: Butterworth - Heinemann, 1999. 571 str.
35. Middleton T.C. Victor: Marketing in Travel and Tourism, third edition. Oxford: Butterwoth - Heinemann, 2001. 486 str.
36. Mihalič Tanja, Uvod v trženje v turizmu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 134 str.
37. Možina et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
38. Nordström Kjell A., Ridderstrale Jonas: Ta nori posel. Ljubljana: GV Založba, 2001, 256 str.
39. Norton David P.: Managing Strategy is Managing Change. Balanced Scorecard Report, 4(2002), 1, str. 1.
40. O`Neil Jr et al.: Designing and Implementing an Academic Scorecard. Change, 6 (1999), Vol. 31, str. 32–41.
41. Pak Maja: Program dela za leto 1999. Ljubljana: Center za promocijo turizma Slovenije, 1998.
42. Pak Maja, Hauko Klara: Program dela za leto 2000. Ljubljana: Center za promocijo turizma Slovenije, 1999.
43. Pak Maja, Novak Miša: Program dela za leto 2001. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2000.
44. Perdue Richard: Target Market Selection and Marketing Strategy. Journal of Travel Research, 34(1996), 4, str. 39–47.
45. Peter Paul, Olson Jerry: Consumer Behaviour and Marketing Strategy, sixth edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 582 str.
46. Poll Roswitha: Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. Library Trends, 49(2001), 4, str. 709.
47. Porter Les: Assesing Business Excellence. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996. 273 str.
48. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
49. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
50. Robinson Robin: Balanced Scorecard. Computerworld, 34 (2000), 4, str. 52.
51. Rogers Stephan: Performance Management in Local Government. London: Longman Group, 1990. 196 str.
52. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 85 str.
53. Russell Brendan: Measuring Tourism Performance Through Effective Market Research Techniques. Ljubljana: Nacionalno turistično združenje, 2001.
54. Schatz Willie: The Balancing Act. AFP Exchange, 20 (2000), 3, str. 40.

55. Seaton Tony, Mathews Brian: Marketing Evaluation, final draft. Madrid: World Tourism Organisation, 2002.
56. Sirše Janez: Strategija gospodarskega razvoja slovenskega turizma. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2001.
57. Stamatis D. H.: Six Sigma and Beyond. Foundations of Excellent Performance. London: St.Lucie Press, 2001. 385 str.
58. Stevens Terry: Support for Tourism: An International Comparison. [http://www.scottish.parliament.uk/official_report/cttee/enter-02/elr02-tourism-01.htm], 1. 12. 2002.
59. Syfert Pamela, Elliott Nancy: Charlotte Adapts the "Balanced Scorecard". American City & County, 113(1998), 11, str. 32–33.
60. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.
61. Uljan Katja: Merjenje uspešnosti oglaševanja na primeru blagovne znamke Barcaffè. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 100 str.
62. Wober Karl, Gretzel Ulrike: Tourism Manager`s Adoption of Marketing Decision Support Systems. Journal of Travel Research, 39(2000), 2, str. 172–182.
63. Yaman et al.: Assesing Marketing Research Use in Tourism with the USER Instrument. Journal of Travel Research, 36(1998), 3, str. 70–79.
64. Yaman et al.: The Conduct of Marketing Research in Tourism. Journal of Travel Research, 36(1998a), 4, str. 25–33.
65. Zolles Helmut: Strategija trženja slovenskega turizma 2003–2006. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2002.
66. Žlajpah Nina: Merjenje uspešnosti oglaševanja z Brand Monitorjem. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 41 str.

Viri

1. Austrian Airlines: Die Nutzung des Balanced Scorecard Konzeptes zur Unterstützung der Zielerreichung, 2002.
2. Austrian Airlines: MTM Workshop: Abklärung strategischer Anforderungen an die BSC Gestaltung von CC und CS, 2002.
3. Ballanced Scorecard Collaborative: Balanced Scorecard Report: Strategy Maps. Boston: Harward Business School Publishing, 2002. 38 str.
4. Center za promocijo turizma Slovenije: Indeks 365*. Izvedbeni načrt trženja slovenske turistične ponudbe za leto 1997. Ljubljana: Center za promocijo turizma Slovenije, 1996, 63 str.
5. Center za promocijo turizma Slovenije: Letno poročilo za leto 1997. Ljubljana: Center za promocijo turizma Slovenije, 1998.

6. Center za promocijo turizma Slovenije: Letno poročilo za leto 1998. Ljubljana: Center za promocijo turizma Slovenije, 1999.
7. Center za promocijo turizma Slovenije: Letno poročilo za leto 1999. Ljubljana: Center za promocijo turizma Slovenije, 2000.
8. Češnovar Tone, Ložar Boštjan: Strateški načrt in uravnoteženi kazalniki poslovanja (Balanced Scorecard), seminarsko gradivo. Ljubljana: Socius, 2002.
9. Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za gostinstvo in turizem: Interna gradiva.
10. GV Izobraževanje: Seminar BSC v praksi (zapiski avtorja), 2002.
11. <http://europa.eu.int/>
12. <http://www.amanet.org/>
13. <http://www.bscol.com/>
14. <http://www.coryu.com/>
15. <http://www.dialog.software.com/>
16. <http://www.gentia.com/>
17. <http://www.oracle.com/>
18. <http://www.peoplesoft.com/>
19. <http://www.sap.com/>
20. <http://www.world-tourism.org/>
21. Ministrstvo za gospodarstvo: Analiza stanja v slovenskem turizmu, 2001.
22. Ministrstvo za gospodarstvo: Turistična politika za leto 2003 z usmeritvami za leto 2004, 2002.
23. Ministrstvo za gospodarstvo: Interna gradiva.
24. Pustatičnik Peter: Projekt uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Ljubljana: Projektni forum 2002 – zbornik prispevkov, 2002.
25. Računsko sodišče Republike Slovenije: Revizijsko poročilo o učinkovitosti in uspešnosti načrtovanja, izvajanja in vrednotenja aktivnosti STO. Ljubljana: Računsko sodišče Republike Slovenije, 2002. 39 str.
26. Scottish Tourist Board, English Tourist Board in Wales Tourist Board: Tourism Marketing: A Practical Guide to Evaluation. Edinburgh: Segal Quince Wicksteed Limited, 1998. 89 str.
27. Seaton Tony: Merjenje učinkovitosti trženja. 6.mednarodni statistični forum za področje turizma. Budimpešta: OECD, 2002.
28. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
29. Slovar tujk. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1997.
30. Slovenska turistična organizacija: Letno poročilo za leto 2000. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2001.
31. Slovenska turistična organizacija: Program dela za leto 2002. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2001a.

32. Slovenska turistična organizacija: Letno poročilo za leto 2001. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2002.
33. Slovenska turistična organizacija: Program dela za leto 2003. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2002a.
34. Slovenska turistična organizacija: Predlog finančnega poročila za leto 2002. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2003.
35. Statistični urad Republike Slovenije: Anketa o tujih turistih v Republiki Sloveniji v poletni sezoni 2000.
36. Šega Lidija: Poslovni moderni slovar. Angleško-slovenski. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. 957 str.
37. Uredba o preoblikovanju javnega gospodarskega zavoda »Center za promocijo turizma Slovenije« – »Slovenian tourist board« v javni gospodarski zavod »STO« – »Slovenian tourist board« (Uradni list RS, št. 99/99, št. 24/00 in št. 79/00).
38. Uredba o ustanovitvi javnega gospodarskega zavoda »Center za promocijo turizma Slovenije« – »Slovenian Tourist Board« (Uradni list RS, št. 21/95, 52/97).
39. World Tourism Organisation: Budgets of National Tourism Administrations. Madrid: World Tourism Organisation, 1999. 139 str.
40. World Tourism Organisation: Data Collection & Analysis for Tourism Management, Marketing & Planning. Madrid: World Tourism Organisation, 1999a. 150 str.
41. World Tourism Organisation: International Tourism: A Global Perspective. Madrid: World Tourism Organisation, 1999b. 392 str.
42. World Tourism Organisation: Marketing Tourism Destinations Online. Madrid: World Tourism Organisation, 1999c. 168 str.
43. World Tourism Organisation: Public-Private Sector Cooperation – Enhancing Tourism Competitiveness. Madrid: World Tourism Organisation, 2000. 281 str.
44. World Tourism Organisation: International Tourism in 2002. Madrid: World Tourism Organisation, 2003.
45. Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93).
46. Zakon o javnih naročilih (Uradni list RS, št. 24/97).
47. Zakon o pospeševanju turizma (Uradni list RS, št. 57/98).
48. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti (Uradni list RS, št. 18/94 in 36/96).
49. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56-2760/2002).
50. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 87/96).

Priloge

Priloga 1: Kazalniki za štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov (Balanced Scorecard) Slovenske turistične organizacije - »STO Scorecard«

| I. Finančni vidik | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Strateška usmeritev: Dobro gospodarjenje s sredstvi | | | | | | | | | |
| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
| F1 | Realizacija načrtovanih dejavnosti | F1: Realizacija načrtovanih dejavnosti | (Realizirani odhodki STO / planirani odhodki STO) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F1/1: Stopnja odstopanja realizacije od načrtovanega plana po vsebinskih postavkah | (Realizirani odhodki postavke / planirani odhodki postavke) * 100 | Indeks | L,M | <i>Priloga 1</i> | | | |
| F2 | Povečanje deleža lastnih prihodkov | F2: Rast deleža lastnih prihodkov v strukturi vseh prihodkov | (Delež lastnih prihodkov v strukturi vseh prihodkov v TL / delež lastnih prihodkov v strukturi vseh prihodkov v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/1: Delež lastnih prihodkov STG glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov STG v TL / delež lastnih prihodkov STG v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/2: Delež lastnih prihodkov strateških partnerjev glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov strateških partnerjev v TL / delež lastnih prihodkov strateških partnerjev v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/3: Delež lastnih prihodkov iz drugih virov (banke ipd.) glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov iz drugih virov v TL / delež lastnih prihodkov iz drugih virov v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/4: Delež lastnih prihodkov iz oglaševanja in PR glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov iz oglaševanja in PR v TL / delež lastnih prihodkov iz oglaševanja in PR v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/5: Delež lastnih prihodkov iz borz in sejmov glede na preteklo leto | (Delež lastnih prihodkov iz borz in sejmov v TL / delež lastnih prihodkov iz borz in sejmov v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/6: Delež lastnih prihodkov iz pospeševanja prodaje | (Delež lastnih prihodkov iz pospeševanja prodaje v TL / delež lastnih prihodkov iz pospeševanja prodaje v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|---|---|--|--------------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| | | F2/7: Delež lastnih prihodkov iz prospektov | (Delež lastnih prihodkov iz prospektov v TL / delež lastnih prihodkov iz prospektov v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| | | F2/8: Delež lastnih prihodkov iz drugih projektov: ITIS, raziskave, TIPS, SIW, CGP, usposabljanje, ipd. | (Delež lastnih prihodkov iz drugih projektov v TL / delež lastnih prihodkov iz drugih projektov v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| F3 | Doseganje podpovprečnega deleža fiksnih stroškov⁶⁸ med NTO-ji | F3: Delež fiksnih stroškov v celotnem proračunu⁶⁹; primerjava z NTO-ji | Delež fiksnih stroškov v celotnem proračunu; primerjava deleža fiksnih stroškov z evropskimi NTO-ji. | % Uvrstitev | L | | | | |
| | | F3/1: Rast deleža fiksnih stroškov v celotnem proračunu | (Delež fiksnih stroškov v TL / delež fiksnih stroškov v PL) * 100 | Indeks | L | | | | |
| | | F3/2: Rast fiksnih stroškov na zaposlenega glede na preteklo leto | (Fiksni stroški na zaposlenega v TL / fiksni stroški na zaposlenega v PL) * 100 (po enotah) | Indeks | L | | | | |
| F4 | Rast izterjave plačil od naročnikov | F4: Izterjana plačila | (Izterjana plačila v TL / vsa plačila v TL) * 100 | % | L,M | | | | |
| | | F4/1: Izterjana plačila po projektih | (Izterjana plačila projekta v TL / vsa plačila projekta v TL) * 100 | % | L,M | | | | |
| F5 | Rast proračuna STO iz javnih virov | F5: Višina sredstev s strani ministrstva, pristojnega za turizem, glede na PL in glede na prihodke v državi iz turizma; glede na primerljive države/regije | (Višina proračuna ministrstva za STO v TL / višina proračuna ministrstva za STO v PL) * 100; (proračun STO v TL / prihodki iz turizma v PL) * 100; analiza proračunov NTO-jev v svetu; analiza pozicije slovenskega turizma glede na konkurenčne destinacije. | Indeks % | L | <i>Priloga 2</i> | | | |

⁶⁸ Med fiksne stroške uvrščamo stroške poslovanja centrale, distribucijskega centra in predstavništva v tujini (plače, najemnine, obratovanje, vzdrževanje ipd.).

⁶⁹ Kot primerjalna osnova je določen proračun za osnovni program dela STO, povečan za dodatne projekte v izvedbi STO, npr. ITIS v letu 2002.

Posredni cilji STO⁷⁰**Strateški cilji slovenskega turizma**

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|--|---|---|--------------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| FP1 | Rast turističnega prometa na ciljnih trgih | FP1: Število prenočitev oziroma turistov glede na preteklo leto (po državah in produktih oz. regijah) | (Prenočitve oziroma turisti v TL / prenočitve oziroma turisti v PL) * 100 | Abs. Indeks | L | <i>Priloga 3</i> | | | |
| | | FP1/1: Prihodek iz turizma glede na preteklo leto (po državah in turističnih proizvodih oziroma regijah ⁷¹) | (Prihodek iz turizma v TL / prihodek iz turizma v PL) * 100 | Indeks | L | | | | |
| | | FP1/2: Obseg potrošnje na turista glede na preteklo leto (po državah in turističnih proizvodih/regijah) | (Potrošnja na turista v TL / potrošnja na turista v PL) * 100 | Abs. Indeks | L | | | | |
| | | FP1/3: Stopnja zasedenosti kapacitet glede na preteklo leto (po vrstah kapacitet) | (Zasedenost kapacitet v TL / zasedenost kapacitet v PL) * 100 | Indeks | L | | | | |
| FP2 | Povečanje tržnega deleža prenočitev v Evropi | FP2: Tržni delež slovenskega turizma v Evropi (po državah) | (Število tujih prenočitev v Sloveniji / število tujih prenočitev v Evropi) * 100 | % | L | | | | |
| FP3 | Razvoj turističnega gospodarstva | Kazalniki pristojnega ministrstva | | | | | | | |

⁷⁰ Posredni cilji STO oziroma strateški cilji slovenskega turizma so določeni s strani pristojnega ministrstva. Kazalniki se dopolnijo s kazalniki pristojnega ministrstva, ko bodo oblikovani.

⁷¹ Trenutno Statistični urad Republike Slovenije ne razpolaga s temi podatki.

II. Poslovanje s strankami

Strateška usmeritev: Zadovoljni turisti in partnerji

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|--|--|--|-----------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| S1 | Povečanje kakovosti informiranja turistov (v centrali, DC, PVT in IU) | S1: Hitrost in kakovost odzivnosti na povpraševanja v enotah STO | Raziskava skritega gosta v vseh enotah STO (hitrost in kakovost odzivnosti); primerjava s povprečno oceno tujih NTO (ocena od 1 do 5). | Ocena | L | | | | |
| | | S1/1: Zadovoljstvo turistov s turističnimi informacijami (publikacije, spletne strani ipd.) | Triletna poletna anketa tujih gostov ⁷² (določeno vprašanje: delež ocen s 4 in 5 – zelo pozitivno; SURS); občasne druge ankete turistov. | % | O | | | | |
| | | S1/2: Število pritožb | (Število pritožb v TL / število pritožb v PL) * 100 | | | | | | |
| S2 | Povečanje kakovosti storitev za STG in krepitev partnerstva | S2: Zadovoljstvo STG s temeljnimi področji dela STO (načrtovanje, partnerstvo, orodja TK, publikacije, spletne strani, raziskave, informacijski sistem, izobraževanja, posamezni projekti ipd.) | Raziskava zadovoljstva STG (letna anketa, posamične ankete, zapisi usklajevalnih srečanj, prisotnosti); ocena odzivnosti, ustreznosti na povpraševanje, ocena strokovnosti izvedbe aktivnosti in ocena vpliva na turistični promet (ocena od 1 do 5). | Ocena | L | <i>Priloga 4</i> | | | |
| S3 | Povečanje kakovosti storitev za strateške partnerje | S3: Zadovoljstvo drugih organizacij na nacionalni ravni | Raziskava zadovoljstva strateških partnerjev (anketa ali zapis usklajevalnih srečanj, ocena od 1 do 5) | Ocena | L | <i>Priloga 4</i> | | | |
| | | S3/1: Rast števila strateških partnerjev, ki sodelujejo s STO | (Število strateških partnerjev v TL / število strateških partnerjev v PL) * 100 | Indeks | L | | | | |
| S4 | Povečanje ugleda STO v domači javnosti | S4: Analiza publicitete | Analiza publicitete (rast števila objav, delež pozitivnih člankov) | Indeks % | L | | | | |

⁷² Gre za vrednotenje splošnih informacij s strani Nemcev, Italijanov in Avstrijcev. V naslednjih letih bodo vprašanja bolj specifična.

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|---------------------------------------|--|--|----------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| | | S4/1: Nacionalna in mednarodna priznanja | Nacionalna in mednarodna priznanja (število nagrad) | Število | L | | | | |
| S5 | Povečanje zadovoljstva ustanoviteljev | S5: Realizacija sklepov upravnega in nadzornega odbora | Analiza sej upravnega in nadzornega odbora (realizacija sklepov) | Opisno % | L | Priloga 5 | | | |

III. Notranji poslovni procesi

Strateška usmeritev: Učinkovito trženje

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|--|--|--|----------------------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| P1 | Zagotavljanje učinkovitega tržnega komuniciranja | P1: Povečanje turističnega prometa, povečanje prepoznavnosti, razširitev sezone in geografske porazdelitve ipd., glede na investicije v tržno komuniciranje (ROI). | Študije vpliva trženja oziroma tržnega komuniciranja na turistični promet (osnovne in posebne vzročne študije) | Opisno Indeks % Abs. | L | Priloga 6 | | | |
| | OGLAŠEVANJE | P1/1: Stopnja odzivnosti na oglaševanje (po državah); strokovni mediji, mediji za splošno javnost | Število vrnjenih kuponov oziroma klicev / doseg bralcev | % | L | | | | |
| | | P1/2: Strošek na povpraševanje | Vrednost oglasa / število povpraševanj | Abs. | L | | | | |
| | | P1/3: Delež pokrivanja odhodkov oglaševanja s prihodki oglaševanja glede na preteklo leto | Delež pokrivanja odhodkov oglaševanja s prihodki oglaševanja glede na preteklo leto | Indeks | L,M | | | | |
| | PR | P1/4: Rast obsega publicitete (po državah) | (Vrednost objav v TL / vrednost objav v PL) * 100; analiza objav. | Indeks | L | | | | |
| | | P1/5: Vrednostni obseg publicitete glede na vložena sredstva v PR (po državah) | Vrednost objav / sredstva za PR | Abs. | L | | | | |
| | | P1/6: Delež pokrivanja odhodkov PR s prihodki PR glede na preteklo leto | Delež pokrivanja odhodkov PR s prihodki PR glede na preteklo leto | Indeks | L,M | | | | |

| Strateški cilji | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|---------------------------------|--|---|-----------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| BORZE IN SEJMI | P1/7: Rast števila poslovnih stikov in sklenjenih poslov | Rast števila poslovnih stikov in sklenjenih poslov glede na PL (letna anketa STG) | Indeks | L | | | | |
| | P1/8: Delež pokrivanja odhodkov borz in sejmov s prihodki borz in sejmov glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov borz in sejmov s prihodki v TL / delež pokrivanja odhodkov borze in sejmov v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| POSPEŠEVANJE PRODAJE | P1/9: Število novih tujih agencij / programov s slovensko turistično ponudbo | Število novih tujih agencij / programov s slovensko turistično ponudbo | Število | L | | | | |
| | P1/10: Število strani slovenske ponudbe v tujih katalogih | (Število strani slovenske ponudbe v tujih katalogih v TL / število strani slovenske ponudbe v tujih katalogih v PL) * 100 | Indeks | | | | | |
| | P1/11: Delež pokrivanja odhodkov pospeševanja prodaje s prihodki pospeševanja prodaje glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov za pospeševanje prodaje s prihodki pospeševanja prodaje v TL / delež pokrivanja odhodkov za pospeševanje prodaje s prihodki pospeševanja prodaje v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| PROSPEKTI | P1/12: Stopnja odzivnosti na prospekte (po vrstah prospektov) | Število prejetih odgovornih kartic glede na število razdeljenih prospektov; stroški na povpraševanje. | % Abs. | L | | | | |
| | P1/13: Strošek na izdan prospekt | (Stroški produkcije prospektov na izdan prospekt v TL / stroški produkcije prospektov na izdan prospekt v PL) * 100 | Indeks | O | | | | |
| | P1/14: Delež pokrivanja odhodkov prospektov s prihodki prospektov glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov prospektov s prihodki prospektov v TL / delež pokrivanja odhodkov prospektov s prihodki v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |
| DIREKTNA POŠTA | P1/15: Stopnja odziva na direktno pošto | Število odgovorov na direktno pošto | % | O | | | | |
| DRUGI PROJEKTI | P1/16: Delež pokrivanja odhodkov projekta s prihodki projekta glede na preteklo leto | (Delež pokrivanja odhodkov projekta s prihodki projekta v TL / delež pokrivanja odhodkov projekta s prihodki v PL) * 100 | Indeks | L,M | | | | |

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|--|--|--|-----------------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| P 2 | Zagotavljanje učinkovitega informacijskega sistema | P2: Kakovost spletnih strani (popularnost portala) | Raziskava o kakovosti spletnih strani; primerjava z NTO-ji. | Ocena | L | Priloga 7 | | | |
| | | P2/1: Uvrstitev na mednarodnih iskalnikih | Uvrstitev na mednarodnih iskalnikih | Uvrstitev | L | | | | |
| | | P2/2: Število obiskov na spletnih straneh | »Log-file« analize | | M,L | | | | |
| | | P2/3: Stopnja zadovoljstva zaposlenih z internim informacijskim sistemom | Raziskava (anketa zadovoljstva zaposlenih, ocena od 1 do 5) | Ocena | L | | | | |
| | | P2/4: Stopnja uresničevanja strategije Integralnega Turističnega Informacijskega sistema | (Število načrtovanih projektov / število realiziranih projektov) * 100 | Indeks | L | | | | |
| P3 | Zagotavljanje informacij za odločanje | P3: Količina posredovanih informacij za podporo odločanju | (Število posredovanih informacij (časopis, mail, dopis, objave na spletnih straneh) v TL / število v PL) * 100 | Indeks Ocena | L | | | | |
| P4 | Izboljšanje notranjih procesov | P4: Mnenje redne revizije | Pozitivno – P / negativno – N; (Število ugotovljenih nepravilnosti v TL / število pregledanih zadev v TL) * 100 | P/N % | L | | | | |
| | | P4/1: Delež realiziranih priporočil računskega sodišča, nadzornih organov | (Število realiziranih priporočil v TL / število priporočil v TL) * 100 | % | L | | | | |

IV. Vidik učenja in rasti

Strateško načelo: Usposobljeni, motivirani in inovativni zaposleni

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|---|--|---|--------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| R1 | Dvig strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih | R1: Ključne sposobnosti in znanja | Razpoložljivost strateških sposobnosti (pokritost delovnih mest v skladu s sistemizacijo) | % | L | | | | |
| | | R1/1: Rast števila ur izobraževanja zaposlenih | (Število izobraževalnih ur v TL / število izobraževalnih ur v PL) * 100 | Indeks | L | | | | |

| Strateški cilji | | Kazalniki | Opis | Prikaz | Perio- dika | Rezult. 2002 | Cilj 2003 | Rezult. 2003 | Por./ odg. |
|-----------------|---|--|---|----------------|----------------|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| | | R1/2: Število predstavitev učenja za zaposlene s strani zaposlenih | Število predstavitev učenja na zaposlenega (prenos znanja) | Število | L | | | | |
| | | R1/3: Rast števila objavljenih del ali predavanj zaposlenih | (Število objavljenih del zaposlenih v TL / število objavljenih del v PL) * 100 | Indeks | L | | | | |
| | | R1/4: Stopnja fluktuacije | (Število prekinitev delovnega razmerja / število zaposlenih) * 100 | % | L | | | | |
| R2 | Dvig zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih | R2: Stopnja zadovoljstva zaposlenih | Raziskava zadovoljstva zaposlenih (anketa, ocena od 1 do 5) | Ocena | L | | | | |
| | | R2/1: Stopnja realizacije osebnih ciljev | Raziskava realizacije načrtovanih osebnih ciljev zaposlenih (anketa) | Ocena % | L | | | | |
| | | R2/2: Delež zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC | (Število zaposlenih z usklajenimi cilji s sistemom BSC / vsi zaposleni) * 100 | % | L | | | | |
| R3 | Dvig inovativnosti in učinkovitosti zaposlenih | R3: Število realiziranih predlogov za izboljšanje delovnega procesa s strani zaposlenih | Število realiziranih predlogov za izboljšave na zaposlenega | Število | M,L | | | | |
| | | R3/1: Delež učinkovitih ur zaposlenih glede na vse ure (bolniška, dopust ipd.) | (Število učinkovitih ur v TL / vse delovne ure v TL) * 100 | % | L | | | | |
| | | R3/2: Primerjava proračuna za trženje na zaposlenega | (Proračun za trženje na zaposlenega v TL / proračun za trženje na zaposlenega v PL) * 100; primerjava z NTO-ji. | Indeks | L | | | | |

Opomba: V postopku oblikovanja kazalcev smo ugotovili nekatere rezultate za leto 2002, določili cilje za leto 2003 ter določili poročevalce in odgovorne osebe za posamezne kazalnike. Ob periodičnem ugotavljanju rezultatov odgovorni vpišejo v tabelo rezultate in predložijo ustrezne priloge. Merila ocen za posamezne ankete se določijo za vsako anketo posebej.

LEGENDA

TL – tekoče leto

PL – predhodno leto

L/P/M/O – letno/polletno/mesečno/občasno

Abs. – Absolutna vrednost

STG – slovensko turistično gospodarstvo

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

ROI – »Return of Investment«

PR – odnosi z javnostmi

CGP – celostna grafična podoba slovenskega turizma

DC – distribucijski center

PVT – predstavništva v tujini

IU – informativni uradi

TK – tržno komuniciranje

Rezult. – rezultat
Por. – poročevalec
Odg. – odgovorna oseba

PRILOGE k tabeli »STO Scorecard«

Priloga 1 – Finančno poročilo

Priloga 2 – Analiza proračuna STO

Priloga 3 – Analiza turističnega prometa v Sloveniji

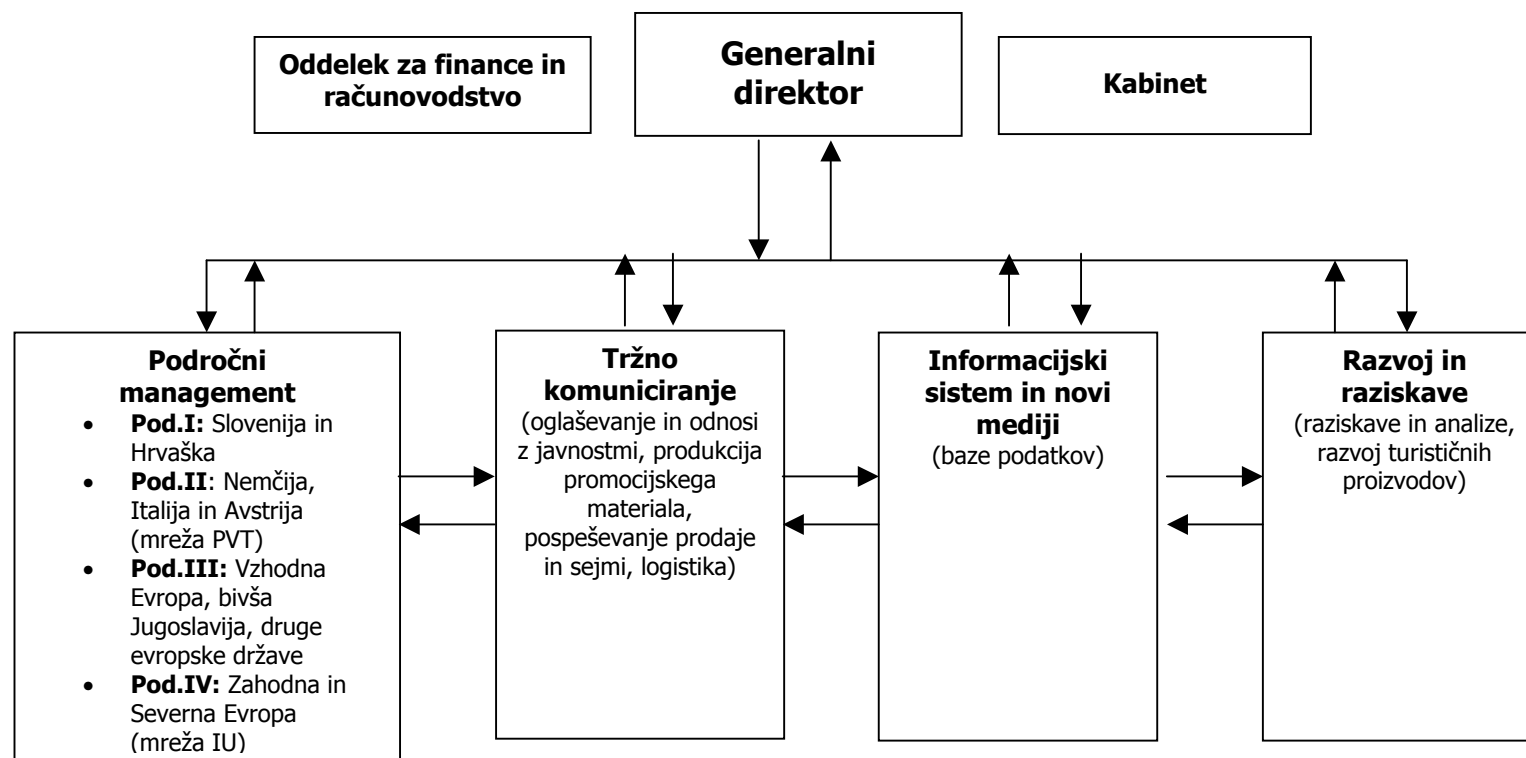
Priloga 4 – Analiza letne ankete STG in strateških partnerjev

Priloga 5 – Analiza sej upravnega in nadzornega odbora

Priloga 6 – Študije vpliva trženja oziroma tržnega komuniciranja na turistični promet

Priloga 7 – Raziskava o kakovosti spletnih strani

Priloga 2: Organizacijska shema STO



LEGENDA:

Pod. – področje (trg)

PVT – predstavništva v tujini

IU – informativni uradi