

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA
MERJENJE USPEŠNOSTI V PODJETJE: PRAKTIČNI PRIMER**

Ljubljana, januar 2008

KATJA UČAKAR

IZJAVA

Študentka **Katja Učakar** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Simona Čadeža** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	2
2.1	Prehod iz obdobja industrijske dobe v informacijsko dobo	4
2.2	Kritika tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja.....	5
2.2.1	Neustreznost sistemov spremljanja stroškov	5
2.2.2	Slabosti tradicionalnih računovodskih meril	6
3	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV POSLOVANJA PODJETJA	8
3.1	Opredelitev uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja.....	8
3.2	Uravnoveženi sistem kazalnikov kot managerski sistem poslovanja	9
3.3	Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov	11
3.3.1	Finančni vidik.....	13
3.3.2	Vidik poslovanja s strankami	13
3.3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	14
3.3.4	Vidik učenja in rasti.....	16
3.4	Povezovanje uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti s strategijo podjetja.....	17
3.4.1	Vzročno-posledična razmerja	18
3.4.2	Gibala uspešnosti poslovanja.....	19
3.4.3	Povezovanje finančnih kazalnikov	19
3.5	Analiza ustreznosti uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja....	19
3.5.1	Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov.....	19
3.5.2	Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov	20
3.5.3	Vzroki za neuspehe pri oblikovanju in vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov	21
4	MERJENJE USPEŠNOSTI V DRUŽBI NLB PROPRIA D.O.O.	22
4.1	Predstavitev družbe	22
4.1.1	Razvoj družbe ter njena dejavnost.....	22
4.1.2	Organizacijska shema družbe NLBP	23
4.1.3	Vizija in poslanstvo družbe	24
4.1.4	Strategija ter strateški cilji družbe	25
4.2	Analiza poslovanja podjetja	26
4.3	Obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja.....	30
4.4	Uvajanje sistema uravnoveženih kazalnikov	32
4.4.1	Finančni vidik poslovanja.....	32
4.4.2	Vidik poslovanja s strankami	35
4.4.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	37
4.4.4	Vidik učenja in rasti.....	40
5	SKLEP	43

LITERATURA	45
------------------	----

VIRI	46
------------	----

PRILOGA	1
---------------	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe	4
Tabela 2: Splošni kazalniki za uravnoteženo merjenje uspešnosti	17
Tabela 3: Poslovanje družbe NLBP glede na plan za prvo polletje leta 2007 in primerjava poslovanja glede na prvo polletje leta 2006 (v EUR)	27
Tabela 4: Poslovanje družbe NLBP glede na plan v obdobju od 1.1.2007 do 30.4.2007 ter primerjava poslovanja glede na obdobje od 1.1.2006 do 30.4.2006 (v EUR)	29
Tabela 5: Obstoječi sistem kazalnikov, ki jih spremljajo v družbi NLBP	31
Tabela 6: Izračun donosnosti kapitala družbe NLBP za prve štiri mesece leta 2006 in 2007 ter za prvo polletje leta 2006 in 2007	33
Tabela 7: Izračun kazalnika čiste dobičkovnosti poslovnih prihodkov, kazalnika stopnje rasti prihodkov in kazalnika stopnje rasti odhodkov družbe NLBP za prve štiri mesece leta 2006 ter 2007 in prvo polletje leta 2006 ter 2007	34
Tabela 8: Prikaz izračuna koeficienta gospodarnosti poslovanja v prvih štirih mesecih leta 2006 ter 2007 in v prvem polletju leta 2006 ter 2007	34
Tabela 9: Največji kupci družbe NLBP v prvem polletju leta 2006 in 2007 (v EUR)	35
Tabela 10: Izračun kazalnikov odvisnosti od posameznih kupcev družbe NLBP za prvo polovico leta 2006 in 2007	36
Tabela 11: Prikaz Indeksa zadovoljstva uporabnikov s storitvami družbe NLBP	37
Tabela 12: Seznam notranjih procesov družbe NLBP	38
Tabela 13: Izračun kazalnika produktivnosti na osnovi opravljanja storitev za NLB za prvo polovico leta 2006 in 2007	39
Tabela 14: Izračun bruto količnika fluktuacije zaposlenih za prvo polletje leta 2006 ter 2007	40
Tabela 15: Gibanje deleža in števila zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	41
Tabela 16: Stroški izobraževanja na zaposlenega v družbi NLBP v prvem polletju leta 2006 ter 2007 (v EUR)	42
Tabela 17: Koeficient doseganja povprečne plače glede na standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) v družbi NLBP za mesec junij 2006 ter 2007 (v EUR)	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek pri izvajanju ključnih managerskih procesov	10
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov s cilji in kazalniki doseganja ciljev	12
Slika 3: Model verige vrednosti notranjih poslovnih procesov	15
Slika 4: Ogrodje za merjenje učenja in rasti	16
Slika 5: Prikaz povezave vzročno-posledičnih kazalnikov skozi različne vidike	18
Slika 6: Organigram družbe NLBP ter število zaposlenih po posameznih OE	24

1 UVOD

Vsako podjetje si prizadeva, da bi bilo njegovo poslovanje kar se da uspešno. Pri tem se srečuje z nalogo, kako to uspešnost izmeriti in na ta način ugotoviti, ali je res uspešno. V preteklosti so se vodilni v podjetjih primarno odločali na podlagi finančnih kazalnikov, ki so izvirali iz računovodskih informacij. Ker pa poslovna okolja postajajo vse bolj kompleksna in dinamična, morajo podjetja za pravočasno odzivanje na spremembe v okolju učinkovito upravljati z znanjem, ki je postalo pomembna kategorija uspeha današnjih podjetij, ter tudi z informacijami. Za pravilno odločanje vodstva podjetij potrebujejo pravočasne ter kvalitetne informacije, ki pa morajo biti sestavljene tako iz računovodskih kot tudi neračunovodskih kazalnikov. Čeprav so računovodske informacije bistveni del informacijske podlage o podjetju, te podajajo informacije o preteklem poslovanju podjetja in nam večkrat ne povedo dovolj. Zato morajo podjetja spremljati tudi neračunovodske informacije, ki so usmerjene v prihodnost, saj odražajo dejavnike rasti in razvoja podjetja.

V strokovni literaturi in specializiranih publikacijah domačih in tujih avtorjev lahko beremo o številnih konceptih in metodah merjenja uspešnosti poslovanja podjetij. Ti se v precejšnji meri razlikujejo od tradicionalnih računovodskih načinov merjenja uspešnosti, saj vključujejo vedno večji nabor neračunovodskih in nefinančnih kazalnikov, ki pa so v povezavi s strategijo podjetja usmerjeni v dolgoročni razvoj. Eden izmed konceptov merjenja uspešnosti je tudi »The Balanced Scorecard« oziroma uravnoteženi sistem kazalnikov, ki se čedalje bolj uveljavlja tudi med slovenskimi podjetji.

Namen diplomskega dela je podati predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti za družbo NLB Propria d.o.o. (v nadaljevanju NLBP) kot enega izmed možnih konceptov merjenja in ugotavljanja uspešnosti poslovanja podjetja. S pomočjo tega modela bodo v družbi lahko kontinuirano spremljali ter analizirali tudi neračunovodske informacije, ki bodo vodstvu družbe pomagale pri ugotavljanju dolgoročne uspešnosti ter doseganju zastavljenih ciljev.

Cilj diplomskega dela je dvojen, najprej s teoretičnega vidika preučiti uravnoteženi sistem kazalnikov in nato analizirati obstoječ sistem merjenja uspešnosti v NLBP ter ga nato nadgraditi v sodobnejši, uravnoteženi sistem merjenja uspešnosti. Kajti ciljni sistem merjenja uspešnosti mora bolj vzpodbujati sprejeto strategijo poslovanja kot dosedanji, ki temelji na podlagi računovodskih informacij. To je možno zagotoviti z upoštevanjem vseh štirih vidikov poslovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Tako je glavni cilj diplomskega dela oblikovanje osnov za modernejši pristop k merjenju uspešnosti družbe NLBP na podlagi metode uravnoteženega sistema kazalnikov.

Pri pisanju diplomskega dela bom v prvem delu uporabljala metodo deskripcije. V praktičnem delu pa bom poskušala na podlagi spoznanj iz strokovne literature in praktičnih pogledov iz podobnih primerov izbrani koncept merjenja uspešnosti aplicirati v izbrano podjetje.

Pri izdelavi diplomskega dela je bil velik problem enkraten in izredni dogodek, ki mi je otežil primerjavo med polletjema. V osnovi primerjam poslovanje podjetja v prvem polletju leta 2006 in 2007, vendar zaradi prodaje osnovnih sredstev družbe, to je stolpnice TR/3, ki je predstavljala večinski delež vseh sredstev in prihodkov družbe, v mesecu maju 2007, nekateri podatki niso medsebojno primerljivi med obdobjema. Prodaja je imela velike vplive na določene postavke poslovnih izkazov tako kratkoročno, kot jih bo imela tudi dolgoročno. Zato sem pri analizi finančnih rezultatov omenjenim podatkom dodala finančne rezultate za prvo tretjino leta 2006 ter 2007, na osnovi katerih je bila primerjava poslovanja bolj realna.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Uvodnemu delu sledi prikaz tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja, čemur dodajam tudi kritiko omenjenega sistema. V tretjem poglavju sem obravnavala uravnoveženi sistem kazalnikov s teoretičnega vidika, pri čemer mi osnovo predstavlja knjiga Kaplana in Nortona z naslovom Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ta del vsebuje opredelitev sodobnega načina merjenja uspešnosti, prikaz vseh štirih vidikov sistema, na koncu poglavja dodajam analizo ustreznosti uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja, in sicer opisujem prednosti ter slabosti omenjenega sistema ter dodajam še vzroke za neuspehe pri vpeljavi sistema v prakso. V četrtem poglavju sem predstavila družbo NLBP, analizirala njeno poslovanje ter prikazala obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja v družbi. Nato sem aplicirala model uravnoveženega sistema kazalnikov na družbo, in sicer tako, da sem v okviru štirih vidikov podala predloge spremljanja možnih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja. Informacije, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, temeljijo na preučevanju preteklega poslovanja po posameznih vidikih. V sklepnem poglavju povzemam pomembnejše ugotovitve, do katerih sem prišla skozi izdelavo diplomskega dela.

2 TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

V literaturi lahko najdemo različne načine opredeljevanja uspešnosti poslovanja podjetja. Uspešnost poslovanja odgovarja na vprašanje, kako podjetje uresničuje svoje cilje. Najbolj široka opredelitev pravi, da poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari (Možina et al., 2002, str. 847).

Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev, saj jih podjetja potrebujejo za sprejemanje sprotnih in taktičnih odločitev ter za razreševanje strateških vprašanj. Na podlagi informacij o uspešnosti poslovanja se oblikuje podoba o podjetju v javnosti. Zato morajo biti le te kakovostne ter morajo zagotavljati, da je

presoja uspešnosti poslovanja zanesljiva ter da bodo aktivnosti, temelječe na teh informacijah, logične in dolgoročno ekonomsko upravičene (Tekavčič, 2002, str. 665).

Da pa bi podjetje ugotovilo, kako uspešno je pri svojem poslovanju, mora opraviti analizo poslovanja podjetja. Pučko (2001, str. 145) pravi, da analizirati uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspešnost, ki jo podjetje dosega. Pri Lipovcu (1983, str. 16) najdemo opredelitev ekonomskega namena analize poslovanja podjetja, ki pomeni ugotavljanje smotrnosti gospodarjenja in uspešnosti poslovanja podjetja, saj skuša analiza z iskanjem in predlaganjem ukrepov vplivati na smotrno odločanje v podjetju in s tem na izboljšanje poslovanja. Po Rozmanu (1993, str. 93) pa analiza poslovanja obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z »normalnim« poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanja.

Rozman (2002, str. 50) navaja, da je uspešnost stopnja doseganja družbeno določenega cilja organizacije v primerjavi z za dosego cilja potrebnimi napori. Tako je uspešnost gospodarjenja opredeljena kot razmerje med družbenoekonomskim ciljem gospodarjenja in družbeno ekonomsko določenim sredstvom za dosego cilja. Lipovec (1983, str. 106) jo je v svojem delu poimenoval mera uspešnosti gospodarjenja, za tržna gospodarstva je to profitna mera, opredeljena kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom. Tekavčičeva (2002, str. 667) pa navaja, da tradicionalno pojmovanje uspešnosti izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja¹. Uspešnost poslovanja meri s pomočjo treh delnih kazalnikov², in sicer s produktivnostjo dela, ekonomičnostjo in rentabilnostjo. Ker je za podjetja tržnega gospodarstva cilj gospodarjenja predvsem dobiček, je posledično najbolj celovita mera uspešnosti poslovanja dobičkonosnost ali rentabilnost. Slednja je opredeljena z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom. Ker je tako opredeljena rentabilnost zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja, je ustreznejše z vidika podjetja kot celote izračunavati rentabilnost sredstev, ki jo opredelimo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev).

Če povzamem, so po besedah Rejčeve (1996, str. 17), glavni finančni kazalniki, na katere se managerji opirajo, donosnost sredstev (»Return on Assets« oziroma ROA) in donosnost lastniškega kapitala (»Return on Equity« oziroma ROE) ter kazalniki donosnosti (rentabilnosti), ekonomičnosti in produktivnosti.

¹ Temeljni ekonomski problem se kaže v omejenosti dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujemo svoje potrebe. Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje človeških potreb, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. To pa človek dosega s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja. Glavni procesi gospodarjenja v sodobnih družbah se odvijajo v podjetjih. Bistvo uspešnega poslovanja je torej v uspešnem gospodarjenju. Podjetja in druge organizacije opravljajo določen poslovni proces, ki pa pomeni njihovo poslovanje (Tekavčič, 2002, str. 667; Pučko, 2001, str. 2).

² Da ne bi prišlo do zmede ter zaradi enotnega nastopa bom skozi diplomsko delo uporabljala izraz kazalnik. Kazalnik poslovanja je relativno število, ki ga dobimo s primerjavo dveh velikosti. Za razliko od njega je kazalec poslovanja širši pojem, ker vključuje tudi absolutno izražene informacije o poslovanju (Tekavčič, 2002, str. 666).

2.1 Prehod iz obdobja industrijske dobe v informacijsko dobo

V obdobju industrijske dobe je tehnologija predstavljala ključno konkurenčno prednost. Uspešnost podjetij je bila odvisna od ekonomije obsega in ekonomije povezanosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Z razmahom informacijske dobe so se spremenile tudi domneve o konkurenčnosti, ki so veljale za industrijsko dobo, kjer so podjetja dosegala konkurenčno prednost s hitrim pretvarjanjem nove tehnologije v materialne naložbe in z odličnim obvladovanjem dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti.

V Tabeli 1 je prikazana primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe glede na posamezne dejavnike.

Tabela 1: Primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe

Dejavnik	Podjetje industrijske dobe	Podjetje informacijske dobe
Konkurenčna prednost	specializacija v funkcijskih znanjih ali v proizvodnji, prodaji, distribuciji, trženju in tehnologiji	celoviti poslovni procesi, ki so hitri, učinkoviti ter kakovostni
Povezave s strankami in dobavitelji	neodvisne transakcije	združitev procesov nabave, proizvodnje in dostave
Segmentacija strank	ponudba poceni ter standardiziranih izdelkov in storitev	ponudba izdelkov in storitev, ki so izdelani po meri posameznega segmenta kupcev
Svetovno merilo	dovolj uspešnost znotraj države	pogoj za uspešnost je globalizacija in konkurenčnost v svetovnem merilu
Inovacije	dolgi razvojni cikli proizvodov	nenehne izboljšave procesov in proizvodnih zmogljivosti
Zaposleni	ostra ločnica med managerji in inženirji ter neposredno delovno silo	vlaganje v znanje, obvladovanje in izkoriščanje znanja vsakega zaposlenega
Merila uspešnosti	finančni kazalniki	finančni kazalniki in kazalniki gonil prihodnje uspešnosti

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 16; Pistotnik, 2004, str. 22.

Po navedbah Kaplana in Nortona (2000, str. 15) okolje informacijske dobe od podjetij za konkurenčni uspeh zahteva nove zmogljivosti. Ker tehnologija ne predstavlja več ključne konkurenčne prednosti, je za podjetje pomembneje, da bolje angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva, ki mu omogočajo:

- vzpostavitev odnosov s kupci, ki zagotavljajo zvestobo obstoječih strank ter hkrati omogočajo učinkovito in uspešno posredovanje storitev novim potencialnim segmentom strank in tržnim področjem,

- uvedbo inovativnih izdelkov in storitev, ki si jih želijo ciljni segmenti kupcev,
- proizvodnjo izdelkov in storitev visoke kakovosti, izdelanih po meri, nizkih cenah ter s kratkimi dobavnimi roki,
- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave proizvodnih zmogljivosti, kakovosti in odzivnih časov,
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

2.2 Kritika tradicionalnega merjenja uspešnosti poslovanja

V literaturi lahko zasledimo navedbe številnih avtorjev, ki opozarjajo na pomanjkljivosti tradicionalnih finančno-računovodskih metod merjenja uspešnosti poslovanja. V nadaljevanju prikazujem neustreznost tradicionalnih sistemov spremljanja stroškov ter različne slabosti klasičnih računovodskih meril.

2.2.1 Neustreznost sistemov spremljanja stroškov

Sistem spremljanja stroškov je v okviru stroškovnega računovodstva enoten tako za finančno kot poslovodno računovodstvo. Ker je poslovodno računovodstvo pod vplivom finančnega računovodstva, se posledično metode razmišljanja prenašajo iz finančnega v poslovodno računovodstvo. Potrebe uporabnikov informacij o stroških se zaradi ciljev obeh računovodstev³ razlikujejo. Ker se informacije pripravljajo predvsem za potrebe finančnega računovodstva, nosilci odločitev ne razpolagajo s podatki, na podlagi katerih bi lahko sprejemali prave odločitve za pravilno usmerjanje delovanja podjetja. Vodstva podjetij potrebujejo sistem, ki bo tedensko in po možnosti celo dnevno prikazoval stroške⁴ (Hočevar, 2002, str. 85; Johnson, Kaplan, 1987, str. 13).

Problem je tudi v zastarelosti sistema spremljanja in razporejanja stroškov, saj se struktura stroškov danes razlikuje od tiste v preteklosti. V tistih časih sta bila neposredno delo in material poglavitna proizvodna faktorja in tako so neposredni spremenljivi stroški predstavljali večji delež celotnih stroškov. Neposredni variabilni stroški so se v ključih uporabljali kot osnova za razporejanja posrednih in neposrednih stalnih stroškov. Danes so v podjetjih strukture stroškov spremenjene, saj se zmanjšuje delež neposrednih stroškov dela, povečujejo pa se splošni proizvodni stroški ter tudi stalni stroški se v primerjavi s spremenljivimi povečujejo. Zaradi sprememb v strukturi stroškov je tradicionalno razporejanje stroškov na stroškovne nosilce neustrezno, kajti pripelje do nepravilne

³ Kot navaja Rejčeva (1996, str. 13) je cilj finančnega računovodstva ugotavljanje in razmejevanje stroškov med stroške obdobja in stroške zalog za potrebe sestavljanja računovodskih poročil. Cilja poslovodnega računovodstva pa sta zagotovitev zanesljivih podatkov o stroških poslovnih funkcij in poslovnih učinkov za potrebe nadzora in načrtovanja poslovanja ter za potrebe kalkuliranja lastnih cen poslovnih učinkov.

⁴ Finančna poročila se ponavadi pripravljajo za četrletno ali letno obdobje, poslovodstvo pa za procesno ter stroškovno kontrolo potrebuje tedenske, mesečne ali celo dnevne podatke.

upodobitve uspešnosti poslovanja⁵ (Johnson, Kaplan, 1987, str. 223; Rejc, 1996, str. 14; Tekavčič, 1995, str. 13).

2.2.2 Slabosti tradicionalnih računovodskih meril

Slabosti klasičnih računovodskih meril, na katere opozarjajo Hočevar (2002, str. 92), Tekavčičeva (2002, str. 675), Rejčeva (1996, str. 16), Pučko (2001, str. 147) ter Kaplan in Norton (2000, str. 19), so naslednje:

➤ **Kratkoročnost merjenja**

Po mnenju Hočevarja klasična računovodska merila spodbujajo managerje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid oziroma k zmanjševanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje ter k izbiri naložbenih projektov, ki na kratek rok prinašajo največji donos. Da je kratkoročnost merjenja slabost, se strinja tudi Tekavčičeva, ki pravi, da zgolj upoštevanje kratkoročnih finančnih kazalnikov ne omogoča zanesljive presoje o uspešnosti posameznega podjetja. Tako lahko zanašanje na trenutne finančne kazalnike ogrozi dolgoročni obstoj podjetja. Zaradi nizke izpovedne moči kratkoročnih finančnih kazalnikov je skromna tudi njihova informacijska vrednost.

➤ **Prikrojavanje podatkov**

Managerjem lahko različne metode knjigovodskega obračunavanja omogočajo prikazovanje čim večjega dobička, gre za tako imenovano kreativno računovodstvo. Kot piše Tekavčičeva, je možno dobiček kot računovodsko kategorijo prilagoditi željam in potrebam uporabnikov različnih računovodskih informacij⁶, kar pa vzbuja dvom o primernosti uporabe računovodsko ugotovljenega dobička kot ekonomske kategorije poslovnega uspeha.

➤ **Osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva**

Hočevar pravi, da tradicionalna računovodska merila merijo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja in managerjev s sredstvi in kapitalom podjetja. Zaradi nezmožnosti klasičnih računovodskih meril, da bi vrednotili pravo konkurenčno prednost podjetja, predvsem neopredmetena dolgoročna sredstva, je nastala potreba po novem izkazovanju ter merjenju uspešnosti podjetij.

➤ **Neustreznost ter nezadostnost finančnih kazalnikov**

Rejčeva navaja, da se neustreznost finančnih kazalnikov odraža v obliki nepravilno izračunane vrednosti. Do tega privede izračunavanje kazalnikov za kratek rok, ko na

⁵ Zaradi sprememb v strukturi stroškov je potrebno na posamezne stroškovne nosilce s pomočjo ključev razporejati vedno več stroškov. Tako ključni znašajo nekaj sto ali celo tisoč odstotkov, kar dokazuje, da gre za neustrezno metodo razporejanja splošnih stroškov. To vodi do podcenjevanja uspešnosti proizvodov, katerih proizvodnja poteka v večjih serijah, ker ti proizvodi povzročajo večji del neposrednih stroškov dela, na račun precenjevanja uspešnosti proizvodov, ki se proizvajajo v manjših količinah in so odgovorni za večino stroškov upravno-nabavne-prodajne režije (Rejc, 1996, str. 14).

⁶ Na poslovni izid (razlika med prihodki in odhodki), ki vstopa v izračun kazalnikov uspešnosti poslovanja, vplivajo številne okoliščine, ki lahko povzročijo, da je računovodsko izkazan poslovni izid drugačen od poslovnega izida, ki je opredeljen z ekonomskimi sodili. Pod okoliščine spadajo različne računovodske tehnike, ki so povezane z ugotavljanjem posameznih kategorij prihodkov in odhodkov in tako vplivajo na višino računovodsko ugotovljenega dobička. Na primer: Višina izbrane amortizacijske stopnje vpliva na višino stroškov poslovanja in posledično na odhodke ter ugotovljeni poslovni izid (Tekavčič, 2002, str. 674).

razpolago ni vseh stroškov, povezanih z določenim proizvodom. O nezadostnosti finančnih kazalnikov pa govorimo, ko iz izračunanih kazalnikov ni mogoče ugotoviti, kateri dejavniki so najodločilneje vplivali na končni rezultat.

➤ **Zastarelost obstoječih kazalnikov poslovnega računovodstva**

Rejčeva piše tudi o pomanjkljivosti obstoječih kazalnikov poslovnega računovodstva pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Saj so le ti zastareli, kajti oblikovani so bili za proizvodna in poslovna okolja, ki ne obstajajo več. To pomeni, da morajo podjetja pri uvajanju novih načel in tehnologij v podjetje za presojanje uspešnosti poslovanja prilagoditi tudi kazalnike, ki bodo oblikovani v skladu s spremembami v poslovnem okolju.

➤ **Usmerjenost v preteklost**

Ker tradicionalni kazalniki uspešnosti ponazarjajo pretekle dogodke, izražajo predvsem zapoznele posledice sprememb na posameznih področjih poslovanja in to brez možnosti ugotavljanja vzrokov sprememb. Kaplan in Norton pravita, da ti finančni kazalniki niso dovolj za razvoj prihodnje strategije podjetij informacijske dobe, za katere predstavljajo ključni pomen naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank. Povedano drugače, tradicionalni sistemi analize uspešnosti poslovanja podjetja, temelječi na vrednostnih računovodskih kazalcih, ne usmerjajo aktivnosti v podjetju v doseganje strateških ciljev. Pučko meni, da se zato vse bolj razpravlja o nefinančnih kazalcih uspešnosti poslovanja kot sestavnem delu sistema ekonomske kontrole poslovanja.

Na podlagi kritik različnih avtorjev lahko povzamem, da sta glavni pomanjkljivosti tradicionalnih kazalnikov uspešnosti njihova orientiranost v preteklost in spodbujanje kratkoročnih rezultatov na račun dolgoročnih ter ne smemo pozabiti na dejstvo, da dajejo motiv za uravnavanje dobička. Ker finančni kazalniki odražajo rezultate preteklih dogajanj, na podlagi njih ni mogoče ugotoviti dejavnikov, ki so privedli do teh rezultatov. Posledično tudi ne moremo preprečiti slabega prihodnjega poslovanja podjetja.

Spremenjene razmere v poslovnem okolju pa zahtevajo drugačno informacijsko podlago za odločanje. Zaradi hitro spreminjajočega se poslovnega okolja, ki terja nenehno prilagajanje, vodstva podjetij potrebujejo pravočasne, predvsem pa zanesljive ter natančne informacije o poslovanju, ki jim omogočajo sprejemanje pravih poslovnih odločitev (Tekavčič, 1995, str. 11). Te naj bi v podjetju zagotavljal informacijski sistem⁷, ki pripravlja informacije o poslovnem okolju in informacije o lastnem poslovanju. Le te pa nosilec odločanja poročajo o rezultatih že sprejetih poslovnih odločitev ter na ta način postavljajo osnovo za nadaljnje odločitve (Rejc, 1996, str. 11). Kazalniki, ki jih vodstva potrebujejo za spremljanje poslovanja

⁷ Rejčeva (1996, str. 12) piše, da podjetje kot poslovni sistem sestavljajo trije podsistemi, in sicer izvajalni, informacijski in poslovni. V okviru informacijskega je lahko več podsistemov, v večini podjetij pa ima najpomembnejšo vlogo računovodski podsistem. Slednji predstavlja splet finančnega računovodstva, ki pripravlja informacije za zunanje uporabnike; poslovnega računovodstva, ki pripravlja informacije za notranje uporabnike oziroma poslovanje; in stroškovnega računovodstva, ki je podlaga prejšnjima dvema. Stroškovno računovodstvo za oba pripravlja informacije o stroških, ki so za nosilce odločanja ena najpomembnejših kategorij, ki jih upoštevajo pri sprejemanju odločitev.

in pravočasno odzivanje na spremembe v okolju, so odvisni od ciljev podjetja, njegove strategije, uporabljene tehnologije, izbrane organizacijske strukture in drugih dejavnikov (Tekavčič, 2002, str. 674).

Tako so se pod vplivom hitro spreminjajočih se poslovnih okolij od leta 1990 naprej pričeli uveljavljati sodobni sistemi merjenja uspešnosti, ki spremljajo številna nefinančna oziroma neračunovodska merila uspešnosti, kot so na primer zadovoljstvo kupcev, kazalnike kakovosti, učenja in izboljšav procesov in druga. Čeprav se težišče informacij prenaša k nefinančnim kazalnikom, sodobno opredeljevanje uspešnosti ne izključuje vloge finančnih kazalnikov, saj ni mogoče zanikati sodobnih razvojev na področju finančnega merjenja in presojanja uspešnosti (Rejc, 1999, str. 68). Prav tako pa se nefinančni kazalniki poslovanja na koncu vedno odrazijo tudi v finančni uspešnosti podjetja. Rejčeva in Slapničarjeva (2003, str. 60) navajata nekatere v svetu najbolj uveljavljene modele za merjenje uspešnosti poslovanja, in sicer: Uravnoreženi sistem kazalnikov, Prizma uspešnosti, Matrika merjenja uspešnosti ter SMART piramida. V nadaljevanju bolj podrobno opisujem najbolj uveljavljen sodoben sistem merjenja uspešnosti, in sicer uravnoreženi sistem kazalnikov⁸.

3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV POSLOVANJA PODJETJA

3.1 Opredelitev uravnoreženega sistema kazalnikov poslovanja

Uravnoreženi sistem kazalnikov spada med sodobne računovodske metode za ocenjevanje uspešnosti poslovanja (Hočevar, 2002, str. 85). Kaplan in Norton sta začela razvijati uravnoreženi sistem kazalnikov leta 1990 z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 8; Hočevar, 2002, str. 93). Po navedbi Rejčeve (2003, str. 17) je bil uravnoreženi sistem kazalnikov v začetku zasnovan kot nov strateški način merjenja uspešnosti poslovanja podjetja kot celote.

Uravnoreženi sistem kazalnikov sestavljajo štiri vidiki, in sicer: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Kaplan in Norton (2000, str. 8) pojasnjujeta, da izvor imena izhaja iz uravnoreženosti med:

- finančnimi in nefinančnimi kazalniki;
- kratkoročnimi in dolgoročnimi kazalniki: finančni kazalniki so kratkoročni, ker obravnavajo podatke iz preteklega računovodskega obdobja, drugi trije vidiki pa so usmerjeni v dolgoročno prihodnost;

⁸ Pri slovenskih avtorjih lahko zasledimo različne prevode izraza »ang. The Balanced Scorecard«. Za ponazoritev navajam nekaj prevodov domačih avtorjev. Tako Hočevar (2002, str. 85) uporablja prevod »uravnoreženi kazalniki«, Rejčeva (1998, str. 486) je nov model poimenovala »uravnoreženi izkaz«, Tekavčičeva (2000, str. 59) »uravnoreženi sistem kazalcev«, Pučko (2001, str. 148) pa »karta uravnoreženih kazalcev uspešnosti«. Sama bom v diplomskem delu uporabljala izraz uravnoreženi sistem kazalnikov.

- kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki, pri čemer finančni kazalniki predstavljajo kazalnike z zamikom;
- zunanji in notranji vidiki uspešnosti: finančni vidik in vidik poslovanja s strankami sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (lastnikov in strank) na podjetje. Druga dva vidika pa se zavzemata za notranje poslovanje podjetja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti, kajti končni cilj poslovanja podjetij je še vedno profit. Kot sem že omenila, finančni kazalniki govorijo o preteklih dogodkih, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bile ključnega pomena za uspeh. Zato sami finančni kazalniki niso primerni za vodenje in oceno poti, na katero se morajo podati podjetja informacijske dobe, da bi ustvarila prihodnjo vrednost prek naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Z njegovo pomočjo lahko podjetja hkrati spremljajo finančne rezultate ter napredek pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev za prihodnjo rast (Kaplan, Norton, 2000, str. 14).

3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov kot managerski sistem poslovanja

Po navedbi Kaplana in Nortona (2000, str. 20) številna podjetja že imajo sisteme za merjenje uspešnosti, ki vključujejo tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa poudarja, da morajo biti le ti del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Cilji in kazalniki uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov izhajajo iz procesa »od zgoraj navzdol«, ki ga vodita poslanstvo in strategija podjetja⁹. Rejčeva (2003, str. 17) navaja, da metoda v enem izkazu uravnoteženo združuje strateško pomembne razsežnosti poslovnih procesov: kako upravičiti zaupanje lastnikov, kako zadovoljiti kupce, kako izvajati procese v podjetju in kako informacijsko, organizacijsko ter razvojno poskrbeti, da bo vse delovalo po planu. Z uravnoteženostjo različnih kazalcev se strinja tudi Tekavčičeva (2000, str. 59), ki pravi, če management želi, da bi podjetje poslovalo uspešno in raslo v skladu s pričakovanji, mora poskrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost uresničevanja ciljev podjetja, uravnoteženi.

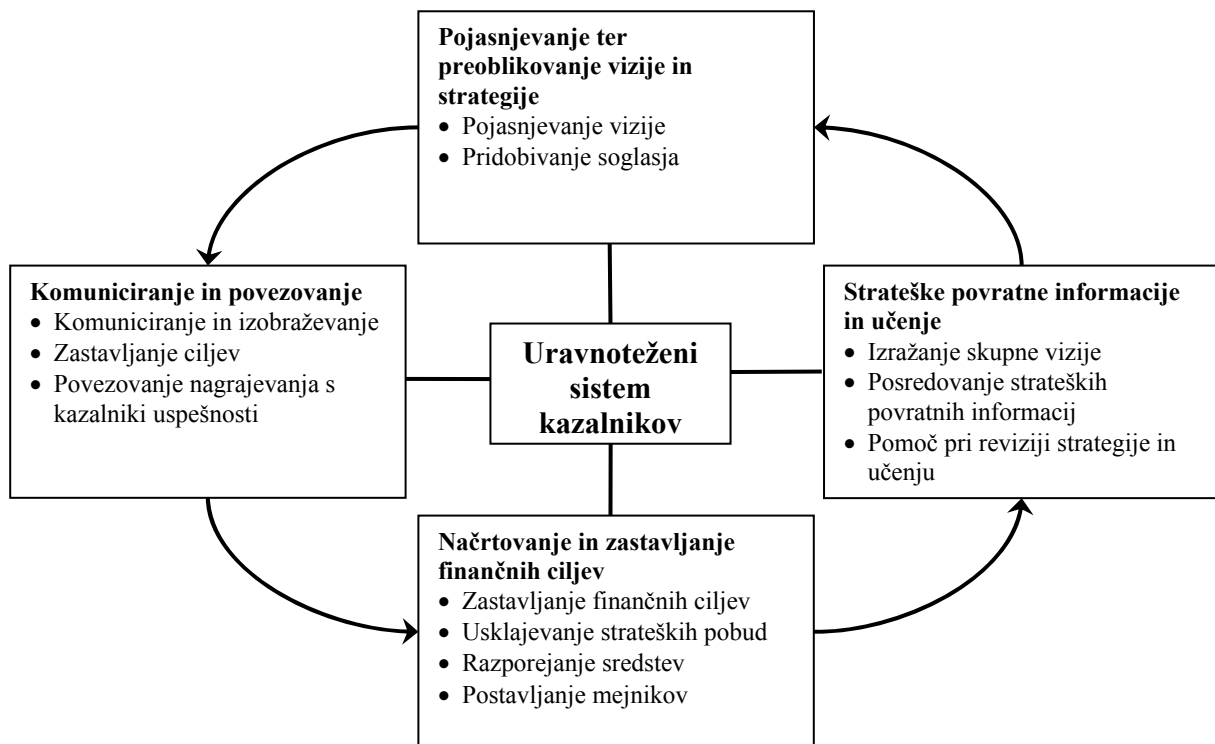
Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja uspešnosti poslovanja podjetja. Praktične izkušnje uporabe sistema so sčasoma pokazale, da managerji uravnoteženega sistema kazalnikov niso uporabljali zgolj za pojasnjevanje in posredovanje strategije, ampak tudi za njeno uresničevanje. Tako naj bi se po mnenju Kaplana in Nortona

⁹ S strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, da bomo z njo, če jo uresničimo, dosegli strateške planske cilje. Strategija izhaja iz vizije, poslanstva in zastavljenih ciljev podjetja in se izvaja v procesu strateškega usmerjanja. Pri čemer vizija pomeni nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti podjetja, poslanstvo pa opredeljuje poslovno področje ter kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja podjetja (Pučko, 2003, str. 102).

(1996, str. 75) razvil iz sistema merjenja v sistem managementa. Podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje strategije. Sistem dosega celostni nadzor uresničevanja strategije prek naslednjih dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 22), ki so prikazani tudi na Sliki 1:

- pojasnjevanja ter udejanjanja vizije in strategije,
- posredovanja in povezovanja strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanja, zastavljanja ciljev in usklajevanja strateških pobud,
- učinkovitejšega pridobivanja strateških povratnih informacij in izboljšanja procesa učenja.

Slika 1: Potek pri izvajanju ključnih managerskih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24.

Pri tem se nam lahko poraja vprašanje, zakaj podjetja potrebujejo uravnoteženi sistem kazalnikov? Znano nam je, da so v preteklosti uspešnost poslovanja merili le z uporabo finančnih kazalnikov. Vendar so ti neprimerni za usmerjanje in ocenjevanje poti podjetij v konkurenčnih okoljih, saj so kazalniki z zamikom, ki zajemajo nekatere pretekle poslovne odločitve in ne ponujajo ustrezne usmeritve za ustvarjanje prihodnje finančne vrednosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 36).

Strinjam se s trditvijo Kaplana in Nortona (2000, str. 33), ki pravita »Merjenje je pomembno: Česar ne moreš izmeriti, ne moreš obvladovati.« Če hoče podjetje v konkurenci informacijske dobe uspeti, mora uporabljati sisteme merjenja, ki izhajajo iz strategij in zmogljivosti podjetja. Za uravnoteženi sistem kazalnikov predstavlja finančno merjenje osnovno merilo

managerske in poslovne uspešnosti. Trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema poveže z dolgoročnim finančnim uspehom. Bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov, kot pravi Hočevar je, da lahko z njegovo pomočjo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo podjetja s cilji in kazalniki oziroma merili (Hočevar, 2002, str. 93). Ti pa sodijo v okvir uravnoveženega zbira štirih vidikov, ki jih predstavljam v nadaljevanju. S pomočjo merjenja daje metoda zaposlenim informacijo o gibalih sedanjega in prihodnjega uspeha. Opozoriti je potrebno, da uravnoveženi sistem kazalnikov ne sme služiti le kot sredstvo za nadzorovanje obnašanja ter ocenjevanja preteklih rezultatov, ampak mora služiti tudi kot sistem komuniciranja, obveščanja in učenja (Kaplan, Norton, 2000, str. 36).

3.3 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov je vpeljal več vidikov uspešnosti in poudaril pomen nefinančnih kazalnikov pri spremljanju uspešnosti in pri merjenju doseženih ciljev na nefinančnih področjih (Rejc, 2003, str. 17).

Rejčeva (1996, str. 26) navaja izhodišča za postavitev strukture kazalcev. Ta so:

- V poslovnem svetu predstavlja konkurenca gonilo napredka in inovacij. Ta pa od podjetij zahteva, da opredelijo svojo vizijo oziroma poslanstvo, ki jo uresničujejo z opredelitvijo dolgoročne strategije z dolgoročnimi strateškimi cilji.
- Za uspešno sprejemanje poslovnih odločitev v hitro spreminjajočem se okolju pa poslovodstvo potrebuje takšen splet kazalnikov, ki bo nudil hkraten pregled nad vsemi področji, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Pri tem sta pomembna tako nefinančni kot tudi finančni vidik.
- Potrebna je medsebojna usklajenost kazalnikov za različna področja, kajti sprejete odločitve morajo voditi do čim bolj optimalnih rezultatov. Gre za vodoravno usklajenost kazalnikov.
- Pomembna je tudi usklajenost kazalnikov med različnimi ravni v podjetju, kar imenujemo navpična usklajenost kazalnikov.

Na osnovi teh štirih izhodišč vidimo, da ta sistem z enotnim nastopom in predstavitvijo zajame vse pomembne vidike poslovanja in tako pomaga uresničevati načrtano pot podjetja. S pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov tako vidimo poslovanje podjetja v preteklosti, kar prikazujejo finančni kazalniki, in možne usmeritve v prihodnosti, na kar opozarjajo preostali trije vidiki.

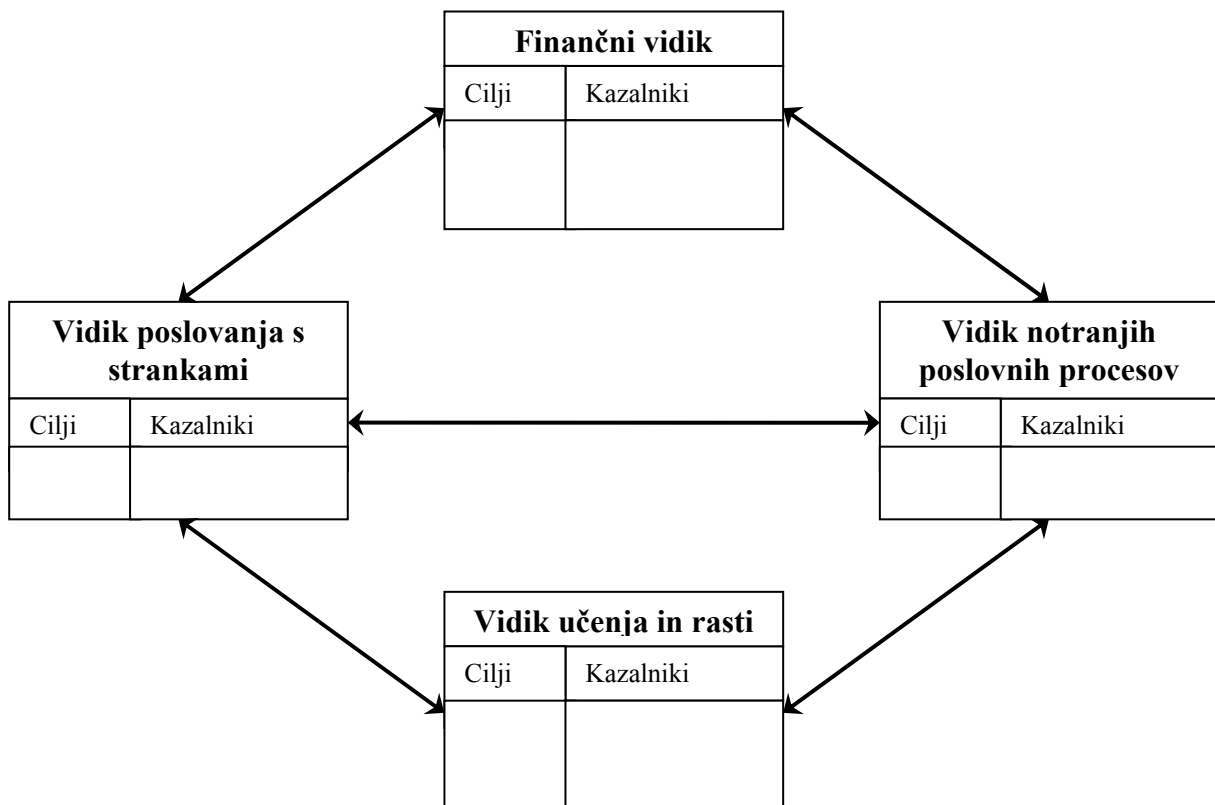
Uravnoveženi sistem kazalnikov zagotavlja poslovodjem instrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnosti. Pri tem upošteva celovito paleto kazalnikov uspešnosti, hkrati upošteva tudi gibalna za dosego ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str.

14). Kazalniki so razdeljeni v štiri različne skupine in naj bi v okviru štirih vidikov zagotavljali odgovore na štiri različna vprašanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 21):

- Finančni vidik: Kako naj nas vidijo naši delničarji, da bomo finančno uspešni?
- Poslovanje s strankami: Kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo uresničili svojo vizijo?
- Notranji poslovni procesi: V katerih poslovnih procesih moramo biti uspešni, da bomo zadovoljili svoje delničarje in stranke?
- Učenje in rast: Kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?

Cilje in kazalnike v okviru štirih vidikov ter medsebojno povezanost prikazuje Slika 2.

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov s cilji in kazalniki doseganja ciljev



Vir: Kaplan, Norton, 1992, str. 72.

Ti vidiki, ki jih naštevam zgoraj, so medsebojno povezani. Izhodišče predstavlja vidik učenja in rasti, ki kaže, kako podjetje vlaga v prihodnost. To pa vpliva na trenutno stanje podjetja, ki se najbolje kaže v vidiku notranjih poslovnih procesov in vidiku poslovanja s strankami. Prvi kaže položaj podjetja od znotraj, drugi pa s stališča strank, torej od zunaj. Oboje vpliva na rezultate, ki se odražajo predvsem v finančnem vidiku (Javornik, 2001, str. 47).

3.3.1 Finančni vidik

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, saj rezultat poslovanja še vedno najbolj odraža dobiček, ki sodi v skupino finančnih kazalnikov. Ti pa so koristni pri ugotavljanju ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Gre za vidik lastnikov podjetja, saj zajema kazalnike, ki odražajo za lastnike podjetja pomembne kriterije uspešnosti (Rejc, 1999, str. 82). Finančni kazalniki uspešnosti kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc, 1998, str. 498).

Oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov spodbuja podjetja k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji kažejo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Zato mora biti sistem kazalnikov oblikovan tako, da omogoča doseganje dolgoročnih finančnih ciljev in te nato povezati z zaporedjem ukrepov, ki jih je potrebno izvajati s finančnimi procesi, strankami, notranjimi procesi ter nazadnje z zaposlenimi in sistemi, ki so potrebni za doseglo dolgoročne finančne uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 57).

Finančni cilji so ponavadi povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonosnostjo poslovnih sredstev, ekonomsko dodano vrednostjo in rastjo prodaje ter z ustvarjanjem denarnih tokov (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo v sistemu uravnoveženih kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 58):

- določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije in
- nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike ostalih vidikov sistema.

Potrebno je omeniti, da se finančni cilji močno razlikujejo glede na stopnjo življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje. Tako je lahko delovanje podjetja v dobi rasti, zrelosti ali upadanja. Različna doba, v kateri posluje podjetje, korenito spremeni naklonjenost podjetja do naložb v razvoj, v nova sredstva in v stranke.

3.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Osredotočanje na notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij so morala podjetja nadomestiti z usmerjanjem pozornosti navzven, in sicer proti zadovoljevanju potreb strank (Kaplan, Norton, 2000, str. 73). Podjetja opredelijo znotraj vidika poslovanja s strankami segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati, ter kazalnike uspešnosti podjetja na ciljnih segmentih. S pomočjo tega vidika lahko managerji v poslovnih enotah izoblikujejo strategijo s poudarkom na strankah in trgu, ki prispeva k boljšim prihodnjim finančnim donosom (Kaplan, Norton, 2000, str. 38). Vidik poslovanja s strankami oziroma vidik kupcev, kot ga imenuje Rejčeva (1999, str. 82),

vključuje kazalnike, s pomočjo katerih poslovodstvo spremlja, kako poslovanje podjetja vrednotijo kupci.

Kazalniki vidika poslovanja s strankami zajemajo *splošne kazalnike oziroma osnovne skupine kazalnikov ter gibala uspešnosti*. Osnovna skupina kazalnikov rezultatov pri poslovanju s strankami je enaka za vsa podjetja ter vključuje (Kaplan, Norton, 2000, str. 77):

- tržni delež: odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot),
- pridobivanje novih strank: meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle,
- ohranjanje strank: spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami,
- zadovoljstvo strank: ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe ter
- dobičkonosnost strank: meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Za doseganje največjega učinka mora podjetje te kazalnike prilagoditi ciljnim skupinam strank, od katerih pričakuje največjo rast in dobičkonosnost. Rejčeva (1999, str. 93) temu dodaja, da mora podjetje svoje aktivnosti usmerjati tudi k tistim, ki so mnenjski vodje in vplivajo na nabavne odločitve drugih kupcev.

Glede na gibala uspešnosti se podjetje loči od svojih konkurentov, saj kazalniki gibal uspešnosti vključujejo ponudbo, ki jo organizacije posredujejo svojim ciljnim segmentom strank in trga. Čeprav se ponudbe glede na posamezne panoge in različne tržne segmente razlikujejo, lahko navedemo tri skupne lastnosti le teh (Kaplan, Norton, 2000, str. 82):

- značilnosti izdelkov in storitev: vključujejo funkcionalnost izdelka oziroma storitve, njegovo ceno in kakovost,
- odnos s strankami: vključuje dobavo izdelka stranki, vključno z odzivnim in dobavnim časom ter strankino mnenje o nakupu ter
- zunanja podoba (videz) in ugled: izražata neoprijemljive dejavnike, ki stranko pritegnejo k podjetju.

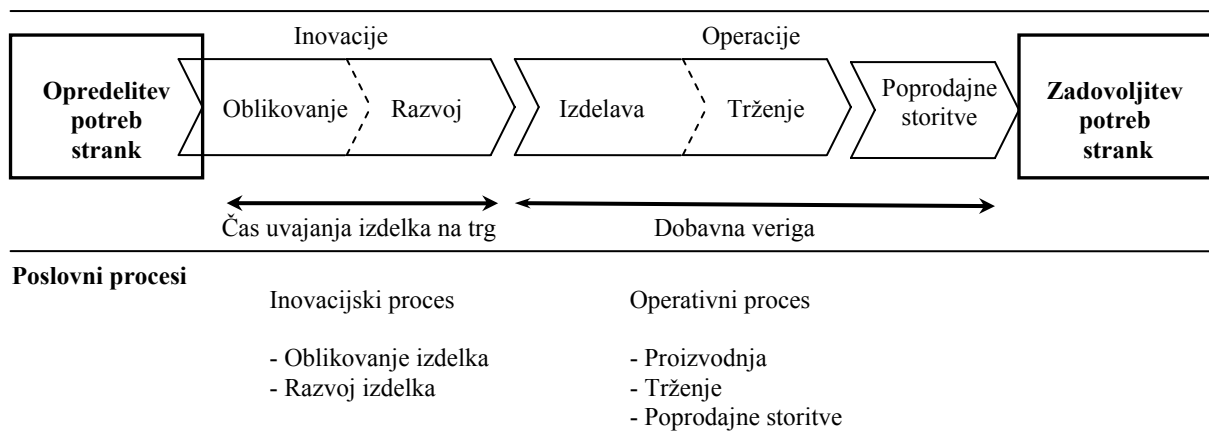
3.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje kazalnike za najpomembnejše notranje procese, v katerih se mora podjetje odlikovati, če želi vplivati na zadovoljstvo kupcev in lastnikov (Rejc, 1999, str. 82). Po besedah Kaplana in Nortona (2000, str. 101) to pomeni, da morajo managerji znotraj tega vidika opredeliti notranje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev. Za razliko od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti, ki so osredotočeni na spremljanje in izboljšanje obstoječih poslovnih procesov, pristop uravnoteženega sistema kazalnikov pogosto opredeli popolnoma nove procese, v

katerih se mora podjetje izkazati za izpolnjevanje ciljev na področju poslovanja s kupci in finančnih ciljev. Cilji s področja notranjih poslovnih procesov v večini poudarijo procese, ki se trenutno v organizaciji ne izvajajo in ki so najpomembnejši za zagotovitev uspešnosti strategije. Ker tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti usmerjajo svoje prizadevanje k nadziranju in izboljševanju obstoječih centrov odgovornosti in oddelkov, lahko zanašanje izključno na finančne kazalnike in mesečna poročila o odstopanjih pri nadziranju delovanja oddelkov prinaša določene omejitve za podjetje. Pristop uravnoveženega sistema kazalnikov se od tradicionalnega razlikuje tudi v tem, da vključuje inovativne procese v vidik notranjih poslovnih procesov. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se trudijo nadzorovati in izboljševati obstoječe operacije, ki ustvarjajo vrednost le na kratek rok. Za podjetja pa je močnejše gibalno prihodnje finančne uspešnosti proces inovacij, ki omogoča dolgoročno ustvarjanje vrednosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 38).

Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov (prikazana je na Sliki 3) v uravnoveženem sistemu kazalnikov tako vključuje oba ključna notranja procesa, in sicer dolgoročni inovacijski proces ter kratkoročni operativni proces. Veriga se konča s procesom poprodajnih storitev¹⁰, ko organizacija ponudi storitve, ki povečujejo vrednost kupljenih izdelkov in storitev. S pomočjo procesa inovacij v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. V operativnem procesu pa podjetje dostavi svoje produkte strankam. Pri tem procesu je pomembno, da je dostava izdelkov in storitev učinkovita, konsistentna ter pravočasna (Kaplan, Norton, 2000, str. 39).

Slika 3: Model verige vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 39.

¹⁰ Pri poprodajnih storitvah gre za izdajanje jamstev in popravil, popravljanje napak in obravnavo vračil ter obdelavo plačil. Vidik poprodajnih storitev vključuje tudi procese izdajanja računov in izterjave (Kaplan, Norton, 2000, str. 114).

3.3.4 Vidik učenja in rasti

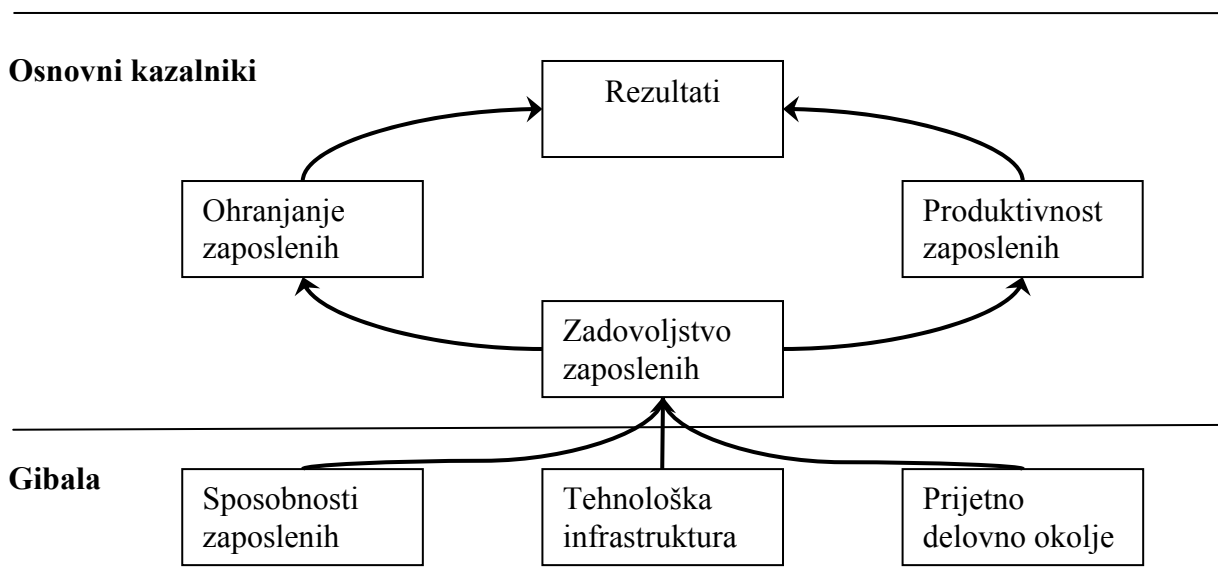
Vidik učenja in rasti odraža preko izbranih kazalnikov sposobnosti zaposlenih ter kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Skozi kazalnike, ki jih zajema ta vidik, se meri sposobnost podjetja za spremembe, ki imajo ključen pomen pri uresničevanju strategije podjetja (Rejc, 1999, str. 82).

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ciljev, ki so opredeljeni v preostalih treh vidikih, saj, kot pravita Kaplan in Norton (2000, str. 135), so cilji tega vidika gibalno za doseganje odličnih rezultatov v prvih treh vidikih. Uspešno prihodnje poslovanje ni možno zagotoviti le z vlaganji v investicije in raziskave, temveč morajo podjetja investirati tudi v svojo infrastrukturo. Kar pomeni, da morajo investirati v ljudi, sisteme in postopke za doseg dolgoročnih ciljev finančne rasti. Dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov, uskladitev postopkov in poteka dela v podjetju so cilji, ki so izraženi v vidiku učenja in rasti. Glavne kategorije vidika učenja in rasti so (Kaplan, Norton, 2000, str. 136):

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov ter
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Na Sliki 4 je prikazano ogrodje za merjenje učenja in rasti.

Slika 4: Ogrodje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138.

Ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan, Norton, 2000, str. 138):

- Zadovoljstvo zaposlenih: je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Visoko raven zadovoljstva strank lahko podjetje doseže le, če strankam strežejo zadovoljni zaposleni.
- Ohranjanje zaposlenih: s tem skušajo podjetja doseči cilj, da zadržijo tiste zaposlene, za katere v podjetju obstaja dolgoročen interes, kajti vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo intelektualnega kapitala podjetja. Ta kazalnik se ponavadi meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih. Zvesti zaposleni ostajajo dolgoročno v podjetju, ohranjajo vrednote podjetja, poznavanje procesov podjetja in rahločutnost za potrebe strank.
- Produktivnost zaposlenih: gre za kazalnik, ki meri učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Najpreprostejši kazalnik produktivnosti zaposlenih je prihodek na zaposlenega, pri čemer mora biti iz prihodka izločen vpliv rasti cen.

V nadaljevanju kot povzetek v Tabeli 2 prikazujem splošen pregled kazalnikov po posameznih vidikih, ki se pojavljajo v sistemih za uravnoteženo merjenje uspešnosti v večini podjetij.

Tabela 2: Splošni kazalniki za uravnoteženo merjenje uspešnosti

Vidik	Splošni kazalnik
Finančni vidik	Donosnost naložb in ekonomska dodana vrednost
Poslovanje s strankami	Zadovoljstvo, ohranjanje, tržni delež in delež naročil strank
Notranji poslovni procesi	Kakovost, odzivni čas, stroški in uvajanje novih izdelkov
Učenje in rast	Zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 54.

Kaplan in Norton poudarjata, da je potrebno vključiti kazalnike, ki izvirajo iz strategije podjetja. Pri tem se je potrebno zavedati dejstva, da je uravnoteženi sistem kazalnikov mehanizem za izvajanje strategije in ne za izoblikovanje le te (Kaplan, Norton, 2000, str. 49). Vendar kazalnikov mora biti ravno prav, kajti če jih je premalo, smo vso strategijo zreducirali na samo nekaj opazovalnih točk, kar poveča možnost napak. Preveliko število kazalnikov pa lahko povzroči okornost in nerazumljivost sistema, kar zmanjša njegovo učinkovitost. Kljub temu, da uravnoteženi sistem kazalnikov narekuje uporabo več kazalnikov, se v praksi izkaže, da je 20-25 kazalnikov optimalna mera (Javornik, 2001, str. 60; Rejc Buhovac, 2005, str. 9).

3.4 Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti s strategijo podjetja

Vsak sistem merjenja uspešnosti bi moral motivirati vodje ter zaposlene za uspešno izvajanje strategije podjetja. Uspešen uravnoteženi sistem kazalnikov je tisti, ki povezuje strategijo prek

finančnih in nefinančnih kazalnikov. Zato je pomembno oblikovati sistem kazalnikov, ki izraža strategijo podjetja. Kajti sistem kazalnikov opisuje vizijo celotne organizacije, z njim se oblikuje holističen model strategije, tako da lahko vsi zaposleni vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu podjetja ter pomembno je njegovo osredotočanje na spremembe (Kaplan, Norton, 2000, str. 157).

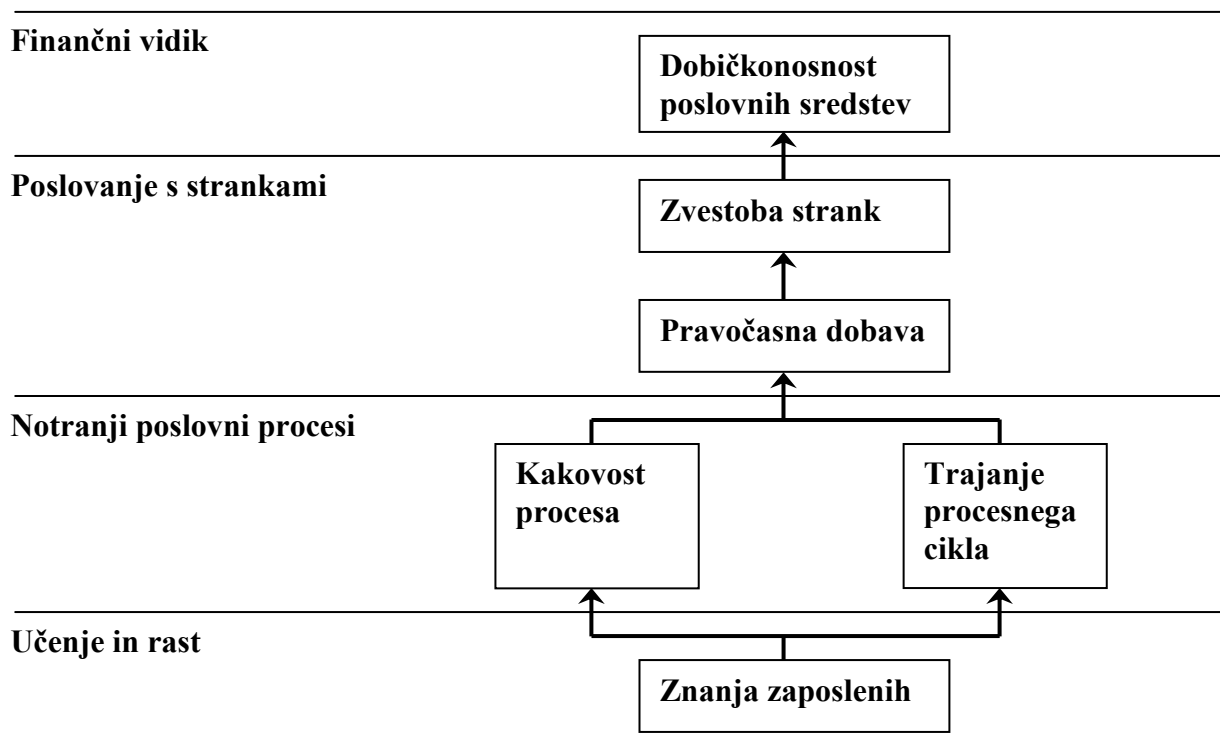
Kaplan in Norton (2000, str. 158) navajata metode, ki podjetju omogočajo povezavo uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo, in sicer:

- vzročno-posledična razmerja,
- gibalna uspešnosti,
- povezovanje finančnih kazalnikov.

3.4.1 Vzročno-posledična razmerja

Strategija je skupek hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja bi moral opredeliti razmerja med cilji in kazalniki različnih vidikov, da bi jih bilo mogoče potrditi in oceniti. Sistem kazalnikov mora izražati strategijo podjetja preko zaporedja vzrokov in posledic. Tako morajo biti v merilnem sistemu jasna razmerja (hipoteze) med cilji in kazalniki različnih vidikov, da jih lahko v podjetjih ustrezno uporabljajo in potrdijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 41). Primer medsebojno povezanih kazalnikov je prikazan na Sliki 5.

Slika 5: Prikaz povezave vzročno-posledičnih kazalnikov skozi različne vidike



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

3.4.2 Gibala uspešnosti poslovanja

Vnaprejšnji kazalniki ponavadi izražajo strategijo posamezne poslovne enote. Da bi bil uravnotežen sistem kazalnikov dober, mora vsebovati tako primeren splet kazalnikov rezultatov kot tudi gibal uspešnosti poslovanja, saj kazalniki doseženih rezultatov brez vnaprejšnjih kazalnikov ne povedo, kako je treba doseči rezultate (Kaplan, Norton, 2000, str. 159).

3.4.3 Povezovanje finančnih kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov mora temeljiti na finančnih rezultatih, kot sta na primer dobičkonosnost sredstev ali ekonomska dodana vrednost. Kajti, glede na ugotovitve Kaplana in Nortona, morajo biti vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, povezane s finančnimi cilji (Kaplan, Norton, 2000, str. 160).

3.5 Analiza ustreznosti uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja

Na tem mestu posvečam pozornost preučevanju prednosti ter slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov, čemur dodajam tudi vzroke za neuspehe pri oblikovanju in vpeljavi sistema v prakso.

3.5.1 Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Po navedbi Rejčeve (1998, str. 499) je prednost uravnoteženega sistema kazalnikov kot modela za presojanje uspešnosti poslovanja v tem, da ga lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Ker pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne splette kazalcev, morajo biti le ti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi. Prednosti uravnoteženega sistema kazalnikov so tudi naslednje (Hočevar, 2002, str. 94; Kaplan, Norton, 1992, str. 79; Rejc, 1998, str. 500):

➤ Povezanost

Uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, ki pa so v resnici medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem ko so managerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalce hkrati, lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih področij. Kar posledično pomeni, da uravnoteženi sistem kazalnikov preprečuje neoptimalne odločitve.

➤ Nefinančni kazalniki

Nekatera podjetja že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojega poslovanja, vendar ne določijo, kateri kazalniki so ključni za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa od

managerjev zahteva, da izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se tako lahko osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Po besedah Hočvarja uravnoteženi sistem kazalnikov odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti in merjenjem uspešnosti podjetja na dolgi rok.

➤ **Uresničevanje strategije**

Bistvo uravnoteženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kot je bilo značilno za tradicionalne sisteme merjenja uspešnosti. Le ti so izhajali iz finančnih kazalnikov in določali, kaj morajo zaposleni storiti ter nato preverjali njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah neprestanih sprememb ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih akcij, ki bodo vodile do skupnega cilja podjetja. Hočvar dodaja, da je zato pomembno, da so z uravnoteženim sistemom kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni.

➤ **Uporabnost**

Uporabniki informacij, ki jih daje uravnoteženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s strankami sta zunanja vidika, ker izražata poglede zunanjih oseb na podjetje. Druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

3.5.2 Slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Prve kritike na račun uravnoteženega sistema kazalnikov so se pojavile po letu 1995. Sprva so modelu očitali, da kljub štirim vidikom zanemarja vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev ter da zanemarja tudi pomen odnosov z javnostmi in ravnanja z okoljem. Vendar sta se Kaplan in Norton na te prve kritike kmalu odzvala. Tako lahko podjetja k štirim osnovnim vidikom dodajajo še druge vidike merjenja uspešnosti, vendar mora biti to skladno s strateško usmeritvijo podjetja (Rejc, 2003, str. 17). Kljub večji uporabnosti modela ter odpravljanju slabosti tradicionalnih računovodskih meril uspešnosti, bi se morali v podjetjih, kot meni Hočvar (2002, str. 94), vseeno zavedati vsaj naslednjih treh omejitev te metode:

➤ **Novosti**

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni nov in revolucionaren način merjenja uspešnosti poslovanja, saj so tako v teoriji kot tudi v praksi že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Zato morajo podjetja le dopolniti obstoječe merjenje.

➤ **Nepopolnosti**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je nepopoln, čeprav zajema številna pomembna področja poslovanja, saj v predlaganem modelu ti vidiki niso popolni.

➤ **Obsežnosti**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma povzroči težave pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

3.5.3 Vzroki za neuspehe pri oblikovanju in vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov

Podjetja, ki želijo vpeljati uravnoveženi sistem kazalnikov, se pri tem srečujejo tudi s težavami. Kaplan in Norton (2001, str. 390) navajata, da so vzroki za napake pri oblikovanju in vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti zasnove sistema kazalnikov¹¹. Tako so najpogostejši vzroki za neuspehe pri uvajanju sistema naslednji:

➤ **Pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev**

Proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od vodstvenih delavcev zahteva čustveno predanost in ne le znanje ter avtoriteto.

➤ **Premalo vključenih posameznikov**

Vodstvena ekipa mora biti dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoveženega sistema. Podjetja lahko v oblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov vključijo širšo skupino ljudi, vendar morajo paziti, da v oblikovanje sistema kazalnikov ni vključenih preveč ljudi. Velikost skupin mora biti takšna, da še omogoča dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi ter da je doseganje soglasja še možno.

➤ **Ohranjanje sistema zgolj na vrhu**

Problematično je tudi, če podjetja vključijo samo vodstveno ekipo, kajti za učinkovitost sistema kazalnikov je potrebno, da si ga delijo vsi v podjetju. Vsakdo v podjetju bi moral razumeti strategijo in prispevati k njenemu izvajanju.

➤ **Predolg proces razvoja**

Uspešna uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov se začne z manjkajočimi kazalniki. Na začetku lahko pride do situacije, da včasih ni na voljo tretjina kazalnikov, vendar vodstvo v tem času še vedno uporablja sistem. Čeprav še nimajo oprijemljivih podatkov, morajo potekati razprave o ciljnih ter kazalnikih. Potrebno se je zavedati, da sistem kazalnikov ni enkraten proces, saj se na osnovi organizacijskega učenja cilji, kazalniki ter zbiranje podatkov sčasoma spremenijo.

➤ **Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov kot sistemski in ne kot managerski projekt**

Podjetja najamejo zunanje svetovalce, ki porabijo ogromno časa ter denarja za avtomatiziranje dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, tako da imajo vodstveni delavci informacijski sistem na voljo v računalnikih, ki ga uporablja le malokdo. Uravnoveženi sistem kazalnikov bi se moral začeti s celostnim strateškim pregledom, kjer bi morali biti vključeni managerji znotraj podjetja in ne samo skupina za informacijsko tehnologijo ali uvajanje sistemov.

¹¹ O vzrokih za propad nekaterih sistemov kazalnikov piše tudi Schneiderman, ki meni, da nekateri sistemi kazalnikov propadejo, ker ne vsebujejo pravih gibal zelene organizacijske uspešnosti poslovanja ali pa niso povezani s specifičnimi programi izboljšav (več o tem glej Schneiderman: Why Balanced Scorecards Fail, 1999, str. 7).

➤ **Najem neizkušenih svetovalcev**

Le tem ni jasno kako organizirati projekt in ga uvesti. Svoj običajni pristop na področju merjenja ali informacijskih sistemov pogosto preimenujejo v uravnoteženi sistem kazalnikov. Saj, kot pravi Rejčeva (2003, str. 18), zunanji svetovalci lahko povedo le o svojih izkušnjah iz podobnih projektov. Oni ne morejo določiti, katera strategija, strateški cilji in kazalci so pravi za podjetje, kajti le vrhni management najboljše pozna možne strateške usmeritve, zaposleni na nižjih ravneh pa rešitve za vsakdanje probleme.

➤ **Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje**

Podjetja v načrt nagrajevanja uvedejo še nefinančne kazalnike. Managerji nato več pozornosti in energije namenijo novim kazalnikom, posledično se izboljša uspešnost nefinančnih kazalnikov, ne pa tudi splošna finančna uspešnost in uspešnost poslovanja s strankami, to pa privede do napetosti in sporov v podjetju.

4 MERJENJE USPEŠNOSTI V DRUŽBI NLB PROPRIA D.O.O.

4.1 Predstavitev družbe

4.1.1 Razvoj družbe ter njena dejavnost

NLBP, družba za upravljanje z nepremičninami, je bila ustanovljena leta 1990. Sedež družbe se nahaja na Trgu republike 3, Ljubljana. Sprva je bila vpisana v register gospodarskih družb pod imenom LB Hipo d.o.o.¹², ki jo je ustanovila LB Gospodarska banka¹³. V letu 1990 je družba kupila nepremičnino TR/3. Temeljna dejavnost takratnega podjetja je bila definirana kot dejavnost na področju nepremičnin in investicij.

V letu 1993 je družba LBH ustanovila družbo TR3 d.o.o., ki se je leta 1998 preimenovala v družbo LB Propria d.o.o.¹⁴ in izvedla dokapitalizacijo s stvarnim vložkom - nepremičnino TR/3. Družbo je ustanovila zaradi diverzifikacije dejavnosti. Takrat sta si LBH in LBP tudi razdelili svoji področji dela, in sicer prva za investicije in promet z nepremičninami, druga za upravljanje z nepremičninami. Do leta 1998 je bila za družbo LBP edini vir prihodkov najemnina iz naslova oddajanja poslovnih prostorov v stolpnici TR/3.

V skladu z usmeritvami in strateškimi smernicami Uprave NLB d.d.¹⁵ je LBP v letu 1998 prevzela opravljanje storitev vzdrževanja za objekte NLB v Ljubljani in bližnji okolici. Leta 2003 so bile iz NLB v družbo LBP predstavljene storitve v zvezi z distribucijo poštnih pošiljk, shranjevanjem in varovanjem arhivskega gradiva, receptorskih del ter posredovanjem telefonskih pogovorov. V letu 2003 so potekale tudi aktivnosti zaključevanja investicijske dejavnosti v družbi LBH in prenosa dejavnosti vzdrževanja in upravljanja nepremičnin na družbo LBP. V skladu s potekom aktivnosti, vezanih na statusne spremembe, je s 1.12.2003

¹² V nadaljevanju LBH.

¹³ Naslednica LB Gospodarske banke je bila Ljubljanska banka (sedaj Nova ljubljanska banka d.d.).

¹⁴ V nadaljevanju LBP.

¹⁵ V nadaljevanju NLB.

pričela delovati družba NLBP. Družba je odvisna članica Skupine NLB, saj ima NLB 100 % kapitalski delež.

Glavna dejavnost NLBP je poslovanje ter upravljanje z nepremičninami in izvajanje podpornih dejavnosti. Družba za naročnike izvaja poslovne dejavnosti upravljanja, oddajanja v najem, prometa in vzdrževanja nepremičnin, vodenja, koordiniranja in svetovanja na področju investicij, vzdrževanja opreme, opravljanja računovodskih, telefonskih in receptorsko-informativnih storitev, vzdrževanja avtoparka ter upravljanja vložišča in arhiva za Skupino NLB in druge naročnike.

V letu 2006 je NLBP od NLB prevzela tudi operativna dela s področja investicijske dejavnosti NLB, tako da je v tistem obdobju 80% zaposlenih delalo izključno za potrebe NLB.

V letu 2007 je prišlo do prodaje stolpnice TR/3, zaradi katere se NLBP sooča z velikimi spremembami, ki imajo znaten vpliv na bodoče poslovanje in posledično na finančne izkaze. Družba bo morala z dodatnimi aktivnostmi nadomestiti predvideno slabše bodoče poslovanje, da bi zmanjšala oziroma nadomestila izpad prihodkov iz lastništva stolpnice TR/3.

NLBP posluje v večini na slovenskem trgu, prisotna pa je tudi na tujih trgih, in sicer na trgih JV Evrope (Bosna in Hercegovina, Makedonija).

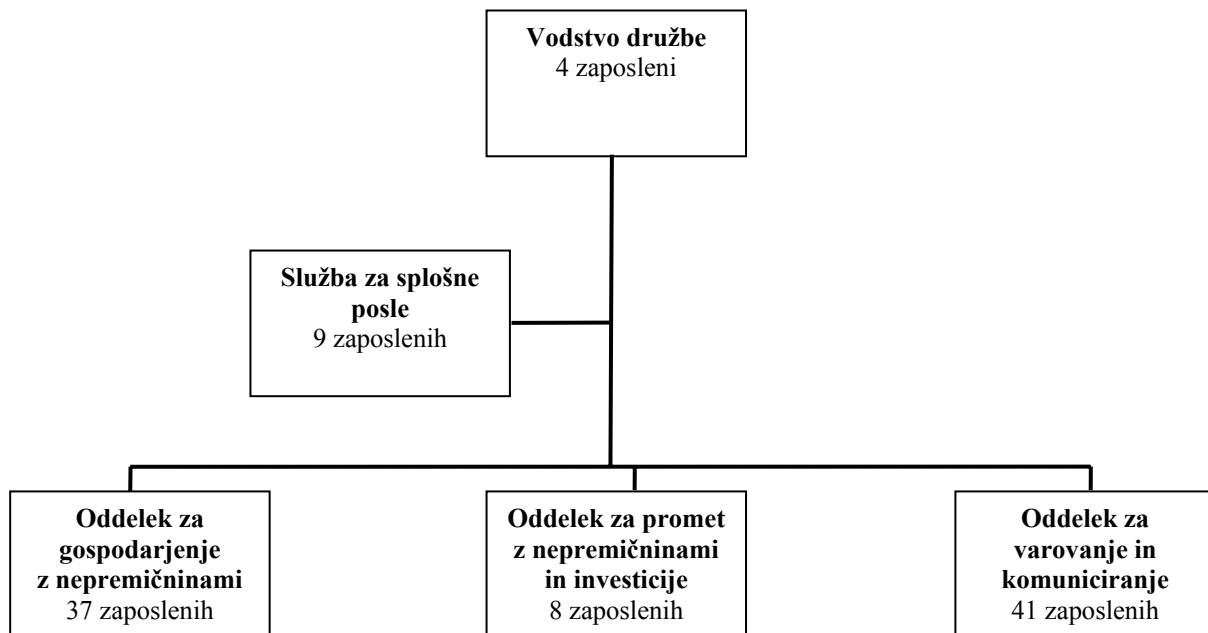
4.1.2 Organizacijska shema družbe NLBP

Družba NLBP je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo. Po merilih Zakona o gospodarskih družbah se uvršča med srednje velike družbe (Zakon o gospodarskih družbah, 2006). Notranja organizacija opredeljuje funkcionalno delitev dela za opravljanje dejavnosti družbe ter kaže hierarhično (linijsko) povezanost organizacijskih enot, to je vodstva družbe, službe in oddelkov. V okvir Službe za splošne posle sodi kadrovska, pravna, finančna ter računovodska funkcija. Oddelek za gospodarjenje z nepremičninami zajema področje vzdrževanja ter upravljanja nepremičnin. Oddelek za komuniciranje in varovanje sestavlja telefonska centrala, vložišče, arhiv ter recepcija.

Trenutno je v podjetju 99 zaposlenih. Nekaj potreb po delovni sili zapolnjujejo tudi študentje. V podjetju prevladuje starejši kader, kajti v letu 2006 je bila povprečna starost zaposlenih 46 let, v letu 2007 pa po zadnjih znanih podatkih 47 let. Največ zaposlenih se nahaja v starostnem razredu od 41 do vključno 50 let.

Hierarhična organiziranost družbe ter pregled števila zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah sta prikazana na Sliki 6 na strani 24.

Slika 6: Organigram družbe NLBP ter število zaposlenih po posameznih OE



*Opomba: V podjetju je bilo na dan 30.6.2007 zaposlenih 99 oseb.

Vir: Interno gradivo glede notranje organizacije družbe NLBP.

4.1.3 Vizija in poslanstvo družbe

Podjetje je svoje poslanstvo in vizijo takole opredelilo (Interni dokument družbe NLBP):

Poslanstvo družbe se glasi:

- Pametno in gospodarno upravljati z nepremičninami v lasti NLB.
- S kakovostnim vzdrževanjem nepremičnin plemeniti njihovo vrednost.
- Z učinkovitim in kakovostnim izvajanjem podpornih storitev pomagati NLB, da bo lahko še bolj učinkovito razvijala in izvajala svojo primarno dejavnost na področju bančnih in finančnih poslov.

Vizija družbe je opredeljena na naslednji način:

Družba NLBP bo kot izvajalec podpornih storitev v naslednjih letih pomembno okrepila svoj položaj v NLB in izven nje. Svojim naročnikom, zlasti Skupini NLB, bo NLBP tudi v bodoče nudila celovite storitve upravljanja, oddajanja v najem, prometa in vzdrževanja nepremičnin, vodenja, koordiniranja in svetovanja na področju investicij, vzdrževanja opreme, opravljanja računovodskih, telefonskih in receptorsko-informativnih storitev, vzdrževanja avtoparka, upravljanja vložišča in arhiva.

Tako zasnovana ponudba storitev bo naša prednost pred konkurenco, saj dejansko uporabnikom nudimo najbolj celovit nabor podpornih storitev. Vse storitve bomo vodili v okvirih certificiranega sistema vodenja kakovosti v skladu z zahtevami ISO 9001:2000.

Celostna podoba družbe (»image«) bo v očeh naročnikov še bolj izrazito, kot doslej, povezana s pojmi kot so: kakovost, zanesljivost, ažurnost, strokovnost, izkušnje, prizadevnost. Stranke bodo družbo tudi v naprej prepoznavale kot zaupanja vrednega partnerja, na katerega se lahko vselej zanesejo.

4.1.4 Strategija ter strateški cilji družbe

Temeljna strategija družbe je utrditi svoj položaj v NLB in izven nje ter s kakovostjo storitev in prizadevnostjo prepričati uporabnike, da smo najboljši in najbolj izkušeni na področju celovitega upravljanja z nepremičninami ter pri nudenju učinkovite organizacijske strokovne podpore.

Zastavljene strateške in operativne cilje ter poslovno uspešnost in stroškovno učinkovitost družbe uresničuje Uprava z učinkovitim vodenjem ljudi, razpoložljivih virov in procesov, kar vse dolgoročno vodi k ustreznim poslovnim rezultatom in poslovni odličnosti, ki se odraža v zadovoljstvu naročnikov, zadovoljstvu zaposlenih, zadovoljstvu lastnika in zadovoljstvu poslovnih partnerjev.

Naš stalni izziv ostaja, da s pomočjo kakovosti storitev dosežemo vsestransko korist, zaupanje in zadovoljstvo naših naročnikov.

Strateški cilji družbe

Osnovni izhodišči¹⁶, ki jih upoštevajo pri postavljanju ciljev in pri finančnih projekcijah:

- celovito obvladovanje vseh potrebnih tehničnih podpornih dejavnosti, ki so potrebne za nemoteno delovanje NLB in Skupine NLB ter
- oddajanje stolpnice TR/3 v najem, upravljanje in vzdrževanje.

Cilji družbe so naslednji:

- izvajanje »Facility managementa« za NLB in Skupino NLB,
- zagotavljanje kvalitetnega izvajanja operativnih funkcij z minimalnimi stroški,
- skladnost s strategijo NLB,
- sodelovanje in svetovanje pri vseh večjih investicijskih projektih Skupine NLB v tujini.

¹⁶ Ker družba ni več lastnica stolpnice TR/3, je sedaj pri postavljanju ciljev upoštevano novo osnovno izhodišče, in sicer: Pametno in gospodarno upravljati z nepremičninami v lasti NLB, s kakovostnim vzdrževanjem plemeniti njihovo vrednost in z učinkovitim izvajanjem podpornih storitev omogočiti, da bo NLB lahko še bolj učinkovito razvijala svojo primarno dejavnost na področju bančno-zavarovalniškega in finančnega poslovanja.

Osnovni princip delovanja družbe je zagotavljanje optimalnih delovnih pogojev za izvajanje osnovne dejavnosti NLB in Skupine NLB z minimalnimi stroški ob kvalitetni izvedbi.

Vendar cilji, ki sem jih navedla zgoraj, niso eksplicitni strateški cilji, saj predstavljajo razvojno usmeritev podjetja. Uravnoteženo merjenje uspešnosti zahteva eksplicitno postavljene strateške cilje. Zato bi morali biti cilji podjetja postavljeni v merljivi obliki, kajti strateški cilji so ključni rezultati, ki jih podjetje želi doseči v prihodnosti. Določeno morajo imeti ciljno vrednost in časovno komponento, obenem pa morajo predstavljati realne dolgoročne cilje podjetja. Predlagam, da družba jasno opredeli merljive strateške cilje, kot na primer: poslovanje na »pozitivni ničli« oziroma $ROE \geq 0$ ter pridobitev certifikata kakovosti ISO 9001:2000 v letu 2008.

Tukaj je potrebno omeniti, da je poslovanje na »pozitivni ničli« nenavaden cilj, kajti običajen pogled na poslovanje podjetja je tisti, ki temeljni smisel obstoja in poslovanja podjetja vidi v ustvarjanju poslovnega uspeha, to je dobička. Družbi je ta cilj določen s strani njene 100 % lastnice, to je NLB.

4.2 Analiza poslovanja podjetja

Ogledala si bom finančne rezultate podjetja v obdobju od 1.1.2006 do 30.6.2006 ter od 1.1.2007 do 30.6.2007, prikazani so v Tabeli 3 na strani 27. Ker je bila v letu 2007 realizirana prodaja stolpnice TR/3 podatki niso medsebojno primerljivi, zato omenjenim podatkom dodajam finančne rezultate v obdobju od 1.1.2006 do 30.4.2006 ter za enako obdobje v letu 2007, ki so prikazani v Tabeli 4 na strani 29.

Kot sem že omenila, zaradi prodaje osnovnih sredstev, to je stolpnice TR/3, nekatere dosežene postavke v prvi polovici leta 2007 niso več primerljive s planiranimi, prav tako ni realna primerjava z doseženimi postavkami v prvem polletju leta 2006. Opazimo lahko, da prihodki iz prodaje storitev (le ti vključujejo tudi prihodke iz prodaje osnovnih sredstev), drugi odhodki iz poslovanja (kjer se izkazuje odhodek v višini knjigovodske vrednosti stolpnice), stroški obresti (zaradi poplačila kredita), prihodki iz obresti (zaradi deponiranih denarnih sredstev iz kupnine), stroški materiala in storitev (kjer se v veliki večini izkazujejo stroški, potrebni za obratovanje stolpnice), strošek amortizacije (ki je bil vezan na neodpisano knjigovodsko vrednost stolpnice) ter posledično dobiček močno odstopajo od planiranih vrednosti, kar je rezultat prodaje stolpnice TR/3. Tako je družba v tem obdobju izkazala dobiček pred davki v višini 19.608.848 EUR (Interno polletno poročilo o doseganju finančnih in poslovnih ciljev, 2006, 2007).

Postavke, ki niso vezane na lastništvo stolpnice in so primerljive s planom ter s prvim polletjem leta 2006 pa so stroški dela, prihodki iz upravljanja, prihodki iz naslova prodaje nepremičnin/dezinvestiranje. Stroški dela so v prvem polletju leta 2007 poslovanja nižji od

planiranih za 2 %. Prihodki iz naslova upravljanja presegajo načrtovane za 5 %, k temu porastu so doprinesli tudi prihodki iz upravljanja za trg, saj so se povečali na račun upravljanja ter vzdrževanja stolpnice za novega naročnika. Omenjeni prihodki so višji za 13 % glede na enako obdobje leta 2006.

Tabela 3: Poslovanje družbe NLBP glede na plan za prvo polletje leta 2007 in primerjava poslovanja glede na prvo polletje leta 2006 (v EUR)

Postavka	Doseženo I-VI/06	Plan 2007	Linearni plan I-VI/07	Doseženo I-VI/07	Index D(I-VI/07)/D(I-VI/06)	Index D(I-VI/07)/P(I-VI/07)
Prihodki iz prodaje storitev	2.167.880	3.334.692	1.667.346	35.434.109	1.635	2.125
Prihodki - Upravljanje	1.296.624	2.804.223	1.402.112	1.466.248	113	105
- NLB	1.252.855	2.662.344	1.331.172	1.363.712	109	102
- Skupina NLB	0	41.729	20.865	28.760	0	138
- Trg	43.769	100.150	50.075	73.776	169	147
Prihodki - Prodaja nepremičnin/dezinvestiranje	60.829	8.346	4.173	11.111	18	266
Sprememba zalog	-53.939	0	0	-6.000	N.S.	0
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	3.471.394	6.147.261	3.073.631	36.905.467	1.063	1.201
Stroški materiala, storitev	1.592.870	1.894.371	947.185	817.003	51	86
- Stroški materiala	280.588	569.604	284.802	249.044	89	87
- Stroški storitev	1.312.281	1.324.766	662.383	567.959	43	86
Stroški dela	1.250.751	2.830.298	1.415.149	1.387.956	111	98
Amortizacija	501.304	1.001.502	500.751	419.833	84	84
Drugi odhodki iz poslovanja	59.720	170.464	85.232	14.693.785	24.604	17.240
DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	66.749	250.626	125.313	19.586.891	29.344	15.630
Prihodki na podlagi deležev	150.219	0	0	0	0	0
Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja	39.548	15.023	7.511	133.947	339	1.783
Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	173.303	264.313	132.157	111.990	65	85
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	83.212	1.335	668	19.608.848	23.565	2.936.729
Izredni prihodki	0	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0	0
CELOTNI DOBIČEK	83.212	1.335	668	19.608.848	23.565	2.936.729
Davek iz dobička	0	0	0	4.510.035	0	0
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	83.212	1.335	668	15.098.813	18.145	2.261.281

*Opomba: N.S. – izračun ni smiseln.

Vir: Interni podatki družbe NLBP; Izkaz uspeha za obdobje od 1.1. do 30.6.2006 in obdobje od 1.1. do 30.6.2007.

Prihodki iz naslova prodaje nepremičnin/dezinvestiranje so v polletju leta 2007 dosegali komaj 18 % vrednosti omenjenih prihodkov v prvem polletju leta 2006. Vzrok za tolikšne razlike gre iskati v vrsti posla, kajti gre za projektno delo. Tako je do tolikšne razlike privedla

prodaja zalog iz preteklih projektov družbe ter dosežena provizija za posredovanje pri prodaji nepremičnin v lasti matere. Realizirane prihodke družbe znižuje prodaja nepremičnin preteklih projektov pod knjigovodsko vrednostjo, kar je razvidno iz izkaza poslovnega izida v spremembi zalog. K povečanemu prihodkom iz prodaje storitev v prvem polletju leta 2006 je prispevala tudi prodaja apartmajev v Volčjem potoku.

Stroški materiala so v prvem polletju leta 2007 za 11 % nižji od stroškov materiala realiziranih v enakem obdobju v letu 2006, prav tako so nižji tudi stroški storitev, in sicer za 57 %. Vzrok za tolikšno odstopanje je v sklepanju novih najemnih pogodb v prvem polletju leta 2006, posledično so se vsa večja investicijsko vzdrževalna dela zaradi predelave in priprave poslovnih prostorov za nove najemnike v večini izvajala v prvem kvartalu omenjenega obdobja. Zaradi navedenega so stroški materiala ter storitev v tem obdobju večji kot omenjeni stroški v enakem obdobju letošnjega leta. Višje stroške v prvem polletju leta 2006 je imela družba tudi zaradi revizijskih pregledov in odvetniških storitev zaradi preteklih projektov ter prodaje deleža v družbi Golf Arboretum d.o.o. in apartmajev v Volčjem potoku (Interno polletno poročilo o doseganju finančnih in poslovnih ciljev, 2006).

Na osnovi podatkov, prikazanih v Tabeli 4 na strani 29, lahko vidimo, da so prihodki iz poslovanja v prvih štirih mesecih leta 2007 presegali načrtovane za 4 %, za enak odstotek pa so zaostajali za doseženimi prihodki iz poslovanja v enakem obdobju leta 2006. K razliki so prispevali predvsem prihodki iz prodaje storitev, ki so bili v prvi tretjini leta 2007 za 17 % nižji kot v enakem obdobju lanskega leta. K temu je prispevala prodaja kapitalskega deleža družbe v družbi Golf Arboretum d.o.o. v letu 2006, kar se izkazuje v višji realizaciji prihodkov iz naslova prodaje storitev.

Glede na plan so bistveno presegali načrtovane prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja, in sicer za 11.877 EUR.

Iz prikaza je razvidno, da je bilo poslovanje družbe v prvih štirih mesecih leta 2007 boljše kot v enakem obdobju preteklega leta, saj se je čisti poslovni izid obračunskega obdobja povečal za 163.550 EUR, glede na plan pa je bil rezultat boljši za 92.092 EUR.

V prvih štirih mesecih leta 2006 je družba ustvarila izgubo iz poslovanja v višini 132.058 EUR, v prvem polletju istega leta pa je že realizirala dobiček iz poslovanja v višini 66.749 EUR. K omenjeni razliki v tako kratkem času so prispevali prihodki ter odhodki iz naslova inženiringa. Kajti tolikšno odstopanje je posledica večjih investicijsko vzdrževalnih del, ki so se v večini izvajala v prvem kvartalu omenjenega obdobja, zaradi preureditve poslovnih prostorov, zaradi prihoda novih najemnikov (Interno polletno poročilo o doseganju finančnih in poslovnih ciljev, 2006).

Tabela 4: Poslovanje družbe NLBP glede na plan v obdobju od 1.1.2007 do 30.4.2007 ter primerjava poslovanja glede na obdobje od 1.1.2006 do 30.4.2006 (v EUR)

Postavka	Doseženo I-IV/06	Plan 2007	Linearni plan I-IV/07	Doseženo I-IV/07	Index D(I-IV/07)/D(I-IV/06)	Index D(I-IV/07)/P(I-IV/07)
Prihodki iz prodaje storitev	1.396.566	3.334.692	1.111.564	1.164.499	83	105
Prihodki - Upravljanje	822.160	2.804.223	934.741	962.193	117	103
- NLB	792.575	2.662.344	887.448	908.092	115	102
- Skupina NLB	0	41.729	13.910	23.960	0	172
- Trg	29.585	100.150	33.383	30.141	102	90
Prihodki - Prodaja nepremičnin/dezinvestiranje	60.829	8.346	2.782	5.091	8	183
Sprememba zalog	-53.939	0	0	0	0	0
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	2.225.616	6.147.261	2.049.087	2.131.783	96	104
Stroški materiala, storitev	1.153.168	1.894.371	631.457	608.065	53	96
- Stroški materiala	197.214	569.604	189.868	198.693	101	105
- Stroški storitev	955.954	1.324.766	441.589	409.372	43	93
Stroški dela	858.926	2.830.298	943.433	971.609	113	103
Amortizacija	334.053	1.001.502	333.834	330.721	99	99
Drugi odhodki iz poslovanja	11.527	170.464	56.821	55.042	478	97
DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	-132.058	250.626	83.542	166.346	N.S.	199
Prihodki na podlagi deležev	150.219	0	0	0	0	0
Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja	27.856	15.023	5.008	16.885	61	337
Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	117.030	264.313	88.104	90.695	77	103
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	-71.013	1.335	445	92.537	N.S.	20.788
Izredni prihodki	0	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0	0
CELOTNI DOBIČEK	-71.013	1.335	445	92.537	N.S.	20.788
Davek iz dobička	0	0	0	0	0	0
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-71.013	1.335	445	92.537	N.S.	20.788

*Opomba: N.S. – izračun ni smiseln.

Vir: Interni podatki družbe NLBP; Izkaz uspeha za obdobje od 1.1. do 30.4.2006 in obdobje od 1.1. do 30.4.2007.

Na osnovi podatkov, prikazanih v Tabelah 3 in 4, lahko razberemo, da se poslovanje družbe izboljšuje. Družba je prvem polletju leta 2007 poslovala nad planiranimi vrednostmi, kajti iz prikazanih podatkov lahko razberemo, da je družba večino postavk pozitivno preseгла. Prav tako je bilo poslovanje družbe v letu 2007 uspešnejše kot v letu 2006.

4.3 Obstoječe merjenje uspešnosti poslovanja

V družbi NLBP se za ugotavljanje uspešnosti poslovanja uporablja računovodski model, kajti analiza poslovanja podjetja temelji na podlagi preteklih podatkov iz računovodskih izkazov. Osnova za odločanje so temeljne kategorije bilance stanja, izkaza poslovnega izida in ustrezne kombinacije med njimi.

Informacije o poslovanju so pridobljene na naslednji način:

- Mesečno spremljanje poslovanja podjetja, in sicer po posameznih kontih, kar omogoča sproten pregled nad morebitnimi mesečnimi odstopanji, predvsem pri stroškovnih kontih. To podjetju omogoča, da se v naslednjih mesecih izogne dodatnim ter nepotrebnim stroškom. Ker se mesečno spremlja tudi prihodkovna stran podjetja, lahko podjetje mesečno izračunava dosežen rezultat poslovanja. Gre za pregled realizacije plana na mesečni ravni, tako da se vse uresničene istovrstne postavke primerjajo z načrtovanimi s pomočjo izračunavanja indeksov. Mesečno se analizira tudi stanje odprtih terjatev do kupcev po dnevih zapadlosti.
- Primerjava podatka z istovrstnim podatkom iz preteklega obdobja, kar pomeni, da se na letni ravni primerjajo vse postavke iz izkaza uspeha z istovrstnimi postavkami v enakem preteklem obdobju. Tako se ugotavljajo spremembe glede na preteklo obdobje.
- S pomočjo finančnih kazalnikov, ki so izračunani na osnovi podatkov iz obeh temeljnih računovodskih izkazov, to je iz bilance stanja in izkaza uspeha. V podjetju se kazalniki izračunavajo v okviru letnega poročila tako, kot določa 29. Slovenski računovodski standard. Gre za kazalnike financiranja, investiranja, vodoravnega finančnega ustroja, gospodarnosti in dobičkonosnosti (Letno poročilo, 2007, str. 33; Slovenski računovodski standard 29, 2005). Kazalniki, ki jih spremljajo v družbi NLBP, so prikazani v Tabeli 5 na strani 31.

Kot sem že navedla, je v družbi prišlo do prodaje osnovnih sredstev, in sicer v mesecu maju 2007. Posledično omenjeni kazalniki v prvi polovici leta 2006 ter 2007 medsebojno niso primerljivi. Zato sem tem kazalnikom dodala še kazalnike, ki so bili doseženi pred prodajo osnovnih sredstev ter kazalnike za enako obdobje v lanskem letu. Na osnovi izračunanih kazalnikov gospodarnosti in dobičkonosnosti lahko vidimo, da se je poslovanje podjetja izboljšalo, ne glede na realizirano prodajo stolpnice.

Z uporabo računovodskih kazalnikov poslovanja so vsi udeleženci podjetja informirani o finančnem položaju podjetja (bilanca stanja) in njegovi spremembi (izkaz denarnih tokov), uspešnosti poslovanja podjetja (izkaz poslovnega izida) in spremembah v gibanju kapitala (izkaz gibanja kapitala).

Tabela 5: Obstoječi sistem kazalnikov, ki jih spremljajo v družbi NLBP

Št.	Kazalnik z izračunom	30.4. 2006	30.6. 2006	30.4. 2007	30.6. 2007
	TEMELJNA KAZALNIKA STANJA FINANCIRANJA				
1	Stopnja lastniškosti financiranja (v %) = kapital / obveznosti do virov sredstev	54,5	60,0	61,1	82,1
2	Stopnja dolgoročnosti financiranja (v %) = vsota kapitala in dolgoročnih dolgov (skupaj z dolgoročnimi rezervacijami) / obveznosti do virov sredstev	96,0	94,5	93,8	83,5
	TEMELJNA KAZALNIKA INVESTIRANJA				
3	Stopnja osnovnosti investiranja (v %) = osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti) / sredstva	81,8	88,6	85,1	0,82
4	Stopnja dolgoročnosti investiranja (v %) = vsota osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti), dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev / sredstva	83,1	89,9	86,3	1,39
	TEMELJNI KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA				
5	Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev = kapital / osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti)	0,67	0,68	0,72	100,6
6	Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) = likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti	3,47	0,64	1,51	3,77
7	Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient) = vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev / kratkoročne obveznosti	4,39	1,64	2,17	6,07
8	Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	4,65	1,85	2,36	6,10
	TEMELJNI KAZALNIK GOSPODARNOSTI				
9	Koeficient gospodarnosti poslovanja = poslovni prihodki / poslovni odhodki	0,94	1,02	1,08	2,13
	TEMELJNI KAZALNIK DOBIČKONOSNOSTI				
10	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (v %) = čisti dobiček v poslovnem letu / povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)	-0,67	0,78	0,87	142

*Opomba: V podjetju izračunavajo omenjene kazalnike ob koncu poslovnega leta v okviru letnega poročila.

Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz Tabele 3, Tabele 4 ter Priloge 1.

Osrednji informacijski sistem v podjetju predstavlja računovodski informacijski sistem, ki vrednostno spremlja pojave, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Na osnovi evidentiranih poslovnih dogodkov se glede na različna časovna obdobja in namen pripravljajo različna poročila o poslovanju. Iz teh pa je razvidno tako tekoče poslovanje podjetja kot tudi podatki o preteklem poslovanju. Podjetje vsako leto pripravi poslovno poročilo, v katerem je podrobno obrazloženo ozadje poslovanja v obravnavanem obdobju.

Uspešnost poslovanja v podjetju merijo z ugotavljanjem poslovnega rezultata, primerjavo doseženih ciljev glede na planirane kot tudi z izračunavanjem nekaterih finančnih kazalnikov. Tako je očitno, da v večini odločitve sprejemajo na podlagi preteklih podatkov, ki jih izražajo finančni rezultati. Menim, da družba dobro obvladuje finančni vidik ugotavljanja uspešnosti, saj so informacije, potrebne za odločanje managementa, vedno na razpolago, pravočasne ter v zadostnem obsegu. Znano pa je, da finančni kazalniki niso dovolj za usmerjanje podjetja, saj

so posledica preteklih informacij in ne podajajo ustreznih usmeritev za doseganje prihodnjih finančnih rezultatov.

4.4 Uvajanje sistema uravnoveženih kazalnikov

Ker je uspešnost poslovanja potrebno meriti še s pomočjo drugih vidikov in ne samo s stališča finančnega vidika, predlagam metodo, s pomočjo katere bi podjetje lahko izboljšalo pomanjkljivosti pri spremljanju uspešnosti. Potrebujejo kazalnike, ki jih bodo opozorili na negativna dogajanja, ki se pojavljajo v poslovnem okolju. Zato bom v nadaljevanju poskusila aplicirati model uravnoveženega sistema kazalnikov za ugotavljanje uspešnosti poslovanja v izbrano podjetje NLBP. Oblikovala ga bom na nivoju celotnega podjetja. Menim, da bo vodstvu podjetja sistem omogočal učinkovitejše vodenje, načrtovanje in kontroliranje procesov, zaposlenim pa bosta bolj jasna strategija in njihov prispevek pri njenem uresničevanju. Za spremljanje uspešnosti poslovanja s pomočjo tega modela sem se odločila zato, ker model omogoča pregleden in celovit sistem, ki omogoča kontinuirano spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja ter pravočasno odkrivanje in odpravljanje problemov v podjetju.

V družbi so že začeli poleg računovodskih kazalnikov spremljati tudi neračunovodske kazalnike, kot sta na primer izobraževanje ter zadovoljstvo uporabnikov. Uporabo sodobnejših kazalnikov merjenja uspešnosti poslovanja je v družbi spodbudila tudi priprava na pridobitev certifikata kakovosti po standardu ISO 9001:2000.

V naslednjih točkah bom podala predlog glede izračunavanja kazalnikov, ki bi kazali na uresničevanje strategije poslovanja družbe po različnih vidikih po modelu uravnoveženega sistema kazalnikov. Nekatere računovodske ter neračunovodske informacije za odločanje v družbi že uporabljajo, zato le tem dodajam nove, ki bi jih bilo tudi smiselno spremljati.

4.4.1 Finančni vidik poslovanja

Po besedah Kaplana in Nortona (2000, str. 71) je dolgoročni cilj podjetja ustvarjanje finančnih donosov za vlagatelje, zato bi morali vsi programi, strategije in pobude v podjetju omogočiti doseg njegovih finančnih ciljev. Pri tem vidiku gre za opredelitev ciljev podjetja na podlagi pričakovanj lastnikov. Tukaj je potrebno opozoriti na dejstvo, da številna podjetja uporabljajo enake ali pa bolj ali manj podobne kazalnike v okviru finančnega vidika.

V tem delu bom opisala nekaj možnih kazalnikov finančnega vidika, ki bi kazali na uresničevanje zastavljene strategije družbe ter bi najbolj prikazali uspešnost poslovanja, in sicer le ti bi lahko bili:

- donosnost kapitala (ROE),
- dobičkovnost poslovnih prihodkov (v %),

➤ koeficient gospodarnosti.

Donosnost kapitala je kazalnik, ki je predvsem zanimiv za lastnike podjetja ter je z njihovega stališča eden izmed najpomembnejših in najpogosteje uporabljenih kazalnikov uspešnosti poslovanja. Kazalnik kaže, koliko denarnih enot čistega dobička je ustvarila ena enota kapitala. Vodstvo podjetja postavi ciljno donosnost kapitala v skladu s pričakovanji lastnikov podjetja.

Tabela 6: Izračun donosnosti kapitala družbe NLBP za prve štiri mesece leta 2006 in 2007 ter za prvo polletje leta 2006 in 2007

	30.4.2006	30.6.2006	30.4.2007	30.6.2007
1. Čisti dobiček (v EUR)	-71.013	83.212	92.537	15.098.813
2. Povprečno stanje kapitala (v EUR)	10.621.299	10.621.299	10.635.234	10.635.234
3. Donosnost kapitala	-0,0067	0,0078	0,0087	1,4197

Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz Tabele 3, Tabele 4 ter Priloge 1.

Ena izmed finančnih predpostavk družbe je poslovanje na »pozitivni ničli«, kar pomeni, da mora biti vrednost ROE enaka 0 oziroma pozitivna. Družba že izračunava ta kazalnik v okviru letnega poročila. Iz Tabele 6 vidimo, da je družba v prvih štirih mesecih leta 2006 na 100 EUR lastniškega kapitala ustvarila 0,67 EUR izgube, v enakem obdobju leta 2007 pa 0,87 dobička. Donosnost kapitala se je v prvi polovici leta 2007 v primerjavi z enakim obdobjem v letu 2006 povečala 182-krat. Kot vemo je kazalec donosnosti precej odvisen od dobička, le ta pa se je do 30.06.2007 precej povečal, in sicer na račun prodaje opredmetenih osnovnih sredstev (natančneje stolpnice TR/3) v maju 2007, kajti družba je bila do navedenega meseca lastnica omenjene zgradbe. Vzrok za večjo donosnost kapitala v obeh obravnavanih obdobjih gre iskati v povečanju čistega dobička za več, kot se je povečal kapital.

Dobičkovnost poslovnih prihodkov je kazalnik, ki prikazuje razmerje med dobičkom iz poslovanja in prihodki iz poslovanja. Kazalnik čiste dobičkovnosti poslovnih prihodkov (Tabela 7 na strani 34) v prvi polovici leta 2007 nam pove, da je družba s 100 denarnih enot prihodkov iz poslovanja dosegla 53,07 enot dobička iz poslovanja, v enakem obdobju leta 2006 pa je ustvarila 1,92 enote dobička iz poslovanja na 100 enot prihodkov iz poslovanja. Vidimo lahko, da se je kazalnik v obravnavanih obdobjih precej zvišal. Da bi ugotovila, kaj je povzročilo omenjeno povišanje, sem si podrobneje pogledala tudi kazalnika rasti prihodkov iz poslovanja in odhodkov iz poslovanja. Po podatkih iz Tabele 7 na strani 34 ugotavljam, da tako kazalnik stopnje rasti poslovnih prihodkov kot tudi kazalnik stopnje rasti poslovnih odhodkov kažeta opazno nihanje v rasti poslovnih prihodkov oziroma odhodkov. V prvih štirih mesecih leta 2007 so bili prihodki iz poslovanja nižji za 4,22 % v primerjavi z enakim obdobjem lani, vendar so bili tudi odhodki iz poslovanja v omenjenem obdobju nižji za 16,64 %. K tej razliki so prav gotovo doprinesli že prej omenjeni prihodki ter odhodki iz naslova inženiringa (preureditve prostorov zaradi prihoda novih najemnikov), katerih družba v letu

2007 ni imela. V prvem polletju leta 2007 je prišlo do velike rasti prihodkov iz poslovanja v primerjavi z enakim obdobjem lanskega leta. To je bila predvsem posledica prodaje osnovnih sredstev. Omenjena prodaja je vplivala tudi na precejšnje povišanje drugih odhodkov iz poslovanja, tako so odhodki iz poslovanja dosegli rast 408,67 % v prvem polletju leta 2007 v primerjavi z enakim obdobjem lanskega leta. K povečani rasti odhodkov iz poslovanja so doprinesli tudi povišani stroški dela.

Tabela 7: Izračun kazalnika čiste dobičkovnosti poslovnih prihodkov, kazalnika stopnje rasti prihodkov in kazalnika stopnje rasti odhodkov družbe NLBP za prve štiri mesece leta 2006 ter 2007 in prvo polletje leta 2006 ter 2007

	30.4.2006	30.6.2006	30.4.2007	30.6.2007
1. Dobiček iz poslovanja (v EUR)	-132.058	66.749	166.346	19.586.891
2. Prihodki iz poslovanja (v EUR)	2.225.616	3.471.394	2.131.783	36.905.467
3. Dobičkovnost poslovnih prihodkov (v %)	-5,93	1,92	7,80	53,07
4. Stopnja rasti poslovnih prihodkov (v %)	4,09	10,09	-4,22	963,13
5. Odhodki iz poslovanja (v EUR)	2.357.674	3.404.645	1.965.437	17.318.576
6. Stopnja rasti poslovnih odhodkov (v %)	14,05	3,55	-16,64	408,67

*Opomba: V obdobju od 1.1.2005 do 30.4.2005 so prihodki iz poslovanja znašali 2.138.197 EUR, odhodki iz poslovanja pa 2.067.308 EUR, v obdobju od 1.1.2005 do 30.6.2005 so prihodki iz poslovanja znašali 3.152.970 EUR, odhodki iz poslovanja pa 3.287.801 EUR.

Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz Tabele 3, Tabele 4 ter Izkaza uspeha v obdobju od 1.1.2005 do 30.4.2005 ter od 1.1.2005 do 30.6.2005.

Koeficient gospodarnosti izračunamo na način, da prihodke iz poslovanja delimo z odhodki iz poslovanja. Podjetje posluje gospodarno, če so prihodki iz poslovanja večji od odhodkov iz poslovanja oziroma čim večji so prihodki iz poslovanja v primerjavi z odhodki iz poslovanja, tem večja je gospodarnost poslovanja (Turk, Melavc, Korošec, 2004, str. 475). V Tabeli 8 so razvidni koeficienti gospodarnosti poslovanja družbe v preučevanem obdobju.

Tabela 8: Prikaz izračuna koeficienta gospodarnosti poslovanja v prvih štirih mesecih leta 2006 ter 2007 in v prvem polletju leta 2006 ter 2007

	30.4.2006	30.6.2006	30.4.2007	30.6.2007
1. Prihodki iz poslovanja (v EUR)	2.225.616	3.471.394	2.131.783	36.905.467
2. Odhodki iz poslovanja (v EUR)	2.357.674	3.404.645	1.965.437	17.318.577
3. Koeficient gospodarnosti	0,94	1,02	1,08	2,13

Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz Tabele 3 in Tabele 4.

Izračuni v Tabeli 8 kažejo, da se je gospodarnost poslovanja družbe vseskozi povečevala. Potrebno je omeniti, da v prvi tretjini leta 2006 družba ni poslovala gospodarno, saj je koeficient gospodarnosti znašal 0,94, kar pomeni, da so bili prihodki iz poslovanja nižji od odhodkov iz poslovanja. Družba omenjeni koeficient že izračunava v okviru letnega poročila.

4.4.2 Vidik poslovanja s strankami

Podjetje mora preko različnih dejavnikov spremljati odnos do kupcev in obratno, kajti za ohranitev trenutnih ter pridobivanje novih poslov je zelo pomembno, kako kupci gledajo na podjetje. Zato so pomembni dejavniki ohranjanje poslov pri kupcih, zadovoljstvo kupcev ter s tem povezana dobičkonosnost kupcev.

Za kazalnike v vidiku poslovanja s strankami, ki bi kazali, v kolikšni meri se uresničuje strategija podjetja, bi predlagala:

- kazalnik odvisnosti od posameznih kupcev,
- kazalnik zadovoljstva strank,
- število pritožb in reklamacij odjemalcev.

Družba je v prvem polletju leta 2006 sklenila posle z 80 različnimi kupci, v prvi polovici leta 2007 pa z 70 kupci. Kot vidimo iz Tabele 9, je bila v obeh polletjih glavna stranka podjetja NLB, če izvzamemo partnerja GPG Naložbe, ki je bil največji kupec v prvi polovici leta 2007, in sicer na osnovi izrednega dogodka, natančneje nakupa stolpnice TR/3.

Tabela 9: Največji kupci družbe NLBP v prvem polletju leta 2006 in 2007 (v EUR)

Naziv kupca	1.1. - 30.6.2006	1.1. - 30.6.2007
GPG NALOŽBE D.O.O.	0	33.962.002
NOVA LJUBLJANSKA BANKA D.D.	1.384.343	1.574.102
IBM SLOVENIJA D.O.O.	341.886	271.767
EMBASSY OF JAPAN IN LJUBLJANA	258.681	92.634
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN KULTURO	171.146	142.233
EMBASSY OF PORTUGAL	166.078	41.136
AMBASADA VELIKE BRITANIJE	136.061	95.609
SKUPNA POKOJNINSKA DRUŽBA D.D.	113.987	99.115
AGENCIJA ZA ZAVAROVALNI NADZOR	104.327	89.097
NLB SKLADI, D.O.O.	75.838	72.473
NLB VITA D.D. LJUBLJANA	72.842	84.115
CENTRALNA TEHNIŠKA KNJIŽNICA	67.896	57.593
ROYAL EMBASSY OF BELGIUM	53.680	50.019
EMBASSY OF SWITZERLAND	52.625	44.538

*Opomba: Družba GPG Naložbe d.o.o. je bila sicer v letu 2007 največji kupec družbe NLBP, vendar na račun nakupa stolpnice TR/3.

Vir: Interni podatki družbe NLBP; Lasten prikaz.

Iz podatkov, prikazanih v Tabeli 10 na strani 36 lahko vidimo, da sta največji stranki omogočali družbi ustvarjati velik delež realizacije, in sicer v prvem polletju leta 2006 je znašal delež največjega kupca v celotnih prihodkih 37,81 %, v prvi polovici leta 2007 pa kar 91,69 %. Kljub temu, da je strategija družbe med drugim še okrepiti položaj v NLB, iz izračunanih podatkov lahko sklepamo na potencialno povečanje tveganja v primeru, če se največja stranka (NLB) odloči za zamenjavo izvajalca podpornih storitev. Delež kupcev, ki

niso NLB oziroma z njo povezane osebe, je v prvi polovici leta 2006 znašal 53,62 %, v enakem obdobju leta 2007 pa 94,88 %.

Tabela 10: Izračun kazalnikov odvisnosti od posameznih kupcev družbe NLBP za prvo polovico leta 2006 in 2007

	30.6.2006	30.6.2007
1. Celotni prihodki (v EUR)	3.661.161	37.039.414
2. Delež največjega kupca v celotnih prihodkih (v %)	37,81	91,69
3. Vrednost prometa strank, ki niso NLB oziroma z njo povezane osebe	1.963.100	35.141.544
4. Delež kupcev, ki niso NLB oziroma z njo povezane osebe v celotnih prihodkih (v %)	53,62	94,88

Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz Tabele 3 in Tabele 9 ter internih podatkov družbe NLBP.

V družbi se zavedajo pomena spremljanja **zadovoljstva kupcev**, kajti mnenje uporabnikov služi kot podlaga za izvedbo ukrepov, s katerimi je možno zagotavljati večjo kakovost storitev ter tako izpolnjevati zahteve in pričakovanja kupcev. Saj kot pravijo, je zadovoljstvo uporabnikov najpomembnejši kriterij oziroma edino pravo merilo dosežene kakovosti. Zato so v družbi začeli meriti zadovoljstvo kupcev. Namen, ki so ga skušali doseči, je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva uporabnikov ter učinkovito odpraviti njihove razloge nezadovoljstva in vzpostaviti temelje za krepitev medsebojnega zaupanja. Tako je bila v prvi polovici leta 2007 izvedena prva anketa o zadovoljstvu uporabnikov. Med drugim je bila anketa narejena tudi v okviru spremljave in merjenja učinkovitosti sistema vodenja kakovosti v NLBP. Izvedena je bila na osnovi opravljanja storitev za NLB, tako so bili s pomočjo prve pisne ankete anketirani uporabniki, ki se nahajajo na različnih lokacijah NLB po vsej Sloveniji ter imajo dostop do naročanja storitev upravljanja in vzdrževanja nepremičnin preko NLB-neta.

Vprašalnik¹⁷ (glej Prilogo 2) je vseboval oceno različnih področij opravljanja storitev za NLB, kot na primer: kakovost storitev (pravočasnost, strokovnost izvedbe, obravnavanje pritožb); odzivnost delavcev; ocena del posameznih izvajalcev. Podjetje je analiziralo dobljene rezultate anket ter pričelo z odzivom v skladu z dobljenimi rezultati. Indeks zadovoljstva uporabnikov je prikazan v Tabeli 11 na strani 37, in sicer znaša 3,81. Dosežena vrednost indeksa nam prikazuje, da je zadovoljstvo anketiranih uporabnikov s storitvami družbe NLBP na visoki ravni. Lahko so veseli vseh pohval in vzpodbud uporabnikov, zlasti pa odličnih ocen. Z anketo so pridobili pomembne neračunovodske informacije. Sedaj je njihova naloga, da ugotovljene razloge nezadovoljstva odpravijo ter na ta način še povečajo zadovoljstvo uporabnikov, in sicer tako, da izpolnijo njihove zahteve ter rastoča pričakovanja. Menim, da bi bilo sčasoma smiselno razširiti izvedbo ankete o zadovoljstvu uporabnikov še na druge uporabnike storitev NLBP.

¹⁷ Sestava vprašalnika je metodološko vprašljiva, vendar to ni predmet obravnave v tem diplomskem delu.

Tabela 11: Prikaz Indeksa zadovoljstva uporabnikov s storitvami družbe NLBP

	Ocena zadovoljstva	Indeks zadovoljstva
1. Indeks zadovoljstva uporabnikov	76,26%	3,81

*Opomba: Med zadovoljne uporabnike so šteli vse uporabnike, ki so dali pri posameznih odgovorih najvišji možni oceni. Na osnovi teh ocen je bila izračunana ocena zadovoljstva uporabnikov kot povprečje vseh ocen. Indeks zadovoljstva uporabnikov je bil opredeljen v razponu od 1 do 5. Izračunali pa so ga tako, da so oceno zadovoljstva pretvorili v okvir omenjenega razpona.

Vir: Interni podatki družbe NLBP.

Smiselno bi bilo spremljati tudi **število pritožb in reklamacij odjemalcev**. Pri tem bi kot reklamacijo lahko šteli vsako reklamacijo kupca, pa naj gre za pisno ali pa telefonsko obvestilo o nezadovoljstvu. Spremljanje števila reklamacij je ena izmed pomembnejših neračunovodskih informacij, na osnovi katere je možno izboljšati kakovost storitev ter posledično zadovoljstvo uporabnikov. Menim, da se je reševanje problemov in reklamacij v družbi do sedaj premalo sistemsko obravnavalo. Za uspešno odpravljanje reklamacij in s tem znižanje stroškov kakovosti je potreben sistemski pristop k reševanju problema. Smiselno bi bilo spremljati število reklamacij po vzrokih ter število rešenih reklamacij. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je število reklamacij ena izmed zelo pomembnih informacij, zato mora narediti vse, da bi se zmanjšalo. Kazalnika nisem uspela izračunati, kajti za izračun mi ni uspelo pridobiti ustreznih podatkov.

4.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Opredelitev in razvoj ključnih notranjih procesov je osnova, iz katere podjetje črpa možnosti za izpolnitev zastavljenih ciljev, za zadovoljevanje kupcev ter posledično doseganje pričakovanih finančnih rezultatov. Strateška usmeritev tega vidika so učinkoviti notranji procesi, kakovostne storitve ter stroškovna učinkovitost (zniževanje stroškov). Tukaj velja opozoriti na dejstvo, da kljub temu, da je večina procesov v podjetjih dobro proučenih in definiranih v organizacijskih predpisih, le malo zaposlenih v resnici pozna predpise ter sodeluje pri njihovem dopolnjevanju. Tako interne predpise poznajo zelo dobro le presojevalci kakovosti in vodstvo podjetja. Zaposleni pa predvsem tiste, ki se nanašajo na ozko področje dela.

V družbi NLBP so v letu 2006 identificirali ter dokumentirali vse organizacijske, primarne ter podporne procese, ki so prikazani v Tabeli 12 na strani 38. Prav tako so opredelili tudi Procesni model družbe.

Temeljni oziroma ključni proces v družbi NLBP je opredeljen v strnjem opisu dejavnosti, in sicer: »Upravljanje z nepremičninami, promet z nepremičninami, koordiniranje investicijske izgradnje ter vzdrževanje nepremičnin in opreme, opravljanje knjigovodskih, telefonskih in receptorsko-informativnih storitev, vzdrževanje avtoparka, upravljanje vložišča

ter arhiva za Skupino NLB in druge naročnike.« Kot vidimo, je v ključnem stavku strnjeno navedeno področje osnovne dejavnosti oziroma vsi ključni procesi.

Tabela 12: Seznam notranjih procesov družbe NLBP

Vrsta procesa	
1. ORGANIZACIJSKI PROCESI	➤ vodenje družbe (linijske organizacije)
	➤ vodenje projektov
2. PRIMARNI PROCESI	➤ upravljanje z nepremičninami
	➤ promet z nepremičninami
	➤ investicijska izgradnja
	➤ vzdrževanje opreme
	➤ računovodenje (za zunanje odjemalce)
	➤ telefonsko posredovanje
	➤ receptorsko-informativne storitve
	➤ vzdrževanje avtoparka
	➤ upravljanje vložišča in kurirske storitve
	➤ upravljanje arhiva
3. PODPORNİ PROCESI	➤ splošne dejavnosti (Finančno računovodska služba-interno, vodenje kadrov, pravni posli)
	➤ vodenje kakovosti
	➤ IT administriranje

Vir: Interni podatki družbe NLBP.

Strateška usmeritev družbe je med drugim tudi s kakovostjo storitev prepričati uporabnike, da je družba najboljša in najbolj izkušena na področju celovitega upravljanja z nepremičninami ter pri nujenju učinkovite organizacijske strokovne podpore. Prispevek k uspešnosti nosi tudi uvajanje meril kakovosti. V letu 2005 je podjetje začelo uvajati standard ISO 9001:2000, s pripravo dokumentacije je nadaljevalo v letu 2006 ter 2007. Ker se družba pripravlja na postopno uvedbo sistema vodenja kakovosti v skladu z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001:2000, je iz tega vidika za njo aktualno tudi dobro razumevanje procesnega pristopa. Kajti standard ISO 9001:2000 zahteva, da organizacija natančno identificira vse svoje procese, ki so potrebni za realizacijo proizvodov in storitev, ter jih nato vodi tako, da so zahteve odjemalcev izpolnjene na najboljši in najbolj optimalen način. V skladu s tem so v družbi za vse ključne procese izdelali natančne organizacijske predpise in procesne dokumente ter navodila za delo, ki zaposlene usmerjajo k doseganju poslovne učinkovitosti. Opredelili so tudi politiko kakovosti, s katero so opredelili temeljna načela v pogledu višje kakovosti storitev in procesov ter posledičnega zadovoljstva uporabnikov, in pripravili Poslovník kakovosti.

Projekt ISO¹⁸ se je v obravnavanem obdobju v družbi izvajal v skladu z načrtom. V mesecu maju 2007 je bila opravljena tudi prva notranja presoja sistema vodenja kakovosti. Pri tem je potrebno opozoriti, da notranja presoja ni zajela vseh zaposlenih, ampak vse najbolj pomembne zaposlene (člane uprave, vodje oddelkov in ključne zaposlene v družbi ter skrbnike procesov, ki so v družbi najbolj odgovorni za izvajanje postopkov v sistemu vodenja kakovosti ter ustrezno izvajanje procesov). Kljub navedenemu dejstvu je bila celovita ter posledično reprezentativna. Notranje presoje sistema vodenja kakovosti izvajajo z namenom ugotoviti, ali sistem vodenja kakovosti ustreza planiranim dogovorom, zahtevam mednarodnega standarda ter zahtevam vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti. Med drugim je bil namen notranje presoje tudi preveriti in oceniti, kako se izvajajo vsi primarni, podporni in organizacijski procesi ter v kolikšni meri vzpostavljen sistem vodenja kakovosti izpolnjuje zahteve za pridobitev certifikata ISO 9001:2000 oziroma pogoje za vpis družbe NLBP v register certificiranih organizacij. Po opravljeni presoji so bile ugotovljene določene neskladnosti in opažanja, kar pomeni, da bi bilo na določenih področjih delovanje sistema vodenja kakovosti možno še izboljšati, izboljšati bi bilo potrebno tudi učinkovitost izvajanja procesov ter kakovost storitev. To bi bilo izvedljivo z izvedbo najprimernejših korektivnih in preventivnih ukrepov. Menim, da bi bilo smiselno v okviru tega vidika spremljati kazalnik **število neskladnosti**, ki bi bil prav gotovo pomemben odraz kakovosti.

Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov predlagam tudi izračunavanje **kazalnika produktivnosti dela**. Kazalnik večje produktivnosti dela je kazalnik rasti, ki nam pove razmerje med prihodki iz poslovanja in številom zaposlenih. Dejansko meri, koliko proizvedejo zaposleni.

Tabela 13: Izračun kazalnika produktivnosti na osnovi opravljanja storitev za NLB za prvo polovico leta 2006 in 2007

	1.1. do 30.6.2006		1.1. do 30.6.2007	
	GZN ter NP*	OTS**	GZN ter NP*	OTS**
1. Prihodki iz naslova opravljanja storitev za NLB (v EUR)	789.722	463.133	829.739	533.973
2. Št. zaposlenih	39	37	40	41
3. Kazalnik produktivnosti	20.249,28	12.517,11	20.743,48	13.023,73

*Opomba: * GZN - gospodarjenje z nepremičninami ter NP - nepremičninsko posredovanje, ki se izvajata v okviru Oddelka za gospodarjenje z nepremičninami ter Oddelka za promet z nepremičninami in investicije.

** OTS - Organizacijsko-tehnične storitve, ki se izvajajo v okviru Oddelka za varovanje in komuniciranje.

Vir: Interni podatki družbe NLBP; Lastni izračuni.

Kazalnik sem izračunala na osnovi opravljanja storitev za NLB, število zaposlenih pa na osnovi udeležbe zaposlenih v opravljanju storitev za NLB. Iz Tabele 13 je razvidno, da se je produktivnost Oddelka za gospodarjenje z nepremičninami ter Oddelka za promet z

¹⁸ Poimenovali so ga Projekt »NLB Propria ISO 9001:2000«, kot projekt za boljšo organiziranost, višjo kakovost storitev, znižanje napak in reklamacij ter s tem zvišanje zadovoljstva uporabnikov.

nepremičninami in investicije v prvem polletju leta 2007 glede na enako obdobje v lanskem letu povečala za 2,44 %, Oddelka za varovanje in komuniciranje pa za 4,05 %.

4.4.4 Vidik učenja in rasti

Vsako podjetje se mora zavedati pomena človeških virov pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Saj, kot pravi Lipičnik (1998, str. 26), učinkovito vključevanje človeških virov¹⁹ v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato imajo na kakovost storitev velik vpliv motivirani ter usposobljeni zaposleni. Za vidik učenja in rasti je pomembno usposabljanje zaposlenih za izvajanje ciljev strategije in notranjih procesov s čim manj napakami. Kazalniki tega vidika so vir za vse ostale vidike, kajti njihovo spremljanje je pomembno za nadgradnjo vseh ostalih kazalnikov v uravnoteženem sistemu kazalnikov.

Menim, da so kazalniki, ki bi jih bilo smiselno spremljati v okviru vidika učenja in rasti, naslednji:

- bruto količnik fluktuacije zaposlenih,
- izobrazbena struktura zaposlenih,
- stroški izobraževanja na zaposlenega,
- koeficient doseganja povprečne plače.

Bruto količnik fluktuacije (BKF) izračunamo na naslednji način: $BKF = (\text{št. zaposlenih na začetku obdobja} + \text{št. na novo zaposlenih v obdobju} - \text{št. zaposlenih, ki je v obdobju odšlo iz podjetja}) / \text{povprečno število zaposlenih v obdobju}$.

Tabela 14: Izračun bruto količnika fluktuacije zaposlenih za prvo polletje leta 2006 ter 2007

	1.1. do 30.6.2006	1.1. do 30.6.2007
1. Število zaposlenih na začetku obdobja	93	94
2. Število na novo zaposlenih v obdobju	2	5
3. Število zaposlenih, ki je v obdobju odšlo iz podjetja	3	0
4. Število zaposlenih ob koncu obdobja	92	99
5. Bruto količnik fluktuacije	0,99	1,03

Vir: Interni podatki družbe NLBP; Lastni izračuni.

Kot je razvidno iz Tabele 14, je omenjeni količnik v prvi polovici leta 2006 dosegel vrednost 0,99, kar pomeni, da je več ljudi odšlo iz podjetja, kot pa je bilo na novo zaposlenih. V prvem polletju leta 2007 je BKF znašal 1,03, iz česar je razvidno, da je v slednjem polletju prišlo do porasta števila zaposlenih, nihče pa ni v tem obdobju odšel iz podjetja. Vzrok za porast števila

¹⁹ Človek in njegove zmožnosti so bistveni sestavni del vsakega dogajanja. V širšem smislu človeške zmožnosti zajemajo različna področja človekovega življenja, in sicer psihične, fiziološke in fizične zmožnosti. Človeške zmožnosti v ožjem smislu pa zajemajo sposobnosti, znanje in motivacijo. Za organizacije in vedenje ljudi v njih so odločilne sposobnosti, znanje, spretnosti in nenazadnje tudi osebnostne lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 26).

zaposlenih gre iskati v povečani potrebi po delovni sili zaradi povečanega obsega dela ter zaradi načrtnega zmanjšanja obsega študentskega dela na račun novih zaposlitev.

V Tabeli 15 je prikazano **gibanje deleža in števila zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe** za obdobje 1.1. do 30.6.2006 ter 1.1. do 30.6.2007. Iz prikazanih podatkov je razvidno, da se je število zaposlenih v tem obdobju malo povečalo, in sicer za 6 zaposlenih. Izobrazbena struktura je ostala v večini na enaki ravni, lahko rečem, da se je malenkostno izboljšala, vendar na račun novo zaposlenih.

Tabela 15: Gibanje deleža in števila zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Datum	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VII/1	Skupaj
1.1.2006 / Število	4	17	4	34	13	8	2	11	93
1.1.2006 / Delež	4,30%	18,28%	4,30%	36,56%	13,98%	8,60%	2,15%	11,83%	100,00%
30.6.2006 / Število	4	17	4	32	13	8	2	12	92
30.6.2006 / Delež	4,35%	18,48%	4,35%	34,78%	14,13%	8,70%	2,17%	13,04%	100,00%
1.1.2007 / Število	4	17	4	33	15	8	2	11	94
1.1.2007 / Delež	4,26%	18,09%	4,26%	35,11%	15,96%	8,51%	2,13%	11,70%	100,00%
30.6.2007 / Število	4	17	5	34	17	8	3	11	99
30.6.2007 / Delež	4,04%	17,17%	5,05%	34,34%	17,17%	8,08%	3,03%	11,11%	100,00%

Vir: Interni podatki družbe NLBP.

Izobraževanje delavcev v družbi NLBP poteka v okviru funkcionalnega usposabljanja in pridobivanja strokovne izobrazbe. Funkcionalno usposabljanje poteka v obliki predavanj, delavnic, seminarjev in tečajev, ki jih izvajajo zunanje inštitucije. Pridobivanje strokovne izobrazbe pa poteka v okviru verificiranih programov izobraževanja tako, da se delavci izobražujejo ob delu. Izobraževanja v zunanjih inštitucijah so v letu 2006 zajemala predvsem funkcionalna usposabljanja po strokovnih področjih oziroma oddelkih v podjetju, nekaj pa je bilo tudi izobraževanj na splošnem področju in sicer tečaj tujega jezika, računalniški tečaji, tečaj vodenja in antistresni tečaj. V letu 2007 so se delavci v večini udeleževali izobraževanj v zunanjih inštitucijah, in sicer funkcionalnih usposabljanj po strokovnih področjih. Na splošnem področju je bil izveden računalniški tečaj. V preučevanih obdobjih so bila prav tako izvedena tudi obvezna usposabljanja iz varstva pri delu in požarne varnosti.

Iz Tabele 16 na strani 42 je razvidno, da so se **stroški izobraževanja na zaposlenega** v prvi polovici leta 2007 povečali v primerjavi z enakim obdobjem lanskega leta, in sicer za 76,3 %. Tukaj je potrebno omeniti, da je podjetje aktivno začelo z usmerjanjem aktivnosti v izobraževanje šele v letu 2006. Vzrok za nižje stroške izobraževanja gre iskati tudi v dejstvu, da v družbi prevladuje starejši kader, kajti vemo, da starejši zaposleni niso tako dovzetni za spremembe. Splošno znano je tudi, da imamo ljudje odpor do novosti in sprememb, ki naj bi jih sprejeli, pa naj bo to v zasebnem ali delovnem okolju. Lipičnik (2000, str. 231) pravi, da nas običajno spremembe motijo in jih nočemo sprejeti. Temu dodaja, da pogosto tudi

upravičeno, kajti za posameznike so spremembe včasih prehitre in prezahtevne. Sprememba je nujnost, ki si jo moramo želeli.

Tabela 16: Stroški izobraževanja na zaposlenega v družbi NLBP v prvem polletju leta 2006 ter 2007 (v EUR)

	1.1. - 30.6.2006	1.1. - 30.6.2007
1. Stroški funkcionalnega usposabljanja	2.876	6.234
2. Stroški pridobivanja strokovne izobrazbe	1.168	1.202
3. Skupaj stroški izobraževanja	4.044	7.436
4. Povprečno število zaposlenih	92,5	96,5
5. Stroški izobraževanja na zaposlenega	43,72	77,06

Vir. Interni podatki družbe NLBP; Lastni izračuni.

Pogoj za uspešnost poslovanja so prav gotovo tudi ustrezno motivirani zaposleni. Zato med kazalnike vidika učenja in rasti predlagam vključitev **primerjave povprečne bruto mesečne plače v družbi in povprečne bruto mesečne plače v RS za dejavnost.**

Tabela 17: Koefficient doseganja povprečne plače glede na standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD) v družbi NLBP za mesec junij 2006 ter 2007 (v EUR)

	30.6.2006	30.6.2007
1. Povprečna bruto plača na zaposlenega po KP	1.318,09	1.410,07
2. Povprečna mesečna BP v RS za dejavnost* (junij)	1.222,31	1.319,86
3. Koefficient doseganja povprečne bruto plače glede na SKD	1,078	1,068

*Opomba: Družba se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v K/70.320, to je Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi.

Vir: Interni podatki družbe NLBP; Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih, 2007; Lastni izračuni.

Izračuni v Tabeli 17 prikazujejo, da je povprečna bruto mesečna plača v podjetju nekoliko odstopala od povprečne bruto mesečne plače za dejavnost, tako je bila v družbi v mesecu juniju letošnjega leta povprečna bruto plača 6,8 % višja kot povprečna mesečna plača za dejavnost, v mesecu juniju 2006 je bila ta razlika malenkostno večja, saj je bila povprečna bruto plača v družbi za 7,8 % višja od povprečne plače v dejavnosti.

5 SKLEP

Tradicionalni kazalniki uspešnosti poslovanja se v veliki meri nanašajo na preteklo poslovanje in zajemajo podatke, ki v večini izhajajo le iz računovodske službe. V hitro menjajočih razmerah poslovanja takšno ocenjevanje uspešnosti ne more biti dolgoročno uspešno, saj ne upošteva vseh dejavnikov, ki dejansko vplivajo na uspešnost poslovanja. Vedno večji poudarek za uspešnejše predvidevanje bodočega poslovanja in spremljanje dejavnikov prihodnjega uspeha dobivajo tudi nefinančni kazalniki poslovanja, le ti pa se na koncu vedno odražajo tudi v finančni uspešnosti podjetja.

V razmerah kompleksnega ter hitro spreminjajočega okolja je zelo pomembno, da ima vodstvo na voljo pravočasne ter kakovostne informacije, na podlagi katerih sprejema pomembne odločitve. Podjetja ne morejo več sprejemati odločitev samo na podlagi tradicionalnih pristopov merjenja uspešnosti, ki temelji predvsem na finančnih in ekonomskih kazalnikih. Podatki oziroma informacije, ki jih daje računovodstvo, vsekakor ne zadoščajo za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev, saj gre za informacije, ki so pomanjkljive in prepozne ter se preveč osredotočijo na kratkoročne vidike poslovanja. Zato organizacije rabijo kazalnike, na osnovi katerih bodo hitro odreagirale na spremembe v okolju, kar vodi do naraščanja pomena nefinančnih kazalnikov.

V diplomskem delu sem predstavila obstoječe stanje merjenja uspešnosti v družbi NLBP, ki je do sedaj v večini uporabljala le finančne kazalnike za predstavitev uspešnosti. Ker v družbi trenutno še ni prisotnega sistematičnega zbiranja in analiziranja nefinančnih kazalnikov, razen določenih kazalnikov, ki jih mora podjetje spremljati za potrebe standarda kakovosti ISO 9001:2000, sem predstavila uravnoteženi sistem kazalnikov kot eno izmed možnosti spremljanja uspešnosti poslovanja v družbi NLBP, ki je hkrati tudi celovito strateško managersko orodje pri uresničevanju strategije in zagotavljanju dolgoročne rasti in obstoja podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja postaja vse bolj razširjena metoda za preoblikovanje strategije v operativne poslovne načrte organizacije. Prikaže poslovne zmogljivosti podjetja skozi finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

S poskusom vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov sem skušala predstaviti neizkoriščene možnosti za dvig uspešnosti poslovanja, kajti prav te predstavljajo velik potencial rasti in doseganje poslovne uspešnosti družbe v prihodnosti. Podala sem predlog za spremljavo 12 kazalnikov, in sicer 3 za finančni vidik poslovanja, 3 za vidik poslovanja s strankami, 2 za vidik notranjih poslovnih procesov ter 4 za vidik učenja in rasti. Tako sem oblikovala svoje predloge, ki bi bili lahko družbi v pomoč pri morebitni uvedbi uravnoteženega sistema kazalnikov. Ugotavljam, da predvsem pri vidiku notranjih poslovnih procesov ter vidiku učenja in rasti možnosti v družbi NLBP niso v celoti izrabljene. Prav tu pa v družbi raste poudarek pomembnosti v zadnjem letu.

Družba bi morala pred uvedbo sistema eksplicitno postaviti strateške cilje, kajti sedaj ima oblikovano razvojno politiko v smislu nemerljivih ciljev in usmeritev. Določiti bi bilo potrebno sprejemljive velikosti izbranih kazalnikov. To predstavlja zahtevno nalogo, ki jo mora izvesti vodstvo podjetja samo. Dolgoročne ciljne velikosti kazalnikov je potrebno določiti glede na strateške cilje. Določiti je potrebno želen odstotek izboljšanja velikosti kazalnikov skozi čas ter postaviti mejnike oziroma kratkoročne ciljne velikosti kazalnikov.

Uvajanje BSC je dolg proces, ki terja številne spremembe tako na organizacijskem kot tudi na tehnološkem področju. Uravnoteženi sistem kazalnikov je način življenja organizacije, nova filozofija vodstva, ki jo morajo prevzeti vsi zaposleni v organizaciji. Pri uvedbi sistema se je potrebno zavedati, da ne gre za vpeljavo popolnoma novih poslovnih rešitev, temveč za smiselno priredbo že obstoječih poslovnih procesov in implementacijo rešitev, ki dokazano delujejo v drugih podjetjih. Poudariti je potrebno, da je kazalnike možno spreminjati in prilagajati glede na potrebe in spoznanja, ki se jih pridobi tekom vpeljevanja in uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov.

Postavljen model vsekakor ni dokončen, predstavlja le začetek razmišljanja o uporabi metode uravnoteženega sistema kazalnikov za izboljšanje delovanja družbe. Postavitev omenjenega sistema pripomore k boljšemu planiranju in spremljanju izvajanja dela ter s tem posledično k izboljšanju uspešnosti in učinkovitosti delovanja družbe. Zadnjo besedo pri vsem tem pa ima seveda vodstvo družbe, ki se mora odločiti, v katero smer bo peljalo družbo ter kateri model merjenja uspešnosti jim najbolj ustreza.

LITERATURA

1. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. IKS, Ljubljana, 29(2002), 11, str. 85-96.
2. Javornik Marko: Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 104 str.
3. Johnson H. Thomas, Kaplan S. Robert: Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting. Boston : Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
4. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, 70(1992), 1, str. 71-79.
5. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, 74(1996), 1, str. 75-85.
6. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
7. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
8. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
9. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
10. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
11. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
12. Pistotnik Robert: Uravnoveženi sistem kazalnikov, primer Koncern Sintal. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 86 str.
13. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
15. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
16. Rejc Adriana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 49(1998), 5, str. 485-502.
17. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
18. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager +, Ljubljana, 2003, 2, str. 17-19.
19. Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Modeli za merjenje uspešnosti managementa. Manager +, Ljubljana, 2003, 2, str. 60-67.
20. Rejc Buhovac Adriana: Uravnoveženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse. Priloga k Zborniku referatov / 11. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 9., 10. in 11. november 2005. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize, 2005, str. 3-14.

21. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
22. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 46-95.
23. Schneiderman M. Arthur: Why Balanced Scorecards Fail. Journal of Strategic Performance Measurement, b.k., 2(1999), 1, str. 6-11.
24. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.
25. Tekavčič Metka: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 49(2000), 26, str. 59-61.
26. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 664-692.
27. Turk Ivan, Melavc Dane, Korošec Bojana: Uvod v računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 599 str.

VIRI

1. Bilanca stanja na dan 30.04.2006. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2006.
2. Bilanca stanja na dan 30.06.2006. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2006.
3. Bilanca stanja na dan 30.04.2007. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2007.
4. Bilanca stanja na dan 30.06.2007. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2007.
5. Interno polletno poročilo o doseganju finančnih in poslovnih ciljev, 2006.
6. Interno polletno poročilo o doseganju finančnih in poslovnih ciljev, 2007.
7. Interno gradivo glede notranje organizacije družbe NLB Propria d.o.o.
8. Interni podatki družbe NLB Propria d.o.o.
9. Izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2005 do 30.4.2005. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2005.
10. Izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2005 do 30.6.2005. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2005.
11. Izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2006 do 30.4.2006. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2006.
12. Izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2006 do 30.6.2006. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2006.
13. Izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2006 do 30.4.2007. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2007.
14. Izkaz uspeha za obdobje od 1.1.2006 do 30.6.2007. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2007.
15. Letno poročilo za poslovno leto, ki se je končalo 31.12.2006. Ljubljana : NLB Propria d.o.o., 2007. 33 str.
16. Slovenski računovodski standard 29 (2006) (Uradni list RS, št. 118/2005).
17. Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih, Slovenija, mesečno. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0701011S&ti=Povpre%20E8ne+mese%20E8ne+pla%20E8e+in+indeksi+povpre%20E8nih+mese%20E8nih+pla%20E8+po+dejavnostih%20C+Slovenija%20C+mese%20E8no&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/01_07010_place/&lang=2], 28.8.2007.
18. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006).

PRILOGA

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja družbe NLBP na dan 30.4.2006 ter 30.6.2006 in 30.4.2007 ter 30.6.2007 (v EUR)

Oznaka	Postavka	30.4.2006	30.6.2006	30.4.2007	30.6.2007
	SREDSTVA	19.366.942	17.855.209	17.568.080	31.344.000
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	16.211.799	16.182.302	15.285.664	564.675
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	26.862	28.801	36.583	35.489
II.	Opredmetena osnovna sredstva	15.839.989	15.827.378	14.956.937	255.956
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	252.980	234.155	198.027	179.113
VI.	Odložene terjatve za davek	91.968	91.968	94.117	94.117
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	3.139.935	1.546.997	2.172.041	30.685.124
II.	Zaloge	178.603	178.603	178.603	172.603
III.	Kratkoročne finančne naložbe	2.311.247	508.778	1.260.844	18.543.892
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	646.203	836.768	605.034	11.564.119
V.	Denarna sredstva	3.883	22.848	127.560	404.511
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	15.208	125.911	110.375	94.201
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	19.366.942	17.855.209	17.568.080	31.344.000
A	KAPITAL	10.550.287	10.704.512	10.741.706	25.747.982
I.	Vpoklicani kapital	6.958.550	6.958.550	6.958.550	6.958.550
II.	Kapitalska rezerva	3.970.643	3.970.643	3.970.643	3.970.643
V.	Preneseni čisti poslovni izid	-307.894	-307.894	-280.024	-280.024
VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	-71.013	83.212	92.537	15.098.813
B	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	437.039	411.199	440.990	430.522
C	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	7.600.684	5.765.183	5.298.591	0
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	7.600.684	5.765.183	5.298.591	0
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	673.860	834.157	920.102	5.029.934
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	241.575	228.525	309.168	0
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	432.285	605.632	610.934	5.029.934
D	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	105.073	140.159	166.692	135.562

Vir: Bilanca stanja družbe NLBP na dan 30.4.2006 ter 30.6.2006 in 30.4.2007 ter 30.6.2007.

Priloga 2: Vprašalnik o zadovoljstvu uporabnikov

1. Ali ste seznanjeni z novim načinom naročanja storitev upravljanja in vzdrževanja nepremičnin preko NLB-neta?

- da
- ne

Če ne, zakaj: _____

2. S sistemom naročanja storitev preko NLB-neta ste zadovoljni:

a. *postopek prijave v sistem naročanja*

- da
- ne

b. *sledljivost poteka izvajanja naročila*

- da
- ne

c. *komunikacija (telefonska, pisna) z Help deskom*

- da
- ne

Sugestije: _____

3. Kako ocenjujete delo delavcev NLBP med potekom posameznega naročila:

- | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| ➤ sprejemanje naročila | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ➤ potek izvedbe naročila | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ➤ obveščanje o izvedeni storitvi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Sugestije: _____

4. Odzivnost delavcev družbe NLBP zadovoljuje vaša pričakovanja:

- v celoti
- povprečno
- ne zadovoljuje

Sugestije: _____

5. Odzivnost dežurnih delavcev NLBP izven rednega delovnega časa:

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

Sugestije: _____

6. Delo pogodbenih zunanjih izvajalcev ocenjujete kot:

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

Sugestije: _____

7. Delo upravljalcev nepremičnin družbe NLBP ocenjujete kot:

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

Sugestije: _____

8. Ali menite, da vas naš upravljalet nepremičnin obiŝče:

- prevečkrat
- ravno prav pogosto
- premalokrat
- nikoli

Sugestije: _____

9. Delo vzdrževalcev nepremičnin družbe NLBP ocenjujete kot:

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

Sugestije: _____

10. Kako ocenjujete kakovost naših storitev, z vidika strokovnosti izvedbe, učinkovitosti, pravočasnosti, obravnavanju pritožb, izkazani skrbi za vaše probleme ter njihovo reŝevanje:

- zelo dobra
- dobra
- slaba
- zadostna
- zelo slaba

11. Česa vas nismo vpraŝali, pa bi nam radi povedali?

Odgovor: _____

Zadovoljen sem:

(opiŝite razloge zadovoljstva)

Nezadovoljen sem:

(opiŝite razloge nezadovoljstva)