

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tatjana Kverh**

**POMEN NEFINANČNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI V  
BANČNIH STORITVAH**

**MAGISTRSKO DELO**

Ljubljana, 2006

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tatjana Kverh**

**POMEN NEFINANČNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI V  
BANČNIH STORITVAH**

**MAGISTRSKO DELO**

Mentor: akad.red.prof.dr.Veljko Rus

Ljubljana, 2006

## Zahvala

*Za strokovno pomoč in sugestije pri pripravi magistrskega dela ter za potrpežljivost in razumevanje se iskreno zahvaljujem akad.red.prof.dr.Veljku Rusu. Zahvaljujem se tudi številnim sodelavcem, ki so mi z bazami podatkov ter nasveti pomagali pri priprav raziskave, še posebej pa se zahvaljujem sestri Olgi za pomoč pri zbiranju literature ter moralno podporo.*

# KAZALO

## UVOD

<b>I. TRADICIONALNI MODELI MERJENJA POSLOVNE USPEŠNOSTI .....</b>	<b>10</b>
I. 1. FINANČNO MERJENJE POSLOVNE USPEŠNOSTI .....	10
I. 2. KRATEK ORIS ZAČETKOV IN RAZVOJA BANČNIŠTVA.....	15
I. 2.1 <i>Bančništvo pri nas v pogojih realnega socializma ter sanacija bančništva ob prehodu v tržno gospodarstvo</i> .....	18
I. 3. BANKA IN NJENI FINANČNI KAZALCI USPEŠNOSTI .....	22
I. 3.1 <i>Temeljna obrestna mera – indikator vprašljivosti dobičkov slovenskih bank v preteklih letih</i> .....	23
I. 4. ALI STA DOBIČEK IN TRADICIONALNA MERILA POSLOVNE USPEŠNOSTI STVAR PRETEKLOSTI ? .....	27
<b>II. NEFINANČNA MERILA USPEŠNOSTI .....</b>	<b>32</b>
II. 1. OPREDELITEV TEORIJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV .....	32
II. 1.1. <i>Finančni vidik</i> .....	33
II. 1.2. <i>Vidik poslovanja s strankami</i> .....	34
II. 1.3. <i>Vidik notranjih poslovnih procesov</i> .....	37
II. 1.4. <i>Vidik učenja in rasti</i> .....	38
II. 2. APLIKACIJA UVEDBE SISTEMA BSC V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D. – DA ALI NE.....	42
II. 2. 1. <i>Opredelitev pojma storitev</i> .....	44
II. 2. 2. <i>Bančne storitve</i> .....	46
II. 2. 3. <i>Opredelitev kupca, porabnika storitev</i> .....	47
II. 2. 4. <i>Poslovalnica kot osnovna profitna, tržna in storitvena enota banke</i> .....	48
<b>III. TEMELJI ZA OBLIKOVANJE NEFINANČNIH KAZALCEV V POSLOVALNICAH NLB .....</b>	<b>53</b>
III. 1. MERJENJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVNIH ENOT BANKE IN DELAVCEV OD SREDE 90-IH LET IN V PRVIH LETIH TEGA DESETLETJA .....	56
III. 2. NAJPOMEMBNEJŠI PROJEKTI, KI SO PRISPEVALI K OBLIKOVANJU NEFINANČNIH KAZALCEV POSLOVNE USPEŠNOSTI BANČNIH ENOT .....	58
III. 2. 1. <i>Projekt »Nevihta«</i> .....	58
III. 2. 2. <i>»Poslovna enota 2002«</i> .....	60
III. 2. 3. <i>Projekt »SIGMA«</i> .....	62
III. 2. 4. <i>Celovito upravljanje odnosov s strankami v NLB</i> .....	64
III. 2. 5. <i>Privatno bančništvo NLB</i> .....	70
III. 2. 6. <i>Vidik notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti znotraj NLB, izražen skozi organizacijsko klimo</i> .....	73
<b>IV. ANALIZA RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA STRANK NLB.....</b>	<b>78</b>
IV. 1. RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA STRANK V POSLOVALNICAH NLB V LETIH 2002 IN 2004 – OPREDELITEV IN DEFINIRANJE NEODVISNIH VARIABEL.....	80
IV. 1.1. <i>Metodologija za merjenje zadovoljstva strank</i> .....	80
<b>V. FINANČNI KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVNIH ENOT NLB.....</b>	<b>85</b>
V. 1. OPREDELITEV POSTAVK IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA – DEFINICIJA IN OPREDELITEV ODVISNIH VARIABEL .....	85
<b>VI. SODVISNOST NEFINANČNIH IN FINANČNIH KAZALCEV USPEŠNOSTI POSLOVALNIC NLB .....</b>	<b>88</b>
VI.1. OPREDELITEV HIPOTEZE IN METODOLOŠKA IZHODIŠČA RAZISKAVE .....	88
VI.2. ANALIZA KORELACIJE INDEKSA ZADOVOLJSTVA (Z DIMENZIJAMI) IN FINANČNIH KAZALNIKI .....	94
VI.2.1. <i>Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter obrestnih prihodkov</i> .....	94
VI.2.2. <i>Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter neobrestnih prihodkov</i> .....	95

VI.2.3. Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter neto izvirnih poslovnih stroškov .....	97
VI.2.4. Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter neto dobiček na zaposlenega .....	99
<b>VII. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>101</b>
<b>VIII. LITERATURA.....</b>	<b>108</b>
<b>IX. VIRI.....</b>	<b>110</b>
<b>X. PRILOGA A.....</b>	<b>112</b>
<i>Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto obrestni prihodek na zaposlenega v letu 2002 in 2004 .....</i>	<i>112</i>
<i>Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto neobrestni prihodek na zaposlenega v letu 2002 in 2004 .....</i>	<i>121</i>
<i>Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto izvirni poslovni stroški na zaposlenega v letu 2002 in 2004 .....</i>	<i>130</i>
<i>Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto dobiček na zaposlenega v letu 2002 in 2004 .....</i>	<i>139</i>

## KAZALO SLIK

slika 1: Soodvisnost kazalnikov pri poslovanju s strankami.....	36
slika 3: Grafični prikaz vidika notranjih poslovnih procesov .....	38
slika 4: Kazalniki in gibala uspešnosti zaposlenih.....	41
slika 5: Modulska organizacija sodobne poslovne enote .....	51
slika 6: Pozicioniranje stranke, storitve in banke v zadnjih dvajsetih letih .....	52
slika 7: Piramida »Upravljanja sprememb .....	61
slika 8: Razmerje med bančnimi strankami in bančnim dobičkom.....	68
slika 9: Proces poslovnega odnosa.....	69
Slika 10: Rezultati merjenja klime v NLB, glede na povprečno vrednost ostalih podjetij.....	75
Slika 11: Zadovoljstvo pri delu v NLB d.d. glede na povprečno oceno ostalih podjetij.....	76
slika 12: Piramida poslovne odličnosti .....	79
slika 13: Tabela interpretacije koeficienta korelacije .....	91
slika 14: Skupni indeks zadovoljstva strank in neto obrestni prihodek v letu 2002.....	112
slika 15: Skupni indeks zadovoljstva in neto obrestni prihodek v letu 2004 .....	112
slika 16: Osebni pristop in neto obrestni prihodek v letu 2002.....	113
slika 17: Osebni pristop in neto obrestni prihodek v letu 2004.....	113
slika 18: Uravnavanje vrst in neto obrestni prihodek v letu 2002.....	114
slika 19: Uravnavanje vrst in neto obrestni prihodek v letu 2004.....	114
slika 20: Urejenost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2002.....	115
slika 21: Urejenost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2004.....	115
slika 22: Strokovnost in zanesljivost in neto obrestni prihodek v letu 2002 .....	116
slika 23: Strokovnost in zanesljivost in neto obrestni prihodek v letu 2004 .....	116
slika 24: Pomoč stranki in neto obrestni prihodek v letu 2002 .....	117
slika 25: Pomoč stranki in neto obrestni prihodek v letu 2004 .....	117
slika 26: Dostopnost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2002.....	118
slika 27: Dostopnost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2004.....	118
slika 28: Poslovnost in neto obrestni prihodek v letu 2002 .....	119
slika 29: Poslovnost in neto obrestni prihodek v letu 2004 .....	119
slika 30: Natančnost in neto obrestni prihodek v letu 2002.....	120
slika 31: Natančnost in neto obrestni prihodek v letu 2004.....	120
slika 32: Skupni indeks zadovoljstva in neto neobrestni prihodek v letu 2002 .....	121
slika 33: Skupni indeks zadovoljstva in neto neobrestni prihodek v letu 2004 .....	121
slika 34: Osebni pristop in neto neobrestni prihodek v letu 2002.....	122
slika 35: Osebni pristop in neto neobrestni prihodek v letu 2004.....	122
slika 36: Uravnavanje vrst in neto neobrestni prihodek v letu 2002.....	123
slika 37: Uravnavanje vrst in neto neobrestni prihodek v letu 2004.....	123

slika 38: Urejenost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2002 .....	124
slika 39: Urejenost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2004 .....	124
slika 40: Strokovnost in zanesljivost in neto neobrestni prihodek v letu 2002 .....	125
slika 41: Strokovnost in zanesljivost in neto neobrestni prihodek v letu 2004 .....	125
slika 42: Pomoč stranki in neto neobrestni prihodek v letu 2002 .....	126
slika 43: Pomoč stranki in neto neobrestni prihodek v letu 2004 .....	126
slika 44: Dostopnost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2002.....	127
slika 45: Dostopnost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2004.....	127
slika 46: Poslovnost in neto neobrestni prihodek v letu 2002 .....	128
slika 47: Poslovnost in neto neobrestni prihodek v letu 2004 .....	128
slika 48: Natančnost in neto neobrestni prihodek v letu 2002.....	129
slika 49: Natančnost in neto neobrestni prihodek v letu 2004.....	129
slika 50: Skupni indeks zadovoljstva in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	130
slika 51: Skupni indeks zadovoljstva in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	130
slika 52: Osebni pristop in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	131
slika 53: Osebni pristop in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	131
slika 54: Uravnavanje vrst in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002.....	132
slika 55: Uravnavanje vrst in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004.....	132
slika 56: Urejenost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	133
slika 57: Urejenost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	133
slika 58: Strokovnost in zanesljivost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	134
slika 59: Strokovnost in zanesljivost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	134
slika 60: Pomoč stranki in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002.....	135
slika 61: Pomoč stranki in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004.....	135
slika 62: Dostopnost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	136
slika 63: Dostopnost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	136
slika 64: Poslovnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	137
slika 65: Poslovnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	137
slika 66: Natančnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002 .....	138
slika 67: Natančnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004 .....	138
slika 68: Skupni indeks zadovoljstva in neto dobiček v letu 2002.....	139
slika 69: Skupni indeks zadovoljstva in neto dobiček v letu 2004.....	139
slika 70: Osebni pristop in neto dobiček v letu 2002 .....	140
slika 71: Osebni pristop in neto dobiček v letu 2004 .....	140
slika 72: Uravnavanje vrst in neto dobiček v letu 2002 .....	141
slika 73: Uravnavanje vrst in neto dobiček v letu 2004 .....	141
slika 74: Urejenost poslovalnice in neto dobiček v letu 2002.....	142
slika 75: Urejenost poslovalnice in neto dobiček v letu 2004.....	142
slika 76: Strokovnost in zanesljivost in neto dobiček v letu 2002.....	143
slika 77: Strokovnost in zanesljivost in neto dobiček v letu 2004.....	143
slika 78: Pomoč stranki in neto dobiček v letu 2002 .....	144
slika 79: Pomoč stranki in neto dobiček v letu 2004 .....	144
slika 80: Dostopnost poslovalnice in neto dobiček v letu 2002 .....	145
slika 81: Dostopnost poslovalnice in neto dobiček v letu 2004 .....	145
slika 82: Poslovnost in neto dobiček v letu 2002.....	146
slika 83: Poslovnost in neto dobiček v letu 2004.....	146
slika 84: Natančnost in neto dobiček v letu 2002.....	147
slika 85: Natančnost in neto dobiček v letu 2004.....	147

## UVOD

V pričujoči magistrski nalogi sem osrednjo pozornost namenila predstavitvi nefinančnih kazalnikov (kazalcev) uspešnosti in temu, kako in zakaj te nefinančne kazalnike uvesti na področje bančništva, ki ima svoje temelje ugotavljanja uspešnosti že po tradiciji trdno zasidrane v finančnih kazalnikih take in drugačne vrste.

### **Tradicionalni pristop pri merjenju uspešnosti izhaja iz teze, da je osnovni cilj vsakega podjetja in seveda tudi banke doseganje dobička.**

Finančni cilji so tako že od nekdaj povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonostnostjo poslovnih sredstev ali ekonomsko dodano vrednostjo ter rastjo prodaje in ustvarjanjem denarnih tokov (Kaplan R.S., Norton D.P., 2000: str. 37).

Podjetja, med njimi tudi banke, tako uporabljajo enake finančne cilje za vse svoje oddelke in poslovne enote. Tak pristop je še vedno zelo prisoten in nanj številni managerji še vedno prisegajo. Ne priznava pa tak pristop tega, da lahko različne poslovne enote sledijo različnim strategijam. Zelo malo verjetnosti je namreč, da bi bili isti finančni kazalniki (ali celo samo eden od njih) primerni za široko paleto poslovnih enot. Poleg tega se finančni cilji močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote (od rasti, preko zrelosti do upadanja podjetja) (Kaplan R.S., Norton D.P., 2000: str. 57,58).

**Nova poslovna filozofija Balanced Scorecard<sup>1</sup>**, ki sem jo vzela za teoretičen temelj uvajanja mehkejših, manj otipljivih kazalnikov uspešnosti bančnega poslovanja trdi, da je koncept merjenja in upravljanja uspešnosti nekega podjetja skozi doseganje dobička (pri čemer so nekatere finančne knjigovodske metode stare že stoletja) preživel in je kratkoročno naravnan in kot tak neustrezen za današnja, predvsem pa za podjetja v prihodnosti.

Kot pravi Brane Gruban, direktor družbe Dialogos<sup>2</sup>, ki že vrsto let spremlja idejo Balanced Scorecard sta dobiček in nekatera tradicionalna merila poslovne uspešnosti stvar preteklosti, saj merijo preteklo stanje, nič pa nam ne povedo o tem, kaj se bo dogajalo v prihodnosti (Gruban B., GV, 2000; str. 16-17).

Vsekakor nisem pristaš tistih teoretikov, ki bi finančne kazalnike uspešnosti v celoti opustili. Strinjam se z avtorjema BSC teorije, da so finančni kazalniki še vedno nujni in zelo pomembni, saj so indikatorji kakovosti, odzivnega časa, produktivnosti, donosa vloženega kapitala itd.

So pa kot edini in edino zveličavni kazalniki uspešnosti neke poslovne enote pomanjkljivi in že skoraj nerelevantni za določanje in presojanje prihodnjega uspeha.

Iz študija BSC ter zasledovanjem in primerjanjem gibanj uspešnosti največje slovenske banke, to je Nove Ljubljanske banke d.d. (v nadaljnjem besedilu NLB), v zadnjih desetih letih, še posebej pa v zadnjih treh, štirih letih, ko se spremembe odvijajo z veliko hitrostjo, **sem se prepričala, da je uvajanje nove filozofije, ki temelji tudi na nefinančnih kazalnikih uspešnosti, še kako primerno in celo nujno tudi za področje bančništva.**

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju bom uporabljala kratico BSC

<sup>2</sup> Dialogos je specializirana svetovalska družba za razvoj komunikacijskih kompetenc vodij in managerjev, sistema notranjega komuniciranja in procesnega obvladovanja sprememb ter razumevanja organizacijske kulture.

Glavne razloge za uvajanje poslovne filozofije BSC vidim v naslednjem:

- ❑ z uravnoteženim sistemom finančnih in nefinančnih kazalnikov lahko določamo in opisujemo vizijo prihodnosti celotne organizacije;
- ❑ s tem sistemom se oblikuje holastičen model strategije razvoja;
- ❑ uravnotežen sistem kazalnikov se osredotoča na spremembe;
- ❑ z oblikovanimi in definiranimi nefinančnimi kazalniki je vsaka organizacija veliko bolj fleksibilna, prožna, hitreje in uspešneje se prilagaja spremembam ter danim razmeram.

\*\*\*

V nalogi skušam predstaviti uvajanje idej BSC v strateške smernice banke po letu 1995.

Uvajanje te ideje pa je po mojem mnenju potekalo intuitivno, nesistematično in ne v celoti.

Pri tem imam v mislih predvsem dva velika projekta : **projekt CRM<sup>3</sup>** in **projekt Privatno bančništvo<sup>4</sup>**.

Zakaj domnevam, da je vpeljava BSC v banki potekala nesistematično in le delno? Zato, ker je :

1. z obema omenjenima projektoma zajela **le omejen del bančnih strank in sicer le tisti**, ki je po bančnih merilih danes in tudi v bodoče **najbolj profitabilen**;
2. ker izstopa v obeh projektih **le en vidik nefinančnih kazalcev: vidik poslovanja s strankami**, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti pa zaenkrat igrata le stransko vlogo.

Glede na to ter glede na prepričanje o nujnosti vpeljave dodatnih, nefinančnih meril uspešnosti na vseh področjih bančnega poslovanja, opozarjam v nalogi na nevarnost zanemarjanja drugih, manj profitabilnih bančnih strank, predvsem pa mladine.

Zlasti za ta segment bančnih strank so pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja potrebni vse drugačni metri in ne zgolj finančni.

Z analizo Raziskave zadovoljstva strank , ki v našem primeru predstavlja del nefinančnih kazalcev ter ugotovljeno korelacijo z določenimi reprezentativnimi finančnimi kazalci skušam svoje pomisleke in svoja prepričanja tudi dokazati.

V nalogi najprej predstavim tradicionalne, torej finančne modele merjenja poslovne uspešnosti, še posebej na področju bančništva. Zaradi nekaterih spornih indikatorjev finančne uspešnosti slovenskih bank po letu 1995 (gre za temeljno obrestno mero) nekoliko podrobneje sežem v ne preveč oddaljeno zgodovino slovenskega bančništva.

---

<sup>3</sup> CRM je kratica za Customer Relationship Management (angl.), kar slovenimo kot Celovito upravljanje odnosov s strankami

<sup>4</sup> Gre za posebno obliko in sintezo upravljanja odnosa s stranko ter upravljanja finančnega premoženja te stranke



V osrednjem delu naloge najprej predstavim glavno idejo in glavne značilnosti teorije uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) in se nato osredotočim predvsem na en vidik nefinančnih kazalnikov, to je **vidik odnosov s strankami**.

S predstavitvijo najpomembnejših projektov sem poskušala pokazati na tiste temelje, ki po mojem mnenju oblikujejo in so oblikovali nefinančne vidike poslovne uspešnosti bančnih enot v Novi Ljubljanski banki d.d., zaenkrat žal le v omejenem obsegu.

V drugem delu naloge sem s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta na podlagi Raziskave zadovoljstva strank; merjenih v letih 2002 in 2004 v poslovnih enotah banke, ki posujejo s fizičnimi osebami ter finančnimi kazalci (povzetih iz bilance uspeha) za isto obdobje in za iste poslovne enote skušala ugotoviti, kakšna je korelacija med tako imenovanimi **nefinančnimi kazalci**, ki predstavljajo neodvisno variablo in so naslednji:

osebni pristop  
uravnavanje vrst  
urejenost poslovalnice  
strokovnost in zanesljivost  
pomoč stranki  
dostopnost poslovalnice  
poslovnost  
natančnost

in tako imenovanimi **finančnimi kazalci**, ki predstavljajo odvisno variablo in so naslednji:

neto obrestni prihodek /na zaposlenega  
neto neobrestni prihodek/na zaposlenega  
izvirni poslovni stroški/na zaposlenega  
neto dobiček (po prenosih)/na zaposlenega.

Z omenjeno korelacijsko analizo sem skušala potrditi naslednje hipoteze:

- 1. kvaliteta bančne storitve je dolgoročneje bolj relevanten indikator uspešnosti kot trenutna profitabilnost določene storitve;**
- 2. kvaliteta bančne storitve se meri z zadovoljstvom uporabnika storitve in ne z njegovo profitabilnostjo;**
- 3. zadovoljstvo uporabnika storitve odraža lastnost storitve, produkta, nakupno izkušnjo ter blagovno znamko in imidž.**

V zaključku naloge pa na kratko povzemam pričakovan in predviden razvoj bančništva in bančnih storitev v Evropski uniji ter umeščenost slovenskega bančništva v teh evropskih trendih.

\*\*\*

Še to:

v nalogi v *poševnem tisku* navajam izključno svoje ugotovitve in razmišljanja, tista, ki se mi zdijo pomembnejša so **poudarjena**, tista manj pa nepoudarjena.

## I. TRADICIONALNI MODELI MERJENJA POSLOVNE USPEŠNOSTI

### I. 1. Finančno merjenje poslovne uspešnosti

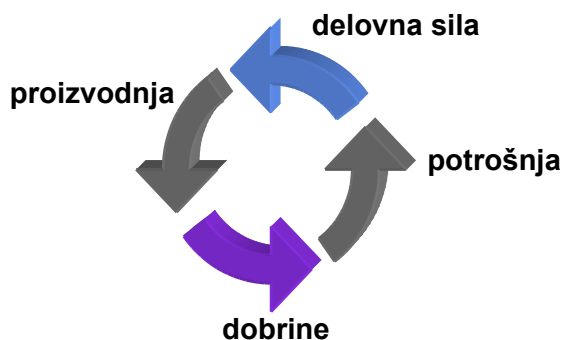
**V tem poglavju podajam kratek oris družbenega procesa proizvodnje in družbenega proizvoda ter nekatere metode spremljanja in merjenja družbenega proizvoda**

Zakovitosti poslovne uspešnosti so v svojem temelju enake za vse zvrsti človekove dejavnosti – tudi za gospodarjenje, kot oblike človekove zavestne dejavnosti.

**Gospodarjenje** ni enoten proces, razdeljen je na **štiri temeljne faze**: na **proizvodnjo, delitev, menjavo in porabo** (Bajt, Štiblar, 2002:23). V ekonomski teoriji pojem proizvodnje ni omejen le na fizično ustvarjanje dobrin, ampak je razširjen tudi na druge faze gospodarskega procesa – tako ga je mogoče razširiti tudi na distribucijo blaga in na storitve.

Proizvodnja torej ni le ustvarjanje materialnih dobrin, ampak je vsako delo, ki ustvarja kakršno koli **korist**, že produktivno delo.

Proizvodni proces poteka v obliki kroženja in prehaja od delovne sile v proizvodnjo, iz proizvodnje v dobrine, le-te v potrošnjo in zopet do delovne sile – zato se za gospodarski reprodukcijski proces uporablja tudi izraz **gospodarski krožni tok**:



V tem gospodarskem krožnem toku **nastaja družbeni proizvod**, ki v nekem časovnem obdobju predstavlja vsoto vseh proizvodov vseh proizvodnih enot določenega narodnega gospodarstva (Bajt, Štiblar, 2002:44). Za ugotavljanje velikosti družbenega proizvoda, kot enega izmed indikatorjev poslovne uspešnosti nekega gospodarstva, se uporablja več metod, od osebne ali personalne metode (income method), do realne ali stvarne metode, ki meri velikost družbenega proizvoda po toku dobrin iz proizvodnih v porabniške enote, tako da ugotavlja končni proizvod in do metode družbenih izdatkov (expenditures method), ki meri velikost družbenega proizvoda po izdatkih porabniških enot za kupljene dobrine (Bajt, Štiblar, 2002:44).

Vse omenjene metode se uporabljajo tudi za merjenje **narodnega ali nacionalnega dohodka**, ki je v bistvu družbeni proizvod, zmanjšan za obrabo delovnih sredstev oz. amortizacijo.

Če družbeni proizvod ugotavljamo po dohodku, ugotavljamo **nominalni**, ne pa **realni proizvod**, kar je posledica spreminjanja cen v merjenem časovnem obdobju. Če hočemo ugotoviti realni proizvod, moramo iz nominalnega izločiti vpliv sprememb cen in sicer z deflacioniranjem ali inflacioniranjem nominalnega proizvoda (to je delitev nominalnega proizvoda s splošnim indeksom cen) – neposredni način ugotavljanja velikosti družbenega proizvoda (Bajt, Štiblar, 2002:48).

Lahko pa velikost družbenega proizvoda ugotavljamo tudi posredno, to je preko uporabe tega v nekem časovnem obdobju in sicer tako, da seštejemo porabo in naložbe tega obdobja.

**Skratka, pri ugotavljanju velikosti družbenega proizvoda je treba obravnavati celotno bogastvo, proizvodno in potrošno.**

**Domači družbeni proizvod** je proizvod, ustvarjen v domačem (geografskem) gospodarstvu, ne glede na mednarodno menjavo (Bajt, Štiblar, 2002:76).

Uvozno-izvozna bilanca je lahko aktivna ali pozitivna (izvoz je večji od uvoza) ali pa pasivna ali negativna (uvoz je večji od izvoza). Razlika med domačim in uporabljivim družbenim proizvodom je v bistvu razlika med izvozom in uvozom ( $E - U = P_d - P_u$ )<sup>5</sup> (Bajt, Štiblar, 2002:76).

Na makro nivoju, torej na nivoju nekega nacionalnega gospodarstva, je merjenje poslovne uspešnosti izredno zahtevno in kompleksno. Tako je **plačilna bilanca nekega nacionalnega gospodarstva** sestavljena iz tekoče in kapitalske bilance s finančnim računom. Tekoča bilanca vključuje blagovno bilanco, storitveno bilanco, bilanco dohodkov produkcijskih faktorjev in bilanco tekočih transferjev. Kapitalska bilanca in finančni račun pa vključujeta prilive in odlive lastniškega in posojilnega kapitala, to je finančnih sredstev (Bajt, Štiblar, 2002:78).

Končne posledice saldov obeh bilanc se poznajo ali na deviznih rezervah ali na zunanjem dolgu države ali pa na obeh (Bajt, Štiblar, 2002:78).

**Seveda se nam na tej točki postavlja vprašanje, kaj je tisti temeljni pokazatelj uspešnosti ali neuspešnosti nekega gospodarskega krožnega toka.**

Ali je to izravnana izvozno-uvozna bilanca? Zakaj sploh izvažati in uvažati, če naj bi bila izvoz in uvoz po vrednosti enaka? Odgovor tiči v izrazito ekonomski sferi. Ne le da so koristi izvoza in uvoza naturalne, so tudi vrednostne. Domače gospodarstvo namreč uvažuje dobrine, ki so doma dražje kot v tujini in izvažuje tiste, ki so doma cenejše kot zunaj.

Ker je družbeni proizvod vrednoten po domačih cenah, moramo tudi izvoz in uvoz ovrednotiti po domačih cenah. Izkaže se, da je **uporabljeni družbeni proizvod** (to je proizvod, ki predstavlja razliko med kosmatim proizvodom in obnovo) pri izravnani izvozno-uvozni bilanci **večji od domačega**.

---

<sup>5</sup> E – izvoz; U – uvoz;  $P_d$  - domači družbeni proizvod;  $P_u$  - uporabljivi (razpoložljivi) družbeni proizvod

Presežek uporabljivega proizvoda nad domačim pa izraža korist, ki jo ima gospodarstvo od menjave. Vsako gospodarstvo pri menjavi pridobiva in je tako mednarodna menjava smiselna za vsa gospodarstva, ki v njej sodelujejo. Korist od menjave (ki se izračuna kot razlika med saldrom menjave po domačih in saldrom menjave po svetovnih cenah) ima nacionalno gospodarstvo v vsakem primeru (pri izravnani izvozno-uvozni bilanci, pri njenem presežku ali pri primanjkljaju, če so le domače relativne cene dobrin drugačne od njihovih relativnih cen v tujini) (Bajt, Štiblar, 2002:82)

Za bolj poglobljeno in realnejšo spremljavo in oceno družbenega proizvodnega procesa se v današnjem času uporabljajo precej bolj dodelane metode, kot so se uporabljale do nedavnega. Grafično in numerično prikazovanje proizvodnega procesa ima namreč dve pomanjkljivosti: onemogoča prikazovanje gibanja proizvodov med sektorji, dejavnostmi, hkrati pa omogoča le enosmerno gibanje (Bajt, Štiblar, 2002:87).

Za prikaz raznovrstnih gibanj proizvodov se tako danes uporablja **medsektorska ali input – output metoda**, avtorja in nobelovca W.Leontief-a.

Medsektorska analiza temelji na medsektorski (input-output) tabeli, v kateri so v vrsticah in stolpcih prikazani sektorji (lahko so to dejavnosti, panoge, stopnje, stroke, posamezna podjetja ali posamezni proizvodi).

V praksi se celoten output razdeli na dva dela: na prenosni in končni ali finalni output. Tudi input je razdeljen na prenosni in končni ali finalni input. Pri tem se štejejo za prenosni input in output tista sredstva, ki se v danem obdobju, ko so proizvedena tudi porabijo za proizvodnjo drugih proizvodov. **Končni (finalni) output** so sredstva, ki gredo v končno uporabo, **končni (finalni) output** pa so sredstva, ki pridejo v proizvodnjo iz neproizvodnih sektorjev.

**Tako velikost domačega kosmatega (bruto) proizvoda nekega sektorja najlažje ugotovimo po inputu, saj je enak končnemu inputu, zmanjšanemu za zmanjšanje zalog in uvoz** (Bajt, Štiblar, 2002:89).

Pomembna sodobna metoda spremljanja družbenega reprodukcijskega procesa je tudi **družbeno računovodstvo**, ki temelji na načelih dvostavnega knjigovodstva.

Gospodarstvo je razčlenjeno na ustrezno število računov, na katere knjižimo vse poslovne dogodke in tokove. Vsak poslovni dogodek ali tok se knjiži na dva računa, enemu v breme, enemu v dobro.

V praksi omogoča knjigovodsko spremljanje gospodarjenja manjših enot (podjetja, družbe, gospodinjstva...) ali velikih, makro enot, kot je npr. država. To spremljanje omogočajo tri skupine bilančnih računov:

- **bilanca stanja** (to je prikaz stanja sredstev in njihovih virov v določenem trenutku);
- **bilanca uspeha** (to je bilanca dohodkov in izdatkov, s katero prikazujemo vse tokove prihodkov in odhodkov, ki jih je imela neka poslovna enota v določenem obdobju);
- **bilanca denarnih tokov** (s katero spremljamo likvidnost gospodarske enote, to je njene denarne prilive in odlive).

Z navedenimi oblikami knjigovodskega spremljanja gospodarjenja neke poslovne enote tako ugotavljamo:

- **dobiček ali izgubo** iz poslovanja neke enote;
- **likvidnost<sup>6</sup> ali nelikvidnost** enote in
- **solventnost<sup>7</sup> ali nesolventnost** poslovne enote.

Če je v bilanci stanja vrednost sredstev manjša od vrednosti virov sredstev, je gospodarska enota nesolventna. To pa pomeni, da ji ponavadi sledi stečaj ali prisilna poravnava.

Seveda ima stečaj večje poslovne enote in sistema zelo kompleksne in dolgotrajne posledice za celotno družbo. Posledice nesolventnosti in nelikvidnosti države pa so še toliko bolj boleče in dolgotrajne ter so poti reševanja »stečaja« države veliko zahtevnejše in kompleksnejše od stečaja neke poslovne enote (Bajt, Štiblar, 2002:95).

\*\*\*

V tem kratkem povzetku orisa družbenega procesa proizvodnje in družbenega proizvoda na makro nivoju ter nekaterih metod spremljanja in merjenja družbenega proizvoda smo tako prišli do načela, ki je eno najpomembnejših, ne le v gospodarstvu, ampak tudi v vseh človekovih dejavnosti, to je **EKONOMSKO NAČELO**.

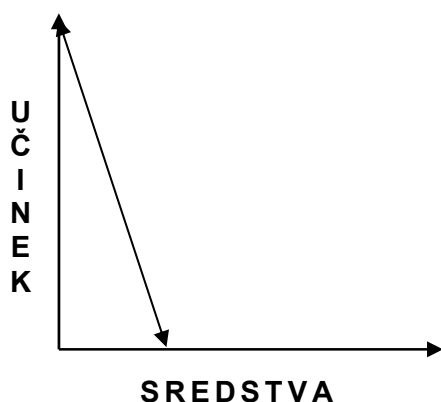
S pomočjo tega načela presojujemo, merimo, ocenjujemo pravzaprav vsako človekovo aktivnost, še posebej v sferi gospodarstva.

To načelo vključuje dve, v bistvu *kontradiktorni zahtevi*: da se namreč dosežejo čim večji učinki, cilji s čim manjšimi sredstvi, *kar je v bistvu nelogično* ( v smislu: narediti veliko iz nič).

Zato ekonomisti opredeljujejo to načelo kot način doseganja določenih učinkov s čim manj sredstvi ali pa doseganje čim večjega učinka z določenimi sredstvi (Bajt, Štiblar, 2002:103).

*Ta definicija »ekonomskega načela« pa je na nek način prazna in ne pove prav veliko.*

Za »klasične« ekonomiste je pomemben predvsem naslednji vidik:



<sup>6</sup> gre za zmožnost izpolnjevanja denarnih obveznosti

<sup>7</sup> ko vrednost sredstev (premoženja) presega vrednost virov sredstev (obveznosti)

in sicer, **da je premica , ki povezuje skrajno točko učinka in neko točko na koordinati sredstev čim bolj strma.**

**Iz omenjenega načela izhajajo tudi vse klasične teorije finančnega merjenja vsake poslovne dejavnosti.**

V splošni formulaciji ekonomskega načela sta pojma **učinek** in **sredstva** mišljena kar najširše. Učinek je tako vsaka korist, materialna in nematerialna, sredstva pa so vsaka izguba koristi, vsaka žrtev, materialna ali nematerialna.

Za učinek tako štejemo samo tisto korist, ki je odvisna od uporabe različnih, alternativnih sredstev; za sredstva pa štejemo samo tiste koristi, katerih uporaba je alternativna, uporabiti jih je mogoče za različne učinke (Bajt, Štiblar, 2002:103).

\*\*\*

Kot je navedeno v vseh gornjih prikazih merjenja in analiziranja družbenega proizvoda, se vse meritve nanašajo na neko časovno obdobje.

Z determinanto časa pa je brez dvoma omejeno tudi samo ekonomsko načelo.

**Skratka vsi navedeni kazalniki predstavljajo tradicionalni finančni cilj: TO JE DOSEČI VELIK DONOS VLOŽENEGA KAPITALA.**

**V naslednjih poglavjih bom s predstavitvijo nefinančnih meril uspešnosti oz. s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov skušala pokazati na to, da ekonomsko načelo in ostala tradicionalna merila poslovne uspešnosti v današnjem času niso več zadostna in ne odražajo realnih rezultatov uspešnosti neke poslovne enote.**

**To še posebej velja za področje storitvenih dejavnosti, med katere sodi tudi bančništvo.**

Pred tem pa še nekaj o zgodovini bančništva, o banki, njenih kazalcih uspešnosti, o banki v pogojih realnega socializma in o temeljni obrestni meri, kot »kvazi« referenčnega ohranjanja vrednosti denarja.

## I. 2. Kratek oris začetkov in razvoja bančništva

Banke in bančnike je poznala že antika. Lahko pa začetke bančništva iščemo že v starem Egiptu, v obdobju 2650 do 2359 let p. n. št. Iz tega obdobja izhaja prvi denar, ki je imel obliko obroča in je bil narejen iz mešanice zlata in srebra. V starem Egiptu sta se že odvijali dve osnovni funkciji bančništva, to je hranjenje in posojanje denarja. Obroče iz srebra in zlata so faraonovi uradniki namreč varno hranili v staroegipčanskih templjih in ga po potrebi tudi posojali (Bobek,1992;7).

Listine, ki so bile izdane v času vladavine Babilonskega kralja Hamurabija, znane kot zbirka Hamurabijevih zakonov, ki izhajajo iz leta 1700 p.n.š. kažejo na to, da je bilo v tistem obdobju in na tistem področju bančništvo že bolj razvito in razširjeno, saj so že poznali neko vrsto čeka ali menice (Bobek,1992;8).

Kakorkoli že, pa je bil največji razvoj v bančništvu v starem veku dosežen v Grčiji in v Rimu. V starogrških templjih so bili shranjeni ogromni zakladi, ki so jih iz najrazličnejših razlogov (predvsem iz verskih) darovali zasebniki, vladarji in pokrajine. Templji so bili tako prave varne **zakladnice – thesauri**, svečeniki, ki so varovali te zaklade pa se niso ukvarjali samo s hranjenjem, ampak tudi s posojanjem (Bobek,1992;8).

V ta prostor in v to časovno obdobje sodijo tudi začetki kovanja denarja. Starogrški zgodovinar Herodot v svojih spisih navaja, da so v Lidiji, na zahodni obali antične Male Azije že v 7. stoletju p.n.št. kovali prve zlate kovance (Bobek,1992;8).

V 4. stoletju p.n.št. pa v celotni antični Grčiji prevladuje neke vrste srebrni monometalizem<sup>8</sup>, saj so po odkritju novih rudnikov srebra, kovali predvsem srebrne kovance. To je terjalo tudi oblikovanje posebnega poklica, ki se je ukvarjal samo s preverjanjem kovancev in z njihovo menjavo.

Tisti, ki so se ukvarjali s tem poklicem, so se imenovali trapeziti. Ime izhaja iz trapeza, to je posebne mize, pred katero so sedeli in na kateri so imeli kovance, ki so jih preverjali in menjavali. Zanimivo je, da so tudi kasnejši nazivi za vse, ki so se ukvarjali s tem posli, izhajali iz besede miza.

Tako so se v starem Rimu, kamor so se denarni posli razširili iz Grčije, ljudje, ki so se ukvarjali z menjalnimi posli imenovali **mensarii, po mensi, to je mizi** (Bobek,1992;9).

Tudi današnji naziv za banko, bančnika izhaja iz **pojma miza (ital. banco)**.

V starem Rimu so se denarni posli razmahnil in razvili. Že v 3. stoletju p.n.št. so mensarii sprejemali depozite in dajali posojila, pri čemer so glavno vlogo odigrali bogati patriciji. Razširitev bančnih poslov je bila povezana s preciziranjem knjigovodstva in z dopolnitvijo pravnih predpisov o denarnem poslovanju.

---

<sup>8</sup> denarni sistem, kjer je ena kovina mera vrednosti in zakonito plačilno sredstvo (Verbinc, 1974)

V to obdobje sodi tudi rojstvo pojma “denar”. V letih med 190 in 180 p.n.št. uvedejo v starorimski državi srebrni kovanec, imenovan denar. Ta pojem se je obdržal do danes in v dobršnem delu sveta označuje plačilno sredstvo nasploh (Bobek,1992;9).

V zgodnjem srednjem veku so bili **menjalci ali banchieri**<sup>9</sup> eni od prvih bančnikov.

Zlasti je bila ta oblika “bančništva” značilna za področje krščanskega Sredozemlja. Menjalci so hodili iz sejma na sejem od Barcelone, Genove, Firenc do Benetk, njihova dejavnost pa je bila podrejena strogim pravilom (Braudel, I. del, 1989;122).

Povezovali so se v korporacije z lastnimi statuti (Bobek,1992;10). Razmahne se **ustanavljanje številnih zasebnih bank**, katerim v **16. in 17. stoletju sledi ustanavljanje državnih bank**.

Pojavljajo se nove oblike bančnih poslov : **depozitna potrdila**, kasneje imenovane banknote, **menica** in **dvojno knjigovodstvo**. Zlasti dvojno knjigovodstvo, ki omogoča jasen in pregleden številčni prikaz poslovanja nekega podjetja in omogoča bančniku pregled nad stanjem in razvojem denarnih poslov, je eden glavnih razlogov, da so bančni posli hitro napredovali, še posebej v Italiji, kjer se je dvojno knjigovodstvo najprej razvilo (Bobek,1992;10).

Posebej so inštitut kredita razvili in dopolnili **sejmi** (Braudel, I. del, 1989;71). Ta ustanova, tako značilna za pozno-srednjeveška evropska mesta ter mesta prebujajočega se zgodnje-industrijskega razvoja, je spravila v hiter krožni promet tako blago kot denar in seveda tudi kredit.

Posojila in dajanje predujmov ter knjigovodsko poslovanje je bilo že od samega začetka v domeni zasebnih bank.

Njihovo število in razvoj je bil tesno povezan z razvojem velikih trgovskih družb srednjeveških mestnih držav, predvsem v Florenci, Genovi in Amsterdamu. V danih pogojih burnega 14., 15., 16. in 17. stoletja **se kredit institucionalizira in sicer iz menice** (Bobek,1992;12).

V svojem začetku je bila menica namenjena zmanjševanju denarnega prenašanja ter s tem povezanega rizika (Braudel, I. del, 1989;94). V 14. stol. se prične izdajati menica tudi v korist tretje osebe, ne le v korist denarnega vplačnika. Šele ob koncu 17. stol. dobi menica vlogo kreditnega instrumenta oz. vlogo abstraktne plačilne obveze, njeni unovčitvi daje zakonodajalec že od samega začetka poudarek s posebno strogostjo in to velja za menično poslovanje še danes (Bobek,1992;10).

Vsa ta dejstva so povzročila vse tesnejše povezovanje nekaterih funkcij bank ter javnopravnih ustanov (občin, mest, držav) ter seveda vladarskih hiš.

Finančne potrebe teh ustanov so banke pripeljale v njihovo odvisnost. Pogosto so te inštitucije tudi same ustanovljale svoje banke, iz katerih se razvijejo centralne in emisijske državne banke (tako je leta 1694 ustanovljena Bank of England, leta 1661 Sveriges Riks bank) (Bobek,1992;11).

---

<sup>9</sup> (ital.) od mize



Do ustanovitve centralnih emisijskih bank so se z izdajanjem papirnatega denarja ukvarjale vse banke. Banke, katerih dejavnost in zaslužek sta temeljila na izdajanju papirja so pogosto propadle, saj je bila konkurenca prehuda. Po ustanovitvi ene same centralno-emisijske banke se je poudarek bančnega poslovanja prenesel na sprejemanje depozitov ter dajanje kreditov, na podlagi le-teh. Nastopi **obdobje depozitnih bank** (Bobek,1992;12).

V zgodovini in razvoju bančništva je še posebej pomembna letnica 1852. Takrat je bila namreč ustanovljena **prva banka delniškega tipa** in sicer Credit Mobilier v Parizu (Bobek,1992;12).

Ta banka je bila ustanovljena zaradi vse močnejših potreb razvijajoče se industrije 19. stol. Kapital zasebnih bank namreč ni mogel več zadostiti potrebam hitrega in dinamičnega razvoja, potrebna je bila nova organizacijska oblika banke, to je banka na delniški podlagi (Bobek,1992;12).

Predvsem v kontinentalni Evropi je šel razvoj bank v smeri univerzalnih bank, kot jih po večini poznamo še danes. To torej niso bile več le pretežno depozitne banke, ali banke, ki so opravljale le plačilni promet, ampak banke, ki se ustanovljajo za tiste, ki denar potrebujejo.

19. stol. je za področje bančništva zanimivo še po eni posebnosti, to je namreč obdobje **nastajanja in razvoja hranilnic**.

Njihova značilnost je v mobiliziranju majhnih in razpršenih denarnih sredstvih prebivalstva ter financiranju manj premožnih slojev prebivalstva pa tudi za kreditiranje lokalnega javnega sektorja (šol, vodovoda, cest, železnic). Poleg tega so imele hranilnice tudi velik narodno - prebuditeljski pomen, kar je značilno tudi za naš slovenski prostor.

Tako je bila že leta 1820 ustanovljena Kranjska hranilnica, za začetek slovenske poslovnega bančništva pa se šteje leto 1900, ko je bila v Ljubljani ustanovljena Ljubljanska kreditna banka, ki je bila delniška banka univerzalnega tipa (Zgodovina denarstva in bančništva na Slovenskem, 1984;67).

Leta 1872 je bila sicer ustanovljena Prva občno zavarovalna banka Slovenije, ki je bila zamišljena zelo širokopotezno, kot delniška družba, a je dajala preveč poudarka zavarovalništvu in je njen statut predvideval le eskont<sup>10</sup> zanesljivih menic, dajanje kreditov na državne in industrijske vrednostne papirje in je bolj zasledovala interese delničarjev kot pa interese slovenskih gospodarskih subjektov (trgovce, obrtnikom, malim industrijalcem). Njen propad leta 1876 je povzročila delno splošna kriza (po zlomu dunajske borze leta 1873), predvsem pa pomanjkanje izkušenega vodstvenega in drugega bančnega osebja (Zgodovina denarstva in bančništva na Slovenskem, 1984;47).

**Vseskozi pa je razvoj bančništva določal gospodarski in tehnološki razvoj.**

S hitrejšim gospodarskim razvojem se širi tudi področje obsega finančnih sredstev gospodarstva in prebivalstva.

Poslovne banke postajajo vse močnejše, svojo moč povečujejo s povezovanjem oz . pripajanjem drugih bank, tudi izven državnih meja. **Prihaja do koncentracije v bančništvu.**

---

<sup>10</sup> (ital.) obresti od nezapadlih menic (Verbinc, 1974)

I. in II. svetovna vojna povzročita krizo v bančništvu, ki izvira predvsem iz opustitve zlatega standarda, iz manipuliranja z nekritim papirnatim denarjem, iz deviznega omejevanja in iz razcepa svetovnega gospodarstva na manjše bolj ali manj avtarkične<sup>11</sup> nacionalne ekonomije.

Po II. svetovni vojni je bančništvo ponovno v vzponu, predvsem v tistem delu sveta, ki dela in gospodari v pogojih tržnega gospodarstva. Ker je ena temeljnih značilnosti tržnega gospodarstva, da obseg ponudbe blaga in storitev presega obseg povpraševanja in da se na trgu oblikujejo pritiski na cene ter da se tekmeci izločajo s funkcionalnimi lastnostmi izdelkov ter ponujeno ceno, je jasno, da se tudi bančništvo ravna in razvija po tej zakonitosti oz. v skladu s to filozofijo.

Tako banke v tržnih gospodarstvih intenzivno razvijajo paleto svojih storitev za gospodarstvo in prebivalstvo. Dinamično in elastično se prilagajajo potrebam svojih strank. Še dodatno pa je v zadnjih desetletjih k hitremu razvoju bančništva prispeval izreden razvoj informacijskih sistemov, ki omogoča bankam varnejše poslovanje, hitro razpolaganje s številnimi in kvalitetnimi informacijami, kar posledično vpliva tudi na hitrejše kroženje finančnih sredstev ter njihovo učinkovitejše izkoriščanje.

I. 2.1 Bančništvo pri nas v pogojih realnega socializma ter sanacija bančništva ob prehodu v tržno gospodarstvo

Po zakonu o bankah iz leta 1971<sup>12</sup> je banka v Sloveniji postala posebna organizacija združenega dela za opravljanje kreditnih in drugih bančnih poslov. Lastniki banke so bile organizacije združenega dela, interesne skupnosti in družbeno-politične skupnosti.

Banka je lastniku izdala certifikat o njegovih sredstvih, vloženi v sklad lastnikov. To je bil neke vrste vrednostni papir, ki se je lahko prenesel na drugo družbeno-pravno osebo.

Jasno je, da so bili "lastniki" bank v pogojih socialističnega gospodarstva zainteresirani za čim cenejše kredite, ki so jim jih odobravale banke, ki so bile v njihovem lastništvu.

Zakon iz leta 1977<sup>13</sup> je družbeno-politične skupnosti izločil iz skupine lastnikov bank. Lastniki bank so postali TOZD-i, OZD-i, samoupravne interesne skupnosti in druge družbeno-pravne osebe.

Ljubljansko banko je tako v tistem obdobju sestavljalo 23 posebnih temeljnih organizacij združenega dela - temeljne banke, na katere so bili prenešeni posamezni posli in sredstva. Temeljne banke so se združevale v združene banke, ki so bile tudi njene lastnice.

Tudi bančni zakon iz leta 1989<sup>14</sup> je banko opredeljeval kot samoupravno finančno organizacijo, ki opravlja depozitne, kreditne in druge bančne posle.

---

<sup>11</sup> (gr.) samozadosten, samostojen, gospodarsko neodvisen (Verbinc, 1974)

<sup>12</sup> Zakon o bankah in kreditnih poslih (Ur. list SFRJ, št. 33/1971)

<sup>13</sup> Zakon o temeljnih kreditnega in bančnega sistema (Ur. list SFRJ, št. 2/1977)

<sup>14</sup> Zakon o bankah in drugih finančnih organizacijah (Ur. list SFRJ, št. 10/1989)

Novost tega zakona je, da ima banka pravno obliko delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo. Ponovno so lahko lastniki banke družbeno politične skupnosti. V lastniški strukturi prevladujejo lastniki s področja gospodarstva, javnega sektorja ter družbeno-politične skupnosti.

Plansko-tržni ekonomski sistem v socializmu je bil torej vezan na delovanje takšnega bančnega sistema, ki s profitno logiko ni imel nobene skupne točke, bančni sistem je bil v takšnih razmerah prisiljen nastopati kot investitor oz. financer predvsem takšnih naložb, ki niso bila zmožna odplačevanja.

**Cilji banke so bili tako izrazito družbeno-politične narave** in zaradi tega povsem normalno pojmovani kot neekonomski cilji.

Poleg sistema temeljnih bank, združenih v Ljubljansko banko ter Jugobanke je imelo v Sloveniji leta 1989 dovoljenje Banke Slovenije za poslovanje še 11 bank: Komercialna in hipotekarna banka, Komercialna banka Triglav, Nova banka, Slovenska investicijska banka, Slovenska zadružna in kmetijska banka, E banka, UBK banka, Probanka, Hipotekarna banka, Štajerska banka in Bank Austria.

Domače in tuje fizične osebe so bile po Zakonu o bankah in drugih finančnih organizacijah iz leta 1989 delno diskriminirane, saj so lahko postale lastniki banke šele potem, ko je bila banka že ustanovljena.

Skratka vse to obdobje so bili lastniki bank podjetja in družbeno-politične skupnosti, ki so za poslovanja bank odgovarjala na podlagi neomejene solidarne odgovornosti, medtem ko je za depozite pri bankah jamčila država. Podjetja in družbeno-politične skupnosti - ustanovitelji in lastniki bank - so bili hkrati tudi največji kreditorejmalci in s tem bančni dolžniki.

Takšno izkrivljeno poslovanje je nujno moralo pripeljati do zloma bančnega sistema.

Zunanja znamenja bančnih težav so bila številna:

- nezmožnost izplačevanja deviznih sredstev občanov,
- sorazmerno skromna ponudba bančnih produktov,
- velik odstotek problematičnih naložb,
- neurejeni finančni odnosi z državo,
- nerešena vprašanja upravljanja z bankami, ko gre za velike dolžnike.

Težave in neučinkovitost finančnega sistema pa je v svojem bistvu bil odsev težav in neučinkovitosti gospodarstva nasploh.

S politično in gospodarsko osamosvojitvijo je torej Slovenijo čakala tudi naloga, da ozdravi svoj finančni sistem.

Za sanacijo bančnega sistema je parlament leta 1991 sprejel tudi Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic<sup>15</sup>, sprejet pa je bil tudi odlok o ustanovitvi Agencije Republike Slovenije za sanacijo bank in hranilnic. Sam sanacijski proces bank pa se je pričel šele v začetku leta 1993.

Zakon o sanaciji bank je namreč določal, da se mora sanacija bank pričeti takoj, če izgube presegajo 50% jamstvenega kapitala banke. Ta "pogoj" so seveda izpolnjevale vse tri

---

<sup>15</sup> Ur. list R Slovenije, štev. 1/1991

največje slovenske banke: Ljubljanska banka d.d., Kreditna banka Maribor d.d., Komerzialna banka Nova Gorica.

Glede na to, da je bil Zakon o podjetjih<sup>16</sup> sprejet že leta 1988 in je bila s tem dana možnost lastninskega preoblikovanja družbene lastnine tako v podjetjih kot v bankah, sanacijska zakonodaja bank pa je bila sprejeta šele nekaj let kasneje, lahko ugotovimo, da je bila sanacija bank uvedena prepozno in da bi bili negativni učinki te sanacije bistveno manjši, če bi se zadeva odvijala nekaj let prej.

Sanacija slovenskega bančništva je potekala predvsem na naslednjih spornih področjih:

1. devizni depoziti občanov in odnosi z nekdanjo Narodno banko Jugoslavije
2. problematični krediti podjetjem
3. druge dvomljive terjatve
4. krediti in garancije državi.

Konec leta 1995 so se že pojavljale prve ocene o tem, da se sanacija obeh državnih bank (v začetku leta 1995 je bila Kreditni banki Maribor d.d. pripojena Komerzialna banka Nova Gorica) bliža koncu.

Obe banki sta namreč v tistem letu že izkazovali dobiček, kar je bila predvsem posledica ugodnejšega razmerja med tečajem tujih valut in revalorizacijskim faktorjem. Že konec leta 1994 sta obe banki izkazovali pozitiven denarni tok in neto dobiček.

Pogoji, ki jih je postavila Banka Slovenije za končanje sanacije obeh državnih bank so bili naslednji:

- neto dobiček pred obdavčitvijo,
- neto obrestni presežek (to je razmerje med aktivno in pasivno OM),
- največ 60% jamstvenega kapitala v kapitalskih naložbah in osnovnih sredstvih,
- nižji operativni stroški.

Junija 1997 je Svet Banke Slovenije ugotovil, da po bančni in sanacijski zakonodaji obe banki izpolnjujeta vse monetarne zahteve za samostojno poslovanje in da je s tem postopek sanacije obeh bank zaključen. Obe banki sta s svojo kapitalsko ustreznostjo presegali zahtevane limite, rezervacije bank so bile dovolj visoke, obvezna rezerva in devizni minimum v mejah predpisov, izpolnjevali sta tudi kreditno in naložbeno izpostavljenost.

Ob koncu sanacije se tako v Novi Ljubljanski banki d.d. :

- konsolidirana bilančna vsota več kot podvoji in je v začetku leta 1997 znašala 518 mrd tolarjev,
- delež slabih naložb v kreditnem portfeliju se je s 23% znižal na 7% v letu 1996,
- znižale so se aktivne realne OM ( s povprečnih 20% v letu 1992 na 7% v letu 1997),
- število zaposlenih v teh dveh bankah se je zmanjšalo skoraj za 1000.

---

<sup>16</sup> Ur. list SFRJ, štev. 77/1988

Za sanacijo obeh bank so bila porabljena sredstva v višini cca 220 mrd tolarjev (Štiblar, 2001:33-41).

Razen obeh saniranih bank, ki pa imata največji tržni delež, se lastniška struktura bank, ki so poslovale pred letom 1991 ni bistveno spremenila. Podjetja, ki so bila v drugačnih družbenih razmerah ustanovitelji bank, so čez noč postala delničarji bank.

Med lastniki bank najdemo tudi fizične osebe, vendar njihov lastniški delež ne presega 10 %, razen v primeru bivše Dolenjske banke d.d.(oktobra 2001 se je ta banka pripojila Novi Ljubljanski banki d.d.), kjer so bile fizične osebe lastniki okoli 30% kapitala.

Že po bančnem zakonu iz leta 1989 so bili tudi tujci lahko ustanovitelji in lastniki bank . Sredi 90-ih let so bili tako tujci prisotni v že skoraj polovici slovenskih bank, pri petini so bili večinski lastniki (najpomembnejši vlagatelji prihajajo iz Avstrije, Francije, Nemčije, Anglije in Italije).

**Slovenski Zakon o bančništvu** <sup>17</sup>definira banko kot **delniško družbo** s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je pridobila dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih storitev.

To pomeni, da **je banka kapitalna korporacija oziroma posebne vrste gospodarska družba (gospodarska organizacija), organizirana v eno izmed pravno-organizacijskih oblik in je kot taka pravna oseba z lastno firmo, ki opravlja gospodarsko in pridobitno dejavnost in jo uvrščamo med pravne osebe zasebnega prava.**

Gornja definicija banke v celoti ustreza NLB d.d, s pojasnilom, da je država kot pravni subjekt le eden izmed lastnikov te banke.

---

<sup>17</sup> Ur. list R Slovenije, štev. 7/1999

### I. 3. Banka in njeni finančni kazalci uspešnosti

Banka se po tradicionalnem konceptu definira kot podjetje, ki sprejema depozite, izvaja plačila in eskont vrednostnih papirjev ter odobrava kredite ( Petit Larousse en Souleurs, 1979; 88).

Dr. Dušan Bobek navaja, "da je banka podjetje, ki sprejema denarne naložbe in daje kredite; izvaja pa tudi plačilni promet in opravlja druge funkcije finančne narave" (Bobek, 1992; 19).

Dr. Ivan Ribnikar govori o bankah, ki da sprejemajo vloge in se zadolžujejo še na druge načine in na tej podlagi dajejo posojila (Ribnikar, 1994; 99).

Kot smo lahko videli, je imela banka skozi ves zgodovinski razvoj vse do danes **tri temeljne funkcije**: funkcijo **hranjenja**, funkcijo **financiranja** in funkcijo **plačilnega prometa**. Te funkcije delijo banke v grobem na **univerzalne in specializirane**, ki zasleduje različne cilje in različne potrebe svojih strank.

Z vidika poslovanja banke kot makroekonomske organizacije pa razlikujemo med **ekonomskimi** in **neekonomskimi cilji**. Prvi se izkazujejo kot finančni rezultati in se izražajo vrednostno (rentabilnost in gospodarska rast banke), medtem ko druga skupina ciljev nima svojega vrednostnega izraza in se izraža skozi image banke (Bobek, 1992; 41).

V preteklosti so nekateri ekonomski teoretiki šteli med cilje poslovanja banke tudi likvidnost in varnost. Danes prevladuje mnenje, da sta **likvidnost in varnost temeljna pogoja** poslovanja banke, ne pa njena cilja (Bobek, 1992; 41).

Likvidnost banke pomeni namreč sposobnost pravočasnega opravljanja plačilnih obveznosti oz. da nemoteno opravlja vse plačilne naloge, ki jih izdajajo njeni komitenti v breme svojih denarnih sredstev v banki, da vrača vse najete kredite in nemoteno opravlja vse svoje finančne obveznosti in tako prispeva k večji ali manjši rentabilnosti banke. Podoben vpliv oz. vlogo ima tudi varnost bančnega poslovanja.

**Ekonomski cilji banke** se konkretizirajo v finančnem rezultatu in sicer kot dobiček ali kot rast bilančne vsote, kar pomeni, da banka posluje rentabilno. Prav **rentabilnost** je z ekonomskega vidika **temeljni cilj poslovanja banke**. Rentabilnost se odraža v presežku prihodkov nad stroški.

Prihodki v banki se oblikujejo iz obresti od danih kreditov, provizij ter drugih plačil za bančne storitve ter drugih vrst raznih prihodkov, ki jih banka ustvari v svojem poslovanju. Odhodki oz. stroški banke pa so obresti na depozite in druge pasivne račune, obresti na prejete kredite, plačane provizije, poslovni in drugi stroški.

Večjo rentabilnost lahko banka dosega tako z večanjem prihodkov, kot z zmanjševanjem stroškov ali odhodkov. Povečevanje prihodkov je odvisno od uporabe najvišjih možnih aktivnih obrestnih mer in provizij, medte ko je zniževanje stroškov odvisno od zniževanja stroškov pri produkcijskih faktorjih ter z nižanjem pasivnih obresti in drugih stroških pri pasivnih poslih (Bobek, 1992; 42).

Na rentabilnost banke vpliva predvsem gospodarska rast banke. Čim višja je ta, tem večja je rentabilnost banke (s povečanjem obsega bančnih poslov je pokrivanje, predvsem fiksnih stroškov, učinkovitejše).

**Kazalnik gospodarske rasti banke je rast njene bilančne vsote ter rast dobička** (predvsem v obliki obrestne marže in neobrestnih prihodkov).

Gospodarsko rast banke namreč definiramo kot tisto njeno sposobnost, da lahko opravlja storitve v večjem obsegu ali pa kot povečanje števila storitev, bančnih produktov. Je pa gospodarska rast banke odvisna od splošnega nivoja družbenega gospodarstva ter stopnje povpraševanja po bančnih produktih (Bobek, 1992; 43).

**Za neekonomske cilje banke štejejo nekateri naši ekonomisti tiste cilje, ki jih ni mogoče vrednostno izraziti, kvantificirati in za katere je značilno, da povzročajo izpad prihodka in zmanjševanje rentabilnosti.**

Tako sodi npr. dajanje kreditov po nižji obrestni meri, kot je določena s tarifo, za neekonomski cilj, saj povzroča izpad bančnega prihodka.

Razmišljanje o tem, da neekonomski cilji v celoti prispevajo k zmanjševanju dobička in posledično k manjši rentabilnosti banke pa ima svoje korenine v "socialističnem" bančništvu.

Iz teh korenin pa izhaja tudi specifična oblika ohranjanja realne vrednosti denarja, to je revalorizacijska obrestna mera oz. temeljna obrestna mera, ki je v drugi polovici prejšnjega desetletja pomembno prispevala k »dobrim« finančnim rezultatom banke.

### I. 3.1 Temeljna obrestna mera – indikator vprašljivosti dobičkov slovenskih bank v preteklih letih

**Obrestna politika je eno izmed pomembnejših področij v poslovanju banke.** V obdobju transformacije slovenskega gospodarstva po osamosvojitvi Slovenije, ki posredno vključuje tudi prestrukturiranje bančnega sistema, zavzema pomembno mesto tudi politika oblikovanja obrestnih mer.

**V delovanju finančnega trga spada obrestna mera med osrednje ekonomske kategorije** saj ima pomembno vlogo tako na trgu denarja kot na trgu kapitala. Teoretično bi jo lahko opredelili kot ceno, ki jo skladno s ponudbo in povpraševanjem doseže na teh trgih.

V najbolj splošnem smislu lahko tudi rečemo, da so obresti znesek ali cena, ki jo kreditojemalec plača lastniku, ker mu je ta posodil denarna sredstva za uporabo v določenem obdobju. Relativni odnos tako plačane cene in posojene glavnice je obrestna mera (Jurman, 1992: 269).

Zgodovinsko gledano se je kategorija obrestne mere in obresti, njena vloga in značilnost spreminjala in razvijala sočasno z razvojem denarne teorije in denarnih ter kapitalskih trgov.

V 17. stoletju so predhodniki politične ekonomije, katere vidnejši predstavnik je bil Petty, izvedli obresti iz rente, ki so bile po njihovi razlagi upravičene (vsak imetnik denarja je potencialni lastnik zemlje in zaradi rizika neplačila je nujno, da so obresti višje od rente).

V 18. stoletju je bil prisoten fiziokratizem<sup>18</sup>, ki je obresti opredeljeval kot izvedeno obliko iz prvotne opredelitve presežne vrednosti in se zato upravičeno prosto oblikujejo.

Najvidnejši predstavnik klasične politične ekonomije A. Smith pa je izpeljal obresti iz profita in ne iz rente.

Obrestna mera je zato bila odvisna od profitne mere, katere gibanje tudi odraža.

Bolj poglobljeno je k opredelitvi obrestne mere in oblikovanju obrestne politike prva pristopila klasična meščanska teorija (Marshall, J. St. Mill, Walras in drugi), ki je obrestno mero opredelila kot dejavnik, ki oblikuje ravnotežje med željo po investiranju in voljo do varčevanja.

Podane predpostavke so bile:

- polna zaposlenost,
- porabljen dohodek se mora v celoti ponuditi na denarnem trgu,
- gospodarstvo ima vedno investicijske projekte, ki bodo te viške denarnih sredstev izkoristili,
- ravnotežna obrestna mera pa je cena razpoložljivih sredstev, namenjenih za investiranje (Norčič, 1994: 15-202).

V obdobju razvoja meščanske makroanalize v prvi polovici prejšnjega stoletja, katere najpomembnejši predstavnik je Keynes, je dobila politika določanja obrestne mere nove razsežnosti.

Nova teorija se je pojavila sočasno s spremembami v denarni teoriji. Keynes je menil, da se bodo investicijske odločitve sprejemale le v primeru, če bo pozitivna razlika med pričakovanimi profiti in vsemi stroški, ki so povezani z novo investicijo (obresti kot najpomembnejši strošek).

Zato se je obrestna mera pojavljala poleg pričakovanega profita kot druga določljivka obsega investicij. Jedro te teorije govori, da so obresti nagrada za "prepuščanje" gotovine. Denar postane torej oblika prihrankov, od pričakovane obrestne mere v prihodnosti pa je odvisno, ali bodo ekonomski subjekti raje držali denar ali pa kupili vrednostne papirje (pri Keynesu je alternativna oblika denarju, kot obliki prihrankov, dolgoročna državna obveznica) (Norčič, 1994: 227-229).

Na podlagi dognanj predhodnikov vse novejšje teorije o denarju in obrestih izhajajo iz predpostavk, da nobeno gospodarstvo ni v popolnem ravnotežju ponudbe in povpraševanja po dobrinah, da denar ni samo plačilno sredstvo in da ni avtomatizma pri oblikovanju ravnotežnih cen. Zato je nujno reguliranje in predvidevanje obrestnih mer.

---

<sup>18</sup> politično ekonomski nauk, ki uči, da narava ustvarja vrednosti, zato so vir bogastva le tiste panoge, ki so v neposredni zvezi z zemljo (Verbinc, Slovar tujk, 1974)



Za stabilna gospodarstva je značilno, da se cene na trgu prosto oblikujejo. To velja tudi za obrestne mere. Skupek faktorjev, ki zanesljivo vplivajo na oblikovanje obrestnih mer lahko opredelimo kot vsoto ekonomskih faktorjev, monetarne politike, inflacije, fiskalne politike ter notranje in zunanje politike države (Schwartzman, 1992: 6).

Realna obrestna mera je razlika med nominalno stopnjo obresti in pričakovano stopnjo inflacije. Ker je realna stopnja pričakovan donos ob začetku obravnavanega obdobja, je to *ex ante*<sup>19</sup> obrestna mera (Mishkin 1993, 44).

\*\*\*

V 80-ih letih se je Slovenija kot del bivše države Jugoslavije spopadala z visoko inflacijo, ki je v teh letih prešla v tako imenovano hiperinflacijo.

S spremembami zakona o celotnem prihodku in dohodku<sup>20</sup> je zakonodajalec leta 1988 uvedel nov način določanja in računanja obrestnih mer. Tisti del, s katerim se nadomešča razvrednotenje denarja in katero smo poimenovali revalorizacijsko obrestno mero, je določil na osnovi rasti cen na drobno v preteklem mesecu. S tem je bilo upniku zagotovljeno, da se ohranja realna vrednost dolga. Ta administrativni poseg države je bil v hiperinflacijskem obdobju nujen.

Takoj po razglasitvi politične in gospodarske samostojnosti je večina slovenskih bank s 1.7.1991 v metodologijo določanja obrestnih mer ponovno uvedla delitev obrestne mere na revalorizacijski in realni del. Za ohranjanje realne vrednosti sredstev in naložb so skoraj vse banke določile revalorizacijsko stopnjo na podlagi stopnje rasti cen na drobno v preteklem mesecu.

Večje spremembe v obrestni politiki je vnesel Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti in temeljni obrestni meri<sup>21</sup>, ki se je uveljavil s 5. 8. 1995. Z določitvijo temeljne obrestne mere, kot osnove za ohranjanje realne vrednosti sredstev in naložb, je država po daljšem obdobju ponovno zakonsko posegla na to področje. Ob uveljavitvi je bila mesečna temeljna obrestna mera določena kot aritmetično povprečje mesečnih stopenj rasti cen na drobno v Republiki Sloveniji v preteklih treh mesecih, zaokrožena na eno decimalno mesto.

Od 1. 2. 1996 dalje se je temeljna obrestna mera - TOM začela izračunavati kot aritmetično povprečje mesečnih stopenj rasti cen na drobno v R Sloveniji v preteklih štirih mesecih oziroma od 1.12. 1996 dalje kot aritmetično povprečje šestmesečnih stopenj rasti cen na drobno v R Sloveniji in od maja 1997 kot aritmetično povprečje dvanajstmesečnih stopenj rasti cen na drobno.

Banka Slovenije se je, gledano skozi celotno obdobje po osamosvojitvi, aktivno vključevala v politiko določanja obrestnih mer in v zniževanje splošne ravni obrestnih mer. Njena vloga je močno opazna v prizadevanjih za določanje nominalnih obrestnih mer in s tem ukinitve revalorizacije in nadomestitve konformnega<sup>22</sup> načina izračunavanja obrestnih mer s proporcionalnim<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> (lat.) predhodni (Verbinc, Slovar tujk, 1974)

<sup>20</sup> Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o celotnem prihodku in dohodku (Ur. list SFRJ, šte. 46/1988)

<sup>21</sup> Ur. list R Slovenije, šte. 45/1995

<sup>22</sup> Konformna obrestna mera pomeni, da iz dane začetne glavnice  $G_0$  z novo obrestno mero pri pogostejši kapitalizaciji dobimo enako končno vrednost glavnice, kot pri celotni kapitalizaciji in izhodiščni letni obrestni meri (Čibej, 1998:23)

<sup>23</sup> Obrestni so premo sorazmerne času, obrestni meri in začetni glavnici (Čibej, 1998:14)

Nominalne obrestne mere je začela določati za svoje instrumente že v letu 1995 in tudi za daljše ročnosti v oktobru 1997 leta. V istem mesecu je na Združenje Bank Slovenije naslovila pobudo za uveljavitev nominalnih obrestnih mer za vse terjatve in obveznosti do 90 dni ter postopno uvajanje nominalnih obrestnih mer za daljše ročnosti in opustitev konformnega načina izračuna obresti.

Odziv bank na tovrstne procese je bil v začetku sorazmerno skromen, kar pa glede na želje in potrebe komitentov niti ne preseneča. Stabilnost razmer je bila ob prihajajočih procesih neprenehoma vprašljiva, kar je razvidno tudi od odziva na depozitno ponudbo nekaterih poslovnih bank, ki so se odločile za uporabo nominalnih obrestnih mer pri posameznih finančnih instrumentih (npr. potrdilo o vlogi).<sup>24</sup>

Aktivna vloga Banke Slovenije v smeri zniževanja obrestnih mer je razvidna tudi iz ohranitve njene diskrecijske pravice o določanju temeljne obrestne mere, ki jo pri določanju obrestnih mer uporabljajo poslovne banke.

Čeprav je bila politika Banke Slovenije nedvoumno uspešna pri zniževanju inflacije in obrestnih mer, pa denarna politika z instrumentarijem in postopki ni uspela vzpostaviti nekih sistematičnih razmerij med obrestno mero denarnega trga in obrestnimi merami refinanciranja pri centralni banki. To je v veliki meri posledica nerazvitosti denarnega trga, v precejšnji meri pa tudi posledica izbire instrumentov in postopkov izdajanja oziroma umikanja denarja, ko je z vsakim instrumentom zasledovala več ciljev oziroma je ceno kredita zamegljevala s postavljanjem dodatnih kvantitativnih in cenovnih pogojev.

Za razliko od centralne banke, ki je dolžna krojiti tako politiko obrestnih mer, ki je primerna položaju nekega nacionalnega gospodarstva, pa je poslovna banka<sup>25</sup>, skladno s svojimi strateškimi usmeritvami in poslovno politiko, katere cilj je doseganje pozitivnega finančnega rezultata, dolžna voditi politiko pozitivne obrestne marže<sup>26</sup> kot bistvenega prihodkovnega elementa (Ribnikar, 1997: 300)

**Finančni kazalniki uspešnosti banke so se torej do nedavnega izkazovali tudi ali pa predvsem skozi obrestno maržo.**

Z vidika dobičkonosnosti je zato še posebej zanimiv in nenavaden primer slovenskih bank, konkretnije primer največje slovenske banke, to je NLB.

Ta banka izkazuje vso drugo polovico 90-ih let nenehno rast dobička, v letu 2000 pa je NLB ustvarila celo 10 milijard tolarjev dobička<sup>27</sup>, kar je, po besedah predsednika uprave NLB, g. Voljča, najvišji dobiček, ki ga je kdajkoli ustvarilo kakšno slovensko podjetje.

V letu 2001 je bil ta dobiček še višji in je znašal pred obdavčitvijo 12 mrd tolarjev<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> NLB je s 01. 07. 2002 prvič po osamosvojitvi uvedla nominalne obrestne mere za kratkoročna sredstva občanov in pravnih oseb na aktivni in pasivni strani ter uvedla proporcionalen obračun obresti

<sup>25</sup> poslovna banka se kot izraz v našem finančnem okolju pojmuje za vse banke, razen centralne banke in hranilnic.

<sup>26</sup> po osnovni definiciji je obrestna marža razlika med aktivno in pasivno obrestno mero. Kot aktivna je označena obrestna mera za dana posojila in kot pasivna obrestna mera za prejeta sredstva od pravnih in fizičnih oseb v banki.

<sup>27</sup> Letno poročilo Nove Ljubljanske banke za leto 2000

<sup>28</sup> Letno poročilo Nove Ljubljanske banke za leto 2001

Tako visok dobiček je vprašljiv tisti trenutek, ko se zavemo dejstva, da je bilo več kot desetletje značilnost slovenskega bančnega trga revalorizacija, določena na osnovi inflacijske stopnje nekega preteklega obdobja.

***Indikator finančne uspešnosti slovenskih bank je v 90-ih letih ter v prvih letih tega stoletja izhajal iz TOM-a, kar pa ni realna komponenta oz. pravo merilo finančne uspešnosti naših bank.***

Odprava revalorizacije v obliki TOM-a pomeni tudi odpravo bistvenega elementa, merila (revalorizacije), na katerem je slonela večina vrednostnih kazalcev za vrednotenje (realne vrednosti) kapitala, materialnih naložb, denarnih terjatev in obveznosti, skratka bilančnih postavk v bilancah stanja in izkazih uspeha banke (Jamnik A., 2001: Politika oblikovanja obrestnih mer v R Sloveniji, diplomska naloga)

Ne glede na ugovor takratnega prvega moža največje slovenske banke, da se dobiček banke ne bi zmanjšal, če bi v Sloveniji odpravili revalorizacijo, ostaja dejstvo, da je bilo v letu 2001 v NLB na obrestni strani kar 40% revalorizacijskih prihodkov; 60% pa jih je bilo iz realnega dela.

#### **I. 4. Ali sta dobiček in tradicionalna merila poslovne uspešnosti stvar preteklosti ?**

V industrijski dobi, od srede 19. stol. pa vse do začetka 80-ih let prejšnjega stoletja, so bila podjetja in seveda tudi banke toliko uspešna, kolikor so lahko imele koristi od ekonomije obsega in ekonomije povezovanja. Tehnologija je predvsem podpirala učinkovito množično proizvodnjo standardnih izdelkov.

Po razmahu informacijske dobe v zadnjih dveh desetletjih 20. stol. pa se je sistem konkurenčne prednosti v industriji temeljito omajal. Zlasti je vpliv informatike revolucionarno posegel na področje storitvenih dejavnosti, zlasti na področju prevoznitva, javnih služb, komunikacij, financ, zdravstva ipd., ki so dolga desetletja funkcionirala v lokalnih nekonkurenčnih okoljih, z dobršno mero zaščite vladnega mehanizma.

Okolje informacijske dobe tako od storitvenih kot od proizvodnih podjetij zahteva nove zmogljivosti ter nove oblike izkoriščanja predvsem neopredmetenih sredstev.

Neopredmetena sredstva podjetju omogočajo:

- vzpostavitev takšnih odnosov s strankami, ki zagotavljajo po eni strani zvestobo, po drugi strani pa nudenje, posredovanje takšnih storitev, ki so namenjena novim segmentom strank;
- uvajanje novih, inovativnih izdelkov in storitev za ciljne stranke;

- proizvodjanje visoko kvalitetnih produktov in storitev po meri strank, po nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki;
- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave;
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

**Omenjene kategorije neopredmetenih in intelektualnih sredstev (torej visoko kakovostni izdelki in storitve, zadovoljne in zveste stranke, motivirani in usposobljeni zaposleni, predvidljivi in obvladljivi notranji procesi) so v podjetjih informacijske dobe odločilnejšega pomena za uspeh kot tradicionalna, opredmetena materialna in osnovna sredstva.**

Če bi bila lahko ta neopredmetena sredstva in zmogljivosti podjetja ovrednotena znotraj tradicionalnega finančno-računovskega modela uspešnosti, bi bila lahko najboljši pokazatelj učinkovitosti in uspešnosti posameznega podjetja (Kaplan, Norton, 2000: 18-20).

Zaradi težav pri določanju realne finančne vrednosti teh sredstev (npr določitev realne vrednosti zvestobe in zadovoljstva strank za uspešnost nekega proizvoda ali storitve) pa te kategorije še nekaj časa ne bodo prikazane v bilancah stanja.

Potreba po upoštevanju tudi teh parametrov, poleg še vedno najbolj transparentnega finančno-računovskega izkaza, je privedla do oblikovanja nove sinteze: **uravnoveženega sistema kazalnikov.**

**Ta model ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti**, ki govorijo predvsem o preteklosti (o preteklih naložbah, učinkovitem obvladovanju stroškov, ustrezni izrabi materialnih sredstev in materiala, ipd). **Te finančne kazalnike pretekle uspešnosti dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti.**

Ti kazalniki prihodnje uspešnosti izhajajo iz vizije in strategije posamezne organizacije.

**Uspešnost poslovanja organizacije ti kazalniki tako merijo z naslednjimi štirimi vidiki:**

- finančni vidik;
- vidik poslovanja s strankami;
- vidik notranjih poslovnih procesov;
- vidik učenja in rasti.

**Uravnoveženi sistem kazalnikov** poudarja, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh. Uvajanje tega sistema v neko podjetje pa se prične s preoblikovanjem strategije neke poslovne enote v specifične strateške cilje.

Pri določanju finančnih ciljev, torej pri opredelitvi dobičkonosnosti poslovnih procesov, se je treba odločiti ali dati poudarek rasti prihodkov in trga, donosnosti ali ustvarjanju denarnega toka .

Toda pri vidiku poslovanja s strankami mora vodstvo podjetja jasno in nedvoumno opredeliti, pri katerih segmentih strank oz. tržnih segmentih se je odločilo konkurirati.

**Po določitvi finančnih ciljev in ciljev poslovanja s strankami**, določi vodstvena ekipa cilje in kazalnike uspešnosti za svoj notranji poslovni proces.

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki bodo najbolj vplivali na zadovoljstvo stranke in dosego finančnih ciljev organizacije.

Tradicionalni pristopi si namreč prizadevajo spremljati in izboljšati obstoječe poslovne procese, predvsem se osredotočajo na kakovost in čas.

Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov pa se cilji s področja notranjih procesov osredotočajo na tiste procese, ki zagotavljajo uspešno izvajanje strategije, zlasti z vključevanjem inovativnih procesov, ki so npr. usmerjeni v predvidevanje potreb strank ali v razvijanje takih novih storitev, ki jih stranke cenijo.

Nekateri kritiki sistema, ki temelji zgolj na finančnih ciljeh so mnenja, da prizadevanje za finančne cilje, kot so dobičkonosnost poslovnih sredstev, donosnost delnic, trenutna vrednost delnic, kažejo predvsem na kratkoročno usmerjenost managerjev.

Številni celo zagovarjajo popolno opustitev finančnih kazalnikov, z argumentom, da v današnji svetovni konkurenci, ki temelji na tehnologiji in strankah, finančni kazalniki zagotavljajo slabe smernice za uspeh in da je veliko pomembnejša oz. odločujoča usmeritev v krepitev zadovoljstva strank, v kakovost, v znanje zaposlenih in njihovo motivacijo ter skrajšanje ciklov.

Tako je celo projekt Sveta za konkurenčnost na Harvard Business School s primerjalno analizo vlaganj ameriških in japonskih podjetij v začetku 90-ih let izrazil zaskrbljenost zaradi čezmernega poudarka na finančnih kazalcih, češ, da ameriški sistem:

- manj podpira dolgoročne naložbe podjetij, zaradi poudarka na izboljšanju kratkoročnega donosa (pomen trenutne vrednosti delnice);
- podpira tiste oblike vlaganj, za katere so donosi najlažje izmerljivi, kar vodi v premajhne naložbe v neopredmetena sredstva (inovacije izdelkov in procesov, znanja zaposlenih, zadovoljstva strank ...);
- premalo podpira naložbe v notranje razvojne projekte, katerih donos je težje oceniti;
- dopušča nekaterim panogam z močno premoženjsko osnovo (kot so filmske, radijske, televizijske hiše, institucije, ki upravljajo z naravnimi viri, ipd.) neučinkovito poslovanje, brez popolnega izkoristka vseh njihovih sredstev.

Tudi razni ameriški analitiki in vlagatelji so vse bolj nezadovoljni zgolj s finančnimi poročili o pretekli uspešnosti in menijo, da bi jim bilo v veliko pomoč merjenje nefinančne uspešnosti, kot je merjenje zadovoljstva strank ali merjenje hitrosti, s katero novi izdelki prehajajo iz ene razvojne faze v drugo.

Po drugi strani pa izboljšani finančni rezultati niso samoumevna posledica programov za izboljšanje poslovanja, s katerimi se izboljša kakovost in skrajša trajanje ciklov. Tako finančne in nefinančne komponente so med seboj tesno prepletene in soodvisne.

**Odgovor na zastavljeno vprašanje se lahko tako glasi: "obdobna finančna poročila in finančni kazalniki morajo še naprej igrati pomembno vlogo pri opozarjanju vodstev podjetij, da izboljšana kakovost, krajši odzivni čas, večja produktivnost in novi izdelki služijo svojemu namenu, niso pa namen sam" (Kaplan, Norton, 2000: 13- 51).**



## II. NEFINANČNA MERILA USPEŠNOSTI

### II. 1. Opredelitev teorije uravnoteženega sistema kazalnikov

E. Gutenberg definira **podjetje** kot določeno enotnost v pravnem, ekonomskem in upravljalno-poslovodnem in finančnem pogledu, ki je podvržena pridobivanju dobička in podrejena **načelu rentabilnosti** (maksimiziranje profita) in **načelu finančnega ravnotežja** (vzdrževanje likvidnosti v vsakem trenutku) (Pučko, 1991:12)

S podjetjem, podjetništvom je tesno povezan pojem **poslovođenja**. Poslovođenje nekega podjetja (ki ni nujno tudi lastnik podjetja) mora usmerjati razvoj podjetja, uresničevati njegovo poslanstvo ter voditi in organizirati podjetje tako, da bo to dosegalo zastavljene cene.

Ekonomska teorija pozna nekaj hipotez **o razvoju in rasti oz. o uspešnosti podjetja**:

- neoklasična hipoteza poskuša dokazati, da je edini smoter podjetnika maksimizacija dobička, ki je opredeljen kot razlika med prihodki podjetja in oportunitetnimi stroški. Edini problem pri tej hipotezi je produkcijska funkcija (s problemom mejnih stroškov in problemom monopola);
- stohastična hipoteza vidi priložnosti za rast podjetja v njegovi rentabilnosti ter v njegovem upravljalno-poslovodnem aparatu;
- menedžerska hipoteza zagovarja tezo o tem, da vsako podjetje teži k maksimizaciji rasti ob določeni zadovoljivi rentabilnosti. Tudi pri tej hipotezi nastopi na določeni točki problem, v obliki gornje meje stopnje rasti podjetja.

Različnost hipotez o dejavnikih rasti oz. uspešnosti podjetja je sprožila različne empirične raziskave, ki so dale pogosto povsem nasprotujoče si ugotovitve.

Razlog za to tiči v tem, da avtorji različnih hipotez o rasti in razvoju podjetja zajemajo v model samo nekatere izmed identificiranih dejavnikov razvoja in rasti (predvsem dejavnike diverzifikacije, organizacijske strukture in upravljalno-organizacijske strukture).

Zato navedeni modeli ne pojasnjujejo vseh vidikov rasti in razvoja podjetja (Pučko, 1991:35-37).

V preteklem desetletju so se tako vse bolj pojavljale zahteve številnih managerjev, predvsem velikih storitvenih sistemov, po dodatnih kazalcih.

To zahtevo je najbolj izčrpno izrazil direktor pokojninskega sklada U.S. Steel and Carnegie Pension Fund: »Merjenje nefinančne uspešnosti – kot je merjenje zadovoljstva strank ali merjenje hitrosti, s katero novi izdelki prehajajo iz ene razvojne faze v drugo – bi bilo vlagateljem in analitikom v veliko pomoč.



Podjetja bi morala poročati o tovrstnih informacijah, tako da bi podala celovito podobo o svojem delovanju.« (Kaplan, Norton, 2000: 13- 51).

Tako se je kot protiutež različnim modelom in hipotezam razvoja podjetij (ki dokazuje večjo ali manjšo uspešnost podjetja) sredi 90-ih let prejšnjega stoletja pojavila

- **teorija uravnoteženega sistema kazalnikov (Balanced Scorecard), avtorjev Roberta S. Kaplan-a in Davida P. Norton-a.**

Teorija je v bistvu sinteza finančno-računovodskega modela spremljanja uspešnosti (ali spremljanja rasti podjetja), ki temelji na preteklih dogodkih ter kazalnikih prihodnje uspešnosti.

Cilji in kazalniki uspešnosti izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije in merijo uspešnost organizacije s štirimi vidiki:

- finančnim vidikom;
- vidikom poslovanja s strankami;
- vidikom notranjih poslovnih procesov ter
- vidikom učenja in rasti.

Ti štiri sistemi kazalnikov ne zagotavljajo le kratkoročnega spremljanja in ugotavljanja uspešnosti podjetja, ampak z njimi lahko ugotovljamo, kako ustvarjati vrednosti tudi za potencialne stranke, kako povečati notranje zmogljivosti ter vlaganja v ljudi, sisteme in postopke, potrebne za izboljšanje poslovanja.

S tem sistemom nas ne zanimajo več le finančni kazalniki, ampak tudi nefinančni, oboji pa naj bi zagotavljali, da bi se poslanstvo in strategija podjetja ali neke poslovne enote spremenila v oprijemljive cilje.

**Finančni in nefinančni kazalniki predstavljajo ravnotežje med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti zaposlenih.**

**So skratka vez med kazalniki rezultatov preteklega obdobja in kazalniki, ki spodbujajo prihodnje ravnanje in poslovanje.**

Skratka: uravnotežen sistem kazalnikov predstavlja kompleksno celoto štirih vidikov: **finančnega vidika; vidika poslovanja s strankami; vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti.**

## II. 1.1. Finančni vidik

Nekateri kritiki tradicionalnih ekonomskih teorij o merjenju uspešnosti poslovnih enot zagovarjajo popolno opustitev finančnih kazalnikov pri merjenju uspešnosti teh enot. So namreč mnenja, da so finančni kazalniki v pogojih vse bolj razvite tehnologije ter konkurence,

ki sloni predvsem na strankah, slabe smernice za uspeh, predvsem dolgoročen (Kaplan, Norton, 2000: 44).

Menijo tudi, da je povečevanje zadovoljstva strank, kakovosti, znanj zaposlenih ter visok nivo njihove motivacije že zadosten razlog, da bodo končni finančni kazalniki pozitivni.

Dosedanje izkušnje in praksa so dokazale, da temu ni tako in da bi bilo, vsaj v tej razvojni fazi produkcije, to preveliko poenostavljanje, ki ne prinaša nikakršnih rezultatov.

Obdobna finančna poročila in finančni kazalniki so še kako pomembni, saj so indikatorji kakovosti, odzivnega časa, produktivnosti ... Še vedno se morajo izboljšani poslovni rezultati odsevati v izboljšanih finančnih rezultatih. Če temu ni tako, je to opozorilo vodstvu podjetja, da mora ponovno pregledati svojo strategijo ter načrte za njeno izvajanje.

**Finančni cilji predstavljajo namreč usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema, ki naj bi bili povezani med seboj v vzročno-posledičnem odnosu.**

S finančnimi cilji si poslovna enota določi dolgoročne cilje, s katerimi si zagotavlja večje donose vloženega kapitala. To pa ne pomeni, da je ta vidik v nasprotju z uravnoteženim sistemom kazalnikov, ampak nasprotno. S pomočjo omenjenih kazalnikov organizacija lažje in učinkoviteje določi in prilagodi finančne cilje različnim poslovnim enotam na različnih stopnjah rasti in življenjskega cikla.

Finančni cilji se morajo za različne poslovne enote v različnih razvojnih stopnjah razlikovati.

Tako finančni cilji **na stopnji rasti** poudarjajo rast prodaje novih izdelkov in storitev na novih trgih in novim strankam.

Finančni cilji **zrelih poslovnih enot** poudarjajo predvsem tradicionalne finančne kazalnike, kot so dohodek iz poslovanja in bruto dobiček, skratka donos na vloženi kapital, medtem ko poslovne enote **na stopnji upadanja** poudarjajo predvsem denarni tok, ki naj bi bil čim krajši (Kaplan, Norton, 2000: 57-59).

Skratka finančni vidik, skupaj z ostalimi tremi nefinančnimi kazalci, mora biti prilagojen panogi, okolju in strategiji poslovne enote.

Povezava nefinančnih kazalnikov s finančnimi cilji pa izrecno kaže na to, da je dolgoročni cilj podjetja ustvarjanje finančnih donosov za vse vlagatelje. Da dosežemo dolgoročno uspešnost poslovne enote je torej potrebno, da dolgoročne finančne cilje podpirajo, povezujejo in dopolnjujejo ukrepi, ki se nanašajo na stranke, notranje procese in končno tudi na zaposlene.

## II. 1.2. Vidik poslovanja s strankami

opredeljuje segmente strank ter tržne segmente. Ti segmenti predstavljajo pravzaprav vir, ki prispeva k prihodkovnemu delu finančnih ciljev.

## Osnovni kazalniki na področju poslovanja s strankami so:

- ❑ **zadovoljstvo,**
- ❑ **zvestoba,**
- ❑ **pridobivanje in**
- ❑ **ohranjanje strank ter njihova dobičkonosnost.**

V preteklosti so bila podjetja predvsem orientirana na svoje notranje zmogljivosti, na svoje produkte ter tehnologijo, danes se vse bolj usmerjajo navzven, proti strankam, s produkcijo takih izdelkov in storitev, ki so prilagojeni željam strank.

Poslovne enote najprej opredelijo tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter izberejo tiste, za katere ocenjujejo, da bodo lahko oblikovale takšno ponudbo, ki bo konkurenčna.

Ta vidik v sistemu uravnoveženih kazalnikov spreminja strateške cilje v konkretne, specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov.

Različne **tržne segmente in segmente strank** ter njihova pričakovanja glede cene, kvalitete, uporabnosti, imidža, ugleda ... se določi s poglobljeno tržno raziskavo.

Po opredelitvi teh segmentov je potrebno **opredeliti cilje na področju poslovanja s strankami** za vsak segment strank posebej.

To opravimo s pomočjo še preostalih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov (finančnim, notranjim poslovnim ter z vidikom znanja in motivacije zaposlenih).

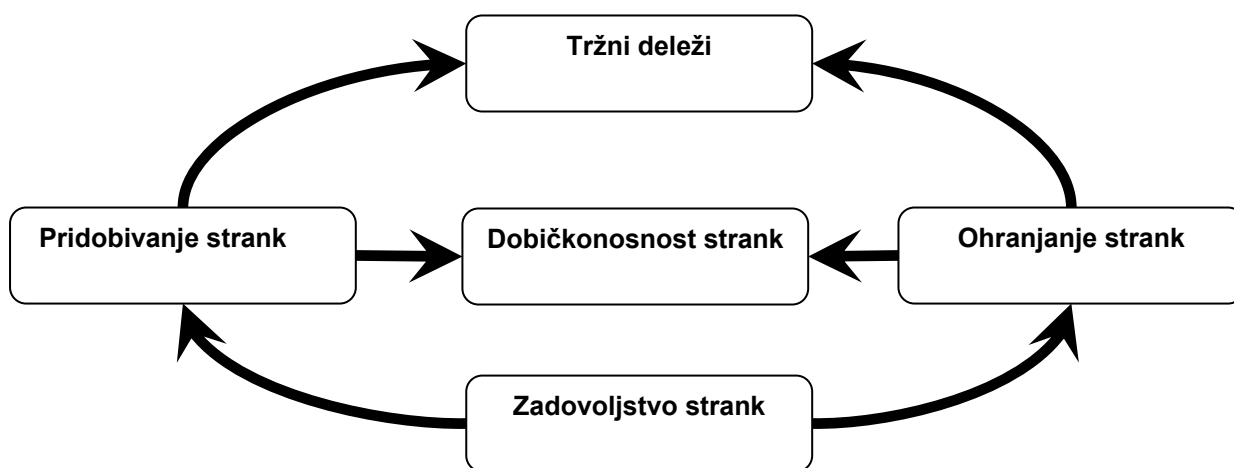
Nato sledi faza določitve ciljev oz. kazalnikov uspešnosti na izbranih tržnih segmentih.

Raziskave so pokazale, da podjetja običajno izberejo dva tipa kazalnikov: **splošne kazalnike ter gibala uspešnosti.**

- ❑ **V osnovno, splošno skupino kazalnikov pri poslovanju s strankami sodijo:**
  - **tržni delež**, ki ne vključuje le velikosti trga, ampak tudi delež naročil oz. delež storitev, ki jih ciljne stranke koristijo;
  - **ohranjanje strank**, ki je velikega pomena pri ugotavljanju dobičkonosnosti storitev. Veliko dražje je namreč pridobiti novo stranko, kot ohraniti staro, obstoječo stranko;
  - **pridobivanje strank** je običajno cilj vsakega podjetja, ki si želi razširiti svoje poslovanje;
  - **zadovoljstvo strank** - s tem kazalnikom dobivamo povratno informacijo o naši uspešnosti ter pričakovano stopnjo zvestobe naših strank.

**So pa najnovejše raziskave pokazale, da povprečen nivo zadovoljstva še ne zagotavlja zvestobe. Ta nivo mora biti nadpovprečen, torej morajo stranke svoj nakup oceniti kot izredno uspešen, da lahko računamo na njihov ponovni nakup;**

- **dobičkonosnost strank** – zveste in zadovoljne stranke, tudi če jih je veliko, pa niso nujno tudi dobičkonosne stranke. Najpogosteje so to na novo pridobljene stranke, v katerih pa se nahaja potencial, da to čez čas postanejo.



slika 1: Soodvisnost kazalnikov pri poslovanju s strankami

- **V drugo skupino kazalnikov uspešnosti poslovanja s strankami, to je v skupino gibal uspešnosti pa sodi:**
  - **ponudba**, ki jo bo podjetje skušalo posredovati svojim ciljnim segmentom strank in trgom.

Ponudba je ključna za razumevanje gibal osnovnih kazalnikov, to je kazalnikov zadovoljstva, pridobivanja, ohranjanja strank in tržnega deleža.

Skupne značilnosti ponudbe v vseh panogah so naslednje:

- lastnosti izdelkov in storitev vključujejo funkcionalnost, ceno in kakovost izdelka ali storitve;
- odnos s strankami, pri čemer so ključni dejavniki usposobljeni zaposleni, priročen dostop in odzivnost;
- imidž in ugled izražata neoprijemljive dejavnike, ki stranko privedejo do tega, da se odloči za nek proizvod oziroma storitev. Oba dejavnika omogočata podjetju, da samo v naprej opredeli svoj segment strank.

Navedeni kazalniki poslovanja s strankami predstavljajo cilje za procese trženja, proizvodnje, logistike ter razvoja izdelkov in storitev v podjetju.

Podobno kot finančni kazalniki pa imajo tudi ti eno pomanjkljivost. So namreč kazalniki z zamikom in ne dajejo takojšnjega odgovora zaposlenim, kako uspešni so pri zadovoljevanju in ohranjanju strank.

Da bi to pomanjkljivost zmanjšali, mora vodstvo podjetja izbrati specifične cilje in kazalce s področja značilnosti izdelkov, odnosa s stranko in imidža in ugleda podjetja ter tako precizneje usmeriti pozornost podjetja na zagotavljanje ponudbe z višjo vrednostjo (Kaplan, Norton, 2000: 73-100).

### II. 1.3. Vidik notranjih poslovnih procesov

vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in ciljev delničarjev.

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti podjetij so usmerjeni predvsem v nadziranje in povečevanje odgovornosti posameznih poslovnih enot. Omejujejo se izključno na finančne kazalnike in na mesečna poročila o odstopanjih.

V zadnjih desetih letih pa se v podjetjih ti finančni kazalniki vse bolj nadomeščajo s kazalniki kakovosti, donosa, pretoka in trajanja poslovnega cikla, meri se uspešnost poslovnih procesov, kot so izpolnjevanje naročil, nabave, koordinirano načrtovanje in nadziranje proizvodnje ipd.

Pozornost managerjev je vse bolj osredotočena na izboljševanje obstoječih poslovnih procesov ter opredelitvijo vseh tistih delov, ki sestavljajo verigo notranjih poslovnih procesov.

Poglavitni deli te verige so:

- **proces inovacij,**
- **operativni proces in**
- **proces poprodajnih storitev.**

- **Proces inovacij** raziskuje nastajajoče in prikrite potrebe strank (v tej fazi inovacijskega procesa se opredeljuje trg za naše izdelke in storitve) ter se oblikujejo izdelki ali storitve za ta trg.

Uspešnost in učinkovitost v procesu inovacij je za večino podjetij pomembnejša, kot odličnost in perfekcionizem operativnih procesov.

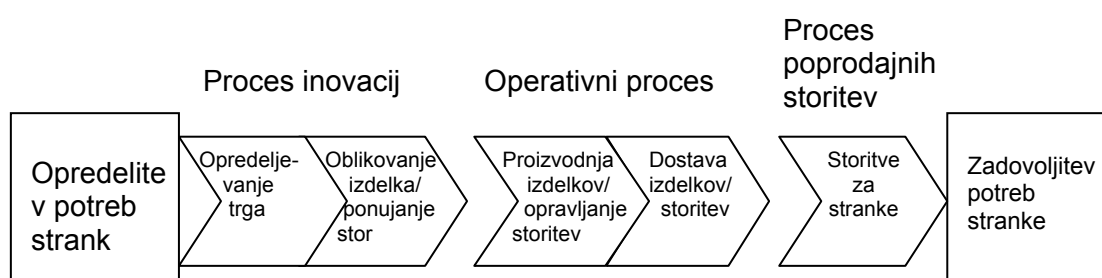
- **Operativni proces** – v tem delu se proizvajajo izdelki in storitve ter se dostavljajo strankam.

V preteklosti se je večina sistemov merjenja finančne uspešnosti osredotočala prav na ta proces (in sicer z ozko usmerjenimi finančnimi kazalniki kot so: učinkovitost delovne sile in proizvodjalnih sredstev, nizka cena, velike zaloge...).

Zaradi vpliva celovitega obvladovanja kakovosti je v tem delu notranjih procesov narejen velik korak naprej v smeri opuščanja tradicionalnih finančnih kazalnikov.

Tudi danes je pomen tega procesa še vedno velik, ne pa odločujoč. Pomembne vrline tega procesa so učinkovitost, konsistentnost in pravočasnost.

- **Proces poprodajnih storitev** – te storitve vključujejo izdajanje jamstev in popravila oz. odpravljanje napak, servisno dejavnost, možnost zamenjave ali vračila blaga. Uspešnost poprodajnih storitev se meri z enakimi kazalniki kot so predvideni za operativni proces (trajanje, kakovost, stroški).



slika 3: Grafični prikaz vidika notranjih poslovnih procesov

Skratka, **tradicionalni kazalniki uspešnosti** so bili pri notranjih poslovnih procesih usmerjeni predvsem na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanja obstoječih procesov, **danes pa predvsem izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev** (Kaplan, Norton, 2000: 101-135).

#### II. 1.4. Vidik učenja in rasti

**Cilji tega vidika zagotavljajo podjetju infrastrukturo** (torej ljudi, sisteme in postopke) za doseganje ciljev, ki ga je podjetje opredelilo v preostalih treh vidikih, finančnem, poslovanju s strankami in notranjih poslovnih procesih.

Četrty vidik uravnoteženega sistem kazalnikov, učenje in rast, izhaja iz treh glavnih virov: **ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov**. V organizaciji obstaja običajno velik razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov in med tem, kar je potrebno za doseganje skokovite uspešnosti poslovanja.

Za premostitev tega razkoraka morajo podjetja vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, v izboljšanje informacijske tehnologije in v usklajevanje postopkov in poteka dela v podjetju, skratka v rast in učenje.

Iz izkušenj, pridobljenih pri vzpostavljanju uravnoteženega sistema kazalnikov je bilo mogoče določiti tri glavne kategorije vidika učenja in rasti in sicer:

- **sposobnost zaposlenih;**
  - **zmogljivost informacijskih sistemov in**
  - **motivacija, avtonomnost in usklajevanje.**
- **Sposobnost zaposlenih** – zadnji dve desetletji, ko se je večina rutinskega dela avtomatizirala in robotizirala in ko vse bolj prevladujejo storitvene dejavnosti, sta prinesli tudi radikalne spremembe na področju vloge zaposlenih v podjetju.

Organizacije in njihovi zaposleni se morajo nenehoma izpopolnjevati, če želijo ohraniti in povečevati uspešnost svojega poslovanja.

**Ideje o izboljševanju procesov in poslovanja s strankami pa morajo priti do zaposlenih, ki so najbližje notranjim procesom in strankam.**

Seveda ne gre le za dodatno pridobivanje informaciji in veščin, ampak za tako obliko usposabljanja, da začnejo zaposleni kreativno razmišljati o načinih za doseganje ciljev organizacije.

Kateri so kazalniki uspešnosti zaposlenih?

Tradicionalni kazalnik merjenja uspešnosti zaposlenih, to je

- ❑ **produktivnost zaposlenih** (ki se je običajno izračunavala na podlagi prihodka na zaposlenega ali z izračunom dodane vrednosti na zaposlenega) je samo eden izmed treh ključnih kazalnikov.

Druga dva kazalnika sta

- ❑ **zadovoljstvo zaposlenih ter**
- ❑ **ohranjanje zaposlenih v organizaciji.**

**Zadovoljstvo zaposlenih** je osnovni kazalnik in osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost in kakovost ponudbe. Je tudi pogoj za zadovoljne stranke. Merjenje zadovoljstva poteka z anketiranjem zaposlenih in sicer v rednih periodičnih obdobjih.

Z **ohranjanjem zaposlenih** si želijo podjetja zagotoviti, da ostane intelektualni kapital v podjetju, saj nezaželeni odhodi kadra, v katerega je bilo dolgoročno veliko vložene, pomenijo za podjetje veliko izgubo. Ohranjanje zaposlenih se meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.

- **Zmogljivost informacijskih sistemov** – za uspešno delo zaposlenih v današnjem konkurenčnem okolju je nujno potrebna dobra in pravočasna informacija.

Dobri informacijski sistemi so pogoj za uvajanje celovitega obvladovanja kvalitete in izboljšav procesov.

Kot kazalnik o dostopnosti informacij nam služi odstotek tistih poslovnih procesov, za katere so v realnem času dostopne povratne informacije o kakovosti, trajanju ciklov, stroških ter odstotek tistih zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko in imajo stalen računalniški dostop do informacij o tej stranki.

- **Motivacija, avtonomnost in usklajevanje** – se nanaša na delovno ozračje, ki vpliva na motivacijo in spodbujanje zaposlenih.

Motivacijo in avtonomnost zaposlenih lahko merimo s številom novih zamisli in idej na zaposlenega, dodaten, še bolj natančen kazalnik je število uresničljivih zamisli na zaposlenega.

Kazalniki izboljšav pa naj bi se ne nanašali zgolj na prihranke pri stroških in na preostale finančne kazalnike, ampak tudi na kakovost, trajanje in uspešnost notranjih poslovnih procesov in procesov poslovanja s strankami.

Področje motivacije, avtonomnosti in usklajevanja je področje, kjer neprestana težnja po izboljšanju prihaja najbolj do izraza.

Sistem celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management) je v podjetja uspešno vpeljal formalne procese za izboljševanje kakovosti, kar je pogoj za večjo motiviranost in avtonomnost zaposlenih.

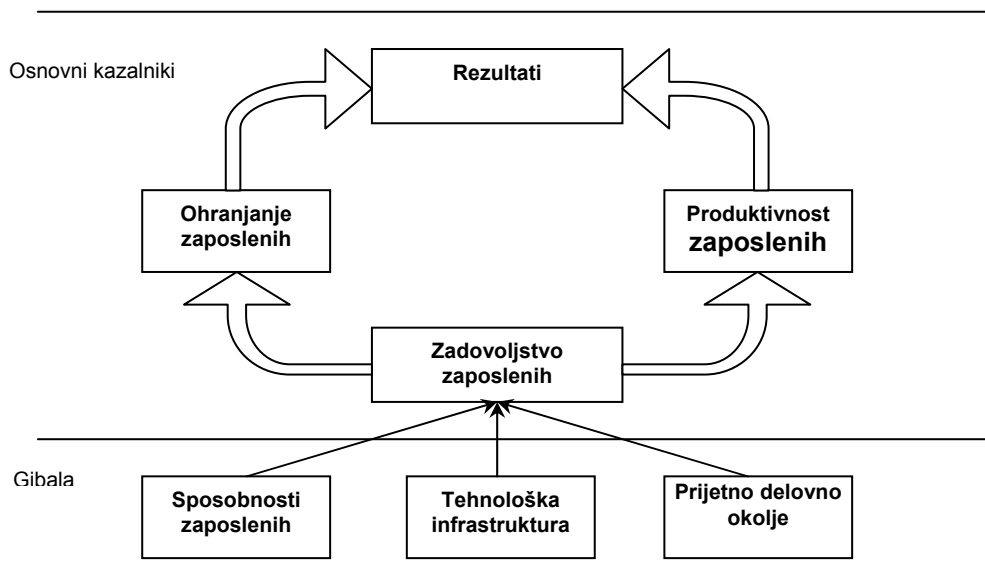
TQM je namreč filozofija, strategija, proces in sistem, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Bistveni pogoj za izvedbo te filozofije, strategije, tega procesa pa je osebna zavzetost zaposlenih in osebna vključenost vodilnih v ta proces.

Število uspešno izvedenih predlogov in stopnja izboljševanja ključnih procesov so dokaz, da zaposleni dejavno sodelujejo pri izboljšavah v podjetju.

Gibala uspešnosti usklajevanja posameznika in organizacije kažejo pravzaprav na usklajenost posameznikov ter posameznih organizacijskih enot s cilji podjetja, ki so zajeti z uravnoteženim sistemom kazalnikov.

Kazalniki uspešnosti usklajevanja se kažejo skozi predstavitveni postopek oz. skozi delež vodstvenih delavcev, ki so sodelovali pri določitvi vsebine in ogrodja uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti ter pri predstavitvi tega sistema podrejenim. Kažejo se tudi skozi delež poslovnih enot, ki so uspešno opravile proces usklajevanja.





slika 4: Kazalniki in gibala uspešnosti zaposlenih

Še posebej je pri tem pomemben postopek usklajenosti osebnih ciljev s sistemom kazalnikov. Usklajenost osebnih ciljev na katerem koli nivoju ( od vodstvenih delavcev do ostalih zaposlenih) je odločujoč za doseganje ciljev podjetja oz. organizacije

**Skratka: gibala učenja in rasti izvirajo v glavnem iz prekvalifikacije ali dokvalifikacije zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motiviranosti, avtonomnosti in usklajevanja.**

Nosilci učenja in rasti so zaposleni, organizacijski sistemi in usklajevanje med njimi in kot taki tvorijo sestavni del uravnoteženega sistema kazalnikov. So pa gibala tega vidika danes bistveno manj razvita in dodelana kot gibala finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami ter vidika notranjih poslovnih procesov (Kaplan, Norton, 2000: 135-155).

## II. 2. Aplikacija uvedbe sistema BSC v Novi Ljubljanski banki d.d. – da ali ne

Predstavljen sistem merjenja poslovne uspešnosti se mi je zdel za področje slovenskega bančništva oz. konkretno za NLB še posebej zanimiv in aplikativen iz naslednjih razlogov:

□ **Uravnotežen sistem finančnih in nefinančnih kazalnikov opisuje vizijo prihodnosti celotne organizacije.**

Sistem NLB je izredno velik, poleg tega je šele sredi 90-ih let pričel definirati svojo vlogo, svoje poslanstvo in svojo vizijo. Je dokaj nov sistem, ki sicer izhaja iz določenih tradicionalnih vrednot, jih pa želi posodobiti in vključiti v sodoben poslovni svet.

V letu 1996, torej po zaključenem postopku racionalizacije in prestrukturiranja ter zaključeni sanaciji je NLB iz opredeljenih temeljnih vrednot:

- motiviranost
- zaupanje
- tradicija
- univerzalnost
- odličnost

oblikovala svoje poslanstvo, ki naj predstavlja vez med tem, kar banka je in kar želi oz. hoče biti.

To poslanstvo se glasi: »**Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture**« (Strojan, 1996:str 2-3).

Za uresničevanje te vizije pa banka potrebuje kompleksnejša in bolj subtilna merila (in ne le finančna), s katerimi bo merila svojo trenutno uspešnost in iz izmerjenih rezultatov znala poiskati pravo smer za naprej.

□ **S tem sistemom se oblikuje holističen model strategije, v katerega so vključeni vsi zaposleni oz. vsi poslovni deli in tako lahko prispevajo k doseganju strateških ciljev.**

Kot je bilo v nalogi že omenjeno, je NLB v prvi polovici 90-ih let sprejela in tudi realizirala obsežen projekt racionalizacije poslovanja in prestrukturiranja banke ter prebrodila proces sanacije.

Oba procesa sta bila za zaposlene zelo obremenjujoča in težavna. Sestavni del projekta racionalizacije je bila tudi program zmanjševanja presežnih delavcev, na podlagi katerega je bilo ugotovljeno, da je ob obstoječi organizaciji dela samo v prvi fazi v letu 1992 nepotrebnih 285 delavcev, v naslednjih dveh letih pa še približno 400 delavcev.

Po zaključku prestrukturiranja in sanacije je vodstvo banke na novo definiralo svoje poslanstvo ter cilje. Zavedalo se je pomena zaposlenih, zato se je odnos do zaposlenih spremenil. Zaposleni so se na različnih nivojih pričeli vključevati in se identificirati z zastavljeno strategijo.

Poleg tega je vodstvo banke leta 1992 pričelo s projektom »Razvoj kadrov«, ki se je v naslednjih letih razrasel v globalni projekt »Upravljanje s kadrovskimi potenciali«.

Z omenjenima projektoma se je najprej ugotovilo, kakšen je naš primarni interni trg delovne sile, v naslednji fazi pa se je pripravila podlaga za individualni razvoj posameznega ključnega delavca.

Z obema projektoma se je bistveno izboljšal odnos do dela in pripadnost banki.

□ **Sistem nefinančnih kazalnikov se osredotoča na spremembe.**

Leta 1993 je v intervjuju za interni časopis Ljubljanske banke d.d. takratni predsednik uprave, gospod Marko Voljč poudaril, da so edina stalnica banke in nasploh naše družbe spremembe (iz intervjuja v internem časopisu Ljubljanske banke d.d., 1993).

Dejstvo je bilo, da slovensko bančništvo leta 1993 potrebuje spremembe. Ne le, da se je v začetku 90-ih let bančništvo pri nas prelevilo iz nekdanjega socialističnega plansko-tržnega ekonomskega sistema v realni tržni sistem, ampak so bile spremembe nujne tudi iz drugih razlogov (osamosvojitve države, priprave na lastninjenje, vdor tujih konkurenčnih bank na majhno slovensko tržišče...).

Spremembe pa so značilnost tržnega gospodarstva in v danih pogojih nenehne konkurence ter tehnološkega in informacijskega razvoja nujne in potrebne.

Menim, da je spremembe, z upoštevanjem finančnih in nefinančnih kazalnikov nekega poslovanja, veliko lažje in učinkoviteje uvajati in realizirati, kot pa le na podlagi enega samega pokazatelja (to je običajno finančni), ki se največkrat izkaže kot tog in povzroča odpor ter zmanjšanje motivacije.

□ **Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti je še posebej primeren za storitvene dejavnosti, torej tudi za bančništvo.**

Na primeru NLB bom skušala prikazati, kako lahko banka s pomočjo nefinančnih kazalnikov gradi svojo razvojno strategijo in kako ti kazalniki korelirajo s finančnimi kazalniki

Pri tem bodo finančni kazalniki nastopali kot neodvisna variabla, ostali trem kazalnikom uspešnosti, predvsem pa vidiku poslovanja s strankami, ki nastopajo kot neodvisna variabla, pa bo namenjeno nekoliko več prostora.

Pred obravnavo najpomembnejših nefinančnih kazalcev uspešnosti v banki pa želim najprej opredeliti pojme, kot so:

- storitev,
- bančna storitev,
- kupec oz. porabnik storitve ter predstaviti
- bančno enoto, kot osnovno profitno, tržno in storitveno enoto v banki.

## II. 2. 1. Opredelitev pojma storitev

Po II. svetovni vojni se je storitveni sektor eksplozivno razvil in postal dominanten gospodarski sektor v razvitih državah in ustvarja že krepko nad 60% BDP in zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih.

Na razvoj storitvenega sektorja so vplivali različni razlogi, predvsem pa spremembe na demografskem, socialnem, ekonomskem in političnem področju. Podaljšuje se življenjska doba, zlasti v zahodnih, razvitih ekonomijah se starostna struktura prebivalstva spreminja v prid vse starejših, spreminjajo se življenjske navade, mobilnost ljudi se povečuje, potreba po globalizaciji pa povečuje potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah; politične integracije zahtevajo čedalje več pravnih in drugih profesionalnih storitev.

K storitvenim dejavnostim moramo prištevati tudi področje šolstva, zdravstva ter vse druge dejavnosti neprofitnih organizacij. Te tako imenovane javne službe so bile v prvi polovici prejšnjega stoletja po večini v javnem lastništvu in so bile podvržene javnemu pravu. Te dejavnosti tako niso bile predmet ponudbe na konkurenčnem trgu, ampak so zanje veljala posebna pravila oziroma ugodnosti (Bohinc R., 1999: str. 12, skripta).

Ravno našete storitvene dejavnosti, ki so bile tradicionalno državno regulirane glede ponudbe, geografske razporeditve, cen, kakovosti, dostopnosti ipd. pa v zadnjih desetletjih doživljajo dramatične spremembe, saj je s privatizacijo in deregulacijo omogočen hiter razvoj in oblikovanje novih storitev na področju zdravstva, šolstva, telekomunikacij..

Uvajanje tržnih odnosov na ta področja se še vedno pojmuje le kot neizogibnost, včasih kot nujno zlo. Z uvajanjem tržnih mehanizmov v družbi uveljavljamo v bistvu recipročnost kot enega od temeljnih civilizacijskih načel. Tržni odnosi torej nimajo samo ekonomske funkcije, ampak tudi moralno, politično in civilizacijsko. Moralna funkcija trga se kaže v tem, da sili udeležence v nevtraln razsojanje o dobrinah in storitvah. Tržni mehanizem na ta način pospešuje liberalno kulturo, omogoča politično svobodo in ustvarja prostor za samoregulacijo, oziroma za to, da ljudje postanejo »avtorji svojega lastnega življenja« (Rus V., 2001:str. 11).

Skratka, proizvodno usmerjeno gospodarstvo je zamenjalo storitveno gospodarstvo, pri katerem postajajo medsebojni odnosi med udeleženci na trgu pomembnejši od samih izdelkov.

V uvodu je treba poudariti, da ko govorimo o storitvenih dejavnosti, je potrebno ločevati med storitvenimi dejavnostmi kot takimi (sem sodijo vse dejavnosti z izjemo kmetijstva, rudarstva, industrije, gradbeništva in oskrbe z elektriko, plinom in vodo) ter ponudniki storitev.

Ponudniki storitev so vse gospodarske enote, katerih osnovni namen je opravljanje storitev. Ko torej govorimo o storitvenih dejavnostih, govorimo pravzaprav o ponudnikih storitev.

Storitvene dejavnosti lahko delimo tudi na tržne in netržne dejavnosti. Kot netržne storitvene dejavnosti se tako šteje izobraževanje, zdravstvene storitve, javna higiena, rekreacija, kultura in poslovna in delodajalska združenja.

Pri tem ni mišljena delitev glede na obliko lastništva pri njihovih ponudnikih in izvajalcih, saj se obstoječa pretežno nelastniška struktura tudi na teh področjih počasi spreminja.

Storitve lahko delimo tudi na tradicionalne (kamor uvrščamo predvsem transport, turizem in gostinstvo, trgovino, bančništvo, zavarovalništvo in sploh finančno posredništvo) ter »nove« storitve, h katerim štejemo predvsem storitve v zvezi z obdelavo in prenosom podatkov, telekomunikacijo, elektronske bančne storitve, razvedrilne, izobraževalne, zdravstvene ter številne druge intelektualne storitve.

Obstajajo seveda še številne druge delitve in razvrščanja. Zaradi pravega buma novih storitev, ki se nenehno pojavljajo pa je skoraj nemogoče opredeliti vse storitve in jih ustrezno ter v celoti klasificirati.

Slovenija v razvoju storitvenih dejavnosti nekoliko zaostaja za razvitimi državami. To je razumljivo, saj so bile storitvene dejavnosti dolgo časa zaščitene s strani države pred tujo in tudi domačo konkurenco. Posledice so vidne v slabši, nekonkurenčni ponudbi in višjih cenah (Potočnik, 2000:str.12-16).

Storitvene dejavnosti v Sloveniji so tako v začetku tega desetletja že ustvarile 60,1% dodane vrednosti oziroma 53,2% BDP in zaposlovale 55,6% vseh zaposlenih<sup>29</sup>.

Največ storitvenih podjetij je majhnih in nimajo razvitega trženjskega koncepta oz. strategije, ali celo menijo da tega, zaradi zadostnega povpraševanja, sploh ne potrebujejo.

**Storitev** lahko opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku (Potočnik, 2000:str.18). Ponudbe podjetij se tako gibljejo od samega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi strani. Vmes pa je seveda kontinuum, ki se nanaša na delež storitev, ki spremljajo izdelke.

Razlike med izdelki in storitvami lahko najlažje opredelimo z določitvijo značilnosti storitve.

Medtem, ko je karakteristika izdelka, proizvoda predvsem njegov izgled, otipljivost, tehnična kakovost, so **značilnosti storitve** predvsem: **neopredmetenost; neločljivost porabnika in izvajalca storitev; minljivost oz. kratkotrajnost; spremenljivost** (glede na čas, kraj in izvajalca storitve); **težavnost** pri ugotavljanju in nadziranju kakovosti; **visoka stopnja tveganja; prilagajanje** ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev in **ustvarjanje osebnih stikov** med kupcem in prodajalcem (Potočnik, 2000:str.17-35).

**Pri storitvah edino veljavni kriterij za evalvacijo storitve določi kupec, stranka.** Zato teoretiki pogosto definirajo kakovost storitve kot razliko med pričakovanjem, predstavo kupca o tem, kakšna naj bi bila storitev in med zaznavanjem, doživetjem storitve.

Kaj torej je storitev?

**Je splet fizičnih dejavnikov** kot so okolje, sredstva in tehnološka podpora pri izvajanju storitev; **personalnih dejavnikov** ( prodajalca, izvajalca storitev in kupca, porabnika storitev); **vsebine, značilnosti in izvedbe** storitve ter **rezultata medsebojnega vplivanja** med porabniki storitve in storitveno organizacijo.

---

<sup>29</sup> Podatki se nanašajo na leto 2001 in so povzeti iz publikacije Statističnega urada R Slovenije Statistične informacije, štev. 103/5, 19.04.2002 Ljubljana

## II. 2. 2. Bančne storitve

**Štejemo med nematerialne storitve dispozitivnega značaja**, kar pomeni, da z njimi ne ustvarjamo materialnih dobrin oz. materialnih produktov in so:

- abstraktne, kar pomeni, da je potrebno vsako storitev posebej pojasniti;
- z natančno določenimi pogodbenimi pogoji, kar zagotavlja bančnim storitvam pogodbeno dogovorjeno kakovost;
- prodajno razmerje v trajanju – vse storitve v zvezi z naložbami in krediti vsebujejo namreč element časa in se običajno ne končajo v enem prodajnem postopku (Glogovšek, 1998: str. 8).

Bančne storitve ne obstajajo v materializirani obliki, temveč kot denarne transakcije, vrednostni papirji, zapisi, sporočila in drugo. Ni jih mogoče delati na zalogo in imajo različno življenjsko dobo (Križaj, 1999: str. 19).

Križaj deli bančne storitve na podlagi postopkov, ki so potrebni za izvedbo neke bančne storitve na:

- **enostavne storitve**, ki se sestojijo iz enega samega postopka oz. se jih v celoti izvede z enkratnim poslovnim dogodkom;
- **sestavljene storitve**, ki se jih uresniči z najmanj dvema oz. več poslovnimi dogodki, bodisi v strnjem časovnem zaporedju ali postopno v različnih časovnih obdobjih;
- **sestavljene storitve z možnostjo izbire** so sestavljene iz nekaj obveznih postopkov in iz nekaj izbirnih postopkov. Izbirni so vsi tisti postopki, ki zagotavljajo zadovoljevanje raznih posebnih potreb uporabnikov bančnih storitev.

Glede na podjetniški kriterij pa Bobek loči:

- **primarne bančne storitve**, ki obsegajo:
  - kreditne storitve (zajemajo vse vrste in oblike kreditnih plasmajev),
  - naložbene storitve (to je sprejemanje denarnih in kapitalskih naložb),
  - storitve plačilnega prometa,
  - ostale bančne storitve (razne oblike bančnega svetovanja, hrambe vrednostnih papirjev, različne analize ipd.).
- **sekundarne bančne storitve**, ki obsegajo:
  - medbančne storitve (ki obsegajo vse oblike primarnih bančnih storitev, le da te potekajo med bankami),
  - lastne storitve (ki so razlikujejo in so specifične glede na posamezno banko) (Bobek, 1992).

Bančne storitve so po Zakonu o bankah<sup>30</sup> naslednje finančne storitve ( 3. člen Zban):

- **sprejemanje depozitov od fizičnih in pravnih oseb ter dajanje kreditov** iz teh sredstev za svoj račun,
- **druge storitve**, za katere zakon določa, da jih smejo opravljati samo banke.

Poleg teh storitev banke v Sloveniji lahko opravljajo tudi **druge finančne storitve**, kot so : factoring, finančni zakup, izdajanje garancij in drugih jamstev, kreditiranje, trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, menjalniški posli, trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti, posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic, izdajanje in upravljanje s plačilnimi instrumenti (kreditne, plačilne kartice, potovalni čeki, bančne menice), oddajanje sefov, posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov, storitve v zvezi z vrednostnimi papirji, upravljanje pokojninskih oz. investicijskih skladov, upravljanje poslov plačilnega prometa ( 6. člen Zban).

## II. 2. 3. Opredelitev kupca, porabnika storitev

### Kdo je kupec, porabnik storitve?

Je najmanj nadzorljiva »sestavina« storitve, zaradi svojih :

- osebnostnih značilnosti,
- želja,
- pričakovanj,
- vrednot,
- preferenc,
- življenjskega sloga,
- nakupnih navad.

Ravno zaradi vseh značilnosti in specifik porabnikov storitvena podjetja veliko svojega znanja, časa in stroškov usmerjajo v raziskavo motivacij in demografskih, vedenjskih osebnostnih značilnosti porabnikov; v izpopolnjevanje obstoječih storitev in v razvijanje novih, tako da bi le-te čim bolj zadovoljevale porabnikove potrebe ter v proučevanje konkurenčnih storitev.

**Storitvena podjetja so tako razvile pravo paleto najrazličnejših instrumentov in pripomočkov na področju raziskave trga** ( od raziskav potreb in povpraševanja po storitvah, raziskav konkurence in ustreznosti storitev do opazovanj in segmentiranje trga storitev ter merjenj in napovedovanj tržnega povpraševanja po storitvah, **vse do ugotavljanja in merjenja zadovoljstva porabnikov storitev**).

V pogojih naraščajoče konkurence so storitvena podjetja kmalu spoznala, da ne morejo zgolj čakati na kupce svojih storitev in predvsem, da ne morejo zadovoljivo oskrbovati vseh uporabnikov na trgu ( kupcev je preveč, so preveč razpršeni in njihove zahteve se zelo razlikujejo).

---

<sup>30</sup> Zakon o bančništvu, Ur. list RS, št. 7/1999

Zato so storitvena podjetja kmalu pričela ugotavljati oz. definirati tiste delne trge – **tržne segmente**, ki jih lahko uspešno zadovoljujejo.

Trženjsko strategijo vsakega storitvenega podjetja tako sestavlja:

- segmentiranje trga;
- izbira ciljnih trgov, na podlagi segmentiranja;
- pozicioniranje ponudbe za izbrane ciljne trge.

**Trge** lahko razdelimo na **tržne segmente** ( to so velike skupine kupcev, uporabnikov storitev s podobnimi potrebami in željami); na **tržne niše** ( ki jih sestavljajo manjše, že definirane skupine uporabnikov, katerih potrebe in pričakovanja so bolj specifična oz. posebna) ter na **posamezne kupce**, ki zahtevajo individualno obravnavo, »trženje po meri uporabnika« (customerized marketing) (Kotler, 1996: str. 264-290)

Čeprav večina tržnikov pri nas še vedno meni, da prilagajanje storitev posamičnim kupcem oz. posameznim segmentom strank ni donosno, je cilj tržne strategije NLB zadnjih nekaj let ravno oblikovanje in prodaja takšnih bančnih storitev, ki so po meri posameznika, posameznega **bančnega komitenta**.

Verbinčev Slovar tujk definira komitenta<sup>31</sup> kot naročnika, na čigar račun sklepa komisionar kupčije. Izraz je del vsakdanjega bančnega strokovnega izrazoslovja in ga bom tudi sama pogosto uporabljala, misleč pri tem seveda na bančne kupce, porabnike bančnih storitev, ki so lahko posamezne fizične osebe ali pa pravne osebe.

Ker se v bančnem izrazoslovju namesto besede komitent pogosto pojavlja tudi izraz stranka, s čimer mislimo na komitenta oz. kupca oz. porabnika storitve, bom ta izraz uporabljala predvsem v nekaterih zvezah, ki se nanašajo na ugotavljanje zadovoljstva oz. nezadovoljstva komitenta s storitvijo.

#### II. 2. 4. Poslovalnica kot osnovna profitna, tržna in storitvena enota banke

Organizacijska struktura banke je zasnovana še vedno izrazito hierarhično, njen vojaško-hierarhičen ustroj pa so do nedavnega potrjevali tudi vojaški nazivi univerzalnih poslovno-organizacijskih enot, ki poslujejo na določenem geografskem področju in so se imenovali divizije.

Leta 2003<sup>32</sup> se je zaradi vse večjega pritiska lastnikov banke, predvsem belgijske banke KBC delno spremenila tudi organizacijska struktura banke. Zaradi zahtev po vedno večji profitabilnosti banke, so se divizije preoblikovale in organizacijsko strukturirale v centre za ustvarjanje vrednosti, s čimer je bil omogočen hitrejši in bolj učinkovit prenos poslovnih odločitev z vrha navzdol.

---

<sup>31</sup> Verbinc, Slovar tujk, 1974

<sup>32</sup> Pravilnik o organizaciji NLB d.d., 01.01.2003



V nalogi nas zanima predvsem center za ustvarjanje vrednosti na področju poslovne mreže, ki je sestavljena iz podružnic in le-te iz poslovalnic, to je tistih **bančnih enot, ki so univerzalne ali specializirane poslovno-organizacijske enote banke za poslovanje s komitenti banke.**

Ne glede na omenjeno hierarhično organizacijsko in upravljalno strukturo je v razvoju bančne enote bil v preteklem desetletju in pol narejen korak naprej.

Tradicionalna oblika bančne enote je sledila zahtevi po ozko specializiranih, zaporedno razvrščenih delovnih mestih, ki so predstavljala samo en del poslovnega procesa.

Da bi stranka opravila določeno bančno storitev, je morala prehajati od enega bančnega okenca do drugega in pri vsakem opravila le del posla – kratka delo v bančni enoti je bilo izrazito administrativno in je temeljilo na kontroli ter usklajevanju računov, trženja tako rekoč ni bilo, vse pobude so izhajale iz stranke in še na te je bil odziv bančnih delavcev pasiven in rigid.

S pojavom prvih bankomatov nastopi v bančnih enotah tako imenovana **delitvena stopnja** organiziranja bančnega poslovanja.

Bančna enota se razdeli na tri dele oz. module:

- prvi del je namenjen avtomatiziranemu poslovanju in je lociran na vhodu v bančno enoto. V ta del sodi(jo) bankomat(i);
- drugi modul je namenjen ostalim bančnim storitvam;
- v tretji del pa sodi administracija in vodstvo.

Način trženja je še vedno pasiven, še vedno prevladuje kontrola poslovanja.

Hiter razvoj informacijske tehnologije je vse bolj vplival na organiziranost in način dela v bančnih enotah.

Avtomatizirani del bančne enote se nadgrajuje, drugi modul pa se razdeli

- na **hitro cono** (za opravljanje enostavnejših in hitrih storitev) ter
- na **sedečo cono**, namenjeno predvsem svetovanju in sklepanju zahtevnejših poslov.

Bančni delavec s stranko sedi, komunikacija med njima je boljša, informativna vloga bančnega delavca se spremeni v prodajno in svetovalno vlogo.

Tretji, administrativni del bančne enote se zmanjša na minimum, saj razvoj tehnologije omogoča centralizirano podporo prodajni vlogi bančnih delavcev.

V zadnjih nekaj letih se v NLB vse bolj uveljavlja naslednja **oblika klasične poslovne enote, ki je sestavljena iz štirih modulov:**

- samopostrežni modul za masovne, rutinske posle, ki ne zahtevajo prisotnosti bančnega delavca,

- blagajniški modul za izplačila in vplačila večjih zneskov gotovine ter devizno poslovanje,
- modul hitrih storitev, katerega funkcija se tudi vse bolj zmanjšuje, saj njegovo vlogo vse bolj prevzema samopostrežni modul,
- svetovalni modul za individualno obravnavo komitentov (fizičnih in pravnih oseb), katerega pomen in vloga sta vse večja in v katerem specializirani bančni delavci prodajajo in svetujejo strankam zahtevnejše in kompleksnejše bančne storitve.

Podpora poslovanju je popolnoma centralizirana in je organizirana kot podpora trženju vsem bančnim enotam.

Organizacijski trendi v bankah <sup>33</sup> kot je NLB pa gredo v naslednji smeri:

- poslovalnice izgubljajo dominantno mesto kot centri za izvajanje transakcij ter kot ekskluzivno prodajno mesto, saj jih vse bolj nadomeščajo druge tržne poti,
- poslovalnice postajajo tisti prodajni centri, ki
  - gradijo in poglobljajo odnos s stranko,
  - strankam ponujajo celostne rešitve njihovih finančnih potreb,
  - stik s stranko uporabljajo za dodatno prodajo,
  - procesiranje pa preusmerjajo na bolj učinkovite, cenejše tržne poti (pošta, bankomat, internet, elektronsko, mobilno bančništvo).

To pomeni, da poslovalnice, kot osnovne bančne enote zaenkrat ne bodo izginile, bo pa upadel njihov delež v strukturi transakcij, predvsem kar se tiče distribucije in prenosa denarja.

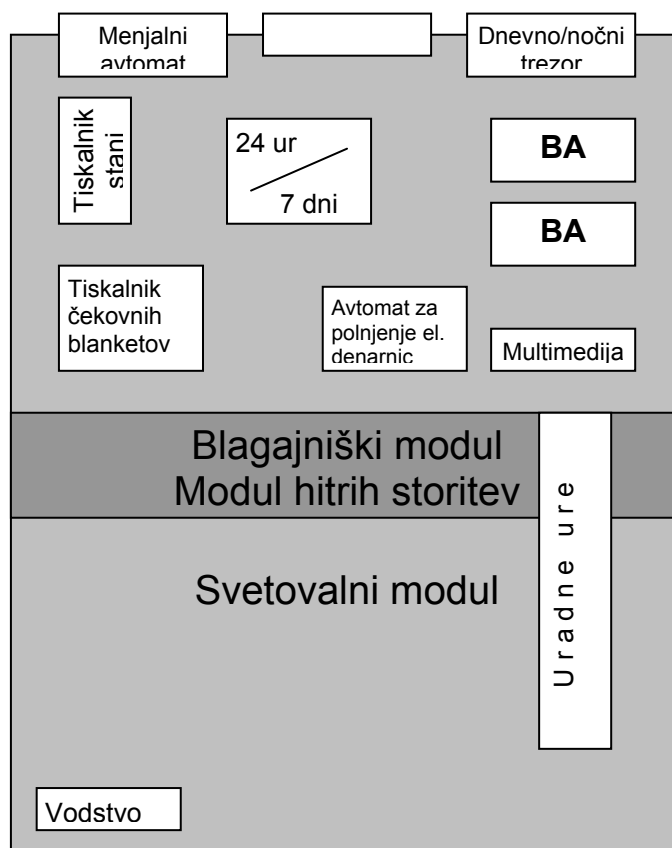
Tudi stroškovna primerjava med tržnimi potmi kaže na to, da so poslovalnice najdražja tržna pot.

Organizacijska prenova v NLB bo tako potekala v naslednjih smereh:

- razbremenitev poslovalnic vseh oblik procesiranja in jih v celoti spremeniti v prodajne in svetovalne enote,
- zagotovitev take tehnološke podpore (projekt SIGMA), ki bo v celoti avtomatizirala procesiranje, hkrati pa bo glavni suport prodaje po meri stranke,
- potrebna bo sprememba načina vodenja, prodajne kulture in organizacije, kar se bo izkazovalo skozi drugačen odnos do strank in aktivno prodajo.

---

<sup>33</sup> Smernice so povzete iz sklepnega poročila podprojekta SIGMA »Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži, oktober 1999



slika 5: Modulska organizacija sodobne poslovne enote

Poslanstvo celotne mreže poslovalnic v NLB v zadnjih dveh, treh letih je **v razvijanju odnosa s strankami in v intenziviranju prodaje**.

Celotna mreža bančnih poslovalnic postaja prodajna organizacija z jasnimi prodajnimi cilji, standardi kvalitete storitev in odnosa do strank.

Bančne enote bodo še naprej organizirane po modulskem principu. Moduli se bodo sestavljali glede na zahteve okolja, kjer bo bančna enota delovala. Zaradi skokovitega razvoja alternativnih tržnih poti (predvsem elektronskih) bodo bančne enote sicer izgubile vodilno vlogo v distribuciji in prodaji bančnih storitev, ne bodo pa povsem izginile.

Kot smo že omenili, je najpomembnejši cilj posamezne bančne enote avtomatizirati vse možne rutinske transakcije. Banke bodo tudi v bodoče razvijale in dograjevale elektronske poti prodaje, preko katerih bo speljana večina rutinskih transakcij, predvsem zaradi ekonomskih učinkov.

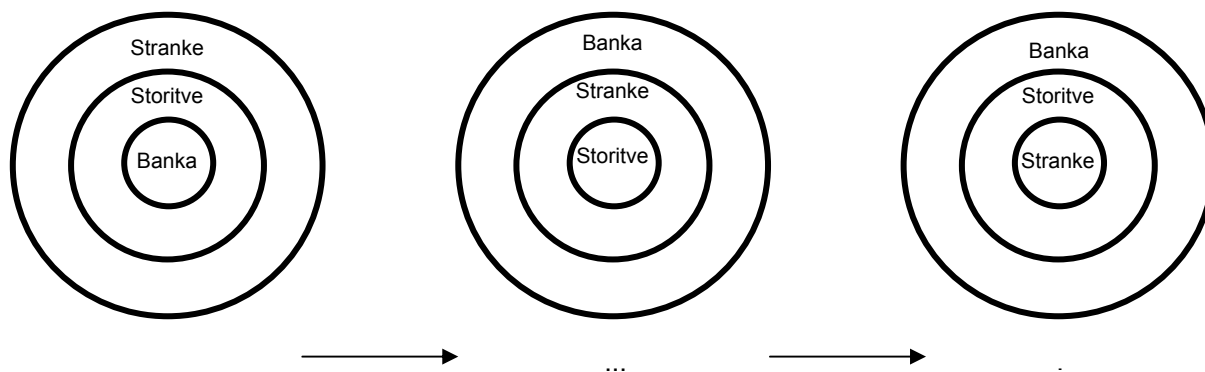
Sodobna bančna enota namreč mora biti razbremenjena vseh administrativnih poslov, vsa pozornost zaposlenih pa mora biti usmerjena na komitenta.

Večina sedanjih bančnih enot posluje po principu samopostrežbe, **kjer stranka kupuje** specifične proizvode, storitve po lastni izbiri.

Filozofija prodaje v moderni bančni enoti pa mora temeljiti na načelu **prodaje storitev**, kar pomeni, da mora zaposleni v bančni enoti prodati storitev, ki ima večjo dodano vrednost in bi se ji stranka v enoti, ki posluje po načelu samopostrežbe skoraj zagotovo izognila.

Po drugi strani pa je tudi jasno, da znajo kupci, stranke dobro oceniti, katera ponudba jim bo prinesla največ vrednosti (Kotler, 1996: str. 37).

Zato je potrebno tudi pri postavljanju in kreiranju organizacijske strukture upoštevati predvsem želje in pričakovanja strank .



slika 6: Pozicioniranje stranke, storitve in banke v zadnjih dvajsetih letih

### III. TEMELJI ZA OBLIKOVANJE NEFINANČNIH KAZALCEV V POSLOVALNICAH NLB

Večina poslovalnic NLB je danes še vedno, razen redkih izjem, kot je npr. specializirana poslovalnica za svetovanje in osebno bančništvo v centru Ljubljane, na stopnji klasične bančne enote, sicer že nekoliko bolj razvite ter razdeljene na posamezne module, vendar še vedno s številnimi pomanjkljivostmi, kot so:

- nerazvite funkcije razvoja in trženja za segment prodaje,
- zamujanje pri uvajanju sodobnih tržnih poti (internet in elektronsko bančništvo),
- še ne uveljavljena enotna vizija razvoja,
- še ne uveljavljeni enotni standardi poslovalnic,
- premalo prisotna tržna miselnost, poudarek je še vedno zgolj na transakcijah in ne na strankah,
- izobraževalni sistem komercialistov, prodajnih vodij in drugih prodajnih managerjev ni dodelan.

***Menim, da so to tudi glavni razlogi, da bančne enote še vedno svojo uspešnost skoraj v celoti merijo le skozi finančni vidik.***

V strategiji razvoja poslovne mreže NLB do leta 2003<sup>34</sup> sicer že najdemo naslednje ključne elemente, kot so:

- graditi pozitivno in v stranke usmerjeno bančno kulturo ter usposabljanje kader za proaktivno prodajo,
- poglobiti konkurenčno prednost z razvojem novih storitev in novih tržnih poti,
- diferencirati ponudbo za ciljne tržne segmente,
- prenoviti informacijsko podporo in racionalizirati procese,
- spremeniti način vodenja, kar bo omogočalo večjo učinkovitost in prilagodljivost,

kar pa je za korenitejši preobrat premalo.

**K stranki usmerjena bančna kultura namreč zahteva:**

- enotno razumevanje in sprejemanje strateškega okvira s strani vseh vodilnih in strokovnih kadrov,
- decentralizacijo pristojnosti in s tem povezane odgovornosti ter reševanje zadev na najnižjem pristojnem nivoju,
- absolutno spoštovanje standardov (postopki, razvrstitve, limiti ...),
- odločitve ne sprejema le nadrejeni, ampak ta samo usmerja, pomaga, nadzira.

***Sama menim, da bi bila k stranki usmerjena strategija veliko bolj dosegljiva in uresničljiva, če bi dosledno upoštevala vse vidike nefinančnih in finančnih kazalcev.***

---

<sup>34</sup> povzeto po internemu gradivu NLB »Vizija in strategija poslovne mreže 1999-2003« - zaupno

Tudi strategija razvoja in poslovanja Skupine NLB za obdobje 2003 – 2006<sup>35</sup>, ki sloni na viziji:

- intenzivirati usmeritev h komitentom,
- okrepiti vodilno pozicijo v Sloveniji,
- postati vodilna finančna skupina v JV Evropi

postavlja kot primarni cilj Skupine NLB v tem srednjeročnem obdobju **zagotavljanje ustreznega donosa na vloženi kapital lastnikov.**

Ostala dva cilja izhajata iz same vizije. NLB naj bi v tem srednjeročnem obdobju še naprej **ohranjala vodilno vlogo na domačem slovenskem trgu** ter se **pospešeno širila na trge JV Evrope.**

Edini tako imenovani »nefinančni« kazalnik, ki ga kot takega lahko prepoznamo v tem dokumentu in prav tako izhaja iz vizije Skupine NLB je **usmerjenost k stranki** in sicer v smeri prilagoditve tehnologije in procesov celovitemu upravljanju odnosov s strankami.

**Smernice in vizija razvoja NLB v zadnjih desetih letih tako le delno zagotavlja temelje za resnejšo graditev uravnoveženega sistema kazalnikov - BSC v NLB.**

Ocenjujem, da je bilo v našem bančnem sistemu v zadnjih 10 letih premalo narejenega v smeri zastavljenih strateških smernic do leta 2003. Glavne razloge za to vidim predvsem v :

- nezadostni razvitost domačega denarnega trga, kar še posebej vpliva na poslovne banke,
- predolgo vztrajanje pri temeljni obrestni meri kot »kvazi« referenčni obrestni meri,
- razmeroma velika likvidna sredstva pri poslovnih bankah, ki jih ustvarja država, saj s finančnim zadolževanjem pokriva svoj finančni primanjkljaj, sočasno pa ustvarja obsežno finančno ponudbo v obliki prej omenjenih likvidnih sredstev pri poslovnih bankah, kar po svoje blokira razvoj ustrežnejših storitev,
- **pomanjkanju »prave konkurence«**, saj se je večina bank, ki delujejo v slovenskem prostoru izvila iz nekdanje Ljubljanske banke, kar pomeni, da imajo te banke podobno ali še slabšo ponudbo kot NLB, enako pa je tudi s tehnologijo,
- **nepoznavanje in neustrezno vrednotenje posameznih segmentov kupcev oz. komitentov ter neprepoznavanje njihovih potreb in zahtev.**

Ker so prvi štiri razlogi makro značaja in je nanje težje vplivati s stališča neke poslovne banke, se bom orientirala predvsem na zadnjo pomanjkljivost naše banke, ki pa je tudi predmet te naloge.

---

<sup>35</sup> povzeto po internem gradivu NLB »Strateške smernice razvoja in poslovanja Skupine NLB za obdobje 2003-2006« - zaupno

Iz omenjene strategije razvoja poslovne mreže NLB do leta 2003 in strateških smernic razvoja in poslovanja Skupin NLB do leta 2006 je razvidno, da se vodstvo banke vse bolj zaveda pomena ne le finančnih kazalcev uspeha banke, ampak vse bolj tudi nefinančnih, kar se odraža skozi poudarjanje odnosa do stranke, usposabljanja zaposlenih za delo s strankami ter spreminjanje organizacijske strukture in informacijske tehnologije v smeri večje pomoči strankam in delu s strankami.

Na prvo mesto je postavljena stranka, komitent in iz njega izhajajo vsi nadaljnji elementi te strategije.

Vsekakor pa je že sam preskok iz produktne usmerjenosti v tako bančno kulturo, ki je prvenstveno usmerjena v komitenta, stranko velik korak naprej v strateških odločitvah banke.

*Da pa je v zadnjih petih, šestih letih na tem področju vendarle narejen temeljit miselni preobrat, želim ponazoriti s kazalci, ki so pred leti kot najpomembnejši in najbolj odločujoči nastopali pri vrednotenju uspešnosti poslovalnic. V nadaljevanju pa bom navedla tiste najpomembnejše projekte, ki pomagajo graditi in oblikovati tudi nefinančne vidike poslovne uspešnosti posamezne bančne enote.*

### III. 1. Merjenje in ocenjevanje uspešnosti poslovnih enot banke in delavcev od srede 90-ih let in v prvih letih tega desetletja

**Še pred desetimi leti je bil najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovne enote število transakcij v posamezni bančni enoti.**

Nekoliko kasneje, leta 1998 pa je bilo pomembno **število prodanih bančnih storitev** (ne glede na njihovo profitabilnosti, ki je še danes ne znamo ustrezno izmeriti in določiti).

Tudi modeli nagrajevanja uspešnosti delavcev in poslovalnic so se prilagajali zbiranju in dajanju pomena tem podatkom.

Tako je bil še v letu 1996 najpomembnejši mesečni pokazatelj uspešnega ali neuspešnega dela poslovalnice dokument z naslovom **Količinski obseg poslovanja** (v nadaljnjem besedilu KOP).

V KOP-u so se po posebni metodologiji zbirale vse transakcije, ki so se izvajale v vseh bančnih enotah. Zajem podatkov je potekal po večini direktno iz terminalskih obdelav (preko glavnega računalnika), nekaj podatkov pa je bilo potrebno zbirati tudi ročno.

Podatki so služili predvsem ugotavljanju večje ali manjše obremenjenosti posameznih enot ter usklajevanju norma časov, ki so se uporabljali za izračunavanje porabe časa in stroškov pri ugotavljanju lastne cene storitev in obremenjenosti delavcev v bančnih enotah.

Z zbranimi podatki iz KOP-a so se tako merili:

- režijski časi po delovnih mestih,
- poraba časa vodje enote za operativno delo ter za vodenje in organizacijo,
- število izvajalcev za *operativno* delo (mišljeno je delo s komitenti, torej delo za bančnim okencem) ter število izvajalcev za režijsko, zaledno delo (mišljeno je delo v podpori in ti delavci niso imeli nobenega stika s komitenti).

Ambicija zbiranja teh podatkov je očitno bila, da bi se določeni postopki ter storitve, ki se opravljajo v poslovalnicah normirali ter časovno standardizirali, kar pa je za delo s komitent povsem nesmiselno in neučinkovito.

Glavni del vsakoletnega Zbornika kazalcev poslovnih rezultatov so tako predstavljali podatki iz KOP-a (za vsako organizacijsko enoto posebej) ter zbrana in plasirana sredstva.

**Poslovni rezultati bančnih enot so se torej kazali skozi količinski obseg opravljenih transakcij** (ne glede na vrsto in zahtevnost transakcij) **ter skozi nekatere finančne podatke** kot so knjigovodsko stanje bilanc uspeha, obrestni prihodki in odhodki po transfernih cenah ter preneseni stroški neprofitnih organizacijskih enot.

Pomembna je bila torej količina, za vsako ceno in na vsak način. Termin kupec ali komitent ali poslovni partner se v zbornikih kazalcev poslovnih rezultatov ne pojavlja.

Pomembni pojmi so: število partij, število postopkov (transakcij), število porabljenih ur za te postopke, prihodki in odhodki, rezervacije ipd.



Bančne enote so v tem obdobju še izrazito produktno naravnane ter tudi organizacijsko prilagojene takšnemu načinu dela. Bančne enote so po večini tradicionalno organizirane, glavni poudarek je na administrativnem delu (vodenju računov, kontroli in usklajevanju podatkov).

Delitev enote na module je še na sorazmerno nizki stopnji. Z inštalacijo prvih bankomatov (v začetku 90-ih let) se v nekaterih enotah pojavljajo lobiji za bankomate, še vedno pa je eden pomembnejših delov bančne enote administrativni del.

Plače delavcev, ki so delali na področju mreže za poslovanje z občani in s pravnimi osebami so bile sestavljene iz osnovne plače, dodatkov, nadomestil in variabilnega dela.

Variabilni del plače je predstavljal nagrado za dosežene izjemne rezultate dela.

Kot prvi trije kriteriji te »izjemnosti« so bili s sklepom uprave banke navedeni naslednji:

- nadpovprečno izpolnjevanje prodajnih načrtov,
- izvedba povečanega obsega dela, zaradi izjemnih neplaniranih nalog,
- prevzemanje nalog delavcev, ki so odsotni zaradi bolezni, izobraževanja in kakšnih drugih oblik odsotnosti.

**Gre torej za količinsko vrednotenje dela.** Pomembno je izpolnjevanje prodajnih planov, s katerimi so natančno določeni produkti in njihova količina, ki naj bi bila v določenem ocenjevalnem obdobju prodana.

Ostali kriteriji za dodelitev variabilnega dela plače pa so bili bolj ali manj neoprijemljivi in predvsem nemerljivi, kot npr.: nadpovprečna stopnja kreativnosti, samoiniciativnosti in inovativnosti pri delu, nadpovprečna stopnja odgovornosti in zanesljivosti pri delu, popolna samostojnost pri delu ipd.

Poleg teh kriterijev je lahko vodja pri delitvi variabilnega dela plače upošteval še :

- pripravljenost za opravljanje dela izven obveznega delovnega časa,
- stalno izpopolnjevanje znanj in veščin,
- osebni razvoj in tudi
- zadovoljstvo in pohvale notranjih in zunanjih strank.

**In samo v tej zadnji alineji je omenjen komitent oz. njegovo zadovoljstvo.**

Seveda ni potrebno posebej poudarjati, da so se zaposleni pri svojem delu obnašali skrajno racionalno in predvidljivo.

**Ker je bil najpomembnejši kriterij izpolnitev oz. preseganje prodajnega plana, se je v večini bančnih enot tja do konca 90-ih let odvijala »trda prodaja«, torej prodaja bančnih storitev za vsako ceno, ne glede na to ali bo kupec s produktom zadovoljen ali ne.**

### **III. 2. Najpomembnejši projekti, ki so prispevali k oblikovanju nefinančnih kazalcev poslovne uspešnosti bančnih enot**

Sredi 90-ih let so se v NLB pričeli pripravljati in izvajati projekti, ki naj bi povečevali zadovoljstvo komitentov. Pritisk nezadovoljnih komitentov je bil namreč tako velik, da je bilo potrebno čimprej ukrepati.

#### **III. 2. 1. Projekt »Nevihta«**

Leta 1995 se je pričel izvajati projekt »Nevihta«.<sup>36</sup>

Uprava banke je namreč zahtevala od strokovnih služb, da pripravijo ukrepe, ki bodo zmanjšali neobvladljive vrste strank, ki so nastajale v dnevih izplačil štipendij, plač, pokojnin, honorarjev... in s tem zmanjšali njihovo nezadovoljstvo.

S projektom so se najprej ugotovili glavni in dodatni povzročitelji vrst, definirani so bili ukrepi za odpravo vrst ter bili sprejeti sklepi o načinu in realizaciji ukrepov za izboljšanje stanja ter povečanega zadovoljstva naših strank.

Ugotovljeno je bilo, da so glavni povzročitelji vrst:

- neustrezni in nedodelani plačilni instrumenti, ki jih je banka ponujala in tržila svojim komitentom,
- neustrezna računalniška podpora,
- slaba zmogljivost inštaliranih samopostrežnih avtomatov (bankomatov),
- neustrezen poslovni čas,
- neustrezna organizacija dela v bančnih enotah,
- neustrezna bančna regulativa (zaradi nedomišljene kontrole nad finančnim ravnanjem strank, so bile stranke prisiljene obiskovati le določeno bančno enoto).

S projektom »Nevihta« so bili definirani tudi ukrepi za odpravo obstoječega slabega stanja. Izpostavljeni so bili naslednji:

- ukinitvev tistih plačilnih instrumentov, ki so neustrezni in preživeli (predvsem gre za hranilne knjižice),
- preusmeritev plačilnega prometa z bančnih okenc na brezgotovinski način plačevanja,
- aktivno trženje tistih storitev, ki omogočajo negotovinsko poslovanje oz. poslovanje preko bankomatov in drugih tržnih poti,
- ustrenejša organizacija dela v bančnih enotah,
- pospešeno izobraževanje in motiviranje delavcev bančnih enot za aktivno prodajo.

---

<sup>36</sup> Projekt »Nevihta« je bil predstavljen v elaboratu o odpravi vrst, z naslovom »Nevihta v poslovalnicah NLB d.d. Ljubljana, z oceno dohodkovnih učinkov in predlogi ukrepov, februarja 1995

V zadnjem delu tega projekta so bili natančno opredeljeni načini in ukrepi za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Izračunani so bili tudi stroški, ki nastajajo pri obstoječem načinu poslovanja. Tako je bilo izračunano, da stroški poslovanja pri izplačilu 1.000,00 Sit gotovine iz hranilne knjižice znašajo 172,8 Sit. Izračun teh stroškov je temeljil le na strošku dotacij (dobave) gotovine iz centralnega trezorja.

V omenjenem izračunu pa niso upoštevani niti stroški dela in opreme, kaj šele, da bi bili ocenjeni stroški, ki jih povzroča »nezadovoljstvo« naših komitentov.

V zaključku projekta je bilo poudarjeno, da so se strokovne službe pri pripravi predlogov in ukrepov za odpravo vrst usmerile predvsem na tiste točke, **ki omogočajo izboljšanje poslovanja, ne da bi za to morali spreminjati ali dopolnjevati obstoječo računalniško podporo in opremo.**

Ukrepi so bili skratka osredotočeni na:

- aktivno prodajo »pravih« produktov,
- takojšno in učinkovito izobraževanje bančnih delavcev za tovrstno prodajo,
- boljšo in ustrežnejšo organizacijo dela.

**Sam projekt je kazal na to, da zadovoljstvo strank v tistem obdobju ni bil primarni cilj banke.**

**Je pa dokazal, da so visoki stroški poslovanja (in zaradi tega tudi manjši dohodek) tako rekoč ekvivalent visoki stopnji nezadovoljstva strank z našimi produkti in storitvami.**

Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz vsebine tega projekta je po mojem mnenju tudi ta, da razlogi za povečevanje zadovoljstva strank ne obstajajo v nekem zunanem, imaginarnem prostoru (kot npr. slabe družbene razmere, ne dovolj razvita tehnologija, slaba finančna situacija ipd.), ampak da **ti razlogi obstajajo znotraj banke in so odvisni:**

- od naše vizije in strategije (ali nevizije in nestrategije),
- od udejanjenja te vizije in strategije,
- od našega vidika do poslovanja s strankami,
- od naših notranjih poslovnih procesov in
- od našega vidika do učenja in rasti (vseh zaposlenih v banki).

### III. 2.2. »Poslovna enota 2002«

Naslednji dokument, s katerim naj bi se določila strategija banke na poti do strank in njihovega večjega zadovoljstva je bil dokument »**Poslovna enota 2002**«. <sup>37</sup>

Nastal je sredi leta 1995, z njim pa se je opredelil razvoj poslovne mreže banke do leta 2002.

Dokument je temeljil na:

- makroekonomskih izhodiščih razvoja Slovenije do leta 2002,
- poslanstvu banke (tradicija, univerzalnost, motivacija, odličnost in zaupanje),
- ciljih in strategiji banke za obdobje 1995 – 1997,
- upoštevanju nove bančne zakonodaje, procesu bližajoče se privatizacije, spremenjenega plačilnega prometa in drugih zunanjih pravno-normativnih dejstev,
- upoštevanju razvoja novih tehnologij v svetu.

Osrednja ugotovitev tega projekta je bila, da bo poslovna mreža NLB (torej bančne enote – poslovalnice) še vedno ena najpomembnejših distribucijskih poti prodaje bančnih storitev.

Njena funkcija ter organizacija bo prilagojena potrebam komitentov in sicer tako, da se bodo:

- masovne in enostavnejše storitve odvijale v samopostrežnem delu bančnih enot,
- zahtevnejši posli pa bodo potekali v svetovalnih conah.

Vizija, ki je bila postavljena s tem projektom, se je glasila:

- »Leta 2002 bomo banka, ki bo nudila svoje storitve vsem segmentom svojih strank, a vsakemu na svoj način.
- Uspešnost prodaje storitev bo odvisna od kvalitete produktov in samih storitev in bo merjena skozi zadovoljstvo naših strank.
- Finančno se bo kvaliteta produktov in storitev odražala v uspešnosti našega poslovanja (kapital banke, bilančna vsota, dobiček banke).«

Z navedeno vizijo je bil narejen velik korak naprej v iskanju načinov in poti do zadovoljstva strank.

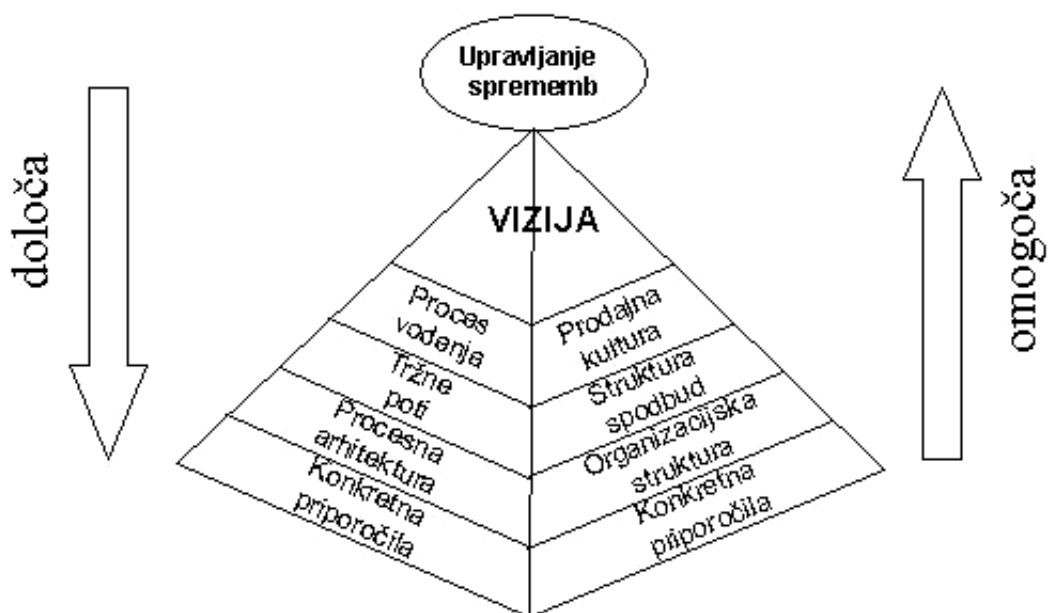
***Po mojem mnenju je s tem dokumentom banka naredila tudi dokončen odmik od dotedanje, izključno kvantitativno naravnane organizacije.***

Je prvi resnejši korak v smeri, ki je naravnana k stranki in njenemu zadovoljstvu z bančnimi storitvami.

---

<sup>37</sup> Projekt »Poslovna enota bodočnosti« je bil predstavljen v gradivu z naslovom »Poslovna enota 2002«, julija 1995

Spremembe, s katerimi naj bi se zasledovala omenjena vizija, naj bi bile vodene in upravljane v obliki piramide:



slika 7: Piramida »Upravljanja sprememb

S projektom »Poslovna enota 2002« so bili opredeljeni naslednji pogoji za doseganje zastavljenih ciljev:

- na področju trga, bančnih produktov in storitev
  - temeljita analiza trga,
  - razvoj novih storitev,
  - redesign obstoječih,
  - razvoj novih tržnih poti,
  - uvedba cross-selling-a,
- na področju organiziranosti bančnih enot
  - uvedba modulskega principa (samopostrežni modul, blagajniški modul, modul hitre cone, svetovalni modul),
  - vsa podporna dejavnost se centralizira in se izloči iz poslovnih enot,
- na področju tehnično-tehnološke opremljenosti
  - širitev funkcionalnosti samopostrežnega poslovanja,
  - implementacija projekta »Register komitentov«,
  - nova računalniška podpora prodaji storitev in cross-selling-a – CIF,

- nova računalniška podpora za ugotavljanje profitabilnosti storitev,
- nova infrastruktura za elektronsko izmenjavo podatkov,
- na področju kadrov
  - postavitve standardov izobraževanja za vse prodajne profile,
  - vpeljati sistem trenerjev,
  - izobraževanje v obliki delavnic,
  - oblikovanje takšnega sistema motivacije zaposlenih, ki vzpodbuja inovativnost in kreativnost.

Vsi navedeni pogoji oz. zastavljene naloge brez dvoma kažejo na to, da so se uprava banke in njene strokovne službe vse bolj zavedale pomena kakovosti bančnih storitev.

**V ospredju ni več zgolj finančni vidik kot edini in primarni vidik poslovanja, kakovost postaja tista vrednota, ki je za banko vse pomembnejša.**

**In ta kakovost se meri skozi zadovoljstvo strank.**

### III. 2.3. Projekt »SIGMA«

V letu 1998 je bil zastavljen **projekt SIGMA**.

V začetku je bil mišljen kot projekt zamenjave obstoječe informacijske podpore z integrirano informacijsko podporo. Kmalu pa je postalo jasno, da sama zamenjava »orodja« ne bo dovolj, da bi se mreža bančnih enot usmerila izrazito v prodajo, torej k stranki.

Od znanja zaposlenih, njihove prizadevnosti in motiviranosti je namreč odvisno, kako in na kak način se bo poslovna mreža, seveda s pomočjo nove tehnologije, usmerila v razvoj prodajne kulture in aktivnega trženja ter razvijanja takšnega stila vodenja, ki bo omogočal učinkovito delo s strankami.

Zato se je cilj in namen projekta SIGMA razširil, sam projekt pa se je razcepil na več podprojektov, katerih večina podpira preoblikovanje poslovne mreže.

Zgledovanje po uspešnih poslovnih mrežah v zahodnoevropskih bankah je pokazalo, da te **banke posebno pozornost namenjajo takšni prodajni kulturi**, ki

- zahteva odličnost v pristopu do stranke,
- razvija kakovosten partnerski odnos ter
- zagotavlja, da se tržijo prave storitve pravim strankam.

Prodaja v takih pogojih ni več trda, ampak **gre za pametno aktivno prodajo**, ki v največji meri zadovoljuje stranko.

Predpogoj za takšno prodajno kulturo je seveda:

- ustrezna segmentacija strank,
- določitev profitabilnosti storitev in
- določitev profitabilnosti komitentov.

Eden pomembnejših podprojektov SIGME, ki se je neposredno nanašal na stranko in njeno zadovoljstvo, je **podprojekt »Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži«**.<sup>38</sup>

Podprojekt še vedno poteka, kar je posledica širjenja poslovne mreže (priklučevanje manjših bank, vstop tujih lastnikov v NLB).

Namen in cilj tega podprojekta je podpreti transformacijo področja za trženje v poslovni mreži.

S pomočjo nove informacijske tehnologije, racionalizacijo knjigovodske spremljave in prenovo prodajnega procesa ter prenovo drugih poslovnih procesov naj bi se spremenil odnos do strank, izboljšala naj bi se kakovost storitev, ob hkratnem povečanju učinkovitosti poslovanja ter večjega zadovoljstva zaposlenih.

**To pa so že tisti vidiki, ki nakazujejo na oblikovanje nefinančnih kazalnikov pri merjenju uspešnosti poslovnih enot.**

V podprojektu sodelujejo strokovni delavci iz različnih organizacijskih delov banke, zunanji strokovnjaki ter tuji svetovalci. Delo poteka v obliki projektnih skupin, ki so zaokrožene celote, s točno določenim namenom in ciljem.

Cilji podprojekta so naslednji:

- **upravljanje sprememb** v obliki :
  - načrtovanja in koordiniranja prenove divizije za trženje v poslovni mreži,
  - spremljanja in nagrajevanja uspešnosti ter definiranje faktorjev motivacije zaposlenih,
  - optimiziranja števila izvajalcev na podlagi podrobne analize delovnega procesa;
- **reinženiring – razbremenitev bančnih enot (poslovalnic):**
  - centralizacija knjigovodske spremljave,
  - reinženiring tržnih poti (bančni avtomati, telefonska banka, internet) in reinženiring ponudbe v okviru obstoječe informacijske podpore,
  - reinženiring kartičnega poslovanja,
  - reinženiring procesov pri oskrbi z gotovino,
  - reinženiring ostalih poslovnih procesov;

---

<sup>38</sup> Podprojekt je bil predstavljen v Zaključnem poročilu za podprojekt »Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži, oktobra 1999

- **ново poslanstvo poslovne mreže** uvaja naslednje spremembe na področjih:
  - stila vodenja – coaching,
  - profesionalne prodajne kulture,
  - zadovoljstva strank.

Iz navedenih ciljev podprojekta »Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži« je razvidno, da banka svojo ciljno naravnost vse bolj usmerja:

- **na področje poslovanja s strankami,**
- **na področje poslovnih in organizacijskih procesov ter**
- **na področje najpomembnejšega dela kapitala banke, na zaposlene.**

Kot sem že omenila, je bil z omenjenimi projekti v banki narejen velik odmik od nekdanj primarnega zasledovanja zgolj kvantitativnih ciljev kot so širjenje poslovne mreže, povečevanje tržnega deleža za vsako ceno, povečevanje prodaje storitev ...

Hkrati pa vsi navedeni projekti predstavljajo dobro podlago oz. ogrodje za dva pomembnejša projekta banke, ki sta še vedno v fazi razvijanja in dograjevanja in sicer:

- **Celovito upravljanje odnosov s strankami in**
- **Privatno bančništvo NLB.**

***Oba projekta bosta potem, ko bosta v celoti vgrajena v poslovno politiko banke že lahko predstavljata praktičen primer funkcioniranja sistema uravnoveženih kazalnikov uspešnosti poslovanja posameznih bančnih enot .***

***Žal sta oba projekta zaenkrat orientirana le na najbolj donosne, profitabilne komitente banke, kar se mi zdi pomanjkljivost.***

#### III. 2.4. Celovito upravljanje odnosov s strankami v NLB

Dne 26. 10. 2001 je bila na strateški konferenci NLB v Portorožu predstavljena vizija strateškega razvoja NLB, ki je poleg:

- vizije zadržati in okrepiti vodilno pozicijo v Sloveniji ter
- utrditi svoj položaj v jugovzhodni in srednji Evropi

na prvo mesto postavila tudi:

- **usmeritev h komitentu.**

Na tej konferenci je bil prvič predstavljen projekt Celovito upravljanje odnosov s strankami v NLB (angl. Customer Relationship Management – v nadaljevanju CRM).



## Kaj je CRM?

**Je oblika trženja, ki temelji na dobrem poznavanju strank in prilagajanju ponudbe njihovim vrednotam, potrebam in navadam.**

Brez dvoma je osnovna orientacija vsake profitne organizacije, seveda tudi banke, usmerjena k povečevanju dobička. Kot že rečeno, lahko organizacije povečujejo profitabilnost na različne načine:

- s povečevanjem števila svojih strank,
- z izboljševanjem poslovnih odnosov, relacij s svojimi strankami,
- s podaljševanjem enega ali večih poslovnih odnosov s strankami.

Problem, ki pa se pojavlja ob tem je, da vsaka stranka, vsak kupec prinaša različen profit, donos ali celo izgubo, da ima vsaka stranka različne potrebe, različne navade, različna pričakovanja.

Gre torej za problem identificiranja stranke, ki povzroča največ pregrad in barier v celovitem odnosu neke organizacije do svojih strank.

Skratka, prvi korak, ki ga mora napraviti naša banka, da uresniči svojo strateško nalogo, to je usmeritev k stranki, je:

- **da identificira, prepozna svoje stranke**, da ugotovi in izmeri različen donos teh strank in
- **da identificira različne potrebe, zahteve in navade** predvsem tistih strank, ki prinašajo največji profit.



Vsa sodobna teorija na področju upravljanja odnosov s strankami postavlja tako na prvo mesto zahtevo po vzpostavitvi in ohranitvi takih odnosov med organizacijo, prodajalcem, ponudnikom in njegovo stranko, ki zagotavljajo trajen donos, profit, po možnosti obema stranema.

Problem za banko so tako imenovane »**neprofitne stranke**«, še posebej se tak odnos do določenega segmenta strank lahko hitro izkaže kot dvorezen nož (na primer na segmentu otrok, najstnikov, študentov, ki so na kratek ali nekoliko daljši rok neprofitabilni, na daljši pa nikakor ne).

*Osebnostno tudi menim, da spoštljiv in profesionalen odnos do strank, ki sicer niso in nikoli ne bodo profitabilne, so pa z odnosom in našimi uslugami izredno zadovoljne, generira ugled banke in s tem posredno tudi uspešnost in dobiček banke.*

**Ugotavljanje strankinih potreb, ki izhajajo iz njene individualnosti, specifičnosti ter ugotavljanje profitabilnosti te stranke pa je brez dvoma najbolj trd oreh za CRM, še zlasti v današnjem času masovne produkcije in masovnega trženja.**

*(V primerjavi z obdobjem pred industrijsko revolucijo, za katerega je bilo karakteristično individualno lastništvo ter individualna, najpogosteje kar osebna interakcija z vsako posamezno stranko, je na nekaterih segmentih tak trend v odnosu do stranke, kupca zaslediti tudi v današnjem času..*

*Najbolj ironično pri tem pa je to, da se je v obdobju pred industrijsko revolucijo - kar jo je tudi sprožilo - težilo k unificirani, masovni produkciji, k masovnemu marketingu, saj je le tako bil zagotovljen lastnikom profit, danes pa je situacija tudi na tej ravni ravno obratna: težišče produkcije in marketinga se vse bolj usmerja na posameznika, posamezne manjše skupine strank, kupcev, ki prinašajo največji profit v celotnem profitnem deležu).*

Kot rečeno, so danes banke, tako v svetu kot seveda tudi pri nas, orientirane še vedno predvsem na masovno produkcijo.

Še vedno je dan večji poudarek, večja pozornost bančnemu produktu kot stranki.

B. Joseph Pine (Evans, 1999: str. 18-20) je opredelil naslednje značilnosti sodobne tipične banke oz. finančne institucije:

- hitra dostavljivost, visoka kvaliteta produktov, ki zadovoljujejo večino strank,
- različni trgi in segmenti so tretirani kot en sam,
- neenotno povpraševanje, potrebe, zahteve,
- kratka razvojna in življenjska doba produkta,
- fleksibilna, prilagodljiva produkcija,
- nizki stroški, nizke cene,
- velike investicije v izobraževanje zaposlenih,
- hitra prilagodljivost, odzivnost na želje, zahteve strank.

Pine poudarja, da mora biti v pogojih masovnega trženja »primarni delničar vsake firme, vsake organizacije posamezna stranka in ne nek amorfen, neprepoznaven trg, torej posameznik, čigar potrebe in želje je potrebno prepoznati, razumeti in jih presegati ob vsaki možni priložnosti«.

Pine trdi, da vsaka firma lahko izbira med tremi temeljnimi strategijami, s katerimi si zagotavlja uspeh in dobiček in sicer:

- da proizvaja z najnižjimi možnimi stroški ter dosega najnižje cene,
- da je nenehno inovativna in korak pred drugimi, ali pa
- da prepozna, prevzame, se potopi v strankino »intimo«, ponotranji njene potrebe in želje in si tako zagotovi uspeh, kljub višjim cenam.

Skratka, identificiranje, poznavanje stranke, njenih želja, potreb, tudi bodočih, je eden od osnovnih pogojev za uspeh.

V predstavljenem projektu Celovito upravljanje odnosov s strankami v NLB so bile opredeljene naslednje razvojne faze CRM sistema trženja:

- ❖ **prepoznavanje in ovrednotenje strank in storitev,**
- ❖ **segmentacija in diferenciacija strank,**
- ❖ **vodenje poslovnega odnosa,**
- ❖ **prilagajanje ponudbe.**

### **Prepoznavanje in ovrednotenje strank in storitev**

V tej prvi fazi gre za identifikacijo strank, prepoznavanje njenih potreb, želja, vrednot ter za celovit pregled obstoječih storitev, ki jih ponuja ta trenutek banka.

Gre pa tudi za ugotavljanje profitabilnosti posamezne stranke, za njeno vrednotenje s strani banke ter za vrednotenje posameznih storitev, bančnih produktov.

V primeru NLB to pomeni, da je potrebno nujno:

- dopolniti in zagotoviti sprotno dopolnjevanje Registra komitentov z demografijo strank,
- zagotoviti sprotno dopolnjevanje Registra komitentov,
- vzpostaviti metodologijo merjenja vrednosti, profitabilnosti strank,
- prenoviti in dopolniti aplikacijo Katalog storitev,
- zagotoviti sprotno dopolnjevanje Kataloga storitev,
- vzpostaviti metodologijo izračuna vrednosti storitve.

### **Segmentacija in diferenciacija strank**

V pogojih masovne produkcije ter usmerjenosti v produkt (produktni model) je glavni cilj maksimiziranje prodaje produktov, ki so bolj ali manj standardizirani in v majhni meri vključujejo želje in pričakovanja kupcev (po Alanu Grantu gre za indirektno izmenjavo vrednot) (Evans, 1999: str. 21-22).

Pri organizacijah, ki so usmerjene v stranko, so definirani posamezni segmenti teh strank, kupcev, hkrati pa so definirane tudi njihove potrebe in želje, ki se od segmenta do segmenta razlikujejo.

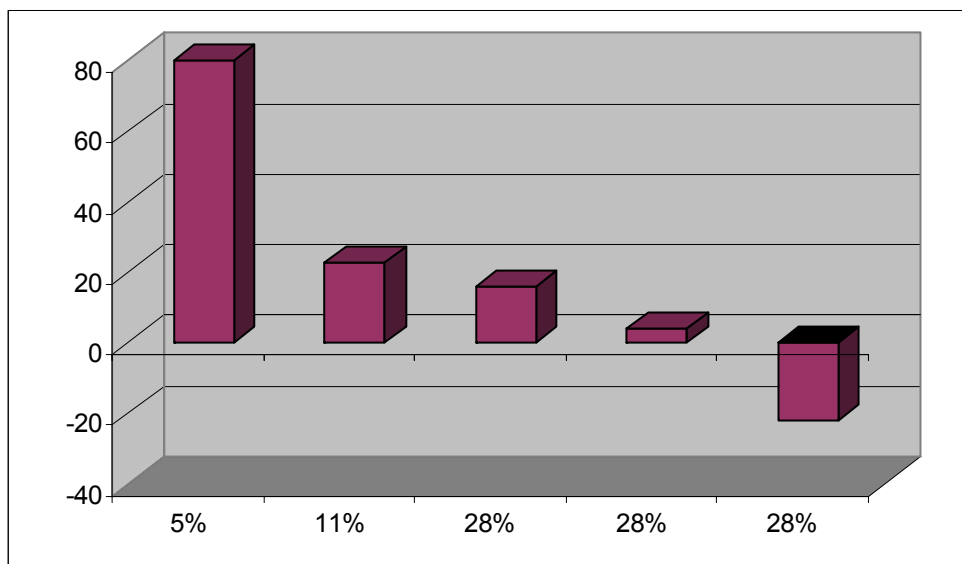
**Segmentacija in diferenciacija strank ter njim prilagojena ponudba ne pomeni, da moramo imeti za vsako stranko različen produkt, različno storitev, ampak pomeni, da imamo pridobljeno in shranjeno ustrezno vedenje in ustrezne informacije o vsaki stranki in ustrezno ponudbo, ki zagotavlja zadovoljevanje različnih potreb naših strank.**

Seveda je glavni cilj segmentacije in diferenciacije strank ugotoviti, kateri so tisti segmenti, ki so najbolj profitabilni, kateri manj in kateri prinašajo izgubo.

Evans pravi, da če želimo optimizirati profitabilnost naših strank, potem lahko izbiramo med tremi potmi:

- intenziviramo stike, odnose s strankami ( kar pomeni več profitabilnih strank ali več profitabilnih produktov, ki jih prodamo tem strankam),
- povečujemo strankino profitabilnost (s tem, da izboljšamo obstoječo izmenjavo vrednosti s strankami, se pravi izboljšanje produktov in storitev ter prodajnih poti),
- podaljšujemo poslovni odnos s strankami (stranke postanejo naše »stalne« stranke) (Evans, 1999: str. 26).

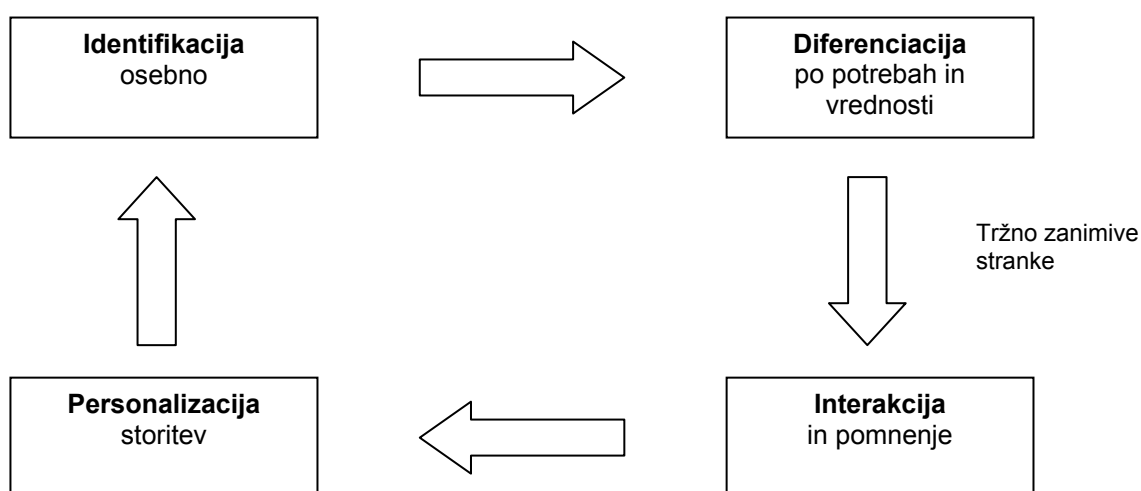
Kot zanimivost naj povemo, da so ameriške banke izračunale, da le 5% strank prinaša 80% dobička; 28 % strank prinaša izgubo, 67% strank pa je nekje vmes.



slika 8: Razmerje med bančnimi strankami in bančnim dobičkom

## Vodenje poslovnega odnosa

- najprej je potrebno določiti standarde prodaje in politike vodenja poslovnega odnosa ( pri tem pa je potrebna predhodna analiza lokalnega trga, načrtovanje portfelja strank in ponudbe, predprodajne aktivnosti, šele nato izvedba storitve),
- potrebno bo diferencirano vodenje poslovnih odnosov s strankami,
- potrebna bo aplikativna podpora za vodenje poslovnega odnosa



slika 9: Proces poslovnega odnosa

## Prilagajanje ponudbe

stranki naj bi potekalo čim bolj fleksibilno in v naslednjih modulih:

- cene (obresti in tarife),
- pogoji (pravni, finančni),
- lastnosti (ročnost, fleksibilnost).

Če povzamemo, je CRM trženje, ki temelji na:

- dobrem poznavanju strank,
- strategijah izboljšanja njihove donosnosti,
- prilagajanju ponudbe njihovim vrednotam, potrebam in navadam ter
- informacijski tehnologiji in standardiziranih procesih.

**Skratka: model Celovitega upravljanja odnosov s strankami se izrazito osredotoča na stranko in njene potrebe. Kot pa sem že omenila, je ta model naravnan predvsem na identifikacijo tistih strank, ki prinašajo največ dobička in so najbolj profitabilne.**

Še bolj izrazito se na segment najbolj profitabilnih komitentov osredotoča projekt Privatnega bančništva.

### III. 2.5. Privatno bančništvo NLB

Privatno bančništvo - gre za upravljanje z večjim finančnim premoženjem posameznikov - je v svetu že nekaj časa sestavni in nepogrešljivi del bančnega poslovanja z najbolj premožnimi strankami.

Po zadnjih raziskavah ravno najbogatejše stranke pogosto spreminjajo svoje potrebe po finančnih storitvah, zahtevajo vse večjo pestrost finančnih storitev, večjo kakovost in učinkovitost izvedbe in so segment bančnih strank, ki je tehnološko, produktno in cenovno najbolj osveščen in informiran.

Ta segment strank išče poleg osnovne, tradicionalne ponudbe upravljanja s finančnim premoženjem še vrsto dodatnih storitev, kot so specifična investicijska svetovanja, storitve s področja zavarovalništva, davčno svetovanje, upravljanje z umetninami, donatorstvom ipd.

V NLB imamo določene izkušnje in uspehe z osebno obravnavo VIP strank, z upravljanjem portfeljev na področju investicijskega bančništva, na področju poslovanja s finančnimi institucijami in podjetniškimi financami, vendar so zaenkrat vsa ta področja dokaj nepovezana in ne omogočajo celovite obravnave najbolj premožnih strank.

Cilj NLB je bil, da kot prva slovenska banka v letu 2003 ali najkasneje v letu 2004 zapolni to tržno nišo in si tako poveča tržni delež.

Po raziskavah, ki so bile opravljene v letu 2001 se predvideva, da je v Sloveniji okoli 5% aktivnega prebivalstva nadpovprečno premožnega, glede na premoženjske kriterije, ki smo jih določili s trženjsko strategijo za privatno bančništvo, pa zajema ciljna skupina najbolj bogatih približno 3000 strank.

Trženjski splet <sup>39</sup> za stranke v privatnem bančništvu NLB zajema:

- specializirano ponudbo s posebno blagovno znamko (platinasti osebni račun...),
- individualno odločanje o pogojih za sklepanje depozitov, kreditnih pogodb ter prilagajanje tarifne oz. cenovne politike,
- osnovno in dodatno finančno načrtovanje in svetovanje, ki zajema:
  - načrtovanje prihodkov in izdatkov,
  - varčevanje za doseganje dolgoročnih in kratkoročnih finančnih ciljev,
  - investicijsko svetovanje,
  - davčno svetovanje,
  - pravno svetovanje (predvsem s področja nepremičnin).

Ponudba storitev za najbolj premožne komitente bo v sklopu privatnega bančništva tako zajemala naslednje sklope:

- **upravljanje odnosa s komitentom**, ki zajema:
  - finančno načrtovanje in svetovanje,
  - opravljanje tekočih bančnih poslov preko platinastega računa,
  - osnovna bančna svetovanja,
  - koordiniranje vseh dodatnih zahtevnejših svetovanj,
  - koordiniranje vseh finančnih poslov v okviru Bančne skupine NLB,
  - obveščanje in posredovanje ustreznih poročil komitentu, v skladu z njegovimi zahtevami;
- **upravljanje finančnega premoženja komitenta**, ki zajema:
  - opravljanje storitev individualnega upravljanja premoženja v vrednostnih papirjih in investicijskih skladih,
  - opravljanje storitev investiranja v investicijske družbe, vzajemne sklade, pokojninske družbe in pokojninske sklade,
  - opravljanje borzno posredniških poslov in poslov trgovanja z domačimi in tujimi vrednostnimi papirji;
- **izvajanje redne bančne ponudbe** ter
- **zahtevnejša svetovanja** z naslednjih področij:
  - davčno svetovanje na področju domačega in mednarodnega načrtovanja in optimizacije plačevanja davčnih obveznosti,
  - pravno svetovanje s področja bančnega in finančnega prava, s področja prava gospodarskih družb, v zemljiško-knjižnih zadevah, svetovanje in pomoč pri iskanju pravnih pooblaščenecv in svetovalcev doma in v tujini ter opravljanje vseh pravnih poslov po odvetniški tarifi na podlagi posebnega pooblastilnega razmerja,

---

<sup>39</sup> povzeto po internem gradivu NLB »Privatno bančništvo«, ki ga je izdal Sektor za trženjsko upravljanje septembra 2002

- investicijsko svetovanje,
- nepremičninsko svetovanje, svetovanje in pomoč pri ureditvi lastniških razmerij ter ureditvijo dokumentacije ter posredovanje pri vrednotenju in pri prometu z nepremičninami,
- pokojninsko svetovanje in svetovanje s področja prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.

S trženjsko taktiko je tudi predvideno, da se za delo s tem segmentom izberejo najboljši in najprimernejši osebni premoženjski skrbniki ter tim (notranjih in zunanjih ) svetovalcev, ki bodo nudili tem strankam najboljše in najkompetentnejše informacije.

Premoženjskim skrbnikom bo omogočeno kontinuirano dodatno izobraževanje ter pridobitev licence, zagotovljena pa bo tudi druga osnovna in dodatna infrastruktura (računalniška, komunikacijska ), ki bo na najvišjem nivoju.

V prvih letih bodo zasledovani predvsem trženjski cilji in cilji kakovosti, znatnega povečanja neobrestnih prihodkov se v prvem obdobju ne pričakuje. V naslednjih letih pa se bo na podlagi rezultatov izdelala strategija donosnosti privatnega bančništva.

Prva faza uvajanja privatnega bančništva je tako rekoč že zaključena: v tej fazi se je potrdila strategija privatnega bančništva NLB; opravljen je bil izbor premoženjskih skrbnikov in določen tim zunanjih sodelavcev; določena je ciljna skupina in definirani načini pristopa do nje ter komunikacijski splet pred dokončno uvedbo privatnega bančništva.

V drugi fazi bo izdelana specifična ponudba storitev za ta segment in strategija spremljanja donosnosti. Določeni bodo tudi standardi kakovosti celovite obravnave najpremožnejših strank.

***Tudi s tem projektom banka na nek način uvaja oz. uveljavlja uporabo nefinančnih kazalnikov uspešnosti, ki naj bi kot neki vzvodi zagotavljali uspeh (predvsem finančni) šele v prihodnosti.***

*Kot pa sem že omenila, velja to le za stranke, za katere se ocenjuje, da so na kratek rok najbolj profitabilne.*



### III. 2.6. Vidik notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti znotraj NLB, izražen skozi organizacijsko klimo

Kot dodatno podkrepitev k pomembnosti in prepletenosti nefinančnih in finančnih kazalcev uspešnosti dodajam na koncu še dva vidika nefinančnih kazalcev, ki sta v modelu BSC enakopravno zastopana z ostalima dvema vidikoma, to je

- **vidik notranjih poslovnih procesov** in
- **vidik učenja in rasti znotraj NLB.**

Oba navedena vidika namreč neposredno vplivata tako na vidik poslovanja s strankami kot tudi na vidik finančne uspešnosti oz. neuspešnosti.

*Drugače povedano: ustrezno rešeni notranji poslovni procesi (tehnološki, kadrovski in organizacijski), ustrezna pozornost namenjena izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih, dobrodošla in podpirana inovativnost pri delu se odražajo v večjem zadovoljstvu vseh segmentov strank z bančnimi storitvami ter dolgoročno tudi v finančni uspešnosti vsakega posameznega organizacijskega dela banka.*

**Oba omenjena vidika se odražata predvsem skozi zadovoljstvo delavcev z delom ter organizacijsko klimo.**

To vzajemnost vidikov bom na kratko predstavila in poskušala dokazati s pomočjo kratke analize organizacijske klime, katere merjenje je potekalo pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2002, torej v obdobju, ko se je merilo tudi zadovoljstvo strank (naslednje merjenje organizacijske kulture je potekalo leta 2005 in končnega poročila še ni).

#### **Organizacijska klima**

ali organizacijska kultura predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni v nekem podjetju. Je sila, ki določa obnašanje posameznika in skupine v organizaciji. Lahko prežema celo organizacijo ali pa se nanaša na okolje znotraj nekega oddelka, sektorja, obrata. Je neoprijemljiva, hkrati pa ves čas prisotna in vpliva na vse, kar se pojavlja znotraj organizacije.

Organizacijska klima je dinamičen sistem in zato nanjo vpliva skoraj vse kar se pojavlja znotraj organizacije.

Na organizacijsko klimo vplivajo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovina podjetja in tradicija, tehnologija, vrste storitev, stranke, informacijski sistem, delovni postopki, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki se v podjetju poudarjajo.

Elementi klime tvorijo konsistenten sistem. Večina članov sprejme organizacijske predpostavke in vrednote, ki tvorijo klimo. Le-ta je lahko šibka ali močna, odvisno od tega, kakšen vpliv ima na obnašanje zaposlenih.

Značilnosti organizacijske klime so naslednje:

- da jo oblikujejo zaposleni,
- predstavlja močan vir motivacije,
- je skupek nekih norm, vrednot, postopkov,
- teži k samoizpolnitvi,
- daje smisel in skladnost pogledov,
- daje kontinuiteto in identiteto,
- predstavlja ravnovesje med nihanjem in stabilnostjo, med kontinuiteto in spremembami.

Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije je poleg NLB d.d. merilo v tem letu organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih po enotni metodologiji še **25 večjih slovenskih podjetjih**.

**Enotno oblikovan vprašalnik je bil namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.** Pri raziskovanju klime je referenčni okvir organizacija kot celota, pri zadovoljstvu pa se je merilo zadovoljstvo posameznika po različnih vidikih njegovega dela. Za merjenje je bil uporabljen pristop direktnega proučevanja zaznav zaposlenih.

V vsakem od 26 vključenih podjetji je vprašalnik izpolnilo okvirno 100 posameznikov (skupno oddanih nekaj manj kot 2600 anket). V NLB d.d. je od 148 naključno izbranih posameznikov sodelovalo 92 zaposlenih. Struktura (spol, starost, izobrazba, delovna doba v podjetju, hierarhični nivo) naključno izbranih v banki je bila po pregledu svetovalnega podjetja Biro Praxis podobna kot v ostalih slovenskih podjetjih.

Rezultati ankete kažejo, da so zaposleni v naši banki skoraj v vseh navedenih vidikih bolj zadovoljni od zaposlenih v ostalih vključenih podjetjih. Kar trinajst kategorij, od petnajstih, so zaposleni v NLB d.d. ocenili višje kot so povprečne vrednosti pri ostalih podjetjih (5 – najvišja ocena, 1 – najnižja ocena). V celoti pa ocene organizacijske klime v banki sledijo trendu, ki je značilen za Slovenijo.

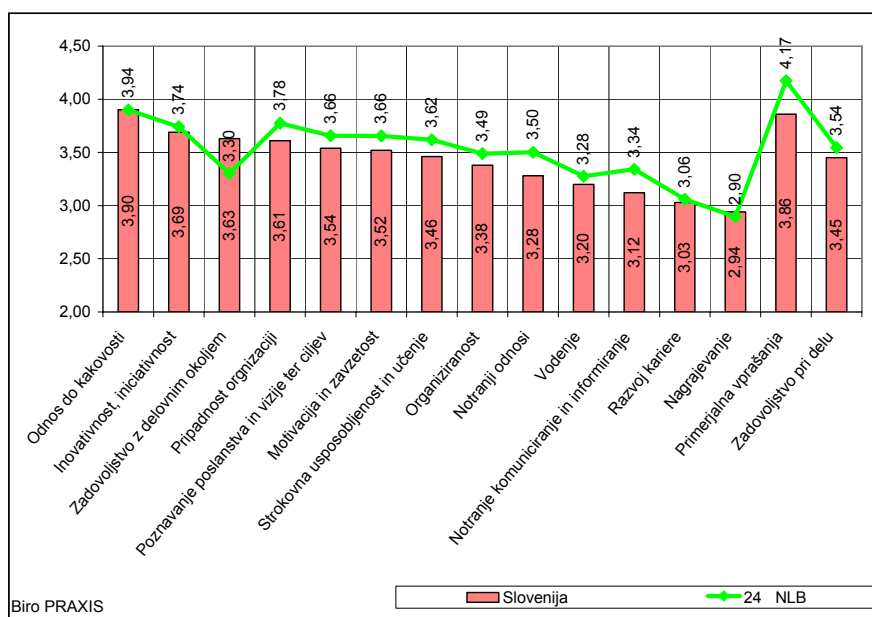
V banki so **naivišje ocenjene kategorije**:

- **odnos do kakovosti,**
- **inovativnost in iniciativnost,**
- **pripadnost banki,**
- **poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter**
- **motivacija in zavzetost zaposlenih.**

**Kategorije merjenja klime, ki so jih zaposleni ocenili najnižje so:**

- **nagrajevanje,**
- **razvoj kariere in**
- **vodenje.**

S skoraj identičnim pogledom zaposlenih na omenjene kategorije se srečujejo tudi v ostalih petindvajsetih podjetjih.



Slika 10: Rezultati merjenja klime v NLB, glede na povprečno vrednost ostalih podjetij

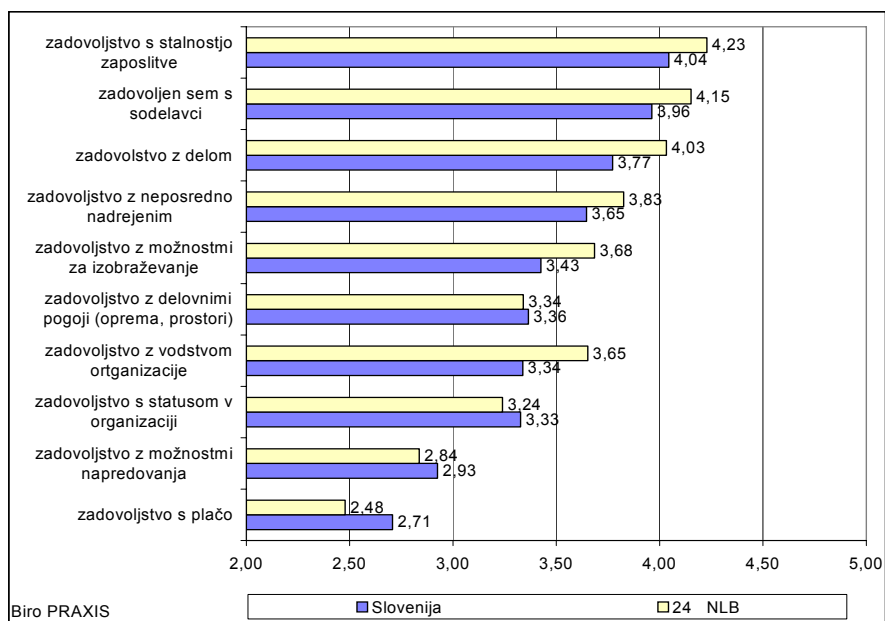
Omenjene zaključke pa podpirajo tudi podatki o **zadovoljstvu pri delu**, kjer je merjeno zadovoljstvo posameznika po različnih vidikih njegovega dela.

Glede:

- stalnosti zaposlitve,
- zadovoljstva s sodelavci, z delom,
- zadovoljstva z neposredno nadrejenimi,
- možnostmi za izobraževanje in
- zadovoljstva z vodstvom banke

so zaposleni v NLB d.d. bolj zadovoljni kot v povprečju delavci v ostalih podjetjih.

Za povprečjem ostalih petindvajsetih podjetij zaostajamo na področju zadovoljstva s plačo in možnostmi za napredovanje. Skoraj enako kot v ostalih podjetjih so zaposleni v NLB d.d. ocenili status v organizaciji in zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).



Slika 11: Zadovoljstvo pri delu v NLB d.d. glede na povprečno oceno ostalih podjetij

Uspeh slehernega sistema (bodisi makro ali mikro – človek, podjetje, družina, družba) lahko napovemo po enem samem dejavniku, tj. razmerju med zunanjim in notranjim trženjem (Adizes, 1996:196):

$$\text{Uspeh} = f \left\{ \frac{\text{zunanje trženje}}{\text{notranje trženje}} \right\}$$

kjer je zunanje trženje količina sredstev, ki jih podjetje vложи v prepoznavanje in zadovoljevanje potreb kupcev, notranje trženje pa je količina managerske energije, ki je potrebna, da se nekaj zgodi znotraj podjetja.

To izhodišče pomeni, da sta podjetje na eni strani in zaposleni na drugi dve različni entiteti, med katerima vodstvo išče optimalno razmerje z namenom, da bi v čim večji meri dosegel cilje podjetja in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (povzeto po Svetlik, 1998 a:77).

Iz meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v letih 2002 je razvidno, da so v NLB še vedno prevladujoči naslednji elementi: strategija, struktura, sistem.

Po McKinseyevim modelu **sedmih S-ov**, ki loči med hladnim trikotnikom (sem sodi strategija, struktura, sistem) in toplim kvadratom (kamor sodijo pojmi, kot vizija, zaposleni, stil, znanje) je torej banka še izrazito v »hladnem trikotniku«. To je do neke mere razumljivo, saj je banka s svojo vsebino poslovanja pričakovano konzervativna, hladna in nekoliko toga.

Vendar pa raziskovanja najboljših podjetij v svetu kažejo, da jih odlikuje jasna in na najnižje nivoje sporočena vizija, kreativnost vseh zaposlenih ter preko tega hiter in velik razvoj izdelkov, storitev ter močna usmerjenost v kupce oz. stranke ter prilagajanje njihovim potrebam in željam.<sup>40</sup>

Glede na to, da NLB v odnosu do zunanjega sveta deluje še vedno hladno in preračunljivo, rezultati na področju poslovanja s strankami ne morejo biti najboljši.

Ocenjujem, da je ravno to lahko strateška prednost NLB, saj lahko s čim hitrejšim premikom v »topli kvadrat« bistveno poseže tudi na področje odnosov s strankami ter si s tem pridobi korak prednosti pred drugimi slovenskimi bankami.

---

<sup>40</sup> Povzeto po Zaključnem poročilu Biro Praxis »Organizacijska klima v NLB za leto 1999

#### IV. ANALIZA RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA STRANK NLB

Kot smo že omenili se je podprojekt SIGME »Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži« v okviru reinženiringa poslovanja s strankami osredotočil na dve glavni področji:

- na oblikovanje drugačne prodajne kulture in
- na povečevanje zadovoljstva strank.

Izhodišče in učinek sprememb na področju prodajne kulture sta v omenjenem dokumentu naslednja:

**»spremenjena prodajna kultura  
mora zagotavljati  
večje zadovoljstvo strank  
in tudi zaposlenih,  
kar bo prispevalo k boljšim prodajnim rezultatom  
ter večji fleksibilnosti in mobilnosti zaposlenih«.**

Iz omenjene dikcije je razvidno, da sta zadovoljstvo strank ter večja poslovna kultura neločljivo povezana z zaposlenimi oz. s prodajnim kadrom. Zato je bil velik poudarek pri oblikovanju nove prodajne kulture dan tudi prestrukturiranju kadrov.

Pri oblikovanju strategije nove prodajne kulture je bil prevzet Kotlerjev model obrnjene piramide, pri kateri vrh (seveda zelo razširjen) predstavljajo zaposleni, ki so v interakciji z uporabniki oz. s strankami.

Zato je velika pozornost namenjena temu vrhu piramide, od katerega je odvisno udejanjanje **spremenjene poslovne kulture**.

Ali, kot pravi Brane Gruban ([www:dialogos.si/slo/podjetje](http://www.dialogos.si/slo/podjetje)) je potrebno izdelati tak strateški model poslovne odličnosti, ki temelji na načrtnem upravljanju delovne uspešnost posameznikov, še posebej vodij.

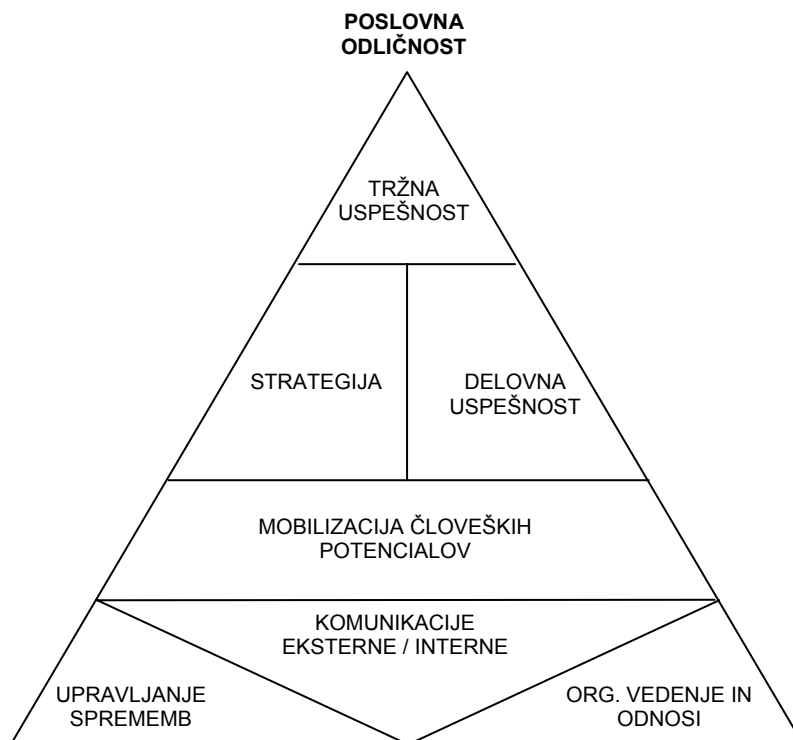
Vedenje in ravnanje vodij ter medsebojne komunikacije in odnosi prispevajo k zadovoljstvu, zavzetosti in zaupanju zaposlenih.

**Področje povečevanja zadovoljstva strank** pa je usmerjeno predvsem v iskanje načinov in mehanizmov za približevanje strankam in povečevanju njihovega zadovoljstva.

Seveda se banka, kot pridobitna finančna institucija ni mogla izogniti finančnemu vidiku, ki ga prinaša povečevanje zadovoljstva strank in je že v uvodu Poročila o izvedenih aktivnostih v okviru Skupine za zagotavljanje zadovoljstva<sup>41</sup> strank poudarila ekonomski pomen zadovoljstva strank, kot načina povečevanja profita banke.

---

<sup>41</sup> Poročilo Divizije za strateški in poslovni razvoj NLB »Raziskava zadovoljstva strank v poslovalnicah NLB in bank Bančne skupine NLB, 20.11.2000



slika 12: Piramida poslovne odličnosti

Temeljni cilj skupine, ki je delala na tem področju je bil oblikovati metodologije za izvedbo spremljanja, planiranja in implementacije izboljšav na področju zadovoljstva strank.

Skupina je oblikovala naslednje cilje:

- uvedba rednega in sistematskega spremljanja zadovoljstva strank,
- priprava podlag za delo z zaposlenimi, ki bodo pokrivala kritične elemente zadovoljstva in ohranjanja strank – s tem, da so podlage omejene na netehnološke elemente odnosa do strank,
- priprava programa usposabljanja vseh zaposlenih, ki bo v večji meri usmerjen na povečevanje zadovoljstva strank,
- priprava predlogov za takojšnje izboljšave kritičnih elementov zadovoljstva.

Na področju **spremljanja zadovoljstva strank** so bile izvedene naslednje aktivnosti in realizirani naslednji cilji:

- pregled rezultatov obstoječih raziskav, ki je pokazal na ključne in kritične elemente zadovoljstva strank in
- **redne tržne raziskave zadovoljstva strank.**

#### **IV. 1. Raziskave zadovoljstva strank v poslovalnicah NLB v letih 2002 in 2004 – opredelitev in definiranje neodvisnih variabel**

S pomočjo zunanje agencije za tržne raziskave Gral-Iteo je bil razvit in testiran merski inštrument (vprašalnik), ki pokriva vse temeljne vidike zadovoljstva bančnih strank poslovalnic, ki poslujejo za prebivalstvo (v letu 2001 je bila opravljena tudi prva raziskava zadovoljstva poslovnih subjektov, vendar nas ta del bančnih strank v tej nalogi ne zanima).

Poleg dimenzij, pomembnih za ugotavljanje splošnega zadovoljstva strank anketa vsebuje še naslednje sklope:

- splošno zadovoljstvo s posameznimi tržnimi potmi (plačilne kartice, telefonska banka, bančni avtomati, obrestne mere in cene bančnih storitev, sporočila za javnost, promocijski material, obvestila o storitvah, nove storitve),
- pogostost obiska konkretne poslovalnice,
- pogostost obiska običajne poslovalnice,
- pogostost uporabe posameznih tržnih poti NLB (plačilne kartice, Teledom, bančni avtomati in internetne strani NLB),
- uporabo bančnih storitev NLB v zadnjem letu,
- podatke o lojalnosti oz. ponovni izbiri poslovalnice,
- podatke o najbolj primernih urah za obiskovanje poslovalnic,
- socialno-demografske podatke (spol, starost, zaposlitveni status, izobrazba in dohodek).

Zgornjih kategorij v nalogi ne analiziram podrobneje, saj v kontekstu ugotavljanja korelacije med nefinančnimi in finančnimi kazalci nimajo vplivnejšega pomena.

##### **IV. 1.1. Metodologija za merjenje zadovoljstva strank**

Metodologija za merjenje zadovoljstva strank je prirejena metoda SERQUAL<sup>42</sup> in vsebuje tri faze:

- 1. ugotavljanje širine pojma zadovoljstva strank,**
- 2. izbor dimenzij zadovoljstva, ki so obiskovalcem bančnih poslovalnic najpomembnejše,**
- 3. merjenje zadovoljstva obiskovalcev.**

---

<sup>42</sup> Podjetje Gral-Iteo je v sodelovanju s strokovnimi službami NLB razvil posebno metodologijo za merjenje zadovoljstva strank, ki je prirejena po tej metodi, ki jo je razvil Parasuraman



1.

V prvi fazi raziskave je bilo z globinskimi intervjuji in skupinskimi diskusijami **izmerjena širina koncepta zadovoljstva v bančništvu**. Rezultat te faze je seznam trditev oz. elementov v zvezi z zadovoljstvom strank v bančništvu.

Pri diskusiji in intervjujih so sodelovali najpomembnejši segmenti bančnih strank in sicer:

- mladi oz. osebe z dijaškim in študentskim statusom,
- upokojenci,
- zaposleni oz. osebe z rednimi mesečnimi prihodki,
- VIP stranke oz. osebe, ki imajo zagotovljeno osebno bančništvo

Pogoj za sodelovanje v skupinski diskusiji so bili naslednji:

- da sodelujoči posluje z banko,
- da v zadnjih 6 mesecih ni sodeloval v skupinski diskusiji,
- da sodelujoči ali njegov družinski član ne dela na področju tržnih raziskav, bančnih storitev, medijev, oglaševanja in tržnega komuniciranja,
- da so tisti, ki imajo status dijaka ali študenta stari najmanj 16 in največ 25 let,
- da je starost zaposlenih med 30 in 45 let in je njihov osebni dohodek nižji od 200.000,00 Sit.

V poglobljenem intervjuju pa so sodelovale VIP stranke, ki:

- poslujejo z banko in imajo zagotovljeno osebno bančništvo,
- imajo dohodek nad 200.000,00 Sit.

Odgovori sodelujočih so bili analizirani in pomembne značilnosti storitev, ki so jih navajali sodelujoči predstavljajo elemente, na katerih naj se meri zadovoljstvo z bančnimi storitvami.

Omenjene trditve so bile grupirane v naslednje kategorije:

**A. izgled banke** (sem sodijo elementi, kot so urejenost okolice banke, možnost parkiranja v bližini banke, urejenost prostora, svetloba, velikost, klimatske razmer, dostop za invalide, ipd.)

**B. uslužbenci** (pozdrav bančnega uslužbenca, diskretnost, osebni odnos, prijaznost, pripravljenost pomagati, svetovanje, organiziranost bančnih uslužbencev ipd.)

**C. poslovanje in izvedba storitev** (delovanje računalniške podpore, točnost, tajnost, preglednost bančnih izpiskov, čakalne vrste, hitrost in kvaliteta izvedbe storitev, enostavnost postopkov, dostopnost informacij ipd.)

**D. posamezne storitve** (možnost opravljanja storitev preko interneta, razširjena mreža bankomatov, raznolikost storitev, transparentnost in univerzalnost poslovnih enot (ipd.))

**E. banka na splošno** (razširjenost mreže poslovnih enot, poslovni čas, oglaševanje, ugled banke, prilagajanje banke potrebam strank, ščitenje njihovih interesov, ipd.)

**F. cena storitev** (obresti za varčevanje, obresti za kredite, provizije, menjalni tečajji, enotnost cenika, ipd.).

## 2.

V drugi fazi je bilo na podlagi 300 anket med uporabniki bančnih storitev ugotovljeno, kateri elementi zadovoljstva, ugotovljeni v prvi fazi, so najbolj pomembni in jih je potrebno v tretji fazi vključiti v anketni vprašalnik.

Rezultat faktorjske analize je bil seznam 19 najpomembnejših trditev oz. elementov, s katerimi se je ocenjevalo

**osem dimenzij zadovoljstva,**  
**ki v naši korelacijski analizi predstavljajo neodvisno variabla** in sicer

- **osebni pristop**, z naslednjimi elementi oz. trditvami:
  1. bančni uslužbenec se posveti stranki,
  2. prijaznost bančnega uslužbenca,
  3. pozdrav bančnega uslužbenca stranki pred okencem;
- **uravnavanje vrst**, z naslednjima elementoma oz. trditvama:
  4. kratke čakalne vrste pred okenci,
  5. ustrezno število delujočih okenc, ko so vrste;
- **urejenost poslovalnice**, z naslednjima elementoma oz. trditvama:
  6. urejenost prostora,
  7. klimatske razmere v prostoru;
- **strokovnost in zanesljivost**, z naslednjimi elementi oz. trditvami:
  8. izpolnitev obljub v dogovorjenih rokih,
  9. strokovna izvedba storitev,
  10. zagotovljeno strokovno svetovanje,
  11. hitrost izvedbe storitve;
- **pomoč stranki**, z naslednjima elementoma oz. trditvama:
  12. pripravljenost bančnih uslužbencev pomagati stranki,
  13. napotitev na pravo osebo, če bančni uslužbenec ne ve odgovora;
- **dostopnost poslovalnice**, z naslednjima elementoma oz. trditvama:
  14. možnost parkiranja v bližini,
  15. delovni čas poslovne enote;
- **poslovnost**, z naslednjima elementoma oz. trditvama:
  16. diskretnost bančnega uslužbenca,
  17. poslovni pristop bančnega uslužbenca;

- **n a t a n č n o s t**, z naslednjima elementoma oz. trditvama:

18. poslovanje z računi strank brez napak,
19. točnost informacij, ki jih povedo bančni uslužbenci.

Anketirani obiskovalci so za vsako od trditev, ki naj bi veljala za neko poslovno enoto, ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo »zelo nezadovoljen, 5 pa »zelo zadovoljen«.

Poleg zadovoljstva so anketirani obiskovalci ocenjevali tudi v kolikšni meri je vsaka od omenjenih trditev zanje pomembna. Tudi **pomembnost trditve** so anketiranci ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo »zelo nepomembna«, 5 pa »zelo pomembna« trditev (za idealno poslovno enoto).

### 3.

**V tretji fazi je bila** na podlagi vprašalnika, pridobljenega iz prejšnjih dveh faz, **narejena anketa**, na podlagi katere je bilo opravljenih v letu 2002 in v letu 2004 nekaj nad 3300 anket med obiskovalci poslovalnic NLB po vsej Sloveniji.

Ker bi bila maksimalna pokritost populacije dosežena v primeru anketiranja v vsaki poslovalnici celo leto, vsak mesec, vsak dan, od trenutka, ko se odpre pa do trenutka, ko se zapre, kar zaradi praktičnih razlogov ni bilo mogoče, je bilo potrebno uvesti nekaj pravil.

Prvo pravilo je bilo, da se je potrebno osredotočiti na obiskovalce, ki vsaj enkrat mesečno obiskujejo konkretno poslovalnico NLB.

S tem so bili tudi izločeni vsi obiskovalci, ki niso dovolj dobro poznali poslovne enote, ki se je ocenjevala.

Samo anketiranje je potekalo pred poslovnimi enotami NLB. Anketirani so bili obiskovalci starejši od 15 let, ki so izstopali iz enote, v trenutku, ko so imeli še zelo sveže vtise o obiskani poslovalnici.

V povprečju se je v vsaki poslovni enoti anketiralo 4 do 5 dni. Da je bila dosežena primerna razpršenost anketiranja skozi cel mesec, so bili upoštevani podatki o dnevih v mesecu, ko so običajno gneče in o dnevih, ko običajno ni gneče ( gre za pomembnejše izplačilne dneve plač, pokojnin, socialnih dodatkov, štipendij, dnevi pred prazniki ipd.).

#### **Cilj raziskave zadovoljstva strank je:**

- ugotoviti, v kolikšni meri NLB zadovoljuje potrebe svojih strank tako na nivoju banke kot celote, kot na nivoju posameznih podružnic in poslovalnic in sicer v poslovni funkciji trženja bančnih in drugih finančnih storitev ter izvajanja storitev komercialnega bančništva ter trženja storitev in produktov investicijskega bančništva za fizične osebe,

- ugotoviti, kje so priložnosti za izboljšave oziroma za večje zadovoljevanje potreb strank v poslovalnicah NLB za fizične osebe.

***Rezultati raziskave zadovoljstva strank so po mojem mnenju za vsako poslovalnico (to je poslovno enoto banke, ki posluje s fizičnimi osebami) eden pomembnejših, a kot bomo videli kasneje, ne edini nefinančni indikator lastne uspešnosti.***

**Indeksi zadovoljstva strank (skupni indeks in vseh 8 dimenzij zadovoljstva), pridobljeni z raziskavama zadovoljstva v letu 2002 in 2004 nam bodo služili kot nefinančni kazalci uspešnosti v raziskavi soodvisnosti finančnih in nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovalnic NLB.**

## V. FINANČNI KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVNIH ENOT NLB

V **izkazu poslovnega izida** se finančna uspešnost poslovne enote meri po naslednjih postavkah, ki bodo v našem primeru predstavljali odvisne variable:

**neto obrestni prihodki**  
**neto neobrestni prihodki**  
**neto izvirni poslovni stroški**  
**neto dobiček**

Poslovni izid se ugotavlja mesečno za vsako poslovno enoto (poslovalnico) posebej. Za potrebe preverjanja hipoteze o pozitivni korelaciji med nefinančnimi in finančnimi kazalci sem v nalogi uporabila kumulativni podatek o uspehu za celo leto.

Finančni podatki, s katerimi operiram se torej nanašajo na letni izkaz poslovnega izida 119 poslovnih enot – poslovalnic NLB d.d., ki poslujejo s prebivalstvom po vsej Sloveniji. Ker pa so poslovalnice različno velike, z različnim številom zaposlenih, se finančni podatki, ki jih prikazujem v korelacijski analizi nanašajo po navedenih postavkah na zaposlenega v posamezni poslovalnici.

### V. 1. Opredelitev postavk izkaza poslovnega izida – definicija in opredelitev odvisnih variabel

- **Neto obrestni prihodki**

predstavljajo obrestno maržo, to je razliko med obrestnimi prihodki na aktivni (kreditni) strani in obrestnimi odhodki na pasivni (depozitni) strani.

- **Neto neobrestni prihodki**

predstavljajo razliko med celotnimi neobrestnimi prihodki in celotnimi neobrestnimi odhodki.

Med neobrestne prihodke prištevamo:

Neto opravnine:

prejete opravnine

- posojilni posli
- dana jamstva
- plačilni promet s tujino
- plačilni promet v državi
- administrativne storitve
  - osnovni računi, storitve
  - prihodki od imetnikov kartic

posredniški posli

- opravnine za plačilne kartice
- posredniški posli
- zavarovalništvo
- investicijsko bančništvo
- skladi

Med neobrestne odhodke pa prištevamo:

dane opravnine

- dane opravnine za plač. promet s tujino
- dane opravnine za plač. promet v državi
- dane opravnine od kart. in BA poslovanja
- dane opravnine od kart. in BA posl.-posred.
- ostale dane opravnine

odhodki od valutnega poslovanja

drugi odhodki

- ostali odhodki
- izredni odhodki.

- **Neto izvirni poslovni stroški**

zajemajo:

stroške dela

- bruto plače in nadomestila
- nadomestila za prehrano
- nadomestila za prevoz na delo
- druga nadomestila
- prispevki in davek na plače

stroške osnovnih sredstev

- čiščenje poslovnih prostorov
- stroški vzdrževanja
- vzdrževanje objektov in opreme
- vzdrževanje IT opreme
- drugo vzdrževanje
- invest. vzdr. opreme in objektov
- električna energija
- ogrevanje
- drugi materialni izdatki
- amortizacija in revalorizirana amortizacija
- najemnine poslovnih prostorov
- komunalne storitve
- mestno zemljišče

stroške komunikacij

- PTT stroški
- stroški Swift

stroške marketinga

- reklama in propaganda
- reprezentančni izdatki

#### stroške potovanj

- dnevnice
- dnevnice za izobraževanje
- druge dnevnice
- nočnine
- nočnine za izobraževanje
- druge nočnine
- potni stroški
- potni str. za izobraževanje
- drugi potni str.
- kilometrine
- kilometrine za izobraževanje
- druge kilometrine

#### materialne stroške

- pisarniški material
- časopisi, strokovna literatura
- časopisi, strok. lit. - domača
- časopisi, strok. lit. - tuja
- stroški zavarovanja
- sodne in administrativne takse
- članarine

#### stroške storitev

- intelektualne storitve
- avtorski in drugi honorarji
- izobraževanje v domovini
- ostale najemnine in zakupnine
- servisne storitve
- druge storitve
- varovanje premoženja
- transportne storitve
- zdravstvene storitve
- druge storitve

#### davke in druge prispevke

- davki in drugi prispevki.

- **Neto dobiček**

posamezne poslovne enote oz. poslovalnice je rezultat čistih obrestnih prihodkov, čistih neobrestnih prihodkov in stroškov poslovanja. V analizi je prikazan dobiček po davkih oz. prenosih.

## VI. SODVISNOST NEFINANČNIH IN FINANČNIH KAZALCEV USPEŠNOSTI POSLOVALNIC NLB

V tem poglavju bomo na podlagi indikatorjev nefinančne uspešnosti poslovalnice, izmerjenih z Raziskavo zadovoljstva strank ter indikatorjev finančne uspešnosti poslovalnic, pridobljenih iz izkaza poslovnega uspeha skušali ugotoviti ali visoko zadovoljstvo strank z določeno poslovalnico vpliva na višji finančni dobiček poslovalnice.

### VI.1. Opredelitev hipoteze in metodološka izhodišča raziskave

V uvodu naloge sem navedla izhodiščne hipoteze, ki naj bi potrdile poslovno filozofijo Balanced Scorecard, da

- z uravnoteženim sistemom finančnih in nefinančnih kazalnikov lahko določamo in opisujemo vizijo prihodnosti celotne organizacije;
- s tem sistemom se oblikuje holastičen model strategije razvoja;
- uravnotežen sistem kazalnikov se osredotoča na spremembe;
- z oblikovanimi in definiranimi nefinančnimi kazalniki je vsaka organizacija veliko bolj fleksibilna, prožna, hitreje in uspešneje se prilagaja spremembam ter danim razmeram.

Opredeljene **HIPOTEZE** so naslednje:

- **kvaliteta bančne storitve je dolgoročneje bolj relevanten indikator uspešnosti kot trenutna profitabilnost določene storitve**

Kot smo že ugotovili, je storitev, tudi bančna, splet in rezultat medsebojnega vplivanja fizičnih dejavnikov (okolja, sredstev, tehnološke podpore ipd.), personalnih dejavnikov (to je izvajalca storitev in uporabnika storitev) ter vsebine in značilnosti storitve.

Če so vsi ti dejavniki pozitivni in se medsebojno dopolnjujejo, bosta zadovoljstvo in zvestoba, pripadnost stranke večja, kar pomeni, da se bo stranka vračala v poslovno enoto banke in bila dolgoročno boljši in večji porabnik bančnih storitev, kot stranka, ki je npr. vključena v sistem CRM ali v privatno bančništvo pa ni zadovoljna z enim od zgoraj navedenih parametrov bančne storitve.

Za banko sta obe obliki obravnave strank (CRM in privatno bančništvo izrazito profitabilni) in težave, ki jih je imela banka ob uvedbi nove tehnološke podpore leta 2003 so se najbolj boleče odrazile ravno na tem segmentu strank (prišlo je do nezaupanja, nezadovoljstva in v končni fazi do zamenjave banke – najverjetneje je NLB tako stranko izgubila za vedno);

- **kvaliteta bančne storitve se meri z zadovoljstvom uporabnika storitve in ne z njegovo trenutno profitabilnostjo**

Zadovoljstvo stranke s storitvijo je za ponudnika storitve informacija o tem ali je bil pri definiranju vsebine, lastnosti in cene storitve uspešen ali ne.



Visoka stopnja zadovoljstva stranke z bančno storitvijo (bančnimi storitvami) je tudi pogoj za zvestobo stranke.

Vse storitve za mladino (osebni računi, varčevanja, sodobne tržne poti, ugodni krediti ipd.) so v bankah, in seveda tudi v NLB, brezplačne ali cenejše, kot za druge segmente strank. Storitve za ta segment strank so torej s finančnega vidika neprofitabilne.

Če pa so te storitve kvalitetne in prilagojene temu zelo zahtevnemu segmentu bančnih strank, pomeni da smo si pridobili stranke, ki bodo zveste na daljši rok, ko bo spremenjen tudi njihov družbeni in socialni status;

➤ **zadovoljstvo uporabnika storitve odraža lastnost storitve, produkta, nakupno izkušnjo ter blagovno znamko in imidž**

Pomembna komponenta splošnih kazalnikov pri poslovanju s strankami je, kot smo že ugotovili, zadovoljstvo strank s storitvami. Imidž, ugled, blagovna znamka so tisti neoprijemljivi dejavniki, ki stranko privedejo do tega, da se odloči za nek proizvod oz. storitev ali pa ne.

Prava izbira omenjenih dejavnikov neke storitve in prava izbira segmenta strank, ki jim je ta storitev namenjena je ključ do zadovoljne stranke.

Brezplačen dostop do elektronske banke NLB (NLB KLIK) za študente ali kartica osebnega Prvega računa za najstnike je za ta dva segmenta strank, ki sta z omenjenima storitvama zelo zadovoljna enako pomemben kot npr. svetovanje pri nakupu umetniških del strankam, ki so vključeni v privatno bančništvo.

\*\*\*

**Kot je razvidno iz nadaljevanja smo, s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije (r) ugotovili, da korelacije med finančnimi in nefinančnimi kazalniki ni ali je zelo šibka.**

**Tak izid smo tudi pričakovali, saj bi bil izid:**

**visoka stopnja zadovoljstva = visok dobiček  
in  
majhna stopnja zadovoljstva = majhen dobiček**

**nerealen, glede na zapletenost in kompleksnost, ki jo predstavlja vsaka posamezna bančna enota-poslovalnica, vsaka posamezna storitev in celoten človeški potencial, ki je udeležen v tem razmerju.**

**Ker na finančno uspešnost poslovne enote izrazito vplivajo tudi drugi nefinančni dejavniki, kot so: lokacija (v mestu ali na periferiji), manjša ali večja lokalna skupnost, v kateri je posamezna poslovalnica umeščena, starost in velikost poslovalnice, struktura strank (prevladujoči segment strank), univerzalnost ali specializiranost bančnega poslovanja, enoznačnosti: visoka stopnja zadovoljstva = visok dobiček in obratno: nizka stopnja zadovoljstva = majhen dobiček, ne moremo pričakovati.**

**S pomočjo odstopajočih primerov smo tudi ugotovili, da se visoko zadovoljstvo stranke s poslovalnico nujno ne odraža v visokem dobičku poslovalnice, ampak je celo obratno.**

**To seveda ne pomeni, da je zgoraj navedene hipoteze potrebno ovreči ali da ne držijo.** Kot bo razvidno iz analize odstopajočih primerov, korelacija med finančnimi in nefinančnimi kazalniki obstaja, kar potrjuje pravilnost naše hipoteze.

Vloga hipoteze je namreč v tem, da formulira specifičen odnos med določenimi pojavi tako, da ga je mogoče na znanstven način preveriti, v smislu njegove nedvoumne potrditve ali zavrnitve. Testiranje hipoteze običajno uporabimo, kadar želimo narediti izbiro ali odločitev med določenimi poteki akcij ali med alternativnimi odločitvami (Marolt, 1994:458).

Opredeljene hipoteze izhajajo iz teoretičnega modela Balanced Scorecard, ki uvaja v koncept merjenja poslovne uspešnosti kazalnike, ki se ne izražajo zgolj skozi računovodske izkaze, ampak tudi, ali pa predvsem, skozi nefinančne kazalnike.

A le z uravnoveženim sistemom finančnih in nefinančnih kazalnikov lahko ugotavljamo uspešnost ali neuspešnost neke organizacije ali njenega dela.

**Ker hipoteze, ki smo jih postavili niso bile potrjene, pomeni da v raziskavi zadovoljstva strank ni upoštevan tudi tisti del nefinančnih kazalnikov, ki pomembno in odločujoče vpliva na finančno uspešnost/neuspešnost poslovalnice.**

Sama raziskava zadovoljstva strank je tako po svoje »prazna«, saj zaradi neupoštevanja dela nefinančnih kazalnikov ( umeščenost poslovalnic v različne lokalne skupnosti, starost in velikost poslovalnice, prevladujoči segment strank, univerzalnost – specializiranost) ne daje prave slike o večji ali manjši uspešnosti posamezne poslovalnice.

S pomočjo odstopajočih primerov bomo v nadaljevanju to pomanjkljivost skušali odpraviti.

Glede na popis celotne populacije (zajetih je blizu 80% poslovalnic) nismo računali statistične značilnosti, ker se nam je v tem primeru zdelo brezpredmetno.

V našem primeru bomo s pomočjo odstopajočih primerov (O) analizirali razloge za neobstojanje odvisnosti med finančnimi in nefinančnimi kazalniki ter navedli vzroke in okoliščine za takšno neobstojanje. Še posebej nam bo pri tem v pomoč vseh osem dimenzij skupnega indeksa zadovoljstva (osebni pristop, uravnavanje vrst, urejenost poslovalnice, strokovnost in zanesljivost, pomoč stranki, dostopnost poslovalnice, poslovnost in natančnost), ki jih bomo podrobno analizirali ob posameznem primeru.

**Odstopajoči primeri (O)** nam predstavljajo vse tiste poslovalnice, ki dosegajo:

- zadovoljstvo strank nad ind. 90 in visok finančni kazalnik – **uspešna** poslovalnica
- zadovoljstvo strank pod ind. 90 in visok finančni kazalnik – **»močna«** poslovalnica
- zadovoljstvo strank nad ind. 90 in nizek finančni kazalnik – **»šibka«** poslovalnica
- zadovoljstvo strank pod ind. 90 in nizek finančni kazalnik. – **neuspešna** poslovalnica.

V predstavljenih grafih smo odstopajoče primere izločili, prav tako smo jih izločili v prikazanem korelacijskem koeficientu, saj bi bil sicer korelacijski koeficient zavajajoč.

**Namen naloge je namreč, da na primeru celotne populacije ugotavljamo korelacijo med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, odstopajoči primeri pa nam služijo za interpretacijo dobljenega stanja.**

Glede na opredelitev namena in ciljev raziskave, bomo v nalogi s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta ( $r$ ) ugotavljali ali in v kakšni meri obstaja korelacija med določenim finančnim in nefinančnim kazalcem in sicer bomo testirali naslednje korelacije:

- skupni indeks zadovoljstva in neto obrestni prihodki;
- skupni indeks zadovoljstva in neto neobrestni prihodki;
- skupni indeks zadovoljstva in neto izvirni poslovni stroški;
- skupni indeks zadovoljstva in neto dobiček;
- posamezne dimenzije skupnega zadovoljstva in neto obrestni prihodki;
- posamezne dimenzije skupnega zadovoljstva in neto neobrestni prihodki;
- posamezne dimenzije skupnega zadovoljstva in neto izvirni poslovni stroški;
- posamezne dimenzije skupnega zadovoljstva in neto dobiček.

Pri interpretaciji rezultatov Pearsonovega koeficienta bomo, kot orientacijo za presojanje odvisnosti med spremenljivkama za vmesne vrednosti koeficienta korelacije, uporabljali naslednjo tabelo:

VREDNOST KOEFIICIENTA KORELACIJE	NIVO ODVISNOSTI
-0,3 do +0,3	<i>ni nikakršne odvisnosti</i>
-0,3 do -1	<i>negativna odvisnost</i>
+0,3 do +1	<i>pozitivna odvisnost</i>

slika 13: Tabela interpretacije koeficienta korelacije

Hkrati pa bomo s pomočjo odstopajočih primerov (O) analizirali soodvisnost nefinančnih in finančnih kazalcev.

Zaradi varovanja podatkov so poslovalnice na slikah označene kot točke, v komentarjih pa se seveda opiram na dejansko stanje.

Če povzamem:

**vpliv nefinančnih kazalnikov**, pridobljenih iz Raziskave zadovoljstva strank **na finančne kazalnike**, pridobljene iz izidov poslovnega uspeha **bomo raziskovali na primeru 119 poslovnih enot oz. poslovalnic NLB, ki poslujejo s prebivalstvom** (zajete torej niso tiste poslovne enote oz. poslovalnice, ki poslujejo s pravnimi osebami: podjetij, d.o.o., samostojnimi podjetniki, društvi itd.)

Vseh 119 poslovalnic predstavlja skoraj 80% vseh poslovalnic NLB, ki so poslovale v letih 2002 in 2004. To sta leti, v katerih bom dimenzije zadovoljstva strank (pridobljene z Raziskavo strank v letu 2002 in 2004) korelirali s postavkami izida poslovnega uspeha za leto 2002 in 2004.

Zakaj je zajetih približno 80% poslovalnic in ne vse?

Kot vemo, je organizacijska struktura vsakega poslovnega subjekta nenehno v spreminjanju in prilagajanju notranjim in zunanjim razmeram. Tako so tudi na področju poslovanja s prebivalstvom v NLB nekatere poslovalnice v teh dveh letih odmirale, nekatere pa so nastajale na novo.

**V raziskovalni analizi soodvisnosti finančnih in nefinančnih kazalnikov zato upoštevam le tiste poslovalnice, ki so delovale celo leto 2002 in celo leto 2004.**

Za lažje razumevanje vloge poslovnih enot oz. poslovalnic, ki poslujejo s prebivalstvom in ki jih obravnavam pa navajam bistvene naloge teh enot :

- zastopanje banke po določbah Pravilnika o pooblastilih in podpisovanju v Novi Ljubljanski banki d.d., Ljubljana in v obsegu izdanih pooblastil za zastopanje delavcem, razporejenih v poslovalnico,
- trženje bančnih in drugih finančnih storitev komercialnega bančništva:
- depozitnih poslov,
- naložbenih poslov,
- poslov plačilnega prometa,
- nevtralnih poslov
- posredovanje pri izvedbi trženja storitev investicijskega bančništva, leasinga, factoringa in zavarovalništva
- ugotavljanje kreditne sposobnosti in finančnega poslovanja komitentov poslovalnice,
- sprejem in tekoče reševanje reklamacij ter spornih in dvomljivih terjatev komitentov poslovalnice,
- izvajanje podpore trženju bančnih in drugih finančnih storitev<sup>43</sup>.

Pri analizi odstopajočih primerov (O) bomo upoštevali še eno pomembno dimenzijo, to je **dimenzijo časa**. Kot izhaja iz prve hipoteze, se kvaliteta bančne storitve obrestuje na dolgi rok. Videli bomo tudi, da je večina finančnih kazalnikov odvisna od te dimenzije.

---

<sup>43</sup> povzeto iz Pravilnika o organizaciji NLB d.d., januar 2003

**Ker pa je izražanje zadovoljstva strank nujno omejeno s časovno dimenzijo, kar pomeni, da stranke pri svojem ocenjevanju izražajo kratkoročno ali trenutno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo s poslovno enoto-poslovalnico, je tudi to eden od pomembnih faktorjev, ki onemogoča pozitivno ali negativno korelacijo med nefinančnimi in finančnimi kazalniki uspešnosti poslovalnice.**

## VI.2. Analiza korelacije indeksa zadovoljstva (z dimenzijami) in finančnimi kazalniki

### VI.2.1. Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter obrestnih prihodkov

Iz analize **soodvisnosti indeksa zadovoljstva strank (z dimenzijami) ter obrestnih prihodkov poslovalnice**, ki se giblje med -0,11 in -0,37, s pomočjo odstopajočih primerov ugotavljamo naslednje:

- korelacija med tema dvema dimenzijama ne obstaja, oz. je zelo šibka;
- ker obrestni prihodki predstavljajo razliko med obrestnimi prihodki na aktivni in obrestnimi prihodki na pasivni strani je to razumljivo, saj je ta finančni kazalec odraz strukture bilance stanja poslovalnice in se oblikuje skozi vrsto let.

Struktura bilance stanja pa je posledica poslovne politike vodstva banke, umeščenosti poslovalnice v geografski prostor oz. lokalno skupnost, specializiranosti ali univerzalnosti poslovalnice, starosti in tradicije poslovalnice, strukture njenih varčevalcev ipd;

Analiza odstopajočih primerov nam pokaže,

- da so **uspešne** manjše, specializirane poslovalnice za osebno bančništvo (stranke z višjimi prilivi) in z dobro geografsko in lokacijsko umeščenostjo;
- da med **močne** poslovalnice sodijo »stare« velike univerzalne poslovalnice, ki poslujejo že več desetletij, torej imajo tradicijo, vse se nahajajo v večjih mestih, s strankami ni vzpostavljen osebni kontakt;
- da med **šibke** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice v manjših lokalnih skupnostih, kjer je med strankami vzpostavljen osebni, prijateljski kontakt (ljudje v lokalni skupnosti se med seboj poznajo) ter na novoustanovljene poslovalnice) in
- da med **neuspešne** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice, locirane v periferiji, kjer je struktura strank izrazito šibka (z manjšimi prilivi), kjer je v bližini močna konkurenčna regijska banka, ki obvladuje večinski tržni delež ter manjše specializirane poslovalnice, ki strankam ne zagotavljajo celotnega bančnega servisa.

Med letoma 2002 in 2004 ni bistvenih sprememb v položaju poslovalnic, ki smo jih analizirali.

Vodstvu banke je omenjena situacija signal oz. vodilo, kako in na kakšen način preoblikovati poslovalnice, kam jih umestiti, kako jih organizirati, kako segmentirati stranke ter jih ustrezno preusmerjati ter kako in na kak način korigirati tiste nefinančne kazalnike (osebni odnos do strank, celostna ponudba, profesionalnost zaposlenih) ki lahko vplivajo na finančne.

#### VI.2.2. Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter neobrestnih prihodkov

Iz analize **soodvisnosti indeksa zadovoljstva strank (z dimenzijami) ter neobrestnih prihodkov poslovalnice**, ki se giblje med -0,07 in -0,49, s pomočjo odstopajočih primerov ugotavljamo naslednje:

- korelacija med tema dvema dimenzijama ne obstaja, oz. je zelo šibka;
- neto neobrestni prihodki predstavljajo razliko med celotnimi neobrestnimi prihodki in celotnimi neobrestnimi odhodki. Med neobrestne prihodke sodijo prejete opravnine in posredniški posli (gre skratka za prihodke iz zaračunavanja storitev banke), med neobrestne odhodke pa sodijo dane opravnine (za npr. plačilni promet s tujino in posredniške posle) in drugi odhodki.

Kot bo iz analize odstopajočih primerov razvidno imajo tudi pri tej finančni kategoriji prednost po eni strani velike in močne poslovalnice s tradicijo, običajno v večjih regijskih centrih, po drugi strani pa manjše, fleksibilne poslovalnice, ki poslujejo v manjših lokalnih skupnostih.

Prve dosegajo visoke donose v tej kategoriji na račun velikega števila računov in drugih storitev, ki so jih skozi daljše obdobje pridobivale in povečevale, predvsem zaradi prepletenosti bančnega poslovanja posameznega občana s to poslovalnico. Druge pa ta donos dosegajo predvsem zaradi odsotnosti konkurenčnih bank ter dobrega kontakta z lokalnim prebivalstvom.

Če je v tem zadnjem primeru korelacija med nefinančnim in finančnim vidikom razumljiva, pa v vseh ostalih primerih nujno izgine in je zato na nivoju skupnega indeksa zadovoljstva (kot tudi po posameznih dimenzijah) ter skupnih neto neobrestnih prihodkih ni.

Analiza odstopajočih primerov nam pokaže,

- da so **uspešne** manjše, univerzalne poslovalnice, ki poslujejo v manjših lokalnih skupnostih, s katero imajo vzpostavljen dober odnos in so podvržene nenehni kontroli in ocenjevanju te lokalne skupnosti;
- da med **močne** poslovalnice sodijo »stare« velike univerzalne poslovalnice, ki poslujejo že več desetletij, torej imajo tradicijo, vse se nahajajo v večjih mestih, s strankami ni vzpostavljen osebni kontakt;
- da med **šibke** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice v manjših lokalnih skupnostih, kjer je med strankami vzpostavljen osebni, prijateljski kontakt (ljudje v lokalni skupnosti se med seboj poznajo) ter na novoustanovljene poslovalnice). V to kategorijo sodijo tudi manjše specializirane poslovalnice, ki poslujejo na zelo frekventnih lokacijah (npr. v trgovskih centrih)
- da med **neuspešne** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice, locirane v periferiji, kjer je struktura strank izrazito šibka (z manjšimi prilivi), kjer je v bližini močna konkurenčna regijska banka, ki obvladuje večinski tržni delež

ter manjše specializirane poslovalnice, ki strankam ne zagotavljajo celotnega bančnega servisa.

Med letoma 2002 in 2004 ni bistvenih sprememb v položaju poslovalnic, ki smo jih analizirali.

Vodstvu banke je omenjena situacija signal oz. vodilo, kako in na kakšen način določiti vsebino in obseg poslovanja predvsem tistih poslovalnic, ki ne dosegajo tudi na finančni strani tako dobrih rezultatov kot na nefinančni.

Z ustreznim organizacijskim preoblikovanjem (ukinitve, pripojitve oz. združitve posameznih poslovalnic ipd.) ter z ustreznim korigiranjem nekaterih nefinančnih kazalnikov (predvsem osebni odnos do strank, celostna ponudba, strokovnost in zanesljivost zaposlenih) bi lahko bistveno vplivali na povečanje tega finančnega kazalnika.



### VI.2.3. Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter neto izvirnih poslovnih stroškov

Iz analize **soodvisnosti indeksa zadovoljstva strank (z dimenzijami) ter neto izvirnih poslovnih stroškov poslovalnice**, ki se giblje med  $-0,03$  in  $-0,34$ , s pomočjo odstopajočih primerov ugotavljamo naslednje:

- korelacija med tema dvema dimenzijama ne obstaja, oz. je pri nekaterih dimenzijah zelo šibka;
- ker med neto izvirne poslovne stroške sodijo:
  - stroški dela,
  - stroški osnovnih sredstev,
  - stroški komunikacij,
  - stroški marketinga,
  - stroški potovanj,
  - materialni stroški,
  - stroški storitev in
  - davki in drugi prispevki

je jasno, kar bo potrdila tudi analiza odstopajočih primerov, da imajo pri tej finančni kategoriji prednost srednje velike, zrele poslovalnice, ki v letih 2002 in 2004 niso bile bodisi adaptirane, bodisi se kadrovske niso občutno krepile.

Po drugi strani pa dosegajo ugoden finančni rezultat v tej kategoriji tiste manjše poslovalnice, ki so bile pred nedavnim sodobno opremljene, v kadrovske strukturi zaposlenih pa prevladujejo mlajši delavci, ki dobro obvladajo sodobno tehnologijo in je zato njihova učinkovitost boljša kot pri zaposlenih z daljšim delovnim stažem, za katere je poleg tega potrebno vložiti več časa in sredstev za njihovo dodatno izobraževanje s področja uporabe sodobne tehnologije.

Analiza odstopajočih primerov nam pokaže,

- da so **uspešne** manjše, univerzalne poslovalnice, sodobno opremljene, z manjšim, mladim kolektivom in so locirane na zelo frekventnih mestih (običajno znotraj večjih trgovskih centrov);
- da med **močne** poslovalnice sodijo srednje velike in velike univerzalne poslovalnice, ki so solidno tehnološko opremljene (in pred kratkim niso bile adaptirane), število zaposlenih v teh poslovalnicah v tem obdobju ni naraščalo, a še zdaleč ni optimalno. Kljub temu, da gre v vseh analiziranih primerih za prekadrovanost pa obseg poslovanja kompenzira nastale stroške dela. Zaradi velikosti in umeščenosti teh poslovalnic v večje lokalne skupnosti je odnos s strankami neoseben in površen;
- da med **šibke** poslovalnice sodijo manjše, pred kratkim adaptirane poslovalnice (zaradi česar je strošek osnovnih sredstev velik) v manjših lokalnih skupnostih, kjer je med strankami vzpostavljen osebni, prijateljski kontakt (ljudje v lokalni skupnosti se med seboj poznajo) ter na novoustanovljene poslovalnice).

- da med **neuspešne** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice, locirane v periferiji, kjer je struktura strank izrazito šibka (z manjšimi prilivi), kjer je v bližini močna konkurenčna regijska banka, ki obvladuje večinski tržni delež. Značilnost teh poslovalnic je tudi slaba kadrovska struktura zaposlenih (večje število starejših delavce, prekadrovanost, slabši management)

Med letoma 2002 in 2004 ni bistvenih sprememb v položaju poslovalnic, ki smo jih analizirali.

Ta finančni vidik je izrazito fleksibilen, saj lahko vodstvo banke z določenimi kadrovskimi spremembami ter manjšim vlaganjem v osnovna sredstva bistveno vpliva nanj, pri tem pa ni nujno, da bi v korelaciji do zadovoljstva strank prišlo do negativnega trenda, ampak prej obratno.

#### VI.2.4. Korelacija indeksa zadovoljstva strank ter neto dobiček na zaposlenega

Iz analize **soodvisnosti indeksa zadovoljstva strank (z dimenzijami) ter neto dobičkom poslovalnice na zaposlenega**, ki se giblje med  $-0,16$  in  $-0,48$ , s pomočjo odstopajočih primerov ugotavljamo naslednje:

- korelacija med tema dvema dimenzijama ne obstaja, oz. je pri nekaterih dimenzijah zelo šibka;
- ker je neto dobiček poslovalnice rezultat čistih obrestnih prihodkov, čistih neobrestnih prihodkov in stroškov poslovanja, je tak izid razumljiv in pričakovan.

Analiza odstopajočih primerov pokaže, da dosegajo visok neto dobiček po eni strani manjše specializirane, sodobno opremljene poslovalnice z dobrim, strokovnim kadrom ter dobro lokacijsko umeščeno, po drugi strani pa velike (po številu komitentov in po številu zaposlenih), univerzalne poslovalnice, ki poslujejo že več desetletij, imajo tradicijo in se nahajajo v večjih mestih.

Analiza odstopajočih primerov nam pokaže:

- da so **uspešne** manjše, specializirane poslovalnice (predvsem poslovalnice za osebno bančništvo), sodobno opremljene, z manjšim, mladim kolektivom in so locirane na atraktivnih lokacijah ali v manjših lokalnih skupnostih, kjer je stik s strankami dober in oseben;
- da med **močne** poslovalnice sodijo srednje velike in velike univerzalne poslovalnice, ki poslujejo že več desetletij, so solidno tehnološko opremljene, in vodijo veliko število računov. Zaradi velikosti in umeščenosti teh poslovalnic v večje lokalne skupnosti je odnos s strankami neoseben in površen;
- da med **šibke** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice v manjših lokalnih skupnostih, kjer je med strankami vzpostavljen osebni, prijateljski kontakt (ljudje v lokalni skupnosti se med seboj poznajo) ter poslovalnice z dvema ali tremi zaposlenimi, locirane na zelo frekventnih mestih (običajno v prodajnih centrih) in
- da med **neuspešne** poslovalnice sodijo manjše poslovalnice, locirane na periferiji, kjer je struktura strank izrazito šibka (z manjšimi prilivi), kjer je v bližini močna konkurenčna regijska banka, ki obvladuje večinski tržni delež. Sem sodijo tudi manjše specializirane poslovalnice, ki so s ponudbo storitev ali zaračunavanjem storitev omejene.

Med letoma 2002 in 2004 ni bistvenih sprememb v položaju poslovalnic, ki smo jih analizirali.

***Analiza soodvisnosti nefinančnih in finančnih kazalcev ter analiza odstopajočih primerov nam je pokazala, da korelacije med obema vidikoma uspešnosti v tako kompleksni dejavnosti, kot je bančništvo NI.***

Ta trditev se nanaša na celotno populacijo, ki smo jo obdelali. Analiza odstopajočih primerov nam pokaže, da sta oba vidika še kako odvisna od drugih dejavnikov, ki v raziskovalnem primeru niso bili zajeti (velikost banke, zaupanje v NLB, »starost«, tradicija poslovalnice, makro okolje, tehnološka usposobljenost, kadrovska zasedenost ipd.).

**Neizpodbitno pa je, da sta oba vidika, tako nefinančni kot finančni, soodvisna in prepletena kar nam potrjuje tudi to, da so uspešne poslovalnice v Raziskavi zadovoljstva strank presegale indeks 95.**

Kot sem že omenila, so lahko razlogi za stanje, ki smo ga dobili s primerjalno analizo tudi drugje.

Dejstvo je, da NLB v obeh primerjanih letih ni izgubila tržnega deleža, ampak obratno. Tržni delež NLB v letu 2002 je dosegel 38,7 odstotka, v letu 2004 pa se je zaupanje strank izkazovalo v skoraj 10 odstotni rasti bilančne vsote<sup>44</sup>.

***Ker pa se ljudje, ko smo v vlogi stranke še vedno v prvi vrsti obnašamo predvsem kot homo economicus, bi upoštevanje še ene dodatne dimenzija, to je cene bančnih storitev ter obrestne mere, pokazalo, da je nefinančni vidik uspešnosti še kako pomemben in odločilen pri kreiranju finančnega vidika uspešnosti.***

---

<sup>44</sup> Povzeto iz Letnega poročila 2002 in Letnega poročila 2004

## VII. ZAKLJUČEK

### **Pričakovan razvoj bančništva in bančnih storitev v Evropski uniji in pri nas**

Na področju evropskega bančništva je v zadnjih nekaj letih prišlo do velikih sprememb: uvedba Eura, vse večja koncentracija in konsolidacija bančništva ter povečana konkurenca neevropskih, predvsem ameriških bank ter posledično vse večja globalizacija evropskega bančništva, ki je tesno povezana z razvojem informacijske tehnologije.

Za vsako banko je pomembno, da oblikuje različne proizvode in storitve, ki so skladni s potrebami določenega trga. Vse tiste banke, ki delujejo izključno globalno pridobivajo predvsem zaradi ekonomije obsega.

Osnova **globalnega bančništva** so prevzemi in združitve (npr. lanskoletna združitve nemške Münchner Hypovereinsbank in italijanske Unicredito je povzročil nastanek največje bančne skupine v srednji in vzhodni Evropi). (Petrič, T.,2004); 18).

Po najbolj skrajnih napovedih naj bi na evropskem trgu v okviru posameznih državnih meja v naslednjih desetih letih ostalo približno deset velikih globalnih bank, ki bodo obvladovale industrijo.

Na drugi strani pa bo nekaj manjših, hitro prilagodljivih bank, ki bodo obvladovale predvsem tržne niše. Zaradi svoje specializiranosti ter hitrega in učinkovitega prilagajanja spremembam v okolju bodo edine lahko konkurirale velikim.

Posledice globalizacije v bančništvu se kažejo zlasti v :

- intenzivnem investiranju v informacijsko tehnologijo, s čimer se povečujeta produktivnost in konkurenčnost,
- outsourcing-u, ki znižuje stroške ( in se kaže v združevanju podpornih služb, odprave odvečnih poslovnih procesov in zmanjševanju podružnic oz. poslovnih enot), združevanjih in nakupih, ki bodisi povečujejo tržne deleže ali pa povečujejo pomen ekonomije obsega,
- povezavah z drugimi finančnimi in nefinančnimi institucijami in posredniki, kot so zavarovalnice, nepremičninska podjetja, pokojninski skladi in drugi skladi vrednostnih papirjev, leasing podjetja itd., s čimer se ustvarjajo eksterne sinergije (Voljč, Šega, 2001; 12-13).

V navedenih dejstvih stranka, kupec ni posebej izpostavljen, kar kaže na to, **da je strateška prednost manjših in specializiranih strank ravno direktna usmerjenost na stranko.**

Skratka razvoj bančništva v Evropi gre v dveh smereh:

- v smeri globalnih bank, ki bodo pokrivala wholesale trge ter
- v smeri manjših komercialnih bank, katerih specializacija bodo retail trgi.

Hkrati pa je v zadnjem obdobju v Evropski uniji čutiti vse večji vzpon **ekonomsko - gospodarskega nacionalizma ter protekcionizma**.

Vse pogostejši so primeri, ko prihaja do združevanj podjetij in bank v okviru nacionalne države, da se tako zaščitijo nacionalni interesi pred nevarnostjo prevzemom s strani tuji gospodarskih gigantov ali bank (primer združitve francoskega Suez z dobaviteljem plina Gaz de France, da prepreči prevzem Suez s strani italijanskega Enel-a in primer nameravanega prevzema Ljudske banke sv. Antone iz Padove s strani Ljudske banke iz Lodija, zaradi nameravanega naskoka nizozemskega bančnega zavoda ABN – Amro).

Očitno je, da ti procesi saj kratkoročno zavirajo enega temeljev Evropske unije – svoboden pretok kapitala ter s tem povezano ekonomsko in gospodarsko globalizacijo.

\*\*\*

Do sredine 90-ih let je bila v Sloveniji bančna ponudba za fizične in pravne osebe bolj ali manj konstantna. Šele z naraščajočo konkurenco, razvojem informacijske tehnologije v bankah, s procesom globalizacije se naše banke vse bolj obračajo k strankam, ponudba bančnih storitev pa je vse pestrejša in prilagojena specifičnim potrebam posameznih segmentov strank.

Slovenski bančni trg je dobil kar nekaj razvojnih spodbud v obliki **privatizacije, prevzemov in vstopov tujih bank**. Konkurenca in s tem pogoji poslovanja so se zaostri. Predvsem pa je vstop tujih bank v slovenski bančni prostor povzročil nevzdržno erozijo obrestnih marž.

Kazalnik ekonomičnosti slovenskih bank je primerljiv z bankami v Evropi, vendar se tam delež stroškov v dohodku, glede na globalizacijske procese še znižuje. Poleg tega je značilnost slovenskih bank njihova majhnost tako po kapitalu kot po bilančni vsoti. (Voljč, Šega, 2001; 15)

Zaostajamo tudi na področju informacijske tehnologije in ravno zato je marsikateri večji komitent banke že prešel h kateri od tujih bank.

Skratka: pogajalska moč naših komitentov se vse bolj krepi, pritiski na cene in ostale pogoje poslovanja so vse večji in pogostejši.

Glede na to, da se bo pri nas proces konsolidacije nadaljeval, da so prevzemi s strani tujih bank že dejstvo in da bo elektronsko bančništvo postajala vse pomembnejša tržna pot lahko pričakujemo, da se bodo razvijale tudi nove bančne storitve.

A ne le bančne, tudi druge finančne storitve (ki jih nudijo pooblaščen družbe za upravljanje, zavarovalnice, pokojninski skladi, finančne svetovalne organizacije...) so v naraščanju in to je še razlog več, da se priložnosti, ki jih ponuja nova ekonomija čim bolj izkoristijo.

Za slovensko bančništvo so v zadnjem obdobju zato značilne vedno večje tendence po združevanju, usmerjanju v investicijsko bančništvo, zavarovalništvo ter po razvijanju elektronskih distribucijskih poti.

Upad obrestnih prihodkov so banke prisiljene blažiti s povečevanjem neobrestnih prihodkov ter zmanjševanjem stroškov dela in drugih stroškov poslovanja. Vse bolj se je izpostavljalo vprašanje, kako povečati donosnost bančnih produktov in storitev.

NLB je bila zaradi svojega dominantnega položaja na slovenskem bančnem trgu ter lastniško strukturo ves čas v nekoliko drugačnem položaju kot ostale banke. Medtem, ko se je ekspanzija tujih in domačih bank (v smislu večanja tržnega deleža ter nakupov in prevzemov) v začetku tega desetletja nadaljevala, se je za NLB ta ekspanzija že končala. Z odprodajo Banke Celje se je celo za trenutek morala zasukati v obratno smer.

Zato se je pozornost vodstvo NLB s svojo poslovno politiko vse bolj usmerjala na celotno Skupino NLB in nadaljnjo širitev predvsem na jugovzhodnih trgih. Kljub temu je NLB zadržala največji tržni delež med vsemi bankami, ki poslujejo v naši državi

Tako kot ostale banke je tudi NLB bila prisiljena trgu, predvsem pa svojim komitentom ponuditi nekaj več.

Z delnim nakupom NLB s strani KBC je prišlo do pravega razmaha »bankassurance« ter nekoliko kasneje tudi do razmaha ponudbe vzajemnih skladov in drugih storitev investicijskega bančništva.

Tudi področje naložb je doživelo v zadnjih nekaj letih pravo paleto najrazličnejših ponudb ter različnih zavarovalnih možnosti (od hipotekarnega, leasinga, factoringa ipd.).

Pospešeno trženje novih produktov, drugačen odnos do komitenta (pojav osebnega in privatnega bančništva), povečevanje storilnosti, zmanjševanje stroškov – vse to naj bi prispevalo k večji donosnosti bančnih storitev ter nadomestilo izpad dobička iz obrestne marže.

V preteklih letih je tako naš bančni sistem še vedno izkazoval soliden dobiček. Vendar nam pozornejši pogled na strukturo izkaza poslovnega uspeha slovenskega bančnega sistema pokaže, da so k rasti dobička pomembno pripomogle nižje neto rezervacije. Takšno ravnanje je sicer običajna sestavina bančnega poslovanja, vendar je ne smemo prezreti ob ocenjevanju pogojev poslovanja dejavnosti in predvsem pri oceni zmožnosti bančnega sistema za različne obremenitve (Selšek C., 2004;11,12).

Ključnega pomena za izrabo možnosti, ki se ponujajo, vidijo ekonomski strokovnjaki in vodilni bančniki predvsem v dvojem:

- **v novih informacijskih tehnologijah (zlasti v obliki novih elektronskih tržnih poti)**
- ter
- **v novih sistemih za upravljanje odnosov s strankami.**

Vsekakor pa je obdobje rekordnih dobičkov slovenskih bank za nekaj časa mimo.

Danes je slovensko bančništvo še pred enim velikim izzivom. To je uvedba evra.

Vstop Slovenije v ERM 2 je povzročil nadaljevanje upadanja obrestnih mer ter zmanjševanje obrestnih marž. Prevzem evra pa bo bankam prinesel tudi izgubo iz prihodkov od deviznega trgovanja in mednarodnega plačilnega prometa.

Poleg tega bodo postale vse pomembnejše druge finančne institucije – tako imenovani institucionalni investitorji, h katerim se bodo najverjetneje obračali ljudje s svojimi prihranki. Ker bo domačih vrednostnih papirjev manj bodo kupovali predvsem tuje, s tem pa lahko finančna struktura postane precej zapletena (dr. Ribnikar I., 2004;3).

Ključ do želenega poslovnega izida bo tako tudi v bodoče v povečevanju neobrestnih prihodkov z uvedbo novih prihodkov in pa predvsem v učinkovitem zniževanju operativnih stroškov.

Vsekakor pa se bodo šele z uvedbo evra pogoji poslovanja v bankah v Sloveniji izenačili s pogoji poslovanja bank v drugih evropskih državah.

\*\*\*

**Kot smo že omenili postaja za banke vse bolj bistvenega pomena dobro poznavanje stranke, njenega načina razmišljanja, njenih potreb in vedenjskih vzorcev. Vse večji poudarek se daje kreiranju takšnih bančnih produktov, ki bodo po meri različnih segmentov bančnih strank.**

Še pred nedavnim so imele banke močno pogajalsko moč. Stranke niso imele veliko možnosti ne pri izbiri bančnih storitev in ne pri izbiri banke. danes so razmere drugačne. Na bančnem trgu vlada močna konkurenca, stranke imajo vse več možnosti in lahko prosto izbirajo banko. Zato je za vsako banko še kako pomembno vprašanje, kako privabiti stranko in z njo vzpostaviti dolgoročen poslovni odnos.

Dolgoročni poslovni odnos s stranko pa se splete le tako, da je stranka z banko zadovoljna. Z njenim zadovoljstvom in njeno zvestobo banki se poveča tudi obseg sodelovanja, znižajo se stroški, vse to pa vpliva na večjo uspešnost poslovanja banke. Če uspešnost poslovanja prek sistema nagrajevanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, to pa na zadovoljstvo strank, je krog sklenjen.

***Zato menim, da je uvajanje ter upoštevanje različnih, finančnih in nefinančnih meril za preverjanje in ugotavljanje lastne uspešnosti tako rekoč nujno za banko, kot je NLB.***

***Menim, da je v času vse večje, konkurenčnosti in globalizacije to pravzaprav edina prava konkurenčna prednost neke banke oz. podjetja.***

Zato želim v tem sklepnem delu naloge še enkrat povzeti **tiste nefinančne vidike** našega poslovanja, ki se morajo pri merjenju uspešnosti lastnega poslovanja upoštevati bolj in z veliko večjo mero pozornosti, kot finančni vidiki.



***Hkrati pa opozarjam na to, da upoštevanje samo enega vidika nefinančnih kazalcev, v našem primeru je to raziskava zadovoljstva strank, ne zadošča za celovito ugotavljanje soodvisnosti finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti.***

V obdobju vse večje globalizacije in vse večje konkurenčnosti bomo preživel le tako, da bomo tem »metrom« namenili dovolj pozornosti in priznali njihovo enakovredno, če že ne večjo težo, kot jih imajo ta trenutek še vedno finančni »metri«.

Kot že rečeno, so nefinančni vidiki poslovanja naslednji:

- ❖ **vidik poslovanja s strankami**, ki se izraža v poudarjanju pozitivnega in aktivnega odnosa do strank, v prepoznavanju strank in njihovih pričakovanj in potreb, v celoviti usmerjenosti v stranke ter v kvaliteti storitve ter bančnih produktov;
- ❖ **vidik notranjih poslovnih procesov**, ki se izraža v obrnjeni piramidi organizacijske strukture. Celotna organizacija mora podpirati tiste, ki so neposredno v stiku s strankami. Prav tako se ta vidik izraža skozi tiste bančne produkte in storitve ter tiste tržne poti, ki so v največji meri prilagojeni/e izbranim tržnim segmentom,
- ❖ **vidik učenja in rasti**, ki se izraža skozi drugačen odnos do zaposlenih ter skozi novo definiranje vodij kot trenerjev. Kaže se tudi skozi informacijsko tehnologijo, ki mora omogočiti zaposlenim vse potrebne informacije, ki so potrebne za dobro, pametno prodajo.

Kot je Uprava banke zapisala v letnem poročilu za leto 2004, je **dolgoročni ključni cilj** Skupine NLB **doseči ravnovesje** med:

- donosnostjo
- stroškovno učinkovitostjo in
- ekspanzijo.

***In če predstavljata donosnost in stroškovna učinkovitost v zgoraj predstavljenem konceptu finančni vidik uspešnosti poslovanja, predstavlja ekspanzija nefinančni vidik uspešnosti poslovanja.***

***Sam izraz »ekspanzija« je izredno kompleksen in pokriva celoten spekter zunanjih in notranjih človeških dejavnikov. Zato bo vodstvo banke, skupaj s strokovnimi službami, v naslednjih letih moralo temu vidiku nameniti veliko pozornost, da bo, ne le v ravnovesju s finančnimi vidiki, ampak da bo te finančne vidike tudi generiral.***

\*\*\*

V nalogi sem **skušala empirično preveriti pravilnost naslednjih postavljenih hipotez**, ki izhajajo iz teoretičnega modela Balanced Scorecard:

- **kvaliteta bančne storitve je dolgoročneje bolj relevanten indikator uspešnosti kot trenutna profitabilnost določene storitve**
- **kvaliteta bančne storitve se meri z zadovoljstvom uporabnika storitve in ne z njegovo trenutno profitabilnostjo**
- **zadovoljstvo uporabnika storitve odraža lastnost storitve, produkta, nakupno izkušnjo ter blagovno znamko in imidž**

S pomočjo koeficienta korelacije ( $r$ ) smo ugotovili, da korelacije med finančnimi in nefinančnimi kazalniki ni ali je zelo šibka.

Kot smo že omenili, smo tak izid pričakovali, saj je na to kazal že vsebinsko opravljena analiza zadovoljstva strank po posameznih poslovalnicah

Z merskim instrumentom smo samo ugotovili, da korelacije med izbranimi finančnimi in izbranimi nefinančnimi kazalniki ni ali je zelo šibka.

Že takoj pa smo opazili, da se določeni vzorci stopnje zadovoljstva strank in finančne uspešnosti poslovalnice ponavljajo.

Kaj to pomeni?

Teoretični model Balanced Scorecard, iz katerega izhajajo postavljene hipoteze, uvaja v koncept merjenja poslovne uspešnosti kazalnike, ki se ne izražajo zgolj skozi računovodske izkaze, ampak tudi, ali pa predvsem, skozi nefinančne kazalnike.

Ker pa na finančno uspešnost poslovne enote izrazito vplivajo tudi drugi nefinančni dejavniki, kot so: lokacija (v mestu ali na periferiji), manjša ali večja lokalna skupnost, v kateri je posamezna poslovalnica umeščena, starost in velikost poslovalnice, struktura strank (prevladujoči segment strank), univerzalnost ali specializiranost bančnega poslovanja in glede na vso zapletenost in kompleksnost, ki jo predstavlja vsaka posamezna bančna enota-poslovalnica, vsaka posamezna storitev in celoten človeški potencial, ki je udeležen v tem razmerju, kaže na to,

**da izbran nefinančni kazalnik, torej izmerjeno zadovoljstvo strank po izbrani metodi, ne zadošča za potrditev korelacije med finančnimi in nefinančnimi kazalci uspešnosti poslovne enote.**

Opravljena raziskava zadovoljstva strank je metodološko :

- ugotovila širino pojma zadovoljstva strank,
- opravila izbor dimenzij zadovoljstva, ki so obiskovalcem bančnih poslovalnic najpomembnejše,
- izmerila zadovoljstvo strank,

a zaradi neupoštevanja dela nefinančnih kazalnikov ( umeščenost poslovalnic v različne lokalne skupnosti, starost in velikost poslovalnice, prevladujoči segment strank, univerzalnost – specializiranost) ne daje prave slike o večji ali manjši uspešnosti posamezne poslovalnice.

To seveda ne pomeni, da je zgoraj navedene hipoteze potrebno ovreči ali da ne držijo.

**S pomočjo analize odstopajočih primerov**, (to je tistih posameznih poslovalnic, ki zaradi realnosti korelacijskega koeficienta niso zajete v populacijski vzorec) in smo jih opredelili kot:

- uspešne poslovalnice
- močne poslovalnice
- šibke poslovalnice
- neuspešne poslovalnice

**smo ugotovili, da korelacija med izbranimi finančnimi in izbranimi nefinančnimi kazalniki obstaja, kar potrjuje pravilnost naše hipoteze.**

Hkrati pa to kaže tudi na to, da je raziskava zadovoljstva strank sama po sebi »prazna«, če ni vpeta v še preostale vidike nefinančnih kazalnikov, kot so lokacijska umeščenost, starost, velikost poslovalnice, prevladujoči segment strank, univerzalnost ali specializiranost in ne nazadnje človeški potencial, ki opravlja in trži storitve v teh poslovalnicah.

Če pa bi pri tem raziskali še zadovoljstvo strank s cenovno politiko banke, bi bila ta slika še preglednejša in natančnejša.

*A to so že vsebine za drugo, kompleksnejšo analizo, ki bo morda predstavljala nekemu drugemu izziv za obdelavo v takšni ali drugačni obliki – lahko tudi v obliki magistrskega dela.*

## VIII. LITERATURA

- **Adizes, I.** (1996): Obvladovanje sprememb, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- **Attwood, M.** (1989): Personnel Management, Mac Millan, London
- **Bajt, A., Štiblar F.** (2002): Ekonomija, ekonomska analiza in politika, GV Ljubljana, str. 21-145
- **Banič, I** (1999): Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa, FDV, Ljubljana
- **Banke in tveganja**, (1997): 3. strokovno posvetovanje o bančništvu, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož
- **Bobek, D.** (1992): Finančni trg, EPF, Maribor, 1992
- **Bobek, D.** (1992): Organiziranje in poslovanje bank, EPF, Maribor, 1992
- **Bohinc, R., Bratina B., Pivka H.M.** (1998): Temelji obveznostnega prava, FDV, 1998
- **Bohinc, R.** (1999): Korporacije in ustanove v pravu Republike Slovenije, skripta
- **Borak, N.** (1995): Razvoj storitvenih dejavnosti, Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, Zavod za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana
- **Braudel, F.** (1989): Igra menjave, I. in II. del, ŠKUC Ljubljana
- **Crosby, P.** (1991): Govorimo o kakovosti, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- **Crosby, P.** (1989): Kakovost je zastonj, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- **Čibej, J.A.** (1998): Kako banke računajo obresti, Združenje bank Slovenije, Ljubljana
- **Delakorda, A.** (1995): Analiza gibanja tečaja tolarja, diplomska naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- **Evans, R.** (1999): Customer Relationship Management, Lafferty LTD, Dublin, str. 7-37
- **Germ, M., Šturm, B.** (1991): Celovito obvladovanje kakovosti ima prav neverjetne posledice, Delo, 18. dec. 1991
- **Glogovšek, J.** (1998): O ekonomiki bank, Bančni vestnik, številka 3, 1998
- **Gruban, B.** (2000): Plesni koraki za dinosavre, Gospodarski vestnik, 22. 06. 2000, str. 16 in 17
- **Hočevar M., Jaklič M.** (1999): Slovenski managerski izziv, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- **Horvat, I.** (2005): Se splača imeti zadovoljne stranke?, Temelji trženja s primeri iz prakse (str. 170-173), Gospodarski vestnik, Ljubljana
- **Ishikawa, K.** (1987): Kako celovito obvladovati kakovost, Tehniška založba Slovenije, Ljubljana
- **Jaklič, M.** (1994): Strateško usmerjanje gospodarstva, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- **Jamnik, A.** (2001): Politika oblikovanja obrestnih mer v R Sloveniji, diplomska naloga, EPF, Maribor
- **Jelinčič, Z.** (1998): Slovenski tolar, I. in II. del, samozaložba, Ljubljana
- **Jurančič, I.** (1991): Pasti denarne odcepitve, Gospodarski vestnik, 04.04.1991
- **Jurman, A.** (1992): Nekateri pogledi na politiko oblikovanja obrestne mere, Bančni vestnik 9: 269-275
- **Kafol, L., Košak, G.** (1997): Meritve kakovosti - temelj za uspešno družbo, Zbornik referatov 6. letne konference za uspešno družbo, Bernardin
- **Kaplan, R.S., Norton D.P.** (2000): Uravnoveženi sistem kazalnikov, GV Ljubljana

- **Kotler, P.** (1996): Marketing management - trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, Slovenska knjiga, 1996
- **Križaj, F.** (1999): Kontroling kot upravljalni sistem v bančništvu, Bančni vestnik, številka 3, 1999
- **Lipičnik, B.** (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana
- **Marolt, J.** (1994): Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete, Moderna organizacija, Kranj
- **Management kadrovskih virov** (1998), skupina avtorjev, uredil Možina S., Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- **Mencinger, J.** (1997): Denarno ciljanje in transmisijski mehanizem denarne politike, Banke in tveganja, str. 9-27, Zbornik 3. strokovnega posvetovanja o bančništvu, Zveza ekonomistov Slovenije
- **Mishkin, S. F.** 1993: Money, Interest Rates and Inflation, Edward Elgar Publishing Limited, London
- **Morden, T.** (1990): Operations Management, Quality and Value, Business, Strategy and Planning, Mc Graw-Hill Book co. Europe
- **Možina, S., Kavčič, B. in drugi** (1994): Management, Didakta, Radovljica
- **Norčič, O.** (1994), Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli, Časopisni zavod Ljubljana
- **Ob zaključku sanacije**, Priloga Mozaika, internega časopisa Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana, junij 1997, str.2-11
- **Petrič, T.** (2003): Banke, evro prihaja, Gospodarski vestnik, 20.10.2003
- **Petrič, T.** (2004): Kaj čaka banke, Gospodarski vestnik, 18/10.2004
- **Potočnik, V.** (2001): Trženje storitev, GV Ljubljana
- **Pučko, D.** (1991): Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Didakta, Radovljica
- **Rant, A.** (1995): Instrumenti denarne in devizne politike po letu 1991, Banke na razpotju/l. strokovno posvetovanje o bančništvu, str. 71-89, Portorož, 19. – 20. 10. 1995, Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana
- **Ribnikar, I.** (2004): Naš bančni sistem po vključitvi v EU, Večer, 03.05. 2004
- **Ribnikar, I.** (1994): Od denarja do medvedjega trenda, CISEF, Ljubljana
- **Rus, V.** (2001): Podjetizacija in socializacija države, FDV, Ljubljana
- **Saje, J.** (1992): Možnosti razvoja denarnega trga pri nas, Bančni vestnik, revija za denarništvo in bančništvo, letnik XLI – 1992 – številka 1-2 str. 31-35, Združenje bank Slovenije, Ljubljana
- **Schwartzman, J.B.** (1992): Forecasting Interest Rates. New York: McGraw-Hill
- **Selšek, C.** (2004): Kaj čaka banke?, Gospodarski vestnik, 28.06.2004
- **Senjur, M.** (1995): Vloga finančne ureditve v gospodarskem razvoju, Banke na razpotju, str. 9-26, Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o bančništvu, Zveza ekonomistov Slovenije
- **Spremembe v bančnem okolju** (1996): 2. strokovno posvetovanje o bančništvu, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož
- **Strojan, M.** (1999): Prenova poslovne mreže odpira nove priložnosti – za banko in za zaposlene, pogovor s Tomažem Koširjem, izvršnim direktorjem, Mozaik, interni časopis NLB d.d., Ljubljana, številka 1-2
- **Strojan, M.** (1996): Tradicija nas zavezuje in Gradimo na temeljnih vrednotah, Nova Ljubljanska banka, Interni časopis NLB d.d., oktober 1996, str. 3-4
- **Svetlik, I.** (1996b): Kakovost delovnega življenja, Kakovost življenja v Sloveniji, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 161 – 182

- **Svetlik, I.** (1998a): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev, Management kadrovskih virov, Zbirka Profesija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 75 – 80
- **Svetlik, I.** (1998b): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, Management kadrovskih virov, Zbirka Profesija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 149 – 172
- **Štiblar, F.** (2001): Sanacija bank v Sloveniji, Bančni vestnik, Ljubljana, 16.05.2001, str. 33-41
- **Torrington, D. and Hall, L.** (1991): Personnel management, A New Approach, Prentice Hall, 2nd Edition, Oxford
- **Vidmajer, S.** (2006): Vračanje nacionalne države, Delo, 17.03.2006
- **Voljč, M.** (1993): Edina stalnica so spremembe, pogovor, Ljubljanska banka, interni časopis Ljubljanske banke d.d., oktober 1993, str. 1-2
- **Voljč M., Šega, P.** (2001): Prihodnji razvoj slovenskih bank, Bančni vestnik, 16. 05. 2001
- **Zgodovina denarstva in bančništva na Slovenskem** (1987), Posvetovanje ob štiridesetletnici Denarnega zavoda Slovenije, Ljubljana, 11. in 12. december 1984
- **Žerjavič, P.** (2006): Vzpon gospodarskega nacionalizma, delo, 17.03.2006
- **Žvokelj I.** (1999) : Sodobne komunikacijske poti med poslovno banko in bančnim komitentom, magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor

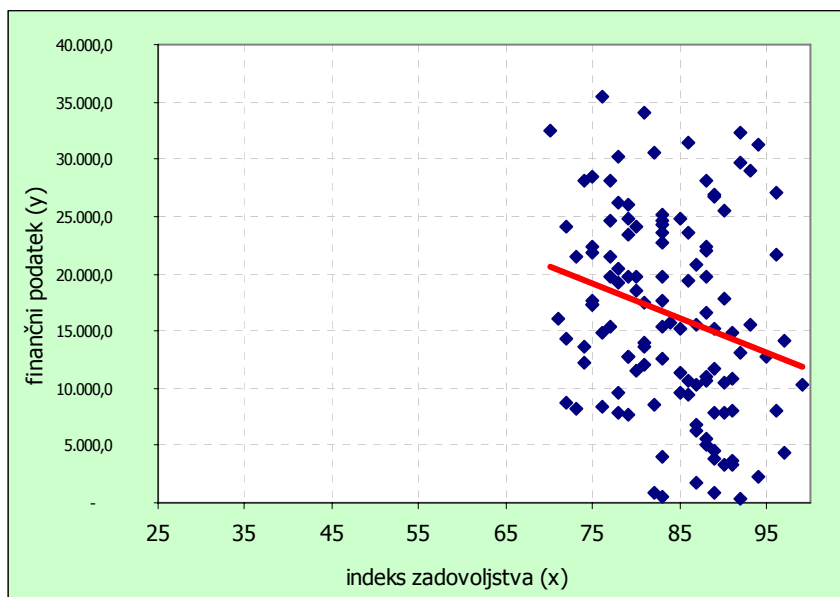
## IX. VIRI

- **Bilten** (1999), Banka Slovenije, Ljubljana
- **Elaborat o odpravi vrst Nevihta v poslovalnicah NLB d.d. Ljubljana**, z oceno dohodkovnih učinkov in predlogi ukrepov (februar 1995), interno gradivo NLB
- **Strateške smernice razvoja in poslovanja Skupine NLB za obdobje 2003-2006** (2003): interno zaupno gradivo NLB, Ljubljana
- **Letni zborniki kazalcev obsega in uspešnosti poslovanja podružnic in poslovalnic** (od 2000– 2004): interno gradivo NLB
- **Letno poročilo 2002, Nova Ljubljanska banka d.d.**, Ljubljana, april 2003;
- **Letno poročilo 2004, Nova Ljubljanska banka d.d.**; Ljubljana, april 2005;
- **Organizacijska klima v NLB- poročilo za leto 2002**
- **Poročila o raziskavi zadovoljstva strank v poslovalnicah NLB za leto 2002** ,Gral ITEO, tržne raziskave, Ljubljana, interno zaupno gradivo
- **Poročila o raziskavi zadovoljstva strank v poslovalnicah NLB za leto 2004** ,Gral ITEO, tržne raziskave, Ljubljana, interno zaupno gradivo
- **Poslovna enota 2002** (julij 1995), interno gradivo NLB
- **Privatno bančništvo** (2002): interno gradivo NLB, Ljubljana
- **Statistične informacije** (19.04.2002), Statistični urad R Slovenije, Ljubljana
- **Zaključna poročila »Organizacijska klima v Novi Ljubljanski banki za leto 1999, 2000**, Biro Praxis, Ljubljana, interna zaupna gradiva
- **Vizija in strategija poslovne mreže** (1998): interno zaupno gradivo NLB, Ljubljana
- [www.dialogos.si/slo/podjetje](http://www.dialogos.si/slo/podjetje)
- **Zaključno poročilo za podprojekt »Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži«** (oktober 1999), interno gradivo NLB

- **Zakon o bančništvu**, Ur. List R Slovenije, šte. 7/99, 20.02.1999
- **Zakon o bankah in kreditnih poslih** (Ur. list SFRJ, šte. 33/1971)
- **Zakon o temeljih kreditnega in bančnega sistema** (Ur. list SFRJ, šte. 2/1977)
- **Zakon o bankah in drugih finančnih organizacijah** (Ur. list SFRJ, šte. 10/1989)
- **Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic** (Ur. list R Slovenije, šte. 1/1991)
- **Zakon o podjetjih** (Ur. list SFRJ, šte. 77/1988)
- **Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o celotnem prihodku in dohodku** (Ur. list SFRJ, šte. 46/1988)
- **Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti in temeljni obrestni meri** (Ur. list R Slovenije, šte. 45/1995)

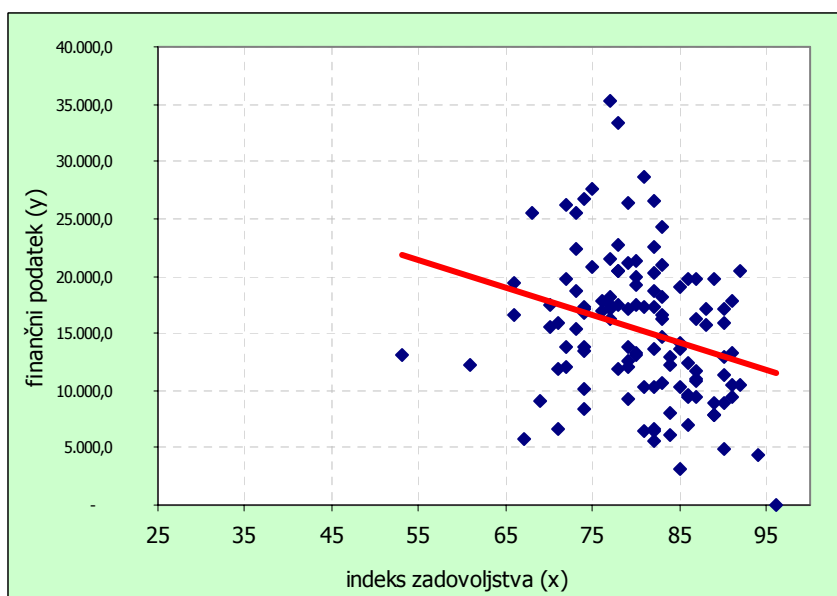
## X. PRILOGA A

Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto obrestni prihodek na zaposlenega v letu 2002 in 2004



**-0,24**

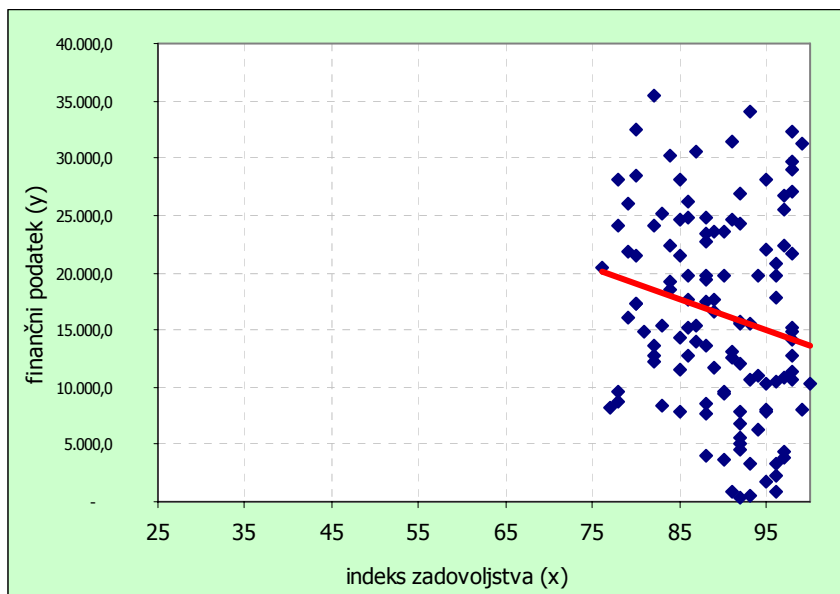
slika 14: Skupni indeks zadovoljstva strank in neto obrestni prihodek v letu 2002



**-0,25**

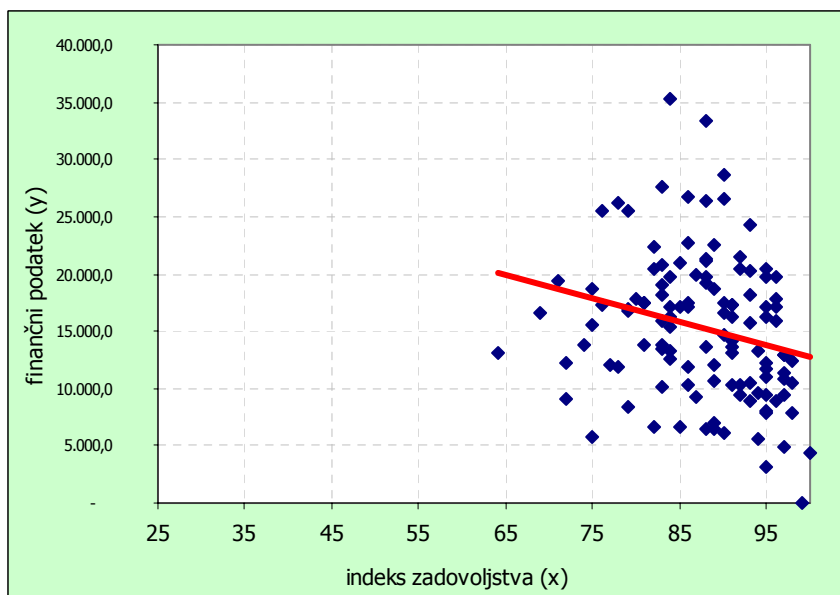
slika 15: Skupni indeks zadovoljstva in neto obrestni prihodek v letu 2004





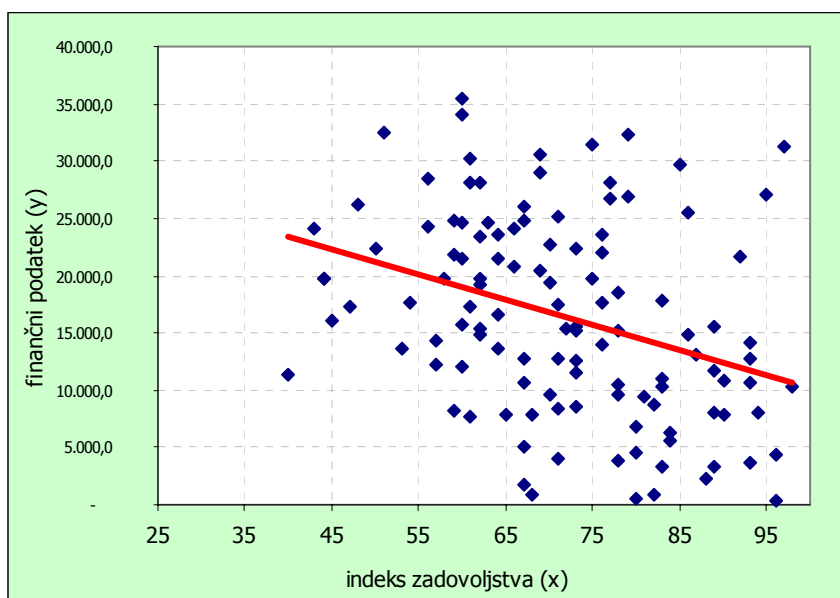
-0,19

slika 16: Osebni pristop in neto obrestni prihodek v letu 2002



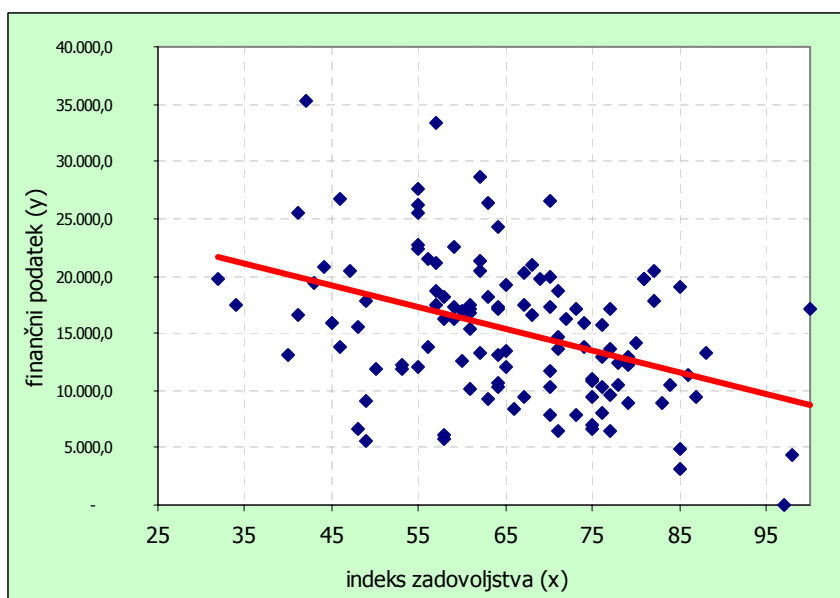
-0,21

slika 17: Osebni pristop in neto obrestni prihodek v letu 2004



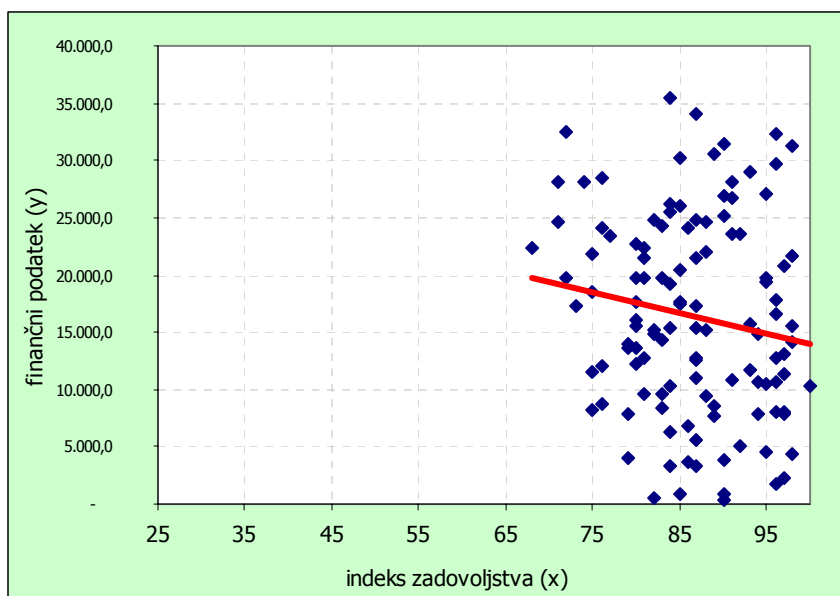
**-0,34**

slika 18: Uravnavanje vrst in neto obrestni prihodek v letu 2002

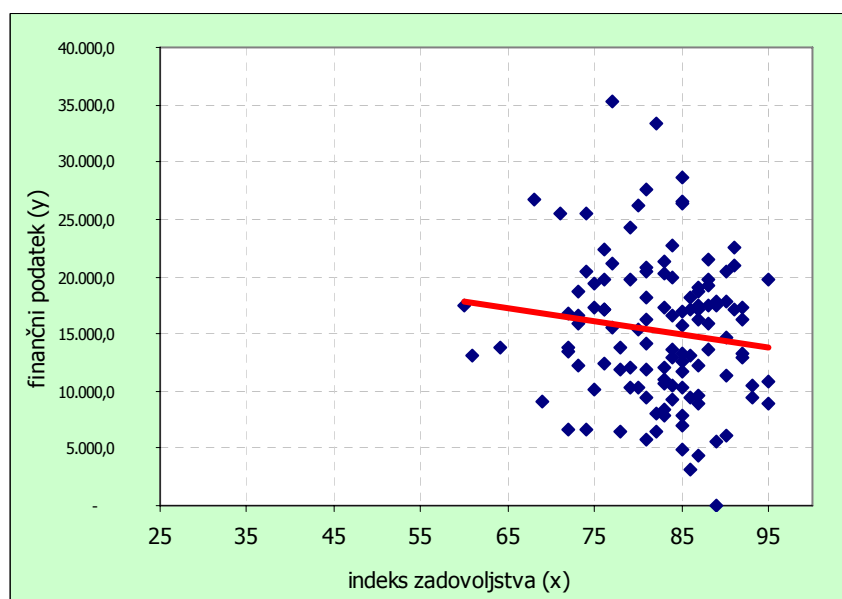


**-0,37**

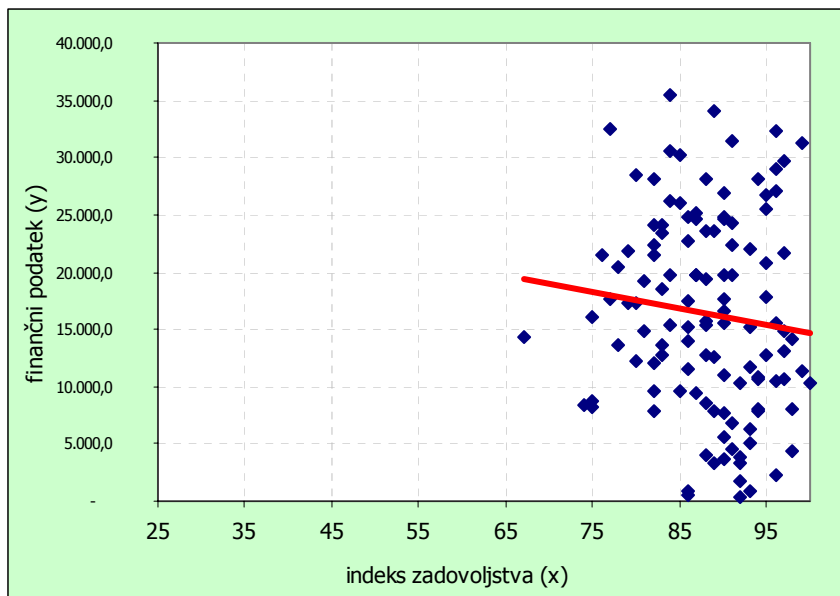
slika 19: Uravnavanje vrst in neto obrestni prihodek v letu 2004



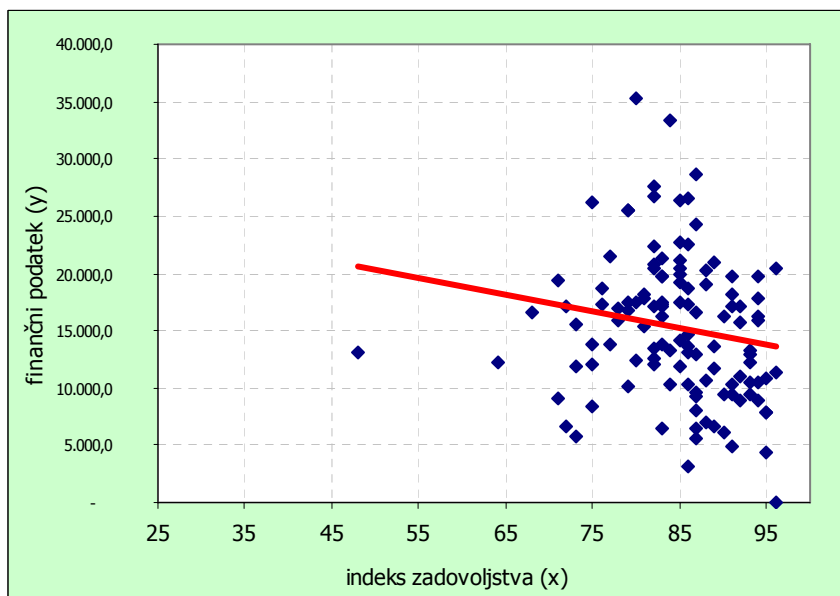
slika 20: Urejenost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2002



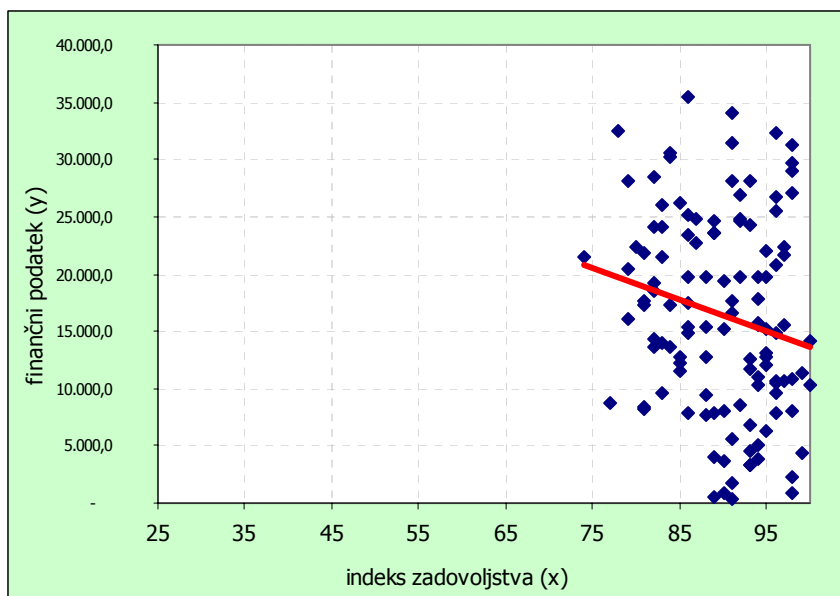
slika 21: Urejenost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2004



slika 22: Strokovnost in zanesljivost in neto obrestni prihodek v letu 2002

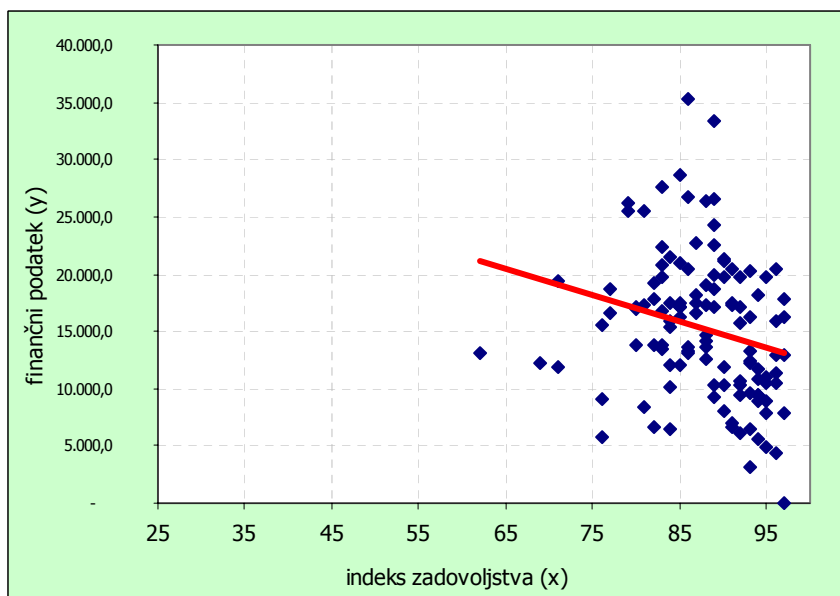


slika 23: Strokovnost in zanesljivost in neto obrestni prihodek v letu 2004



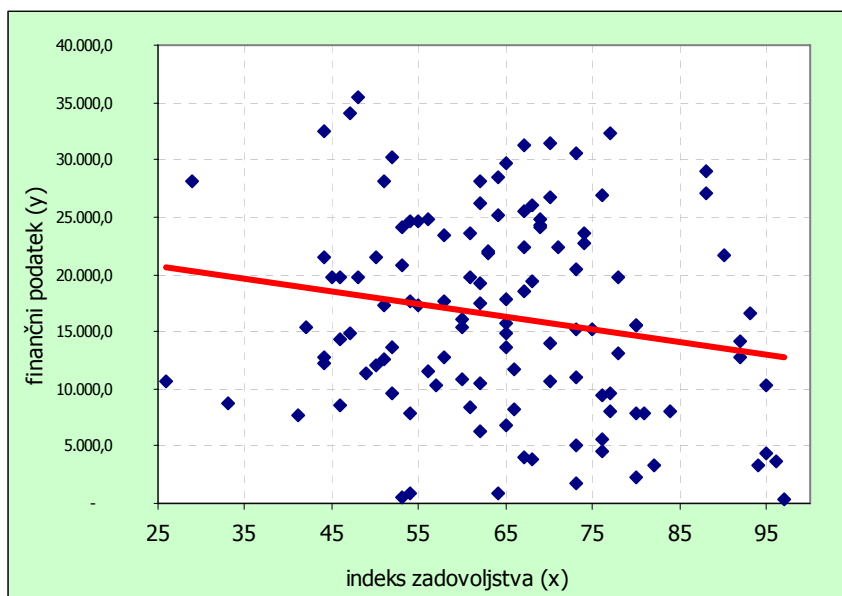
-0,19

slika 24: Pomoč stranki in neto obrestni prihodek v letu 2002



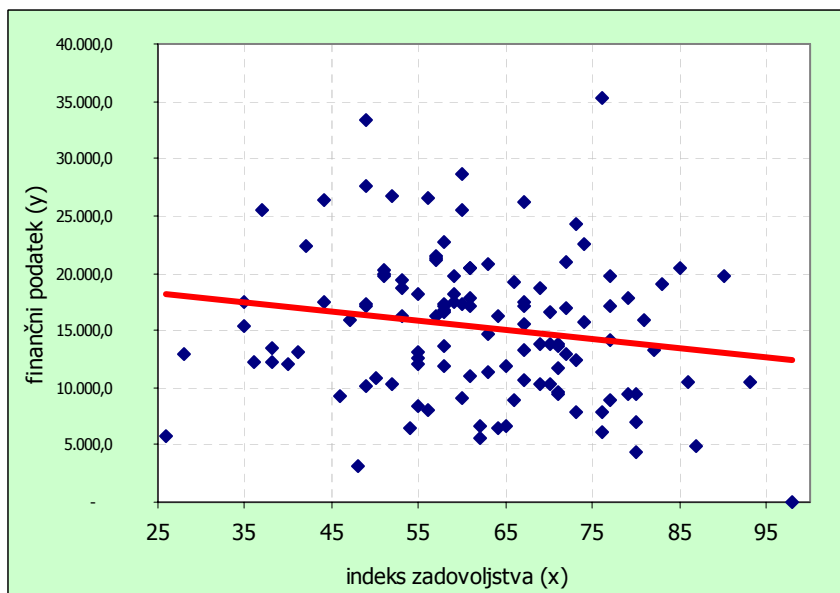
-0,22

slika 25: Pomoč stranki in neto obrestni prihodek v letu 2004



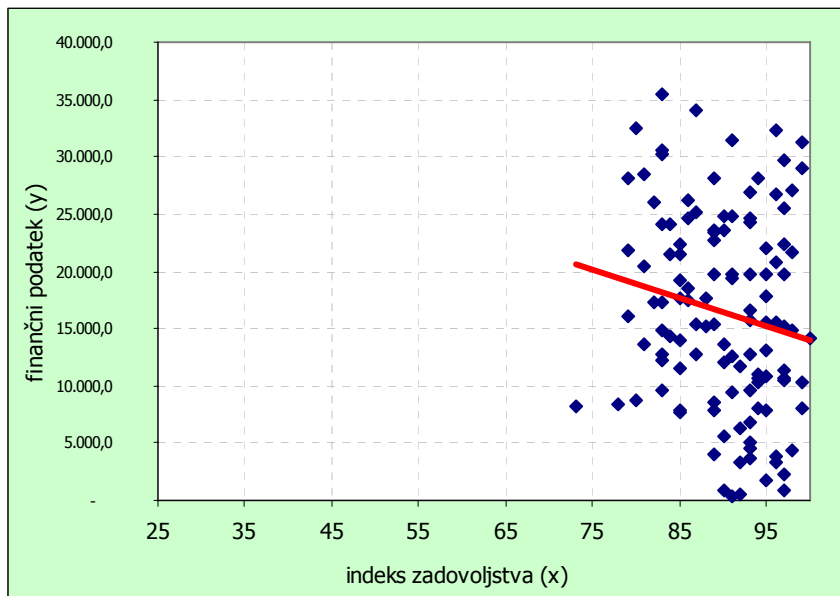
-0,19

slika 26: Dostopnost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2002



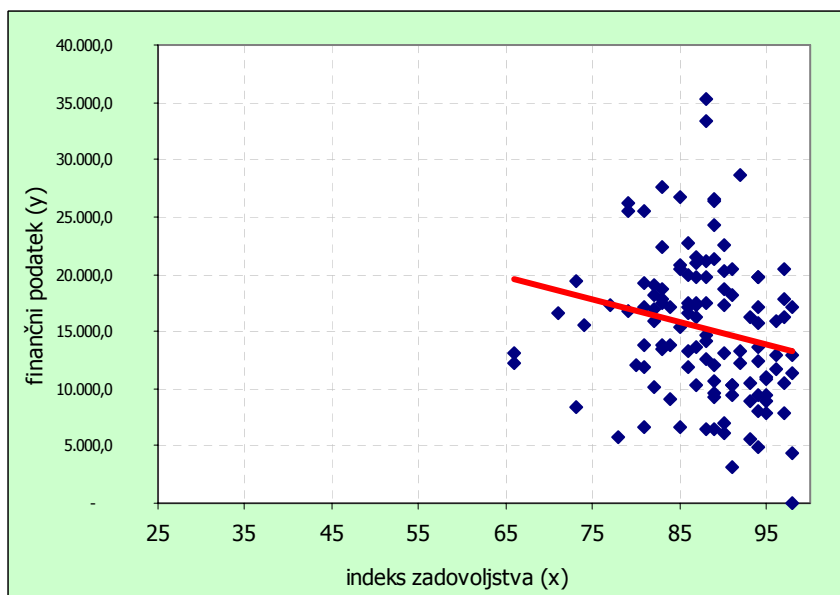
-0,13

slika 27: Dostopnost poslovalnice in neto obrestni prihodek v letu 2004



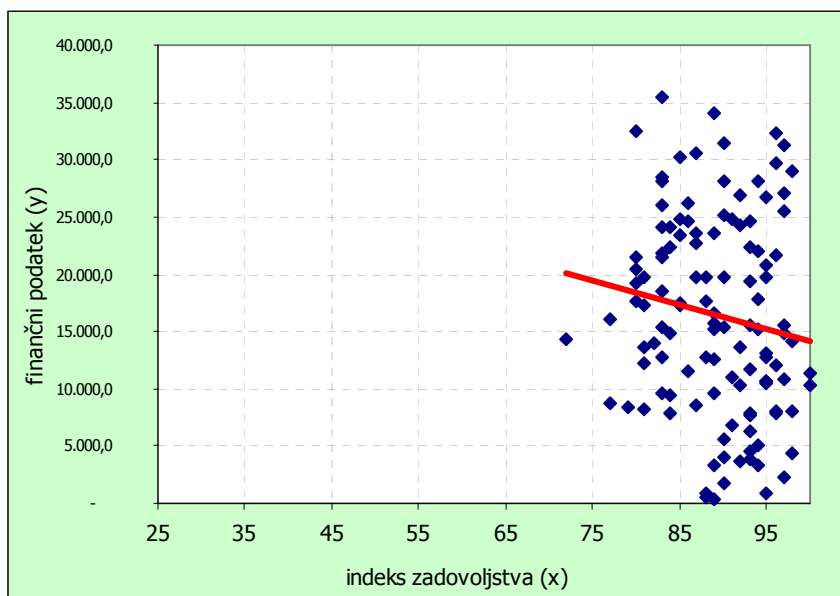
**-0,17**

slika 28: Poslovnost in neto obrestni prihodek v letu 2002

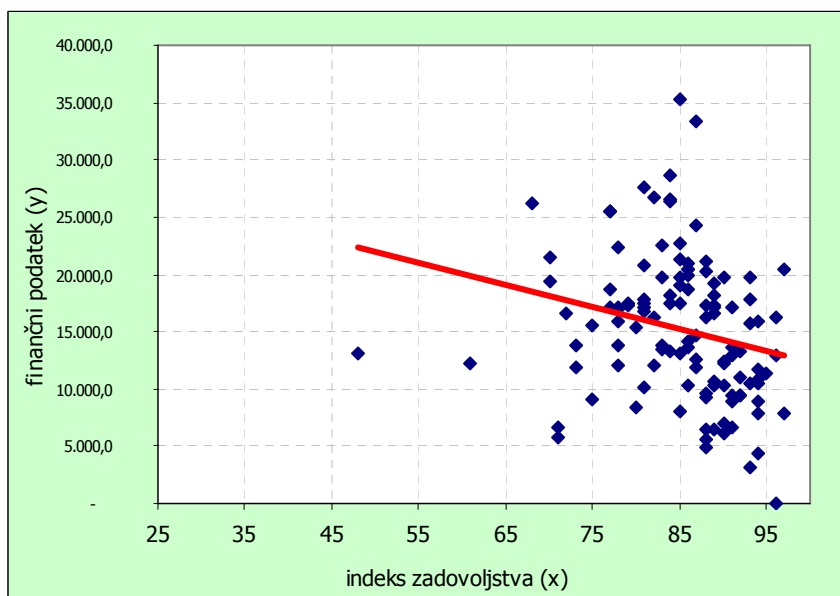


**-0,18**

slika 29: Poslovnost in neto obrestni prihodek v letu 2004



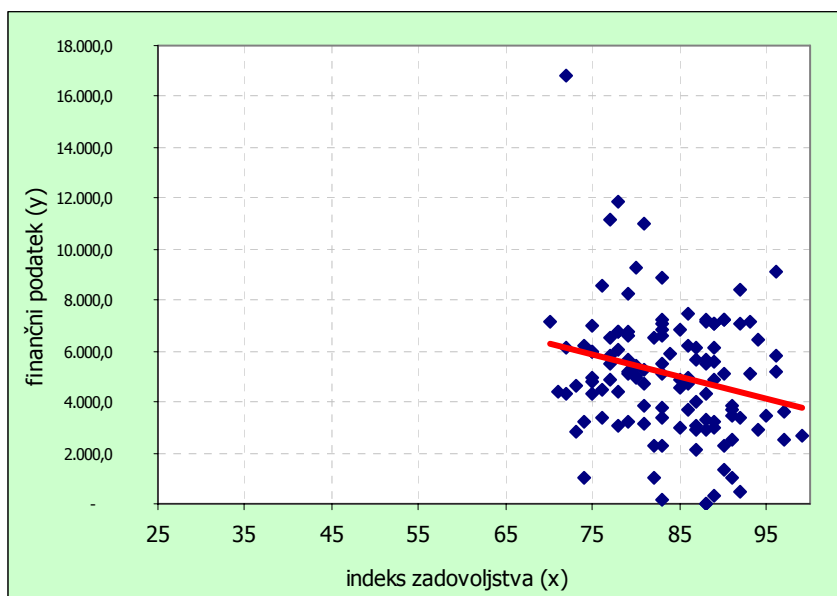
slika 30: Natančnost in neto obrestni prihodek v letu 2002



slika 31: Natančnost in neto obrestni prihodek v letu 2004

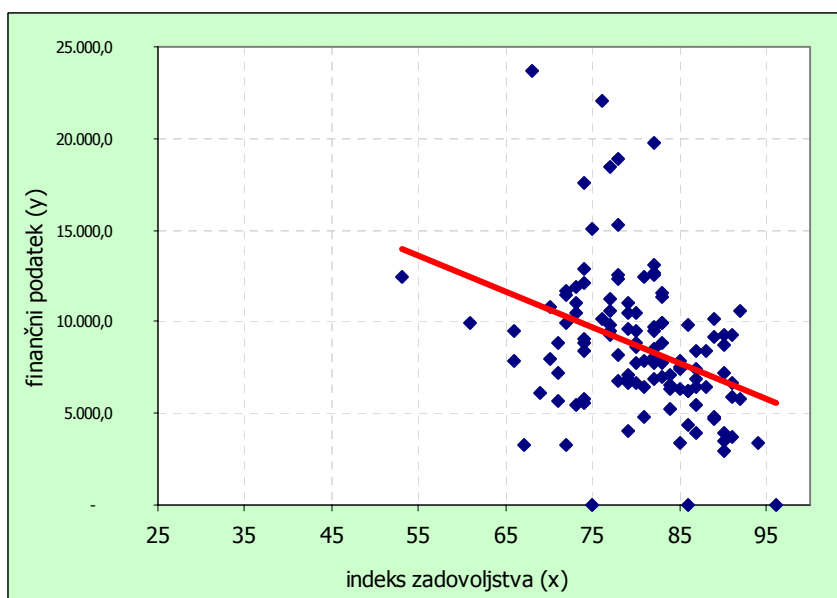


Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto neobrestni prihodek na zaposlenega v letu 2002 in 2004



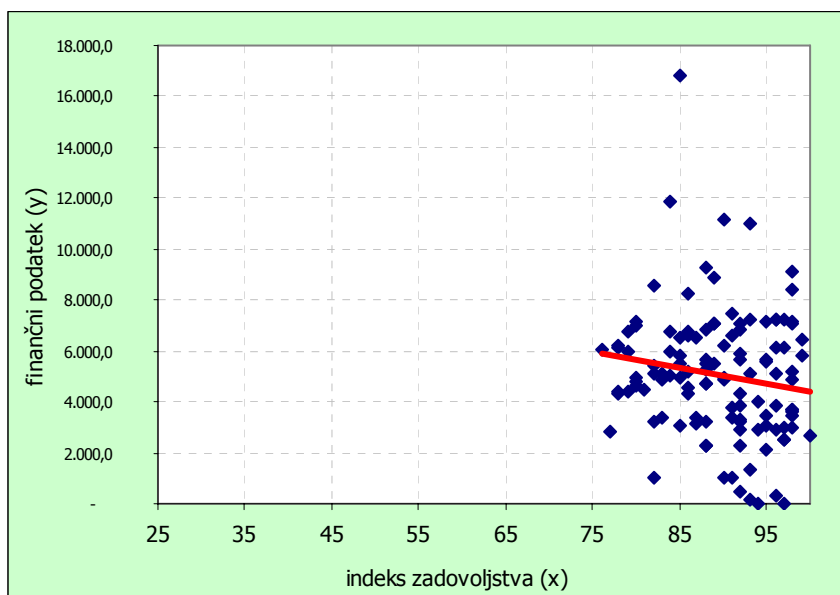
**-0,23**

slika 32: Skupni indeks zadovoljstva in neto neobrestni prihodek v letu 2002



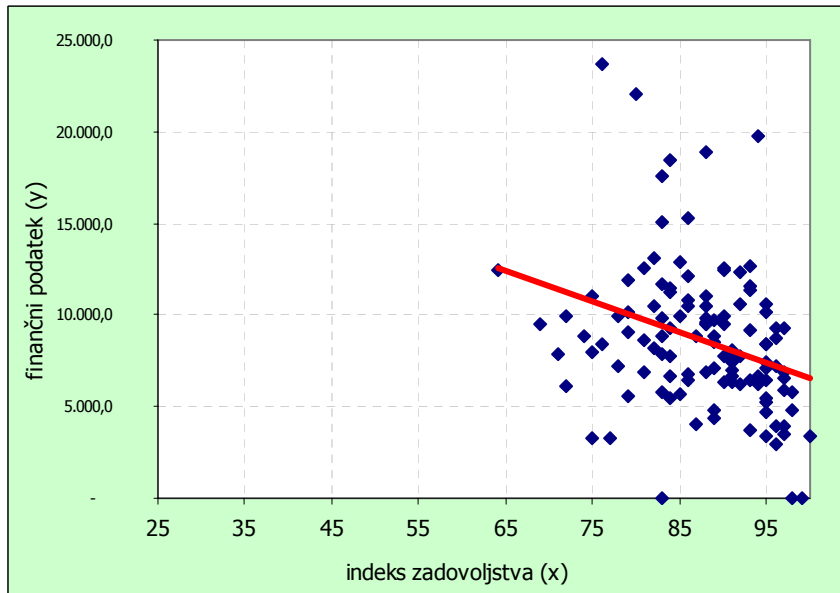
**-0,35**

slika 33: Skupni indeks zadovoljstva in neto neobrestni prihodek v letu 2004



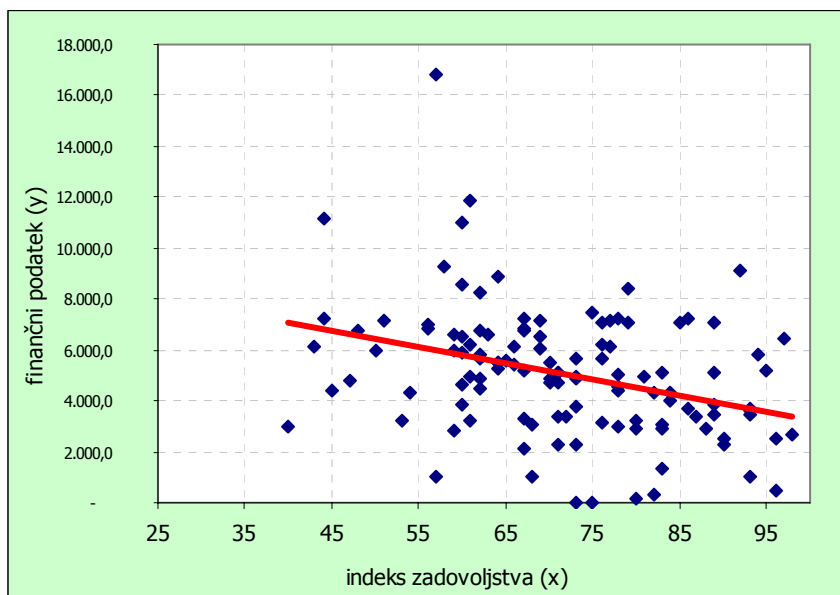
-0,12

slika 34: Osebni pristop in neto neobrestni prihodek v letu 2002

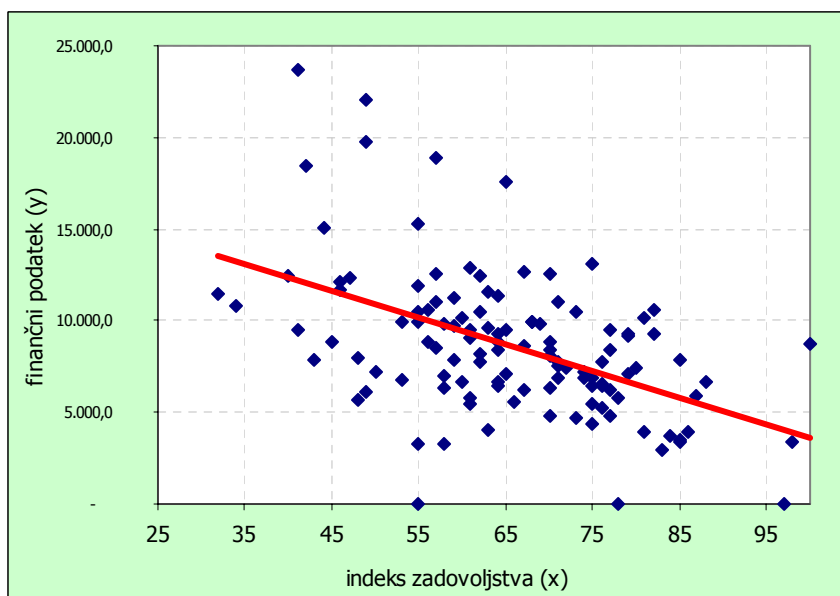


-0,29

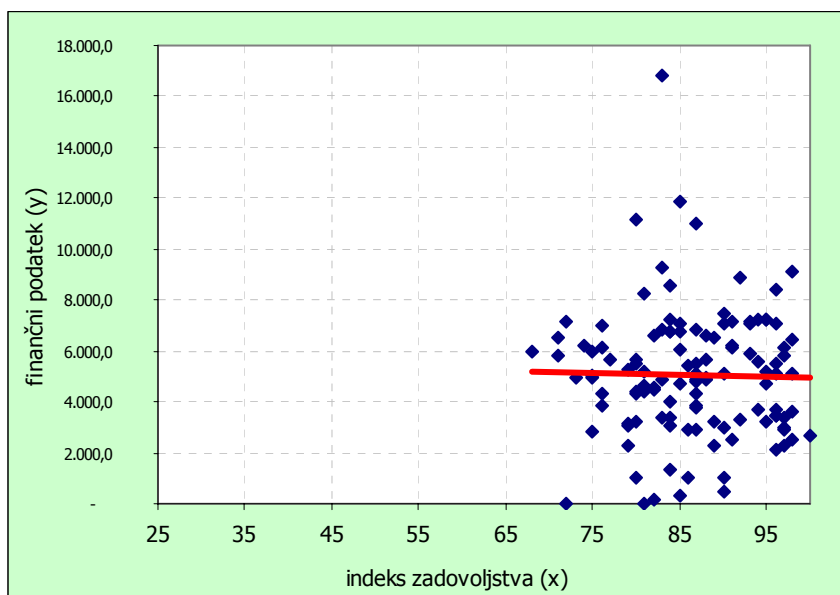
slika 35: Osebni pristop in neto neobrestni prihodek v letu 2004



slika 36: Uravnavanje vrst in neto neobrestni prihodek v letu 2002

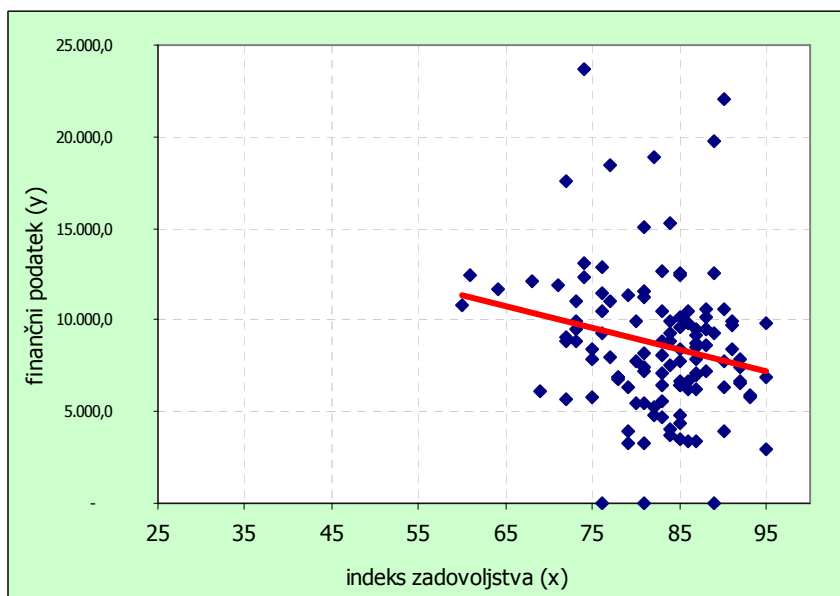


slika 37: Uravnavanje vrst in neto neobrestni prihodek v letu 2004



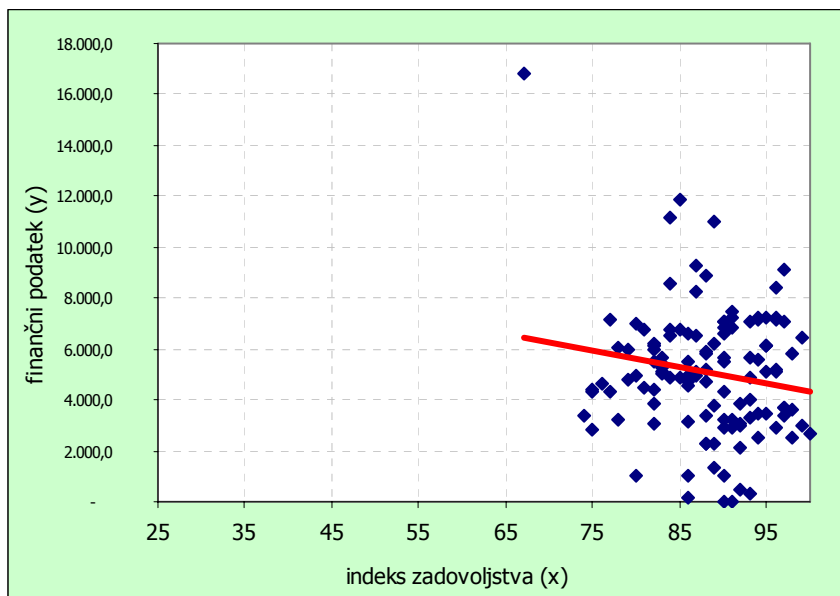
-0,07

slika 38: Urejenost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2002



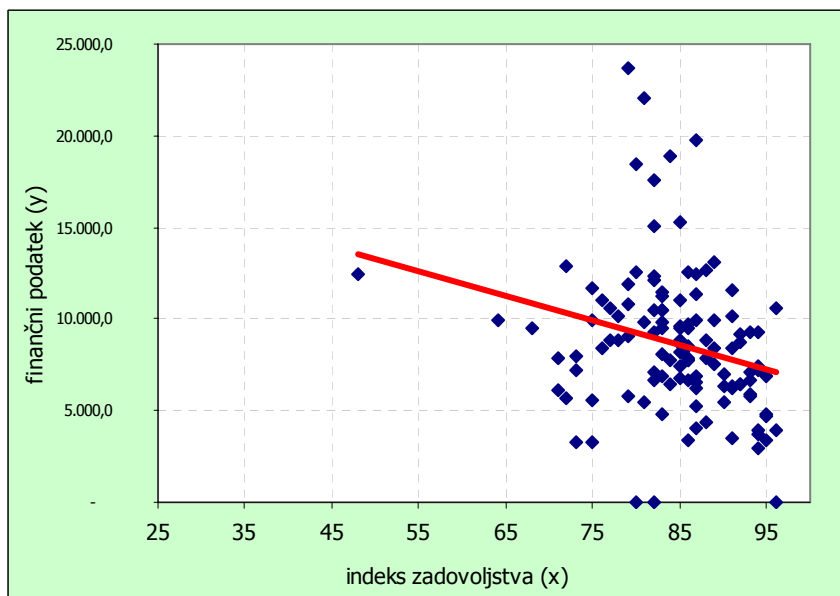
-0,23

slika 39: Urejenost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2004



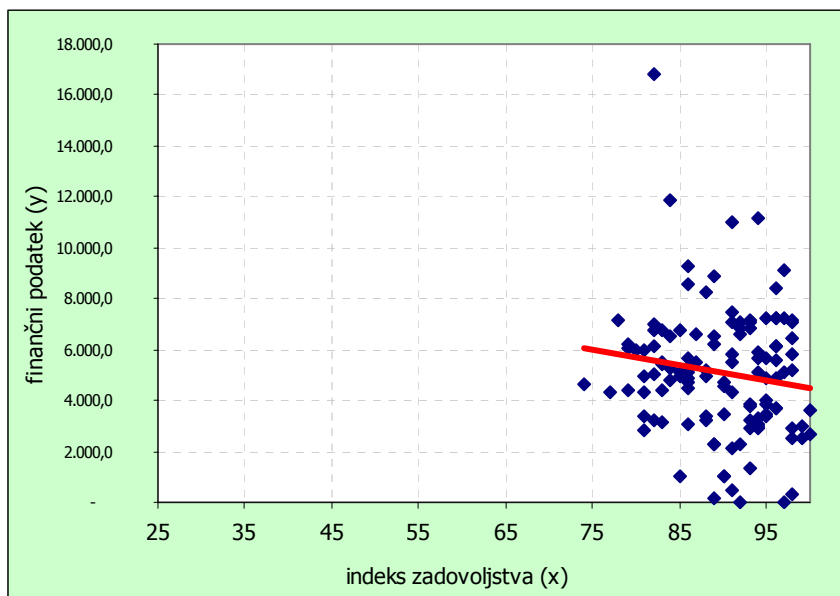
-0,16

slika 40: Strokovnost in zanesljivost in neto neobrestni prihodek v letu 2002

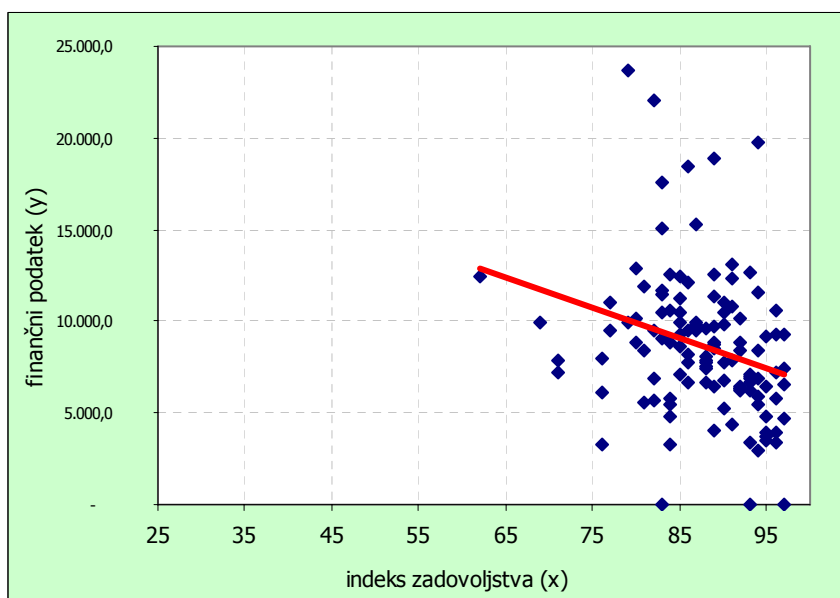


-0,26

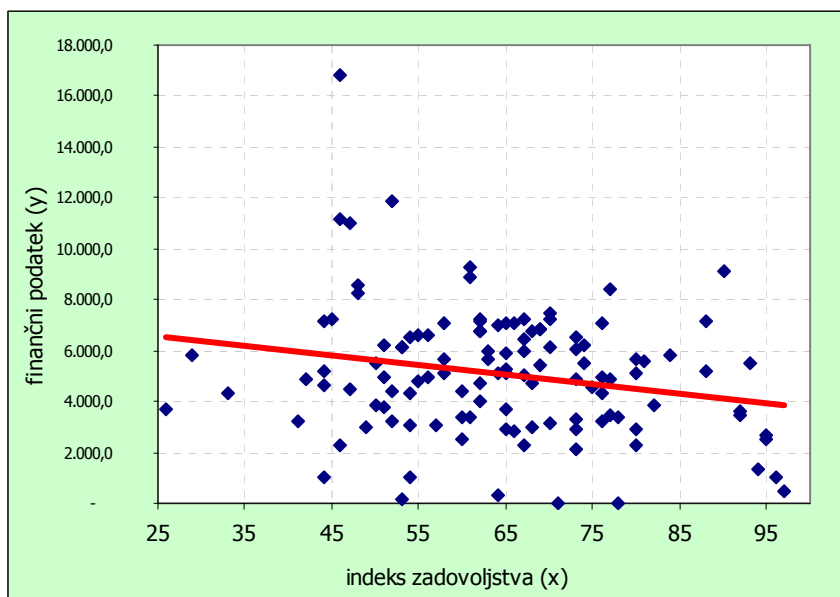
slika 41: Strokovnost in zanesljivost in neto neobrestni prihodek v letu 2004



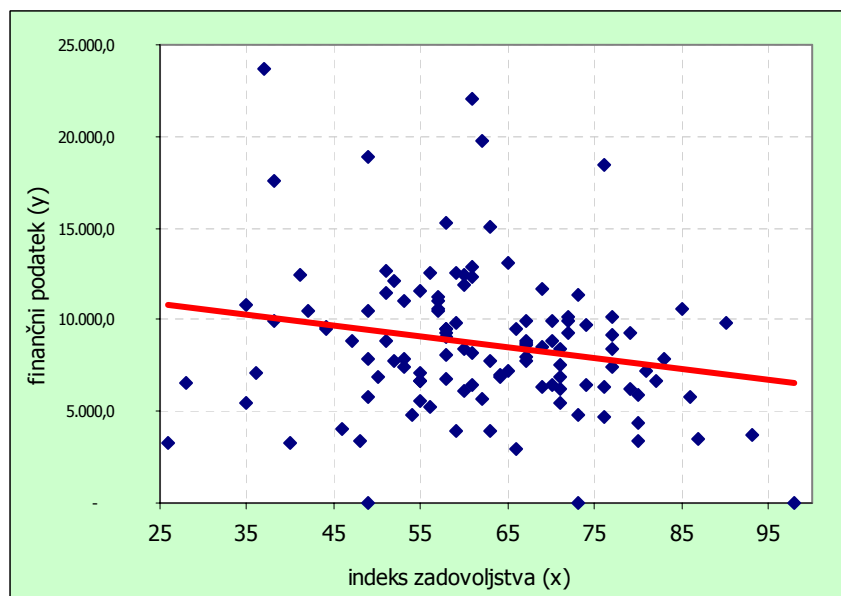
slika 42: Pomoč stranki in neto neobrestni prihodek v letu 2002



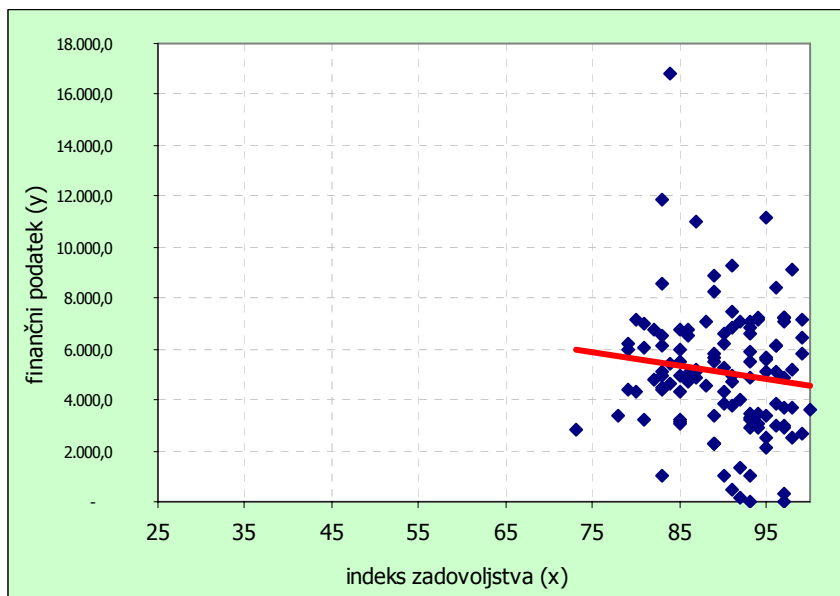
slika 43: Pomoč stranki in neto neobrestni prihodek v letu 2004



slika 44: Dostopnost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2002

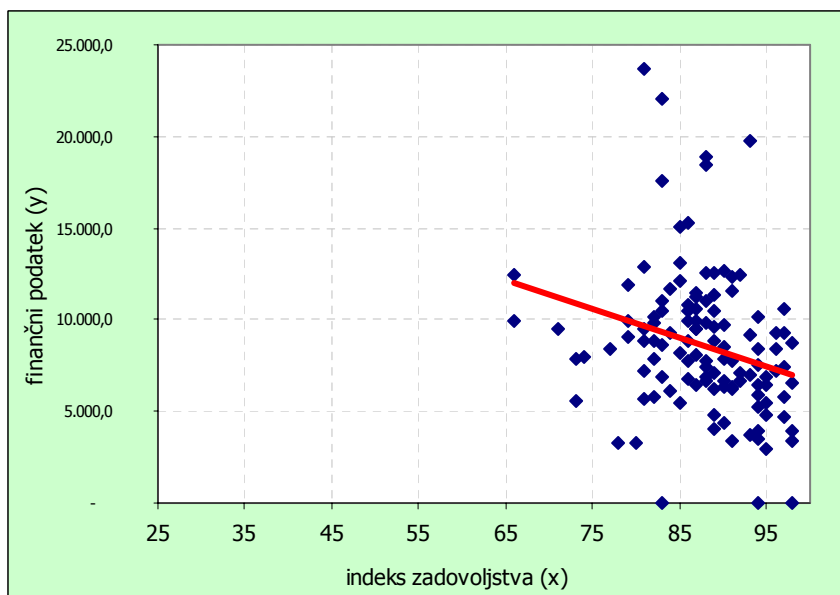


slika 45: Dostopnost poslovalnice in neto neobrestni prihodek v letu 2004



**-0,09**

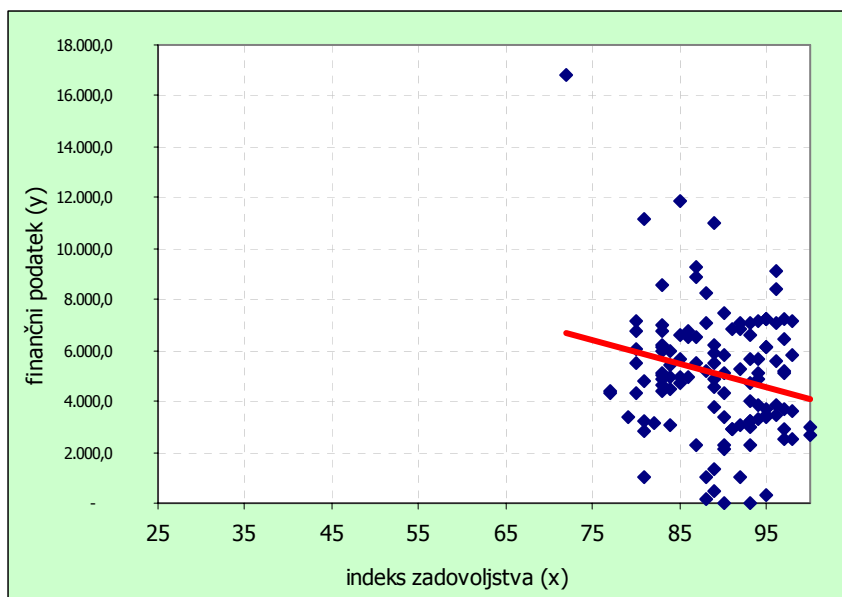
slika 46: Poslovnost in neto neobrestni prihodek v letu 2002



**-0,24**

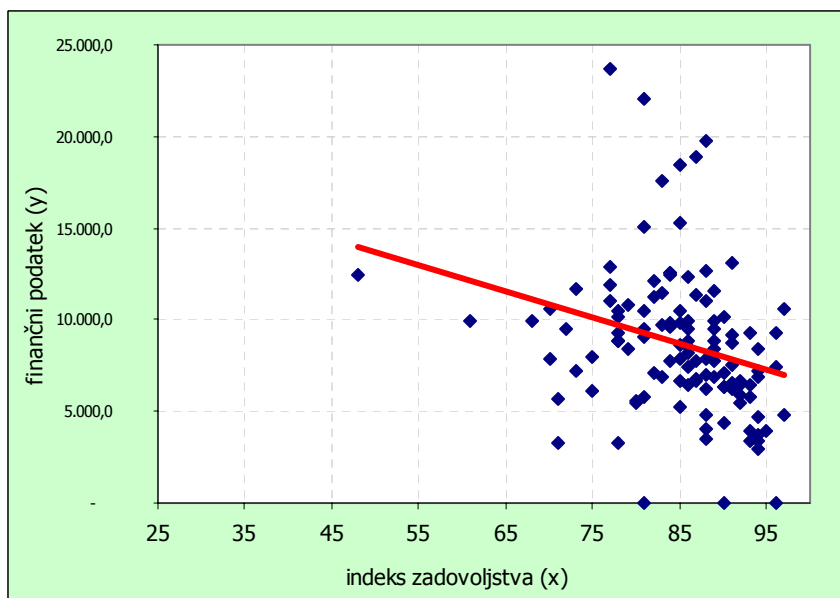
slika 47: Poslovnost in neto neobrestni prihodek v letu 2004





-0,21

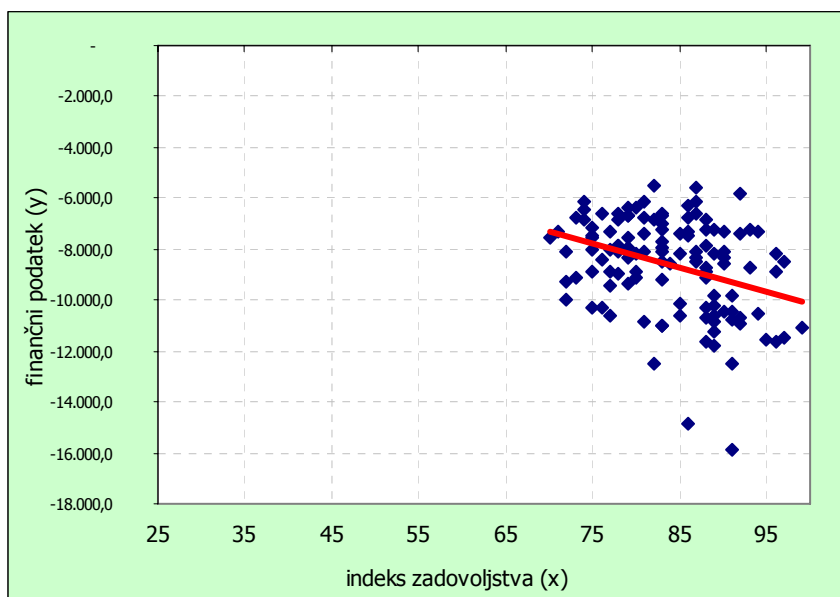
slika 48: Natančnost in neto neobrestni prihodek v letu 2002



-0,27

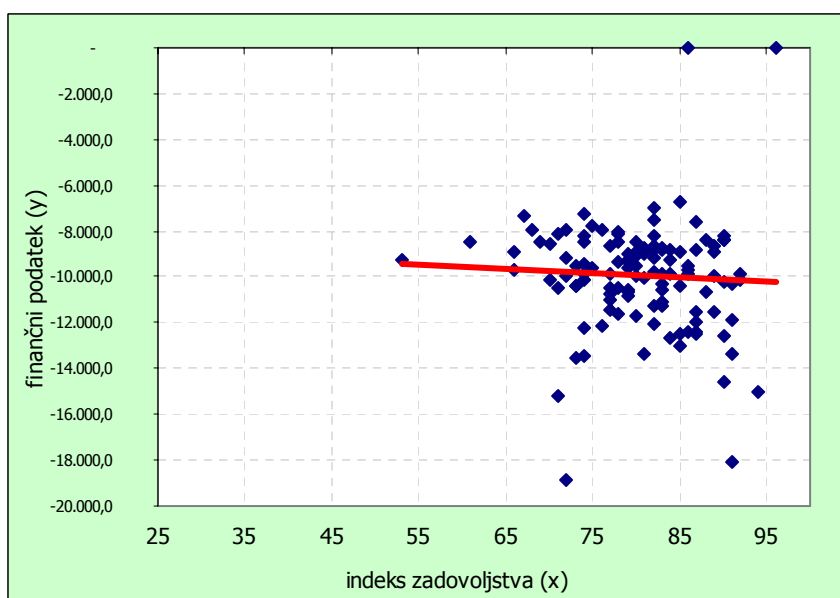
slika 49: Natančnost in neto neobrestni prihodek v letu 2004

Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto izvorni poslovni stroški na zaposlenega v letu 2002 in 2004



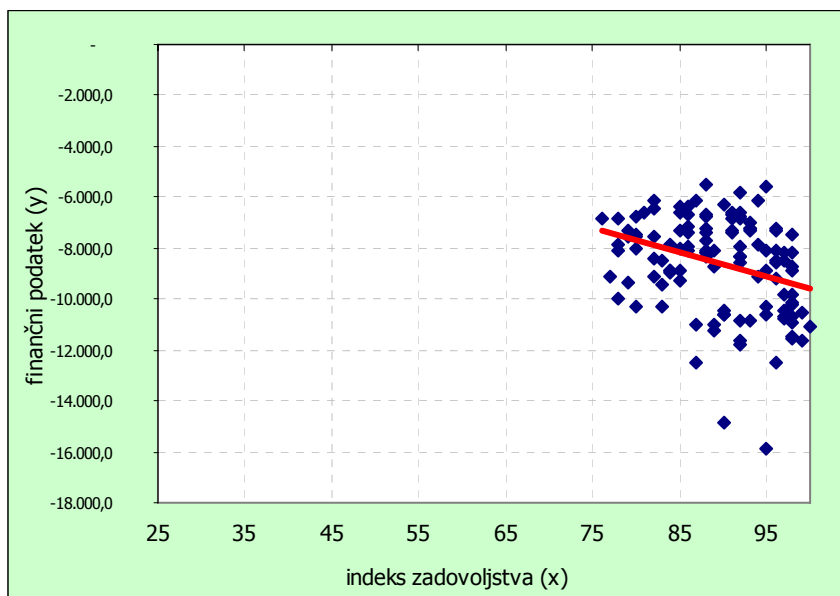
**-0,34**

slika 50: Skupni indeks zadovoljstva in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002



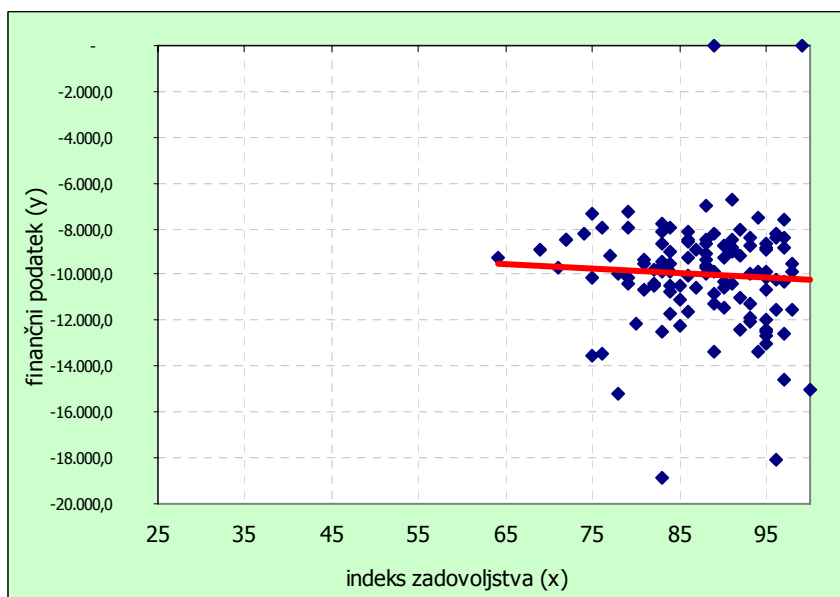
**-0,19**

slika 51: Skupni indeks zadovoljstva in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004



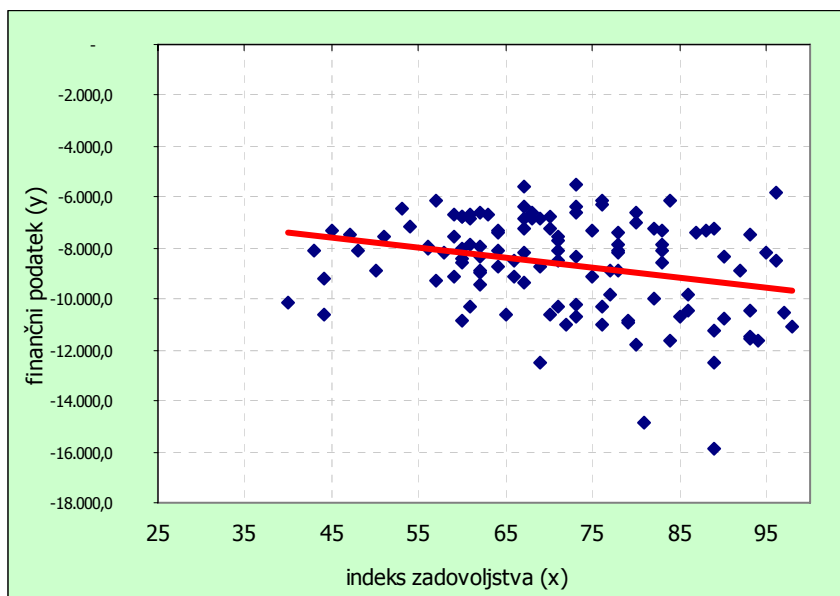
-0,31

slika 52: Osebni pristop in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002



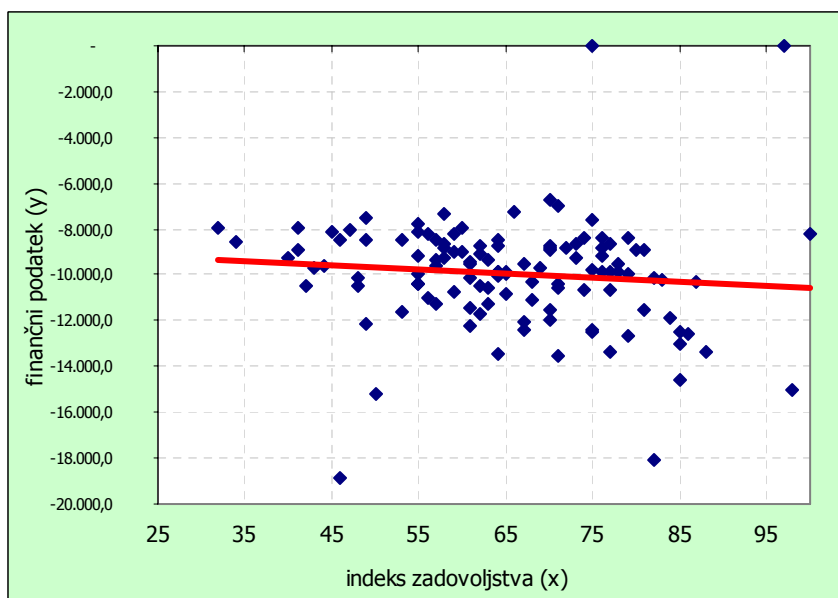
-0,14

slika 53: Osebni pristop in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004



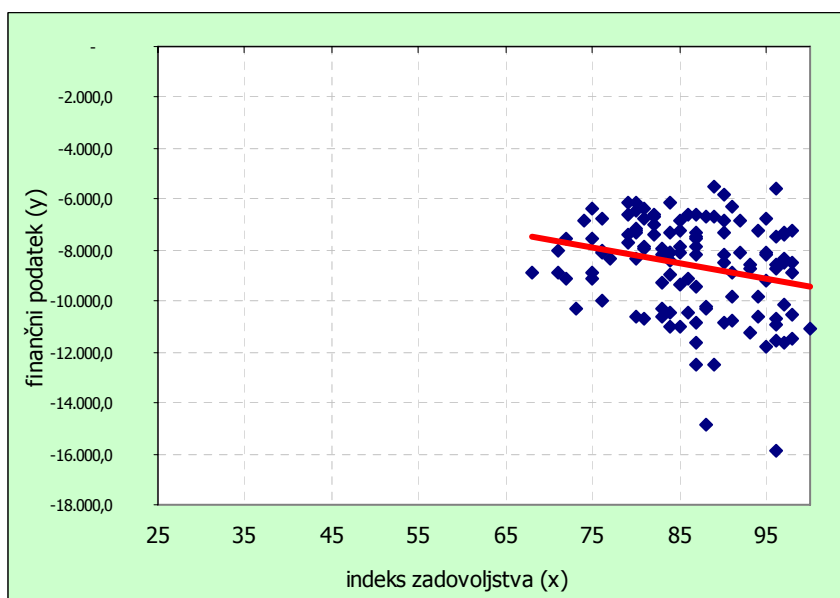
-0,29

slika 54: Uravnavanje vrst in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002

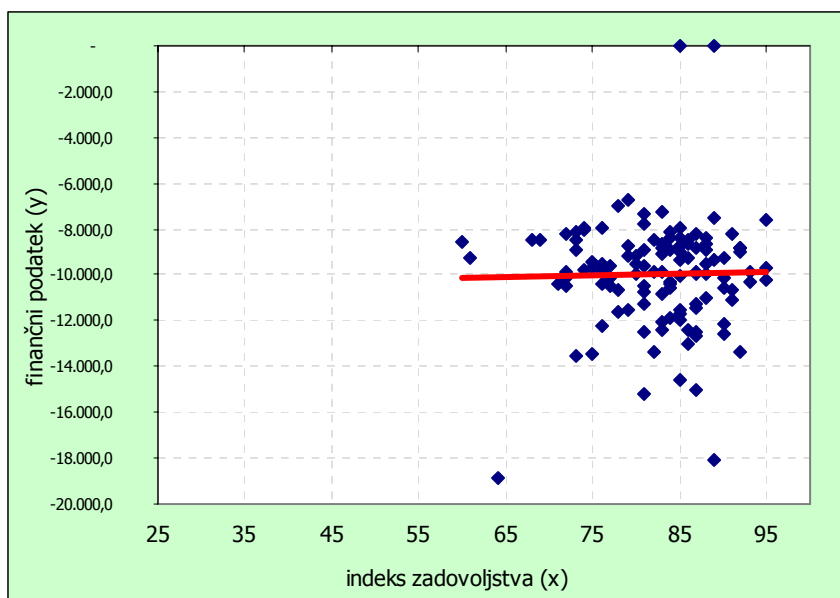


-0,25

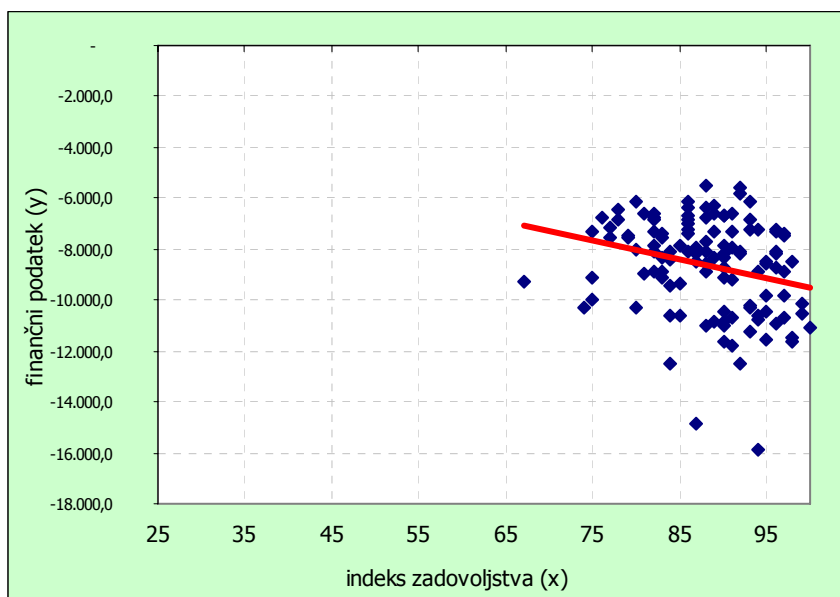
slika 55: Uravnavanje vrst in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004



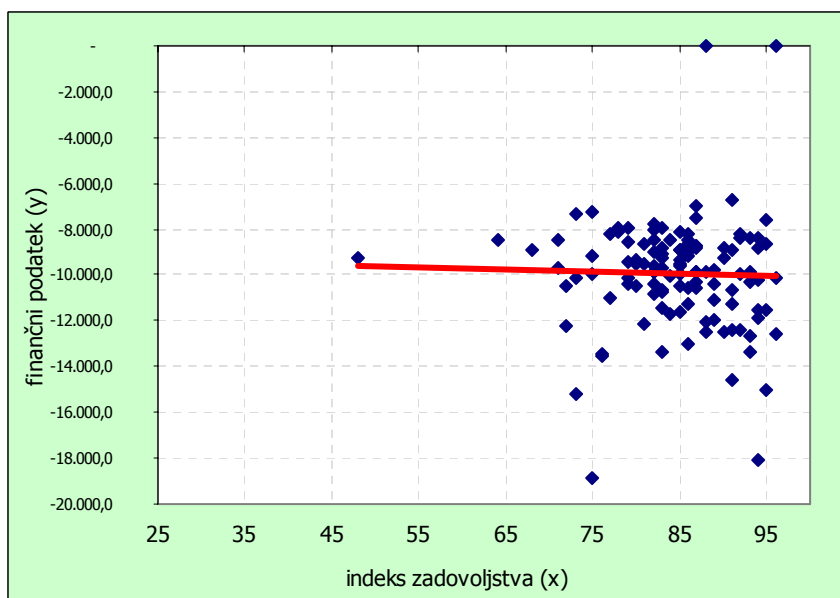
slika 56: Urejenost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002



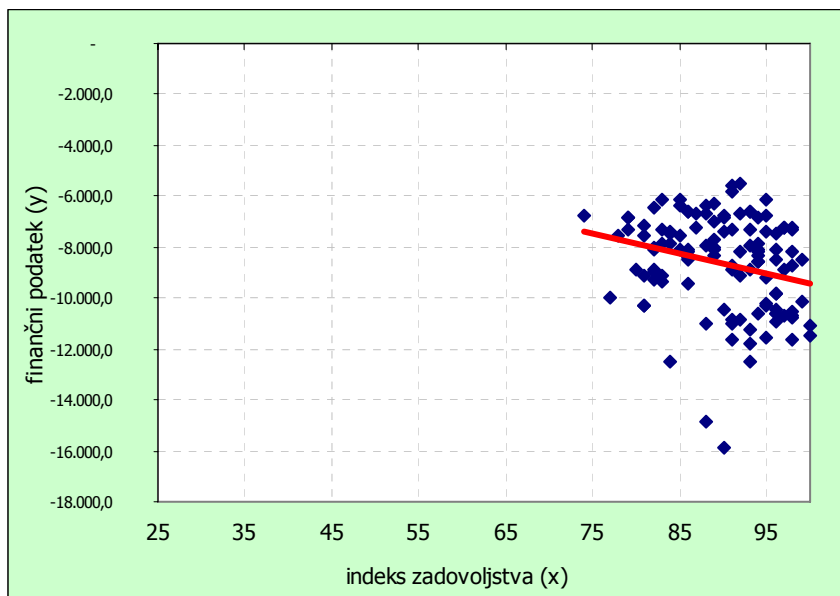
slika 57: Urejenost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004



slika 58: Strokovnost in zanesljivost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002

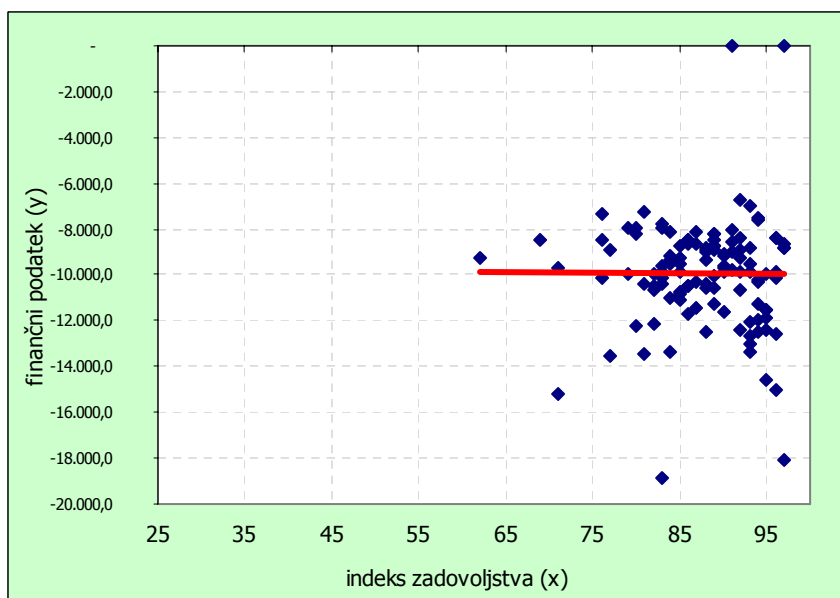


slika 59: Strokovnost in zanesljivost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004



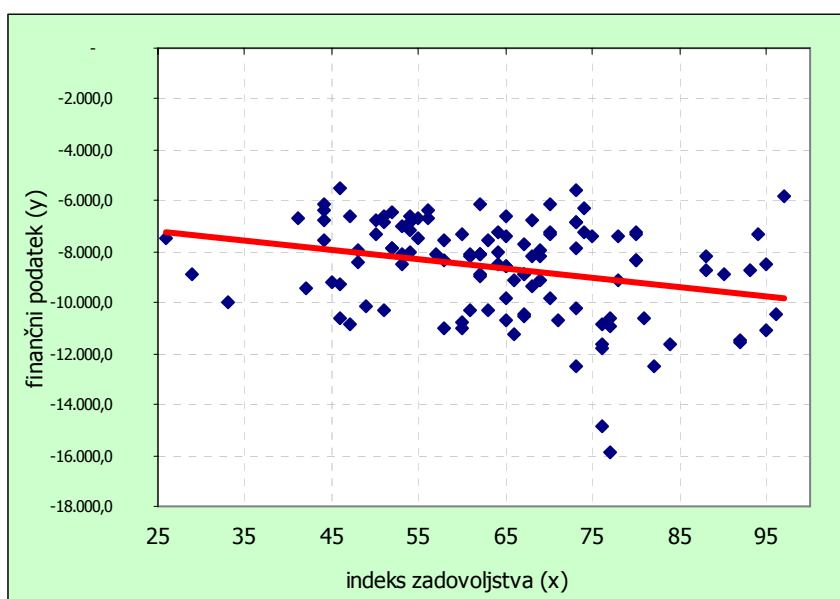
**-0,25**

slika 60: Pomoč stranki in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002

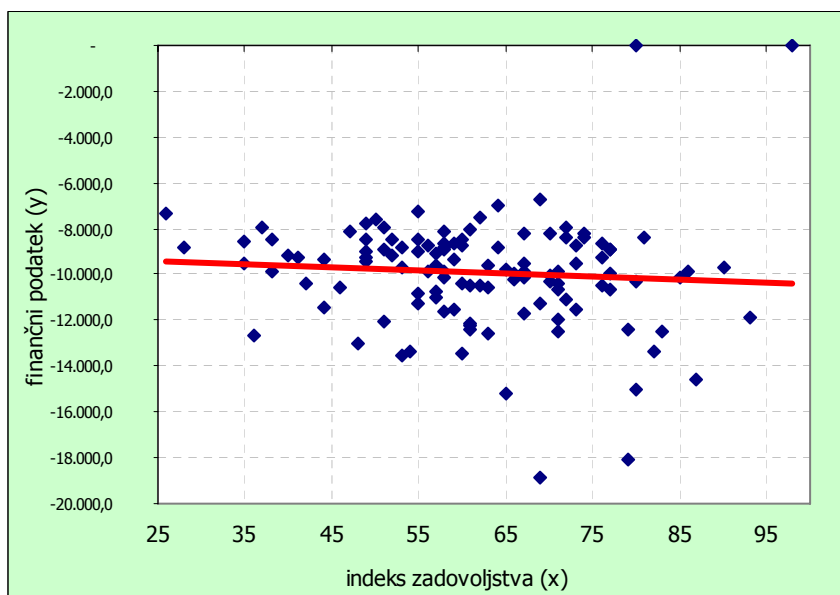


**-0,09**

slika 61: Pomoč stranki in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004

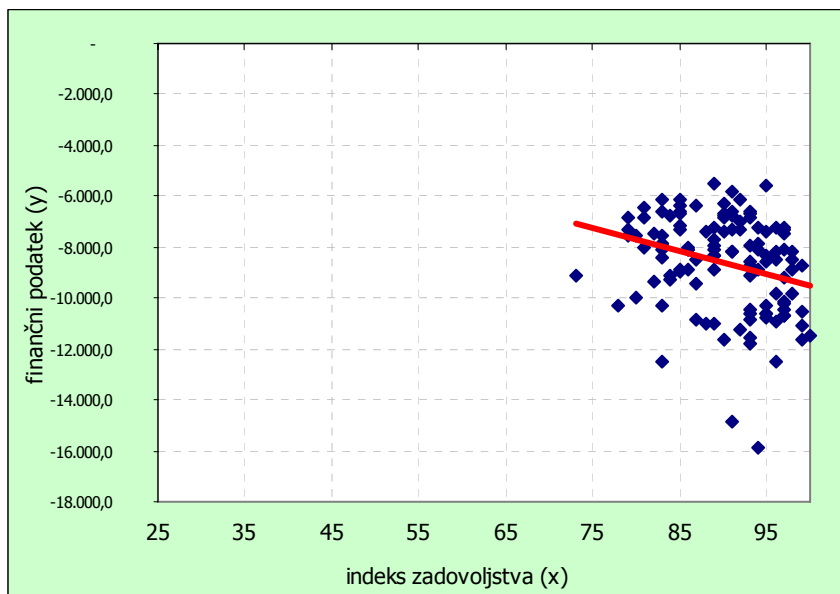


slika 62: Dostopnost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002

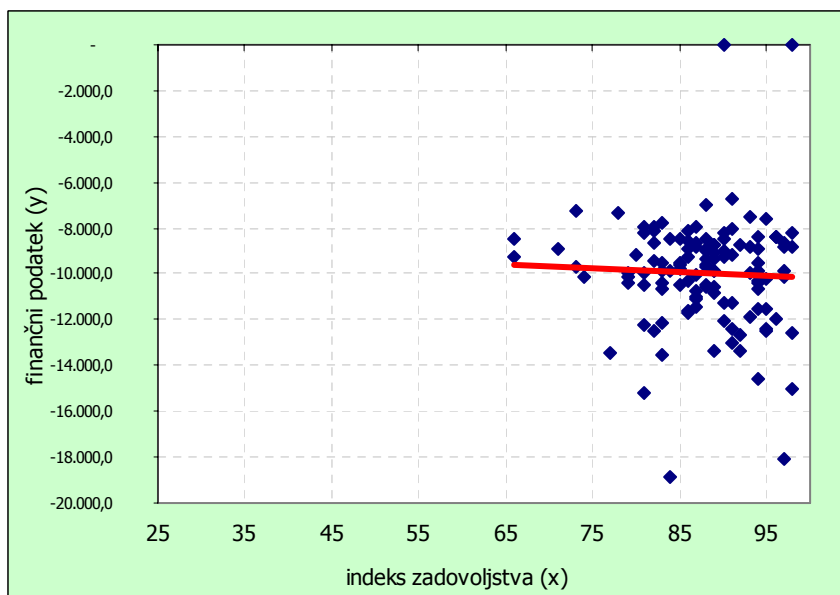


slika 63: Dostopnost poslovalnice in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004

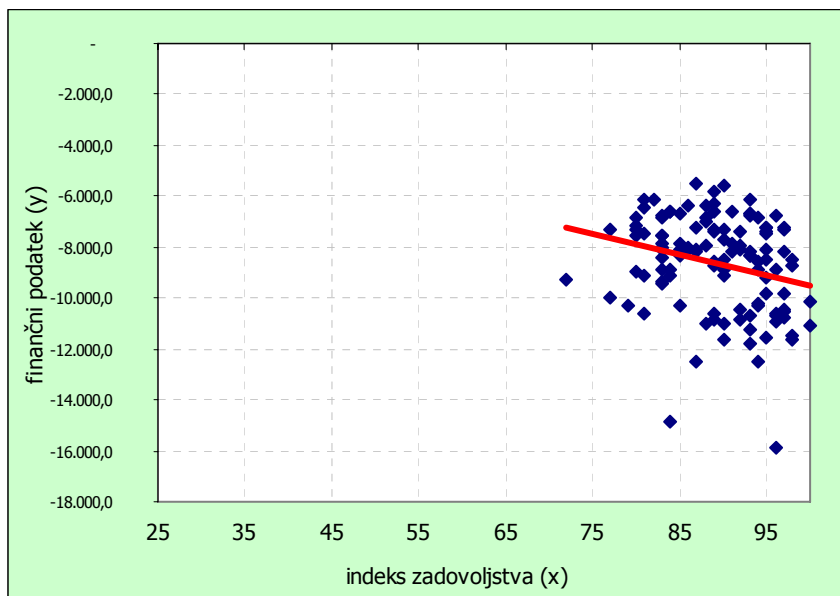




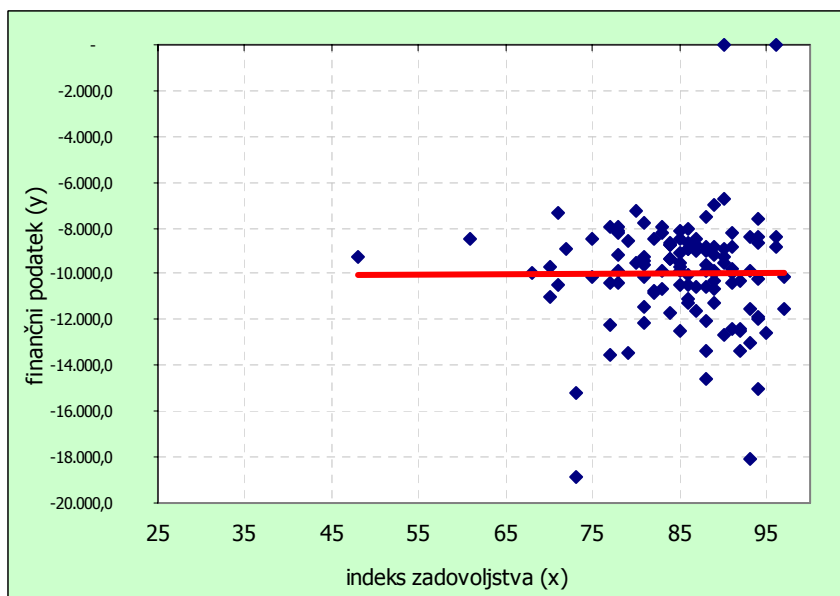
slika 64: Poslovnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002



slika 65: Poslovnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004

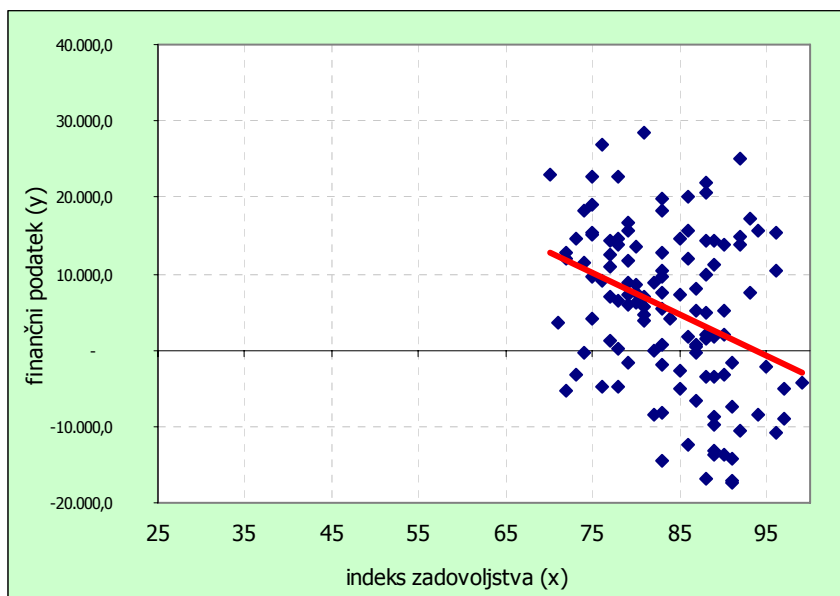


slika 66: Natančnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2002



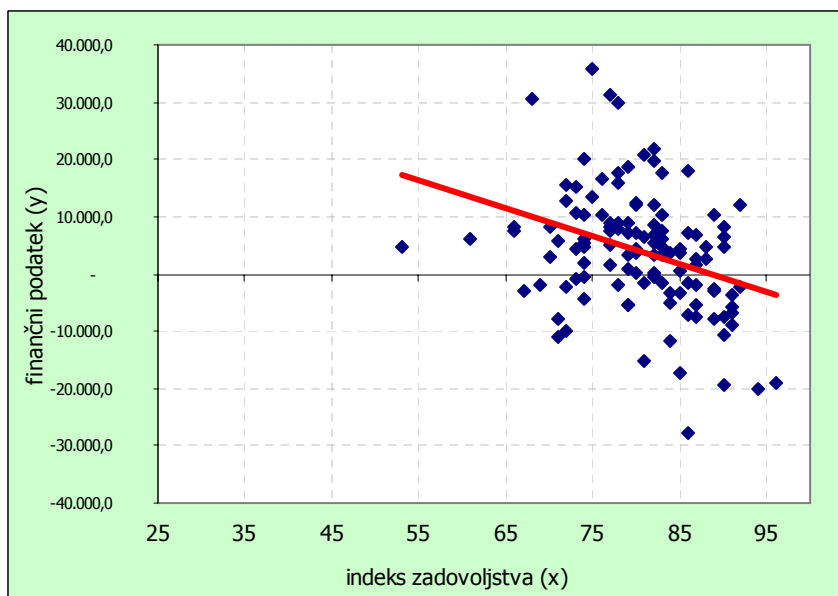
slika 67: Natančnost in neto izvorni poslovni stroški v letu 2004

Skupni indeks zadovoljstva (z dimenzijami zadovoljstva) in neto dobiček na zaposlenega v letu 2002 in 2004



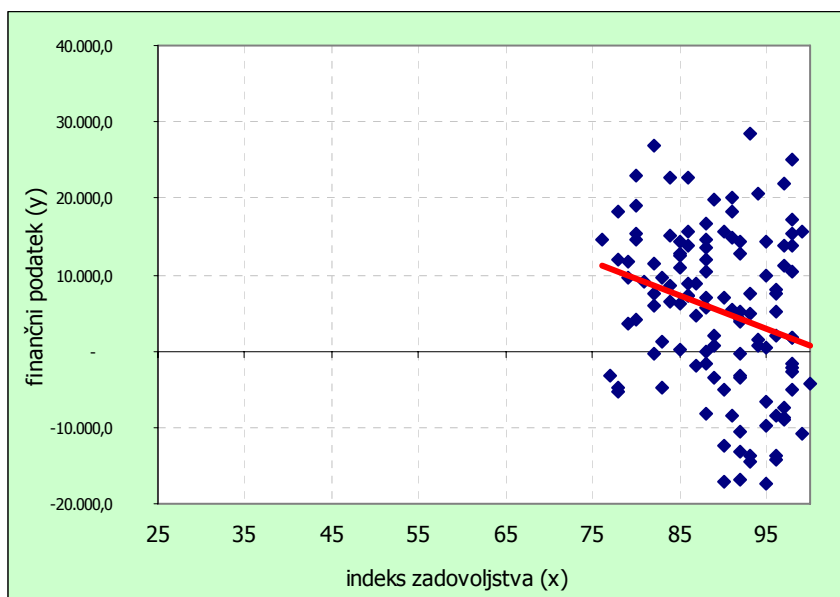
**-0,34**

slika 68: Skupni indeks zadovoljstva in neto dobiček v letu 2002

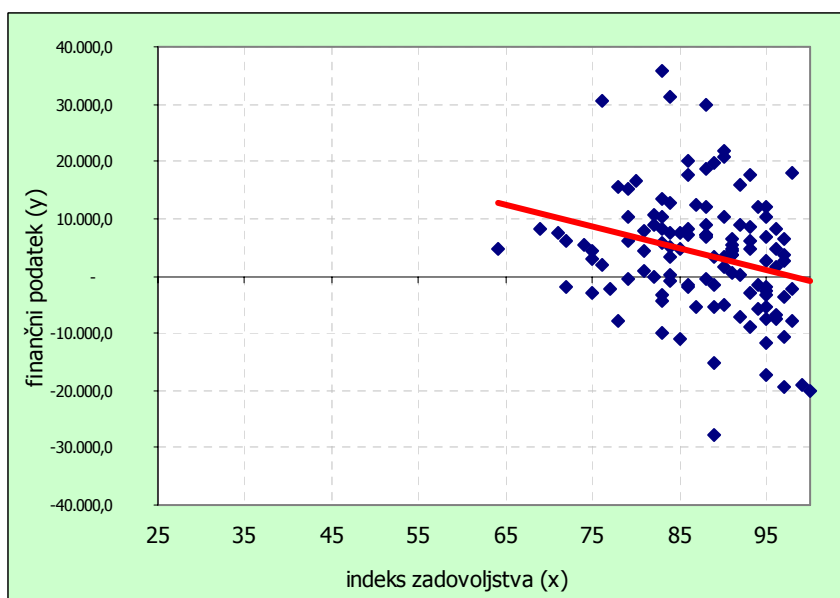


**-0,34**

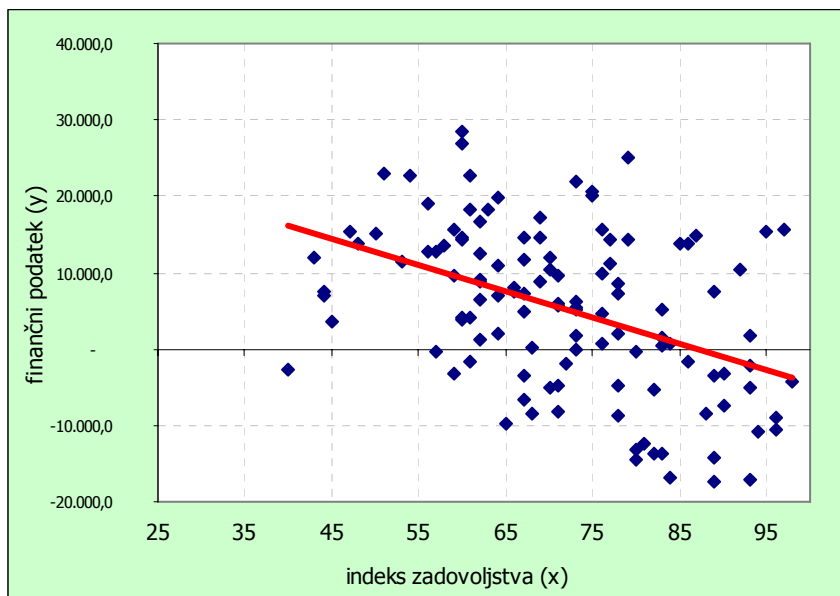
slika 69: Skupni indeks zadovoljstva in neto dobiček v letu 2004



slika 70: Osebni pristop in neto dobiček v letu 2002

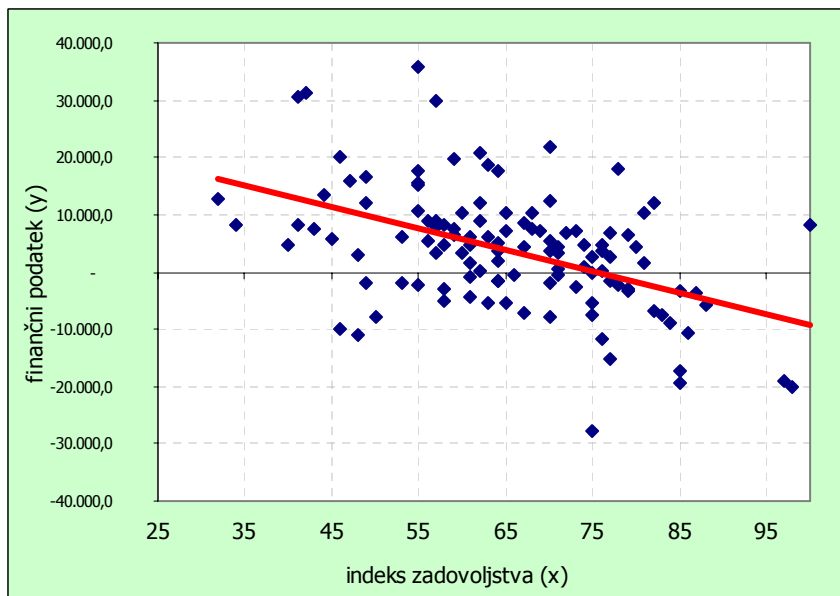


slika 71: Osebni pristop in neto dobiček v letu 2004



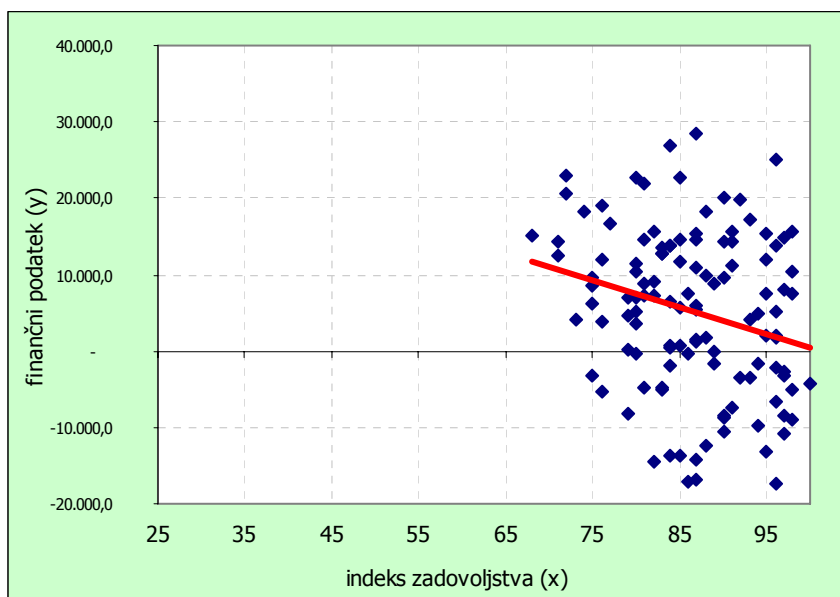
-0,44

slika 72: Uravnavanje vrst in neto dobiček v letu 2002

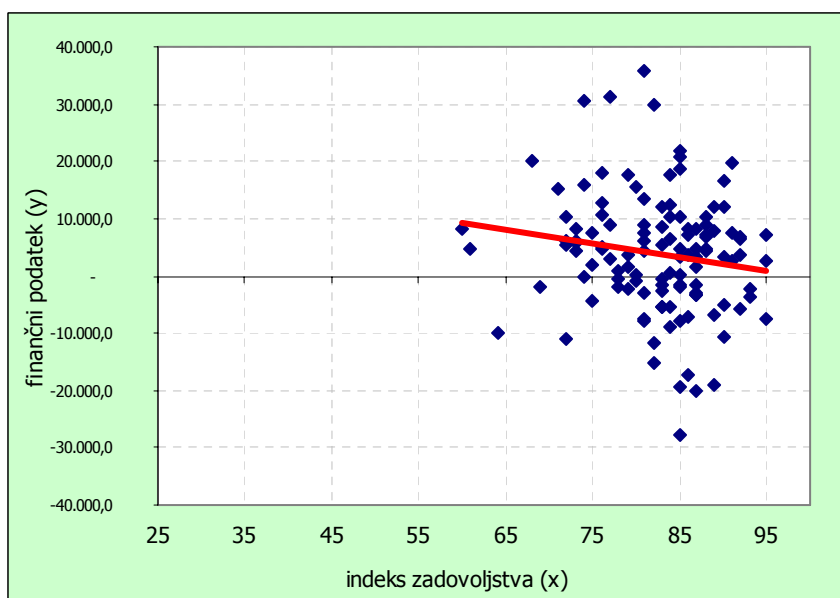


-0,48

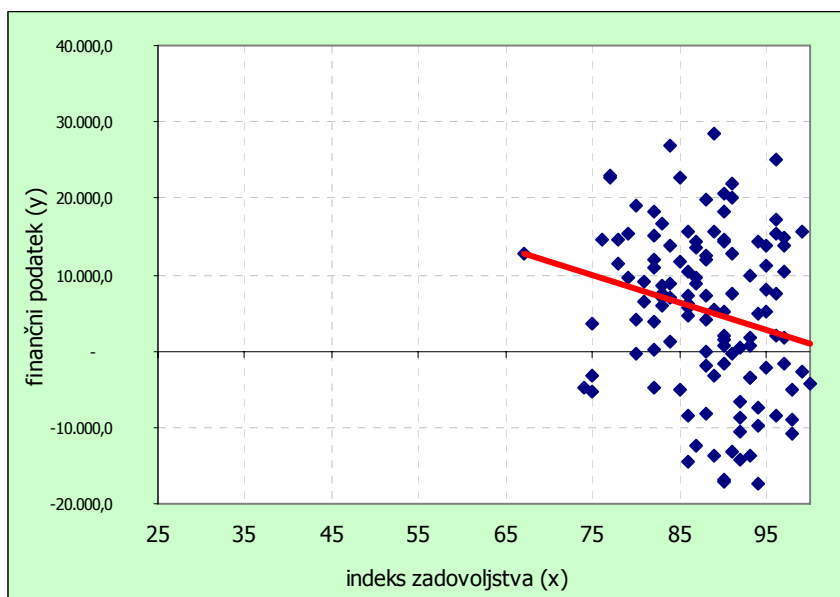
slika 73: Uravnavanje vrst in neto dobiček v letu 2004



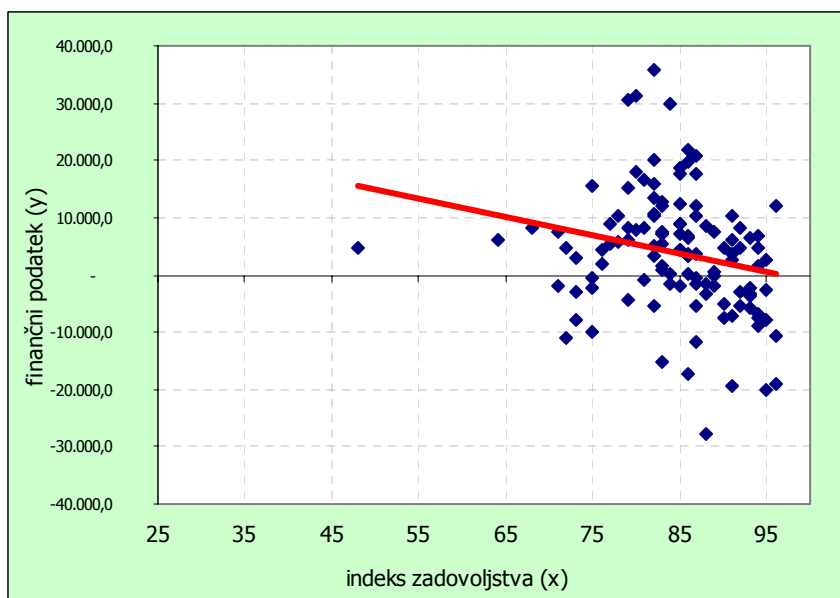
slika 74: Urejenost poslovalnice in neto dobiček v letu 2002



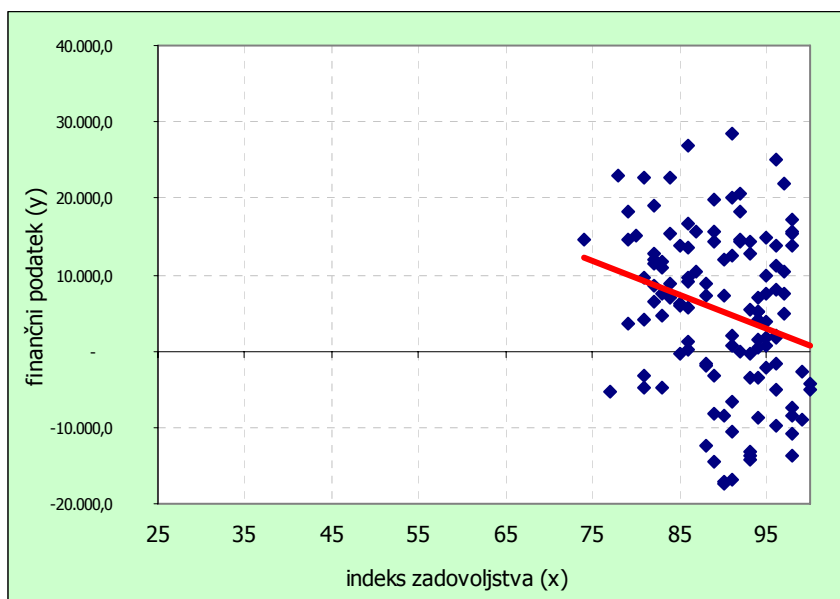
slika 75: Urejenost poslovalnice in neto dobiček v letu 2004



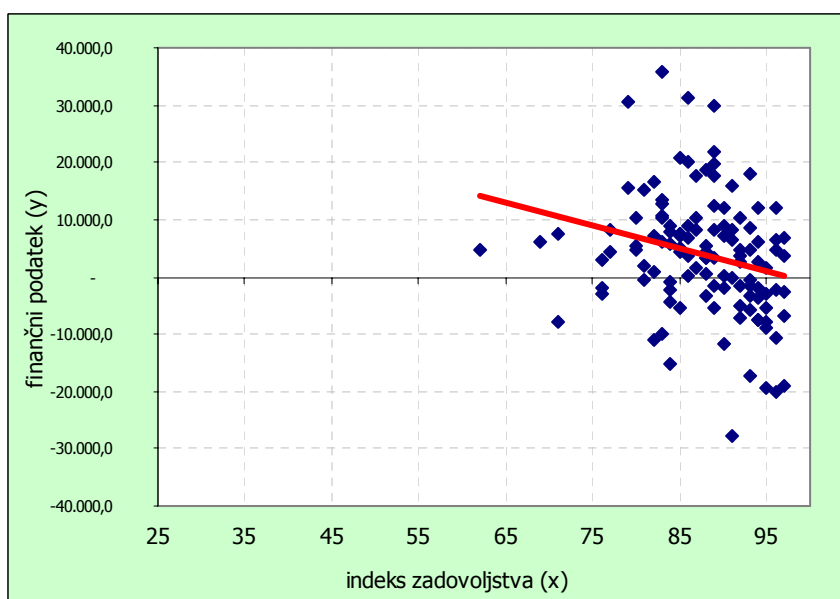
slika 76: Strokovnost in zanesljivost in neto dobiček v letu 2002



slika 77: Strokovnost in zanesljivost in neto dobiček v letu 2004

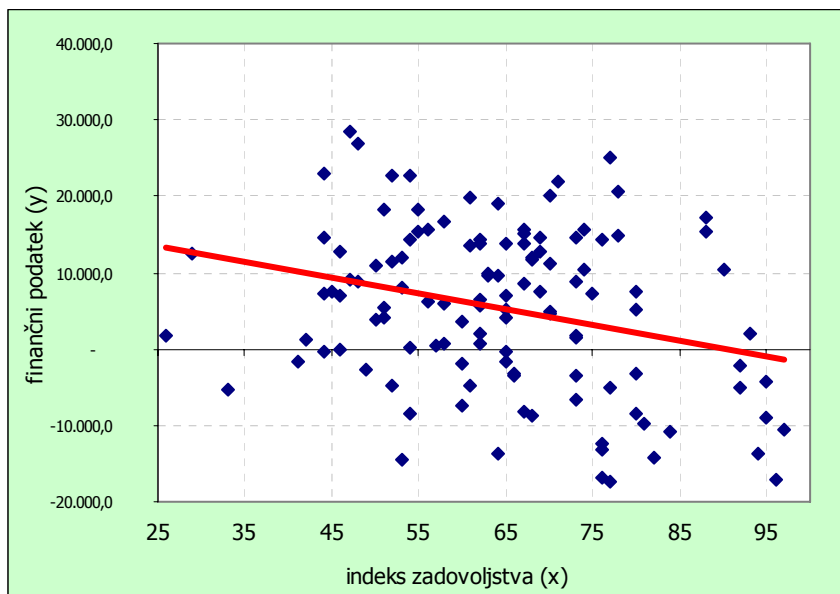


slika 78: Pomoč stranki in neto dobiček v letu 2002

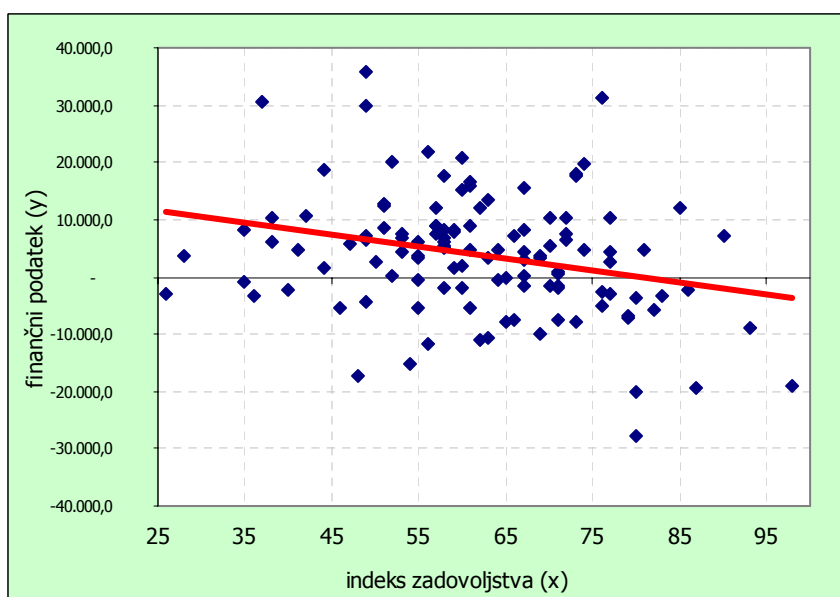


slika 79: Pomoč stranki in neto dobiček v letu 2004

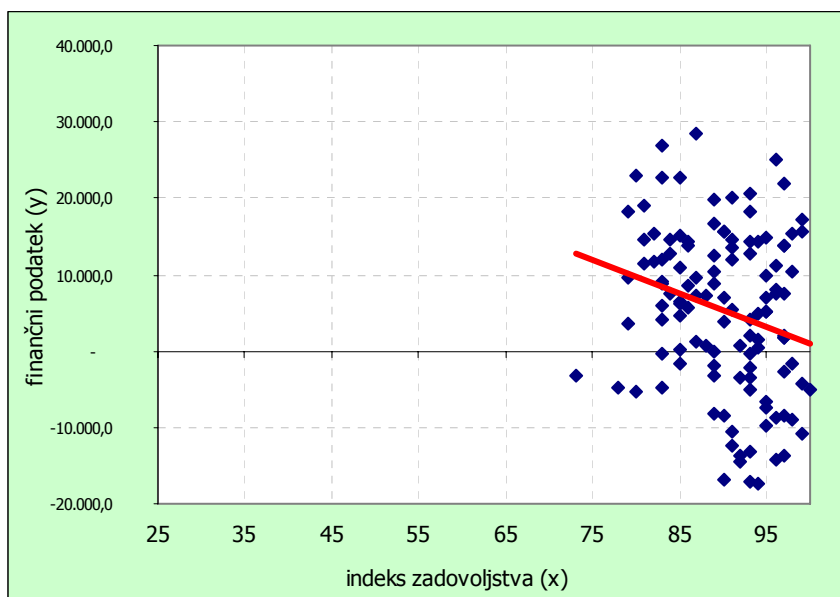




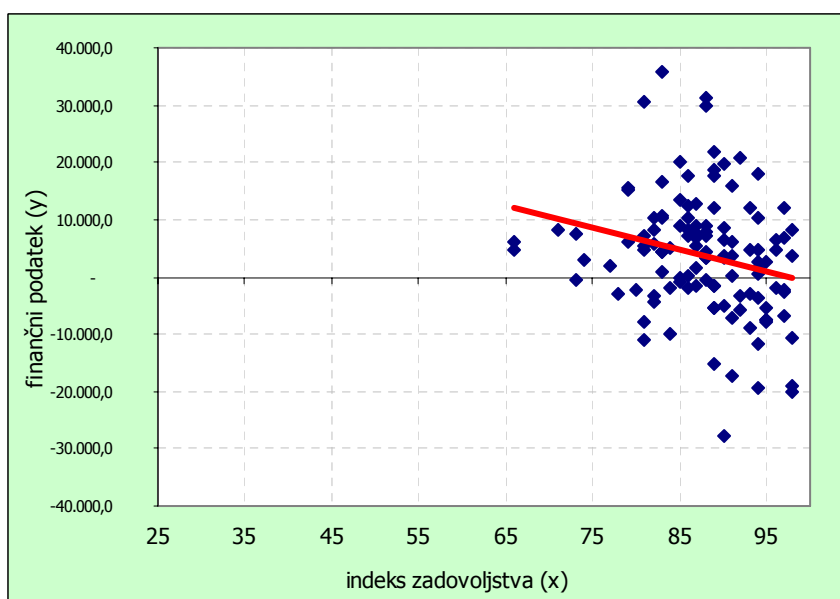
slika 80: Dostopnost poslovalnice in neto dobiček v letu 2002



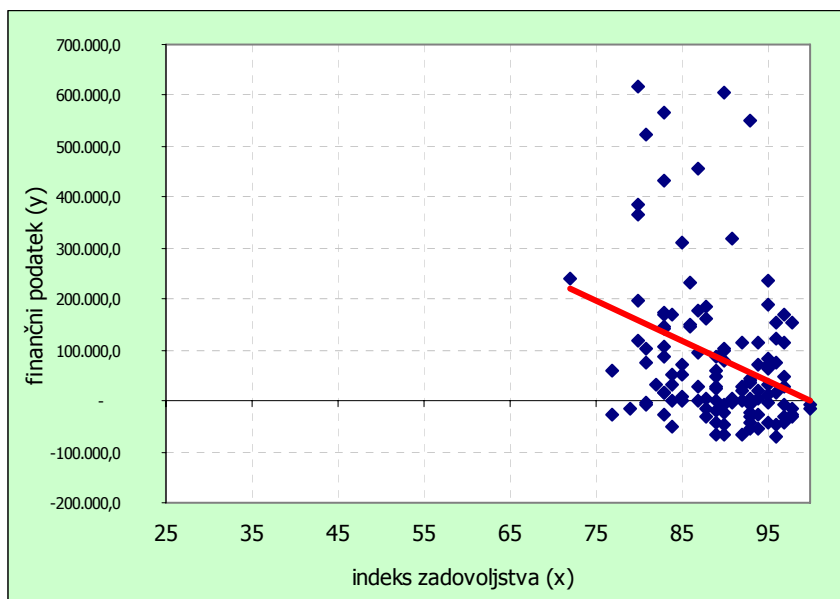
slika 81: Dostopnost poslovalnice in neto dobiček v letu 2004



slika 82: Poslovnost in neto dobiček v letu 2002

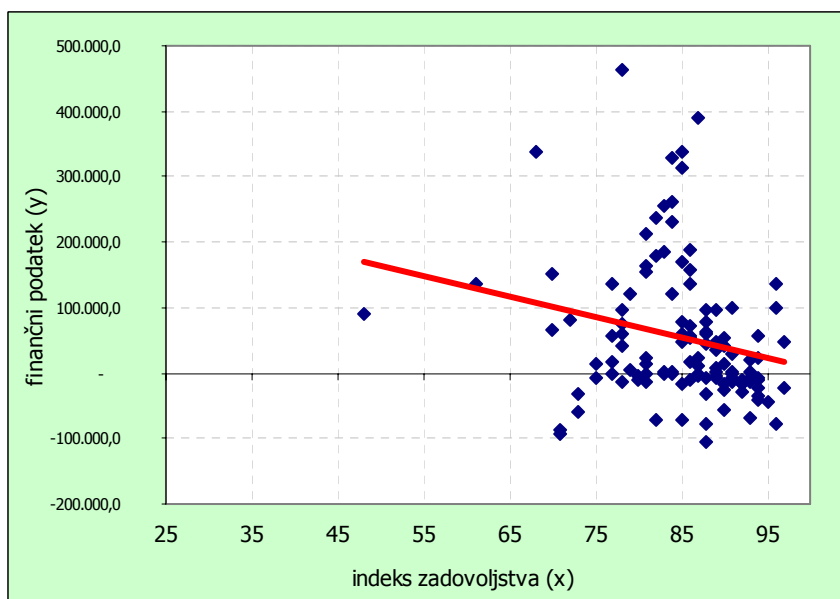


slika 83: Poslovnost in neto dobiček v letu 2004



-0,32

slika 84: Natančnost in neto dobiček v letu 2002



-0,24

slika 85: Natančnost in neto dobiček v letu 2004