

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN KONTROLINGA ZA MERJENJE
DOBIČKOVNOSTI BANČNIH KOMITENTOV
V ČASU KRIZE**

Ljubljana, junij 2012

IRENA KOMEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Irena Komel, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Pomen kontrolinga za merjenje dobičkovnosti bančnih komitentov v času krize, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Slavko Kavčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 5.6.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONTROLING V BANKAH.....	6
1.1 Poslovanje slovenskih bank nekoč in danes	6
1.2 Vpliv povečanja obsega in vrednosti informacij na razvoj kontrolinga.....	8
1.2.1 Pomen informacij v odločitvenih procesih.....	8
1.2.2 Zgodovinski razvoj kontrolinga	9
1.2.3 Uvajanje kontrolinga v bankah.....	11
1.3 Organizacijska umestitev in temeljne naloge kontrolinga.....	14
1.4 Merjenje uspešnosti poslovnih področij	19
1.4.1 Prihodki in odhodki	21
1.4.2 Notranje transferne cene ali oportunitetne obrestne mere	22
1.4.3 Stroški.....	27
1.4.4 Razporejanje stroškov kapitala zaradi bančnih tveganj.....	31
1.4.5 Ovire in tveganja pri merjenju uspešnosti mest odgovornosti	33
2 VPLIV FINANČNO-GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVANJE REALNEGA IN BANČNEGA SEKTORJA.....	35
2.1 Svetovna finančno-gospodarska kriza	35
2.2 Bančna kriza	37
2.3 Poslovna kriza v podjetju	39
2.4 Poslovanje z bančnimi komitenti v času svetovne krize	39
3 DOBIČKOVNOST KOMITENTA BANKE	41
3.1 Opredelitev dobičkovnosti komitenta.....	41
3.2 Ugotavljanje dobičkovnosti komitenta.....	44
3.3 Merjenje in spremljanje dobičkovnosti bančnih komitentov	45
3.3.1 Razporejanje obrestnih in neobrestnih prihodkov in odhodkov	50
3.3.2 Transferne obrestne mere	51
3.3.3 Prihodki in odhodki iz rezervacij in oslabitev	53
3.3.4 Opredelitev aktivnosti	54
3.3.4.1 Storitve, aktivnosti in opravila v banki.....	55
3.3.4.2 Opredelitev storitev za potrebe merjenja dobičkovnosti komitenta	56
3.3.5 Razporejanje operativnih stroškov na komitente.....	57
3.3.5.1 Metoda kalkulacije stroškov po aktivnostih poslovnega procesa ABC ..	62
3.3.5.2 Metoda TDABC	69
3.3.5.3 Primerjava metod ABC in TDABC.....	73
3.3.5.4 Razporejanje operativnih stroškov v banki	78
3.3.5.5 Časovni normativi	79
3.3.6 Strošek kapitala zaradi bančnih tveganj	81
3.4 Izračun dobička bančnega komitenta	82
3.4.1 Simulacija izračuna dobička komitenta banke	87
SKLEP	91
LITERATURA IN VIRI	95

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Zaporedje poslov.....</i>	11
<i>Slika 2: Komponente kontrolinga v banki</i>	13
<i>Slika 3: Matrični koncept kontrolinga v banki</i>	16
<i>Slika 4: Koncept tržne obrestne mere</i>	24
<i>Slika 5: Prikaz metode z več notranjimi prenosnimi cenami</i>	25
<i>Slika 6: Pregled vrst stroškov.....</i>	29
<i>Slika 7: Razdelitev odgovornosti za posamezna tveganja v banki</i>	33
<i>Slika 8: Prispevek posameznih segmentov* komitentov k dobičku banke</i>	43
<i>Slika 9: Osnovni vidiki poslovanja s strankami</i>	45
<i>Slika 10: Izvedbeni načrt.....</i>	49
<i>Slika 11: Razporejanje prihodkov in odhodkov po nosilcih.....</i>	51
<i>Slika 12: Storitve, aktivnosti in opravila v banki</i>	56
<i>Slika 13: Uporabnost obračuna stroškov po procesih</i>	60
<i>Slika 14: Razporeditev sestavin dejavnosti</i>	61
<i>Slika 15: Primerjava tradicionalne metode s preprostim in razširjenim obračunavanjem stroškov po aktivnostih</i>	63
<i>Slika 16: Dvodimenzionalni sistem metode ABM</i>	65
<i>Slika 17: Življenjski cikel metode ABC</i>	66
<i>Slika 18: Razlike med tradicionalnim in poročanjem ABC.....</i>	67
<i>Slika 19: Arhitektura za model TDABC</i>	70
<i>Slika 20: Časovni normativ na primeru osebnega računa v banki</i>	80
<i>Slika 21: Model izračuna dobička bančnega komitenta</i>	86

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Primer izračuna neto obrestnih prihodkov po metodi transakcijsko nespremenljivih notranjih prenosnih cen in po kompleksni metodi.....</i>	53
<i>Tabela 2: Primer kalkulacije stroškov po metodi ABC.....</i>	74
<i>Tabela 3: Nosilci stroškov po metodi TDABC</i>	75
<i>Tabela 4: Primer kalkulacije stroškov po metodi TDABC.....</i>	76
<i>Tabela 5: Simulacija kalkulacije stroškov po metodi TDABC za potrebe planiranja</i>	76
<i>Tabela 6: Simulacija izračuna dobička 2 komitentov banke brez upoštevanja transfernih obrestnih mer in stroškov (v EUR).....</i>	88
<i>Tabela 7: Simulacija izračuna dobička 2 komitentov banke z upoštevanjem transfernih obrestnih mer in stroškov (v EUR).....</i>	89

UVOD

Problematika in namen magistrskega dela. »Nič v preteklosti ni podobno temu, kar doživljamo danes. Gre za dogodke, kakršnih nismo videli vse od konca druge svetovne vojne,« je dejal tedanji predsednik Evropske centralne banke Jean-Claude Trichet (Delo.si, 2008). In to je bil šele začetek velike krize, ki ji razviti svet še ne vidi konca.

Konec prejšnjega stoletja je fenomen, ki ga imenujemo globalizacija, pretresel svet. Stres do danes še ni popustil. Zaradi moderne tehnologije, predvsem pa rabe informacijske tehnologije, je hitrost postala eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha ali neuspeha. Pomembna je postala hitrost iniciative, odziva, prilagajanja, inovacij, proizvodnje, pravzaprav vsega. Hitrost je podlaga za uspeh in rast. Intenziven znanstveno-tehnični razvoj zahteva tudi neprestano prilagajanje. Ključna dejavnika, ki vplivata na hitrost in profil rasti podjetja, pa sta obstoj podjetniškega duha in upravljalno-poslovodstvene sposobnosti poslovodstva podjetja (Pučko, 1996, str. 40). Poslovodstvo je usmerjeno predvsem v doseganje rasti prodaje in večanje dobička. Vendar rast zahteva denar, velika rast pa veliko denarja. In prav prevelika želja po rasti in zaslužkih je povzročila zlom nekaterih družb finančnega in kasneje realnega sektorja, ki smo mu priča v zadnjih letih.

V situaciji, ko poslovni subjekti poslujejo v vse bolj zapletenih okoliščinah in neusmiljenem boju za obstanek, preživijo le najboljši, zato se je pojavila vse večja potreba po boljšem obvladovanju stroškov, ter še natančnejši opredelitvi načina doseganja ciljev in planov, kot tudi spremljanju njihove uresničitve. Nekatera slovenska podjetja so v 80. letih in kasneje ustanovila posebno enoto z imenom kontroling, druga poslovodno računovodstvo, v tretjih so ta dela opravljali kar v finančnem računovodstvu. Zmeda je bila še večja, ker tudi nekateri slovenski avtorji zagovarjajo stališče, da je izraz kontroling v slovenščini nepotreben, saj imamo za to področje dela slovenski izraz poslovodno računovodstvo. Mnenje drugih je, da s poslovodnim računovodstvom niso pokrite vse funkcije kontrolinga. Čeprav so se v zadnjih letih strokovna stališča že precej poenotila (Turk, Kavčič & Kokotec - Novak, 2003, str. 38–43), se kaže še precej razlik v pojmovanju kontrolinga v praksi.

Z globalizacijo je tudi v bančnem prostoru konkurenca vse večja. Poslovanje podjetij je bilo v modernem gospodarstvu in je še vedno povezano z zadolževanjem pri bankah, saj jim zadolževanje omogoča uravnavanje lastnega proizvodnega in prodajnega cikla. Komitenti¹ so bili nekoč vezani na eno banko (Colgate, 2000, str. 13–140) in niso iskali boljše ponudbe na trgu bodisi zato, ker jim je ta ni ponujal, bodisi tudi zato, ker je prehod iz ene banke v drugo pomenil dodatni strošek. V 80. letih je prišlo do pravega razmaha

¹ Izraz komitent, ki je v bančnem okolju v večini primerov uporabljen za bančno stranko, je pravzaprav nalagodajalec (pravna ali fizična oseba) pri komisijskem poslu, ki mora plačati banki (komisionarju) dogovorjeno provizijo za opravljeni posel.

novih bančnih storitev (Meltzer, 1998, str. 14). Danes je ponudbe na trgu vedno več, zamenjava banke je poenostavljena, stroški prehoda komitentov iz ene banke v drugo pa so vse manjši. Zato postajajo bančni komitenti vse manj zvesti svoji banki in izbirajo banko, ki jim prinese večje finančne koristi ali nefinančne ugodnosti.

Kriza, ki je v letu 2008 iz Amerike kmalu udarila tudi v Evropo, je prizadela najprej finančni sektor, ki je v strahu pred dodatnimi izgubami omejil poslovanje. Do nedavnega so banke merile svojo uspešnost po rasti števila komitentov, bilančne vsote in dobičkonosnosti kapitala, dobiček pa je z rastjo samoumevno tudi rasel. V zadnjem času se tudi v bankah bolj kot pomen rasti pogosteje poudarja pomen dobička, ob upoštevanju, da dobiček prinesejo le dobri posli. Dober bančnik bi se moral zavedati, da le dober komitent prinaša dobičke banki, in ne bi smel izpeljati posla, ki banki prinaša izgubo. Kako pravilno oceniti komitenta, ali je dober ali manj dober, je v bankah še vedno težava (Kumar, 2011, str. 1).

V bankah se dejavnosti kontrolinga niso razvile načrtno, ampak spontano po sili razmer (Karpe, 2001, str. 41). Pojavila se je potreba po bolj poglobljenih analizah, ki jih podatki na ravni glavne knjige, s katerimi se v večini slovenskih bank ukvarja finančno računovodstvo, ne dajejo. Ker je bančno računovodstvo izredno obremenjeno zaradi strogih predpisov regulatorja, so se dela med kontrolingom in računovodstvom v zadnjih letih v večji meri razmejila. Razmejitev del je spodbudila tudi vse večja želja poslovoevstev po dodatnih analizah, ki so jim podlaga analitični podatki iz skladišč ali transakcijskih sistemov, in ne sintetični iz glavne knjige. Poleg finančne uspešnosti se v bančnem kontrolingu meri tudi komercialna uspešnost (pokazatelji fizične rasti ...) notranjih delov banke in banke kot celote (Mohorčič Zobec, 2011, str. 1).

Prve banke v Sloveniji so kontroling uvedle v 90. letih prejšnjega stoletja, ko sta se tudi v bančnem sektorju pojavila konkurenca in tržni način poslovanja. Pred tem se zaradi zgodovinskih razlogov v bankah na slovenskem prostoru sploh ni čutila potreba po tovrstnih informacijah (Capuder, 1997, str. 2). Banke so se ob uvajanju kontrolinga najprej opirale na ameriško teorijo, kasneje so prešle na nemški način. Večja organizacijska razčlenjenost bank in usmerjenost v dobiček dajeta kontrolingu v zadnjih letih vse večji pomen. Kljub temu se v bankah še ni docela razvil, saj za bančne kontrolerje v Sloveniji do nedavnega ni bilo ustrezne literature in strokovnih podlag. Te so bile v večji meri namenjene gospodarstvu, banke so si jih morale po svoje prirediti, saj se računovodenje v bankah, ki je osnova za kontroling, v veliko primerih razlikuje od računovodenja v podjetjih.

Vsebina dela, ki jo kontroling pokriva v slovenskih bankah, se razlikuje od banke do banke (Plut, 2011, str. 1–2), poleg tega področje kontrolinga ni podvrženo strogim predpisom in določilom regulatorja, kot je temu podvrženo računovodstvo. Tako organiziranost kot tudi vsebina dela sta odvisni predvsem od velikosti banke, od želja poslovoevstva ter od tega,

kako in koliko se poslovodstvo pri svojih odločitvah opira na informacije, ki jih daje kontroling.

V preteklosti so banke veliko vlagale v razvoj transakcijskih sistemov, z namenom omogočiti komitentom čim bolj pestro ponudbo in realizacijo storitve v čim krajšem času. Niso pa imele podatkov o posameznem komitentu zbranih na enem mestu. Z uvedbo harmonizacije poročanja (Uradni list Evropske unije L 10/24) v Evropski uniji, ki se je v slovenskih bankah začela leta 2006, so bile banke primorane razviti informacijske sisteme oziroma skladišča podatkov, ki jim dajejo podrobnejše podatke o posamezni postavki izkaza finančnega položaja. Poročani podatki so tako podrobni, da so jih banke v bistvu primorane pridobivati iz posamezne pogodbe. V letu 2011 se je uvedla tudi harmonizacija poročanja postavk iz poslovnega izida (Ur. l. RS, št. 46/2009), kar je banke prisililo v to, da so tudi določene podatke o prihodkih, odhodkih in stroških začele zbirati iz posamezne pogodbe ter jih skladiščile za namene poročanja Banki Slovenije (v nadaljevanju BS) in Evropski centralni banki. Prav to daje bankam možnost priprave poročil in analiz ne samo po organizacijskih sklopih banke, ampak tudi po posameznem komitentu in pogodbi. Tako skladiščene podatke banka lahko torej koristno uporabi tudi za druge namene, in ne samo za poročanje regulatorju.

Raziskave so pokazale, da večini bank prinese večji del (kar 80 %) dobička 5 % najbolj dobičkovnih komitentov (James & Middleton Hughes, 2011). Zato je pomembno, da banka ugotovi, kateri so ti komitenti, in jih ustrezno obravnava. Dobičkovni komitent v banki je tisti, ki zagotovi večji prihodek, kot so stroški, ki jih ima banka, da pridobi komitenta in mu storitev proda, ga postreže (Kotler, 1996, str. 52).

Vendar podatki o transakcijah in stanjih iz izkaza finančnega položaja in izkaza poslovnega izida po posameznem komitentu še ne povedo, ali ta komitent banki prinaša dobiček ali izgubo. Da bi banka v odnosu s komitentom vedela, ali ji ta prinaša visoke ali majhne dobičke ali celo izgubo, mora imeti na voljo orodje, ki ji bo to informacijo podalo. Ni nujno, da so največji komitenti za banko tudi najbolj dobičkovni, pri čemer pa se zanemarijo dodatni stroški in odhodki. Obstajajo stroški in odhodki v banki, ki jih ne moremo neposredno razporediti na posameznega komitenta. Tudi povečanje prodaje ne pomeni samoumevnega povečanja dobička banke. Pogledi, da bo dolgoročno povečanje prodaje storitev pomenilo samoumevno povečanje dobička banke, ne držijo vedno.

Pri vsakem komitentu moramo upoštevati tudi oportunitetne stroške najemanja ali posojanja sredstev, kar rešimo z upoštevanjem notranjih prenosnih cen (notranjih oportunitetnih ali transfernih obresti). Komitent banki prinaša tudi razna tveganja, zato je treba pri merjenju dobičkovnosti komitenta upoštevati tudi stroške tveganj. Ni nujno, da je komitent, ki ima v banki samo kredite ter zato prinaša obrestne in neobrestne prihodke, tudi dobičkoven.

V zadnjem času je opazna vse večja želja po ugotavljanju razlogov, zakaj banka pri svojem poslovanju raste/pada, kako in kdo je prispeval k ustvarjanju njenega dobička/zgube, saj le tako lahko banka naprej suvereno planira večje rasti in večje dobičke ter torej izboljšuje poslovanje, kar pa je v dani situaciji na trgu zelo težko. Prav zaradi tega želi poslovodstvo mesečno spremljati tako finančne kot nefinančne informacije po posameznih organizacijskih enotah, skupinah komitentov, skupinah produktov in ne nazadnje po posameznem komitentu. Informacije so v bankah nemalokrat tudi podlaga za izračun višine stimulacije, ki jo prejme posamezna organizacijska enota ali posamezen komercialist v banki. Prav to spodbuja tako poslovodstvo na nižjih ravneh odločanja kot tudi delavce banke, da skrbno spremljajo lastno uspešnost in delovanje ter uspešnost svoje organizacijske enote.

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da banke v sedanjem okolju postajajo vedno manj produktno usmerjene, saj jih konkurenca vedno bolj sili v management odnosov s komitenti ter ugotavljanje vrednosti posameznega komitenta in njegovega prispevka v rezultatu banke. Na vprašanje, kolikšen je dobiček posameznega komitenta, pa si marsikatera banka še ne zna odgovoriti.

Namen magistrskega dela je z uporabo domače in tuje strokovne literature proučiti metodologijo izračuna dobička bančnega komitenta. Predvsem želim ugotoviti, ali je možno metodologije in orodja kontrolinga, ki jih banka uporablja za merjenje dobičkovnosti posameznih poslovnih področij, aplicirati v izračun dobička stranke ter v kolikšni meri so te metodologije za to tudi primerne. S pomočjo dognanj drugih avtorjev poskušam priti do zaključkov in ugotovitev, katera so dodatna orodja, ki so potrebna za vzpostavitev modela merjenja dobičkovnosti komitenta v banki, ter katere metodologije je ob tem priporočljivo uporabljati. Poskušam tudi ugotoviti, ali je ugotavljanje dobičkovnosti posameznega komitenta banki lahko v pomoč pri odnosu s komitentom in kako tudi to banki pomaga do boljših rezultatov oziroma povečanja dobička, kar je posebej pomembno v času krize.

Cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih spoznanj in lastnih pogledov predlagati model, ki bo banki zagotovil podlago za merjenje dobičkovnosti komitenta.

Izbiri teme je botrovalo tako moje dolgoletno delo v računovodstvu in kasneje v kontrolingu banke kot tudi želja po uvedbi modela za merjenje dobičkovnosti komitentov v banki, kjer sem zaposlena.

Kontroling so slovenske banke v preteklih letih razvile do te mere, da v večini primerov uspešno spremljajo rezultate poslovanja po poslovnih področjih, skupinah komitentov in nekaterih drugih segmentih, ki v večji meri temeljijo na podatkih iz glavne knjige. Transakcijski sistemi so v večini bank aplikativno ločeni od glavne knjige, ki pomeni zbir podatkov na ravni konta. Banke imajo podrobno razdelane kontne načrte, tako da lahko iz

podatkov glavne knjige spremljajo realizacijo in uspešnost po skupinah komitentov istega sektorja, glede na pogodbeno zapadlost ter ločeno na domačo in tujo valuto. Na tak način se planirata tudi izkaz finančnega položaja in izkaz poslovnega izida v večini bank. Vendar to v zadnjih letih ne zadošča več.

V bankah je ugotavljanje dobičkovnosti komitenta še razmeroma neuveljavljeno, saj ima večina bank v svojih portfeljih ogromno komitentov in zaradi tega težave s podatki. Poleg tega so nekateri podatki ločeni po posameznih aplikacijah in zaradi tega težko združljivi. Po uvedbi skladišč podatkov pa se v bankah odpirajo možnosti pridobitve le-teh po komitentu in dalje možnost merjenja dobičkovnosti ne samo po posameznih segmentih banke, ampak tudi po posameznem komitentu. Zato sem se odločila raziskati teoretične podlage in rešitve za pripravo modela za merjenje dobičkovnosti komitenta v banki.

Metode dela in struktura poglavij. Pri izdelavi magistrskega dela uporabljam teoretična znanja, ki sem jih pridobila med dodiplomskim in podiplomskim študijem, ter praktično znanje, ki mi ga je prineslo dolgoletno delo v banki, najprej v računovodstvu in kasneje v kontrolingu. Poleg tega sem proučila strokovno literaturo o računovodenju, kontrolingu in ugotavljanju dobičkovnosti komitenta, kar mi bo koristilo tudi pri uvajanju tega modela v banki.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Poglavja si sledijo v logičnem zaporedju od teoretičnih stališč do poskusa prikaza modela za merjenje dobičkovnosti komitenta v banki. V uvodnem delu so predstavljeni obravnavana problematika, cilji magistrskega dela in načrt raziskave.

V začetku 1. poglavja na kratko opišem bančni sistem in pomen informacij za razvoj kontrolinga. Ker banke na slovenskem prostoru v času bivše Jugoslavije niso delovale tržno, tudi niso imele velike želje po kontrolingu. Šele kasneje, posebej pa v času globalizacije in velike krize, se je začutila potreba po tovrstnih informacijah tudi v bankah. Z razvojem informacijske tehnologije ter poplavo podatkov in informacij se je še bolj uveljavila pomembnost kakovostnih informacij za podporo odločanju. Poslovodstva zahtevajo vedno bolj poglobljene informacije, ki jih je v bankah iz računovodskih podatkov in informacij težko razbrati. Zato so začele banke uvajati delovno mesto kontrolerja v okviru računovodstva ali oddelka plana in analiz, kasneje pa je večina bank uvedla posebno organizacijsko enoto, imenovano kontroling. V nadaljevanju 1. poglavja predstavim organizacijsko umestitev kontrolinga in opredelim naloge kontrolinga, ki jih zasledimo v teoriji, s poudarkom merjenja uspešnosti posameznih poslovnih področij, kar je ena izmed glavnih nalog kontrolinga v bankah. Ob merjenju uspešnosti posameznih področij kontrolerji naletijo na ovire in tveganja, ki so tudi predstavljena v tem poglavju.

V 2. poglavju predstavim krizo in njene značilnosti. Poskušam opredeliti vzroke za njen nastanek in njen vpliv na poslovanje z bančnimi komitenti. Kljub temu da

finančno-gospodarska kriza ni nov pojav, razviti zahodni svet ne najde recepta, kako prekiniti začarani krog zadnje krize, v katerem se je znašel od njenega začetka v letu 2008 do danes. Kljub raznim državnim intervencijam veliko podjetij in bank še vedno ne najde pravega odgovora na vprašanje, kako ponovno poslovati z dobičkom oziroma kako zmanjšati izgubo. Eden izmed odgovorov je lahko sprejemanje odločitev na podlagi analiz poslovanja s kupci ali komitenti in analiz prispevka posameznega kupca oziroma komitenta k rezultatu podjetja ali banke. Dober kupec namreč veliko pripomore k doseganju dobrih poslovnih rezultatov.

Ugotavljanje dobičkovnosti posameznega komitenta je za veliko bank izziv. Banke imajo veliko komitentov (največje slovenske banke tudi več 100.000), s katerimi imajo takšen ali drugačen poslovni odnos. Če upoštevamo torej, da opravi vsak komitent v banki več vrst storitev, nam to pove, da govorimo o težko obvladljivi količini podatkov. Vendar so banke v zadnjih letih pristopile k izgradnji podatkovnih skladišč, kar pomeni lažji nabor podatkov za merjenje dobičkovnosti posameznega komitenta. Težave, s katerimi se banke ob tem srečujejo, opisujem v 3. poglavju.

Ker za merjenje dobičkovnosti niso dovolj samo zbrani podatki o prihodkih in odhodkih po posameznem komitentu, v 3. poglavju predstavljam tudi model, ki bi ga banke lahko uporabile za merjenje dobičkovnosti komitenta, in omejitve, ki nastanejo ob vzpostavitvi tega modela.

V zadnjem delu 3. poglavja pripravim enostavno simulacijo izračuna dobička komitenta banke. Na primeru 2 komitentov sem najprej predstavila izračun brez upoštevanja transernih obrestnih mer in stroškov, potem pa še z upoštevanjem le-teh. Ob tem predstavim tudi pomen izračunanih prispevkov za kritje pri analizi posameznega komitenta.

Nadgradnja izračuna preteklega dobička komitenta je izračun načrtovanega dobička komitenta in ugotavljanje življenjske vrednosti komitenta, česar v tem magistrskem delu ne obdelujem.

Magistrsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

1 KONTROLING V BANKAH

1.1 Poslovanje slovenskih bank nekoč in danes

V slovenskem prostoru so se kot prvi denarni zavodi najprej razvile hranilnice. Prva je bila ustanovljena leta 1820 v Ljubljani Ljubljanska (kasneje Kranjska) hranilnica (Jaklič, 2005, str. 211). V zadnji polovici 19. stoletja so se na teritorialnem področju Slovenije intenzivno ustanovljale kreditne zadruge, tako imenovane posojilnice. Te so se najprej razvile na

Štajerskem, kmalu pa so s svojo izredno razpredeno mrežo segale skoraj v vsako slovensko vas.

Z nastankom Ljubljanske obrtne banke leta 1867 in kasneje z Mariborsko eskomptno banko se je tudi na slovenskem prostoru začel razvoj bank. Ustanovitev prvih slovenskih delniških bank na prelomu stoletja je pripomogla k širjenju finančnih inovacij, saj je bilo do tedaj finančno posredništvo omejeno na delovanje hranilnic in kreditnih zadrug (Hočevar, 1984, str. 191). Kot vrh v razvoju slovenskega bančništva bi lahko označili obdobje po 1. svetovni vojni, ko so hranilnice izgubile svoj pomen. Svetovna kriza v začetku 30. let tudi slovenskim bankam ni prizanesla. Odpravljanje posledic krize se je začelo s sanacijo bank leta 1935. Po 2. svetovni vojni je takratna oblast začela poddržavljati denarne zavode ter postavljati nov bančni sistem, prilagojen potrebam administrativno urejenega in centralistično vodenega planskega gospodarstva. Banke so bile v prvih povojnih letih tehnično in izvršilno telo državne uprave, z omejenimi pristojnostmi. V začetku 60. let so dobile več prostora za uresničevanje poslovnih načrtov, vpliva politike pa se niso otesle. Regulatorni organi so nadzirali denarne tokove in kreditne odnose v državi, za banke je bilo značilno netržno obnašanje.

Leta 1989 se je začela nova reorganizacija bančnega sistema, s katero je bil sprejet nov zakon, ki je določil, da se banka ustanovi kot delniška družba ali kot družba z omejeno odgovornostjo (Vidmar, 1996, str. 38). Novi zakon je banko opredelil kot samostojno finančno organizacijo, ki opravlja depozitne, kreditne in druge bančne posle s ciljem ustvarjanja dobička.

V samostojni Sloveniji je bančništvo s sanacijo bank in prestrukturiranjem bančne panoge doživelo velike spremembe. Povečala se je konkurenčnost, ki se je z novonastalimi bankami še povečevala. Slovenske banke so prešle na tržno gospodarjenje. Konec leta 2011 je na dokaj majhnem slovenskem prostoru delovalo 19 bank, 3 hranilnice in 3 podružnice tujih bank.

Z razvojem bančnega poslovanja so se razvijali tudi kazalniki uspešnosti in učinkovitega poslovanja banke, kot so: neto obrestna marža, neto neobrestna marža, neto obrestni prihodek, neto marža bančnega poslovanja, dobičkonosnost sredstev - ROA (angl. *Return on Assets*), dobičkonosnost kapitala - ROE (angl. *Return on Equity*), donosnost tveganju prilagojenega kapitala - RORAC (angl. *Return on Risk Adjusted Capital*) in drugi. Če je bila rast v slovenskih bankah še do nedavnega glavni pokazatelj uspešnosti, je v zadnjem času zaslediti trend prikazovanja donosnosti kot pokazatelja uspešnosti.

Osnovni motiv poslovanja vsake banke je, da ustvari čim večji dobiček, kar se odrazi kot povečanje kapitala, ta pa je predpogoj za morebitno rast kreditnega in finančnega potenciala banke. Strategija zbiranja sredstev mora biti usklajena s strategijo plasmajev

sredstev in strategijo pokritja stroškov poslovanja banke. Finančna politika banke je uspešna le, če banka ob čim manjših tveganjih ustvarja dobiček.

Dinamičnemu in nepredvidljivemu dogajanju na finančnih trgih se morajo banke nenehno prilagajati. Vsa ta dogajanja jih silijo k iskanju možnih poti za povečevanje učinkovitosti. Pozornost bank se v zadnjih letih vse bolj usmerja k letnemu in strateškemu planiranju, izredno velik pomen dajejo analiziranju, saj se uveljavlja zavedanje, da so informacije, ki iz analiz izhajajo, podlaga za poslovne odločitve.

1.2 Vpliv povečanja obsega in vrednosti informacij na razvoj kontrolinga

1.2.1 Pomen informacij v odločitvenih procesih

Zaposleni in poslovodstvo v podjetjih in bankah so za dosego svojih ciljev primorani sprejemati bolj ali manj pomembne poslovne odločitve, za kar potrebujejo ustrezne informacije. Odločitveni procesi v sodobnih podjetjih in bankah postajajo vse bolj kompleksni, zato sprejemanje odločitev brez ustreznih in pravočasnih informacij velikokrat predstavlja večjo možnost napačne izbire (Kozjek, 2011, str. 5). Informacije in analize nastanejo zaradi potreb njenega uporabnika, konkretni uporabnik pa opredeli uporabniško določenost namena analize (Pučko, 2006, str. 13). Informacija ima vrednost za podjetje in banko le, če jo zaposleni in poslovodstvo lahko koristno uporabijo za odločanje ali za svoje delo.

Z izredno hitrim razvojem sodobne informacijske tehnologije je narasel tudi obseg informacij. Posledično se kaže vedno večja želja poslovodstva in zaposlenih po dodatnih informacijah, ki dobivajo v poslovnih odločitvah vse večji pomen. Analitikove sodbe na bi bile temeljna podlaga poslovodstvu pri odločanju (Pučko, 1999, str. 34). Posledica vse večjega obsega in pomena informacij v odločitvenih procesih je osamosvojitve proučevanja informacij, in čeprav so informacije del odločitvenega sistema, omogoča ločeno proučevanje informacij večjo strokovnost.

Informacije nastajajo iz podatkov, ki beležijo neko stanje oziroma spremljajo neki pojav, kar daje poseben poudarek gradnji ustreznih informacijskih sistemov. Podatki se s preverjanjem in analizo spremenijo v informacije, te pa morajo biti pripravljene v primerni obliki (Kozjek, 2011, str. 5). Velika količina podatkov še ne pomeni veliko informacij, prej obratno. Informacije morajo biti prilagojene nosilcem odločanja in njihovim potrebam pri odločanju. Poleg kakovosti in ustreznosti informacij sta pomembni tudi razpoložljivost in zadostnost. Informacije morajo biti na voljo, ko je še možno odločanje, sicer se spremenijo v zgodovinske podatke (Turk et al., 2003, str. 66).

Več kot 80 % podatkov za analize izhaja iz računovodstva, saj je računovodstvo edina dejavnost v podjetju, ki evidentira delovanje vseh poslovnih funkcij (Kavčič, 1997, str. 187). Kljub temu da so računovodske informacije med najbolj pomembnimi za odločanje v podjetjih, se v odločitvenih procesih v zadnjem času pojavljajo potrebe po dodatnih, poglobljenih informacijah, ki jih je treba dograjevati tudi s podatki iz ostalih informacijskih sistemov. Kot odgovor na potrebo po takih informacijah so se začela vpeljevati nova delovna mesta, imenovana kontroler, v večjih organizacijskih strukturah pa posebna organizacijska enota, imenovana kontroling.

1.2.2 Zgodovinski razvoj kontrolinga

Funkcijo kontrolerja je z namenom nadziranja denarnih in blagovnih tokov (prilivov in odlivov) uvedel že angleški dvor v 15. stoletju. Leta 1778 je ameriški kongres ustanovil funkcijo z nazivom komptroler (ne še kontroler), ki je imel zadolžitve nekakšnega zakladnika. Ta naj bi zagotavljal ravnovesje med državnim proračunom in državnimi izdatki. Do razvoja kontrolinga v podjetjih je minilo še nadaljnjih 100 let, ko so leta 1880 v podjetju Athison Topeka & Sata Fe Railway System uvedli delovno mesto kontrolerja (Križaj, 2001, str. 1).

V razvitem zahodnem svetu se je kontroling začel najprej uvajati v podjetjih, predvsem v velikih korporacijah, kasneje so jim sledile tudi banke. Iz opredelitev ameriških in evropskih (v veliki meri nemških) teoretikov lahko razberemo, da se je kontroling v podjetjih uvajal predvsem z namenom zadostiti potrebam poslovodstva po informacijah (Hočevnar, 1995, str. 45). Poleg tega so se podjetja soočala s potrebo po decentralizaciji odločanja, po jasno zastavljenih ciljih, kar je pomenilo potrebo po preudarnem ciljnem delovanju z novo filozofijo poslovođenja.

Delovno mesto kontrolerja je leta 1892 uvedlo tudi industrijsko podjetje General Electric Company (Hočevnar, 1995, str. 154), vendar se kontroling do krize v 20. letih prejšnjega stoletja v ostalih podjetjih v Ameriki ni obsežneje širil. Takrat so podjetja ugotovila, da nujno potrebujejo strokovnjake, ki bi pomagali pri uresničevanju ciljev v težkih razmerah. Vse v podjetju mora biti usmerjeno v dejavnosti, ki pomenijo uresničevanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, saj nič ni naključnega, nenačrtovanega (Koletnik, 2004, str. 55). V Evropi se kontroling zaradi manj razvitega gospodarstva ni uvajal do 2. polovice 50. let. Funkcijo kontrolerja je leta 1963 prvič teoretično opisal Bussman v knjigi »Industrijsko računovodstvo« (Križaj, 1998, str. 15). V 70. letih je nastopila velika naftna kriza, in kontroling je doživel razcvet tudi v nekaterih evropskih podjetjih. Hitri razvoj novih tehnologij in vedno večja konkurenca sta silila podjetja h koreniti racionalizaciji poslovanja in zniževanju stroškov. Pomen kontrolinga se je še povečal z začetkom zadnje krize, ko podjetja poslujejo v vse bolj zapletenih okoliščinah in v neusmiljenem boju za obstanek preživijo le najboljši. Ob tem se je pojavila vse večja potreba po podrobnejših

informacijah za odločanje, boljšem obvladovanju stroškov, še natančnejši opredelitvi načina doseganja ciljev in planov ter tudi spremljanju njihove uresničitve.

Beseda kontroling, ki je anglosaškega izvora (angl. *controlling*), izhaja iz glagola »to *controll*«, kar se najpogosteje prevaja kot krmiljenje, usmerjanje, vodenje, poslovanje, nadzor ... (Capuder, 1997, str. 3). Kontroling je sodoben način razmišljanja in delovanja, ki v omejenem obsegu temelji na računovodski teoriji in praksi.

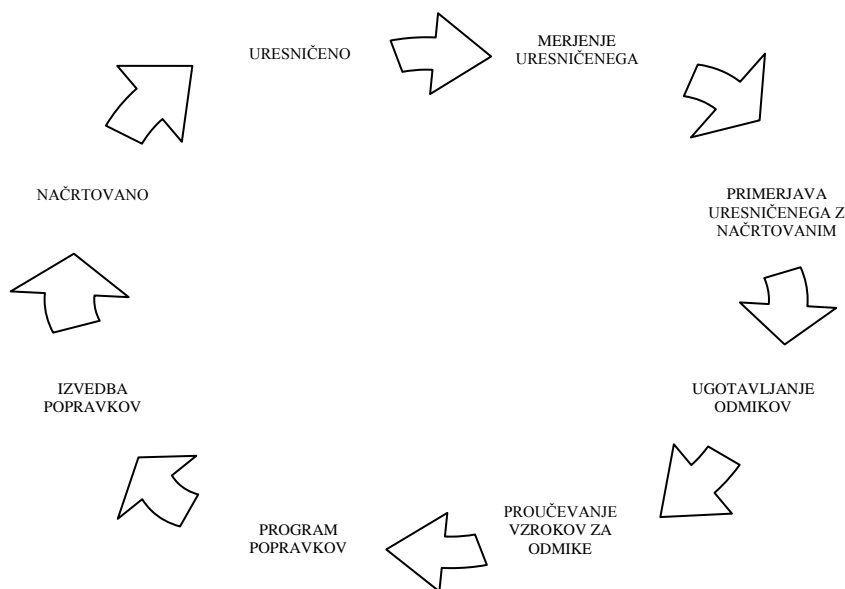
Po anglo-ameriškem pristopu opravlja kontroler naloge, ki sodijo v področje računovodstva. Hilton (1991, str. 9) navaja, da je kontroler večinoma glavni poslovodni in finančni računovodja, katerega naloge so: planiranje in nadziranje, poročanje in pojasnjevanje, ocenjevanje in svetovanje, davčno poslovanje, poročanje vladi, varovanje premoženja podjetja in ekonomsko analiziranje (Hočevar, 1995, str. 156). Po definiciji Hansena in Mowna (1992, str. 7) je kontroler glavni računovodja, ki nadzoruje vse oddelke računovodstva in je odgovoren za zadovoljitev zahtev tako notranjih kot zunanjih uporabnikov računovodskih storitev. Po tej teoriji je odgovoren tudi za zunanje informiranje v zvezi z davki, prispevki in statistiko, finančno in stroškovno računovodstvo ter bilanco. Prav tako je odgovoren reviziji. Ameriški pristop v nasprotju z nemškim teoretično ne utemelji kontrolinga v podjetju.

Evropska različica kontrolinga je prepletanje (Ziegenbein, 1992, str. 438) poslovanja z upoštevanjem rezultatov, poslovanja izjem in poslovanja s postavitvijo ciljev. Po nemški literaturi je kontroler vedno usmerjen navznoter, kontroling se ne enači z računovodstvom, kontroler ne z računovodjem, tudi naloge kontrolerja se razlikujejo od nalog računovodje. Kontroling pomaga poslovodstvu pri opredelitvi ciljev in mu kaže poti za njihovo dosego (Deyhle, 1997, str. 5). Kontroler torej ne kontrolira in nadzira, temveč skrbi, da je lahko nadzor poslovanja razpršen. Kontroling primerja planirano z doseženim in opozarja na odmike. Kontroler se ne ukvarja s tem, ali so knjižbe usklajene, ampak s tem, da poroča in informira naslovnike o odmikih ter jih s tem spodbudi k sprejetju akcijskega programa za izboljšave (Dayhle, 1997, str. 9–10). Skrb kontrolinga je tudi, da so za doseganje ciljev podjetja na razpolago primerna orodja tako za tekoče procese planiranja in kontroliranja kot tudi za koordinacijo teh procesov, katerih glavni nosilec je kontroler (Ziegenbein, 1992, str. 18). Kontroler ne planira, ampak samo koordinira. Naloga planiranja je na strani poslovodij.

V zadnjih letih prejšnjega stoletja si slovenski strokovnjaki niso bili enotni glede uporabe izraza kontroling v slovenskem prostoru. Prva struja je menila, da je izraz kontroling v slovenščini nepotreben, češ da se za to področje dela lahko uporablja slovenski izraz poslovodno računovodstvo. Drugi del strokovne javnosti je zagovarjal stališče, da s poslovodnim računovodstvom niso pokrite vse funkcije kontrolinga. Čeprav so se v zadnjih letih strokovna stališča že precej poenotila (Turk et al., 2003, str. 38–43), se kaže še precej razlik v pojmovanju kontrolinga v praksi.

Kontroling bi lahko opredelili tudi kot 1 izmed 5 delovnih področij poslovanja, ki so: načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, vodenje in kontroling. Učinke, ki so posledica kontrolinga², prikazuje Slika 1.

Slika 1: Zaporedje poslov



Vir: I. Turk et al., Poslovodno računovodstvo, dopolnjena izdaja, 2003, str. 43.

Vendar kontroling kljub različnim opredelitvam v podjetjih deluje. Turk et al. (2003, str. 43–44) so v raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovili, da imajo ta različno umeščeno funkcijo kontrolinga. Vzrok za to je v različni zavestni odločitvi posameznega podjetja, da se del dejavnosti za pripravljane informacij za odločanje opravlja zunaj računovodstva, in tudi v tem, da računovodstva tovrstnih informacij za odločanje sama niso pripravljala.

1.2.3 Uvajanje kontrolinga v bankah

Bančna ponudba je bila v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja enostavna. Banke so ponujale malo storitev. Komitenti, ki so sami prihajali v banko, predvsem, da bi dvigovali denar s svojega računa, vezali depozite, najemali kredite in podobno (Colgate, 2000, str. 139–140), so bili vezani na svojo poslovalnico.

Ob koncu 20. stoletja je svetovno gospodarstvo s prehodom iz industrijske v informacijsko družbo doživelo izjemen razvoj. Prav banke so v 70. letih med prvimi začele uvajati v svoje poslovanje informacijsko tehnologijo, ki je pomenila avtomatizacijo obdelave podatkov in s tem znižanje stroškov izvajanja posamezne storitve. Tako je bilo možno v

² Pri nekaterih slovenskih avtorjih se namesto izraza kontroling uporablja izraz poslovodno računovodstvo.

časovni enoti izvesti veliko več storitev, kar je pripeljalo do masovnega trženja. Banke so se s tem odmaknile od komitentov in se usmerile v storitev.

Vendar so bile te informacijske podpore ločene po vrstah storitev, kar je pomenilo, da so imele banke zelo podrobne informacije o storitvah, ki so jih izvajale. Taka tehnološka podpora pa ni omogočala informacij o poslovanju s komitentom. Banke so morale v tistih časih vložiti veliko naporov in stroškov, da bi lahko na enem mestu zbrale podatke o vseh poslovnih odnosih, ki so jih imele sklenjene s posameznim komitentom.

Banke so širile svojo paleto storitev. V 80. letih je prišlo do pravega razmaha bančne ponudbe (Meltzer, 1998, str. 14). Konkurenca se je vedno bolj zaostrovala, saj so postopki prehoda komitentov med bankami postajali vse enostavnejši. Eden od primarnih ciljev banke je bil doseganje čim večjega obsega prodaje storitev in različnih tržnih poti, ki bi privabile komitente. V ospredju so bili poleg rasti števila komitentov rast bilančne vsote ter dobičkonosnost kapitala in sredstev.

Prav razvoj informacijske družbe je pripomogel k vse bolj nestabilnemu podjetniškemu okolju. To banke sili k pridobivanju vse več podatkov in informacij, saj so te osnova za poslovne odločitve, ki pomenijo trajen obstoj in razvoj ter so pomemben vir konkurenčne prednosti.

Slovenske banke so kontroling začele uvajati v začetku 90. let, najprej na podlagi ameriške, kasneje pa nemške teorije. Pred tem zaradi zgodovinskih razlogov v slovenskem bančnem prostoru banke sploh niso čutile potrebe po kontrolingu (Capuder, 1997, str. 2).

Kontroling se v bankah opira v prvi vrsti na računovodske informacije in podatke, poleg tega pa se v kontrolingu prikazujejo še podrobnejše informacije.

Za banke veljajo predpisi regulatorja, ki se v zadnjem času harmonizirajo v celotni Evropski uniji. To pomeni za banke stalne spremembe, tako v knjiženju poslovnih dogodkov kot tudi v poročanju. Banke so za regulatorja zavezane pripravljati knjigovodsko poročilo bank (v nadaljevanju KNB)³, ki pomeni poročanje stanj po predpisanem kontnem okviru za banke⁴. KNB se pripravlja vsak mesec, najkasneje 6. delovni dan meseca za pretekli mesec (Banka Slovenije, 2011). Po tem datumu se v bankah začnejo pripravljati razne mesečne analize in poročila, tako za zunanje kot tudi za notranje uporabnike.

³ BS 31. 3. 2012 ukine knjigovodsko poročilo bank KNB, slovenske banke ji od tega datuma pošiljajo samo poročilo BS1S, ki se ne naslanja več na konte, ampak na analitike.

⁴ Kontni okvir za banke je razdeljen na 10 razredov. Od 10 razredov jih 9 vsebuje bilančna in zunajbilančna stanja terjatev in obveznosti, 1 razred, in sicer 6., pa izkaz poslovnega izida. V razrede so po decimalnem sistemu hierarhično razvrščeni največ 4-mestni računi ali konti, ki so označeni numerično. Banke pa za lastne potrebe predpisan 3- ali 4-mestni kontni okvir širijo.

BS predpisuje bankam uporabo 4-mestnega kontnega načrta⁵, po katerem banke mesečno poročajo stanja na računih (KNB) ter po katerem ločujejo:

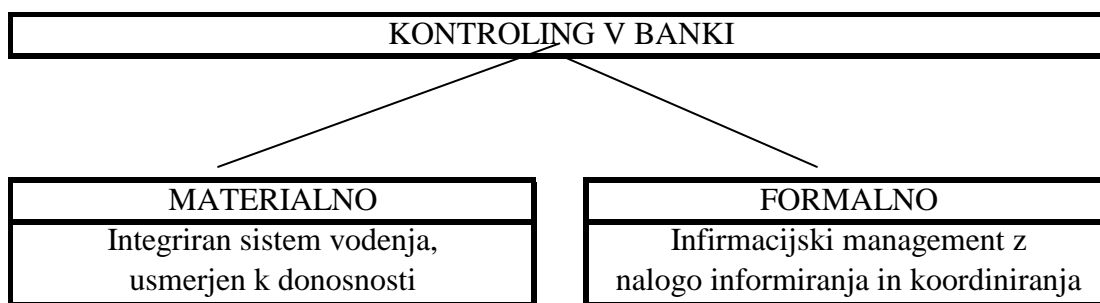
- kratkoročne in dolgoročne terjatve ter avista, kratkoročne in dolgoročne obveznosti;
- terjatve in obveznosti v domači in tuji valuti;
- terjatve in obveznosti do bank in nebančnega sektorja;
- terjatve in obveznosti neodvisnih in odvisnih podjetij in bank;
- terjatve in obveznosti glede na sektorizacijo domačih komitentov;
- terjatve in obveznosti do domačih in tujih komitentov.

Poleg tega je kontni načrt ločen glede na ostale specifične strukture sheme izkaza finančnega položaja in izkaza poslovnega izida.

Zaradi razlik v računovodenju se bančni kontrolerji ne morejo v celoti opirati na literaturo in usmeritve, ki so namenjene kontrolerjem v podjetjih. Deyhle (1997, str. 5–9), ki je ustanovitelj Controller Academie v Gautingu poleg Münchna v Nemčiji, sicer pravi, da ni različnih vrst kontrolinga. Kljub temu se v tem zavodu že vrsto let izvaja program posebej za bančnike. To kaže, da se tudi nemška bančna panoga ocenjuje kot specifična, da zanjo v marsikaterem primeru splošna znanja niso dovolj in da se mora torej poučevanje prilagoditi tem zahtevam.

Schierenbeck (1997, str. 3) meni, da je v bankah kontroling sestavljen iz materialne in formalne komponente, kot je prikazano v Sliki 2.

Slika 2: Komponente kontrolinga v banki



Vir: H. Schierenbeck, Ertragsorientiertes Bankmanagement, Bd 1, Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 1997, str. 3.

V ospredju bančnega kontrolinga je funkcija poslovedenja, ki ima materialno in funkcionalno komponento. Materialna komponenta pomeni, da je celotna banka skupaj z enotami in storitvami vodena z uporabo integriranega koncepta kontrolinga z namenom, da

⁵ BS 31. 3. 2012 ukine tudi predpisani kontni okvir. Seveda bo marsikatera banka za namene knjiženja določen čas v svojih sistemih še vedno obdržala kontni načrt.

prispeva k donosnosti in varnosti. Usmerjenost v donosnost pomeni, da so vsi ostali cilji, čeprav enako pomembni, podrejeni tej usmerjenosti. Težišče je na uskladitvi poslovnih ciljev na ravni celotne banke, ne pa prenos odgovornosti za uresničevanje ciljev navzdol. Po drugi strani pa pomeni formalna komponenta, da je kontroling neke vrste informacijski center, ki pripravlja informacije za razne uporabnike informacij (Schierenbeck, 1997, str. 3).

1.3 Organizacijska umestitev in temeljne naloge kontrolinga

Z željo, da bi delovanje kontrolinga pripomoglo k hitrejšemu, zanesljivejšemu in bolj kakovostnemu odločanju, so ga posloводства v podjetjih in bankah začela umeščati v organizacijske sheme. Vendar sama umestitev kontrolinga v podjetje ali banko še ne pomeni zagotovila za uspeh. Ko uvajamo kontroling v podjetje ali banko, moramo imeti jasne cilje ter določiti naloge in pristojnosti kontrolinga, ki ne smejo biti le poročevalske narave. Vloga kontrolerja mora prerasti v svetovalca poslovodu, ki je visoko strokoven, usmerjen v prihodnost in motiviran za ukrepanje (Kozjek, 2011, str. 53–60). Uspeh bo zagotovljen le z medsebojnim sodelovanjem.

Poleg tega mora imeti posamezno podjetje ob uvajanju kontrolinga jasno sliko, ali bo kontroling deloval centralizirano ali decentralizirano ter katere naloge bo opravljal kontroling in katere se lahko prenesejo na ostale organizacijske enote.

Mesto kontrolinga v organizacijski strukturi posameznega podjetja je odvisno predvsem od razvitosti medsebojnih odnosov, sloga vodenja in ravni uveljavljenosti informacijske podpore. Na čim višji ravni so medsebojni odnosi in slog vodenja ter čim lažje so dosegljivi viri podatkov, tem manj je podrejenost kontrolinga odvisna od prostorske bližine virov podatkov (Križaj, Križaj & Železnikar, 2003, str. 16). Drugi dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko umeščenost kontrolinga v podjetju, so velikost podjetja, organizacijska struktura in okolje. Večja podjetja bolj čutijo potrebo po organiziranju posebne enote kontrolinga s profesionaliziranim kadrom, poleg tega si to tudi lažje privoščijo (Peemöller, 1992, str. 82–84). Nekatera večja podjetja se odločajo za decentraliziran kontroling, ki ima specializirane kontrolerje po posameznih poslovnih funkcijah, ki pa so podrejeni vodji kontrolinga (Križaj et al., 2003, str. 17).

Potreba po uvedbi kontrolinga se je v slovenskih bankah pojavila v 90. letih, ko se je tudi v bančnem prostoru pojavila vse večja konkurenca in so minili časi brezskrbnega poslovanja. Bančno posloводство je ob tem začutilo potrebo po ekonomizaciji poslovanja. To pa je zahtevalo nujno spremembo poslovne miselnosti ter podrobnejšo opredelitev poslovnih ciljev in spremljanje le-teh.

Širitev slovenskih bank je zahtevala decentralizirano vodenje in s tem tudi decentralizirano odgovornost za uresničevanje ciljev. S tem se je nadzor poslovanja razširil na spremljanje

poslovanja vseh delov banke: na podružnice, poslovalnice, sektorje, službe. Ni bil več pomemben samo obseg poslovanja, ampak je vodilno vlogo prevzel nadzor nad finančnim izidom posameznega dela banke in njegov prispevek k uspešnosti poslovanja celotne banke (Karpe, 2001, str. 41).

Poslovodstvu dandanes ni več dovolj samo podatek, da je določen del banke bolj ali manj uspešen, želi vedeti »od kod in zakaj«. To pa je v bankah botrovalo k vse večjim zahtevam po analizah v globino, ki temeljijo na storitvi ali skupinah storitev, komitentu ali skupinah komitentov, kar pa se iz računovodskih analiz, ki temeljijo na kontu, v veliko primerih ne da razbrati.

Tudi v slovenskih bankah je podobno kot v podjetjih umeščenost kontrolinga v organizacijsko strukturo odvisna od sloga vodenja, velikosti banke in same organizacijske strukture banke (Plut, 2011, str. 1). Kako bo funkcija kontrolinga v posamezni banki organizirana, je odvisno tudi od stopnje razvoja informacijske tehnologije in uveljavljenega sistema podatkov, ki nosilec kontrolinga omogoča pridobivanje potrebnih informacij. Bolj kot je banka v tem pogledu razvita, tem večja je dosegljivost podatkov in tem manjša je potreba organizacijske podrejenosti kontrolinga virom podatkov. Hitrost in enostavnost dostopa do podatkov sta v večini primerov premo sorazmerni z učinkovitostjo izvajanja nalog v kontrolingu (Capuder, 1997, str. 4–5).

Najpogosteje je kontroling v bankah organiziran v istem področju, kot so umeščene tudi funkcije poročanja, računovodstva in spremljanja bančnih tveganj. V nekaterih primerih je ločena organizacijska enota, v drugih ne, odvisno od velikosti in razvitosti banke, razvejanosti mreže njenih poslovalnic, zahtev poslovodstva ... (Plut, 2011, str. 1).

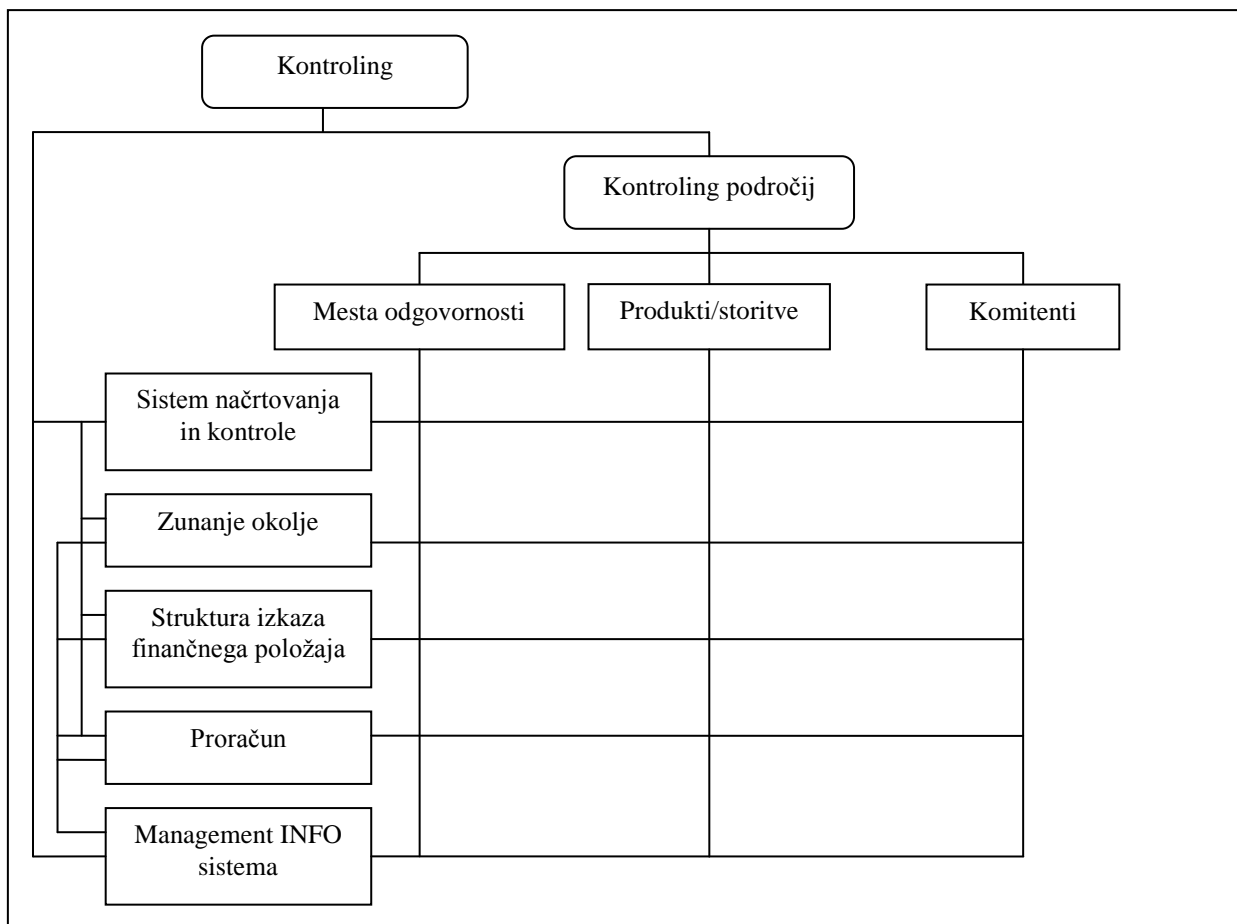
Ko banke vključujejo kontroling v svojo hierarhično strukturo, se odločajo med centraliziranim in decentraliziranim kontrolingom. Centralizirani kontroling pomeni, da naloge kontrolinga opravlja posebna enota, decentralizirani pa, da so naloge kontrolinga porazdeljene med različne organizacijske dele banke. Kombinacija obeh je matrična organiziranost kontrolinga, ki pomeni, da so kontrolerju strokovno odgovorni vsi, ki so razporejeni po posameznih organizacijskih enotah na nižjih ravneh. Posebna štabna enota kontrolinga na višji ravni pa vodi vse dejavnosti s področja kontrolinga po obsegu, času in vsebini (Capuder, 1997, str. 4–6).

Pri centraliziranem izvajanju procesov se kaže prednost v večji učinkovitosti kontrolinga, boljši organizaciji procesov dela kontrolinga, in kar je najpomembneje, v večji neodvisnosti kontrolerja. Prednosti decentraliziranega kontrolinga so v tem, da so kontrolerji v neposrednem stiku s poslovnim procesom, vendar se pri taki obliki dela kaj hitro lahko zgodi, da se določeni slabi rezultati prikrijejo.

V slovenskih bankah se je bolj uveljavil centralizirani kontroling, organiziran v posebni enoti. Prednosti, ki jih takšna organiziranost predstavlja, so predvsem v enotnosti načinov in postopkov dela ter enotni uporabi metodologij, ki povečujejo preglednost, natančnost in primerljivost podatkov in informacij med posameznimi organizacijskimi enotami in področji dela.

V Sliki 3 je prikazan matrični koncept kontrolinga v banki. Tak sistem kontrolinga prinese dodatne možnosti spremljanja rezultatov, ne samo po mestih odgovornosti, ampak tudi po posameznih produktih ali skupinah produktov, in tudi po komitentih ali skupinah komitentov banke.

Slika 3: Matrični koncept kontrolinga v banki



Vir: Prirejeno po J. Capuder, Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah, 1997, str. 6.

Vsebina dela, ki jo kontroling pokriva v slovenskih bankah, se razlikuje od banke do banke. Poleg običajnih nalog funkcije kontrolinga, med katere sodijo predračunavanje, planiranje, spremljanje in analiziranje poslovanja, so naloge kontrolinga v večini slovenskih bank še: priprava in koordinacija letnega poročila, priprava in koordinacija ostalih finančnih poročil, namenjenih zunanji javnosti, priprava gradiv za organe banke

(tudi nadzorni svet, skupščino ipd.), koordinacija priprave gradiv za bonitetne agencije, priprava odgovorov na novinarska vprašanja, poročanje bančnemu nadzorniku itd. (Plut, 2011, str. 1–2).

Področje kontrolinga ni podvrženo določilom in predpisom regulatorja, a vseeno obstajajo okviri, znotraj katerih se oblikuje metodologija kontrolinga (na primer Slovenski računovodski standardi, Mednarodni računovodski standardi, Mednarodni standardi računovodskega poročanja ...).

Banke uporabljajo lastne metodologije, ki pa so navadno poenotene v okviru skupine posamezne banke. Metodologija temelji na zahtevah posloводства oziroma tistih, ki se na osnovi podatkov kontrolinga odločajo. V banki se sprejmejo interni dogovori glede delitev nekaterih postavk (segmentiranje komitentov, delitev posrednih in alokacija neposrednih stroškov, višina transferne obrestne mere ...).

Temeljne naloge kontrolinga so (Kozjek, 2011, str. 14–31):

- Sodelovanje pri dolgoročnem ali strateškem in letnem planiranju, s katerim se v podjetju uresničujejo strateški cilji in zastavljene strategije. Vloga kontrolerja pri planiranju je pomembna predvsem pri letnem, malo manj pri strateškem planiranju. Kontroler pomaga poslovodstvu pri pripravi plana, nikakor pa ni v njegovi pristojnosti odločanje o vsebinskih vidikih plana in postavljanje planskih ciljev.
- Kontroliranje, ki pomeni ugotavljanje odmikov od uresničevanja planov oziroma postavljenih ciljev. Kontroling torej ugotavlja odmike od načrtovanih planov in vzroke zanje ter predlaga ukrepe.
- Analiziranje poslovanja podjetja in okolja, ki pomeni podlago za poslovne odločitve. Kontroling po analizi pripravi poročila, ki jih posreduje organom odločanja.
- Informiranje, ki za kontroling ne pomeni le zbiranja informacij, ampak tudi vzpostavitev in vzdrževanje primerne sistema. Podlaga dobremu delovanju informiranja je dober informacijski sistem, ki omogoča v čim krajšem času pridobiti verodostojne podatke. Kontroler pa mora poskrbeti, da sestavi kakovostno poročilo za organe odločanja.

Hočevar (1995, str. 156–157) pa opredeljuje naloge kontrolinga po nekaterih nemških avtorjih:

- Kontroling je sodoben koncept poslovoidenja podjetja ter zajema planiranje, informiranje, analiziranje, kontroliranje in usposabljanje, povezano s stalno krožno, povratno zvezo. To je instrument poslovoidenja, ki presega posamezne funkcije in je v pomoč poslovodstvu pri odločanju. Kontroling ni revizija in tudi ne kontrola (Schroder).

- Kontroling upravlja in regulira dejavnosti podjetja glede na plan ter skrbi za uresničitev ciljev podjetja (Hecket, Wilson).
- Kontroling z informacijami podpira poslovanje podjetja (Hoffmann).
- Kontroling pomeni celotnost upravljalno-analitične dejavnosti za razbremenitev in izboljšanje poslovanja podjetja (Winterhalter).
- Kontroler je navigator na ladji – podjetju (Preissler, Haberland).
- Kontroling pomeni poslovno in miselno ozadje (Wickenhauser).
- Kontroling je instrument poslovanja s ciljem planiranja, kontroliranja in zagotavljanja informacij (Horvath).
- Kontroling ni planiranje, kontroliranje, poslovanje. Tudi ni najvišji organ poslovanja in odločanja v podjetju.

Za uspešno vodenje je temeljni predpogoj redno analiziranje tako računovodskih izkazov kakor tudi nefinančnih pokazateljev. Ne nazadnje so rezultati analiz tudi osnova za določanje cenovne in drugih politik banke. Sprejemanje odločitev brez predhodnih analiz bi bilo podobno igri na srečo, temu primeren bi bil tudi poslovni rezultat. Le na podlagi analiz lahko ugotovimo prave vzroke dobrih ali slabih poslovnih rezultatov v preteklosti ter ukrepamo za doseganje želenih ciljev v prihodnosti.

Kakovostne analize so zelo pomembne, saj na njih v veliki meri slonijo poslovne odločitve. Za kakovostne analize pa so potrebni kakovostni podatki. Velikokrat sta odločitvenega pomena tudi hitra odzivnost in ažurno informiranje.

Križaj et al. (2003, str. 11) opredeljujejo naloge kontrolerja:

- Koordinacija dejavnosti pri določitvi uresničljivih in sprejemljivih poslovnih ciljev.
- Uvedba celovitega planiranja, ki naj bo temelj za uresničevanje sprejetih poslovnih ciljev.
- Koordiniranje in moderiranje pri sestavi ter uskladitvi dolgoročnih in kratkoročnih izvedbenih planov.
- Spremljanje uresničevanja planov, ugotavljanje odmikov in njihovih posledic ter določitev ustreznih ukrepov.
- Sodelovanje pri opredelitvi in uvedbi sistema internega obračuna in kalkuliranja cen.
- Uvedba selektivnega, sistematičnega in ciljno usmerjenega obveščanja vseh odločevalcev.
- Uvajanje novih organizacijskih metod v poslovanje podjetja za doseg večje racionalnosti.

Primarni cilj kontrolinga v bankah je merjenje uspešnosti notranjih delov banke in posameznih segmentov komitentov, ko je na primer merjenje uspešnosti:

- organizacijskih enot,

- posameznih komercialistov,
- produktov ali storitev,
- komitentov, skupin komitentov, segmentov komitentov ...

V bančnem kontrolingu merimo 2 vrsti uspešnosti:

- nefinančno ali komercialno uspešnost, ki jo kažejo fizični pokazatelji rasti; in
- gospodarsko uspešnost, ki se kaže s prihodki, stroški, dobičkom ...

Samo pokazatelji gospodarske uspešnosti ne dajejo prave slike o uspešnosti določenega področja, prav tako ne komercialni. Ugotavljati je treba pravo kombinacijo obojega.

Razlogov za tako merjenje je več (Mohorčič Zobec, 2011, str. 6):

- Spodbujati organizacijske enote in posamezne zaposlene k rasti, ob doseganju finančnih ciljev banke.
- Usmeritev k dobičkovnim poslom (produktom banke) ter preoblikovanje in opustitev nedonosnih poslov.
- Ohranjanje in vzpostavljanje donosnih razmerij s komitenti.
- Določanje izhodiščne cene bančnega produkta.
- Optimalna alokacija (razporejanje) virov sredstev.
- Analiza alternativnih strategij.
- Spremljanje rezultatov (organizacijskih enot in komercialistov) ter nagrajevanje po dosegu finančnih in nefinančnih ciljev.

1.4 Merjenje uspešnosti poslovnih področij

Za merjenje uspešnosti podjetja ali banke lahko uporabimo vrsto kazalnikov, vendar je merjenje uspešnosti tesno povezano tudi z interesi tistega, ki jo presoja (Kavčič, Koželj & Odar, 2011, str. 33–34).

Tradicionalni sistemi za merjenje uspešnosti temeljijo na gospodarskih kazalcih in kazalnikih, kot so:

- dobiček,
- donosnost investicije,
- rezidualni dobiček,
- tržna dodana vrednost.

Vendar ima tako merjenje tudi slabosti:

- kratkoročna usmerjenost (v preteklost),

- spodbujajo nezaželeno obnašanje.

Informacije o uspešnosti poslovanja in delovanju tako banke kot celote kot tudi posameznih mest odgovornosti spadajo med najpomembnejše informacije, s katerimi mora razpolagati poslovodstvo na najvišji ravni. Te informacije so pomembne tudi za vodstvo na nižjih ravneh odločanja, saj mora biti doseganje večje uspešnosti podjetja ali banke v funkciji vseh dejavnosti v posameznem podjetju ali banki. Mesta odgovornosti so oblikovana tudi zato, da bi za izboljšanje delovanja podjetja ali banke lažje nadzirali delovanje posameznikov in izrabili njihove sposobnosti (Kavčič et al., 2011, str. 33–34).

Zaokroženo organizacijsko enoto, ki odloča o svojih poslih, odgovornostih in razporeditvi sredstev za doseg ciljev ter ima določene cilje glede na plan in strategijo, imenujemo mesto odgovornosti ali center odgovornosti.

V bankah lahko mesta odgovornosti ločimo na (Mohorčič Zobec, 2011, str. 11–12):

- **Dobičkovna mesta odgovornosti** (ustvarjajo prihodke in odhodke na trgu). Status dobičkovnega mesta odgovornosti ali profitnega centra imajo praviloma tiste organizacijske enote, ki opravljajo storitve za zunanje komitente in iz tega ustvarjajo prihodke in/ali odhodke od obresti in nadomestil. Sem spadajo poslovalnice in komercialni sektorji ter zakladništvo. Zakladništvo predstavlja vez med cilji posameznih dobičkovnih mest odgovornosti in cilji banke kot celote. Medtem ko ostala dobičkovna mesta odgovornosti delujejo izključno po dobičkovnem motivu, je primarni cilj zakladništva odprava strukturnih neravnovesij, dobičkovnost pa sekundarni cilj.
- **Operativna mesta odgovornosti**. V to skupino spada področje spremljave komerciale. To so organizacijske enote, ki ustvarjajo ponavljajoče se storitve po standardnih internih cenah (plačilni promet, podpora ...). Stroški teh enot se prerazporedijo na mesta odgovornosti z interno fakturo za enoto storitev.
- **Strukturna podpora** oziroma organizacijske enote za splošno podporo in koordinacijo. To je v bistvu upravna režija, ki s svojimi storitvami podpira delo mest odgovornosti, nima neposrednih stikov s komitenti banke in ima zato praviloma le stroške, ki se po določeni metodologiji prenašajo na mesta odgovornosti. Take organizacijske enote oziroma področja so vodstvo, informatika, tehnološka podpora, kontroling, računovodstvo, nadzor tveganj in kreditnih analiz, administracija, notranja revizija, marketing, splošni posli, organizacija kadrov in podobno.

Ena izmed glavnih nalog kontrolinga v bankah je priprava raznih poročil in kazalnikov po poslovnih področjih ter posledično merjenje poslovnih področij.

Glavno kontrolerjevo orodje pri merjenju uspešnosti posameznih delov banke ali banke kot celote pa je prispevek za kritje. Ta nam pove, koliko čistega prihodka ostane za pokrivanje

stalnih stroškov potem, ko smo že pokrili vse spremenljive (Erčulj & Železnikar, 2010, str. 62). Ta se lahko prikaže v absolutnem znesku ali relativnem deležu, kar je tudi boljša osnova za odločanje. V praksi se pri merjenju mest odgovornosti največkrat uporabljajo 3 stopnje prispevka za kritje (v nadaljevanju PK):

- PK1 pomeni ostanek prihodka po pokritju spremenljivih stroškov. Pove nam, koliko prihodka banki ostane za kritje vseh stalnih stroškov.
- PK2 je ostanek prihodka po pokritju stalnih stroškov storitvenih stroškovnih mest. Pove nam, koliko prihodka banki ostane za kritje vseh stalnih stroškov nestoritvenih stroškovnih mest.
- PK3 predstavlja ostanek prihodka po pokritju vseh stroškov storitvenih stroškovnih mest. Pove nam, koliko prihodka ostane za kritje vseh strukturnih stroškov banke.

Banka lahko uporablja tudi več kot 3 stopnje prispevka za kritje, odvisno od tega, kako ima uskupinjene stalne stroške, in od zahtev poslovodstev.

Da bi lahko merili poslovna področja v banki, morajo biti izpolnjeni predpogoji (Mohorčič Zobec, 2011, str. 9):

- banka mora določiti mesta odgovornosti, glede na lastno organizacijsko strukturo;
- prihodki in odhodki (obrestni, neobrestni in drugi) morajo biti razdeljeni po posameznih področjih odgovornosti;
- operativni stroški (neposredni in posredni) z amortizacijo morajo biti razporejeni na stroškovne nosilce in aktivnosti poslovnega procesa⁶;
- vzpostaviti je treba sistem razporejanja stroškov bančnih tveganj po posameznih mestih odgovornosti;
- banka mora na posamezna področja razporediti stroške porabe kapitala (bolj tvegane enote porabijo več kapitala);
- zagotovljeno mora biti ustrezno planiranje po posameznih področjih banke in spremljanje doseganja posameznih planiranih postavk;
- vzpostavljen mora biti sistem notranjih prenosnih cen oziroma transfernih cen.

1.4.1 Prihodki in odhodki

Značilno za banke je, da imajo v svoji ponudbi poleg storitev z aktivne strani izkaza finančnega položaja, ki prinašajo prihodke iz obresti, tudi storitve s pasivne strani izkaza finančnega položaja, ki prinašajo odhodke iz obresti oziroma stroške za obresti⁷. Banke torej ponujajo produkte:

⁶ V slovenski strokovni literaturi za ta namen uporablja tudi izraz sestavina dejavnosti

⁷ V bančnem izkazu poslovnega izida se stroški za obresti prikazujejo med odhodki iz obresti, zato sta v delu navedena oba izraza.

- na podlagi katerih pridobivajo sredstva z depoziti in vlogami komitentov ter zanje plačujejo obresti; poleg tega banke plačujejo obresti tudi za kredite od drugih bank, države ali finančnih institucij; to so **odhodki od obresti (stroški za obresti)**;
- ki jih dalje investirajo v posojila in druge investicije svojim komitentom ter zanje prejemajo obresti, kar pomeni **prihodke iz obresti**.

Učinkovitost banke se kaže z neto obrestno maržo, ki je razlika med prihodki in odhodki (stroški) za obresti glede na povprečno obrestnostno aktivo.

Za merjenje dobičkovnosti posameznega segmenta bančnih storitev in posamezne vrste komitentov mora banka prihodke in odhodke razporediti po nosilcih. Grobo razporejanje prihodkov in odhodkov bankam večinoma ne dela velikih težav. Banke pogosto razporejajo prihodke in odhodke po nosilcih, in sicer tako, da se:

- komitenti združujejo v homogene skupine: občani, samostojni podjetniki, podjetja, skupine povezanih oseb ...; te se dalje lahko ločujejo glede na razpoložljivost podatkov po sektorizaciji, dejavnosti, velikosti, domicilu ...; prebivalstvo lahko ločimo na skupine: otroci, mladi, upokojenci, zaposleni ipd.;
- produkti razporedijo v homogene skupine: krediti, vloge in depoziti, plačilni promet, kartice, produkti kapitalskega trga ...; te dalje glede na razpoložljivost podatkov delijo podrobneje: stanovanjski in potrošniški krediti, limiti, vpogledne vloge, depoziti, rentno varčevanje ...;
- manjše organizacijske enote združujejo v podružnice, sektorje, področja ...; lahko pa se ločijo na poslovanje s prebivalstvom, poslovanje s pravnimi osebami ...

Prihodki in odhodki se v bankah obračunavajo dnevno ali mesečno ob zaključevanju mesečnih knjiženj. Ti se tudi poknjižijo na posamezno organizacijsko enoto, ki jih je ustvarila. Tako lahko banka večino prihodkov in odhodkov razporedi na mesta odgovornosti že ob njihovem nastanku. Za podrobnejše razporejanje prihodkov in odhodkov (glede na vrsto – skupine komitentov, homogene skupine produktov ...) pa banke, ki podatke za kontroling pridobivajo iz glavne knjige na ravni konta, uporabljajo metodologijo členitve kontnih načrtov. V marsikateri banki stare tehnologije niso omogočale neposrednega razporejanja prihodkov in odhodkov na posamezne produkte ter dalje na posamezne komitente (ponekod tudi danes še ne). Razvoj podatkovnih skladišč v zadnjih letih pa je marsikateri banki ponudil možnost podrobnejšega razporejanja ter spremljanja prihodkov in odhodkov po posamezni pogodbi, kar pomeni, da se ti lahko dalje spremljajo tudi po produktu in komitentu.

1.4.2 Notranje transferne cene ali oportunitetne obrestne mere

Transferna cena je znesek, ki ga zaračuna določen del podjetja drugemu delu za dobavo blaga, storitev ali nematerialne lastnine. Pri bankah se transferna cena obračuna kot

transferna obrestna mera za najemanje virov sredstev iz določenega dela banke, ki ima presežek teh virov, drugemu delu, ki ima pomanjkanje virov sredstev glede na dane kredite. Posamezna mesta odgovornosti imajo lahko v svoji ponudbi tako storitve zbiranja sredstev kot tudi plasiranja le-teh v obliki kreditov ali drugih plasmajev. Pri delih banke, ki pridobivajo več virov sredstev, kot jih investirajo dalje v kredite, je lahko neto obrestna marža negativna in torej prispeva k izgubi, čeprav se ti viri lahko investirajo v drugem delu banke. Obratno velja za dele banke, ki dajejo več kreditov, kot imajo pridobljenih virov sredstev, in torej izrabljajo vire sredstev iz delov banke, ki imajo presežke le-teh. Za to pretakanje oziroma notranjo izposojno virov pa je treba postaviti neko ceno, ki jo v banki imenujemo notranja transferna cena.

V vseh večjih evropskih bankah je postal sistem notranjih transfernih cen eden izmed temeljev obvladovanja tržnih tveganj. Tuje banke notranje transferne cene oblikujejo na osnovi tržnih obrestnih mer dnevno. Komercialne marže se ne določajo glede na dodatne stroške, ampak se v večini primerov prilagodijo konkurenci. Vsak sklenjen posel se ovrednoti po 2 cenah: z notranjo transferno ceno in zunanjo tržno ceno. Notranja transferna cena predstavlja interni najem oziroma plasma sredstev posamezne enote. Zunanja tržna cena pa pomeni končno ceno, to je notranjo transferno ali prenosno ceno, povečano za komercialno maržo.

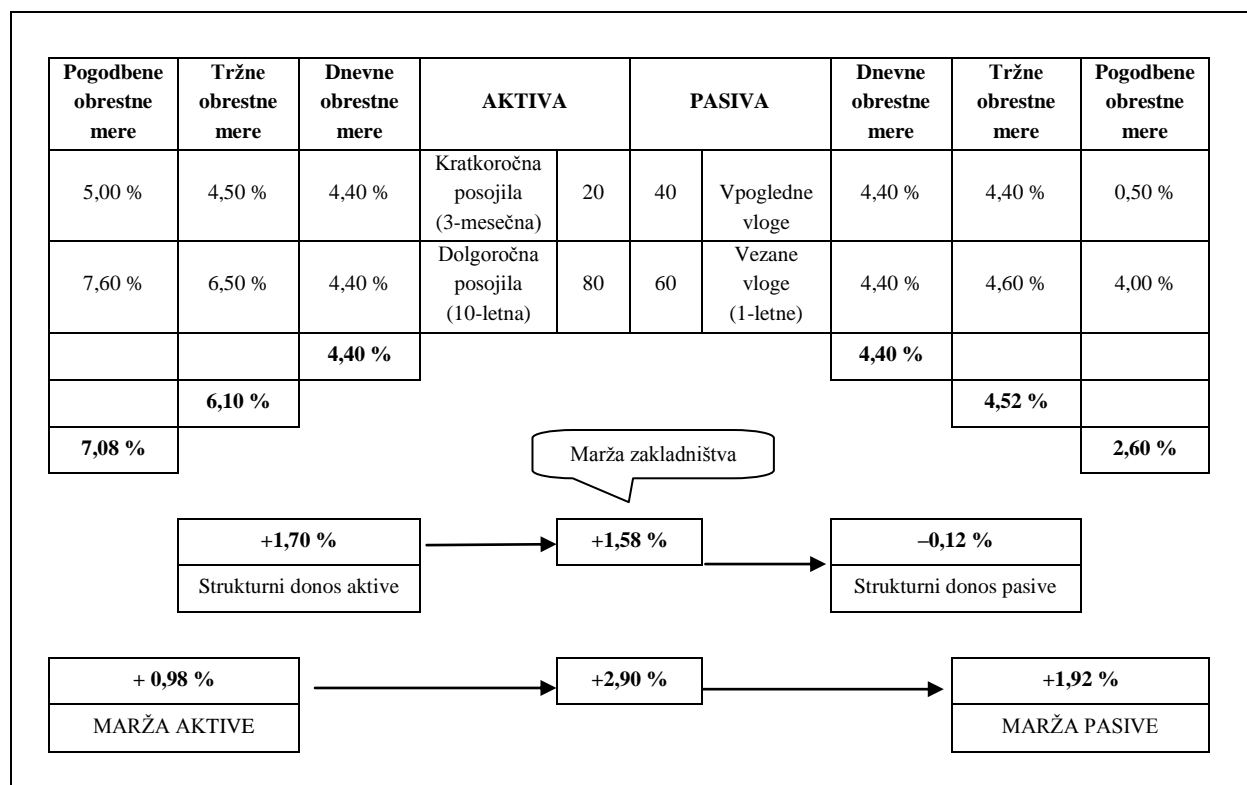
Uporaba tržne obrestne mere oziroma tako imenovane referenčne obrestne mere temelji na predpostavki, da ima vsaka banka možnost izbire med sklenitvijo posla s komitentom (sklenitev kredita, odobritev depozita) in investicije ali refinanciranja na medbančnem trgu. Referenčna obrestna mera se dnevno določa na medbančnem trgu za različne valute in za različne ročnosti.

Notranja transferna obrestna mera je interna tržna obrestna mera, ki se uporablja med posameznimi mesti odgovornosti v banki za:

- najete vire (alternativni vir financiranja),
- dane kredite in druge bilančne naložbe.

Koncept uporabe tržne obrestne mere prikazuje Slika 4.

Slika 4: Koncept tržne obrestne mere



Vir: D. Erčulj in J. Železnikar, *Kontroling v bankah 1. del*, 2010, str. 34.

Odločitve o ceni virov in donosu naložb so za banko gotovo ena izmed najpomembnejših komponent ugotavljanja dobičkonosnosti, ne le banke kot celote, ampak tudi njenih organizacijskih delov in dalje produktov ter ne nazadnje tudi komitentov. Za ugotavljanje dobičkovnosti posameznega poslovnega dela banke, posameznega produkta ali komitenta moramo le-te obravnavati kot samostojno delujoči bilančni del banke, ki si izposoja sredstva znotraj banke, če je neto dajalec kreditov, od ostalih delov banke, ki so neto prejemniki depozitov, in obratno. V ta namen uporabimo metodo notranjih transfernih cen, ki jih nekateri avtorji imenujejo tudi prenosne cene, drugi oportunitetne obrestne mere.

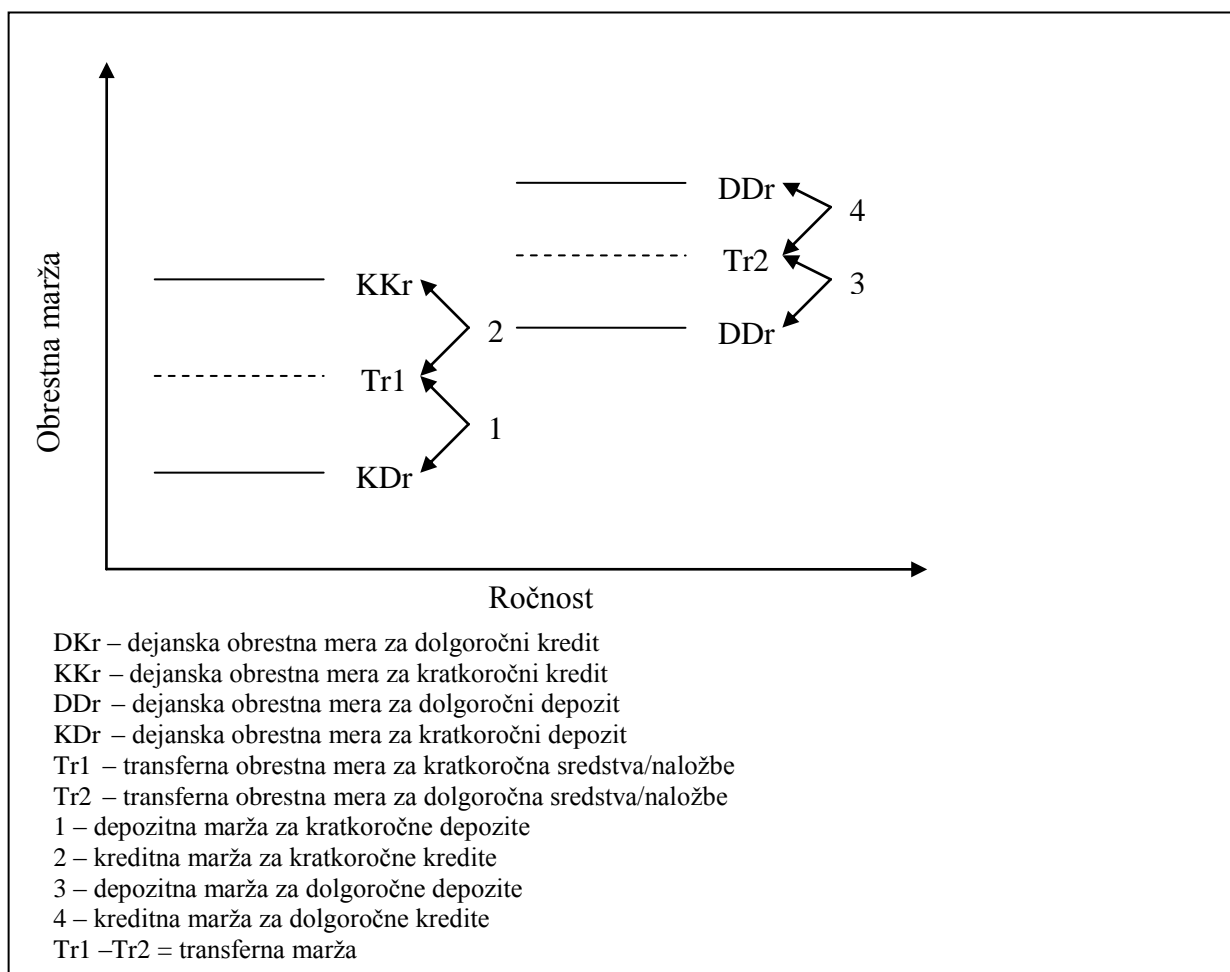
Za ugotavljanje uspešnosti so bile razvite različne metode določanja transfernih obrestnih mer (Karpe, 1998a, str. 29–36; Mohorčič Zobec, 2011, str. 26–30):

1. **Enostopenjski sistem** notranjih prenosnih cen (angl. *Single Pool Method*) je najenostavnejša metoda. Po tej metodi se določi ena sama obrestna mera tako za sredstva kot za vire sredstev. Z njo se mesta odgovornosti spodbujajo k zbiranju kratkoročnih vlog in dajanju dolgoročnih kreditov. V dobi vračanja kredita ali depozita se spreminja glede na tržne razmere. Tako lahko ob povišanju obrestne mere dolgoročni krediti kažejo negativni obrestni razmik, ki pa ni realen. Dodatna pomanjkljivost te metode je, da tveganje spremembe obrestne mere nosi mesto

odgovornosti. Njena prednost pa je enostavnost in preglednost, čeprav je izbor ustrezne enotne transferne obrestne mere za vse posle lahko velika težava. Uporaba te metode je primerna le za majhne banke, ki imajo stabilen vir finančnih sredstev in le nekaj komitentov s krediti.

2. **Metoda z več notranjimi prenosnimi cenami** (angl. *Multiple Pool Method*) je v bistvu nadgradnja enostopenjskega sistema notranjih prenosnih cen, saj se tu določi več obrestnih mer za posamezne skupine storitev glede na ročnost, valuto ipd. Ta sistem je boljši od prvega, saj omogoča boljše izračune, ker upošteva raznolikost ponudbe tako v posamezni organizacijski enoti banke kot pri posameznem komitentu in produktu. Čeprav še zdaleč ni popoln, se za zdaj še najbolj uporablja v bančnem sektorju v Sloveniji, predvsem zaradi omejitev v virih podatkov, kar pa se v zadnjih letih izboljšuje. Metoda z več notranjimi prenosnimi cenami je prikazana v Sliki 5.

Slika 5: Prikaz metode z več notranjimi prenosnimi cenami



Vir: P. Karpe, *Transferne obrestne mere – siva lisa internega izračunavanja (ne)dobičkonosnosti v slovenskih bankah (1)*, 1998a, str. 36.

3. **Metoda transakcijsko nespremenljivih notranjih prenosnih cen** (angl. *Group Transfer Pricing Method*), pri kateri se določi transferna obrestna mera za skupino sorodnih storitev. Temelji na predpostavki, da imajo sredstva in viri sredstev v banki različne ročnosti in cenovne značilnosti. Tudi ta metoda ne daje želenih rezultatov, čeprav je z njo mogoče neprimerno omiliti pomanjkljivosti enostopenjske metode, glede na število skupin storitev. Tudi pri njej ostaja obrestno tveganje v mestih odgovornosti, saj se transferne obrestne mere spreminjajo v času trajanja posameznega posla.
4. **Kompleksna metoda** (angl. *Maturity Matched Transfer Pricing Method*) – vsakemu poslu glede na posamezno valuto in ročnost dospelja pripišemo določeno transferno obrestno mero ob sklenitvi posla in ta velja do zapadlosti tega posla. To je najboljša metoda. Njena glavna pomanjkljivost je zapletenost, saj zahteva, da se za vsak produkt v banki določijo transferne obrestne mere, ki jih je treba hraniti celoten čas tajanja določene storitve. Vendar ima tudi ta metoda pomanjkljivosti. Prva je ta, da je zanjo potrebna zahtevna in draga tehnološka podpora, saj je treba spremljati vse transakcije skozi celotno obdobje. Druga pa je v tem, da je zanjo potrebna visoka stopnja kompleksnosti razumevanja.

S transfernimi obrestnimi merami se uvede tržno načelo med mesti odgovornosti znotraj banke za najete finančne vire in dana posojila. Učinek obvladovanja obrestnega, valutnega in likvidnostnega tveganja se odraža v centralni finančni enoti, in ne v mestih odgovornosti. Uporaba transfernih cen mora spodbujati donosnost poslovanja na vseh ravneh, saj drugače ne prinaša rezultatov in pričakovanega učinka.

Vzemimo primer, da banka zbira le 6-mesečne depozite, ki jih dalje plasira kot 1-letne kredite. Banka za depozite plačuje nespremenljive 2-odstotne obresti, medtem ko prejema od kreditov 6-odstotne nespremenljive obresti (4-odstotni obrestni razmik). Ko se v nekem trenutku obresti povišajo, bo morala banka ob sprostitvi depozitov pridobiti vire po višji obrestni meri, kot jih je plačala za vire, iz katerih je takrat odobrila kredite. Neuskklajena ročnost pomeni tveganje obrestne mere, ki se v tem primeru odrazi v centralni finančni enoti.

Centralna finančna enota je virtualni center (oziroma skupina pravil) za:

- plasiranje finančnih sredstev notranjim organizacijskim enotam (mestom odgovornosti) po transferni obrestni meri;
- najemanje finančnih sredstev (dolgov in kapitala) od notranjih organizacijskih enot (mest odgovornosti) po transferni obrestni meri;
- distribucijo realizirane obrestne marže na notranje dele organizacijskih enot (mest odgovornosti), produkte, komitente ...;

- najemanje storitev in plasiranje (na primer najem osnovnih sredstev) med deli organizacijskih enot (mest odgovornosti) po transferni ceni;
- prevzemanje pretvorbenega tveganja (likvidnostno, obrestno, tržno).

Za določitev transferne obrestne mere za najete vire in dane naložbe banke uporabljajo obrestne mere instrumentov centralne banke, zakladnih menic, državnih menic ... Ob tem mora biti izpolnjen pogoj: globina in širina trga ter tržnost instrumentov. Za prostore pa se lahko uporabijo tržne najemnine, ne glede na to, ali je prostor v lasti banke ali je dejansko najet.

Če referenčna tržna obrestna mera za določeno ročnost naložbe/vira ne obstaja, se le-ta določi v banki, potrdi pa jo neki višji organ banke (recimo ALCO⁸).

Za primer vpoglednih avista vlog, produktov na odpoklic in revolving produktov, ki nimajo določene zapadlosti, lahko uporabimo analizo stabilnosti in pripišemo obrestno mero glede na žepek, v katerega pade po analizi stabilnosti. Poenostavljeno pa lahko vzamemo povprečno ročnost. Take transferne obrestnih mere ne veljajo do zapadlosti pogodb, ampak se spreminjajo.

Transferna obrestna mera ne vključuje:

- stroškov obveznih rezerv za depozite in drugih stroškov, ti se razporejajo na mesta odgovornosti preko centralne finančne enote (na primer ALM⁹) – vključeno v kritje 2;
- alokacije kreditnih tveganj, to je alokacije kvote rezervacij in popravkov vrednosti glede na strukturo portfelja posamezne organizacijske enote (mesta odgovornosti), ki je vključena v kritje 2;
- stroškov kapitala banke.

1.4.3 Stroški

Nobeden od računovodskih pojmov ni tako pogosto uporabljen kot stroški. V literaturi in praksi se računovodski predračuni in obračuni obravnavajo različno, vedno pa je osrednje mesto namenjeno stroškom (Turk et al., 2003, str. 101).

Stroški v načelu niso nič drugega kot cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev pri proučevanem poslovanju (Hočevar, Igličar

⁸ ALCO (angl. *Asset-Liability Committee*) – Odbor za upravljanje s sredstvi in obveznostmi, ki z namenom maksimiranja tržne vrednosti banke, pri učinkovitem obvladovanju tveganj v banki, koordinira vse kategorije izkaza finančnega položaja banke, sprejema strategije in nadzira njihova izvajanja.

⁹ ALM (angl. *Assets Liabilities Management*) se v strokovni literaturi prevaja različno: upravljanje z bančnim portfeljem, upravljanje z naložbami in sredstvi, upravljanje bilance ali management naložb in sredstev. Pri tem gre za aktivno uporabo instrumentov bank za zbiranje sredstev za financiranje plasmajev oziroma naložb v banki (Kokalj, 2009, str. 21).

& Zaman, 2000, str. 73). Teoretično jih lahko opredelimo kot vsoto zmnožkov potroškov in cene prvin poslovnega procesa (Tekavčič, 1997, str. 15).

Obravnavanje stroškov je treba vedno prilagoditi namenu, za kar je nujno treba zelo podrobno poznati njihovo obnašanje v različnih okoliščinah. Pogosto je treba enako kot stroške v klasičnem smislu obravnavati tudi planirani dobiček (Turk et al., 2003, str. 101).

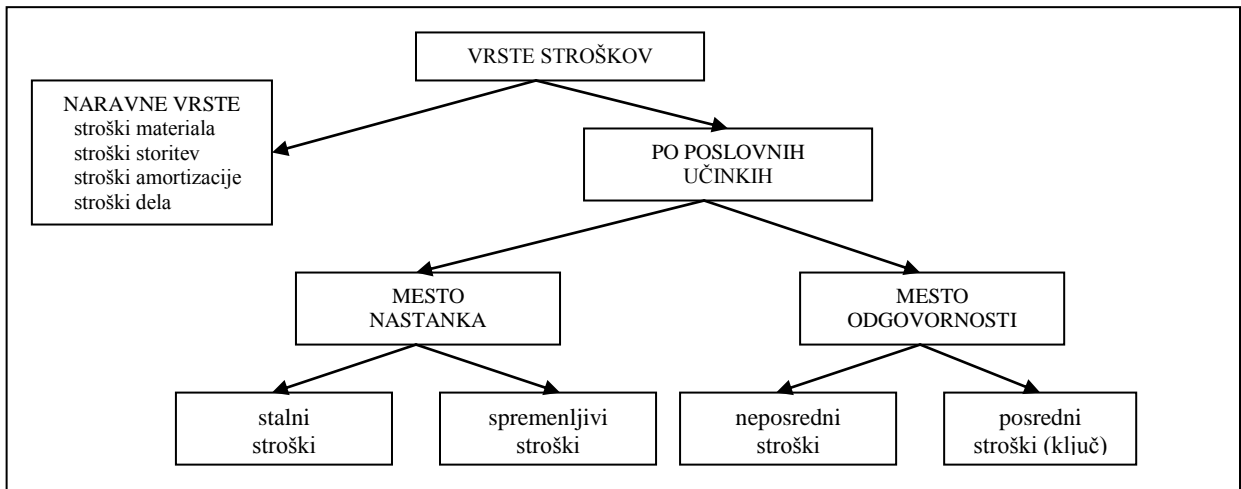
Posebne pomena pri kalkuliranju je tudi razmejevanje stroškov in odhodkov. Ali je neki znesek strošek ali kar odhodek, je odvisno od težave, ki jo želimo rešiti, in od okoliščin, v katerih se pojavlja. Stroški so opredeljeni kot zneski, ki so za proizvodni proces nujno potrebni in ki jih moramo všteti v ceno proizvoda ali storitve (Turk et al., 2003, str. 99).

Stroške lahko razvrščamo glede na:

- **prvine poslovnega procesa** – pri tem razvrščanju dobimo naravne (načelne) vrste stroškov (stroške delovnih sredstev, stroške predmetov dela, stroške dela in stroške tujih sredstev); na tak način so stroški v bankah razporejeni po kontih v skladu s kontnim načrtom;
- **pripisovanje posameznim stroškovnim objektom** – to je ena najpomembnejših delitev z vidika potreb stroškovnega in upravljalnega računovodstva ter ekonomike podjetja; tovrstnim stroškom posvečajo posebno pozornost tudi slovenski računovodski standardi; tu govorimo o neposrednih (jih je povzročil posamezni objekt) in posrednih stroških (jih ne moremo neposredno razporediti na določen poslovni objekt, ampak to naredimo s ključem);
- **izvor z vidika obravnavane poslovne enote** – izvorni nastanejo v poslovni enoti, izvedeni (izpeljani) so preneseni iz kake druge poslovne enote;
- **obdobje nastanka stroškov** – pri tem ločimo uresničene (v obračunih) in planirane (v predračunih) stroške;
- **obdobje vplivanja na poslovni izid** – to pomeni, da uresničene stroške ločimo na stroške preteklih obdobj in stroške tekočega obračunskega obdobja;
- **odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja** – to razvrščanje imamo lahko za jedro poslovnega računovodstva, saj je zelo pomembno za poslovne odločitve. Ta delitev opredeljuje stalne (fiksne) stroške, ki se s spreminjanjem obsega proizvodnje sami ne spreminjajo, in spremenljive (variabilne), ki se spreminjajo z obsegom proizvodnje;
- **delovanje poslovnih področij podjetja** – to razvrstitev stroškov na stroške proizvodnje in stroške neproizvodnje lahko uporabimo zato, da ugotovimo, kako draga so posamezna poslovna področja ...;
- **posamezna področja nalog** – to razporejanje je tesno povezano z vrednotenjem poslovnih učinkov.

V Sliki 6 je prikazan pregled vrst stroškov.

Slika 6: Pregled vrst stroškov



Vir: M. Hočevar et al., *Osnove računovodstva*, 2000, str. 76–90.

Struktura stroškov v bankah je nekoliko drugačna od strukture v ostalih podjetjih, saj so bančni poslovni stroški večinoma posledica vlaganja v osebje in stvari. Podatki o stroških se v bankah v glavnem vodijo v finančno-materialnem knjigovodstvu.

Stroške lahko ločimo na neposredne (direktne) in posredne (indirektne). Neposredni nastajajo na stroškovnem mestu (storitvena stroškovna mesta), kjer se določena storitev opravlja, in so tam tudi evidentirani. V bankah se ti stroški torej že ob nastanku razporedijo na mesto odgovornosti, ki jih je povzročilo. Posredne stroške pa je težko neposredno razporediti, saj jih je povzročilo eno ali več mest odgovornosti (režijska stroškovna mesta), zato jih banke razporejajo na storitvena stroškovna mesta in dalje na mesta odgovornosti po sprejeti metodologiji.

Ob razporejanju posrednih stroškov uporabljamo ključe, ki morajo biti določeni vnaprej za vsako obračunsko obdobje. Morajo biti transparentni, enostavni in validirani. Ob spremembi ključa je nujno treba narediti primerjavo za nazaj.

V bankah je v zadnjih letih opaziti rast posrednih (režijskih, stalnih, strukturnih) in padanje neposrednih stroškov, saj je v letu 2010 delež posrednih stroškov v celotnih stroških dosegel 55 odstotnih točk (Erčulj & Železnikar, 2011b, str. 5). To je predvsem posledica tega, da je za prodajo posameznega produkta v bankah potrebnih vedno več dejavnosti, poleg tega pa se v bankah v zadnjih letih zelo povečujejo stroški informacijske tehnologije.

Pri obračunu poslovnega izida po mestih odgovornosti, storitvah in komitentih predstavljajo poslovni stroški pomembno kategorijo. Le-ti nastajajo pri poslih s komitenti (storitvena stroškovna mesta) in pri podpornih poslih (režijska stroškovna mesta).

Prepoznavanje stroškov po stroškovnih nosilcih je podlaga za številne poslovne odločitve. **Razporejanje stroškov** na stroškovne nosilce pomeni prenašanje posrednih stroškov, za kar lahko uporabimo različne tehnike oziroma metode, odvisno od tega, kakšne informacije želimo z razporejanjem dobiti. Informacije, ki jih na tak način oblikujemo, morajo biti problemsko utemeljene (Čižman, 2011, str. 10; Turk et al., 2003, str. 98–113).

Najprej je bil namen ugotavljanja stroškov po stroškovnih mestih omogočiti pravilnejšo razporeditev posrednih stroškov na stroškovne nosilce. Kasneje se je temu dodal še vidik podlag za odločanje, torej omogočiti pregled gibanja stroškov po mestih, za katera je kdo odgovoren, saj za stroške lahko odgovarjajo le ljudje. Na vsakem mestu odgovornosti je treba poznati poleg stroškov, za katere obstaja neposredna odgovornost, tudi stroške, ki se izvirno pojavljajo na podrejenih mestih in za katere obstaja posredna odgovornost (Turk et al., 2003, str. 115).

Stroške lahko razporejamo in spremljamo po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih:

1. na **tradicionalen način**:

- po stroškovnih mestih,
- po stroškovnih nosilcih;

2. po **novejših metodah**, kot so:

- metoda kalkuliranja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa¹⁰ ali metoda ABC (angl. Activity-Based Costing),
- metoda poslovedenja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa ali metoda ABM (angl. Activity-Based Management) ali ACM (angl. Advanced Cost Management),
- metoda TDABC (angl. Time-Driven Activity-Based Costing).

Pri tradicionalnih sistemih temelji vrednotenje poslovnih učinkov predvsem na neposrednih stroških, medtem ko se posredni stroški razporejajo z vnaprej določenimi ključi, ki so določeni kot razmerje med stroški, ki se razporejajo, in izbrano osnovo. Osnova za ključ je običajno število ur neposrednega dela, število zaposlenih in podobno. Ti sistemi so se ohranili še iz časov, ko je bila tehnologija stabilna, splošni stroški pa so bili posledica dejavnosti v neposrednem proizvodnem procesu, v katerem se je proizvajalo majhno število različnih proizvodov.

V današnjem načinu poslovanja tradicionalni sistemi večinoma dajejo napačne in zavajajoče informacije, ki lahko privedejo do napačnih poslovnih odločitev, kot so (Turney, 1996, str. 6–8):

¹⁰ V slovenski strokovni literaturi se za metodo ABC (angl. *Activity-Based Costing*) uporabljajo različni prevodi:

- metoda kalkuliranja (koncept) stroškov po aktivnostih poslovnega procesa,
- metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti ali
- procesno usmerjeno stroškovno računovodstvo.

- usmerjenost na napačne trge in prodaja napačnih proizvodov;
- prodaja in servisiranje neustreznih kupcev;
- neustrezno povečevanje stroškov za oblikovanje proizvodov;
- nakup neustrezne opreme in oblikovanje neustreznih poslovnih procesov;
- neustrezna organizacijska struktura podjetja;
- napačna odločitev glede lastne proizvodnje določenih polizdelkov ali nabave le-teh zunaj podjetja.

V razmerah avtomatizacije poslovnih procesov, ko prihaja do sprememb v strukturi stroškov in se stalni stroški povečujejo v primerjavi s spremenljivimi, tradicionalno razporejanje stroškov ni več primerno, saj ne daje več zadovoljivih rezultatov. Prav zaradi tega so se razvile nove metode:

- metoda ABC – metoda, ki omogoča boljši nadzor in lažje obvladovanje stroškov, natančnejše razporejanje stroškov na posamezne storitve, kalkulacije stroškov po končnih stroškovnih nosilcih, ustrežnejše določanje prodajnih cen storitev ter boljše spremljanje gibanje stroškov pri različnih obsegih dejavnosti;
- metoda ABM ali ACM, ki je nadgradnja metode ABC in omogoča poslovanje na podlagi aktivnosti, saj vključuje analizo povzročitelja stroška;
- metoda TDABC, ki je nastala kot odgovor na težave pri uvajanju klasične metode ABC.

1.4.4 Razporejanje stroškov kapitala zaradi bančnih tveganj

Banke se pri svojem poslovanju srečujejo z različnimi vrstami tveganj, kot so (Ur. l. RS št. 99/2010):

- kreditno tveganje,
- likvidnostno tveganje,
- obrestno, valutno in druga tržna tveganja,
- operativno tveganje, vključno s pravnim tveganjem,
- strateško tveganje,
- tveganje ugleda,
- kapitalsko tveganje in
- tveganje dobičkonosnosti.

Uspešno obvladovanje tveganj je ključno za uspešno poslovanje banke, zato banke tveganja sprejemajo, jih transformirajo in vgrajujejo v bančne storitve. Banke, ki uspešneje obvladujejo svoja tveganja, imajo manjše izgube iz tega področja in torej konkurenčno prednost.

Izgube zaradi bančnih tveganj se odražajo tako na izkazu poslovnega izida kot tudi na potrebni količini regulatornega in ekonomskega kapitala¹¹.

Varnostna rezerva banke za različna tveganja je v ustrezni kapitalski osnovi banke, s katero banka krije izgube, ki so posledica tveganj v poslovanju. Proces interne alokacije kapitala mora zagotoviti banki dovolj regulatornega kapitala za pokrivanje tveganj, ki se jim izpostavlja pri svojem poslovanju. Ravnotežni nivo ekonomskega kapitala za posamezno banko je tista količina kapitala, h kateri banka teži in ki je optimalna z vidika njenih delničarjev, regulatorni kapital pa upošteva javne oziroma sistemske stroške propadov bank, torej stroške, ki jih zaradi propada banke utrpijo drugi deli finančnega in realnega sektorja. Banke morajo na podlagi kapitalskih zahtev regulatorjev v svoje cenovne odločitve vgraditi tudi te dodatne stroške. Zaradi tega je regulatorni kapital vedno večji od tistega, ki bi ga banke vzdrževale glede na njihov interni alokacijski proces.

Razlika med regulatornim in ekonomskim kapitalom je tudi v metodologiji za njun izračun, ki temelji na pravilih in procesu. Metodologijo za regulatorni kapital predpisujejo Baselski kapitalski sporazum in razne smernice Evropske unije, ki za države članice predstavljajo minimalni pravni okvir pri nacionalni ureditvi tega področja. BS pa to področje ureja s posebnimi sklepi, navodili in priporočili.

Banka svojih naložb prav zaradi tveganj ne sme financirati samo z dolgovi, temveč tudi s kapitalom. Od vseh tveganj je kreditno tveganje najpomembnejše in predstavlja kar polovico vseh tveganj v bankah.

Stroške tveganj izračunamo tako, da ekonomski kapital pomnožimo z razliko med netvegano stopnjo donosa in zahtevano stopnjo donosa kapitala (Kokalj, 2009, str. 56):

$$\text{Stroški tveganj} = K \times (r_k - r_d) \quad (1)$$

K – ekonomski kapital

r_k – zahtevana stopnja donosa kapitala

















r_d – netvegana stopnja donosa

Banka mora za razdelitev stroškov tveganj na poslovne enote, produkte in komitente izdelati metodologijo, ki bo omogočala čim bolj pravičen pripis stroškov tveganj dejanskemu povzročitelju (Kokalj, 2009, str. 55). Z uporabo metode transakcijsko nespremenjenih obrestnih mer zagotovimo centralizacijo obrestnega tveganja v ALM,

¹¹ Regulatorni kapital predpisuje regulator. To je kapital, ki je primeren za pokrivanje regulatornih kapitalskih zahtev ter je izračunan v skladu z regulatornimi pravili in omejitvami. Minimalno potrebno višino regulatornega kapitala banke opredeljuje višina izpostavljenosti kreditnemu, operativnemu in tržnim tveganjem. Pri ekonomskem kapitalu pa gre za merjenje potrebnega kapitala v poslovnem smislu. To je količina kapitala, ki je po mnenju banke zelena, dosegljiva in zadostna za pokrivanje pričakovanih in nepričakovanih izgub, ne glede na zahteve regulatorja.

medtem ko ostanejo ostala tveganja v pristojnosti poslovnih enot in oddelka trgovanja, kot kaže Slika 7.

Slika 7: Razdelitev odgovornosti za posamezna tveganja v banki

	Obrestno tveganje	Druga tržna tveganja	Kreditno tveganje	Operativno tveganje
Kreditiranje				
Odobrovanje depozitov				
Trgovanje				
ALM				

Vir: C. Marrison, *The Fundamentals of Risk Measurement*, 2002, str. 219.

Po Marrisonu (2002, str. 219–222) morajo poslovne enote za kreditne posle prevzeti polno odgovornost za kreditno in del operativnega tveganja, medtem ko za depozitne posle le del operativnega tveganja. Trgovanje je samo deloma podvrženo kreditnemu tveganju, več odgovornosti prevzema za obrestno in operativno tveganje, medtem ko je polno odgovorno za druga tržna tveganja. V pristojnosti ALM pa je del operativnega in v celoti obrestno tveganje.

1.4.5 Ovire in tveganja pri merjenju uspešnosti mest odgovornosti

Največja ovira pri uvajanju merjenja interne dobičkovnosti je lahko razpoložljivost in kakovost podatkov. Banke so v zadnjih letih ogromno vlagale v razvoj informacijskih sistemov, ki pa v večini primerov še vedno ne dajejo dovolj kakovostnih podatkov za potrebe merjenja dobičkovnosti. Slaba avtomatizacija razporejanja določenih kategorij lahko pomeni zastoje v poročanju. Vemo, da je v današnjem frenetičnem poslovnem okolju velika prednost tudi hitro pripravljena analiza, ki pa jo slaba avtomatizacija lahko nemalo ovira.

Kontroler mora dobro poznati bančno poslovanje, vire prihodkov in nosilce stroškov, saj le tako lahko opravlja kakovostne analize, ki so podlaga za odločanje in ugotavljanje vzrokov za morebitne slabe rezultate v preteklosti, ali pojasnjuje odmike od postavljenih planov.

Kontroling je velikokrat postavljen pred odločitev: enostavnost nasproti kompleksnosti. Včasih želi vodstvo enostavna poročila, ki hitro pokažejo stanje, drugič pa podrobna. Druga dilema, ki se pri določenih analizah poraja, je ta, ali naj bodo določene analize

statične ali dinamične, kar pomeni, ali naj v analizo vključimo časovno dimenzijo denarja. Statična analiza časovno komponento povsem zanemari, pri dinamični pa diskontiramo bodoče donose in s tem naredimo rezultate bolj realne. Poročanje mora biti v vsakem primeru transparentno, da vodstvu pomaga k pravi odločitvi.

Dileme in težave se pojavljajo tudi pri določanju notranjih transfernih cen. Banke se ob tem velikokrat sprašujejo:

- ali je bolje za oblikovanje transfernih obrestnih mer uporabljati tržne obrestne mere ali naj jih določijo administrativno;
- ali je boljše centralizirano ali decentralizirano odločanje o transfernih obrestnih merah.

Ob določanju notranjih transfernih cen se radi pojavijo tudi psihološki učinki (razumevanje, zaupanje, tržno obnašanje ...).

Ob uveljavitvi sistema notranjih transfernih cen se banke soočijo s težavo določiti transferne cene za terjatve in obveznosti, ki se nanašajo na obdobje, ko banka transfernih obrestnih mer še ni določala. To pomeni za banko dodatno angažiranje.

Pri izračunu poslovnega izida po enotah se mora kontroling odločiti, ali uvesti popolni ali nepopolni obračun. Nekateri teoretiki zagovarjajo nepopolni obračun poslovnega izida po enotah poslovanja v obliki prispevka za pokritje stroškov upravne režije, saj je izbira ustreznih osnov (ključev) za delitev teh stroškov lahko problematična. Vendar v bankah stroški režije predstavljajo več kot 50 % vseh stroškov in bi lahko to privedlo do zmanjšanja racionalizacije stroškov v banki. Storitve posameznih režijskih stroškovnih mest se med sabo razlikujejo, zato ni možno določiti skupne osnove za njihovo delitev. V zadnjem času se v bankah pojavlja vse več zahtev za določanje cen posameznih storitev in merjenja dobičkovnosti komitenta, za kar pa je nujno poznavanje lastne cene posamezne storitve. Prav zaradi tega je priporočljivo v banki uvesti sistem alokacije stroškov po novejših metodah razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, kar pa pomeni veliko dodatnega angažiranja ob vzpostavitvi sistema.

Interna dobičkovnost je lahko tudi podlaga za obračun stimulacij oziroma višine variabilnega dela plače. Vendar dobičkovnost ne sme biti edini pokazatelj uspešnosti. Pri izbiri podatkov, ki bodo podlaga za ocenjevanje posameznega mesta odgovornosti ali posameznega delavca, je treba biti zelo pazljiv, saj morajo biti kazalci izbrani tako, da motivirajo zaposlene. Zato je treba v sistem ocenjevanja uspešnosti poleg dobičkovnosti vključiti tudi druge finančne in nefinančne podatke in informacije, ki bodo skupaj pokazali pravo sliko o uspešnosti mest odgovornosti in delavcev. Kazalniki morajo biti v banki dogovorjeni in potrjeni od poslovodstva, v obratnem primeru se lahko pojavi veliko nezadovoljstva med zaposlenimi in vodstvom.

2 VPLIV FINANČNO-GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVANJE REALNEGA IN BANČNEGA SEKTORJA

V zadnjem času je beseda kriza ena najpogosteje omenjenih besed v medijih. Spletni brskalnik Google nam pod to besedo prikaže več kot milijardo zadetkov. Čeprav je kriz več vrst, z besedo kriza že vsi razumemo svetovno finančno-gospodarsko krizo, ki je v zadnjih letih zajela razviti svet, predvsem Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Evropo in Japonsko.

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika je kriza stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati (Bajec et al., 2000).

Beseda kriza izhaja iz grške besede »*krisis*«, kar pomeni prepir, presojo, oziroma iz grškega glagola »*krinein*«, ki pomeni ločiti. To je stanje, ki je posledica sprememb v sistemu samem ali pa v okolju, v katerem ta sistem deluje. Kriza je tista točka preloma, ko mora sistem, ki se v njej nahaja, spremeniti smer razvoja, saj v obratnem primeru lahko pride do nevarnosti zastoja ali celo propada. To je lahko tudi točka novih priložnosti, če se odgovorni dovolj zgodaj zavejo nevarnosti. Priložnost lahko nastane le, če se ob tej točki preloma zazna potreba po spremembi, pravilno ugotovijo vzroki krize in oblikujejo prave odločitve (Bergant, 2006, str. 1–2).

O krizi torej lahko govorimo (Bučar, 2000, str. 6):

- ko pride sistem do točke, ko je potrebna sprememba smeri razvoja;
- če sistem ne zazna potrebe po spremembah;
- če sistem napačno ugotovi vzroke krize in ne oblikuje pravih odločitev.

S krizo se ponavadi razkrijejo strukturne slabosti in pomanjkljivosti sistemske ureditve socialne varnosti, zato je lahko pravočasno prepoznanje znakov in vzrokov krize odločilno tako za pravočasno izogibanje nevarnostim kot tudi za izkoristek priložnosti.

2.1 Svetovna finančno-gospodarska kriza

Kljub temu da do danes ekonomisti niso prišli do splošno sprejete definicije finančne krize, je mogoče definirati nekatere njene značilnosti. Navadno se v finančni krizi pojavijo gospodarska neravnovesja, ki privedejo do težav v finančnem sektorju, ter nezaupanje v finančni in bančni sistem, ki vodi dalje do strukturnih in političnih težav v državi. Finančne krize je mogoče, glede na to, kateri vidik njenega učinkovanja je najbolj izražen, razdeliti na 3 osnovne tipe (Mrak, 2002, str. 573–574):

- valutno, ki nastane ob veliki devalvaciji ali depreciaciji valute in je povezana s špekulativnim napadom na valuto;
- bančno, ki nastane ob nesposobnosti bank obnavljati finančne vire, ter
- dolžniško ali fiskalno krizo, ko država ni več sposobna obnavljati starih kreditov in/ali zagotavljati svežih sredstev.

Kljub temu da se med sabo razlikujejo, je večina finančnih kriz kombinacija dveh ali vseh treh. Običajno se finančna kriza odraža v velikih padcih napihnjenih vrednosti premoženja. Kopičenje neravnotežij v gospodarstvu privede do težav v finančnem sektorju, kar lahko privede tudi do propada finančnih in nefinančnih organizacij.

Finančno-gospodarska kriza ni nov pojav. Zgodovina je zaradi zakonitosti (cikličnosti) tržnega gospodarstva zabeležila že veliko kriz oziroma recesij. Najbolj znana je kriza iz 30. let 20. stoletja, kasneje so se zvrstile na primer še svetovna recesija leta 1982, zlom delniških trgov leta 1987, mehiška kriza v letih 1994 in 1995, japonska kriza po letu 1989 ter azijske krize od leta 1997 naprej.

Največjo finančno-gospodarsko krizo pa razviti svet doživlja po poku balona nepremičninskih trgov v ZDA v letu 2008. Kako resna je trenutna kriza, nam pove že dejstvo, da je ameriški kongres leta 2009 ustanovil preiskovalno komisijo za finančno krizo FCIC (angl. *The Financial Crisis Inquiry Commission*), ki je skoraj eno leto preiskovala vzroke za nastalo krizo in januarja 2011 objavila poročilo (*The Financial Crisis Inquiry Commission, 2011*), v katerem ugotavlja, da je finančno-gospodarska kriza družbeni pojav, do katerega nesporno pride zaradi človeškega dejavnika. Čeprav je včasih sprožilec dogajanja kaka naravna katastrofa, na primer potres, je poglobitveni razlog nastanka finančno-gospodarske krize napačno ravnanje ljudi, kot so spodrsjlaji, zmote in kršitve.

Evropo je kriza zajela z zamikom, tako da se je šele v letu 2011 z njo začel poglobljeno ukvarjati celoten politični vrh. V marsikateri državi je finančno-gospodarska kriza pripeljala tudi do dolžniške krize ter nezaupanja v politiko in njene zmožnosti za rešitev nastale situacije. Tako se v posameznih državah članicah in tudi v vrhu Evropske unije mrzlično pripravljajo strategije za izhod iz gospodarske, finančne in dolžniške krize, kljub temu pa se ta v zadnjem času samo še pogloblja.

Slovenija pri tem ni izjema. Slovenske banke so glede investicijskega bančništva še zelo nerazvite in so bile s tega zornega kota deloma obvarovane pred zadnjo krizo. Ker pa je Slovenija močno vpeta v mednarodne tokove, se je tudi v njej pojavila tako finančno-gospodarska kot tudi fiskalna kriza. Gospodarska rast, merjena z bruto domačim proizvodom (v nadaljevanju BDP), se je z začetkom krize postopno upočasnjevala ter v zadnjem četrtletju 2008 in prvem četrtletju 2009 že zabeležila padec. Slovenija je beležila poslabšanje poslovnih rezultatov v večini dejavnosti. Nižje povpraševanje in poslabšanje razmer na finančnih trgih pa sta še posebej vplivali na znižanje proizvodnje in znižanje

dobička iz poslovanja v predelovalnih dejavnostih (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj¹², 2009, str. 76). Nizka gospodarska dejavnost in slabšanje razmer na trgu dela sta se nadaljevala tudi v letu 2011. Upadanje kreditne dejavnosti se je v zadnjih dveh mesecih 2011 nekoliko umirilo. Posledica razmer na trgu je nadaljevanje slabšanja kakovosti bančne aktive, saj so slabe terjatve konec oktobra 2011 predstavljale že dobro desetino vseh terjatev. To je v bankah pomenilo večanje oblikovanih oslabitev in rezervacij ter s tem nižanje dobičkov oziroma izkazovanje izgub. Težave v slovenskem finančnem sektorju so tudi sistemska težava, saj se tveganja zaradi velike vpletenosti države prelivajo med poslovnimi in javnimi financami (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2011, str. 87–88).

2.2 Bančna kriza

Bančna kriza se lahko zgodi ob potencialnem ali dejanskem navalu komitentov vlagateljev na banke in/ali nezmožnosti bank, da redno obnavljajo svoje finančne vire, kar lahko privede do nezmožnosti poravnavanja svojih obveznosti ter intervencije države, ki s finančno pomočjo želi preprečiti njihovo nelikvidnost in morda tudi nesolventnost.

Vendar pa zadnje bančne krize niso bile posledica navala deponentov in s tem težav na pasivni strani, ampak predvsem poslabšanja naložbenega portfelja. Pritiski deponentov na banke so se v zadnjih bančnih krizah pojavljali predvsem kot posledica težav v bankah. Deponenti so na banke pritisnili, ko so izvedeli za njihove težave z naložbami. Prav zaradi tega naj bi se za merjenje bančnih kriz v zadnjih letih uporabljali pokazatelji z aktivne strani izkaza finančnega položaja banke (Mrak, 2002, str. 607).

Bančna kriza, ki zajame veliko bank, se v večini primerov razvije v krizo finančnega sektorja, ki zajema tudi trg finančnih instrumentov (Mrak, 2002, str. 574). Za zadnjo krizo pa je značilno, da hipotekarni posojilojemalci niso bili več sposobni odplačevati svojih obveznosti, s tem pa tudi hipotekarne obveznice niso bile servisirane in niso vračale obljubljenega. Prav zato so jih njihovi imetniki začeli mrzlično prodajati, kar je še znižalo njihovo ceno. Kmalu so banke ostale na aktivih z nelikvidnimi CDO¹³ (angl. *Collateralized Debt Obligations*) in slabimi krediti, na pasivni strani pa morajo izplačevati depozite, kar pomeni, da se morajo dodatno zadolževati na denarnem (kreditnem) trgu. Vendar je tudi tam zmanjkalo likvidnih sredstev, oziroma so le-ta izredno draga. Iz strahu pred nevrčili si banke niso več pripravljene posojati denarja med seboj. Slaba likvidnost in strah pred nevrčili sta privedla najprej do padanja kreditne dejavnosti in kasneje v kreditni krč. Banke morajo namreč iskati kompromise med kazalniki učinkovitosti na eni strani ter kazalniki likvidnosti in solventnosti na drugi strani (Štiblar, 2012, str. 3–4), zato so omejile

¹² Za Urad RS za makroekonomske analize in razvoj se uporablja tudi kratico UMAR.

¹³ To je oblika vrednostnega papirja, ki ima kritje v določenem premoženju, ali pa oblika zadolžnice, zavarovane z dolgom.

kreditiranje tudi podjetjem z dobrimi bonitetami, četudi bi od njih pričakovale redna poplačila kreditov.

Avgust 2007 je bil za svetovni finančni sistem prelomen. Finančna kriza je povzročila nezaupanje in kreditni krč, ta pa dalje nelikvidnost. Dodatne napetosti je v letu 2008 povzročil propad ene največjih ameriških investicijskih bank oziroma družb za trgovanje in posredništvo z vrednostnimi papirji. Vendar skoraj nihče še ni razmišljal o krizi. Vrhunec pa je napetost dosegla v septembru 2008 z odprodajo banke Merryl Lynch, stečajem banke Lehman Brothers ter zasegom največje ameriške hranilnice in posojilnice Washington Mutual. Ameriška vlada je morala v tem času dodatno likvidnostno okrepiti zavarovalnico AIG (Evropska centralna banka, Letno poročilo 2008, str. 16–39).

Kriza se je kmalu preselila tudi na evropske trge, ki so občutili dodatno krizo zaradi padca cen na delniških trgih in slabšanja makroekonomskega okolja. Propad banke Lehman Brothers je pomenil izgube tudi v evropskih bankah, kar je pomenilo povečanje premij za kreditno tveganje čez vse ravni. Obrestne mere na nezavarovanih trgih so se močno povečale (Evropska centralna banka, 2011a, str. 33). Evrosistem je poskušal omiliti vpliv krize in skupaj z ukrepi posameznih vlad prispeval k zaustavitvi nadaljnjega poslabšanja stanja v bančnem sistemu (Evropska centralna banka, 2011a, str. 16–39). Kazalo je, da se bo stanje v drugi polovici leta 2010 izboljšalo, ker so inflacijski pritiski v prvem polletju ostali umirjeni. Vendar pa so se proti koncu leta in v začetku leta 2011 spet začeli pojavljati. Osnovni zagon gospodarske dejavnosti v evroobmočju je ostal pozitiven, vendar je bila negotovost še naprej povečana (Evropska centralna banka, 2011b, str. 16–34). V drugi polovici 2011 se je kriza v Evropi kazala še z večjo intenzivnostjo kot do tedaj. S krizo so se pokazale vse pomanjkljivosti v poslovanju tako bank, ki so v želji po čim večji rasti preizkorno vrednotile svoja tveganja, kot gospodarstva, ki se je vse preveč zanašalo na dolgoročno financiranje s strani bank.

Nižji dobički in vedno večje nezaupanje v banke so okrepili željo bank po približevanju komitentom in še natančnejšem ugotavljanju, kateri so tisti komitenti, ki banki prinašajo dobičke, in s katerimi je bolje, da v bodoče prekine poslovni odnos oziroma ga sploh ne vzpostavi.

Kriza se odraža tudi v slovenskih bankah, čeprav nimajo še tako razvitega investicijskega poslovanja in jim je bilo zaradi tega marsikaj prihranjeno. Negativni trendi v realnem sektorju se prej ali slej prenesejo na banke, ki gospodarstvu posojajo denar. Še pred nekaj leti so slovenske banke beležile ugodne rezultate in visoke rasti dobičkov, kar pa se je s krizo spremenilo. Nizka gospodarska rast je lani povzročila nadaljevanje negotovih razmer v realnem in finančnem sektorju. Posledica slabe likvidnosti denarnega trga v Sloveniji je odvisnost nekaterih bank od tujih finančnih virov, ki so v veliki večini tudi dražji (kar seveda ne velja za banke, ki so v večinski lasti tujih bank).

Nezmožnost najemanja kreditov pa je poslovanje marsikaterega podjetja pripeljalo v krizo in je zaradi tega lahko ogrožen celo njegov gospodarski obstoj. Visoka odvisnost gospodarstva od bančnih posojil in prezadolženost sta pripeljali marsikatero podjetje do težav s plačilno sposobnostjo, likvidnostjo, sposobnostjo financiranja in nadaljnjega razvoja ali celo v stečaj.

2.3 Poslovna kriza v podjetju

Različni avtorji različno opredeljujejo krizo podjetja, mnenja, kdaj je podjetje v krizi, so deljena. Kokotec - Novakova (1997, str. 156) opredeljuje krizo podjetja kot stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, v katerem so se uspešnostni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen njegov gospodarski obstoj. To pomeni ogroženost uresničevanja dominantnih ciljev, kot je večanje vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala, ob istočasnem zagotavljanju plačilne sposobnosti, pa tudi drugih ciljev, ki so postavljeni glede na vrsto podjetja, njegovih lastnikov in okolja.

O krizi v podjetju ponavadi govorimo, ko imamo v mislih neko bolj ali manj neugodno stanje, ko ima podjetje težave pri poslovanju. Različni avtorji različno definirajo, kaj je kriza v podjetju, vendar je najbolj široka definicija tista, ki pravi, da je podjetje v krizi takrat, ko je ogrožen njegov obstoj. Kljub temu lahko štejemo, da je podjetje v krizi, ko dalj časa ne more poravnati obveznosti in ne dosega ustreznega dobička (Kavčič, 1996, str. 30).

Vzroki za krizo v podjetju so lahko notranji ali zunanji. Eden izmed vzrokov je lahko tudi pretirana rast podjetja (Kavčič, 1996, str. 32), kar se je dogajalo pred začetkom zadnje svetovne krize tudi v Sloveniji, predvsem v gradbeništvu. V zadnjih letih je med zunanjimi vzroki velikokrat omenjena finančno-gospodarska kriza.

2.4 Poslovanje z bančnimi komitenti v času svetovne krize

Kriza, ki so jo v letu 2007 prve občutile ZDA in za katero se je kmalu izkazalo, da ni le recesija, se je razvila zaradi nenadnega padca vrednosti precenjenih nepremičnin. Te so od velike gospodarske krize v 30. letih prejšnjega stoletja neprestano rasle. Veliko povpraševanje po nepremičninah je pripeljalo do razcveta v gradbeništvu in sorodnih panogah gospodarstva ter k povečani gospodarski rasti. Prav zato je veljalo, da je vlaganje v nepremičnine ena izmed najbolj varnih naložb, zato banke v ponudbo hipotekarnih kreditov niso vkalkulirale veliko tveganj. Posledica enormnega povpraševanja po nepremičninah v letih 2000–2007 je bil razmah ponudbe ugodnih hipotekarnih kreditov in preoblikovanje teh v privlačne vrednostne papirje. Banke so »poceni denar« plasirale tudi v finančne instrumente, ki so prinašali neprimerno višje dobičke kot njihova osnovna dejavnost, ki je dajanje kreditov in zbiranje vlog. Želja po visokih in poceni zaslužkih se je

iz bančnega prenesla tudi v realni sektor in celo na državne institucije, ki so vlagale v visoko donosne vrednostne papirje.

Visoki dobički na področju stanovanjske gradnje so povzročili pospešeno investiranje v gradbeni panogi, kar pa je v juniju 2007 pripeljalo do visoke presežne ponudbe in s tem padca vrednosti nepremičnin. Padcu cen nepremičnin je sledila nezmožnost odplačevanja kreditov. Nepremičninski balon je počil. Pojavila se je bančna kriza. Poglobljanju krize na nezavarovanem medbančnem segmentu je sledil strm padec borznih indeksov in iz tega so se tako v bančnem kot v realnem sektorju beležile velike izgube. Finančna kriza se je razširila po vsem razvitem svetu (Rant, 2008, str. 55–68).

S pojavom krize se je začela zmanjševati kreditna dejavnost v bankah. Visoka cena virov, strah pred nadaljnjimi izgubami in oslABLJENO stanje bank so privedli do upadanja bančnega kreditiranja gospodarstva, kar je v letu 2010 in v začetku leta 2011 privedlo celo do kreditnega krča, ki traja še danes. Posledično je to povzročilo upadanje rasti proizvodnje in znižanja naročil v podjetjih ter plačilne nediscipline, saj je velik delež podjetij v času konjunktore posloval v veliki odvisnosti od bančnih posojil. Nizka gospodarska dejavnost je nemalokrat pripeljala do krize v podjetjih. S pojavom krize v podjetjih se zmanjšujejo tudi odplačila kreditov bankam. Manjši prilivi bankam povzročajo slabo likvidnost in nujo po zadolževanju, ki postaja vse dražje, predrago, da bi z njim servisirale nove kredite, za katere nimajo zagotovil, da bodo vrnjeni. Pojavil se je začarani krog, iz katerega se je težko rešiti.

Kljub zmanjšani kreditni dejavnosti lastniki od bank pričakujejo dobičke. Dobre poslovne rezultate banka lahko doseže le z dobrimi komitenti, to je komitenti, ki pozitivno prispevajo k rezultatu. Po drugi strani poskušajo komitenti pri pogajanjih z banko doseči čim nižje cene, ki kot take prispevajo k njihovemu boljšemu rezultatu. Pojavljajo se torej dileme, kateremu komitentu banka lahko daje popuste z namenom, da ga obdrži, in s tem ne povzroči sebi izgube. Ali je komitent dober, lahko banke ugotovijo s podrobno analizo komitenta in njegovega poslovanja ter z ugotavljanjem njegove dobičkovnosti. Analize poslovanja komitentov z namenom njihovega klasificiranja so v bankah zelo razvite. Manj je razvito analiziranje poslovanja banke s posameznim komitentom z namenom ugotavljanja dobička ali izgube, ki ga ta odnos prinese banki. Analiza dobičkovnosti bančnega komitenta in predlog metodologije za izračun dobička stranke sta prikazana v nadaljevanju.

3 DOBIČKOVNOST KOMITENTA BANKE

3.1 Opredelitev dobičkovnosti komitenta

Z začetkom krize se je tako v podjetjih kot tudi v bankah izredno povečala potreba po čim bolj natančnih in čim hitrejših informacijah, ki omogočajo poslovodstvu sprejemati prave in hitre odločitve. Želje po pravočasnih in verodostojnih informacijah, analizah in prognozah zahtevajo učinkovit kontroling. Ta lahko s poglobljenimi analizami ter prepoznavanjem vzrokov krize in iskanjem izhodov iz nje veliko pripomore k rešitvi podjetja ali banke iz kriznih situacij oziroma k prepoznavanju novih priložnosti in izzivov.

Banke so se po dolgih letih velikih rasti znašle pred kruto realnostjo zniževanja prihodkov. Poslovodstvo se je čez noč začelo zavedati, da rast tržnega deleža in bilančne vsote ne pomeni nujno uspešnega poslovanja. Ob tem so se banke začele spraševati, kateri so tisti segmenti ponudbe, ki prinašajo izgubo, in kateri dobiček oziroma kateri so tisti komitenti, ki prispevajo k pozitivnemu rezultatu banke.

Revizorska in svetovalno-analitska hiša Accenture (2010) je objavila analizo z naslovom »Komitent, leto 2012. Čas za redefiniranje odnosa med bankami in njenimi komitenti?« (angl. *Customer 2012. Time for a new contract between banks and their customers?*). V raziskavi je opravila intervjuje s top poslovodstvom 50 največjih bank, ki poslujejo s prebivalstvom in majhnimi podjetji (angl. *retail banking*), iz 14 razvitih držav. 46 % bank je od začetka finančne krize občutilo zmanjšanje dobičkovnosti komitentov od 5 do 15 %, v 11 % bank je bil padec celo večji kot 15 % (Accenture, 2010, str. 8). Komitenti se v zadnjih letih lažje odločajo za zamenjavo banke, poleg tega so bolj občutljivi na kakovost in cene storitev. Banke se morajo čim prej odzvati na tako situacijo in v ospredje postaviti komitenta. Analiza ugotavlja, da je takšno obnašanje bančnih komitentov posledica finančno-gospodarske krize, in predvideva, da se še dolgo ne bo spremenilo (Accenture, 2010, str. 9–18). Kvečjemu se bo občutljivost komitentov na razmerje cena – kakovost storitev še povečalo, zato bo zamenjava banke še pogostejša, saj se razviti svet v letu 2012 sooča z novim, še hujšim valom krize.

Konec 70. in v začetku 80. let prejšnjega stoletja (Sutherland, 2002, str. 1) so podjetja začela pozornost usmerjati na dobičkovnost produktov in storitev. Medtem ko je postalo merjenje dobičkovnosti produktov in storitev v proizvodni industriji že kmalu stalna praksa, je pomenil tak pristop za storitvene dejavnosti in banke povsem novo paradigmo. Bank Mellon v Pittsburghu v Pensilvaniji in Wachovia Bank v Winston-Salemu v Severni Karolini sta bili med pionirji v razvoju spremljanja dobičkovnosti storitev za bančno industrijo. Šele v poznih 80. in na začetku 90. let prejšnjega stoletja je prišla v ospredje ideja o dobičkovnosti komitentov v bankah, saj se je v tistih letih v bankah začela uporaba podatkovnih skladišč. Intuicija, da nekateri komitenti prispevajo k dobičku banke več kot

drugi, se je izkazala za pravilno. S tem naj bi se tudi ciljno trženje usmerilo v pravi segment strank. Tako se banke v zadnjem desetletju poskušajo bolj usmeriti na komitenta.

Stranke so edina stalnica v svetu negotovosti in sprememb (Cokins, 2006, str. 186–187) in bodo vedno obstajale. Imajo pa različne zahteve in prinašajo tudi različne dobičke. Z razvojem informacijske tehnologije se moč prenaša od prodajalca h kupcu, ki tako postaja »kralj«. Prav zaradi tega se morajo tako podjetja kot banke za vsako stranko še kako potruditi, saj je lažje in ceneje obdržati staro stranko kot pridobiti novo. Toda ugotoviti je treba, ali se banki s komitentom, ki ga želi zadržati, sploh splača poslovati, ker poslovni odnos z njim prispeva ali bo prispeval k dobičku banke, oziroma ali bi bilo bolje, da z njim sploh ne posluje, ker ji prinaša izgubo.

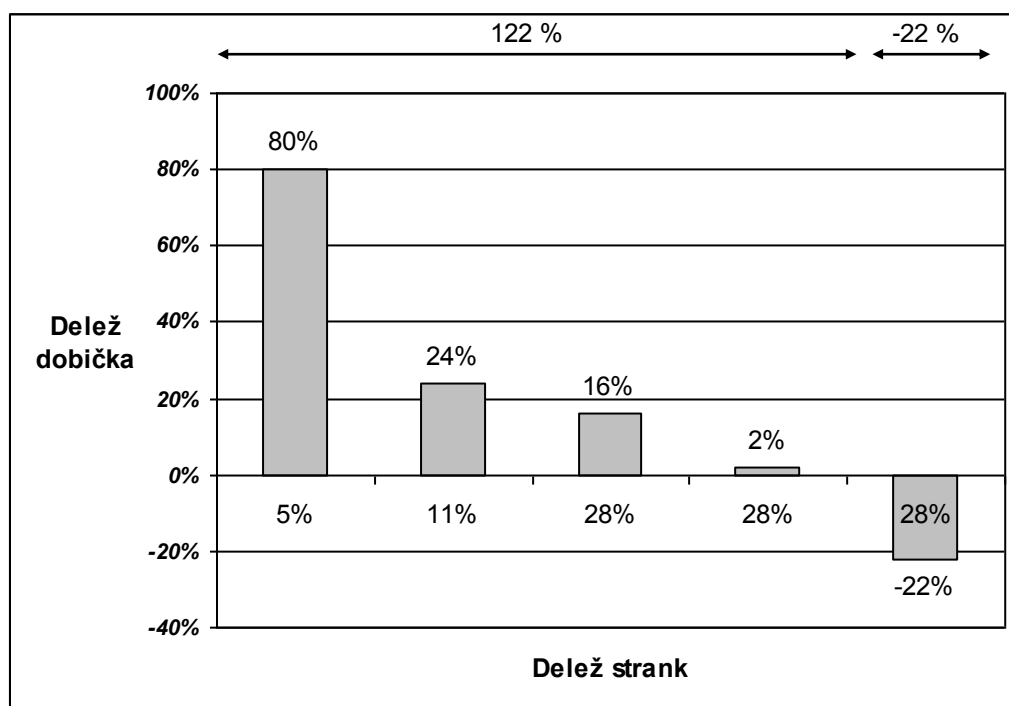
Čeprav so banke v teh letih razvile uspešne metode razdelitve dobička po mestih odgovornosti, poslovnih enotah in skupinah storitev, imajo še vedno nemalo težav ob ugotavljanju le-tega po posameznem komitentu. Običajno je v banki nekaj komitentov, ki ustvarijo velik delež bančnega dobička, večje število komitentov ji prinaša majhen delež dobička, nekatere pa celo izgubo. Zato je enako obravnavanje vseh komitentov v nasprotju z ekonomsko logiko. Analiza dobičkovnosti stranke pokaže stranke, katerih potrebe se ujemajo s konkurenčnimi prednostmi podjetja ali banke (Guzej, 2003, str. 28).

Rezultati empiričnih raziskav, ki so se ukvarjale s povezavo med kakovostjo proizvodov in storitev, zvestobo kupcev in dobičkovnostjo podjetja, so pokazali pozitivno korelacijo med kakovostjo proizvodov ali storitev in zvestobo kupcev. Vendar pa je lahko korelacija med kakovostjo proizvodov/storitev in dobičkovnostjo podjetja pozitivna ali negativna (Zeithmal, 2000, str. 78). Podobno to velja za banke. Določeni komitenti lahko zahtevajo dodatne storitve ali storitve po nižji ceni (znižanje obrestne mere na kreditih ali povečanje na depozitih, znižanje višine nadomestila za določen posel ...). Možno je, da so nižje cene, ki jih ponudimo določenemu komitentu, neupravičene in niso v korelaciji z nižjimi stroški prodaje temu komitentu, torej ta komitent ni dobičkoven.

Raziskave so pokazale, da večini bank prinese večji del (kar 80 %) dobička 5 % najbolj dobičkovnih komitentov (James & Middleton Hughes, 2011), zato je pomembno, da banka ugotovi, kateri so ti komitenti, in jih ustrezno obravnava. Dobičkovni komitent je komitent, ki zagotovi večji neto prihodek, kot so stroški, ki jih ima banka, da pridobi kupca in mu storitev proda, ga postreže (Kotler, 1996, str. 52). Čeprav ponavadi mislimo, da so največji kupci najbolj dobičkovni, vedno ni tako. V veliko primerih ti zahtevajo posebno pozornost, dobijo največje popuste in ugodnosti, kar pa banki znižuje uspešnost. Iz izkušenj in raziskav izhaja, da so ponavadi najbolj dobičkovni srednje veliki kupci, ki po navadi ne zahtevajo posebnih ugodnosti ali popustov in torej plačajo polno ceno (Horvat, 2001).

V Sliki 8 je prikazan prispevek posameznih segmentov komitentov k dobičku banke. Komitenti so segmentirani v 5 skupin, glede na delež, ki ga prispevajo k dobičku banke.

Slika 8: Prispevek posameznih segmentov* komitentov k dobičku banke



Legenda: *Stranke so segmentirane v 5 skupin, glede na delež prispevka k dobičku banke.

Vir: R. James in A. Middleton Hughes, *Using Database Marketing to Improve Service and Profits*, 2011.

Kot lahko razberemo iz Slike 8, v povprečju 28 % komitentov prinaša banki izgubo, 72 % pa dobiček. Banka mora z dobičkovnimi komitenti pokrivati izgubo nedobičkovnih, če hoče poslovati z dobičkom. Prav zato mora poskrbeti, da obdrži čim več dobičkovnih komitentov in se poskuša znebiti nedobičkovnih. Iz grafa v sliki 8 je razvidno, da večino dobička (80 %) prinese banki le 5 %, 11 % pa prinese eno četrtno dobička. Vseh ostalih 56 % pa skupaj prinese le 18 % dobička, 22 % pa izgubo.

Velikokrat se zgodi, da se srečamo s pogledom, da bo dolgoročno povečanje prodaje storitev pomenilo samoumevno povečanje dobička banke, pri čemer pa se zanemarijo dodatni stroški. V bankah so poleg operativnih stroškov še stroški bančnih tveganj, ki jih določeni komitent banki prinese in negativno vplivajo na končni dobiček. Analiza dobičkovnosti komitenta pa odpravi to pomanjkljivost in se osredotoči na dobičke, in ne enači povečanih prihodkov s povečanjem dobičkov, ki jih prinašajo posamezni komitenti (Santori & Nagel, 2004, str. 1).

Da bi komercialist vedel, ali določeni komitent banki prinaša visoke dobičke ali majhne ali celo izgubo, mora imeti na voljo orodje, ki mu bo to informacijo podalo. Z merjenjem dobičkovnosti komitenta ugotavljamo prispevek posameznega komitenta k poslovnemu izidu banke kot celote.

3.2 Ugotavljanje dobičkovnosti komitenta

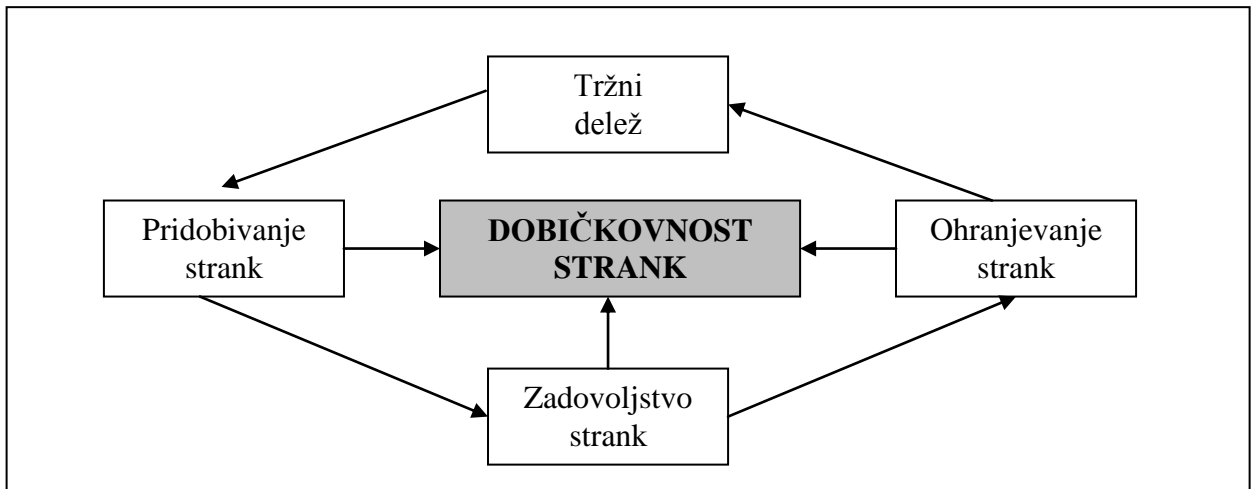
Dobičkovnost komitenta ugotavljamo z izračunavanjem preteklega dobička komitenta. Pri izračunu preteklega dobička komitenta je treba dati poseben poudarek razdeljevanju stroškov na posamezne aktivnosti, kar je sestavni del metodologije izračunavanja dobička komitenta (Mabberley, 1992, str. 171–195). S praktičnega vidika je izračunavanje dobička obdelal Øivind Berg (2000, str. 41–92), ki je celovito prikazal metodologijo oblikovanja informacij o delitvi dobička tako po komitentih kot po bančnih storitvah in tržnih poteh ter uporabo teh informacij za strateške in operativne odločitve. Ob tem je opozoril tudi na nekatere težave bank in podal možne rešitve zanje.

Kaplan in Norton (2000, str. 79) sta prikazala kazalnike, ki vplivajo na poslovanje s komitenti in na dobiček, kot je prikazano v Sliki 9. Osnovni kazalci in kazalniki, ki nam pokažejo, kakšno je naše poslovanje s komitenti, kako nas le-ti vidijo in kakšno vrednost dajemo mi njim, so:

- zadovoljstvo komitentov, saj lahko predvidevamo, da bo ponovno povpraševal po storitvi banke samo zadovoljen komitent;
- pridobivanje novih komitentov; kazalnik, ki to prikaže, je stopnja, po kateri banka pridobi novega komitenta in s tem nove posle;
- ohranjanje komitentov; delež obdržanih komitentov nam pove, kako je bilo podjetje uspešno pri zadovoljevanju potreb obstoječih komitentov, saj bodo samo komitenti, ki ocenijo storitev kot povsem ali izredno zadovoljivo, posegli ponovno po tej ali po novi storitvi;
- tržni delež, ki nam pove, v kolikšni meri je podjetje ali banka prisotna na trgu;
- dobičkovnost komitentov pa nam pove, ali imamo opraviti z dobrim ali manj dobrim komitentom.

Na dobičkovnost vplivata tako zadovoljstvo komitentov kot pridobivanje novih in ohranjanje obstoječih, ki pomeni tudi ohranjanje oziroma rast tržnega deleža. Komitente pa ohranimo le, če je njihovo zadovoljstvo na dovolj visoki ravni, in zagotovimo s tem dovolj visoko stopnjo zvestobe.

Slika 9: Osnovni vidiki poslovanja s strankami



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 78.

Z merjenjem dobičkovnosti komitentov lahko banka ugotavlja, kateri komitenti so bolj in kateri manj dobičkovni, ter se osredotoči na prve. Če pa hoče doseči finančne in gospodarske učinke, mora upoštevati tudi druge nefinančne oziroma komercialne kazalnike, kot so tržni delež, pridobivanje in ohranjanje ter zadovoljstvo komitentov. Ob vsem tem je najpomembnejši vidik dobička komitenta. Lahko se zgodi, da je najbolj zadovoljen tisti komitent, ki nam prinaša najmanj dobička. Temu smo v želji, da bi mu čim bolj ugodili in ga s tem obdržali, dali posebne ugodnosti ali znižali ceno storitve do te mere, da nam prinaša izgubo. Z merjenjem dobičkovnosti posameznega komitenta se bomo lahko temu izognili.

3.3 Merjenje in spremljanje dobičkovnosti bančnih komitentov

Banka mora imeti ob morebitni uvedbi modela razčiščenih nekaj osnovnih dilem in poznati odgovore na naslednja vprašanja (Cooper, 1990, str. 12):

- Ali bo sistem integrirala v obstoječi stroškovni sistem ali ne? Sistem je lahko popolnoma ločen od obstoječega stroškovnega sistema ali pa popolnoma integriran vanj.
- Ali želi kompleksno ali preprosto zasnovano?
- Kakšno stopnjo natančnosti si želi? Strateške odločitve zahtevajo manj natančne informacije kot operativne odločitve.
- Ali bo časovna usmeritev v preteklost ali v prihodnost?
- Določiti mora »lastništvo« sistema. Lastniki kompleksnejšega modela so zaposleni na operativni ravni, lastniki enostavnejšega, k strateškim ciljem usmerjenega modela pa na višjih ravneh.

Načrtovanje in izvajanje se opravi v naslednjih korakih:

- določiti je treba cilje, ki jih želimo z modelom doseči;
- pripraviti opis informacij, ki so za doseg cilja potrebne;
- določiti obseg naloge ali projekta;
- opisati organizacijske strukture banke;
- določiti člane tima naloge ali projekta;
- določiti plan izvedbe naloge.

Informacija o dobičkovnosti komitenta je namenjena predvsem komercialistom banke, da se lažje odločajo, kako obravnavati določenega komitenta, saj so za banko v večji meri zanimivi le tisti komitenti, ki ji prinašajo dobiček, oziroma tisti, za katere predvideva, da ji bodo prinašali dobiček. Model mora biti nastavljen tako, da spodbuja pri komercialistih tiste odločitve, ki so koristne za banko kot celoto.

Poleg tega je taka informacija dobrodošla za analize največjih komitentov, skupin ali določenih segmentov komitentov, ko banka ugotavlja, zakaj je določen komitent ali skupina komitentov prispevala večji dobiček od druge in zakaj ji nekateri komitenti prinašajo izgubo.

Dobičkovnost je treba meriti tudi zato, ker je ta ena glavnih sestavin, ki jih je treba proučiti, ko uporabljamo pristop CRM¹⁴ (angl. *Customer Relationship Management*) za zagotavljanje trajne in dolgoročne rasti banke. Če banka ne meri dobičkovnosti komitentov, se lahko zgodi, da zaradi previsokih cen izgubi dobičkovega komitenta ali pa da dobičkovi komitenti subvencionirajo nedobičkove.

Model merjenja dobičkovnosti komitentov je na prvi pogled zelo enostaven. Dejansko ustvarjen dobiček pri poslovanju z nekim komitentom v preteklem obdobju je razlika med vsemi neto prihodki, ki jih je banka ustvarila z nekim komitentom v določenem obdobju, in vsemi stroški, ki jih je ob tem imela pri poslovanju s tem istim komitentom v tem istem obdobju.

Osnova za izgradnjo modela je obravnava komitenta kot celote, ki zahteva tudi celovito diferenciacijo komitentov. Komitente lahko diferenciramo na več načinov:

- Na podlagi komitentovega življenjskega cikla (Rajshekhar, 1999, str. 75), ki predpostavlja, da imajo komitenti skozi življenjsko obdobje različne potrebe (otrok – varčevanje, študent – osebni račun, plačilne kartice, zaposlitev, poroka – stanovanjski kredit ...).

¹⁴ CRM je sistem ravnanja odnosov s strankami, ki postavlja v središče dejavnosti, vezane na stranke oziroma poslovne partnerje.

- Na podlagi demografskih značilnosti (starost, izobrazba, neto prihodek ...) – banke velikokrat diferencirajo komitente na podlagi neto prihodka, ker menijo, da so komitenti z večjimi neto prihodki tudi bolj dobičkovni, kar pa vedno ne velja (Post, 1997, str. 38).
- Glede na psihografske¹⁵ značilnosti, ki opredeljujejo komitente glede prepričanja oziroma pogleda na svet. Ta diferenciacija je pomembna z vidika komitentovega odnosa do tveganja. Komitenti, ki niso usmerjeni k tveganju, imajo raje varen depozit kot naložbo v vrednostne papirje.
- Po obnašanju – določeni komitenti imajo transakcijski račun, ki ga skoraj ne uporabljajo, drugi pa uporabljajo veliko bančnih storitev in s tem ustvarijo banki več prihodkov.

Ob vzpostavitvi modela se je treba odločiti, koliko natančno želi banka izvesti izračune dobička za posameznega komitenta, predvsem pa upoštevati omejitve v zvezi z dostopnostjo podatkov, na katere pri tem naleti. Tako se banka lahko odloči za izračun na podlagi (Berg, 2000, str. 33–35):

- izračuna obrestnih prihodkov in odhodkov iz povprečnih stanj postavk izkaza finančnega položaja komitenta – ta metoda je zelo grob približek, saj so prihodki in odhodki za obresti izračunani na podlagi povprečnih stanj terjatev in obveznosti do komitenta; ostale prihodke, odhodke in stroške pa metoda zanemari;
- obrestnih prihodkov, odhodkov in neposrednih stroškov, ki jih je komitent s svojim poslovanjem v banki ustvaril; pri tej metodi posredni stroški, ki v bankah predstavljajo zelo velik delež, niso razporejeni in torej tudi ne vključeni v merjenje dobičkovnosti; tu se pojavi dilema, ali naj banka posredne stroške deli na komitente ali ne; to dilemo mora vsaka banka rešiti glede na poslovno politiko, ki jo ima do komitentov, pa tudi glede na zmožnost pridobivanja teh podatkov;
- vseh prihodkov, odhodkov in stroškov, ki jih je banka ustvarila ob poslovanju z določenim komitentom; v tem modelu so v merjenje dobičkovnosti komitenta vključeni tudi posredni stroški.

Za banko je ključnega pomena prava informacija s sprejemljivo mero natančnosti in čim bolj enostavno možnostjo prilagoditev. Ko se banka odloča o natančnosti izračuna, mora upoštevati stroške ob vpeljavi dodatnih investicij za izgradnjo izredno natančnega modela, ki bi ji prinesle zelo majhno dodano vrednost. Za potrebe analize dobičkovnosti komitenta je treba prihodke, odhodke in stroške imeti na razpolago po posameznem poslu in komitentu, kar pa velikokrat pomeni stroškovno zelo zahtevno prenovo informacijskih sistemov (Richebacher, 2003), saj se posebno velike banke srečujejo s težavo velikega števila komitentov. Banke v zadnjih letih kažejo po eni strani veliko naložbeno usmeritev v informatiko, po drugi pa neuspešnost projektov s tega področja. Novi informacijski sistemi

¹⁵ Psihografske lastnosti so značaj ter dejanska in želena samopodoba.

v zadnjih desetletjih so bili zaradi velike konkurence na trgu usmerjeni predvsem v hiter razvoj novih storitev.

Banke običajno vodijo analitične podatke v različnih transakcijskih sistemih, ki pa jih v zadnjih letih združujejo v skladišča podatkov. Podatki, ki so tako zbrani v enotno bazo podatkov, so osnova za izračun dobička komitenta.

Da bi lahko izračunala dobiček komitenta, mora banka pri uvajanju modela (Horvat, 2003, str. 17):

- razporediti obrestne in neobrestne prihodke in odhodke na posamezno aktivnost in komitenta;
- izračunati oziroma določiti transferne obrestne mere za posamezni produkt banke;
- opredeliti sestavine dejavnosti;
- razporediti operativne in druge stroške na posamezno aktivnost in komitenta;

To pomeni, da mora banka ob uvajanju modela v prakso izvesti kar nekaj korakov in postaviti določena izhodišča, kot so:

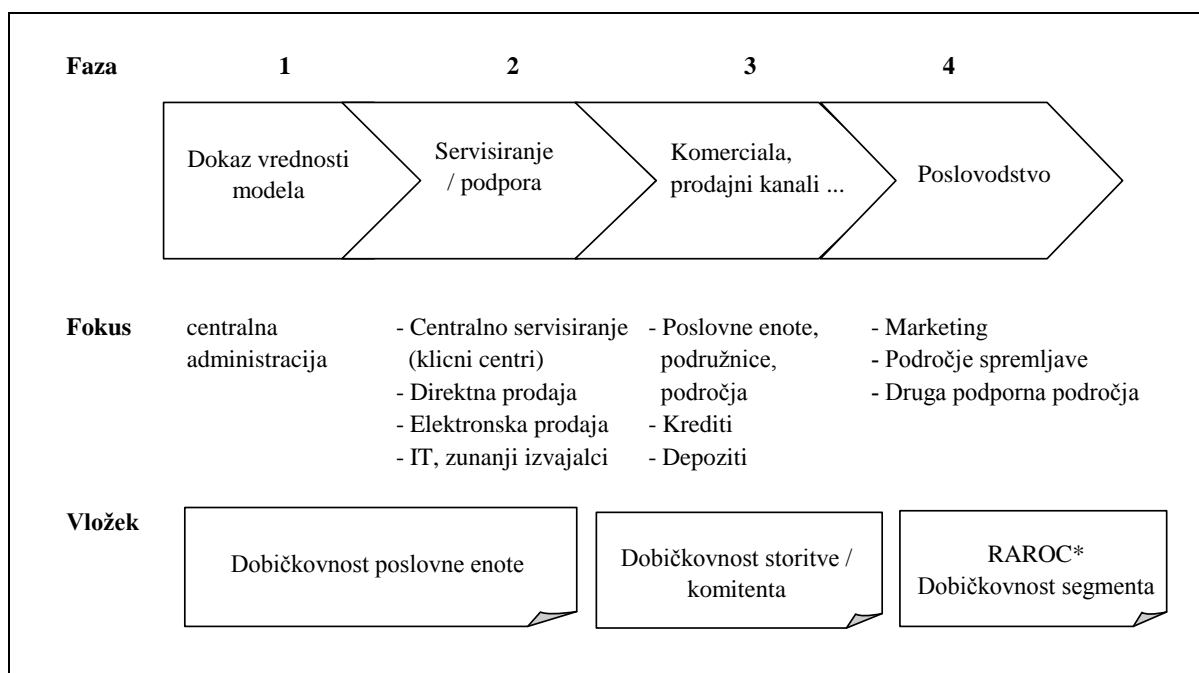
- popis procesov in identifikacija aktivnosti;
- normiranje procesov in ugotavljanje stroškov glede na posamezno aktivnost;
- združevanje aktivnosti in z njimi povezanih stroškov v homogene stroškovne skupine (bazene), ki predstavljajo mesta za razporejanje stroškov na posamezne stroškovne nosilce;
- določanje meril aktivnosti, ki morajo biti čim tesneje povezana s povzročitelji stroškov (aktivnostmi);
- izračunavanje meril aktivnosti na vsakem stroškovnem bazenu, ki glede končnega stroškovnega nosilca pomenijo količnik za razporejanje;
- priprava podatkov iz izkaza finančnega položaja in iz izkaza poslovnega izida po komitentu in pogodbi;
- priprava nefinančnih podatkov (število opravljenih storitev, po vrsti storitve ...) po komitentu in pogodbi;
- priprava transfernih obrestnih mer po posameznih produktih banke in potrditev le-teh na organih poslovanja ter ne nazadnje
- zagotovljena ustrezna informacijska podpora.

Priporočljivo je najprej izvesti pilotski projekt, ki naj bi na primeru pravilno izbranega okolja z majhnimi napori prikazal koristi uvedbe modela. Ob tem se bo tudi celotna banka pripravila na sprejem novega sistema v celoti.

Kaplan in Anderson (2007, str. 198–208) opisujeta uvedbo modela za merjenje dobičkovnosti storitev in komitentov v banki ATB Financial (Alberta, Kanada). Projektna skupina je uvedbo modela peljala preko 4 stopenj, kot kaže Slika 10:

- V 1. fazi je projektna skupina s pilotsko študijo dokazala vrednost modela. Poleg tega so bili v tej fazi vsi stroški obdelave kreditov razdeljeni po relevantnih poslovnih enotah.
- V 2. fazi je skupina razdelila ostale operativne stroške po poslovnih enotah. S tem se je lahko merila dobičkovnost poslovnih enot.
- V 3. fazi so alokacijo stroškov po posameznih poslovnih enotah izvedli globlje, tako da so lahko izdelali poročila o dobičkovnosti po produktih in komitentih za posamezne poslovne enote. Projektna skupina se je zavedala, da bo šele po 4. fazi ta izračun pravilen.
- V 4. fazi so bili v merjenje dobičkovnosti vključeni tudi tako imenovani stroški posloводства (marketinga, spremljave in drugih podpornih služb). Šele v tej fazi se je lahko prikazalo pravo merjenje dobičkovnosti poslovnih enot, produktov in komitentov.

Slika 10: Izvedbeni načrt



Legenda: *RAROC - angl. *Risk-Adjusted return-on-Capital*

Vir: povzeto po R. S. Kaplan in S. R. Anderson, 2007, str. 201.

3.3.1 Razporejanje obrestnih in neobrestnih prihodkov in odhodkov

Obresti pomenijo plačilo posojilodajalcu od posojilojemalca za uporabo oziroma prepustitev izposojenih sredstev (denarnega zneska ali druge nadomestne stvari), ki se zaračunava v odstotku od vsote glavne terjatve in po času, v katerem uporaba traja (Mabberley, 1992, str. 179). V banki lahko obresti razumemo kot ceno denarja.

Obrestne prihodke prinaša banki komitent, ki ima pri njej sklenjene, s strani banke gledano, aktivne posle, kot so krediti, minus na transakcijskem računu in podobno. Poleg tega si banka obračunava tudi zamudne obresti za zapadle neplačane terjatve, kot so neplačani obroki ali anuitete za kredite, za nedovoljene prekoračitve limitov na transakcijskih računih in podobno.

Obrestne odhodke (stroške) banka ustvari tako s sprejemanjem depozitov in vlog od komitentov kot tudi z zadolževanjem pri drugih bankah, saj za oboje svojim komitentom in posojilodajalcem plača obresti.

Obrestni prihodki in odhodki (stroški) se v večini bank z lahkoto razporedijo na komitenta, če imajo banke skladišča podatkov, saj banke vse obračune obresti v transakcijskih sistemih vodijo po komitentu in pogodbi.

Banka ustvari obrestne prihodke in odhodke (stroške) tudi iz lastnega poslovanja, ko ji dobavitelji zaračunajo zamudne obresti ali pa ko le-te sama zaračuna komitentom. Delež prihodkov in odhodkov iz tega je v celotnem izkazu poslovnega izida banke ponavadi zanemarljiv.

Obrestni prihodki in odhodki (stroški) se večinoma že pri samem obračunu zavedejo na pogodbo in komitenta v posameznem transakcijskem sistemu banke. Taki se morajo prenesti in naložiti tudi v skladišče podatkov. Pri izračunu dobička se upoštevajo prihodki, nabrani iz skladišča, za posamezno obračunsko obdobje.

Razlika med obrestnimi prihodki in obrestnimi odhodki (stroški) je neto obrestni prihodek. Vendar neto obrestni prihodek še ne pove, ali je posamezni komitent tudi dobičkoven, saj na izračun dobička vplivajo tudi drugi dejavniki, kot je opisano pri izračunu dobička komitenta v nadaljevanju.

Banke med **neobrestne prihodke** v največji meri uvrščajo opravnine (nadomestila, provizije) za razne bančne storitve, tako za posle na aktivni kot tudi za posle na pasivni strani izkaza finančnega položaja in za posle, vodene med zunajbilančnimi postavkami. Ponavadi zaračunavajo nadomestilo za odobritev in vodenje kredita, vodenje transakcijskega računa, storitve plačilnega prometa, izdajo garancij in drugih jamstev,

posredovanje z vrednostnimi papirji, plačilni promet, shranjevanje vrednosti, razne administrativne storitve ...

Banke imajo od opravnin (nadomestil) tudi **neobrestne odhodke**, katerih pomen se je z uvajanjem novih storitev v banke še povečal, vendar ta postavka v bančnem izkazu poslovnega izida ne predstavlja pomembnega deleža. Banke recimo plačujejo procesnemu centru obdelave raznih prometov po kartičnem poslovanju komitentov. Te seveda dalje zaračunajo samemu uporabniku kartice, kar se kaže kot prihodek. Banke plačujejo nadomestila tudi za najete lastne kredite.

Večina opravnin (nadomestil) je neposredno povezana z računi in te lahko banka enostavno poveže tudi na komitenta. Obstajajo pa opravnine za določene storitve v banki, ki niso povezane na račun komitenta. Tak primer je nadomestilo ob plačilu položnice z gotovino pri bančnem okencu. Banka v takem primeru ne ve, ali je opravila to storitev za lastnega komitenta ali za nekomitenta. Tudi če je storitev opravil komitent banke, banka o tem nima natančnih podatkov. Take vrste nadomestil se lahko določijo v okviru storitve in prihodki se razdelijo na komitenta glede na oceno na ravni aktivnosti (Mabberley, 1997, str. 80).

V Sliki 11 je prikazano razporejanje posameznih vrst prihodkov in odhodkov po nosilcih.

Slika 11: Razporejanje prihodkov in odhodkov po nosilcih

Produkt	Zaračunana provizija	Provizija za zunajbilančno izpostavljenost	Obrestni prihodki	Obrestni odhodki
Stanovanjski kredit	√	√	√	
Vezani depozit				√
Plačilni nalog	√			
Posredovanje z vrednostnimi papirji	√			
Garancija	√			
.....				

Vir: N. Mohorčič Zobec, Dobičkonosnost produktov, strank in organizacijskih enot, 2011, str. 14.

3.3.2 Transferne obrestne mere

Transferna obrestna mera je interna tržna obrestna mera, ki pomeni:

- zgornjo mejo za najemanje sredstev z enako ročnostjo in vrsto naložbe ter
- spodnjo mejo za nalaganje sredstev z enako ročnostjo in vrsto, kot so viri (depoziti).

Banka lahko izbira med različnimi metodami določanja transferne obrestne mere. Vendar je pri določanju transfernih obrestnih mer najboljša kompleksna metoda, pri kateri vsaki posamezni storitvi pripišemo transferno obrestno mero ob odobritvi in ta velja do zapadlosti posla. Na tako določene transferne obrestne mere ne vpliva sprememba tržnih obrestnih mer v času trajanja posla, torej tudi ne na dobičkovnost komitenta. Pri tem se lahko banka opre na koncept tržne obrestne mere.

Najbolje je, da se transferne obrestne mere v banki določijo čim podrobneje za vsak posej posebej, ob sklenitvi posla, in ta velja do zapadlosti. Priporočljivo je, da jih banka določi za vse produkte ali pa za sorodne skupine produktov. Vsakemu poslu, ki ga sklene s komitentom, ob njegovi realizaciji banka določi komercialno in transferno obrestno mero.

Ob tem lahko v banki nastane težava, kako določiti transferno obrestno mero za posle, ki nimajo določenega roka dospelosti. Tak primer so vpogledna (avista) sredstva, produkti na odpoklic ali revolving produkti.

Pri avista sredstvih lahko banke izvedejo analizo stabilnosti teh vlog. Transferna obrestna mera se nato pripiše glede na izračunano zapadlost. Podobno postopamo pri produktih na odpoklic in pri revolving produktih. V teh primerih je transferna obrestna mera spremenljiva in jo spreminjamo mesečno.

Pomembno je, da banka pri določanju transfernih obrestnih mer loči kratkoročne in dolgoročne posle, saj predstavlja razlika med tema dvema obrestnima merama zakladniško maržo, ki je osnova za pokrivanje zavarovanja pred obrestnim tveganjem in kaže uspešnost ALM.

V Tabeli 1 je prikazana razlika v izračunu neto obrestnih prihodkov po metodi transakcijsko nespremenljivih notranjih prenosnih cen in po kompleksni metodi. Predpostavljam, da je banka sklenila 3 identične posle/kredite v 3. letih.

Kot vidimo iz prikaza, se pri kreditih iz preteklih obdobj pojavijo razlike v izračunu neto prihodkov. Tako se po metodi transakcijsko nespremenljivih notranjih prenosnih cen obračuna ista transferna obrestna mera na kreditu, ki je bil dan v preteklosti, ko so bile obrestne mere visoke, kot na kreditu, ki je bil dan v letu 3, ko so obrestne mere padle skoraj na polovico. Kompleksna metoda pa ohranja transferno obrestno mero, ki je veljala ob sklenitvi posla, in zato kaže bolj realno sliko. Zato menim, da je bolj primerno, da banke uporabijo kompleksno metodo, če le imajo na voljo ustrezne informacijske podlage.

Tabela 1: Primer izračuna neto obrestnih prihodkov po metodi transakcijsko nespremenljivih notranjih prenosnih cen in po kompleksni metodi

Kredit	Povprečno stanje EUR	OM kredita	Tr OM ob sklenitvi posla	Tr OM ₁ za izračun	Obrestna marža 1	Tr OM ₂ za izračun	Obrestna marža 2	Neto prihodki 1 EUR	Neto prihodki 2 EUR
Kredit v letu 1	1.794.000	11,0 %	9,0 %	4,0 %	7,0 %	9,0 %	2,0 %	125.580	35.880
Kredit v letu 2	3.705.000	9,0 %	8,0 %	4,0 %	5,0 %	8,0 %	1,0 %	185.250	37.050
Kredit v letu 3	2.405.000	6,0 %	4,0 %	4,0 %	2,0 %	4,0 %	2,0 %	48.100	48.100

Legenda:

- OM - obrestna mera;
- Tr OM - transferna obrestna mera;
- Tr OM₁ - transferna obrestna mera po metodi transakcijsko nespremenljivih notranjih prenosnih cen;
- Tr OM₂ - transferna obrestna mera po kompleksni metodi.

3.3.3 Prihodki in odhodki iz rezervacij in oslabitev

Ta postavka je postala v času krize ena izmed najbolj problematičnih postavk v izkazu poslovnega izida v bankah, saj se s povečevanjem neplačil in slabšanjem bonitete komitentov banke hitro povečujejo tudi odhodki iz rezervacij in oslabitev, kar negativno vpliva na poslovni izid banke.

Banka se ob sklepanju kreditov in drugih naložb s komitenti srečuje s kreditnim tveganjem, ki je povezano z vsako naložbo. Kreditno tveganje predstavlja verjetnost nastanka izgube zaradi neizpolnitve pogodbenih obveznosti dolžnika do kreditodajalca. Banke so dolžne redno spremljati svoje dolžnike in glede na nepripravljenost ali nesposobnost dolžnika, ki je lahko začasna (nelikvidnost) ali trajna (insolventnost), da v dogovorjenem roku izpolni svoje finančne obveznosti, oblikovati oslabitve za terjatve in potencialne obveznosti do tega dolžnika. Ob tem morajo upoštevati 2 vidika: ali bodo izposojena sredstva vrnjena ali ne in ali bodo vrnjena v dogovorjenem roku. Banke analizirajo kreditno sposobnost dolžnikov ter glede na velikost tveganja oblikujejo oslabitve in rezervacije.

Banka po Sklepu o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic (Ur. l. RS št. 28/2007) ocenjuje dolžnikovo sposobnost izpolnjevanja obveznosti do banke ter kakovost zavarovanja terjatev banke po vrsti in obsegu pred sklenitvijo vsakega posamičnega posla, ki pomeni nastanek izpostavljenosti komitenta do banke. Ocene mora redno izvajati tudi kasneje, vsaj enkrat letno, ves čas trajanja tovrstnega odnosa s komitentom. Tako razvršča finančna sredstva in prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah v skupine ter ocenjuje višino potencialnih izgub. V skladu s tem oblikuje oslabitve za tvegane aktivne bilančne postavke in rezervacije za tvegane zunajbilančne

postavke. Ob izboljšanju bonitete dolžnika ali poplačilu pa se oslabitve in rezervacije ukinejo.

Oslabitve in rezervacije banka oblikuje in ukinja po vsakem posamičnem tveganem poslu in komitentu. Tako se lahko za vsakega komitenta ugotovi stanje oblikovanih ter ukinjenih oslabitev in rezervacij v določenem obdobju.

3.3.4 Opredelitev aktivnosti

Podjetje je v bistvu skupek poslovnih prvin (surovine, zaposleni, amortizacija, zaloge ...), ki jih uporablja pri svojem poslovanju.

Poslovni proces lahko opredelimo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ter sestavin dejavnosti, rezultat katerih je načrtovani izdelek ali storitev (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 29).

Aktivnost¹⁶ je delček celotnega poslovnega procesa.

V procesu ustvarjanja poslovnih učinkov pomeni aktivnost vsako delovanje, ki troši prvine delovnega procesa (delovna sredstva, predmete dela, delo in tuje storitve) ter s tem povzroča stroške. Logična zaporedja določenih aktivnosti pa sestavljajo delovne procese (Tekavčič, 1997, str. 95).

Aktivnosti trošijo prvine in s tem povzročajo stroške. Podjetje s pomočjo gonilcev prvin dodeli porabljene prvine aktivnostim, ki potekajo v podjetju. Storitve so v bistvu porabniki aktivnosti, te pa trošijo prvine poslovnega procesa in s tem povzročajo stroške. Lahko torej zaključimo, da so aktivnosti osnovni povzročitelji stroškov v podjetju.

Vsako podjetje lahko opredeli toliko povzročiteljev stroškov, kolikor je sestavin dejavnosti (Turk et al., 2003, str. 126–128). Za vsak stroškovni nosilec, ki je učinek določene dejavnosti, lahko podjetje preračuna stroške na enoto, ki je hkrati količnik za razporejanje stroškov. Ker pa je v nekaterih podjetjih teh količnikov veliko, se odločajo za združevanje aktivnosti v skupine aktivnosti. Pri združevanju morajo upoštevati 3 pogoje:

- združene aktivnosti morajo biti logično povezane;
- posamezni končni poslovni učinek mora v enakem razmerju vključevati vse učinke aktivnosti, ki so združene v skupini;
- da je za vse združene aktivnosti mogoče določiti eno enoto začasnega stroškovnega nosilca.

¹⁶ V slovenski strokovni literaturi za ta namen uporablja tudi izraz sestavina dejavnosti.

Številni strokovnjaki predlagajo, naj se podjetja manj ukvarjajo s hierarhičnimi ali funkcijskimi strukturami, in jim svetujejo, naj se raje osredotočijo na celotno zaporedje aktivnosti »od stranke do stranke«, torej na izboljševanje celotnega procesa. Pri tem je pomembna tudi vloga posameznih zaposlenih, ki morajo razmišljati procesno. Dobra opredelitev seznama temeljnih, podpornih in vodstvenih procesov organizacije pomeni že skoraj pol uspeha k procesni usmerjenosti (Trkman & Kovačič, 2010, str. 20–21).

3.3.4.1 Storitve, aktivnosti in opravila v banki

Banke v povprečju opravljajo med od 40 do 70 storitev, ki so dalje členjene na od 300 do 400 aktivnosti (Erčulj & Železnikar, 2011a, str. 6). Te aktivnosti se delijo še na posamezna osnovna opravila, ki pa jih za potrebe ugotavljanja dobičkovnosti komitenta ni smiselno posamično vrednotiti, ampak se za te potrebe vrednotijo smiselne celote, ki jih je posamično mogoče izvesti za komitenta. Popis opravil k vsaki aktivnosti se lahko uporablja kot pomoč pri vrednotenju le-teh.

Da bi banka lahko nastavila model merjenja dobičkovnosti komitenta, mora najprej popisati vse storitve oziroma izdelati katalog storitev. Za vsako storitev je treba opredeliti aktivnosti, da se lahko nanje razporedijo prihodki, odhodki in stroški.

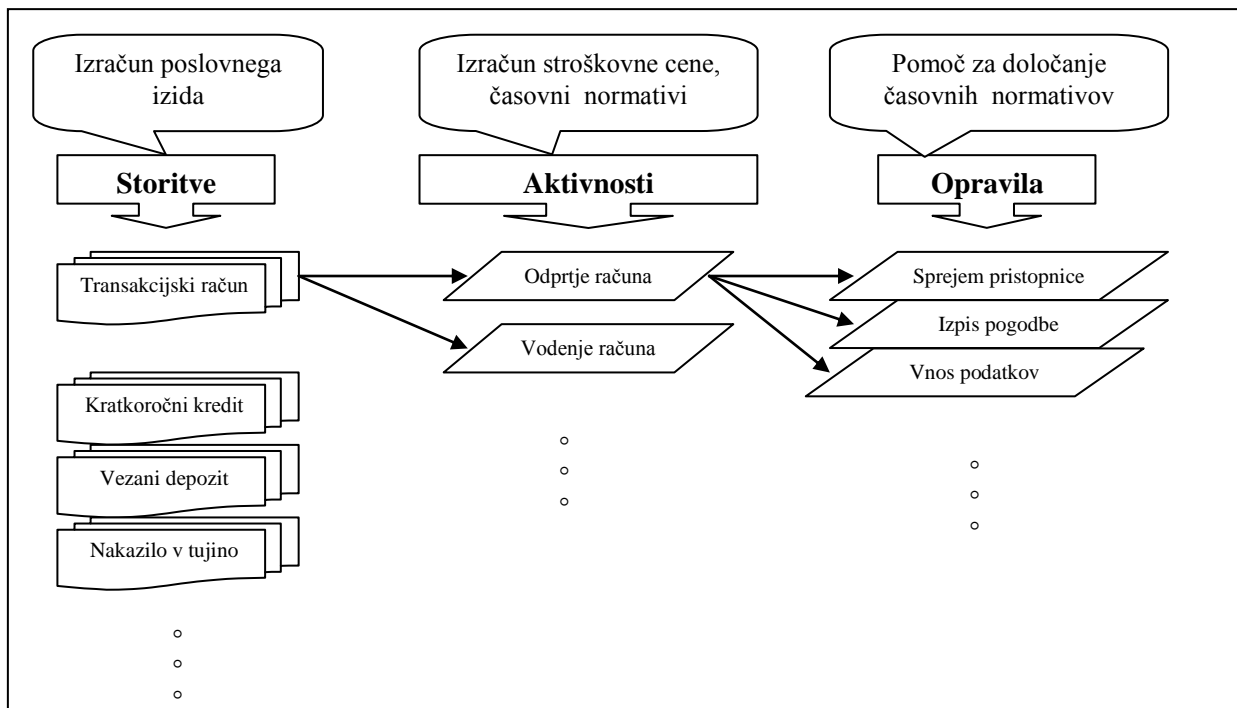
Ko banka analizira procese, se sooči tudi z vprašanjem, ali je pomembnejši krajši pretočni čas ali raven storitve za komitenta ali morda nižji stroški. Poleg tega se lahko zaplete tudi pri uvedbi predlaganih ukrepov, če le-ti niso skladni s strateškimi usmeritvami banke (Trkman & Kovačič, 2010, str. 22).

Takšen tipičen primer je nagrajevanje področij komerciale v banki oziroma posameznih komercialistov glede na obseg (količino) ali vrednost prodanih storitev. Z vidika banke kot celote to običajno pomeni, da zaposleni prodajajo predvsem tisto, kar je lažje prodati. Hkrati pa so z namenom povečevanja obsega prodaje nagnjeni tudi k dajanju popustov (zniževanju obrestne mere, zniževanju nadomestil ipd.). Predvsem se to lahko dogaja pri poslovanju z večjimi komitenti, za katere si lahko komercialisti mislijo, da banki prinašajo dobiček. Oboje pa lahko hitro povzroči presežek odhodkov, rezervacij in stroškov nad prihodki ter s tem znižanje dobička.

Procesno uspešna banka mora zato omogočiti zaposlenim dostop do redno posodobljenih ključnih kazalnikov, tako za banko kot celoto, posamezno podružnico ali sektor kot tudi za posameznega komitenta. Le tako imajo vodje in posamezni komercialisti sploh možnost ugotavljanja odstopanj od ciljev ter posledično možnost za izboljšave.

Slika 12 prikazuje delitev storitev v banki na aktivnosti in opravila na primeru transakcijskega računa komitenta banke.

Slika 12: Storitve, aktivnosti in opravila v banki



Vir: Povzeto po D. Erčulj in J. Železnikar, *Kontroling v bankah 2. del*, 2011a, str. 18.

3.3.4.2 Opredelitev storitev za potrebe merjenja dobičkovnosti komitenta

V banki je opredelitev storitve zelo zapletena zadeva, saj so poleg enostavnih storitev v bančnem poslovanju tudi kompleksne ali sestavljene. Če je pri enostavnih postopek procesa preprost in razmeroma kratek, pa zahtevajo sestavljene storitve več poslovnih dogodkov oziroma aktivnosti v določenem časovnem obdobju in tudi v več različnih poslovnih enotah banke. Poleg tega storitve zajemajo obvezne postopke, ki morajo biti opravljeni v vsakem primeru, in neobvezne, ki se prilagajajo zahtevam komitenta, kot je na primer izbira poslovanja preko e-banke ob odprtju transakcijskega računa (Križaj, 1999, str. 19).

Nekatere banke imajo izdelan katalog storitev, ki jih ponujajo svojim komitentom. Pomembno je, da so v ta katalog vključene vse storitve, ki ji banka opravlja. Za namene analize izračunavanja dobička pa je še pomembno:

- da se banka odloči za nabor storitev, ki v banki prevladujejo,
- da storitve niso opredeljene niti preveč podrobno niti preohlapno in
- da katalog storitev ni zahteven za vzdrževanje.

Za potrebe merjenja dobičkovnosti komitenta se storitev lahko opredeli kot celota aktivnosti, ki so potrebne, da storitev banka trži. Za vsako storitev je torej treba določiti aktivnosti, ki so potrebne, da se ta storitev izvede.

Tako je na primer storitev »vezani depozit fizični osebi« sestavljena iz:

A. aktivnosti »sklepanje depozita«, ki je dalje sestavljena iz opravil:

- sprejem pristopnice,
- izpis pogodbe,
- vnos podatkov v informacijski sistem;

B. aktivnosti »vodenje depozita«, ki je sestavljena iz opravil:

- sprememba podatkov,
- obračunavanje obresti,
- spremljava,
- obveščanje o poteku depozita,
- prekinitve avtomatskega obnavljanja.

3.3.5 Razporejanje operativnih stroškov na komitente

Med prvimi zelo pomembnimi koraki pri razumevanju in analiziranju obnašanja stroškov v vsakem podjetju je identifikacija povzročiteljev stroškov, od katerih je odvisna višina posamezne vrste stroškov. Večja kot je korelacija med posameznimi stroški in njihovimi povzročitelji, bolj verodostojne in natančne bodo analize stroškov (Hilton, 1991, str. 36).

Stroški v banki nastajajo na različnih področjih in so s posamezno aktivnostjo v neposredni ali posredni povezavi. Eni nastanejo v komerciali in so neposredno povezani z izvajanjem določene aktivnosti, drugi so lahko posredno v povezavi z določeno aktivnostjo ali pa so stalni in število aktivnosti na njihovo višino ne vpliva.

V bankah je delitev stroškov na posredne in neposredne lahko nekoliko zahtevna, saj je za banke značilna »dvojnost« v obnašanju stroškov. Isti stroški so lahko po eni strani neposredni, če nanje gledamo z vidika razporejanja po mestih odgovornosti in stroškovnih mestih, če nanje gledamo z vidika razporejanja po storitvah in komitentih, pa se ti isti stroški lahko obnašajo kot posredni. Takšni so na primer amortizacija, stroški dela in drugi splošni stroški, ki se lahko brez težav razporedijo na mesta odgovornosti, težko pa jih je neposredno razporediti na storitve in komitente. Druga kategorija stroškov so stroški režije, ki nastajajo zaradi različnih funkcij, povezanih z poslovanjem in podporo delovanja banke, torej niso odvisni od obsega (Carenys, 2008, str. 38).

Ker idealni sistem razporejanja stroškov v praksi ne obstaja, se mora banka odločiti za takega, ki ji bo prinašal največje koristi. V bankah je najboljši način za razporejanje stroškov uporaba metode razporejanja stroškov po aktivnosti poslovnega procesa, saj

znaten del stroškov nastaja izven temeljnega procesa. Na tak način je lahko kalkulacija stroškovnih cen bolj zanesljiva, lažje ugotovimo stroškovno učinkovitost poslovnih funkcij, saj nam ta metoda daje možnost odkrivanja dejanskih povzročiteljev stroškov na režijskih stroškovnih mestih. Turney (1996, str. 32) ugotavlja, da daje uporaba tradicionalnih metod nezanesljive informacije, če posredni stroški presegajo 15 % vseh stroškov. Pogosto se dogaja, da so storitve z velikim obsegom in nizko kompleksnostjo premalo obremenjene s stroški, in obratno. Uvajanje ABC metode je torej primerno, če ima podjetje ali banka zelo razvejan proizvodni program, velik delež podrednih stroškov v celotnih stroških in sta delež posrednih in spremenljivih stroškov na enoto storitve različna (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 152). Tudi Gary Cokins (1996, str. 27) piše, da so tradicionalne metode primerne le še za podjetja z majhnim proizvodnim programom, relativno malo splošnimi stroški, homogenim procesom proizvodnje, homogenimi kupci in trgov, nizkimi administrativnimi, prodajnimi in distribucijskimi stroški ter visoko maržo. Iz tega lahko zaključimo, da je uporaba tradicionalnih metod v veliki večini bank neprimerna.

Če bi vse stroške razporedili na posamezne komitente po ključih, po sistemu vsem enako, ne glede na to, ali je stroške povzročil ali ne, bi dobili povsem popačeno sliko o dobičkovnosti posameznih komitentov. Tako bi se lahko zgodilo, da bi komitentu z enostavno storitvijo pripisali preveč stroškov, drugemu z bolj zahtevno pa premalo. To bi povzročilo, da bi komitentu, ki z banko opravlja enostavne storitve, izračunali premalo dobička, tistemu, ki opravlja zapletene, pa preveč. Novejše metode, kot sta na primer metodi ABC ali TDABC, pa splošne stroške razporejajo po aktivnostih na osnovi uporabe virov, namesto da bi jih razporejale glede na količine izdelkov ali storitev. Tako so posameznim izdelkom in storitvam pripisani stroški, ki jih dejansko povzročijo. Te metode torej upoštevajo dejstvo, da so aktivnosti tiste, ki stroške povzročajo. Z metodama ABC in TDABC ugotavljamo vzroke za nastanek stroškov ter s tem pridobivamo podlage za nadzor nad stroški, zato je ta sistem zelo primeren za obvladovanje stroškov v banki. Čeprav imamo pri sistemu spremljanja stroškov po aktivnostih tudi slabosti, pa so informacije, ki jih dajeta novejši metodi ABC in TDABC, v primerjavi z informacijami tradicionalnih sistemov obširnejše in bolj kakovostne.

Razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa omogoča nov pogled na vpliv stroškov na različna ključna področja odločanja in s tem tudi nove dimenzije poročanja o stroških (po storitvah, komitentih, prodajnih poteh ...). S tem pomaga pri določenih poslovnih odločitvah (Turney, 1996, str. 227):

- Ko se zdijo izkazani proizvodni ali splošni stroški previsoki, nam razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa omogoči pravilnejšo razporeditev stroškov na storitve in jih naredi bolj pregledne. To omogoči pravilnejšo odločitev o morebitnem znižanju teh stroškov.

- Kadar tržni delež banke pada, nam analiza stroškov trženjskih dejavnosti in analiza dobičkovnosti določenih tržnih poti po sistemu razporejanja stroškov aktivnostih pomaga, da se banka osredotoči na prave trženjske dejavnosti.
- Ob odločitvah med lastno izdelavo ali nakupom tehnologije za podporo poslovnim procesom razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa pokaže, katere službe v banki so predrage in bi bilo torej bolje, da bi jih najela izven banke, ter na katerih ustvarja dobiček in jih je torej smotrno obdržati.

Prednosti novejših metod v primerjavi s tradicionalnimi so tudi v boljšem nadzoru in lažjem obvladovanju stroškov. Metodi ABC in TDABC nam omogočata tudi natančnejše razporejanje stroškov na proizvode ali storitve, kar pomeni kalkulacijo stroškov po končnih stroškovnih nosilcih. Prav zaradi tega lahko banka določi ustreznejšo ceno posamezni končni storitvi. Po tej metodi je tudi spremljanje gibanja stroškov glede na različne obsege proizvodnje boljše.

Preden začnemo razporejati stroške, je zelo pomembno, da dobro proučimo organiziranost, vse dejavnosti, njihovo medsebojno povezanost ter potrebo po razporejanju stroškov na dejavnosti in poslovne učinke (Čižman, 2011, str. 10).

Razporejanje stroškov po aktivnostih poslovnega procesa je za banko eden izmed najzahtevnejših delov procesa ugotavljanja dobičkovnosti komitenta. Da bi bilo razporejanje stroškov lažje, Richebacher (2003) svetuje, da se držimo v nadaljevanju naštetih načel:

- Najprej naj se razporedijo stroški, ki se neposredno nanašajo na posameznega komitenta in jih tako lahko tudi zavedemo v sistem.
- V začetni fazi lahko uporabimo tudi ocene nekaterih stroškov, ki se v kasnejši fazi nadomestijo z dejanskimi.
- Osredotočiti se je treba na pomembne aktivnosti poslovnega procesa in upoštevati načelo 80 : 20 (80 % stroškov je običajno posledica 20 % aktivnosti).
- Stroškov, za katere nimamo oprijemljive podlage, raje ne razporejamo na komitente.
- Stroške uvajanja merjenja dobičkovnosti komitenta naj bi poskušali znižati na čim nižjo raven. Raje si zagotovimo čim večjo fleksibilnost modela.
- Pri merjenju dobičkovnosti komitentov nikoli ne bomo dobili enega samega rezultata. Pri ugotavljanju dobičkovnosti je pomembno, da izračun pokaže najboljše in najslabše komitente.

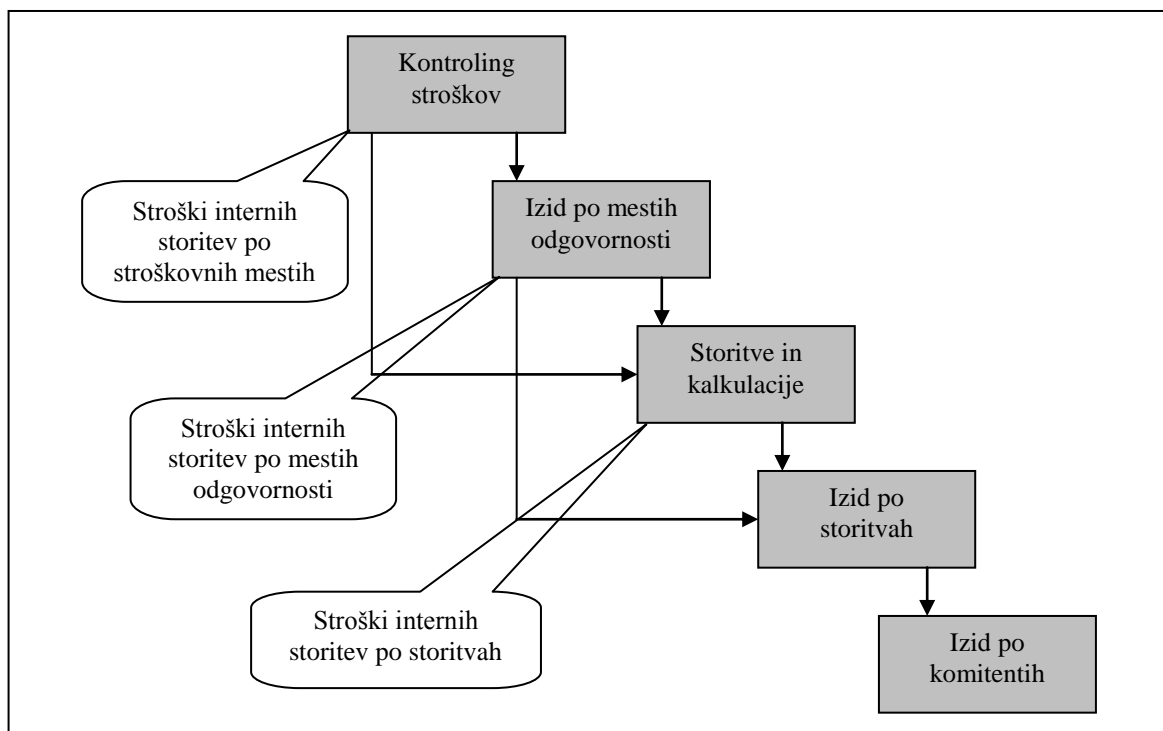
Vsaka storitev je sestavljena iz ene ali več aktivnosti. Aktivnosti pa sestavljajo posamezna opravila, ki se lahko v okviru iste storitve izvedejo ali pa tudi ne. Vsaki aktivnosti je treba določiti in nanjo tudi razporediti pripadajoče stroške, ki so nastali z njenim izvajanjem (Atkinson et al., 2001, str. 167–177). Poleg tega se na aktivnosti razporedijo tudi prihodki

in odhodki. Razlika med vsemi neto prihodki in stroški predstavlja dobiček posamezne storitve ali komitenta.

Določena aktivnost se lahko znotraj iste storitve izvede tudi večkrat. To pomeni, da lahko vsaka izvedba storitve pri posameznem komitentu povzroči različne prihodke, odhodke in stroške. Torej lahko zaključimo, da izvedba iste storitve dvema različnima komitentoma ne prinese nujno enakega rezultata, in zato ne moremo izračunati dobička, ki nam ga določen komitent prinaša zgolj tako, da dobiček posamezne storitve pomnožimo s številom storitev, ki smo jih opravili za tega komitenta. Potrebe pri enem komitentu lahko povzročijo drugačne aktivnosti kot pri drugem, čeprav smo obema prodali isto storitev.

Razporejanje stroškov na storitve in komitente predstavlja pri uvajanju modela največji zalogaj. Banka mora pri tem poskrbeti, da porabljen čas in stroški, ki bi nastali pri tem, ne bi bili večji od koristi, ki bi jih prinesla analiza dobičkovnosti komitenta. Uporabnost razporejanja stroškov po procesih v banki je prikazana v Sliki 13.

Slika 13: Uporabnost obračuna stroškov po procesih



Vir: D. Erčulj in J. Železnikar, Kontroling v bankah 3. del, 2011b, str. 29.

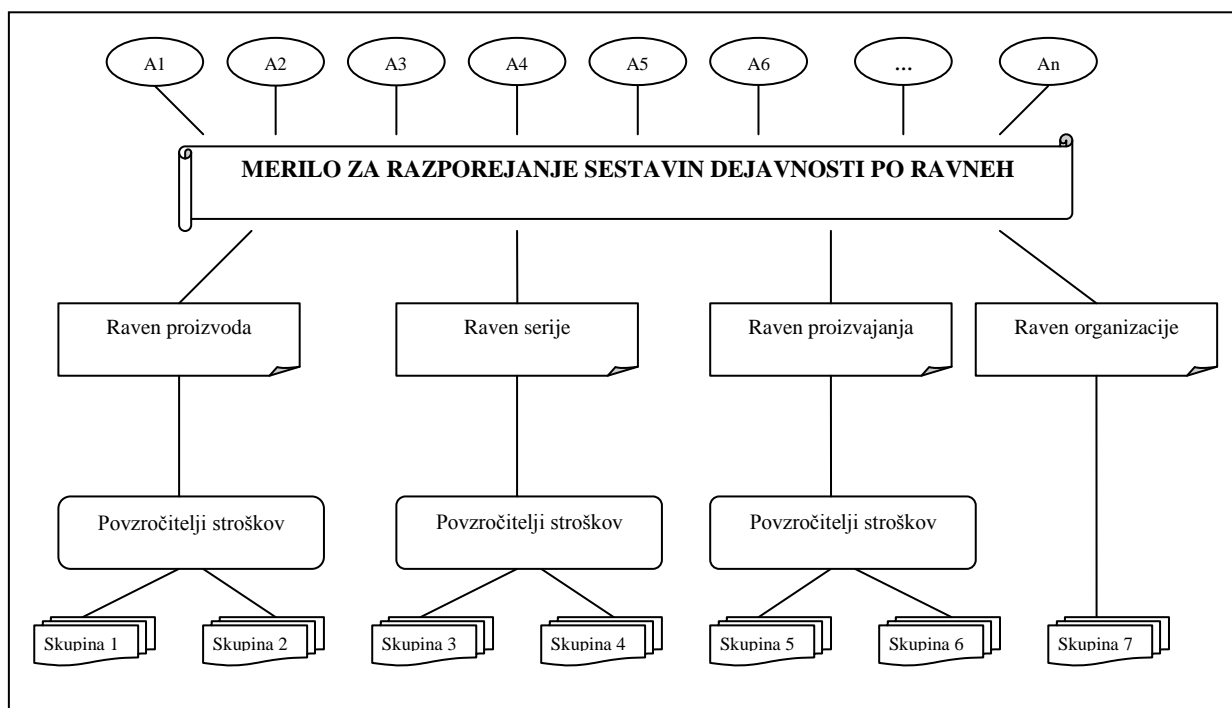
Turk et al. (2003, str. 128) priporočajo 2-stopenjsko uvajanje metode razporejanja stroškov po aktivnostih v praksi:

1. v prvem koraku:
 - opredelimo sestavine dejavnosti;

- ugotovimo stroške, povezane s posamezno sestavino dejavnosti;
 - stroške in dejavnosti uskupinimo tako, da je mogoče opredeliti homogena stroškovna mesta;
 - opredelimo stroške začasnega stroškovnega nosilca, ki pomenijo količnik za razporejanje splošnih stroškov na stroškovne nosilce;
2. v drugem koraku sledimo stroškom do končnih storitev.

V Sliki 14 je prikazano razporejanje sestavin dejavnosti.

Slika 14: Razporeditev sestavin dejavnosti



Vir: I. Turk et al., Poslovodno računovodstvo, Dopolnjena izdaja, 2003, str. 132.

Banka mora potem, ko opredeli glavne sestavine dejavnosti, razčleniti stroške in napraviti katalog splošnih stroškov, ki nastopajo v banki. Stroški morajo biti razčlenjeni tako, da jih je mogoče povezati s sestavinami dejavnosti. Ko po povezovanju ostanejo stroški, ki jih ni mogoče povezati z nobeno sestavino dejavnosti, lahko banka ugotovi njihovo potrebnost. Taki stroški so lahko:

- nepotrebni in zanje banka poskrbi, da se v prihodnje ne bodo več pojavljali, kar v bistvu pomeni racionalizacijo stroškov; ali
- potrebni stroški, vendar pa se ne nanašajo na dejavnost v banki.

Za vrednotenje proizvodov, storitev in komitentov sta se v zadnjih letih uveljavili novejši metodi delitve stroškov: metoda delitve stroškov po aktivnostih poslovnega procesa ABC

oziroma TDABC, saj so tradicionalni načini obravnavanja stroškov neustrezna podlaga za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev, ker pogosto dajejo netočne in izkrivljene informacije o stroških posameznih poslovnih učinkov.

V nadaljevanju podrobneje prikazujem razvoj in posebnosti obeh novejših metod ter raziskujem razlike med njima in tradicionalnim obračunom stroškov, kar mi bo podlaga za lažjo izbiro med metodami alokacije stroškov za merjenje dobičkovnosti komitenta v banki.

3.3.5.1 Metoda kalkulacije stroškov po aktivnostih poslovnega procesa ABC

Metoda kalkulacije stroškov po aktivnostih poslovnega procesa ABC (angl. *Activity-Based Costing*) je nastala v 80. letih prejšnjega stoletja kot odgovor na napore računovodske teorije in prakse, da posreduje poslovodstvu informacije, ki bi bolj primerno odražale porabo stroškov. V razmerah, ko se delež posrednih stroškov povečuje, postaja tradicionalna metoda kalkulacije stroškov manj primerna. Konceptualna podlaga kalkulacije stroškov po tradicionalni metodi so organizacijski deli podjetja, pri metodi ABC se kalkulacija izvede na osnovi obračuna stroškov po aktivnostih.

Razporejanje stroškov se tudi pri metodi ABC, podobno kot pri tradicionalni metodi, opravi v 2 korakih (Turk et al., 2003, str. 128):

1. stroški se najprej razporedijo na aktivnosti (pri tradicionalni metodi na organizacijske enote) glede na njihov nastanek;
2. za tem pa se stroški iz aktivnosti razporedijo na objekte trošenja.

V nasprotju s tradicionalno metodo, pri kateri se najpogosteje uporabljajo ključi za razporejanje stroškov, ki so vezani na fizični obseg proizvodnje, se pri metodi ABC poleg ključev uporablja tudi velika množica osnov, ki niso odvisne od fizičnega obsega proizvodnje.

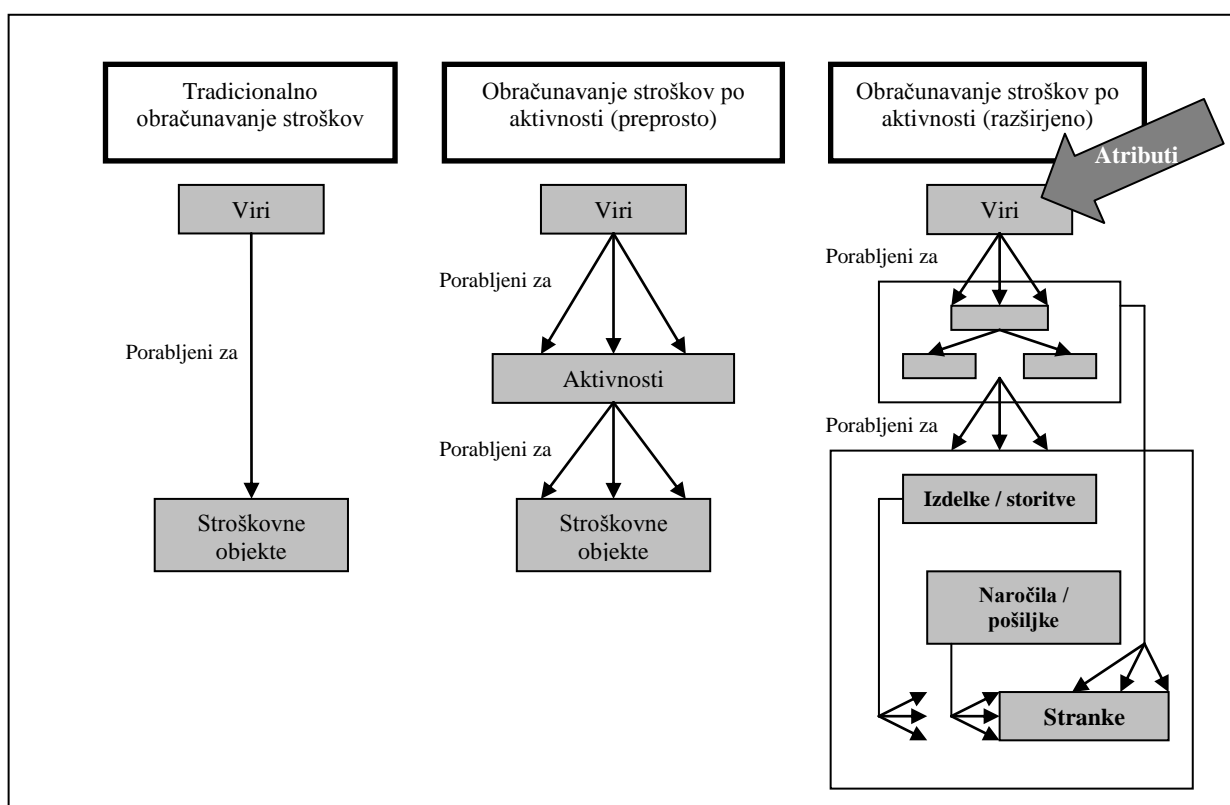
Za razporejanje stroškov po metodi ABC je treba najprej za vsako storitev opredeliti aktivnosti, ki se izvajajo v okviru te storitve. Povzročitelje stroškov (angl. *cost drivers*), ki jih pripišemo posamezni aktivnosti (angl. *activity*), uporabimo kot mero za stroške, ki nastajajo z izvajanjem te aktivnosti. Povzročitelje stroškov lahko razporedimo v 3 osnovne skupine, in sicer na tiste, ki temeljijo na (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2001, str. 167-177):

- številu izvedenih storitev, ki izvira iz predpostavke, da vsaka izvedba določene aktivnosti povzroči enake stroške;
- trajanju aktivnosti, saj ta metoda predpostavlja, da čas, potreben za izvedbo neke aktivnosti, ni enak času za izvedbo druge;

- zahtevnosti posamezne aktivnosti, za kar je treba uporabiti različne vire; torej lahko izvedba ene aktivnosti povzroča različne stroške.

Cokins (2006, str. 135–136) je nazorno prikazal razlike med tradicionalno metodo ter preprostim in razširjenim obračunavanjem stroškov po aktivnostih, kar lahko vidimo v Sliki 15.

Slika 15: Primerjava tradicionalne metode s preprostim in razširjenim obračunavanjem stroškov po aktivnostih



Vir: G. Cokins, Učinkovitost po meri podjetja, Začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki, 2006, str. 135.

Pri tradicionalni metodi, ki je prikazana na levi strani Slike 15, se izvorni stroški preprosto razporejajo v ciljne. S takim načinom razporejanja se pojavijo nezaželene napake pri računanju stroškov po posameznih stroškovnih nosilcih in zavajanje končnih uporabnikov z napačnimi podatki.

Sredina Slike 15 prikazuje 2-stopenjski model preprostega razporejanja stroškov po aktivnostih, pri katerem se poraba za vire prenaša na ravni delovnih dejavnosti. Vendar tudi ta metoda ni primerna, saj je preveč preprosta in tudi ne daje pravih rezultatov.

Navpično (razširjeno) prenašanje stroškov po aktivnostih je prikazano na desni strani Slike 15. Stroški se po tej metodi prenašajo mrežno z več stopnjami, v katerih je mogoče spremljati tudi vmesne dejavnosti in njihove povzročitelje ter slediti stroškovnim nosilcem do drugih nosilcev.

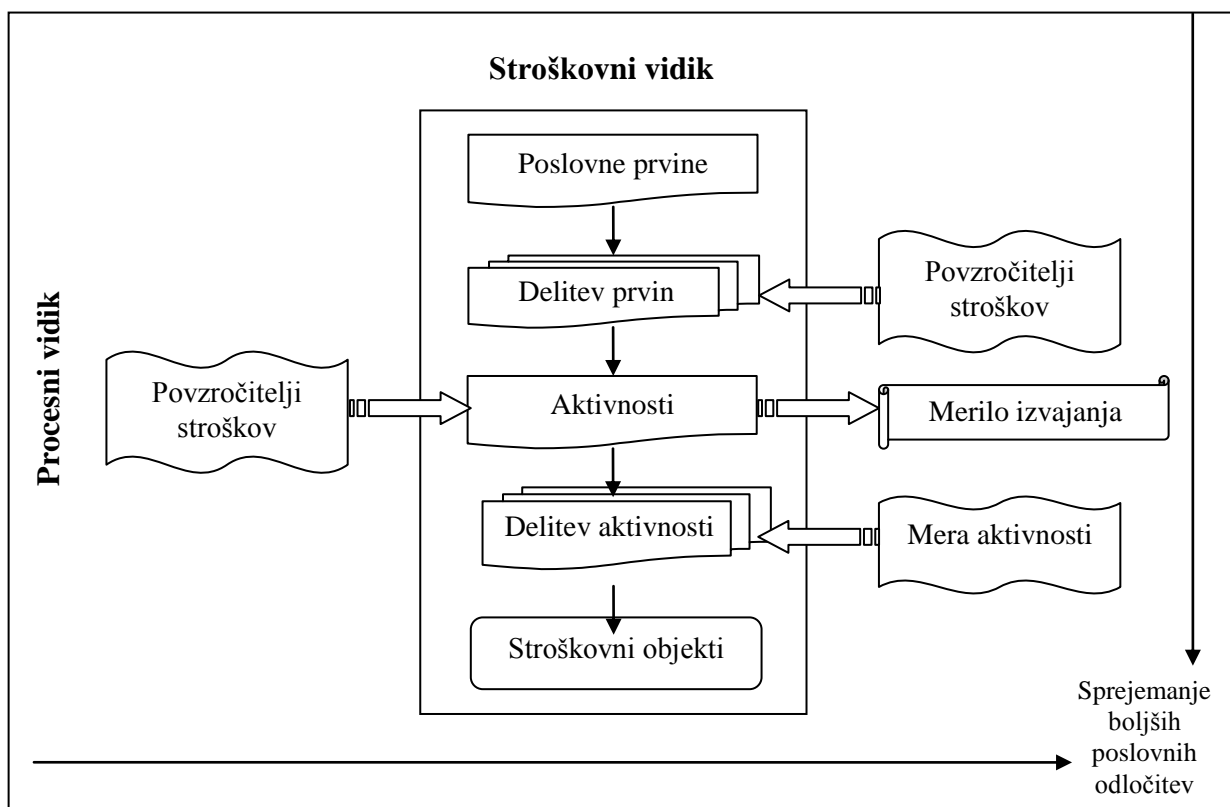
Ne glede na to, ali uporabimo enostavno ali razširjeno metodo ABC, se ta izvaja v 2 korakih, tako da se najprej povežejo viri z aktivnostmi, v 2. koraku pa se aktivnosti povežejo s stroški. Razporejanje stroškov poteka po merilih aktivnosti, ki so opredeljena v količinskih enotah, kot je na primer število storitev, naročil in podobno (Sapp, Crawford & Rebischke, 2005, str. 29).

Lahko bi rekli, da je obračun stroškov po aktivnostih doživel 2 glavni fazi razvoja (Turney, 1996, str. 95):

1. V 1. fazi je obračun stroškov po aktivnostih težil k temu, da poda bolj zanesljive podatke o stroških na posameznem proizvodu ali storitvi, kot jih daje tradicionalna metoda. Vendar ta model ni dajal informacij, ki bi bile primerne za analize stroškov in izkoriščenosti posameznih zmogljivosti podjetja ter bi pomagale poslovodstvu pri sprejemanju odločitev o notranjih izboljšavah.
2. Kasneje se je metoda razširila na pripravljanje tako informacij o stroških kot informacij o aktivnostih v podjetju, ki so osnova za odločanje o posameznih dejavnostih podjetja. Ta model, tako imenovan 2-dimenzionalni model, omogoča povezovanje procesa razporejanja stroškov na procese v posameznem podjetju (vertikalna dimenzija) in na aktivnostih zasnovanega poslovođenja ABM (angl. *Activity-Based Management*).

Vertikalna dimenzija omogoča pridobivanje informacij o višini stroškov in dobičkovnosti posamezne aktivnosti, proizvoda in storitve ter kaže stroškovni vidik. Procesni vidik pa je pogled na horizontalno dimenzijo, ki nam da informacije o osnovi za razporejanje stroškov in učinkovitosti vsake aktivnosti ali skupin aktivnosti v okviru procesa. Procesni vidik, ki analizira nefinančne informacije skozi aktivnosti, se sprašuje, zakaj so stroški nastali in kako je bila v procesu izvajanja izkoriščena posamezna aktivnost. 2-dimenzionalni model nazorno prikazuje Slika 16.

Slika 16: Dvodimenzionalni sistem metode ABM



Vir: P. B. B. Turney, *Activity Based Costing, The performance Breakthrough*, 1996, str. 79; G. Cokins, *Activity-Based Cost Management. Making It Work*, 1996, str. 79.

Turney (2010, str. 42) piše, da je življenjski cikel metode ABC do danes doživel 4 obdobja razvoja ali 4 generacije, v katerih so se razvile in nadgrajevale različne dimenzije metode ABC:

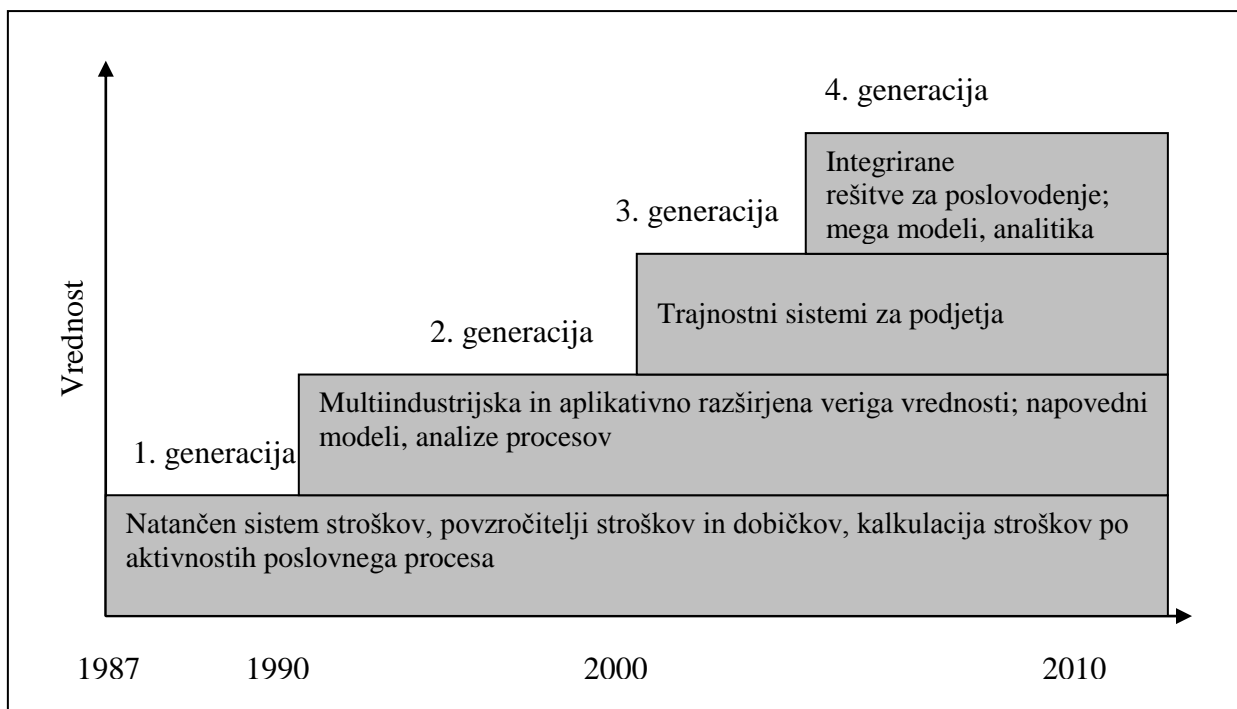
- 1. generacija metode ABC se je razvila v 80. letih prejšnjega stoletja (1987–1991). Zgodnja različica metode ABC je bila zasnovana predvsem z namenom izboljšanja natančnosti v kalkulacijah. S tem je dala bolj kredibilne rezultate po posameznem proizvodu in storitvi, kar je vodilo do poslovanja po dejavnostih. Ta generacija metode ABC še ni imela napovedne zmogljivosti.
- 2. generacija, ki se je razvila v 90. letih prejšnjega stoletja (1991–1995), pomeni odgovor na razočaranje in krizo metode ABC. Kriza metode ABC je nastala predvsem zaradi preslabe razvitosti metode same, ter tudi zaradi slabe razvitosti informacijske tehnologije v posameznih poslovnih subjektih. Pozornost se je najprej usmerila k izračunavanju uravnoteženih kazalnikov. V tem obdobju se je metoda ABC nadgradila tako, da je bila prilagojena za uporabo v razširjeni verigi vrednosti, pridobila je napovedno moč in sposobnost analize procesov.
- 3. generacija se je razvila v začetku novega tisočletja (2000–2006) in pomeni novo dimenzijo metode ABC, ki vključuje novejšo programske opreme, internet, BI ali

sisteme poslovne inteligence (angl. *Business Intelligence*) za poročanje in podobno. Poleg tega prispeva k trajnostnemu razvoju podjetja.

- 4. generacija, ki se razvija od leta 2006 dalje, predstavlja večplasten algoritem. Ta uporablja zbirke finančnih in organizacijskih informacij ter vključuje integrirane rešitve za obvladovanje dobičkonosnosti podjetja, merjenje uspešnosti, finančno upravljanje, trajnostni razvoj in ravnanje s človeškim kapitalom.

Razumevanje te poti, ki je prikazana v Sliki 17, daje pomembne izkušnje in pomaga pri nadaljnjem prilagajanju metode ABC ob njeni uporabi. Tako je metoda ABC postala del metod analiziranja stroškov. Vsak model ABC lahko podpira analize, ki slonijo na preteklih podatkih, prav tako ga lahko uporabimo tudi za napovedi in planiranje zmogljivosti, merjenje uspešnosti in druge analize. Pomembno je, da danes ne ocenjujemo vrednosti metode ABC, kot jo je dajala pred leti, ampak kot metodo, ki se je razvila v strateško orodje, nujno potrebno v današnjem hiperkonkurenčnem in nestabilnem svetovnem gospodarstvu.

Slika 17: Življenjski cikel metode ABC



Vir: P. B. B. Turney, *Activity-Based Costing: An Emerging Foundation for Performance Management*, 2010, str. 42.

Metoda ABC se ukvarja predvsem s splošnimi, posrednimi stroški, ki niso neposredno vezani na določen proizvod ali storitev, saj se neposredni stroški lahko razporedijo že ob nastanku. Ta metoda nam da odgovore (Turk et al., 2003, str. 123):

- katere proizvode in storitve promovirati,
- kakšne morajo biti prodajne cene,
- kateri kupci omogočajo dobiček in zakaj,
- kako je treba meriti dosežke podjetja,
- katere prodajne poti uporabljati.

Razlike med tradicionalno in metodo ABC se kažejo v spremljanju stroškov in poročanju, kar nam nazorno prikaže Slika 18. Pri tradicionalni metodi se dobiček iz poslovanja izračuna tako, da se od prihodkov od prodaje odštejejo stroški po vrsti stroškov, pri metodi ABC se računa večstopenjsko, in sicer tako, da se po odbitku stroškov po posamezni aktivnosti ugotavlja pokritje ali prispevek za kritje. Tak način spremljanja stroškov poslovanju pokaže, kolikšen del aktivnosti podjetje pokrije s prihodki od prodaje oziroma ali jih sploh pokrije ali ne.

Metoda ABC podjetju ponuja tudi možnost novih dimenzij poročanja. Tako se stroški lahko poročajo po dobaviteljnih, proizvodnih, kupcih in prodajnih poteh, kar podjetju dalje omogoča analizo dobičkovnosti po posameznem proizvodu ali storitvi, skupini proizvodov ali storitev, posameznem kupcu/komitentu ali skupini kupcev/komitentov.

Slika 18: Razlike med tradicionalnim in poročanjem ABC

Tradicionalno poročanje	Poročanje ABC
+ Prihodki od prodaje	+ Prihodki od prodaje
– Stroški materiala in storitev	– Stroški materiala in storitev
– Stroški dela	= Pokritje po materialnih stroških
– Režija	– Stroški proizvodnih aktivnosti
= Bruto dobiček	= Pokritje po proizvodnih stroških
– Stroški prodaje in distribucije	– Stroški servisiranja kupcev
– Splošni stroški	= Pokritje po stroških za kupce
– Administracija	– Stroški poslovanja
= Dobiček iz poslovanja	= Dobiček iz poslovanja
Dimenzije poročanja	Dimenzije poročanja
Stroški po vrstah stroškov po:	Stroški aktivnosti po:
organizacijskih enotah	dobaviteljnih
	proizvodnih
	kupcih
	prodajnih poteh

Vir: G. Cokins, New age accounting: Activity-Based Budgeting (ABB), 1998, str. 3.

Kljub temu da je bila metoda ABC sprejeta kot dobra, se v veliko podjetjih ali bankah ni uveljavila ali pa so jo po njeni začetni implementaciji kasneje opustili. Kaplan in Anderson (2007, str. 5–7) menita, da se ni uveljavila predvsem zaradi odpora poslovodstev do novih idej, ki poleg vsega prinesejo še dodatne stroške. Poleg tega navajata pomanjkljivosti te metode, ki so vzrok za tako nizko stopnjo uporabe v posameznih organizacijah:

- Uvedba modela ABC je dolgotrajna in draga, saj zahteva veliko angažiranja tako notranjih kot zunanjih resursov. Poleg tega je vzdrževanje modela kompleksno, model pa je preveč rigiden.
- Tudi natančnost razporejanja stroškov se je postavila pod vprašaj, saj je bila zasnovana na subjektivnih ocenah zaposlenih o deležu porabljenega časa za posamezno aktivnost v procesu. To povzroča stalne korekcije kalkulacij in izločanje subjektivnih ocen iz procesov.
- Ena od pomanjkljivosti metode ABC je tudi v tem, da se nanaša na uporabo ene same osnove za razporejanje stroškov, medtem ko se v praksi dogaja, da imajo aktivnosti več osnov za razporejanje stroškov. Na primer stroški naročanja proizvodov s strani kupcev niso odvisni samo od števila prejetih naročil, ampak tudi od vrste kupca (na primer stari, novi kupci). Tako povprečni stroški po prejetem naročilu ne pokažejo realnega stanja. Rešitev je lahko v razdelitvi aktivnosti na 2 dela: aktivnosti za obstoječe in aktivnosti za nove kupce. Vendar taki postopki privedejo k povečanju števila aktivnosti v podjetju. Dodatne aktivnosti je treba upoštevati tudi ob vsaki spremembi okoliščin v poslovanju. Vse to pomeni ponovno merjenje, kar lahko privede do neažurnosti.
- V veliko primerih obračuna stroškov po aktivnostih ni mogoče izvesti za celotno podjetje. To v nekaterih podjetjih rešujejo s posebnimi ločenimi modeli za posamezne poslovne dele podjetij.

Na osnovi teh ugotovitev lahko strnem naslednje težave, ki se pojavijo ob implementaciji metode ABC (Kaplan & Anderson, 2007, str. 7):

- Angažiranost zaposlenih za pridobivanje nujno potrebnih informacij za delovanje modela povzroča veliko porabo časa in dodatnih stroškov.
- Podatki, pridobljeni v modelu ABC, so subjektivni in se težko ocenjujejo.
- Hramba podatkov ter obdelava in izdelava poročil so zelo dragi.
- Večina modelov ABC se je implementirala lokalno in tako ne omogoča integralnega pogleda na dobičkonosnost poslovanja.
- Pojavljajo se težave v ažurnosti. Modeli ABC se ne morejo z lahkoto prilagajati spremembam v okolju, kot so na primer sprememba v potrebnih resursih in procesih, dodajanje novih sestavin dejavnosti, povečanje diverzifikacije in zahtevnosti posameznih naročil, prodajnih poti in kupcev.
- Model je teoretično nenatančen zaradi ignoriranja potencialno neizkoriščenih kapacitet.

3.3.5.2 Metoda TDABC

Metoda TDABC (angl. *Time-Driven Activity Based Costing*) je nastala kot odgovor na težave ob uvajanju metode ABC. Po mnenju Kaplana in Andersona (2007, str. 7) je ta metoda v primerjavi s klasično metodo ABC enostavnejša, cenejša, hitreje se implementira in omogoča stopnje razporeditev stroškov, ki temeljijo na dejansko razpoložljivih prvinah.

Metoda TDABC uporablja čas za prenos stroškov neposredno s sredstev na stroškovne nosilce, izogne se dolgotrajnemu delu, ki je potrebno ob prvem razporejanju stroškov po aktivnostih, ob katerem nastaja tudi velika verjetnost napak.

Proces kalkulacije stroškov po metodi TDABC je nekoliko drugačen od metode ABC in se deli na naslednje faze (Antić & Georgijevski, 2010, str. 504–505):

- Identifikacija potrebnih poslovnih prvin za izvajanje aktivnosti.
- Izračun skupnih stroškov vseh poslovnih prvin.
- Izračun zmogljivosti za vsako poslovno prvino, na podlagi števila delovnih ur.
- Kalkulacija stroškov poslovnih prvin na enoto časa (skupni stroški posamezne poslovne prvine se delijo z ustrezno zmogljivostjo, izraženo s številom delovnih ur). Tu je treba upoštevati, da poslovne prvine niso v celoti izrabljene. Navadno podjetja upoštevajo njihovo izrabo v razponu med od 80 do 85 %, saj se ostali del časa lahko porabi za odmore, prihod na delo in odhod z dela, izobraževanje, komuniciranje in podobno. Tako se izračun stroškov po enoti izvede po enačbi 2 v nadaljevanju:

$$\frac{\text{Stroški poslovnih prvin po enoti časa}}{\text{Stroški razpoložljivih poslovnih prvin}} = \frac{\text{Stroški razpoložljivih poslovnih prvin}}{\text{Dejanska zmogljivost razpoložljivih poslovnih prvin}} \quad (2)$$

- Izračunavanje časa, potrebnega za vsako aktivnost, po enačbi časa in značilnosti te aktivnosti. Čas, ki je potreben za izvajanje določene aktivnosti, je po metodi ABC isti za vsakega povzročitelja aktivnosti, metoda TDABC pa upošteva variacije posamezne aktivnosti glede na njeno specifiko in glede na to tudi dodatni čas, potreben za izvedbo te specifične aktivnosti.
- Izračunavanje stroškov po aktivnostih, tako da pomnožimo stroške prvin po enoti časa s številom enot časa, potrebnega za izvajanje določene aktivnosti, kot kaže enačba 3:

$$\frac{\text{Stroški izvajanja aktivnosti}}{\text{Stroški po enoti časa}} = \frac{\text{Stroški poslovnih prvin}}{\text{Stroški po enoti časa}} \times \frac{\text{Število časovnih enot, potrebnih za izvajanje aktivnosti}}{\text{Stroški po enoti časa}} \quad (3)$$

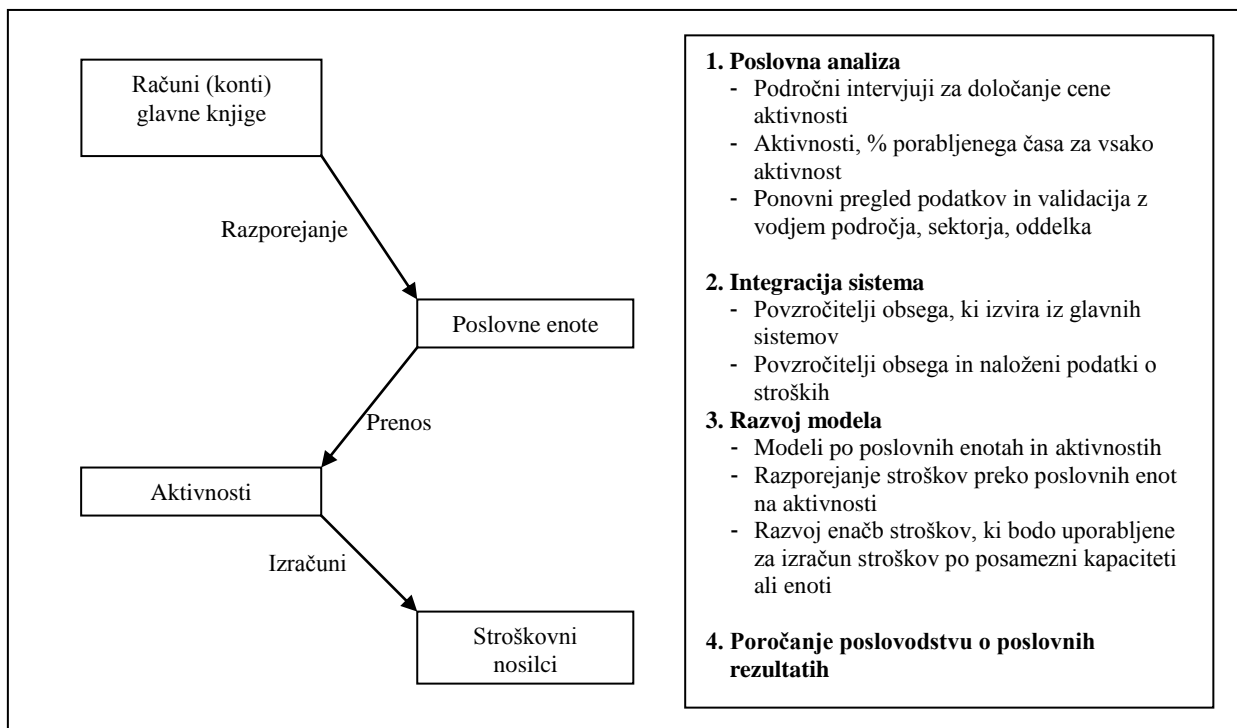
Pri novem pristopu k obračunu stroškov po aktivnostih TDABC torej ne gre za subjektivno, dolgotrajno in drago intervjuvanje zaposlenih, da bi dobili potrebne podatke

po aktivnostih. Pri tem modelu je treba ločiti osnovne (najbolj enostavne) aktivnosti od bolj kompleksnih in zahtevnejših.

Kaplan in Anderson (2007, str. 213–216) opisujeta uvedbo modela v eni izmed največjih svetovnih bank Citigroup, ki je potekala v 4. korakih, kot kaže Slika 19:

- Najprej so v banki opravili poslovno analizo, v kateri so v vsakem poslovnem področju določili glavne aktivnosti in skupine aktivnosti. Za vsako aktivnost so identificirali vrsto transakcij in njihov izvor ter za te aktivnosti razvili časovne ocene in prilagoditvene dejavnike.
- V 2. koraku so bili zbrani vsi podatki v zvezi s stroški iz finančnih in operativnih sistemov. Opravili so tudi ponovni pregled vsebinske pravilnosti podatkov, z namenom odprave morebitnih anomalij.
- V 3. koraku, ki je bil namenjen razvoju modela, je skupina definirala enačbe časa in jih vnesla v sistem.
- V 4. koraku je skupina oblikovala in razvila poročevalski portal za poročila in analize poslovodstvu.

Slika 19: Arhitektura za model TDABC



Vir: R. S. Kaplan in S. R. Anderson, *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*, 2007, str. 214.

Kalkulacija stroškov aktivnosti po metodi TDABC. Pri metodi TDABC je treba najprej določiti stroške po posameznih poslovnih prvinah (zaposleni, materiali, storitve ...) in ugotoviti efektivno zasedenost poslovnih prvin.

Enačbe časa so enostavne linearne enačbe, ki vključujejo nujno potreben čas za izvajanje posamezne standardne aktivnosti, za razne variacije aktivnosti pa tako imenovane dodatne časovne vrednosti, glede na karakteristiko posamezne aktivnosti.

V splošni obliki je enačba časa (4) za določeno aktivnost enaka funkciji n potencialnih faktorjev te aktivnosti in je izražena kot (Kaplan & Anderson, 2007, str. 31):

$$T = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \dots + \beta_i X_i \quad (4)$$

pri čemer je:

T – čas, potreben za izvajanje določene aktivnosti;

β_0 – standardni osnovni čas, potreben za izvajanje določene standardne aktivnosti;

β_i – ocenjen dodatni čas, potreben za izvajanje aktivnosti i (pri čemer je $i = 1, \dots, i$);

X_i – dodatno število aktivnosti i (pri čemer je $i = 1, \dots, i$).

Izračun potrebnega časa za izvedbo določene aktivnosti je torej v bistvu sestavljen iz standardnega časa, potrebnega za določeno aktivnost, in vseh dodatnih časov, ki so potrebni za izvajanje raznih variant te aktivnosti, pa tudi faktorjev (i), ki vplivajo na variante aktivnosti. Skupni čas dobimo tako, da seštejemo standardni čas in vse čase, ki so nujno potrebni za izvedbo dodatnih aktivnosti.

Uporabnost metode TDABC. Ta metoda omogoča poslovodstvu tudi izdelovanje simulacij, ki jih lahko uporablja za (Antić & Georgijevski, 2010, str. 508–509):

- razne delne odločitve ali medletne odločitve poslovodstva; tako se lahko ta metoda uporablja za izračun (ne)izkoriščenosti kapacitet nekaterih prvin procesa in dalje aktivnosti; ta metoda pomaga pri sprejemanju odločitev o znižanju stroškov, saj nam pove, kje so luknje v procesu;
- odkrivanje ozkih grl v procesu;
- podjetja ali banke lahko s spremembami parametrov izdelujejo tudi analize prednosti in slabosti;
- analizo »kaj–če« (angl. »*what-if*«), ki je lahko podlaga za planiranje; model nam pove, kako se bodo spremenili stroški, če spremenimo določene parametre.

Zelo enostavna je uporaba modela za podjetja ali banke, ki imajo integralni poslovni informacijski sistem ERP¹⁷ (angl. *Enterprise Resource Planning*) ali CRM¹⁸ (angl. *Customer Relationship Management*).

Model TDABC uporablja 2 parametra:

- stroške izvajanja aktivnosti in
- čas, potreben za izvedbo določene poslovne aktivnosti.

Informacije, ki jih daje metoda TDABC, so bolj ažurne in bolj točne od tistih, ki jih daje tradicionalna metoda. Izračunane vrednosti stroškov po tej metodi so objektivne, saj so izračunane na podlagi realnega časa, porabljenega za določeno aktivnost, in ne na osnovi subjektivne ocene zaposlenih o odstotku porabljenega časa za določeno aktivnost. Model se hitro in z lahkoto ažurira, tako da se lahko iz njega brez težav pridobivajo mesečne informacije o stroških. Te informacije se lahko učinkovito uporabijo tako za ugotavljanje dobičkovnosti komitenta kot tudi za identifikacijo procesov, ki bi jih lahko stroškovno izboljšali.

Vendar ima tudi metoda TDABC nekatere slabosti (Antić & Georgijevski, 2010, str. 509), ki so posledica:

- (ne)razpoložljivosti zanesljivih osnov za alokacijo časa;
- (ne)razumevanja razlik v raznih variantah osnov za alokacijo časa;
- zbiranja podatkov in
- količine podatkov.

Natančnost informacij, ki jih dobimo iz modela TDABC, je odvisna od razpoložljivosti, zanesljivosti in ažurnosti podatkov. Podatki o času, potrebnem za izvedbo določene aktivnosti, morajo biti točni, saj lahko le majhno odstopanje pomeni napačno informacijo o stroških. Posebej se to lahko zgodi pri veliki količini storitev ali proizvodov.

V okviru modela TDABC se morajo določiti jasne predpostavke, na podlagi katerih je za izvedbo določene aktivnosti potrebnega več časa kot za druge aktivnosti. V enačbah časa lahko pride tudi do napak. Tako se lahko zgodi napaka v meritvi, ko je za določene aktivnosti potrebno dvakrat več časa kot za druge in je bil za meritve prvih aktivnosti zadolžen zaposleni brez izkušenj, druge aktivnosti pa je meril zaposleni z izkušnjami. Na

¹⁷ Sodobni sistemi ERP so rešitve, ki podjetjem zagotovijo hitro odzivnost, delo s kupci, dobavitelji in poslovnimi partnerji na svetovnem trgu, po spletu, kjer koli in kadar koli. Čeprav je ponudba na našem trgu pestra, pa za podjetja mnogokrat predstavlja hudo težavo izbrati pravo rešitev ter strateškega partnerja z znanjem o poslovnih procesih in tehnologiji.

¹⁸ Izraz pomeni spremljanje in obvladovanje odnosov s strankami. Osnova koncepta je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena, da vzpostavi kakovostne odnose s svojimi strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje.

primer: če je reševanje pritožb obstoječih komitentov meril zaposleni z izkušnjami, reševanje pritožb novih komitentov pa delavec brez izkušenj, bodo meritve zagotovo dale napačno sliko, ker je neizkušeni delavec pripisal reševanju pritožb preveč časa. Za pravilno delovanje modela je torej zelo pomembno, da se določijo pravi parametri, pomembni sta tudi preciznost in natančnost pri določanju parametrov.

Čeprav model TDABC zmanjšuje čas, potreben za pridobivanje informacij o času, potrebnem za izvedbo določene aktivnosti, ki se morajo pri tradicionalnem modelu ABC pridobiti z dolgotrajnimi in dragimi intervjuji zaposlenih, je kljub temu tudi pri modelu TDABC potreben določen čas za posodobitev modela. V model je nujno treba sprotni vključevati vse spremenjene pogoje in spremembe v trajanju aktivnosti ter na podlagi tega ponovno izračunavati enačbe časa (Antić & Georgijevski, 2010, str. 510).

Ob uvedbi modela se mora podjetje ali banka zavedati, da morajo biti vzpostavljeni pogoji za hrambo velikih količin podatkov, ki jih ustvarja metoda TDABC v obliki velikih baz podatkov, poleg tega mora biti zagotovljena dovolj zmogljiva programska oprema, ki bo sposobna zagotavljati potrebna poročila.

Metoda TDABC omogoča pridobivanje podrobnih podatkov o vsakem proizvodu ali storitvi, kupcu in procesu. Vendar je treba določiti, kateri podatki so ključni za strateške in operativne odločitve posloводства ter tudi za prognoze bodočega poslovanja, in se osredotočiti na te, saj bi v obratnem primeru lahko prišlo po nepotrebnem do razsipavanja virov podjetja ali banke.

3.3.5.3 Primerjava metod ABC in TDABC

Primerjava, ki sta jo naredila Kaplan in Anderson (2007, str. 8–13), je prilagojena na hipotetično organizacijsko enoto v banki, ki izvaja aktivnosti:

- sprejema kreditne zahteve komitentov,
- odgovarja na pritožbe in razna vprašanja,
- izvaja kontrolo kreditne sposobnosti komitentov.

Predpostavlja se, da znašajo stroški te organizacijske enote 567.000 EUR za četrtoletje in se v letu ne spreminjajo. V te stroške so vključeni stroški osebnih storitev komitentom, stroški vodstva, stroški informacijske tehnologije te enote, stroški telekomunikacij in stroški delovnega prostora ter drugi posredni stroški (podpora, finance, informatika, kadrovska služba in podobno).

Po **metodi ABC** bi morali odgovorni z zamudnimi meritvami določiti delež časa, ki ga porabijo za vsako od teh 3 sestavin dejavnosti. Recimo, da so določili razmerje 70 % za prvo, 10 % za drugo in 20 % za tretjo sestavino dejavnosti.

Delovna skupina je ob tem določila tudi aktualno ali predvideno količino storitev v četrtletju:

- 49.000 kreditnih zahtevkov,
- 1.400 pritožb in vprašanj,
- 2.500 kontrol kreditne sposobnosti.

V Tabeli 2 je prikazan primer kalkulacije stroškov za te storitve.

Tabela 2: Primer kalkulacije stroškov po metodi ABC

Aktivnost	Porabljen čas (%)	Dodeljeni stroški	Število povzročiteljev stroškov	Višina stroškov posameznega povzročitelja
Sprejem kreditnih zahtevkov	70	396.900 EUR	49.000	8,10 EUR
Odgovarjanje na pritožbe in vprašanja	10	56.700 EUR	1.400	40,50 EUR
Kontrola kreditne sposobnosti	20	113.400 EUR	2.500	45,36 EUR
Skupaj	100	567.000 EUR		

Vir: R. S. Kaplan in S. R. Anderson, Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits, 2007, str. 9.

Delovna skupina je sprejela še dodatne predpostavke, da bi poenostavila izračun: vsako naročilo vzame delavcu enako količino časa, prav tako vsako povpraševanje in kontrola kreditne sposobnosti.

Tako izračunane stroške po posamezni aktivnosti banka uporabi za dodeljevanje stroškov po metodi ABC posameznim komitentom na podlagi števila naročil, povpraševanj in kontrol kreditne sposobnosti posameznega komitenta.

Z **metodo TDABC** se izognemo dragemu in zamudnemu opazovanju ter merjenju posamezne aktivnosti.

Predpostavlja se, da v tej organizacijski enoti dela 28 delavcev – komercialistov na poslih s komitenti (to ne vključuje vodstva ter delavcev v spremljavi in podpori). Vsak komercialist dela v povprečju 20 dni na mesec (60 v četrtletju) in je plačan povprečno za 7,5 ure na dan. Torej dela vsak komercialist v povprečju 450 ur vsako četrtletje, kar pomeni 27.000 minut. Vendar delavci ne delajo ves delovni čas efektivno, ampak imajo vmes tudi odmore, sestanke, telefonske razgovore, se izobražujejo in podobno, za kar porabi vsak delavec

recimo 75 minut dnevno. Torej vsak delavec dela efektivno 375 minut dnevno, v četrtletju pa 22.500 minut. Vseh 28 komercialistov torej efektivno dela 630.000 minut. Višino stroškov po minuti dela dobimo tako, da vse stroške delimo s številom minut efektivnega dela komercialistov v tej poslovni enoti (567.000 EUR / 630.000 minut), kar zneso 0,90 EUR na minuto.

Izračun, koliko dni na mesec delavci v povprečju delajo in koliko delovnih ur v delovnem dnevu je oziroma bi morale biti efektivnih, mora biti kar se da natančen, v obratnem primeru nam bo izračun pokazal neizrabljene kapacitete.

Naslednji korak pri metodi TDABC je merjenje časa za vsako transakcijo. Podatek lahko pridobi projektna ali delovna skupina z intervjuji ali neposrednim merjenjem, zanj pa ni potrebna pretirano velika natančnost, ampak je dovolj tudi groba natančnost.

Predpostavlja se, da je delovna skupina določila povprečen čas za omenjene 3 aktivnosti:

- sprejem kreditnih zahtevkov komitentov – 8 minut,
- odgovarjanje na pritožbe in vprašanja – 44 minut,
- izvajanje kontrole kreditne sposobnosti komitentov – 50 minut.

Na podlagi tega se lahko izračuna alokacija stroškov po posamezni aktivnosti, kot je prikazano v Tabeli 3:

Tabela 3: Nosilci stroškov po metodi TDABC

Aktivnosti	Časovna enota (minute)	Stroški na enoto
Obdelava kreditnih zahtevkov	8	7,20 EUR
Odgovarjanje na pritožbe in vprašanja	44	39,60 EUR
Kontrola kreditne sposobnosti	50	45,00 EUR

Vir: R. S. Kaplan in S. R. Anderson, Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits, 2007, str. 11.

Za izračun stroškov na posameznega komitenta pomnožimo stroške po posamezni enoti aktivnosti s številom aktivnosti, ki jih opravimo za vsakega komitenta.

Tako ugotovljeni stroški po posamezni aktivnosti so nižji kot tisti, izračunani po konvencionalni metodi ABC, saj po metodi TDABC ugotovimo, da 51.400 minut od efektivnega delovnega časa ni bilo porabljenih za neposredno delo s komitenti, kot je prikazano v Tabeli 4.

Tabela 4: Primer kalkulacije stroškov po metodi TDABC

Aktivnosti	Porabljen čas (minut)	Količina	Skupaj minut	Višina stroškov posameznega povzročitelja
Sprejem kreditnih zahtevkov	8	49.000	392.000	352.800 EUR
Odgovarjanje na pritožbe in vprašanja	44	1.400	61.600	55.440 EUR
Kontrola kreditne sposobnosti	50	2.500	125.000	112.500 EUR
Porabljene kapacitete			578.600	520.740 EUR
Neporabljene kapacitete (8,2 %)			51.400	46.260 EUR
Skupaj			630.000	567.700 EUR

Vir: R. S. Kaplan in S. R. Anderson, *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*, 2007, str. 12.

Metoda TDABC torej razkriva, da je učinkovito izkoriščeno samo 91,8 % kapacitet oziroma delovnega časa, ki so ga imeli delavci na razpolago. Po metodi ABC (tabela 2) so stroški za izvajanje vseh aktivnosti precenjeni, saj ta vključuje tudi stroške neizkoriščenih kapacitet. Po metodi TDABC pa lahko enostavno ugotovljamo neizkoriščen čas.

Metoda TDABC se opira na pretekle podatke, lahko pa jo enostavno uporabimo tudi pri planiranju (Kaplan & Anderson, 2007, str. 13), kar je prikazano v Tabeli 5. S povečanjem/zmanjšanjem količin pridemo do novih izračunov, ki nam povedo, kolikšni bodo stroški po posamezni aktivnosti in koliko neizkoriščenih kapacitet nam bo to povečanje/zmanjšanje prineslo, kar je osnova za nadaljnje odločitve posloводства.

Tabela 5: Simulacija kalkulacije stroškov po metodi TDABC za potrebe planiranja

Aktivnosti	Porabljen čas (minut)	Količina	Skupaj minut	Višina stroškov posameznega povzročitelja
Sprejem kreditnih zahtevkov	8	51.000	408.000	367.200 EUR
Odgovarjanje na pritožbe in vprašanja	44	1.150	50.600	45.540 EUR
Kontrola kreditne sposobnosti	50	2.700	135.000	121.500 EUR
Porabljene kapacitete			593.600	534.240 EUR
Neporabljene kapacitete (5,8 %)			36.400	32.760 EUR
Skupaj			630.000	567.700 EUR

Vir: R. S. Kaplan in S. R. Anderson, *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*, 2007, str. 12.

Kot vidimo v Tabeli 5, se s povečanjem števila kreditnih zahtevkov, zmanjšanjem pritožb in vprašanj ter povečanjem števila kontrol kreditne sposobnosti komitentov delež neporabljenih kapacitet zniža z 8,2 % na 5,8 % ali z 51.400 na 36.400 minut. S takimi in podobnimi simulacijami lahko banka preprosto ugotavlja, ali ima še možnosti za rast z enakimi resursi ali pa bodo za to potrebni dodatni.

V model TDABC se lahko vključujejo variacije v času, ki je potreben za različne vrste transakcij (Kaplan & Anderson, 2007, str. 13–15). Glede na to, ali je posamična transakcija v določenem procesu enostavna ali bolj kompleksna, se lahko v modelu TDABC k osnovnemu času enostavno doda čas, potreben za zahtevnejši proces. Tako se na primer v banki ob odobritvi stanovanjskega kredita upošteva zavarovanje pri zavarovalnici, ki pomeni manjši porabljen čas kot zavarovanje s hipoteko, ki zahteva dodatne aktivnosti z vpisom hipoteke v zemljiško knjigo in podobno. Kaplan in Anderson (2007, str. 14) navajata primer pakiranja izdelkov. Če je za izdelek potrebno samo osnovno pakiranje, porabimo zanj 0,5 minute, če pa je potrebno posebno ravnanje z embalažo, porabimo zanj 6,5 minute, za pripravo embalaže za letalski prevoz pa še 0,2 minute. Čas pakiranja torej variira glede na vrsto embalaže. Ob prvem merjenju časa mora biti delovna skupina dovolj natančna, da opredeli vse posebnosti. Te pa se z lahkoto tudi kasneje dodajajo, zato se model TDABC lahko posodablja na osnovi posameznih dogodkov, ne samo mesečno ali četrletno.

Za banke, ki imajo integralni poslovni informacijski sistem ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*), le-ta že beleži in shranjuje podatke o posameznih transakcijah. Tako je ta del zanje še bolj poenostavljen.

Pri metodi ABC bi morali že na začetku opredeliti vse variacije aktivnosti in jim določiti odstotek porabljenega časa ter to na določena obdobja (mesečno) preverjati in popravljati. Model TDABC pa dovoljuje, da so vse variacije teh aktivnosti vključene v en proces. Pomembno je tudi to, da se s tem modelom lahko enostavno izvajajo analize »kaj-če« in posledično tudi planiranje. Tako na primer poslovodstvo finančne institucije Citigroup uporablja model TDABC za poslovno planiranje, za določanje števila zaposlenih, potrebnih za zagotavljanje predvidenega servisiranja komitentov, in podobno (Kaplan & Anderson, 2007, str. 209–217).

Nekateri kritiki metode TDABC pravijo, da je ta v bistvu ista metoda kot ABC, ki lahko sloni na dejavnikih trajanja (angl. *duration drivers*). Vendar pa Kaplan in Anderson (2007, str. 17) pravita, da je treba pri klasični metodi ABC, četudi sloni na dejavnikih trajanja, za vsako variacijo aktivnosti določiti odstotek porabljenega časa, še prej pa izpeljati intervjuje, kar pa pomeni dodatno porabljen čas in dodatne stroške z modelom, čeprav se strinjata, da vpeljava dejavnikov trajanja v klasično metodo ABC prinaša večjo natančnost.

Ključni vložek v model TDABC je čas, potreben za izvedbo neke aktivnosti, kot so obdelava naročila, dokončanje proizvodne serije ali servisiranje stranke. Model je nastavljen tako, da si prizadeva biti približno točen, raje kot natančno napačen (Kaplan & Anderson, 2007, str. 26).

Izkušnje kažejo, da je treba ob uvajanju modela upoštevati naslednje (Kaplan & Anderson, 2007, str. 35–36):

- Začnemo z najdražjimi procesi, za katere se porabi največ časa in ki nam povzročajo najvišje stroške.
- Definirati je treba obseg procesa. Jasno je treba opredeliti, kdaj se začne in kdaj konča. Pri zunanji prodaji se recimo proces začne že pred prvim obiskom komitenta, z dogovarjanjem za srečanje, pripravo materiala, vožnjo ...
- Določiti je treba ključne časovne dejavnike. Za vsako aktivnost je treba določiti najpomembnejše, vplivne dejavnike. Na čas, potreben za obisk komitenta, recimo, najbolj vpliva potovalna razdalja.
- Uporabimo obstoječe podatke, ki smo jih zgradili v sistemu CRM (čas, ki ga komercialist porabi za določenega komitenta, ali je to nov komitent ali ne, število naročil ...).
- Začnemo z enostavnejšimi primeri.
- V izgradnjo in potrditev modela je treba vključiti delavce na operativnih ravneh in v prodaji, saj bo tako model bolje sprejet in z njihovo pomočjo lažje obvladljiv.

3.3.5.4 Razporejanje operativnih stroškov v banki

Za razporejanje operativnih stroškov v bankah priporočam metodo TDABC, ker ta v primerjavi z metodo ABC zmanjšuje čas, potreben za vzpostavitev in vzdrževanje modela. Z uporabo metode TDABC se izognemo dolgotrajnemu delu ob prvem razporejanju stroškov po aktivnostih in ob vsakokratni posodobitvi modela. Metoda TDABC je primernejša tudi zaradi tega, ker imajo banke veliko paleto storitev in po vsaki storitvi opravljajo veliko število aktivnosti, torej bi pomenilo dolgotrajno začetno merjenje ob vzpostavitvi modela veliko obremenitev resursov. To pa bi lahko pripeljalo do odpora, tako zaposlenih kot poslovodstva, do novega sistema.

Banka mora pri razporejanju stroškov zasledovati neki cilj, ki naj odraža prizadevanje za zniževanje stroškov na vseh ravneh, in pred razporejanjem skupnih stroškov proučiti kritični dejavnik, ter glede na to izbrati podlago za razporejanje. Tako bodo poslovne enote prisiljene zmanjševati stroške, saj bodo v obratnem primeru dvakrat kaznovane. Prvič zaradi visokih lastnih stroškov in drugič zato, ker bodo morale pokriti več stroškov skupnih služb. Miselnost, da mora za skupne stroške prispevati več poslovna enota, ki ima višji dobiček, je praviloma zgrešena. Izjema se pojavi ob večjem prizadevanju skupnih služb za dobiček določene enote (Kavčič & Visenjak, 2004, str. 28).

Zaradi težav, ki lahko v banki nastanejo pri razporejanju določenih stroškov na komitente, je analiza dobičkovnosti komitenta relativna, in ne absolutna. Banka naj poskusi v analizo vključiti vsaj stroške, ki lahko bistveno vplivajo na poslovne odločitve in so od komitenta do komitenta različni, ter tako vplivajo na relativno primerjavo dobičkovnosti med posameznimi komitenti, torej odločujoče stroške (angl. *relevant costs*). Turk et al. (2003, str. 107) ločijo odločujoče stroške od neodločujočih, glede na vpliv sprejema neke različice. Celotni obseg odločujočih stroškov se bo ob sprejetju neke različice spremenil, za neodločujoče pa velja, da ostanejo enaki v celotnem obsegu, ne glede na to, ali različico sprejmemo ali jo zavrremo. Ponavadi so odločujoči stroški spremenljivi ali pa tudi omejeno stalni.

Ob razporejanju stroškov po aktivnostih se pojavijo tudi stroški, ki jih ne moremo razporediti na nobeno aktivnost v podjetju. Ti so lahko nepotrebni, lahko pa so potrebni, čeprav niso povezani z osnovno dejavnostjo podjetja. Ugotavljanje nepotrebni stroškov ima zelo velik pomen pri obvladovanju in zmanjševanju stroškov ter doseganju večje učinkovitosti pri poslovanju.

3.3.5.5 Časovni normativi

Časovni normativ je povprečni čas, porabljen za izvedbo določene aktivnosti, in pomeni ključ za prenos posrednih stroškov s stroškovnega mesta na storitev (Erčulj & Železnikar, 2011b, str. 19).

Banka mora za potrebe alokacije stroškov opredeliti čas, ki je potreben za izvedbo posamezne aktivnosti (časovni normativ), za kar lahko izbira med več metodami (Mabberley, 1992, str. 37–46):

- Samozapisovanje (angl. *self-logging*) je metoda, po kateri se aktivnosti, ki jih komercialist izvede v od 5- do 15-minutnih intervalih, zapisujejo v tabelo, razdeljeno na te intervale. Po končanem merjenju se izračunajo povprečni časi, ki so potrebni za izvedbo posamezne aktivnosti.
- Povprečja na podlagi zgodovinskih podatkov (angl. *historical averaging*), ko se dejanski delovni čas deli s številom izvedenih aktivnosti: metoda je uporabna, če en delavec opravlja eno vrsto aktivnosti.
- Vzorčenje aktivnosti (angl. *activity sampling*) je merjenje, pri katerem vodja poslovalnice zapisuje čase, potrebne za izvedbo aktivnosti po vnaprej določenem razporedu časovnih intervalov, in na podlagi teh izračuna povprečni čas.
- Merjenja časa (angl. *stop watch*) pomeni večkratno merjenje časa za izvedbo aktivnosti. Po tej metodi se računa povprečje iz teh večkratnih meritev.

- Vnaprej določeni časovni standardi (angl. *pre-determined time standards*) je metoda, po kateri se meri čas za posamezna opravila v okviru določene aktivnosti in nato sešteje čas, potreben za izvedbo posamezne aktivnosti.
- Po metodi pripisa relativnih vrednosti (angl. *relative values*) se izmeri čas najenostavnejše aktivnosti, nato pa se kompleksnejšim aktivnostim dodeli večkratnik časa te najenostavnejše aktivnosti.

Metode, ki temeljijo na merjenju časa vsake aktivnosti, zahtevajo ogromno časa in angažiranja delavcev v komercialni banke. Metoda zgodovinskih podatkov je za banke neprimerna, saj bančni delavci v enem dnevu opravljajo različne aktivnosti. Še najbolj prilagodljiva in neobčutljiva za nove spremembe, ki se v bankah dogajajo, je metoda pripisa relativnih vrednosti.

Pogoj za določanje časovnih normativov je izdelan seznam (katalog) storitev, postopkov in opravil v celotni banki. Natančno mora biti popisano, katera stroškovna mesta opravljajo katero storitev oziroma postopek.

Slika 20 prikazuje primer določanja časovnega normativa za osebni račun v banki.

Slika 20: Časovni normativ na primeru transakcijskega računa v banki

Postopki in normativi v minutah		Frekvenca storitve	
A – odprtje računa	5,0	A – ustanovitev računa	1 x
B – izdaja, zamenjava kartice	2,7	B – izdaja, zamenjava kartice	n x
C – vplačilo	1,2	C – vplačilo	n x
D – izplačilo	1,5	D – izplačilo	n x
E – interni prenosi	1,0	E – interni prenosi	n x
F – nakazilo z računa	2,6	F – nakazilo z računa	n x
G – trajni nalog	3,5	G – trajni nalog	n x
H – izredni limit		H – izredni limit	
I – izpis obvestila o pokojnini		I – izpis obvestila o pokojnini	
J – izredni limit		J – izredni limit	
K – izpis obvestila o stanju		K – izpis obvestila o stanju	
L – informacija o stanju		L – informacija o stanju	
M – vodenje		M – vodenje	
N – ukinitvev		N – ukinitvev	

Vir: Povzeto po D. Erčulj in J. Železnikar, Kontroling v bankah 2. del, 2011a, str. 23.

Za določanje časovnih normativov se v banki navadno določi delovna skupina, v kateri naj sodeluje vsaj 5 članov iz različnih poslovnih področij. Na podlagi kataloga bančnih storitev le-te razdelimo na aktivne, pasivne in nevtralne posle ter po teh skupinah opravimo

normiranje. Storitve opredelimo z aktivnostmi, ki so razdeljene na opravila. Aktivnosti so predmet normiranja, navedena opravila pa opredeljujejo aktivnosti in so le v pomoč pri vrednotenju.

Če se bomo ob uvajanju modela odločili za metodo TDABC, pa Kaplan in Anderson (2007, str. 11) predlagata, da namesto meritev in določanja normativov v komercialnih službah za vsako aktivnost posebej opravi to kar projektna skupina, ki lahko oceni čas, ki je potreben za izvedbo vsake posamezne aktivnosti, z neposrednim opazovanjem ali intervjuji, saj je v tem primeru za potrebe modela dovolj le groba natančnost.

3.3.6 Strošek kapitala zaradi bančnih tveganj

Ker je kapital najredkejši in najdražji vir financiranja ter ga mora banka za tvegane posle in tvegane komitente zagotavljati več kot za manj tvegane, je prav, da se tudi stroški tega razporedijo na posameznega komitenta kot stroški tveganj.

Stroški tveganj so stroški, ki nastanejo zaradi zagotavljanja potrebnega obsega ekonomskega kapitala za kritje morebitnih izgub zaradi tveganj (Kokalj, 2009, str. 48). Povečujejo se s povečevanjem obsega poslovanja ob istem obsegu tveganj, povečevanjem tveganj ob istem obsegu poslovanja ali pa s povečevanjem obojega. Prav zaradi tega je treba ob pripravi modela za ugotavljanje dobičkovnosti komitenta upoštevati tudi to komponento. Komitentom z večjim obsegom poslovanja in bolj tveganim komitentom je treba pripisati višje stroške tveganj kot tistim z manjšim obsegom poslovanja in manjšimi tveganji. Le tako bo merjenje dobičkovnosti posameznih komitentov omogočalo neposredno primerljivost.

Banka naložbe financira z dolgovi, kar se pri merjenju dobičkovnosti posameznega komitenta odrazi skozi transferne obrestne mere. Vendar mora imeti poleg tega na voljo tudi dovolj sredstev, s katerimi bo pokrila izgube zaradi tveganj, ki ji jih prinaša poslovanje s takim komitentom. Vzemimo primer, da banka kredite v celoti financira z depoziti. Če del komitentov svojih kreditnih obveznosti do banke ne poravnava v roku, pride banka v situacijo, ko ni sposobna poravnati svojih obveznosti do depozitarjev. Zato banka ne sme financirati naložb le z dolgovi, ampak tudi s kapitalom.

Banka mora zagotoviti potrebni kapital za kritje morebitnih izgub. Potreba po kapitalu zaradi kreditnega tveganja se v večini bank izračunava po posameznem produktu in komitentu. Zaradi tega je ocena stroška tovrstne uporabe kapitala lahko enostavna, saj se porabljeni kapital naobresti s ceno kapitala na trgu. Težje je izračunati strošek porabe kapitala za ostala tveganja po posameznem komitentu. Za to lahko banke uporabijo ocene ali delitvene ključne.

Glavni cilj alokacije kapitala je čim bolj pravičen pripis stroškov tveganj posameznemu komitentu, saj mora banka za bolj tvegane komitente zagotoviti večji obseg kapitala kot za manj tvegane.

Da bi banka ohranila dolgoročno uspešnost, mora torej najti pravo ravnotežje med tveganji in donosnostjo tako, da identificira posle in komitente, ki ji prinašajo pozitiven rezultat tudi po upoštevanih stroških kapitala zaradi bančnih tveganj. Prezemanje tveganja ob sklenitvi določenega posla s komitentom je za banko smiselno le, če je banka to tveganje sposobna pokriti.

3.4 Izračun dobička bančnega komitenta

Glavni cilj vsake banke je poslovanje z dobičkom, h kateremu prispevajo posamezni komitenti. Ugotovitve empiričnih raziskav, ki so se ukvarjale s pomenom dobičkovnosti posameznih strank za podjetja, so pokazale povezavo med dobičkovnostjo podjetij, kakovostjo njihovih storitev in zvestobo njihovih strank. Ugotovljeno je bilo, da obstaja pozitivna korelacija med kakovostjo proizvodov oziroma storitev in zvestobo strank. Po drugi strani je korelacija med kakovostjo proizvodov oziroma storitev in dobičkovnostjo podjetja lahko pozitivna ali negativna (Zeithmal, 2000, str. 78), saj stranke podjetja lahko prispevajo k dobičku pozitivno ali negativno. Analogija velja za banke. Kljub kakovostnim storitvam lahko banka ustvari manj dobička, zaradi neprimerne obravnave komitentov. Banka se mora bolj posvetiti komitentom, ki prispevajo k njenemu dobičku in jih poskušati zadržati. Vendar ne za vsako ceno. Komercialist mora ob odnosu s komitentom poznati njegov prispevek k dobičku banke in se na podlagi tega odločati. Prilagojena cenovna politika mora biti središče vsake strategije na podlagi ugotavljanja dobičkovnosti komitentov (Kaplan & Narayanan, 2001, str. 9).

Brad Dahlman (2009) predlaga, da banka komitente razdeli na:

- »zaščitene« – to so najboljši komitenti, zato jim mora banka zagotoviti posebno obravnavo, da jih ne bi izgubila;
- »gor ali ven« – ti predstavljajo manj dobičkovne komitente, ki prinašajo banki včasih tudi izgubo; zanje se je vredno potruditi in jim ponuditi dodatne storitve;
- »rasti« – v tej skupini je večina bančnih komitentov; dobra bančna strategija je tista, ki sloni na analizi potreb teh komitentov in izgradnji ciljne marketinške akcije z namenom, da se del komitentov preseli med zaščitene.

Tako segmentiranje pa je možno po ugotovitvi dobičkovnosti posameznega komitenta. Banka lahko za izračun dobička komitenta izbira med različnimi rešitvami, vodilo pa naj ji bo namen uporabe izračuna, želena natančnost izračuna in stroški uvajanja modela.

Glede na lastno odločitev z vidika natančnosti, lahko banka izbira med 3 metodami za izračun dobička komitenta (Berg, 2000, str. 33–35):

1. Na podlagi izračunanih prihodkov in odhodkov (stroškov) za obresti. Ti se izračunajo iz povprečnih stanj iz izkaza finančnega položaja komitenta. Za posamezne postavke aktive in pasive izkaza finančnega položaja se izračuna povprečno stanje, ki se naobresti z relevantno obrestno mero. Tako izračunani dobiček je le zelo grob približek, saj ta metoda vključuje le obrestne prihodke in odhodke (stroške) komitenta, zanemari pa vse druge prihodke, odhodke in stroške. S tem tudi izračunani dobiček ni verodostojen.
2. Na podlagi vseh prihodkov, odhodkov in neposrednih stroškov iz poslovanja s komitentom. Pri tej metodi se v nasprotju s prejšnjo uporabijo dejanski prihodki in odhodki iz poslovanja s komitentom, in ne izračunani, poleg tega se upoštevajo tudi neposredni stroški. Ta metoda je boljša od prve, vendar tudi ta ni primerna, saj ostane velik del stroškov nerazporejen. Veliko posrednih stroškov namreč ne nastane v neposrednem odnosu s komitentom.
3. Na podlagi vseh prihodkov, odhodkov in stroškov. Po tej metodi se na komitenta poleg prihodkov, odhodkov in neposrednih stroškov razdelijo tudi posredni stroški. Na ta način dobimo najbolj natančen izračun dobička komitenta.

Pred uvedbo modela je priporočljivo, da banka poskrbi, da se čim več finančnih in nefinančnih informacij zavede na ravni številke računa ali pogodbe. Le tako bodo dobljeni rezultati reprezentativni. Prav tako je pomembno razumeti, kako lahko uporabimo posamezno informacijo in kako bo le-ta vplivala na izračun dobička. Banke, ki so že začele vpeljevati model, ugotavljajo, da sam nabor informacij in podatkov ni nujno jamstvo za uspeh. Pomembna je tudi skupina, ki vodi projekt. Vanjo mora biti vključen dovolj velik spekter sodelavcev, ki bodo pokrili vsa relevantna področja banke. Predvsem morajo biti v projekt vključeni vodilni delavci banke.

Ob uvedbi modela je pomembno poznati pričakovanja v banki in razumeti, kakšne predstave imajo bodoči uporabniki o dobičkovnosti komitenta.

V nabor podatkov morajo biti vgrajene kontrolne točke, ki naj opozorijo na nepravilnosti, saj je bolje anomalije ugotoviti in jih odpraviti prej, kot je izvedeno merjenje dobičkovnosti komitentov.

Model v nadaljevanju je pripravljen na podlagi vseh prihodkov, odhodkov in stroškov, čeprav je nekatere stroške v banki pogosto težko razporediti na posameznega komitenta. Le na podlagi vseh prihodkov, odhodkov in stroškov se bomo v banki lahko najbolj približali pravilnemu merjenju dobičkovnosti komitenta.

Dobiček komitenta banke lahko opredelimo kot razliko med neto prihodki (razliko med prihodki in odhodki) ter vsemi stroški, ki so posledica komercialnega odnosa med banko in komitentom (5).

$$\begin{array}{r}
+ \text{ Obrestni in neobrestni prihodki od komitenta} \\
- \text{ Obrestni odhodki (stroški) in neobrestni odhodki od} \\
- \text{ Stroški komitenta} \\
\hline
= \text{ Dobiček komitenta v obravnavanem obdobju}
\end{array}
\tag{5}$$

Med stroški moramo upoštevati vse stroške: tako tiste, ki nastanejo neposredno v poslovnem odnosu s komitentom, kot tiste, ki nastanejo pri poslovanju z zunanjimi dobavitelji ali ob trženju storitev komitentom. To pa močno zaplete izračun. Po posameznih komitentih moramo razporediti vse posredne in neposredne stroške, ki se nanašajo nanje (Horvat, 2003, str. 24). Če bi na komitenta razporedili samo neposredne stroške, bi dobili slabe rezultate, saj imajo banke veliko stroškov, ki jih ni mogoče razporediti točno na določeno storitev in komitenta – posredni stroški.

Slika 21 prikazuje model, ki ga banka lahko uporabi ob predpostavki, da ima:

- centralno bazo podatkov oziroma integrirani informacijski sistem za centralno vodenje podatkov na transakcijski ravni;
- vpeljana metodo ABC ali TDABC za razporejanje stroškov;
- vpeljan model transfernih obrestnih mer po posameznih vrstah produktov;
- vpeljan model razporejanja stroškov kapitala zaradi bančnih tveganj.

Slika 21: Model izračuna dobička bančnega komitenta

Zaporedna številka	Postavka
1	Prihodki iz obresti
2	Obrestni odhodki (stroški) iz transfernih cen od naložb
$3 = 1 - 2$	Neto obrestni prihodki
4	Odhodki (stroški) za obresti
5	Obrestni prihodki iz transfernih cen od dolgov
$6 = 4 - 5$	Neto obrestni odhodki (stroški)
$7 = 3 - 4$	Čiste obresti
8	Čisti neobrestni prihodki
9	Oslabitve in rezervacije za kreditna tveganja
10	Drugi čisti poslovni dobički ali izgube
$11 = 7 + 8 - 9 - 10$	Neto prihodki
12	Spremenljivi stroški
13	PRISPEVEK ZA KRITJE 1
14	Stalni stroški storitvenih stroškovnih mest
15	PRISPEVEK ZA KRITJE 2
16	Ostali stroški stroškovnih mest
17	PRISPEVEK ZA KRITJE 3
18	Stroški tveganj
19	PRISPEVEK ZA KRITJE 4
20	Stroški pridobitve, zadržanja, servisiranja
$22 = 12 + 14 + 16 + 18 + 20$	Skupaj stroški
$23 = 11 - 22$	DOBIČEK ALI IZGUBA KOMITENTA

Prihodki iz obresti izvirajo iz aktivnih poslov banke s komitentom, to je kreditov in drugih naložb, ki jih banka sklene s komitentom. Te prihodke znižujejo transferne obresti iz naložb, ki v bistvu pomenijo oportunitetne odhodke (stroške) za najeta sredstva za servisiranje kreditov in naložb, danih komitentom. Odhodke (stroške) za obresti lahko povežemo s posli pasivne strani izkaza finančnega položaja, to je z depoziti in vlogami, ki jih komitent zaupa banki. Te odhodke (stroške) znižujejo oportunitetne obresti iz dolgov, ki pomenijo oportunitetne prihodke za dana sredstva iz vlog in depozitov. Komitent, ki prejme kredit, torej pri ugotavljanju dobičkovnosti zaračunamo še oportunitetne odhodke (stroške) za obresti, saj si mora banka zagotoviti vire na pasivi, da bi mu lahko dala kredit. Po drugi strani pa komitent, ki v banki veže depozit, zanj obračunamo oportunitetne prihodke iz obresti.

Čisti neobrestni prihodki pomenijo neto prihodke iz izvajanja in posredovanja storitev komitentu in iz finančnih instrumentov ter druge neobrestne neto prihodke, ki nastanejo iz poslovanja banke s komitentom.

Oslabitev in rezervacije za kreditna tveganja banka oblikuje glede na kakovost kreditnega portfelja. Banka določene komitente posamično pregleda ter njihove kredite in ostale naložbe tudi posamično oslabi, druge pa slabi skupinsko, glede na oceno kreditnega tveganja skupine, v katero uvrsti posameznega komitenta. Komitentom z večjim kreditnim tveganjem obračuna višji odstotek oslabitev in rezervacij kot komitentom z nižjim kreditnim tveganjem. Oslabitev in rezervacije za kreditna tveganja so pomembna postavka v izkazu poslovnega izida banke ter kot odbitna postavka pomembno vplivajo na poslovni izid banke. Pri izračunu deleža dobička, ki ga je komitent prispeval k poslovnemu izidu banke, mora banka torej upoštevati tudi to postavko ter izračunati oslabitev in rezervacije po posameznem komitentu in pogodbi.

Stroške naj banka vključuje v analizo postopoma in ob tem izračunava **prispevke za kritje**:

1. Pri izračunu dobička komitenta izračunamo najprej prispevek za kritje 1, ki nam pove, koliko spremenljivih stroškov pokrijemo s čistimi prihodki posameznega komitenta.
2. Prispevek za kritje 2 nam pokaže, ali smo pri komitentu pokrili tudi stroške storitvenih stroškovnih mest.
3. Prispevek za kritje 3 pokaže, ali smo pri tem komitentu z neto prihodkom pokrili vse stroške.
4. Ko smo vse te stroške pokrili, nam pri dobrem komitentu ostane neto prihodka še za kritje stroškov tveganj (prispevek za kritje 4).

Smiselno je, da v modelu upoštevamo še stroške pridobitve, zadržanja in servisiranja, čeprav se moramo zavedati, da so ti stroški pri novopridobljenih komitentih veliko večji kot pri obstoječih in lahko povzročijo, da nam izračun zaradi tega v prvem letu pridobitve komitenta kaže izgubo. Prav zaradi tega so pri izračunu dobička komitenta upoštevani kot zadnja postavka.

3.4.1 Simulacija izračuna dobička komitenta banke

V nadaljevanju z enostavno simulacijo predstavljam izračun dobička za 2 bančna komitenta.

Komitent A ima pri banki odprt transakcijski račun, na katerem je banka v celotnem preteklem letu obračunala 50 EUR odhodkov (stroškov) iz obresti in 90 EUR prihodkov iz nadomestil za vodenje računa. Poleg tega ima ta komitent pri banki dolgoročni depozit, na katerega je banka obračunala 9.000 EUR odhodkov (stroškov) iz obresti. Banka mu je odobrila še kratkoročni kredit, na katerega si je v lanskem letu obračunala 20.000 EUR prihodkov iz obresti in 200 EUR nadomestil za odobritev. Kredit je zavarovan z depozitom. Komitent je pri banki ocenjen kot dober komitent, ki redno vrača posojila, zato je banka za terjatve do njega oblikovala 8.000 EUR oslabitev.

Komitent B je pri banki že imel odprt transakcijski račun, na katerem ima odobren tudi limit (dovoljena prekoračitev), ki ga je v lanskem letu ves čas koristil. Banka si je zato obračunala 40 EUR prihodkov iz obresti in 90 EUR prihodkov iz nadomestil za vodenje računa. Poleg tega je v lanskem letu temu komitentu odobrila dolgoročni kredit, zavarovan s hipoteko, na katerega si je v lanskem letu obračunala 30.000 EUR prihodkov iz obresti in 250 EUR prihodkov iz nadomestil za odobritev. Komitent je lani občasno zamujal s plačevanjem obveznosti, zato mu je banka poslala opomine, za katere je obračunala 300 EUR stroškov opominjanja. Zaradi tega je bil pri banki ocenjen slabše kot prvi, zato je banka za terjatve do njega oblikovala 11.500 EUR oslabitev.

Stroški, ki jih je banka razporedila na komitenta, po metodi TDABC znašajo za komitenta A 380 EUR, za komitenta B pa 420 EUR.

V tabeli 6 je prikazan primer simulacije izračuna dobička 2 komitentov brez upoštevanja **transfernih** obrestnih mer in stroškov.

Tabela 6: Simulacija izračuna dobička 2 komitentov banke brez upoštevanja transfernih obrestnih mer in stroškov (v EUR)

Zaporedna številka	Postavka	Komitent A	Komitent B
1	Prihodki iz obresti	20.000	30.040
2	Odhodki (stroški) za obresti	9.050	0

3 = 1 – 2	Čiste obresti	10.950	30.040
4	Čisti neobrestni prihodki	290	640
5	Oslabitve in rezervacije za kreditna tveganja	8.000	11.500
6	Drugi čisti poslovni dobički ali izgube	0	0
7 = 3 + 4 – 5 + 6	DOBIČEK ALI IZGUBA KOMITENTA	3.240	19.180

Če bi za izračun dobička posameznega komitenta banke uporabili le podatke o prihodkih in odhodkih, ki jih banka hrani po vsakem komitentu v skladišču podatkov, bi na prvi pogled kazalo, da komitent B prinaša banki večji dobiček kot komitent A, saj ima banka od njega 30.680 EUR obrestnih in neobrestnih prihodkov. Kljub temu da upoštevamo 11.500 EUR oslabitev, ki jih je banka oblikovala na njegov račun, bi imela od tega komitenta še vedno 19.180 EUR dobička. Komitent A pa na prvi pogled prinaša nižji dobiček (3.240 EUR), saj znašajo prihodki 11.240 EUR, oblikovane oslabitve pa 8.000 EUR.

Vendar moramo upoštevati, da mora banka na trgu pridobiti vire (v obliki zbiranja depozitov ali pa najemanja kreditov), ki jih dalje posoja. Za te depozite in prejete kredite mora plačati obresti po določeni obrestni meri. Torej moramo pri izračunu upoštevati tudi transferne obresti.

Poleg tega ima banka z vsakim komitentom tudi stroške. Ko v izračun vključi še ti dve postavki, se pokaže drugačna slika. V tabeli 7 je prikazan obračun za ista komitenta kot v tabeli 6, s tem da so v tabeli 7 upoštevane transferne obresti in razporeditev vseh stroškov na komitenta.

Tabela 7: Simulacija izračuna dobička 2 komitentov banke z upoštevanjem transfernih obrestnih mer in stroškov (v EUR)

Zaporedna številka	Postavka	Komitent A	Komitent B
1	Prihodki iz obresti	20.000	30.040
2	Obrestni odhodki (stroški) iz transfernih cen od naložb	12.500	19.007
3 = 1 – 2	Neto obrestni prihodki	7.500	11.033
4	Odhodki (stroški) za obresti	9.050	0
5	Obrestni prihodki iz transfernih cen od dolgov	12.050	0
6 = 4 – 5	Neto obrestni odhodki	–3.000	0
7 = 3 – 4	Čiste obresti	10.500	11.033
8	Čisti neobrestni prihodki	290	640
9	Oslabitve in rezervacije za kreditna tveganja	8.000	11.500
10	Drugi čisti poslovni dobički ali izgube	0	0

11 = 7 + 8 – 9 – 10	Neto prihodki	2.790	173
12	Spremenljivi stroški	40	60
13	PRISPEVEK ZA KRITJE 1	2.750	113
14	Stalni stroški storitvenih stroškovnih mest	90	120
15	PRISPEVEK ZA KRITJE 2	2.660	-7
16	Ostali stroški stroškovnih mest	180	210
17	PRISPEVEK ZA KRITJE 3	2.480	-217
18	Stroški tveganj	50	30
19	PRISPEVEK ZA KRITJE 4	2.430	-247
20	Stroški pridobitve, zadržanja, servisiranja	20	0
22 = 12 + 14 + 16 + 18 + 20	Skupaj stroški	380	420
23 = 11 – 22	DOBIČEK ALI IZGUBA KOMITENTA	2.410	-247

Ker mora banka na trgu pridobiti vire (v obliki zbiranja depozitov ali najemanja kreditov), ki jih dalje posoja, in zanje plačati obresti po določeni obrestni meri, moramo upoštevati tudi te obresti. Če v izračun vgradimo tudi to postavko v obliki transfernih oziroma **oportunitetnih** obresti, je slika že drugačna. Neto prihodek, ki ga komitent A prispeva banki, znaša 2.790 EUR (brez upoštevanja **transfernih** obresti bi znašal 3.240 EUR), neto prihodek komitenta B pa le 173 EUR (brez upoštevanja **transfernih** obresti 19.180 EUR).

Za verodostojnejši izračun moramo upoštevati pri izračunu dobička tudi stroške, ki jih v izračun vključujemo postopoma in ob tem izračunavamo prispevke za kritje. Komitent A prinaša banki dobiček, zato se mora bančni komercialist potruditi, da ga še naprej obdrži.

Izraza dobičkovnosti komitenta pa ne smemo jemati dobesedno, ampak je bolje, da dobičkovnost razumemo kot izračun prispevkov za kritje. Pri komitentu B izračun kaže negativen prispevek za kritje 2, kar pomeni, da z neto prihodkom banka pokrije le spremenljive stroške in del stalnih stroškov storitvenih stroškovnih mest. Za tega komitenta mora banka dobro premisliti, ali naj z njim sploh še vnaprej sklepa nove posle, oziroma analizirati, ali bi ji mogoče z dodatno ponudbo le prinašal dobičke.

Glavna pridobitev analize dobičkovnosti posameznih komitentov pa ni v izračunu dobička posameznega komitenta, ampak v tem, da banka ugotovi razlike med posameznimi komitenti ter le-te razporedi na bolj ali manj dobičkovne in na tiste, ki banki prinašajo izgube, ter jih v skladu s tem tudi obravnava. Komitente, ki ji prinašajo izgubo, mora obravnavati glede

na višino neto prihodkov in posameznega prispevka za kritje. To ji pove, koliko in katere stroške, ki jih je imela pri poslovanju s takim komitentom, si lahko pokrije s prihodki od tega istega komitenta.

Ob tem se mora banka zavedati, da je na začetku vsak komitent manj dobičkoven in ji lahko prinaša celo izgubo, saj nastajajo stroški pridobivanja novega komitenta. Celozelo »privlačen« komitent je lahko na začetku nedobičkoven (Kaplan & Narayanan, 2001, str. 13). Tudi zaradi tega je smiselno, da izračunavamo posamezne prispevke za kritje. Banka, ki želi komitenta obdržati, ima z njim 5-krat manj stroškov kot s komitentom, ki ga želi pridobiti na novo (Berry & Linoff, 2000, str. 72). To je treba pri odnosu z novim komitentom upoštevati. Z zvestimi komitenti banka ponavadi nima večjih težav, saj taki komitenti poznajo banko in večji del njene ponudbe, banka pa pozna zahtevnost zvestega komitenta in se mu lahko enostavno prilagaja. Empirične raziskave so pokazale, da strategija vzdrževanja dolgoročnih odnosov s komitentom prinaša večje dobičke kot strategija povečevanja tržnega deleža ali strategija zniževanja stroškov (Zeithaml, 2000, str. 75).

Opozoriti je treba, da mora banka ob implementaciji modela nujno izobraziti njegove uporabnike, ki morajo razumeti vsebine posameznih postavk v izračunu dobička komitenta (Salawdeh, 2009, str. 6). Visoki čisti prihodki ne pomenijo nujno dobrega komitenta, saj so le-ti lahko posledica neplačanih terjatev, za katere banka zaračunava zamudne obresti, ki so neprimerno višje od rednih obresti za posojila. Za neplačane terjatve pa banka oblikuje rezervacije. Poleg tega tak komitent povzroča dodatne stroške z opominjanjem, izterjavo in podobno. Veliko spremembo v rezultatu lahko prinesejo tudi transferne obresti, dodatno pa rezultat znižujejo še stroški.

Uporabniki modela morajo tudi vedeti, da ni nujno, da banka želi prekiniti odnos z vsakim komitentom, ki prinaša izgubo. Na komitenta je treba gledati širše. Z dodatnimi storitvami in drugačno obravnavo bi mogoče ta postal dobičkoven. Ena izmed rešitev je lahko navzkrižna prodaja (angl. *Cross-selling*), ki je umetnost prodaje dodatnih storitev obstoječim komitentom (Salawdeh, 2009, str. 7). Tako bodo na primer komitenti, ki so nameravali kupiti le eno storitev, kupili še eno več. Praviloma so to storitve, ki so smiselno povezane s prvotno želeno storitvijo, kot so na primer kartice ali direktne bremenitve k transakcijskemu računu, garancije h kreditu. Navzkrižna prodaja poveča prodajo in pomaga zadovoljevati potrebe komitentov, ker komitentu prodamo dodatno storitev, ki jo potrebuje. S to vrsto prodaje se povečuje tudi lojalnost komitentov, lahko pa banka povečuje tudi njihovo dobičkovnost.

SKLEP

Bančni sistem je po osamosvojitvi Slovenije doživel velike spremembe. Iz netržnega, administrativno urejenega in centralistično vodenega so banke v 90. letih vstopile v tržno gospodarjenje. Od takrat se v bančnem segmentu povečuje tudi konkurenčnost in banke delujejo v vse bolj ostrih razmerah. To pa jih je prisililo, da so se začele vedno bolj usmerjati v donosnost.

Prav ta sprememba poslovne miselnosti v bankah je v 90. letih prejšnjega stoletja pospešila razvoj bančnega kontrolinga. Kljub temu da je kontroling še razmeroma mlada dejavnost, je v zadnjih 2 desetletjih v banke vstopil z velikimi koraki. Informacije, ki jih daje računovodstvo v bankah, so danes le podlaga za odločanje, za sprejemanje določenih ustreznih odločitev pa ne zadostujejo več. Zaradi vse večjih potreb po poglobljenih informacijah, ki jih pripravljajo kontrolerji, se je kontroling predvsem v večjih bankah tudi organizacijsko ločil od računovodstva.

S pojavom velike finančno-gospodarske krize, ki se je od začetkov leta 2008 iz ZDA razširila na ves razviti svet, so se razmere poslovanja tako v gospodarstvu kot v bankah še bolj zaostrole. Slaba razvitost slovenskega investicijskega bančništva je le deloma pomagala, da se kriza v slovenskih bankah ni še bolj poglobila.

Kriza slovenskega bančništva je nastopila predvsem kot posledica gospodarske krize realnega sektorja, ki je najbolj udarila gradbeništvo, obšla pa ni prav nobenega segmenta slovenskega gospodarstva. Pred nastopom finančno-gospodarske krize so banke v želji po čim večjem obsegu in čim večjih dobičkih ob posojanju denarja preslabo ocenile tveganja. Z nastopom krize pa so vsa ta tveganja udarila na plano ter povzročila bankam ogromne izgube iz oblikovanih oslabitev in odpisov neplačanih terjatev.

Kljub mnogim državnim ukrepom in ukrepom Evropske unije zadnji krizi še ni videti konca. Gospodarstvo še vedno izgublja kondicijo, banke pa v kreditnem krču zaradi strahu pred dodatnimi izgubami ne popuščajo.

Lastniki bank vedno pričakujejo določene finančne učinke, ki se kažejo v povečanju vloženega premoženja. S pojavom krize se to ni spremenilo. Še vedno zahtevajo od posloводства, da banko vodi v smeri ustvarjanja čim večjega dobička. Posloводство, ki se zaveda, da mora za doseganje ciljev sprejemati prave odločitve, pa potrebuje prave informacije, v ustrezni obliki in ob pravem času. Te mu poleg računovodstva daje tudi kontroling.

Ob pripravljanju informacij za posloводство in ostale notranje uporabnike kontroling uporablja lastne metodologije in se le naslanja na stroge predpise, ki jih je za banke izdal regulator. Obvezen pa je upoštevati te predpise pri poročanju BS.

V začetku je kontroling za notranje uporabnike v bankah pripravljajl informacije po posameznih področjih banke, ki so slonele na podatkih iz glavne knjige. Kmalu je začel poleg teh pripravljati tudi razne informacije o fizičnih pokazateljih rasti po posameznih področjih banke in meriti tudi komercialno uspešnost.

Poslovodstvo banke se je v času krize začelo zavedati pomena komitentov in tega, da le-ti prispevajo k dobičku banke. Banke so se začele spraševati, kateri so tisti komitenti, ki prinašajo dobičke in bi jih bilo dobro obdržati, ter kateri so tisti, za katere se banki ne spleča truditi. Te informacije so bankam zelo težko dosegljive, saj se v bančnem poslovanju soočajo z veliko količino težko obvladljivih podatkov, ki so navadno poleg vsega še razdrobljeni po različnih transakcijskih sistemih. Z uvedbo skladišč podatkov, v katerih se vsi ti podatki združijo na enem mestu, pa se je v bankah vzpostavila osnova za ugotavljanje dobičkovnosti posameznega bančnega komitenta.

Vendar podatki sami po sebi še niso dovolj. Samo na podlagi prihodkov, odhodkov in stroškov, ki so v skladišču podatkov evidentirani na posameznega komitenta, banka ne more ugotoviti, ali je določen komitent dobičkoven ali ne. Prav zato sem v magistrskem delu predstavila model za merjenje dobičkovnosti in podlage za njegovo uvedbo v banki. Ugotovila sem, da se za ta izračun lahko uporabijo metodologije, ki jih uporablja kontroling za merjenje dobičkovnosti posameznega mesta odgovornosti v banki.

Ker pa se mora banka pri ugotavljanju dobičkovnosti komitenta opreti na podatke po posamezni pogodbi, ki jo je banka sklenila s komitentom, mora podrobneje določiti tudi transferne obrestne mere. Ob tem mora pri izračunu transfernih obresti upoštevati kompleksno metodo. To pomeni, da se transferna obrestna mera določi ob sklenitvi pogodbe in se ves čas trajanja ne spreminja. Na tako določene transferne obrestne mere ne vpliva sprememba tržnih obrestnih mer, torej tveganja spremembe obrestne mere ne nosi stranka, ampak banka.

Če za razporejanje stroškov banka še ne uporablja metode razporejanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, mora pred implementacijo modela za ugotavljanje dobičkovnosti komitenta to nujno vpeljati, saj velik del stroškov v bankah nastaja izven osnovnega procesa. Ta metoda bo dala bolj verodostojne informacije o stroških na posameznega komitenta, ob tem bo tudi ugotavljanje dobičkovnosti posameznih področij banke in njenih mest odgovornosti pravilnejše.

Banka se mora zavedati, da dobičkovnost komitenta ne more biti edini pokazatelj ob odločitvi, ali naj s posameznim komitentom nadaljuje poslovni odnos ali naj ga opusti. Upoštevati mora, da ji zvesti komitenti ponavadi povzročajo manj stroškov kot pridobivanje novih. Pri nekaterih nedobičkovnih komitentih je banka tista, ki mora z novo ali dodatno ponudbo poskrbeti, da ji bo ta komitent prinašal dobiček. Dodana vrednost

analize dobičkovnosti posameznega komitenta pa ni v izračunu dobička posameznega komitenta, ampak v ugotavljanju razlik med komitenti.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture (2010). *Customer 2012. Time for a new contract between banks and their customers?* Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.accenture.co.za/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_C2012Time_for_a_new_contract.pdf
2. Antić, L., & Georgijevski, M. (2010). Obračun troškova po aktivnostima zasnovan na vremenu. *Ekonomске teme*, 4(2010), 499–513.
3. Atkinson, A., Banker R., Kaplan, R. S., & Young, M. (2001). *Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
4. Bajec et al. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (spletna izdaja). Najdeno 17. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
5. Bergant, Ž. (2006). Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. *Zbornik 12. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 1–17). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
6. Banka Slovenije. (2011) *Poslovanje in poročanje. Poročanje Banki Slovenije. Knjigovodsko poročilo o stanjih na računu*. Najdeno 20. maja 2011a na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/porocanje.asp?MapaId=407>
7. Berg, Ø. (2000). *Calculating customer and product profitability*. Dublin: Lafferty Publications Ltd.
8. Berry, M. W., & Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining, The Art and Science of Costumer Relatinship Management*. New York: J. Wiley.
9. Bučar, F. (2000). Na političnem razpotju. *Sobotna priloga Dela*, 15. 4. 2000, str. 6.
10. Capuder, J. (1997). Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah. *Bančni vestnik*, 46(3), 2–7.
11. Carenys, J. (2008). Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach. *Journal of Money, Investment and Banking*, 6(2008), 34–53.
12. Cokins, G. (1996). *Activity-Based Cost Management. Making It Work: A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC System*. Chicago: Irwin Professional Pub.
13. Cokins, G. (1998). *New age accounting: Activity-Based Budgeting (ABB)*. Oregon: ABC Technologies.
14. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja – Začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: GV Založba.
15. Colgate, M. (2000). Marketing and Marketing Information Systems Sophistication in Retail Banking. *The Service Industries Journal*, 20(2000), 139–152.
16. Čižman, M. (2011). Razporejanje stroškov po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. *IKS revija za računovodstvo in finance*, 6(2011), 7–27.
17. Dahlman, B. (2009, 29. julij). *Bank Customer Profitability: How much do you really know about your clients?* Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.articlesbase.com/software-articles/bank-customer-profitability-how-much-do-you-really-know-about-your-clients-1080518.html>
18. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

19. Erčulj, D., Križaj, F., Križaj, M., & Železnikar, J. (2003). *Temeljno znanje o kontrolingu, kontrolerju in stroških*. Ljubljana: Orgos d.o.o.
20. Erčulj, D., & Železnikar, J. (2010). *Kontroling v bankah 1 del*. Ljubljana: CRMT.
21. Erčulj, D., & Železnikar, J. (2011a). *Kontroling v bankah 2. del*. Ljubljana: CRMT.
22. Erčulj, D., & Železnikar, J. (2011b). *Kontroling v bankah 3. del*. Ljubljana: CRMT.
23. Evropska centralna banka. (2011a) *Letno poročilo 2008*. Najdeno 20. maja 2011 <http://www.ecb.int/pub/pdf/annrep/ar2008sl.pdf>
24. Evropska centralna banka. (2011b) *Letno poročilo 2010*. Najdeno 20. maja 2011 <http://www.ecb.int/pub/pdf/annrep/ar2010sl.pdf>
25. Guzej, K. (2003). Analiza dobičkonosnosti kupcev v slovenskih podjetjih. *IKS revija za računovodstvo in finance*, 9(2003), 28–36.
26. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (1994). *Management Accounting*. Cincinnati: South-Western Publishing College Division.
27. Hilton, R. W. (1991). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
28. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
29. Hočevar, M., Igljučar, S., & Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Hočevar, T. (1984). Slovensko poslovno bančništvo kot inovacijski dejavnik. *Zgodovinski časopis*. 38(3), 179–192.
31. Horvat, I. (2003). *Vrednotenje bančnih strank* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Horvat, T. (2001, 19. junij): *Dobičkonosnost kupcev ni odvisna le od prodaje*. Najdeno 9. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/7220>
33. Igljučar, A., & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. James, R., & Middleton Hughes, A. (2011) Using Database Marketing to Improve Service and Profits. *Database Marketing Institute*. Najdeno 11. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dbmarketing.com/articles/Art118.htm>
36. Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. (2001, september, oktober). Measuring and Managing Customer Profitability. *Journal of Cost Management*. Najdeno 13. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.business.aau.dk/~hojen/index-filer/4scm/MeasuringAndManaging.pdf>
37. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Uravnoreženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
39. Karpe, M. (2001). Kontroling v bankah – neskladje med teorijo in prakso. *Bančni vestnik*, 7–8(13), 41–43.

40. Karpe, P. (1998a). Transferne obrestne mere – siva lisa internega izračunavanja (ne)dobičkonosnosti v slovenskih bankah (1). *Bančni vestnik*, 47(10), 34–36.
41. Karpe, P. (1998b). Transferne obrestne mere – siva lisa internega izračunavanja (ne)dobičkonosnosti v slovenskih bankah (2). *Bančni vestnik*, 47(11), 29–31.
42. Kavčič, S. (1996) Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. *Zbornik 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 28–42). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, sekcija za poslovne analize.
43. Kavčič, S. (1997). Mesto analize v organizacijski sestavi družb (podjetja, zavoda). *Zbornik 3. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 20–43). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, sekcija za poslovne analize.
44. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Kavčič, S., Koželj, S., & Odar, M. (2011). Organiziranost računovodstva v slovenskih podjetjih: Razvitost poslovodnega računovodstva v slovenskih podjetjih – merjenje uspešnosti in mesta odgovornosti. *Revizor*, 2(11), 32–73.
46. Kavčič, S., & Visenjak, F. (2004). Razporejanje stroškov po ekonomskih enotah in stroškovnih nosilcih. *Zbornik referatov 10. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 21–47). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
47. Kokalj, T. (2009). *Ovrednotenje življenjske vrednosti strank v poslovni banki* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kokotec - Novak, M. (1997). Računovodski vidik sanacije podjetja. *Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 155–169). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
49. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
50. Koletnik, F. (2004). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
51. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
52. Kovačič, A., & Bosilj Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
53. Kozjek, P. (2011). *Primerjava kontrolinga med podjetji v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Križaj, F. (1998). Kontroling kot upravljalni sistem v bančništvu. *Bančni vestnik*, 47(11), 15–17.
55. Križaj, F. (1999). Kontroling kot upravljalni sistem v bančništvu (2). *Bančni vestnik*, 1–2(12), 19–20.
56. Križaj, F. (2001). Kontroling in kontroler 500 let kasneje. *Kontrolerjev glasnik*, 1(10), 1–7.

57. Križaj, F., & Križaj, M. (2000). *100 izrazov, pomembnih za delo kontrolerjev z izčrpnimi poročili*. Ljubljana: Birotisk.
58. Križaj, F., Križaj, M., & Železnikar, J. (2003). *Kontroling poslovnega izida po profitnih centrih*. Ljubljana: Orgos d.o.o.
59. Kumar, S. (2011, 23. januar). *Why Is Customer Profitability Measurement In Banking Today So Badly Flawed, Grossly Misleading and Virtually Worthless?* Najdeno 9. junija 2011 na spletnem naslovu <http://advanced-analytics.blogspot.com/2011/01/why-is-customer-profitability.html>
60. Maberley, J. (1992). *Activity-Based Costing in Financial Institutions*. London: Pitman Publishing.
61. Maberley, J. (1997). *Managing the future in financial institutions: meeting the challenge with better information*. London: Pitman Publishing.
62. Marrison, C. (2002). *The Fundamentals of Risk Measurement*. Boston: The McGraw Hill Companies.
63. Meltzer, M. (1998). The Evolution Of Bank Marketing. *Bank Marketing International (UK)*, 15(3), 13–15.
64. Mohorčič Zobec, N. (2011). *Dobičkonosnost produktov strank in organizacijskih enot*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
65. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba.
66. Peemöller Volker, H. (1992). *Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete*. Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-briefe.
67. Plut, A. (2011). *Kontrolerjevo delo v praksi*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
68. Post, C. (1997). Finding Your Best Customers. *Target Marketing*, 20(8), 38–42.
69. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Pučko, D. (1999). Poslovna etika v Sloveniji, ter etika analitika. *Zbornik 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 21–38). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovne analize.
71. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Rajshekhar, J. (1999). A Life Cycle Segmentation Approach to Marketing Financial Products and Services. *The Service Industrial Journal*, 19(3), 74–96.
73. Rant V. (2008). Anatomija globalne finančne krize. J. Prašnikar, A. Cirman (ur.). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje*. (str. 55–68). Ljubljana: časnik Finance.
74. Richebacher, T. (2003, 17. julij): *The Art of customer Profitability*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.crmnewz.com/2003/0717.html>
75. Roubini, N., & Mihm S. (2010). *Gospodarska kriza : napoved prihodnjih finančnih zlomov*. Ljubljana: Soleco.
76. Salawdeh, H. (2009, junij). CRM and Relationship Profitability in Banking. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu www.consult-cts.com/why-cts/downloads/item/download/1
77. Santori, P., & Nagel, B. (2004). Customer Profitability Analysis. *Point of View* (str. 1-6). Chicago: Charter consulting

78. Sapp, W. R., Crawford, M. D., & Rebischke, S. A. (2005). Activity-based Information for Financial institutions. *Journal of performance Managenet*, 18(2), 22–34.
79. Šarotar Žižek, S., & Mulej, M. (2010). Družbena odgovornost na temelju zadostne in potrebne celovitosti posameznikov ter njihovega blagostanja – možen odgovor na finančno, gospodarsko in družbeno krizo iz leta 2008. *Naše gospodarstvo*, 56(3–4), 19–32.
80. Schierenbeck, H. (1997). *Ertragsorientiertes Bankmanagement*. Bd 1, Grundlagen, Marktinzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling. Wiesbaden: Gabler.
81. Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic. *Ur. l. RS* št. 28/2007.
82. Sklep o poročanju monetarnih finančnih institucij. *Ur. l. RS* št. 46/2009.
83. Sklep o poslovnih knjigah in letnih poročilih bank in hranilnic. *Ur. l. RS* št. 131/06.
84. Sutherland, K. (2002). Making customer profitability work for you. *Journal of Bank Cost & amp; Management Accounting*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3682/is_200201/ai_n9064763/
85. Štiblar, F. (2012, januar). *Globalna kriza in Slovenija*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.pf.uni-lj.si/media/stiblar.kriza.in.slovenija.pdf>
86. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
87. Trichet, J. C. (2008, 3. oktober) *Kriza brez primere zahteva odziv brez primere*. Delo.si, Najdeno 4. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/68393>
88. Trkman, P., & Kovačič, A. (2010). Management poslovnih procesov in merjenje uspešnosti. *Kontrolerjev glasnik*, 2010(24), 20–23.
89. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec - Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*, Dopolnjena izdaja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
90. Turney, P. B. B. (1996). *Activity Based Costing, The performance Breakthrough*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.
91. Turney, P. B. B. (2010) Activity-Based Costing: An Emerging Foundation for Performance Management. *Cost Management* (July/August): 33–42. Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_5073.pdf
92. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2009). Ekonomski izzivi. Vpliv gospodarske krize na trg dela v Sloveniji.
93. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2011). Ekonomski izzivi. Vpliv finančne krize na kreditni trg v Sloveniji.
94. Uredba (ES) št. 63/2002 ECB z dne 20. decembra 2001 o statistiki obrestnih mer, ki jih monetarne finančne institucije uporabljajo za vloge in posojila v razmerju do gospodinjestev in nefinančnih družb (ECB/2001/18). *Uradni list Evropske unije* L 10/24.
95. Zakon o bančništvu uradno prečiščeno besedilo (ZBan-1-UPB5). *Ur. l. RS* št. 99/2010.
96. Ziegenbein, K. (2008). *Kontrolling*. Zagreb: RRIF-plus.

97. Zeithaml, A. V. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1) 67–86.