

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SODOBNI PRISTOPI PREDRAČUNAVANJA V ČASU
NEGOTOVOSTI**

Ljubljana, september 2024

TILEN ULE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Ule, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Sodobni pristopi predračunavanja v času negotovosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE	2
2.1	Temeljni pojmi računovodskega predračunavanja.....	2
2.2	Vrste računovodskih predračunov	5
2.3	Uporaba računovodskega predračunavanja pri planiranju	6
2.4	Računovodsko obračunavanje ter računovodski obračuni.....	9
3	TRADICIONALNI PRISTOPI PREDRAČUNAVANJA.....	10
3.1	Vrste tradicionalnih pristopov predračunavanja	10
3.1.1	Mirujoče oziroma statično predračunavanje	10
3.1.2	Dinamično oziroma giblivo predračunavanje	11
3.1.3	Rastoče predračunavanje	11
3.1.4	Ničelno predračunavanje	12
3.2	Prednosti in slabosti tradicionalnih metod predračunavanja	14
3.3	Uporaba tradicionalnih metod v času negotovosti	15
4	NEGOTOVOST IN SODOBNI PRISTOPI PREDRAČUNAVANJA	15
4.1	Tveganje ob planiranju	18
4.2	Načini obvladovanja negotovosti.....	19
4.3	Vrste sodobnih pristopov predračunavanja	20
4.3.1	Predračunavanje na podlagi aktivnosti.....	21
4.3.2	Boljše predračunavanje	23
4.3.3	Napredno predračunavanje	24
4.3.4	Presežno predračunavanje	25
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	28
5.1	Namen raziskave in raziskovalna vprašanja	28
5.2	Metodologija raziskave.....	28
5.3	Rezultati	29
5.3.1	Pristopi predračunavanja	31
5.3.2	Namen in cilji predračunavanja	32
5.3.3	Mnenja intervjuvancev	33
5.3.4	Vključevanje udeležencev	35

5.3.5	Predračunski cikel in časovnica	36
5.3.6	Spremljanje in nadzor predračuna	37
5.3.7	Porazdelitev virov in optimizacija.....	38
5.3.8	Izzivi in kritične točke	39
5.3.9	Tehnologija in orodja.....	41
5.3.10	Komunikacija in transparentnost.....	43
5.4	Ugotovitve raziskave	44
6	SKLEP	47
	LITERATURA IN VIRI.....	48
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pregled odgovorov iz intervjujev, razdeljeni po področjih.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 2: Pregled tveganj, odzivov na tveganja in vplivov na predračune, razdeljenih po panogah</i>	<i>45</i>

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prošnja za intervju	1
Priloga 2: Začetna vprašanja za intervju.....	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ABB – (angl. Activity Based Budgeting); Predračunavanje na podlagi aktivnosti

ABC – (angl. Activity Based Costing); Metoda razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti

ABM – (angl. Activity Based Management); Upravljanje na podlagi aktivnosti

1 UVOD

Dandanes se globalno okolje vedno hitreje spreminja in podjetja se morajo temu posledično znati prilagajati za preživetje. Imeti dober plan, tako kratkoročen kot dolgoročen, je tako ključnega pomena. Da bi podjetja zagotavljala obstoj, morajo dobro poznati svoje cilje ter vedeti, kako jih uresničiti. Kakovosten sistem nadzora priskrbi pravočasne in verodostojne informacije, ki jih lahko menedžment uporabi pri vsakodnevnih odločitvah in tako omogoči konkurenčno prednost.

V svetovnem merilu je skrajna negotovost redka; vendar so eksistencialne krize na ravni podjetij ali skupnosti pogostejše in nas tako učijo o tem, kateri operativni modeli uspejo in ne uspejo v času negotovosti. Številna podjetja, vključno javna, uporabljajo letni cikel planiranja. Enkrat letno vodje kot skupina razpravljajo o ciljih, finančnih in operativnih načrtih, nato pa vodijo postopke, da dosežejo te cilje in ostanejo znotraj postavljenih mej. Spremembe med letnimi cikli planiranja so redke in običajno majhne. Sodelovanje med vodji je tako pod vplivom pričakovanj glede plana. Področje sodelovanja sega od medoddelčnega poročanja pa vse do dinamike njihovih sestankov (Finn in drugi, 2020).

Da bi bila podjetja uspešna, si morajo vzeti čas za sestavo in poslovanje finančnih načrtov, pripravo in pregled poslovnih načrtov ter redno spremljanje finančnega stanja in uspešnosti. Finančni načrt določa, kakšen naj bi bil trenutni razpoložljivi kapital, ocenjuje izdatke in napoveduje prihodke. Podjetja lahko primerjajo rezultate z izdatki in zagotovijo, da so sredstva na voljo za projekte, ki podpirajo rast in razvoj podjetja, s sklicevanjem na finančni načrt. Celoten poslovni rezultat temelji na osnovi uspešnega in dosegljivega načrta. Organizacije ne morejo pričakovati doseganja poslovnih ciljev, če ni planiranja in tudi planiranje nima vrednosti, če ni nadzora (Banks, 2018).

Med sodobne pristope predračunavanja štejemo predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa (angl. activity-based budgeting), boljše predračunavanje (angl. better budgeting), napredno predračunavanje (angl. advanced budgeting) in presežno predračunavanje (angl. beyond budgeting). Ti pristopi so pritegnili kar veliko pozornosti, saj so navdušili tako finančne kot poslovne vodje. Njihova dodana vrednost je predvsem v tem, da so se podjetja naveličala togosti, časovne predanosti in omejenih prednosti tradicionalnih pristopov predračunavanja. Kljub temu veliko podjetij že dve desetletji še vedno uporablja tradicionalne metode predračunavanja. Hkrati mnoga od teh podjetij vidijo agilnost kot ključno lastnost svoje splošne strategije. Po drugi strani pa tradicionalno oblikovanje finančnega načrta ne spodbuja dobre prilagodljivosti (Otti in Brouwer, 2021).

Namen magistrskega dela je pomagati menedžerjem, kontolerjem in planerjem pri boljšem razumevanju trenutnega predračunavanja večjih podjetij v Sloveniji. Delo bo zagotovilo vpogled v metode in pristope predračunavanja ter primerjavo, kako pripomorejo k bolj kakovostnemu oblikovanju finančnega načrta. Hkrati bo raziskava predstavila bolj jasno sliko o fleksibilnosti podjetij pri predračunavanju in sprejetih sprememb v negotovih časih.

Cilji mojega zaključnega strokovnega dela so:

- predstaviti računovodsko predračunavanje,
- predstaviti tradicionalne metode predračunavanja,
- predstaviti sodobne metode predračunavanja,
- predstaviti težave predračunavanja podjetij v negotovih časih,
- s kvalitativno raziskavo na podlagi delno strukturiranih intervjujev analizirati pristope predračunavanja, ki jih imajo večja podjetja v Sloveniji.

2 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE

Pravila skrbnega računovodenja definirajo računovodsko predračunavanje kot procesiranje predstavljenih podatkov o planiranih kategorijah za poslovna stanja in procese v naravni (nedenarni) in denarni merski enoti. Najdemo jih tako v finančnem kot tudi stroškovnem računovodstvu. V finančnem računovodstvu so prisotna pri obdelovanju računovodskih predračunov, ki so pomembni za celotno podjetje in odnose z drugimi podjetji, v stroškovnem računovodstvu pa pri obdelovanju podrobnih predračunov znotraj delovanja podjetja. Pomembna je tudi odločevalna funkcija, ki jo prinašajo računovodski predračuni, saj so osnova za odločitve, ki jih sprejema vodstvo organizacije (Slovenski inštitut za revizijo, 2016).

Računovodski predračuni so običajno narejeni v pisni obliki in pomembni za notranje in tudi zunanje uporabnike. Da imajo čim večji učinek, so zato predmet računovodskega analiziranja in da so kar se da zanesljivi, so predmet računovodskega nadziranja.

2.1 Temeljni pojmi računovodskega predračunavanja

Poznamo dve vrsti planiranja: dolgoročno (strateško) in kratkoročno planiranje. Predračunavanje lahko definiramo kot proces kratkoročnega planiranja. V tem postopku se obravnava prihodnost, ki ima časovni razpon krajši od enega leta. Takšno obdobje je lahko definirano na letni, četrletni, mesečni, tedenski ali še krajši ravni. Specifika takšnega načina planiranja je v vrednostni predstavitvi načrta. Najbolj pogosti cilji v podjetjih, ki so izraženi vrednostno, so vrednost oziroma rast prodaje, vrednost oziroma rast dobička in plačilna sposobnost oziroma likvidnost (Čadež, 2013, str. 118).

Planiranje lahko definiramo kot proces določanja strategij in načrtov za doseganje ciljev v določenem časovnem okvirju. Temelj planiranja mora biti podroben pregled notranjega in zunanjega okolja delovanja. Iz načrtov so na koncu sestavljeni predračuni in napovedi, ki se uporabljajo za sledenje in ocenjevanje uspešnosti podjetja. Akcijski načrti podjetja tako trajajo kratek čas, običajno za obdobje enega leta in so ovrednoteni v predračunu. Nekatera podjetja pa so začela podaljševati predračunsko obdobje na dve do tri leta, namesto le na eno

leto. Ker številnih strategij in akcijskih načrtov ni mogoče v celoti izvesti v enem letu, ta potreba vodi k razmišljanju o dolgoročnejših načrtih. Vodje bi se morale truditi, da bi v procesu predračunavanja čim bolj učinkovito izkoristile organizacijske vire, ki so jim na voljo v skladu z načrtom. Predračun služi sam po sebi kot orodje, ne pa kot cilj. Planiranje in priprava predračuna zahtevata veliko časa in sredstev. Vprašanje, ki se pri tem pojavi je, zakaj podjetja sploh namenijo tako veliko in pogosto nesorazmerno količino sredstev v ta prizadevanja? Znotraj podjetij dobro premišljen načrt opravlja različne ključne naloge kot so porazdelitev virov, upravljanje porabe ter komunikacija in koordinacija (Lianabel in Nin, 2019, str. 8–9).

Proces planiranja izziva, da se razmišlja več kot zgolj o vsakdanu in oceni ter kateri viri so potrebni za doseganje ciljev. Ljudje, materiali, zgradbe, oprema ter finance so primeri virov. Med predračunskim postopkom se ta sredstva ovrednotijo. Pride čas, da se postavi nekaj težkih vprašanj, na katere je treba odgovoriti in oceniti, ali je potrebno zmanjšati načrte, zato da se izpolnijo pričakovanja vodstva. Porazdelitev virov je pomemben del procesa planiranja, saj omogoča podjetju, da ugotovi, ali ima potrebna sredstva za podporo poslovanja ali ne. Ta ocena bo morda zahtevala prenos deleža sredstev na drugo, bolj nujno področje (Lianabel in Nin, 2019, str. 9).

Predračun vzpostavlja metodo poslovođenja za zagotovitev, da se porabi denar, kot je planirano. Vodstvo odobri vsoto denarja za izpolnitev določenih ciljev skozi proces predračunavanja. To ni vsota denarja, ki se menedžerjem zdi primerna, da se porabi. Vodstvo po navadi zahteva, da se pojasni manjšo ali večjo porabo glede na planirane zneske. Lahko se pričakuje tudi to, da se vključijo vse spremembe poslovnega okolja v napoved ali pa da se opiše korake same izvedbe, ki vplivajo na dosežek ali presežek predračuna (Lianabel in Nin, 2019, str. 9).

Proces planiranja in predračuna daje edinstveno priložnost za usklajevanje prizadevanj različnih delov podjetij in odpravo podvajanja funkcij in virov. Med fazo planiranja je potrebno načrte sporočiti oddelkom, da se preveri, ali so vsi usklajeni in da organizacija napreduje v predvideno smer. V sanjskem primeru bi morali vsi člani vodstva imeti možnost komentiranja in podajanja povratnih informacij o načrtih drugih področij. Ta komunikacija je še posebej pomembna na podpornih področjih, kot so človeški viri, zgradbe, informacijski sistemi in finance. Negativne posledice, ki se lahko zgodijo, so ustavitev projektov zaradi nepravilnega planiranja kritičnih podpornih področij in pomanjkanje sredstev. V procesu planiranja in pri pripravi predračuna morajo biti vključene vse ključne osebe podjetja. Znotraj oddelkov imajo lahko zaposleni pomembne informacije, ki jih menedžerji ne poznajo, in lahko pripomorejo k zbiranju podatkov in drobljenju števil (Lianabel in Nin, 2019, str. 10).

Ena glavnih prednosti procesa predračunavanja izhaja iz tega, da je ta postopek nujen za dobro poslovođenje podjetja. Vodje potrebujejo širok vpogled na trenutno stanje podjetja, da lahko primerno opravljajo svoje delo, oblikujejo odločitve, ocenjujejo prihodnje rezultate

in zagotavljajo trajno rast organizacije. Proces predračunavanja s funkcijo planiranja postavlja v ospredje sedanost in prihodnost podjetja (Domonte in drugi, 2015, str. 68).

S funkcijo planiranja se doseže upravljanje finančnega ravnovesja. Predračun je lahko dobro orodje za pomoč pri definiranju in določanju skupnih ciljev v celotnem podjetju. Z njim se lahko podjetje približa skupnemu strateškemu cilju in prispeva k spremembi podjetja (funkcija delegiranja). V povezavi s funkcijo ocenjevanja pa poslovanje predračuna višjemu vodstvu zagotavlja analitično orodje, s katerim lahko meri uspešnost in nadzira rezultate.

Predhodno zastavljeni cilji usmerjajo ukrepe operativnih vodij h glavnim spremenljivkam na njihovem področju. Hkrati spremljanje finančnih kazalnikov daje koristne informacije za upravljanje teh dejavnikov. Usmerjenost in zavezanost ravnanja vodij (funkciji motivacije in zavezanosti) se dosežeta z opredelitvijo ciljev. Ti cilji se postavijo v sodelovanju z vodji, kar podpira tudi njihovo motivacijo. Sodelovanje vodij spodbuja izmenjavo informacij (funkcija komuniciranja), kar povečuje zanesljivost predračunskih ciljev in krepi organizacijsko kohezijo (funkcija usklajevanja).

Sestava predračuna je pomemben del sistema nadzora vodstva, saj je eden od postopkov, ki so globlje ukoreninjeni v organizacijskih strukturah, in edini sistem, ki pokriva vsa organizacijska področja podjetja. V podjetjih so zelo pomembne tri glavne funkcije: planiranje, poslovanje predračuna in motivacija k udejanjenju.

Najpomembnejša lastnost funkcije planiranja predračuna je zagotavljanje točnosti informacij za napovedovanje prihodnosti. To lahko podjetjem omogoči izvedbo učinkovitega procesa planiranja, kar vpliva na uspešno doseganje strateških ciljev. Vendar del filozofije trdi, da v svetu, ki ga zaznamuje velika količina negotovosti, tradicionalno planiranje predračuna podjetjem ne more zagotoviti natančnih ocen. Poleg tega bi v hitro spreminjajoči se družbi in gospodarstvu informacije, ki so uporabljene v predračunih, tudi hitro zastarale. Planiranje je zato ena izmed najbolj kritiziranih funkcij v spreminjajočem se gospodarstvu. Planiranje poslovanja ustvarja prav tako kritična pričakovanja za merjenje uspešnosti delovanja podjetja. Delničarji, finančni strokovnjaki in vsi drugi udeleženci, ki imajo interes v podjetju, lahko proučujejo in analizirajo predračun. Poslovanje predračuna omogoča razumevanje uspešnosti poslovanja z analizo odstopanj med predvideno in dejansko statistiko. Predračunsko planiranje vpliva tudi na vedenje vodij prek motivacijske funkcije. O predračunskih ciljih se običajno razpravlja z menedžerji in njihovimi hierarhičnimi vodji in jih je mogoče obravnavati kot pogodbo ali formalno odgovornost za doseganje rezultatov. Vendar je v času krize in sprememb v gospodarskem okolju prvotne predračunske cilje morda težko uresničiti. Vodje so zato lahko obupani, saj obstaja povezava med uresničljivostjo cilja in stopnjo motivacije. Motivacijska funkcija v sistemu predračunskega nadzora je zato ključnega pomena, še bolj pa je pomembna v spremenljivih razmerah (Domonte in drugi, 2015, str. 68–69).

2.2 Vrste računovodskih predračunov

Letni predračun je način, s katerim podjetje izvaja svoj dolgoročni načrt na najvišji ravni. Glede na finančne omejitve, pravne pomisleke in splošne gospodarske razmere so cilji, opisani v dolgoročnem načrtu, podlaga za letni predračun. Poslovni prihodki in odhodki, opredmetena sredstva, finančna sredstva in zaposleni se v procesu predračunavanja pregledajo in medsebojno povežejo. Preuči se ustreznost vrst stroškov ter odhodkov in se jih poveže, za napovedovanje finančnega učinka različnih operativnih ukrepov pa se uporabi modeliranje. Oblikovanje predračuna je torej ponavljajoč se proces, ki pomaga vodjem pri prilagajanju in doseganju dolgoročnega načrta (Bragg, 2011, str. 87–88).

Računovodske predračune lahko členimo na več načinov. Bistven pristop, ki ga je potrebno razumeti je celostni predračun, ki predstavlja poslovni plan za celotno podjetje. Izražen je vrednostno, njegovo časovno obdobje pa je dolgo eno leto ali manj. Celostni predračun je zgrajen iz več delnih predračunov, katere lahko grupiramo v tri kategorije. To so predračun poslovanja, predračun naložb in predračun računovodskih izkazov. Če bi želeli prikazati celostni predračun po delnih predračunih, bi si sledili v naslednjem zaporedju: predračun prodaje, predračun zalog proizvodov, predračun stroškov in nabave materiala, predračun proizvodnje, predračun stroškov dela, predračun splošnih proizvodjalnih stroškov, predračun stroškov uprave in prodaje, predračun denarnih tokov, predračun poslovnega izida, predračun naložb in predračunska bilanca stanja (Čadež, 2013, str. 118).

Dodatna vprašanja, ki se pojavijo med proces predračunavanja, so:

- kako predvideti odhode zaposlenih v predračunskem obdobju,
- kako izvajati prilagodljiv predračun in
- ali je potrebno pripraviti dodatne verzije letnega predračuna.

Priprava predračuna se razvija tudi na podlagi zmanjšanja ali večanja števila zaposlenih. Eno od vprašanj, ki si jih je med procesom predračunavanja dobro postaviti je, koliko zaposlenih pričakujemo, da bo zapustilo podjetje v predračunskem letu. Število zaposlenih namreč vpliva na izdatke in stroške plač, ki jih podjetje pričakuje v tistem letu. Ena od rešitev je, da se v predračunu ne prikaže nobenega odhoda, a to potem pripelje do najvišjih možnih stroškov za plače. V tem primeru pripravljavec predračuna vnaprej ve, da je majhna verjetnost uresničitve takega scenarija. Druga možna rešitev pa je, da se poskuša predvideti, kdo bo kdaj odšel, pri čemer je vedno možnost napak. Hkrati se lahko na ta način tudi planira pravočasen začetek iskanja novih zaposlenih (Bragg, 2011, str. 100).

Oblikovanje predračuna lahko poteka z veliko količino sprememb. Najbolj zamuden vidik spreminjanja predračuna je spreminjanje različnih postavk porabe vsakič, ko se spremeni pričakovana raven prihodkov. Ker so prihodki daleč najpogosteje spremenjeni statistični podatki v predračunu, je treba osnovne odhodke nenehno preoblikovati, da so v pravem razmerju z nihajočimi ravnmi prihodkov. Večina podjetij pripravi le en predračunski scenarij, ki je njihova najboljša napoved, kako se bo odvijalo prihodnje leto. Ta scenarij je

odvisen od več podpornih predpostavk, od katerih vsaka običajno privede do različnih zaključkov. Torej, tudi če porabite veliko časa za najbolj verjeten predračunski scenarij, ta ne bo zadostoval za pripravo na to, kar se lahko zgodi (Bragg, 2011, str. 101).

2.3 Uporaba računovodskega predračunavanja pri planiranju

Predračunavanje kot proces je metodološko in postopkovno dokaj urejen. Glavni postopki v procesu so določanje odgovornih oseb, posredovanje izhodišč ključnim menedžerjem, izdelava celostnega predračuna, predložitev predračuna menedžerjem in slediti dejanskemu uspehu glede na predračun. V podjetjih se pogostokrat ustanovi odbor za predračun, ki je sestavljen iz predstavnikov vseh pomembnih divizijskih ali funkcijskih sekcij. Odbor je tako odgovoren za vsebinski del, za tehnični del ter koordinacijo pa poskrbi vodja odbora za predračun. Za vodja odbora je navadno izbran poslovodni računovodja. V procesu predračunavanja se od ključnih sodelujočih pričakuje, da so obveščeni z glavnimi spremenljivkami zunanjega okolja (tehnološki trendi, razvoj trga itd.). Delo odbora za predračun je med drugim tudi usklajevanje delnih predračunov. Predračuni morajo zato imeti celostno misel (npr. planirane prodane količine ne morejo biti višje od planiranih proizvedenih količin) (Čadež, 2013, str. 119).

Operativni predračun je sestavljen iz več postavk, ki odražajo prihodkovne in odhodkovne postavke operativnega procesa podjetja. Operativni predračun se v bistvu nanaša na tiste aktivnosti, ki so v teku in so potrebne za vzdrževanje trenutnih zmogljivosti podjetij za proizvodnjo, trženje in servisiranje njenih osnovnih izdelkov in storitev, namenjenih bazi strank. Trženje, storitve za stranke, poslovanje, režijski stroški, podpora in vzdrževanje so primeri operativnih aktivnosti. Ključna razlika med tem in strateškim predračunom je, da so strateške vrstične postavke diskrecijske in so namenjene vzpostavljanju novih zmogljivosti, ki presegajo osnovne stranke, izdelke in aktivnosti trenutnega poslovanja (Lalli, 2012, str. 32).

Operativni predračun je daleč največji del porabe večine organizacij. Večina operativnih predračunov predstavlja do 90 % celotne organizacijske porabe. V idealnem primeru bi bilo treba predračun določiti od zgoraj navzdol z uporabo procesov predračunavanja na podlagi aktivnosti, ki povzročijo najmanjše število vrstičnih postavk za učinkovito poslovanje. Uporaba ciljev je zato edina pomembna razlika v tem pristopu za podjetja, ki uporabljajo sistem kazalnikov. Potrebno je natančno vedeti, katero blago in storitve bodo ponujeni katerim strankam na kakšni ravni storitev. To predstavlja največji izziv za večino podjetij pri izvajanju predračuna na podlagi aktivnosti. Te informacije bi morale biti glavni poudarek postavitve cilja, ki je bil predhodno obravnavan in je temeljil na strateškem načrtu. Razvoj posebnih vrstičnih postavk bi moral biti bolj sistematična pot od ciljev, ko je uspešnost osnovne aktivnosti podjetij razumljena, in ne izhaja samo iz postopne posodobitve uspešnosti iz preteklega leta (npr. + 10 % rast glede na preteklo leto). Operativne enote bi morale imeti možnost, da bolje dojamejo vire, ki jih bodo potrebovale za doseganje

strategije, če je načrt dostavljen z opredeljenimi cilji rezultatov. Postopek oblikovanja predračuna se lahko izvede z zagotovilom, da bodo te zahteve po sredstvih sprejete in uresničene, ker so omejitve virov podjetij vključene v ciljne rezultate. Zgodnji cilji znatno povečajo natančnost procesa in zavezanost podjetju, da ga uporablja kot glavno poslovno strategijo.

Predračuni so zapisi, ki vodstvu zagotavljajo najboljšo projekcijo prihodnjih prihodkov in odhodkov. V zrelem podjetju ima vodstvo razkošje strokovnega znanja in zgodovine. Starejša podjetja imajo daljšo zgodovino in s tem tudi več podatkov, ki jih lahko vodstvo uporabi pri oblikovanju predračuna. Učinkovitost predračuna in njegova uporabnost kot finančno in operativno orodje je odvisna od tega, kako dobro zna podjetje napovedati dogodke v prihodnosti in jih upoštevati v procesu predračunavanja. To tudi zmanjša pojavo presenečenj, kot so spremembe na trgu ali tehnologija. Takšne spremembe v poslovanju lahko pripeljejo do večjih odstopanj napram napovedanim v predračunu ter, kar je še bolj pomembno, oškodujejo podjetje (Epstein, 2012, str. 95).

Nihče ne more napovedati prihodnosti do popolnosti, ne glede na gotovost uporabljenih podatkov. Vodstvo bi moralo biti zato bolj razumevajoče, da so pri določenih parametrih možna odstopanja in je takšna tveganja potrebno objektivno vključiti v proces predračunavanja in pri pripravi dolgoročne strategije. Ena izmed nalog vodstva je tudi imeti pregled nad trgom ter razumeti, kakšne vplive ima trg na poslovne cilje podjetja, njihov asortiman izdelkov, trženjsko strategijo, raziskovalni in razvojni program, organizacijsko strukturo, splošno poslovanje in seveda celostni predračun. Posledično je potrebno razumeti, kako bodo tržne spremembe vplivale na vsako področje v podjetju. Predračune je treba prilagajati, da odražajo dosegljivo stanje in, če je le možno, izvajati temeljite ukrepe nadzora na sistematičen in osredotočen način. Pomembno se je zavedati, da je priprava predračuna rezultat strateškega planiranja.

Če je podjetje vodeno s strani odgovornih vodij, ki skrbijo za doseganje njenih ciljev, je najboljši način za oblikovanje predračuna, da se oblikuje predračunski odbor, ki pooblasti vodje za sestavo predračunov po oddelkih. Na ta način vodje sprejemajo odgovornost za upoštevanje predračuna, ki so ga sami predlagali. Vodje se bodo nato srečale s predračunskim odborom, da bi dokončno določili svoje vrednosti in spremenili svoje prvotne predračune na podlagi skupnih pričakovanih prihodkov in odhodkov v podjetju. Končne predračune določi predračunski odbor. Odbor ponavadi sestavljajo izvršilni direktor, finančni direktor, vodja trženja, vodja proizvodnje in vodja nabave. Predračunski odbor določi kriterije za proces predračunavanja še preden vodje oddelkov začnejo s pripravo predračuna. Če se predvideva, da se bodo prihodki povečali, bo predračunski odbor seznanil vodje, da se lahko njihov predračun poveča. Če pa se predvideva upad prihodkov, pa bodo morale vodje zmanjšati predračun svojega oddelka za dogovorjeno vrednost. Odbor za predračun daje vodji oddelka pooblastilo, da izbere, kje izvesti spremembe predračuna znotraj določenih meja. Vodja je zato odgovoren, da ostane znotraj predračuna (Epstein, 2012, str. 96).

Kot bistvene stopnje predračunavanja imamo (Igličar in Hočevnar, 2011, str. 520):

- opredelitev navodil in politike predračunavanja,
- opredelitev dejavnikov, ki omejujejo poslovanje,
- izdelava predračuna prodaje,
- zasnova izdelave drugih področij predračuna,
- določanje končne vsebine predračunov,
- ureditev in nadzor predračunov,
- končna odobritev predračunov,
- distribucija odobrenih predračunov in njihovo pregledovanje.

Celostni predračun izraža usklajen izvleček delnih predračunov, v kar so všteti tudi predračuni računovodskih izkazov. Ob sprejetju celostnega predračuna se tako končne verzije delnih predračunov predloži menedžerjem, ki so odgovorni za njihovo udejanjenje. Na ta način vodstvo podjetja obvesti menedžerje o njihovih pričakovanjih. Predračuni predstavljajo podlago za uspešnost posameznih menedžerjev, oddelkov in področij. Odmiki, ki se izračunajo med planiranim in dejanskim rezultatom se uporabijo kot osnova za popravke in nagrade (ali kazni), vezane na uspešnost menedžerjev (Čadež, 2013, str. 122).

Operativni predračun je finančni prikaz vseh kratkoročnih načrtov podjetij. Sestavljen je iz več različnih elementov, vključno z izkazom poslovnega izida in morebitnimi podpornimi načrti predračuna, ki skupaj povzemajo planirano finančno uspešnost podjetij (Lianabel in Nin, 2019, str. 28).

Finančni predračun prikazuje vpliv operativnih strategij, financ in odločitev o kapitalski porabi podjetij na njen denarni tok in finančno uspešnost. Sestavljen je iz kapitalskega predračuna, denarnega predračuna in planiranih računovodskih izkazov. Pripravlja ga finančno osebje z nekaterimi prispevki nefinančnih menedžerjev, zlasti glede zalog in kapitalskih naložb.

Nefinančni menedžerji, nadzorniki ali ključni uslužbenci aktivno sodelujejo pri oblikovanju operativnega predračuna. Odgovorni so za poslovno strategijo ter kratkoročne načrte za posebna področja odgovornosti. Prav tako morajo oceniti vire, potrebne za izpolnitev teh ciljev in opredeliti ključne predpostavke, na katerih temeljijo predračunski zneski. Pripraviti in pregledati morajo tudi podatke, ki so na koncu povzeti v planiranem izkazu poslovnega izida za odobritev s strani najvišjega vodstva.

Omejevanje stroškov vključuje dve kritični spremenljivki. Za začetek vključuje primerjavo trenutnih stroškov s specifikacijami stroškov in zgodnejšimi fazami obračunavanja stroškov, da bi ugotovili in analizirali kakršna koli odstopanja od procesa, do katerih bi lahko prišlo. Stroške postopka je zato treba redno ocenjevati, da je podjetje pravočasno obveščeno o pomembnih stroškovnih posledicah. To daje podjetju možnost, da po potrebi naroči neposredne ukrepe, kot so spremembe kakovosti ali zmanjšanja površine. Obvladovanje stroškov se nanaša na tovrstne procesne posege (Bielefeld in Schneider, 2014, str. 21).

Medtem ko strateški načrti ohranjajo poslovanje osredotočeno na dolgoročne cilje, so presplošni, da bi delovali kot izvedljiva strategija za bližnjo prihodnost. Posledično podjetja ob zaključku vsakega leta ustvarijo podroben načrt za naslednje leto: letni načrt poslovanja. To je tisto, kar večina podjetij misli, ko reče »predračun«. Proces letnega operativnega načrta se ne začne z izračuni. Začne se z glavnimi odločitvami prihajajočega leta. Večina podjetij poskuša zato doseči preveč. Ob uporabi na impulz izvedbe vseh briljantnih idej, bo podjetje vitkejše, bolj osredotočeno in bolj produktivno. Zadani letni cilji ne smejo presegati števila deset (Bielefeld in Schneider, 2014, str. 51).

Ko so načrti oddelkov prejeti, se združijo v celostno poslovno podobo. Načrti oddelkov se oblikujejo po funkcijah (npr. prodaja, upravljanje objektov, upravljanje človeških virov). Združeni načrt in načrti posameznih oddelkov se nato pregledajo. Za sprejemljiv načrt bo morda potrebna ponovitev. Ko finančni oddelk pripravi vsak temeljit predračun, se podatki primerjajo s preteklimi izkušnjami in preverijo glede na ustreznost povezav. Prodajalci so na primer pogosto sposobni vsako leto prodati le določeno količino; če se torej poveča planiran raven prodaje, se mora povečati tudi število prodajalcev. Za razjasnitev morebitnih okoliščin, ki niso v skladu z načrtom, se opravijo razgovori s funkcionalnimi nadzorniki ali vodji oddelkov. Oddelk je obveščen o odobrenem načrtu, ko najvišje vodstvo in upravni odbor menita, da je splošna slika zadovoljiva. Ko je načrt predstavljen upravnemu odboru v odobritev, mora vključevati povzetke pomembnih statističnih podatkov, glavne predpostavke in ocene tveganja. Po odobritvi predračuna podjetje vstopi v novo fazo. Predračun je treba izpolniti, zato postane orodje za nadzor. Zaradi tega se dejanski rezultati poslovanja v določenem obdobju primerjajo s predračunom. Preverijo se odstopanja in po potrebi se izvedejo korektivni ukrepi. Ekonomske in konkurenčne sile pogosto prisilijo rezultate podjetja, da odstopajo od načrta. Če se to zgodi, je treba predračun revidirati in narediti ustrezne popravke v delovanju (Bragg, 2011, str. 101–103).

2.4 Računovodsko obračunavanje ter računovodski obračuni

Računovodsko obračunavanje definiramo kot vrhnje področje računovodenja, ki obdeluje podatke, izražene v naravni in denarni merski enoti glede realiziranih kategorij za poslovna stanja in procese. Naravnano je k oblikovanju računovodskih obračunov, le ti pa obsegajo podatke o realiziranih obveznostih do virov sredstev, sredstvih, stroških, odhodkih, prihodkih, izdatkih ter prejemkih. Računovodsko obračunavanje pokriva vse obračunavanje, potrebno za delovanje podjetja (Slovenski inštitut za revizijo, 2016).

Tako kot računovodsko predračunavanje se računovodsko obračunavanje kaže kot del finančnega kot tudi stroškovnega računovodstva. V to spadata torej obdelava računovodskih obračunov, ki ima vpliv tako na podjetje kot tudi razmerja med podjetji in podrobnih obračunov znotraj delovanja podjetja. Definicije računovodskega obračunavanja ne smemo zamešati s finančnim obračunavanjem, ki zajema le finančno poslovanje oziroma denarne tokove poslovanja, investiranja in financiranja.

3 TRADICIONALNI PRISTOPI PREDRAČUNAVANJA

Proizvodna podjetja kot so Dupont, General Motors in Siemens so v Ameriki v dvajsetih letih preteklega stoletja prvič uporabila predračunavanje kot orodje za nadzor stroškov in denarnih tokov. Od takrat naprej so predračuni postali eno najpomembnejših orodij poslovnega računovodstva. Podjetja ga uporabljajo za napovedovanje in so podlaga za odločitve o poslovanju. Kljub temu so v zadnjih nekaj desetletjih potekale debate o tem, ali se tradicionalni pristopi še vedno izplačajo uporabljati v praksi in ali še vedno služijo svojemu namenu. Po mnenju strokovnjakov so še vedno v uporabi, vendar določeni menijo, da bi jih bilo potrebno opustiti, ker so zastarani. Drugi pa so mnenja, da bi jih bilo potrebno le nadgraditi glede na nedavni razvoj in spreminjajoče se situacije. Po mnenju nekaterih strokovnjakov tradicionalni procesi predračunavanja sledijo modelu hierarhije »ukazovanja in nadzora« od zgoraj navzdol, v katerem nagrade, viri in odločitve tečejo navzdol, znanje pa navzgor (Uyar, 2009, str. 114).

3.1 Vrste tradicionalnih pristopov predračunavanja

Na svetu obstaja že kar nekaj pristopov, s katerimi se lahko pripravi predračun. Med tradicionalne pristope spadajo mirujoč oziroma statičen pristop, dinamični oziroma giblivi pristop, rastoč pristop ter ničelni pristop predračunavanja. Ti pristopi so napram sodobnim pristopom precej bolj enostavni, a hkrati tudi bolj togi na spremembe, kar pa lahko predstavlja težave v vse bolj hitro spreminjajočem se svetu.

3.1.1 Mirujoče oziroma statično predračunavanje

Statični (fiksni) predračun vsebuje vrednosti, vključene v predračun na ravni predvidene zmogljivosti. Za posebne cilje so določena nadomestila z denarnimi omejitvami. Ta izraz se uporablja kadar je podjetje relativno stabilno. Običajno se stabilnost nanaša na prodajo. Slabost statičnega predračuna je, da se ne more prilagajati nepredvidljivim spremembam (Shim in drugi, 2011, str. 6).

Statični predračuni so v panogi primerni za oddelke, katerih delovna obremenitev ni neposredno vezana na prodajo, proizvodnjo ali drugo spremenljivko obsega, povezano z aktivnostmi oddelka. Za delovanje oddelkov so bolj kot prodajne številke pomembne odločitve vodstva. V to skupino spada večina upravnih oddelkov, oddelkov splošnega trženja in celo oddelkov za upravljanje proizvodnje. Fiksni izdatki za posebne projekte ali programe, ki niso nujno dokončani v celotnem poslovnem obdobju, postanejo fiksni predračunski izdatki, kolikor so porabljeni med letom. Takšni primeri so sredstva za investicijske izdatke, velike projekte popravil in posebne oglaševalske ali promocijske aktivnosti (Shim in drugi, 2011, str. 7).

Statično predračunavanje ločuje med spremenljivimi ter stalnimi stroški, kar nudi predračun, ki se lahko avtomatsko uskladi (s spremembami sume zneskov spremenljivih stroškov) dejanski stopnji opravljene aktivnosti. Tako se razlike med dejanskimi in načrtovanimi stroški popravijo zaradi zmanjšanja ali povečanja obsega, preden se opredelijo razlike v količini in ceni (Kavčič in drugi, 2007, str. 132).

3.1.2 Dinamično oziroma gibljivo predračunavanje

Dinamični predračun je lahko izjemno uporabno orodje za nadziranje stroškov. V nasprotju s statičnim predračunom je zasnovan za razne aktivnosti in ne le za posamezno raven izvajanja. Je prilagodljiv in stagnirajoč. S formulo dinamičnega predračuna je mogoče na enostaven način sestaviti predračune za različne ravni aktivnosti (Kavčič in drugi, 2007, str. 125).

Pri sestavi dinamičnega predračuna je potrebno izvesti štiri korake:

1. Ocenitev pričakovanega obsega aktivnosti za obdobje predračunavanja.
2. Raziskava trendov o vedenju stroškov (ne glede na to ali so fiksni, variabilni ali mešani).
3. Razdelitev stroškov glede na vedenje, torej razdelitev na stalne ter spremenljive stroške.
4. Določitev stroškov, ki bodo nastali na različnih nivojih znotraj organizacije.

Dinamični predračun je zelo dobro orodje za spremljanje uspešnosti podjetja. Primerjava med dejanskimi in planiranimi stroški za proizvodnjo določenega izdelka se lahko uporabi pri poročanju vodstvu glede rezultata. Poročilo glede uspešnosti izdelka lahko vodstvo potem uporabi za odločanje. Dinamični predračun je zato uporaben tako za planiranje stroškov proizvodnje kot tudi trženja zaradi možnosti simuliranja stroškov ob različnih obsegih proizvedenih količin. To prinese večjo prilagodljivost vodstvu podjetja, saj omogoča sprotni nadzor uresničevanja finančnega načrta in sprejem popravkov. Potreba po dinamičnem predračunavanju pride tudi zaradi različnih oblik stroškov. Ob spremembi obsega aktivnosti se spremenijo tudi spremenljivi stroški, medtem ko stalni ostanejo enaki (Kavčič in drugi, 2007, str. 132–133).

3.1.3 Rastoče predračunavanje

Ta pristop se imenuje tudi inkrementalno predračunavanje, saj kot osnovo vzame podatke iz preteklosti. Predračun se pripravi na način, da se vzame podatke preteklega obdobja ter prilagodi glede na spremembe, ki jih pričakujemo v prihodnosti. Primer tega so rast obsega prodaje, inflacija in zaposlovanje. Ta pristop predračunavanja se velikokrat uporablja v primeru, da nimamo točne korelacije med viri in koristmi. V javni upravi porazdeljujejo predračunska sredstva na podlagi preteklih odobrenih sredstev, katere se prilagodi za določen delež (Kavčič in drugi, 2007, str. 134).

Eden najbolj razširjenih pristopov predračunavanja je inkrementalno predračunavanje. Začne se z oceno stroškov tekočega predračunskega leta na podlagi porabe leta prej. Majhne spremembe v predračunu z dodajanjem ali črtanjem cen kažejo nepredvidljivost v prihajajočem predračunskem letu. Ta predračunska strategija je idealna metoda porazdelitve za velika podjetja z nizkimi zahtevami glede volatilnosti (Keshav in drugi, 2018, str. 26–27).

Prednosti rastočega predračunavanja:

- Rastoči predračun je enostaven za uporabo in ne zahteva nobenih zapletenih izračunov.
- Brez temeljitega pregleda omejitev sredstev rastoče predračunavanje potrди finančno stabilnost za vsak oddelek.
- Rastoče predračunavanje zagotavlja, da v predračunu ni velikih vzponov in padcev. Ta oblika planiranja zagotavlja skladnost predračuna iz leta v leto.
- Veliko podjetij iz zasebnega sektorja uporablja ta pristop, da povečajo enotnost in na splošno odstranijo nasprotovanja interesov.
- Pristop je zlasti uporaben za podjetja, ki imajo stabilne oziroma relativno stabilne finančne potrebe.
- V primeru rastočega predračuna je učinek spremembe predračuna viden takoj.
- Preprosto ga je razumeti in izračuni so jasni.

Slabosti rastočega predračunavanja:

- Upoštevajo se samo tiste zahteve, ki se ne razlikujejo preveč od preteklega leta.
- V primeru večjih sprememb znotraj gospodarstva je potrebno narediti bolj drastične spremembe na predračunu.
- Če se naredi manjše spremembe predračuna glede na preteklo leto, ostalo pa ostane enako, bo posledica tega pomanjkanje izboljšav in organiziranosti ter omejenost pri zmanjšanju stroškov.
- Scenarij, vzpostavljen z rastočim predračunavanjem, je znan kot »predračunska zamuda« in zahteva, da vodstvo ustvari šibko rast prihodkov in večjo rast porabe, da doseže ugodna odstopanja.
- Tudi če v naslednjih letih ne bodo potrebna nobena sredstva, postopno planiranje predračuna omogoča nadaljevanje porazdelitev sredstev za določene oddelke.
- Takšna dodelitev sredstev povzroča tratenje virov.
- Metoda rastočega predračunavanja dodeljuje sredstva glede na trenutni vzorec aktivnosti.

3.1.4 Ničelno predračunavanje

Obratna logika kot pri rastočem pristopu je uporabljena pri ničelnem predračunavanju. Filozofija tega pristopa je, da mora biti vsak prihodek, odhodek ali izdatek upravičen. Pristop naj bi tako bolj učinkovito izkoristil svoje vire za maksimiranje koristi (Kavčič in drugi, 2007, str. 134–135).

V praksi je možno uporabiti ničelno predračunavanje v štirih korakih:

1. Opredeliti enoto za odločanje (aktivnost, oddelek, program itd.), za katero se oblikuje predračun.
2. Postaviti cilje za enoto odločanja (morajo biti usklajeni s cilji podjetja) in opredeliti aktivnosti, ki jih podjetje potrebuje za doseganje ciljev.
3. Določiti vrstni red odločitev. Ta je lahko izveden na dva načina. Pri prvem načinu se določi red odločitev z razumevanjem, da se aktivnosti med seboj lahko izključujejo in se zato pripravi različne scenarije opravljanja aktivnosti. Ob pregledu vseh scenarijev se nato izbere enega, ostale pa zavrne. Pri drugem načinu pa se pripravi več scenarijev, ki temeljijo na različnih ravneh delovanja. Scenarij, ki je izbran, je najprej določen za najnižjo raven delovanja, nanj pa se potem dodaja nadaljnje obsege aktivnosti.
4. Izdelati predračun.

Ničelno predračunavanje naj bi se začelo prvič uporabljati pri Ministrstvu za kmetijstvo v ZDA v zgodnjih šestdesetih letih preteklega stoletja (Wildavsky in Hammond, 1965). Prvi sistem ničelnega predračunavanja je objavil Peter Pyhrr (1970) v prispevku v Harvard Business Review leta 1970 in ga kasneje tudi implementiral, medtem ko je služil kot menedžer pri Texas Instruments. Po Pyhrru je glavni dejavnik ničelnega predračunavanja razdelitev vseh sredstev »na podlagi stroškov in koristi ali kakšne podobne oblike evalvacijske študije«. Nekaj let pozneje naj bi Jimmyja Carterja, takratnega guvernerja Georgie, spodbudili Pyhrrovi predlogi k sprejemu ničelnega predračunavanja za državni predračun. Metoda je v kasnejših letih pridobila veliko pozornosti še posebej v javnem sektorju (Dean in Cowen, 1979). Do leta 1980 se je zanimanje za ta pristop zmanjševalo, po tem letu pa se o tej metodi skorajda ni debatiralo. Glede na zadnje pisanje o ničelnem predračunavanju sta visoka stopnja zahtevnosti izvedbe in količina dela, ki ju zahteva metoda, vzrok za upad uporabe tega pristopa predračunavanja (Coyte in drugi, 2021, str. 8).

Uspeh implementacije metode je preučen v 47-ih objavljenih študijah primerov Gordona in drugih (1984). Trdijo, da ničelno predračunavanje zahteva bolj prefinjene zmožnosti obdelave informacij kot običajne metode predračunavanja in sklepajo, da bo podaljšanje časa, dodeljenega za pripravo predračuna, dodajanje več kadrovskih virov ali izvajanje izobraževalnih sej najverjetneje izboljšalo uspeh izvajanja. Williams in ostali (1985), ki so izvedli študijo o uporabi ničelnega predračunavanja, niso našli nobenega dokaza, da pristop deluje bolje kot že vzpostavljen sistem nadzora za doseganje ciljev.

Ničelno predračunavanje je bilo opuščeno v osemdesetih letih prejšnjega stoletja zaradi več razlogov, predvsem zaradi visoke stopnje zahtevnosti in potrebe po dodatnem delu. Prevzem ničelnega predračunavanja je zato lažji za manjša in manj zahtevna podjetja. Glede na pretekle raziskave, ki pogosto temeljijo na podjetjih v začetni fazi, je manj verjetno, da bodo na splošno majhna podjetja začela uporabljati formalne sisteme poslovanja, kot je ničelno predračunavanje (Davila and Foster, 2007).

3.2 Prednosti in slabosti tradicionalnih metod predračunavanja

Tradicionalni pristopi predračunavanja imajo ponavadi naslednje pomanjkljivosti (Neely in drugi, 2003):

- hitro zastarajo;
- proces predračunavanja je dolgotrajen in zato precej neučinkovit;
- proces, ki je namenjen vpogledu v operativne teme, se na koncu osredotoča le na finančne rezultate;
- odločanje je podrejeno predračunu in ne povpraševanju strank in dolgoročnemu finančnemu zdravju podjetja.

Najbolj očitna kritika tradicionalnega predračunavanja je vezana na pomanjkanje časa za pripravo celostnega predračuna. Določene analize so pokazale, da naj bi priprava in sestava celostnega predračuna trajala do 20 % celotnega časa poslovanja. Priprava letnega predračuna naj bi po mnenju strokovnjakov trajala približno štiri do pet mesecev in porabila od 20 do 30 % časa višjih vodij in finančnih menedžerjev (Uyar, 2009, str. 117).

Še ena izmed slabosti tradicionalnih procesov predračunavanja naj bi bila neodzivnost na trenutno konkurenčno in nemirno okolje ter naj bi celo škodila uspešnosti, ker nanjo običajno vpliva politika podjetja. Celostni predračuni se uporabljajo tudi kot obljuba med podrejenimi in nadrejenimi, kar lahko povzroči naslednja tveganja, da bi dosegli cilje in se šteli za uspešne (Uyar, 2009, str. 118):

- Podajanje nerealnih prodajnih projekcij in/ali vključevanje dodatne porabe v finančnem planu za lažje doseganje finančnega cilja.
- Poraba celotnega finančnega načrta ob zaključku poslovnega leta, da se izognejo izgubi »upravičenosti«, ko je nastavljen naslednji finančni načrt.
- Sodelovanje pri ukrepih, ki pomagajo doseči finančni načrt za ceno dolgoročnih ciljev, kot je znižanje diskrecijskih stroškov za usposabljanje zaposlenih, raziskave in razvoj ter oglaševanje; ali spodbujanje kupcev, da sprejmejo dostavo svojih nakupov pred koncem tekočega obdobja, da izpolnijo finančni načrt.
- Zadrževanje zaslužka, ko se ve, da podjetje ne bo izpolnilo finančnega načrta (v bistvu vključijo porabo za prihodnje leto v letošnji finančni načrt ali odložijo prihodke za naslednje leto s prepričevanjem potrošnikov, naj odložijo dostavo).
- Zadrževanje zaslužka, ko se bo presegli cilj, da se bo lažje doseglo finančni načrt za naslednje leto.

Tradicionalno predračunavanje temelji na glavni knjigi, kar je precejšnja skrb. Glavna knjiga služi kot osrednji repozitorij podjetja za temeljne finančne podatke. Bilanca stanja (razdeljena po stroškovnih mestih), neposredni prihodki in neposredni odhodki sestavljajo te temeljne podatke. Večina menedžerjev, ki sodeluje v predračunskem procesu, te vrednosti pogosto predvideva le za svoja področja odgovornosti. Čeprav je veliko teh menedžerjev

zadolženih za donosnost, te dobičkonosnosti finančnega načrta nikoli ne dosežejo (Nolan, 2005).

3.3 Uporaba tradicionalnih metod v času negotovosti

Dnevi vztrajne, predvidljive rasti prodaje in dobička so za večino organizacij že zdavnaj mimo. Današnji svet je nestanoviten in nepredvidljiv, kot je pokazala situacija COVID-19. Pandemija je le ena v dolgem nizu motečih sil, ki so spremenile globalno poslovno klimo, vključno z digitalizacijo, stopnjevanjem konkurence, mednarodnimi trgovinskimi spori in brezobrestnimi finančnimi trgi. Podjetja so prisiljena k hitrim odzivom na nenadne spreminjajoče se razmere, če želijo uspeti. Birokratske strukture in dolgi cikli planiranja so odpravljeni; v igri sta prožnost in okretnost (Stange in Roos, 2020).

V teh razmerah so finančni direktorji sprejeli potrebne ukrepe za uveljavitev svojega položaja »varuha vrednosti« svojih podjetij. Poudarjeni so stroški in likvidnost, kar spodbuja preudarne kapitalske odločitve in strožji nadzor poslovanja. Veliko ljudi zdaj gleda naprej in se sprašuje, kako upravljati finančno planiranje v teh negotovih časih. Finančni direktorji morajo opustiti stroge, preveč podrobne finančne načrte in dolgotrajne procese planiranja, če želijo uspeti v tem novem obdobju negotovosti. Čeprav temeljita prenova planiranja načrta ni izvedljiva, lahko finančni oddelek in posledično celotno podjetje prejme koristi od številnih izvedljivih sprememb.

Vsako planiranje načrta ima tri glavne cilje: določiti cilje za spodbujanje in nagrajevanje uspešnosti; usklajevanje virov s predvidenimi finančnimi rezultati in ustrezno planiranje; in izvajati nadzor z uvedbo stroškovnih omejitev in centralnim usmerjanjem porazdelitve stroškov. Zaradi povečane nepredvidljivosti in volatilnosti bo katerega koli od teh ciljev izredno težko doseči. Absolutni cilji predračunavanja postajajo vse manj koristni zaradi nepredvidenih padcev trga ali nepričakovanih dobičkov.

4 NEGOTOVOST IN SODOBNI PRISTOPI PREDRAČUNAVANJA

Kaj točno je tveganje? Kako vpliva na poslovanje podjetja? Tveganje je opredeljeno kot »negotovost, ki je pomembna, saj lahko vpliva na vaše cilje«. Običajno je veljalo, da je to vedno in samo povezano z negativnimi stvarmi. To se je zgodilo po več debatah, vezanih na novo stališče. Tveganje je bilo prvotno opredeljeno kot »negotovost, ki bi lahko imela negativen učinek, ki bi pripeljal do določene izgube, škode ali poškodbe«, kar je zožalo obseg procesa upravljanja tveganj, ki se poskuša z iniciativo delovanja izogniti morebitnim težavam ali jih vsaj zmanjšati. Tradicionalno upravljanje tveganj je bilo po tem standardu precej učinkovito in danes velja za pomemben prispevek k doseganju poslovnih in projektnih ciljev. Po drugi strani pa je uporaba postopka tveganja za obravnavanje izključno negativnih vidikov negotovosti neizogibna enosmerna pot. Če proces zgolj odkriva nevarnosti, ki imajo

potencialno negativen vpliv, lahko posegi, usmerjeni v odpravljanje teh nevarnosti, le povrnejo uspešnost na pravo pot. Bistveno večja je verjetnost, da bo morebitno odstopanje le delno sanirano, kar bo povzročilo vrzel v uspešnosti (Hillson, 2010, str. 27–28).

Prihodnost v današnjem svetu postaja vse bolj nepredvidljiva. Ko uporabljamo besede, kot so »nepredvidljivo«, »negotovo« ali »nestabilno«, namigujemo, da je metoda za predračunavanje neučinkovita. Zgodili so se nepričakovani dogodki ali dogodki, ki so na načrt vplivali drugače od pričakovanega. Nekateri od teh elementov so izven nadzora podjetij. Taki primeri so dvig cen konkurentov, podjetja, ki ustvarjajo prelomno tehnologijo, vpliv naravnih katastrof, sprememba vladnih predpisov, pomemben premik v lokalnem gospodarstvu ali kombinacija teh vzrokov (Spender, 2014). Kljub temu morajo višji vodstveni delavci svoje podjetje voditi skozi vse zapisane izzive, da bi zagotovili, da so redki viri dodeljeni najbolj donosnim izdelkom in storitvam. Za njih planiranje pomeni oblikovanje utemeljitve o tem, kdaj, kje in kako podjetje pričakuje doseganje svojih dolgoročnih strateških ciljev. Po drugi strani pa je trenutno poslovno ozračje problematično in obstaja veliko pomembnih ovir, ki jih je treba premagati (Hariharan, 2020).

Psihologija tveganja je kompleksno področje z veliko znanstvenimi raziskavami in številnimi učbeniki. Na voljo je par praktičnih predlogov za razumno ocenjevanje tveganj. Vse skupaj je deset pristopov, ki obsegajo osnovno razumevanje in značilnosti tveganj, glavne rezultati dela na področju uporabne čustvene pismenosti in končne izjave, ki pojasnjujejo, zakaj je razumevanje in obvladovanje odnosa do tveganja pomembno, če želimo vzpodbujati primerno prevzemanje tveganja (Hillson, 2010, str. 153–154).

Prvih pet pristopov zajema načela obvladovanja tveganja, medtem ko se zadnjih pet pristopov osredotoča na odnos do tveganja. Ti pristopi so sledeči:

1. Tveganje je opisano kot »negotovost, ki je pomembna«, vendar se pomembnost za vsakogar razlikuje glede na situacijo.
2. Tveganje vključuje tako negativne kot pozitivne vidike. Oba vidika je potrebno razumeti in o obeh debatirati zato, da lahko zmanjšamo možnost groženj in povečamo njegove priložnosti.
3. Ničelno tveganje je nerealno in odveč, ker vemo, da poslovanje in projekti vključujejo tveganje. Določena stopnja tveganja je neizogibna.
4. Tveganje ima dve skrajnosti. Negotovost, ki jo lahko drugače pojasnimo tudi kot verjetnost in pomembnost, ki jo lahko razložimo kot vpliv.
5. Upravljanje tveganja potrebuje razumevanje obeh skrajnosti. Negotov pojav, ki je zelo malo verjeten ali pa nima velikega vpliva, ne potrebuje veliko naše pozornosti.
6. Razumevanje vpliva na obvladovanje tveganj. Razumeti moramo, da je tveganje subjektivno v primeru, če se pogovarjamo o njegovi možnosti nastanka ali pa pomembnosti.
7. Na zaznavanje tveganj vpliva več faktorjev, vključno z racionalnim in preišljenim vrednotenjem, podzvestno subjektivnostjo in emocijami.

8. Odnos do tveganja lahko definiramo kot privzet odziv na pomembno negotovost, ki je pod našo percepcijo. Ta odnos se razvija zavestno ali iz nagona.
9. Odnos do tveganja je mogoče zavestno upravljati. Čustveno razumevajoč posameznik ali skupina se izraža v odnosu do tveganja na tak način, da izpolnjuje potrebe situacije in sprejme primeren odnos do le tega.
10. Obvladovan odnos do tveganja prispeva k primernemu prevzemanju tveganja, kar podpira učinkovito obvladovanje tveganja. Z aktivnim upravljanjem stališč do tveganja lahko posameznik ali skupina poveča svojo učinkovitost načina upravljanja tveganja in tako omogoči ustrezno količino tveganja, ki ga sprejme v primerjavi z želeno nagrado.

Tradicionalni pristop predračunavanja je bil že večkrat na udaru kritik zaradi njegove slabe uspešnosti v okoliščinah, ki jih zaznamuje velika negotovost, ki jo povzročajo spremembe v tehnologiji, svetovnih trgih, vladni ureditvi, konkurenci in pojav novega znanja. Več nasprotnikov tega pristopa trdi, da bi morale tekoče napovedi in predračuni, ki trenutnemu predračunu ob koncu vsakega meseca ali četrtertletja dodajo nov mesec ali četrtertletje, nadomestiti običajni letni predračun (npr. Hope in Fraser, 2003).

Tipičen letni predračun lahko deluje kot blažilnik okoljske negotovosti (Merchant, 1984) in lahko dopušča urejene in ne kaotične odzive na spremembe, kar so opazni protiargumenti pritožbi (Horngren in drugi, 1996). Poleg tega izvedene analize kažejo, da se dinamično in statično letno predračunavanje obravnavata kot komplementarna sistema (Ekholm in Wallin, 2000). Treba je tudi razumeti, da nekatera podjetja uporabljajo hibridni model, pri katerem se dinamični predračuni uporabljajo na območjih z visoko negotovostjo (obseg, prihodki in variabilni stroški), statični predračuni pa se uporabljajo na območjih z nizko negotovostjo (fiksni stroški) (Samuelson, 1997).

Negotovost se v ekonomski teoriji obravnava kot nevarnost in kot zahteva za ustvarjanje in zajemanje vrednosti v podjetjih. Slednje še posebej velja za Schumpeterjevo (1976) teorijo neravnotežja. Podjetja, ki prva pridobijo potrebne informacije, bodo imela možnost zajeti ustvarjeno vrednost s trgov, preden povečana konkurenca odpravi možnost pridobivanja preostalih dohodkov s procesom, imenovanim »kreativna destrukcija«, če je difuzija informacij v negotovih razmerah asimetrična.

Zagovorniki teorije realnih opcij so ustvarili metode za upoštevanje negotovosti. Te metode poudarjajo nenehno prilagajanje in postopno učenje iz preteklih izkušenj. Možnost nenehnega prilagajanja glede na novo znanje poveča vrednost projekta in s tem tudi potencialno rast. Zmanjša pa tudi samo tveganje za izgubo v primerjavi s preteklimi napovedmi. Podobno kot pri opcijah se z večanjem vrednost razpoložljivih sredstev poveča tudi vrednost projekta z boljšo prilagodljivostjo novim informacijam. Ta oblika vrednotenja opcije je splošno priznana in znana kot prava vrednost opcije (Huchzermeier in Loch, 2001).

Za zmanjšanje negotovosti glede vrednosti projekta sta na voljo dve možnosti. Obe vrsti možnosti sta običajno povezani z različnimi vrstami negotovosti (Folta, 1998):

1. Počakati na več informacij, dokler okolje ne postane manj negotovo, z možnostjo odložitve naložbe, da bi se izognili enkratnim stroškom, ki bi lahko nastali zaradi nepovratne naložbe.
2. Izkoristiti priložnosti za rast, kar običajno zahteva preventivno ukrepanje in dodelitev virov. S tem podjetje tvega, da ostane brez denarja. Možnost odloga ima eksogeno negotovost, ki je specifična za panogo, na katero podjetja običajno ne morejo vplivati. Možnost rasti pa ima endogeno negotovost, ki je specifična za podjetje ali projekt in jo lahko podjetja zmanjšajo s svojimi dejanji.

Endogena negotovost izhaja iz strateških odločitev, sprejetih za doseganje prednosti prvega koraka, medtem ko je okoljska ali eksogena negotovost posredovana od zunaj in jo je mogoče upravljati predvsem s »čakanjem in opazovanjem« (možnosti rasti). Postopno izvajanje projektov je racionalno vedenje za podjetja, ki poudarjajo strategijo. To zahteva tako predanost kot prilagodljivo učenje. To poudarja potencialno potrebo po togih (»ukrepaj«) in prožnih (»glej«) letnih predračunih (Folta, 1998; MacGrath in drugi, 2004; in Rese in Roemer, 2004). Več nasprotnikov predračunavanja je dvomilo o vrednosti določenih letnih predračunov za podjetja v razvoju. Argument je, da je ta poraba škodljiva za učenje in ustvarjalnost (Hope in Fraser, 2003). Študija, narejena s strani Ekholma in Wallina (2011) kaže, da se fiksni in prilagodljivi predračuni ne smejo nujno izključevati in da so ti predračuni – s poudarkom na fiksnih letnih predračunih – koristni za podjetja, ki se močno zanašajo na strategijo za pridobitev konkurenčne prednosti.

4.1 Tveganje ob planiranju

Načrti za naslednja časovna obdobja se oblikujejo formalno skozi predračunski proces. To nakazuje, da je treba upoštevati tveganje in/ali negotovost. Pristop tveganja je mogoče konceptualizirati s sklicevanjem na obstoj notranjih ali zunanjih dogodkov, informacije o teh dogodkih (tj. njihova vidnost), menedžersko zaznavo dogodkov in informacij (tj. kako jih zaznavajo) in kako podjetja vzpostavljajo tihe, neformalne (ali eksplicitne in formalne) načine obravnavanja tveganja. Vendar je ocenjevanje tveganja problematično, saj ga je mogoče narediti z upoštevanjem vseh teh dejavnikov (Berry in Colliera, 2002, str. 273–297).

Burno gospodarsko okolje je upravičilo uvedbo predračunskih omejitev v podjetjih. Klasični predračuni podjetij so bili namreč oblikovani in izvajani v času velike gospodarske krize, da bi podjetjem pomagali premagati krizo, ki so jo zaznamovali padec domače potrošnje, deflacija in zmanjšanje stopnje dobička. Bili so uspešni in v nekaj letih so postali najpomembnejše orodje za poslovodski nadzor. Od takrat sta besedni zvezi »poslovodski nadzor« in »predračunski nadzor« sinonima (Domonte in drugi, 2015, str. 67).

Kljub temu je bil predračunski pristop deležen precejšnjih kritik, med drugim zaradi nezmožnosti pravilnega delovanja v izjemno nepredvidljivih scenarijih, previsokih stroškov, omejenih koristi, hitre zastarelosti informacij itd. Sredi dvajsetega stoletja je zaskrbljenost

izhajala iz pristopa in slabih rezultatov, doseženih z davčnimi ukrepi. Trideset let pozneje pa so bile kritike usmerjene v samo jedro pristopa planiranja, in sicer v njene temelje in bistveno filozofijo. Nedavna študija pa kaže, da ima tovrstna kritika protiargumente. Tipičen predračun lahko služi kot varovalo pred negotovostjo in omogoča vrsto sistematičnih odzivov na spremembe. Predračuni in drugi načini nadzora poslovanja imajo poleg tega pomembno vlogo pri vzpostavljanju pritiska do konkurentov s povečano prilagodljivostjo in višjim ravнем inovativnosti. Tudi predhodne raziskave, ki so jih opravili številni avtorji v različnih okoliščinah, potrjujejo te ugotovitve.

4.2 Načini obvladovanja negotovosti

V svojih opravljenih raziskavah je Collins (1997) trdil, da je proces predračunavanja lahko ključnega pomena pri soočanju z gospodarskimi krizami. Razlog je v tem, da računovodski nadzorni sistemi, vključno s procesom predračunavanja izboljšujejo prilagajanje zunanjim dejavnikom s tem, da so posredniki med zunanjimi grožnjami in priložnostmi ter delovanjem podjetja. Literatura, ki je na voljo o vplivu gospodarskih kriz na pripravo predračuna je pomanjkljiva in si nasprotuje. Collins je ugotovil manjši pomen uporabe predračunavanja v razmerah gospodarske in politične krize v Latinski Ameriki. V svoji oceni povezave uporabe predračunavanja in strategije trdi, da krize zmanjšujejo splošno uporabnost predračunavanja.

Vendar pa nasprotujoče analize kažejo, da je oblikovanje predračuna morda pomembnejše, kadar se podjetje odziva na gospodarsko krizo. Samuelson (1986) je preveril švedska podjetja med njihovo gospodarsko krizo in ugotovil, da je bilo predračunavanje ključno za njihovo preživetje. Colignon in Covalleski (1988) sta naredila vzdolžno raziskavo o proizvajalcu iz Združenih držav Amerike v začetku osemdesetih let preteklega stoletja. Ob začetku krize je finančni direktor podjetja centraliziral porazdelitev virov preko procesa predračunavanja in prenesel odgovornost predračunskemu odboru. Podjetje je določilo tudi cilje predračuna, ki so služili pri preverjanju finančne uspešnosti in osnova za določanje dodatkov. Becker (2014) je analiziral evropsko banko med finančno krizo leta 2008. Banka je obnovila cilje predračunavanja in porazdelitev virov, ki jih je pred leti opustila. Rezultat analize je pokazal, da so vodje brez procesa porazdelitve virov prekomerno zapravljale na vseh področjih. S ponovno vzpostavitvijo predračunavanja se je presežno trošenje virov reduciralo.

Omejiti je potrebno obseg načrta. Številna podjetja pri planiranju še vedno pristopijo tehnično z uporabo bilance stanja ter poslovnega izida. Ustvarjanje dreves gonilnikov vrednosti, ki osredotočajo proces predračunavanja na merila, ki so resnično pomembna, je bolj koristno. Poleg tega pomaga pri ločevanju dejavnikov, ki jih je mogoče natančno predvideti, od tistih, ki so še neznani. Podjetja bi morala še ponovno razmisliti in morda skrajšati svoj časovni okvir planiranja. Potrebno bi bilo omejiti načrt na ustrezen časovni horizont in dejstva, ki so pomembna za določeno odločitev tudi v situacijah, kot so odločitve o razvoju izdelkov, ki zahtevajo napovedi po naslednjem letu. Potrebno je tudi planiranje na

bolj podrobni ravni. Na ravni izdelka ali pravne osebe ne bo poskus predvidevanja dolgoročnih dogodkov prinesel ničesar. Planirati je potrebno vsaj na ravni oddelka, da se zagotovi dovolj maneverskega prostora (Stange in Roos, 2020).

Zmanjšati je potrebno čas, ki je porabljen za pripravo finančnega načrta. Za uspešno skrajšanje procesa predračunavanja je treba sprejeti prave korake v pravem vrstnem redu. Učinkovit načrt sledi tradicionalnemu vzorcu W. Začne se z določitvijo strateške usmeritve in finančnih ciljev od zgoraj navzdol, potem pa sledi potrditev finančnih stebrov s strani srednjega in višjega vodstva. Ko so temeljna načela določena, lahko podjetje doda potrebne informacije pred končno odobritvijo. Da bi preprečili ustvarjanje preveč podrobnih različic vzdolž poti, je nujno odlašati z dodajanjem funkcij, dokler je to izvedljivo.

Po potrebi se oblikujejo tudi scenariji. Podjetja, ki delujejo na zelo nepredvidljivih trgih bodo verjetno ugotovila, da so enotočkovne projekcije prodaje ali cene določenih komponent netočne. Namesto tega bi morala ta podjetja upoštevati hipotetične situacije, ki zajemajo osnovno nepredvidljivost. Čeprav se zdijo prednosti uporabe scenarijev za predračunavanje jasne, jih le malo finančnih funkcij dejansko uporablja. Konec koncev naj bi predračunavanje na podlagi scenarijev pomagalo podjetju pri preučevanju možnih odstopanj in ustreznih pripravah, namesto da bi predvidevalo točne rezultate ali razmišljalo dlje od verjetnega.

4.3 Vrste sodobnih pristopov predračunavanja

Želje po sodobnih pristopih in samih spremembah segajo od boljšega predračunavanja do presežnega predračunavanja. Prvi vključuje postopne izboljšave standardnega oblikovanja predračuna, drugi pa zagovarja temeljne spremembe, ki v celoti odpravijo predračune. Med tema dvema skrajnostma je napredno predračunavanje, ki poskuša v proces planiranja vključiti različne predloge sprememb, da bi izboljšalo njegovo kakovost in hkrati zmanjšalo njegove stroške. Po drugi strani pa se posebna kombinacija instrumentov, potrebnih za izvajanje naprednega predračunavanja, razlikuje med podjetji in razvojnimi fazami. Tako je lahko sprejetje tekočih predračunov ali stalnih napovedi koristno v enem podjetju, v drugem pa ne (Rickards, 2008, str. 571).

Ker lahko te instrumente razumemo tudi kot progresivne ali postopne izboljšave, je razlikovanje med boljšim in naprednim predračunavanjem kar zahtevno. Napredno predračunavanje predstavlja več sprememb standardnega planiranja predračuna kot boljše predračunavanje. Vendar pa ni enotnega mnenja o tem, ali je treba določen reformni ukrep uvrstiti v boljše ali napredno predračunavanje. Meja med njima je nejasna. Zato na razlikovanje med njima vplivajo okoliščine posameznega podjetja. V vsakem primeru razvoj in izvajanje zamisli o predračunavanju za določeno podjetje temeljita na različnih elementih, kot sta zapletenost in dinamičnost njenega okolja ali stanje njenega obstoječega sistema planiranja. Med pristopi predračunavanja obstaja razmerje med potencialnim številom uporabnikov in vse bolj korenitimi spremembami delovanja. Tradicionalni pristopi imajo

malo korenitih sprememb in so zato masovno v uporabi, medtem ko ima napredno predračunavanje veliko korenitih sprememb in malo uporabnikov (Rickards, 2006, str. 70).

4.3.1 Predračunavanje na podlagi aktivnosti

Na začetku osemdesetih let preteklega stoletja je postal zelo priljubljen nov koncept razporejanja stroškov, imenovan metoda razporejanja stroškov na podlagi aktivnosti (metoda ABC). Nekatera podjetja so takrat začela uporabljati določene podatke tudi za dodatne namene operativne narave. Izkoristili so jih na primer za spreminjanje in upravljanje natančno izračunanih stroškov po aktivnostih, ki so se kopičili v njihovih stroških na nivoju izdelkov ali storitev. Ta vrsta uporabe podatkov se je imenovala upravljanje na podlagi aktivnosti (ABM). Kot je običajno pri novih strategijah upravljanja, so zgodnji poskusi uporabe ABC in ABM metode občasno zaostali za pričakovanji (Lalli, 2012, str. 274).

Vendar so podjetja, ki so trdno verjela v podatke ABC metode, vztrajala, saj so videla le malo možnosti, da bi še naprej sprejemala odločitve na podlagi starih tradicionalnih pristopov. Zavedala so se, da bi se njihovi računalniško podprti modeli ABC metode lahko uporabili za modeliranje njihovega stroškovnega obnašanja.

Konec devetdesetih let preteklega stoletja so zrelejši in naprednejši uporabniki ABC metode začeli izračunavati stroške z uporabo svojih stroškov aktivnosti in z ABC izračunanih stroškovnih stopenj na enoto za vmesne rezultate dela ter izdelke in storitve. Izračunavanje ponudb naročil strank in izvajanje analiz »make-or-buy« sta bila priljubljena načina uporabe podatkov ABC za ocenjevanje stroškov. Podatki ABC so bili opredeljeni kot orodje za predračunavanje. Zdaj je jasno, da so podatki zelo uporabni za ocenjevanje obstoječega stanja podjetij, njenega trenutnega stanja in doseganja želenega bodočega stanja.

Metoda predračunavanja na podlagi aktivnosti (ABB) uspešno napoveduje stopnje in vzorce porabe virov v podjetju na medfunkcijski osnovi s poudarkom na delovnih aktivnostih. Zato je mogoče ABB v rednih časovnih presledkih ponovno oblikovati na podlagi ocen količin nosilcev aktivnosti v povezavi s predhodno izračunanimi preteklimi stroškovnimi stopnjami za nosilce aktivnosti (Lalli, 2012, str. 276).

Privlačnost uporabe podatkov ABC za izdelavo ABB je očitna. Cilj vodij je upravljati svoje vire z analiziranjem prihodnjih sil, ki jih lahko doletijo in zaradi katerih bodo potrebne izračunljive količine osebja in blaga. Te sile se kažejo kot obseg in količina dejavnikov aktivnosti, ki ustvarjajo delo. Čeprav je res, da imajo nosilci aktivnosti svoje stroškovne nosilce višjega reda, se ABC osredotoča na nosilce aktivnosti nižjega reda, ki so opazni rezultati delovnih aktivnosti. Vodje morajo ugotoviti, kako temeljni vzroki in dejavniki višjega reda vplivajo na količine dejavnikov, ki se uporabljajo v predračunih ABB. Menedžerji si prizadevajo rešiti pravilno višino stroškov virov z uporabo logike in ne politike, ne glede na to, kako prevedejo prihodnje sile v stopnjo dela in ponudbe, ki je potrebna za izpolnitev povpraševanja.

Stroške je mogoče obravnavati z opisnega, zgodovinskega vidika in z vidika napovedi. Pripisovanje in spremljanje stroškov preteklemu blagu in storitvam se razlikuje od napovedovanja, kako se bodo prihodnji izdatki za vire (denarni odtoki) spreminjali zaradi spreminjanja obsega in vrstne sestave blaga in storitev ter ravni storitev za različne vrste strank. V opisnem pogledu so natančni izdatki za vire znani, neidentificirani stroški proizvodov pa so rešeni. V skladu z napovednim pogledom na ocenjevanje stroškov je ravno obratno. Pri napovedovanju se predvidita obseg in mešanica proizvodov, da se zadovolji povpraševanje, nato pa ni znana raven izdatkov, potrebnih za proizvodnjo in dobavo obsega in mešanice proizvodov. Prvi korak je določitev zahtev glede zmogljivosti virov (Lalli, 2012, str. 284).

Ker viri prihajajo v neprekinjenih sklopih, postane napovedovanje prihodnjih zneskov denarnih izdatkov za vire zapleteno. To pomeni, da se izdatki za vire ne spreminjajo takoj, ko se poveča ali zmanjša obseg končne enote. Tradicionalni pristopi to rešujejo s tako imenovano »stopenjsko fiksno« kategorijo odhodkov. Absorpcijsko računovodstvo z uporabo stroškov absorpcije rešuje pretekli in prihodnji pogled na čas. To je točka, na kateri ABC postane ABB.

ABB je kratica za absorpcijsko kalkulacijo stroškov na podlagi povpraševanja, pri kateri gre za napovedno kalkulacijo stroškov (ocenjena poraba in stroški za prihodnje obdobje). Pri tej metodi se uporabljajo ekstrapolacije, ki temeljijo na osnovnih stopnjah porabe fizičnih in stroškovnih sredstev iz ABC izračunov preteklih obdobj. Poslovodne računovodje povezujejo ABB z vrsto prožnega predračunskega planiranja (ki se pogosto uporablja letno za obdobje 12-ih mesecev). Za razliko od »potisne« absorpcijske kalkulacije ABB razume, da imajo lahko spremembe v obsegu končne enote in mešanici izdelkov nespremenljive učinke na uporabo in porabo različnih virov sistema. Priznava le spremembe v porabi virov, ki so posledica predračuna ali odločitev. Naloge ABB naj bi odražale pošteno merilo izkoriščenosti porabljenih sredstev za vire. Neizkoriščeni stroški so zato v skladu s praznimi in neizkoriščenimi zmogljivostmi. Ti neizkoriščeni stroški običajno bremenijo poslovodstvo kot podporni stroški poslovanja.

Pristop predračunavanja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa vpliva na to, kako vodje in drugi vključeni vidijo svoje odgovornosti med procesom predračunavanja. Ko je predračunavanje na podlagi aktivnosti poslovnega procesa v celoti implementirano, ponuja vodjem in projektom veliko svobode pri upravljanju svojih virov, hkrati pa jih drži odgovorne za rezultate in obljublja odškodnino ali povračilo na podlagi teh rezultatov. Povečana pooblastila za prenos, povečana pogodbeni pooblastila, zmanjšan predračunski nadzor, delitev dobička ali dodatek k plači za ključne zaposlene so primeri formalnih načinov spodbude. Odškodnina vključuje delati nasprotno. Obljuba o nagradi ali odškodnini vključuje morebitne odzive na učinkovite ali neučinkovite menedžerje, katerih dejanja so s tako metodo predmet nadzora (Andrews in Hill, 2003, str. 137).

Te izbire nagrajevanja in odškodnin so zasnovane tako, da menedžerjem naložijo odgovornost za izpolnjevanje svojih zavez glede uspešnosti v predračunu in jih spodbudijo, da izboljšajo svoj slog vodenja, sprejmejo vrhunske metode in načine zagotavljanja storitev ter postanejo bolj usmerjeni v rezultate (Andrews in Hill, 2003, str. 138).

Planiranje in odločanje zato povečujeta objektivnost podatkov za doseganja rezultatov in razumevanje vplivov na rezultate, kar omogoča tudi bolj neposredno odgovornost. Z drugimi besedami, podjetja v proces predračunavanja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa vključujejo obveznosti, ki zavezujejo vodje in celoten menedžment k rezultatom in zagotavljanju informacij o teh rezultatih. Pristop predračunavanja na podlagi aktivnosti poslovnega procesa torej zajema veliko več kot vrednotenje uspešnosti. Vključuje oblikovanje procesa predračunavanja, ki uporablja ciljno usmerjene spodbude, ki temeljijo na uspešnosti, za spremembo vedenja.

4.3.2 Boljše predračunavanje

Boljše predračunavanje je en izmed sodobnih pristopov predračunavanja, ki združuje več različnih metod predračunavanja. Njegov namen je odpraviti pomanjkljivosti tradicionalnega predračunavanja z večjo usmerjenostjo do natančnosti in rezultatov. Še bolj pomembna funkcija pristopa pa je, da teži k uravnoteženosti med nadzorom in prožnostjo podjetja. Na splošno lahko rečemo, da pristop nadgrajuje tradicionalne pristope predračunavanja in jih naredi bolj preproste in primernejše za uporabo v praksi.

Ta pristop predračunavanja vključuje izboljšane metode kot so:

- ničelno predračunavanje,
- predračunavanje na podlagi aktivnostih in
- tekoče predračunavanje.

Prva metoda uporabljena pri boljšem predračunavanju je ničelno predračunavanje. Ta zahteva, da se predračun vsako leto začne od začetka, z novim pregledom aktivnosti in aktivnosti brez pričakovanja, da se bodo obstoječe aktivnosti izvajale tudi v naslednjem letu. To zagotovi s postopnim oblikovanjem predračuna, da se pretekle neučinkovitosti ne ponavljajo v naslednje leto.

Druga metoda boljšega predračunavanja so tekoči predračuni. Pri teh gre za kratkoročne predračune, ki se neprestano posodablajo. Proces deluje tako, da se vsak mesec predračun podaljša za še en mesec, tako da ponovno nastane enoletni tekoči predračun. Tako je predračun natančnejši, bolj usmerjen v prihodnost in sodoben. Oglašuje se kot dinamično orodje za strateško načrtovanje, ki se bolje odziva na negotove in hitro spreminjajoče se razmere v gospodarstvu. To je razlog, da je priljubljen tudi pri poslovodstvu podjetij.

Zadnja metoda, ki sodi pod boljše predračunavanje pa je predračunavanje na podlagi aktivnosti. Ta pristop predračunavanja je bolj učinkovita metoda predračunavanja, saj temelji na pristopu obračunavanja in upravljanja stroškov na podlagi aktivnosti. Povezana je s strategijo podjetja z uporabo orodij za analiziranje aktivnosti in prepoznavanjem priložnosti z namenom doseganja ciljev za uspešnost podjetja. Metoda predračunavanja na podlagi aktivnosti poudarja uporabo lastnih virov in hkrati išče neravnovesja ali neučinkovitosti v teh virih. Preglednost tega pristopa predračunavanja spodbuja maksimalno izkoriščenost virov glede na zahteve organizacije, zmanjšuje možnost korupcije ter izboljšuje sprejemanje odločitev in ocenjevanje uspešnosti, hkrati pa povečuje operativno učinkovitost (Thisali in Tharusha, 2021, str. 28, 31).

Kot alternativa tradicionalnem planiranju predračuna so »tekoče napovedi« ena najboljših strategij predračunavanja. Zagovorniki te strategije preferirajo revidiranje predračuna kot pa njegovo opustitev. Po Barretovih (2003) besedah so »tekoče napovedi« napovedi, ki se ponavljajo v intervalu enega meseca oziroma četrtertletja s petnajst mesečnim ali daljšim pogledom v prihodnost. Vodstvo ima po navadi željo, da se napoved posodobi vsak mesec, saj tipičen cikel letnega planiranja traja par tednov ali celo mesecev. Uradno oblikovanje predračuna zato zahteva več sredstev in časa. Uporaba različnih preglednic v posameznih oddelkih za oblikovanje predračunskih podatkov je tudi ena izmed dejavnikov, ki ovira pripravo predračuna. Oblikovanje predračuna lahko dodatno zavira tudi sam postopek združevanja preglednic, za kar mora odbor za predračun upoštevati potencialen časovni zamik. Barret in Hope (2006) sta v svoji študiji razkrila, da se, kljub odsotnosti nadzora ter veliko človeškega posredovanja, za oblikovanje predračuna še vedno uporabljajo preglednice. Na trgu zato obstaja kar nekaj proizvajalcev programske opreme, ki zagotavljajo modele, s katerimi lahko podjetja hitro oblikujejo napovedi, združujejo podatke, delajo analize ter primerjajo scenarije.

4.3.3 Napredno predračunavanje

Napredno predračunavanje lahko razumemo kot vmesni postopek med boljšim predračunavanjem in presežnim predračunavanjem. Pristop vključuje naslednje značilnosti (Rickards, 2006, str. 69):

- Jasna opredelitev ciljev za celoten proces predračunavanja in pripravo predračuna. Tukaj govorimo o ciljih, ki izhajajo iz strategije, tržne naravnosti in usmerjenosti v kazalnike uspešnosti.
- Olajšanje procesa s podrobnim planiranjem predračuna le tam, kjer je to potrebno.
- Večja prožnost predračuna s tekočim predračunavanjem in samoprilagodljivimi cilji.

Napredno predračunavanje se osredotoča na razvoj spodbud, prilagodljivost sistema predračunavanja in redno spremljanje doseganja ciljev uspešnosti podjetja. Ta pristop predračunavanja se razlikuje od ostalih predvsem v (Abdullayev, 2017, str. 221–224):

- sposobnosti prerazporejanja virov v procesu in prilagajanju procesa predračunavanja,
- upoštevanju različnih nefinančnih in relativnih kazalnikov in
- uporabi sistema dinamičnega predračunavanja in nadzora skladnosti porabljenih sredstev z doseženimi rezultati.

Z uvedbo naprednega predračunavanja ali preoblikovanjem obstoječega tradicionalnega predračunavanja v napredno predračunavanje se tako podjetje odmakne od periodičnega procesa oblikovanja celostnih predračunov in preverjanja njihovega izvajanja. Stari pristop predračunavanja pogosto ločuje nerelevantnost proučevanih kazalnikov, medtem ko novi pristop stremi k doseganju ključnih kazalnikov uspešnosti podjetij in povezuje predračun v podjetju z njegovim strateškim planiranjem (Daryakin in drugi, 2019, str. 2).

Napredno predračunavanje združuje prednosti številnih zamisli o planiranju predračuna, kot je omogočanje sprememb in prilagoditev predračunskih obrazcev, na primer v izboljšanem sistemu predračunavanja, da se poveča prilagodljivost celotnega sistema planiranja spremembam v zunanjem okolju. Prilagodljivost sistema predračunavanja trenutnim potrebam podjetja se doseže s premikom težišča predračuna z odhodkovne strani predračuna na doseganje planiranih kazalnikov in upoštevanjem pomembnih nefinančnih kazalnikov uspešnosti (Daryakin in drugi, 2019, str. 1).

Poleg tega napredno predračunavanje vključuje pristope sistema zunaj predračuna. Vendar ne gre za popolno zavrnitev predračunov, temveč za optimizacijo sistema predračunavanja, spreminjanje njihovega nabora in podrobnosti glede na zahteve podjetij in njenih oddelkov. Sistem prav tako uporablja napredno predračunavanje, tekoče napovedi in stalno predračunavanje. Najbolj uporabna značilnost takega naprednega sistema predračunavanja je možnost njegove integracije z novodobnimi računovodskimi metodami in analizami stroškov. Z njimi se lahko določi lastno ceno izdelkov in izvede proizvodni načrt v smislu kakovosti in obsega po najugodnejši ceni. Glavni cilj računovodskih metod in analiz stroškov v podjetju je optimizacija strukture stroškov in zmanjšanje stroškov, brez da bi poslabšali tudi kakovost izdelkov.

4.3.4 Presežno predračunavanje

Presežno predračunavanje je pomemben pristop predračunavanja, saj ima vlogo krepitve poslovnega računovodstva pri poslovanju in uspešnosti podjetij. Onkraj predračunov je zavajajoče ime. Cilj ni ukinitve predračunov temveč je zgraditi podjetja, ki so bolj prožna in vključujoča. To zahteva temeljne prilagoditve modelov poslovanja, ki so že v uporabi ter pregled trenutnih predračunskih postopkov in miselnosti (Réka in drugi, 2014, str. 577).

Sama izdelava pristopa je pripisana Jeremyu Hope in Robinu Fraser. Hope (2003) je definiral, da obstajata dve ključni nasprotji med tradicionalnim in presežnim predračunom. Za začetek gre za bolj prilagodljiv pristop poslovanja. Cilji se redno pregledujejo in

temeljijo na raztegljivih ciljih, povezanih z uspešnostjo v primerjavi s partnerji, konkurenti in prejšnjimi obdobji, namesto na fiksnih letnih načrtih in predračunih, ki menedžerje zavezujejo k planiranim ukrepom. Drugi pa je ta, da presežno predračunavanje omogoča bolj decentralizirano upravljanje. Omogoča, da se odločanje in odgovornost za uspešnost preneseta na linijske vodje namesto običajne hierarhije iz centraliziranega vodenja ter spodbuja samoupravno delovno okolje in kulturo osebne odgovornosti. Posledično so ljudje bolj motivirani, bolj produktivni in nudijo boljše storitve za stranke. V kombinaciji imata ti dve ključni lastnosti potencial, da prineseta še večje prednosti, kot če ju uporabljamo ločeno.

Obstajajo številni vodilni pristopi, ki presegajo planiranje predračuna in lahko, če se izvajajo, podjetju omogočijo upravljanje uspešnosti in decentralizacijo odločanja brez potrebe po standardnih načrtih porabe. Cilj je dati podjetju potrebna orodja za uspeh v informacijski ekonomiji. Presežno predračunavanje je poseben pristop, ki na odpravo običajnega predračunskega procesa gleda kot na filter za izboljšanje poslovnega nadzora v podjetjih s temeljitim ponovnim pregledom področij, kako jih je mogoče učinkoviteje poslovoditi (Réka in drugi, 2014, str. 577).

Za preoblikovanje sistemov planiranja in nadzora podjetij so potrebna drugačna vodilna načela, da bi odpravili tradicionalne predračunske spremembe v notranjih operacijah. Za povzetek tega razvoja in pristop vodenja lahko uporabimo šest točk (Rickards, 2006). Sem spadajo določanje ciljev, pohvale zaposlenih, organiziranje nalog, upravljanje virov, usklajevanje prizadevanj ter merjenje in spremljanje uspešnosti. Pri presežnem predračunavanju cilji niso več vnaprej določeni kot fiksni finančni zneski. Namesto tega temeljijo na ključnih kazalnikih uspešnosti na visoki ravni, ki običajno vključujejo finančne in nefinančne cilje. Cilji niso vedno letni in imajo lahko različna časovna obdobja, vendar so namenjeni optimizaciji kratkoročnega in srednjeročnega potenciala. Vse to omogoča bistveno hitrejšo postavljanje ciljev.

Poleg predračunov so ključnega pomena vrednotenje uspešnosti in nagrade. Najbolj uspešni so identificirani in nagrajeni v presežnem predračunavanju, ker nagrade temeljijo na relativni uspešnosti in ne na fiksnih letnih ciljih. Akcijsko planiranje se razvija pod presežnim predračunavanjem. Vodje lahko dodelijo odgovornost za pregled strategije poslovnim enotam ali prvim ekipam, ker si ne prizadevajo doseči fiksnih ciljev, temveč so odgovorni za ukrepanje in optimizacijo vrednosti za stranke in delničarje. Ekipe na ta način bolje dodajajo vrednost, se prilagajajo spremembam ter predvidevajo poslovne nevarnosti in priložnosti. Poleg tega omogoča menedžerjem boljše upravljanje virov, da izberejo, kateri operativni viri so potrebni za notranje delovanje in ohranjanje nadzora nad stroški. S tem se usklajujejo tudi glede aktivnosti, ki temeljijo na trenutnem povpraševanju na trgu. Nazadnje bodo pri poslovanju in nadzoru uspešnosti presežnega predračunavanja več pozornosti deležni trendi in napovedi. Sprotno napovedovanje se uporablja za zagotavljanje jasne slike glavnih kazalnikov, ki se uporabljajo za jasnejši pogled v prihodnost (Hope in Fraser, 2003).

Skratka, vsako podjetje mora imeti strukturo poslovanja z jasnimi prednostnimi nalogami in mejami, da bo uvedba uspešna. Poleg tega morajo menedžerji natančno oceniti stopnjo decentralizacije. Delavcem na liniji morajo tako zagotoviti možnost sprejemanja odločitev znotraj vnaprej določenih meja. Nenazadnje so potrebni komunikacija, sodelovanje in zaupanje na vseh organizacijskih ravneh (Hope in Fraser, 2003).

Pristop ima tako kar nekaj prednosti, obstajajo pa tudi določene pomanjkljivosti. V primeru, da podjetje nima predračuna, vodi to do številnih težav. Brez strukture podjetje ne more organizirati, usklajevati ali upravljati svojega delovanja. Brez natančnih načrtov svojega trenutnega položaja in prihodnjih ciljev lahko podjetje izgubi smer. Poleg tega lahko radikalen premik v kulturi povzroči, da se delavci počutijo demoralizirane, nekaterim podjetjem pa se lahko zdi, da decentralizirana struktura ni uporabna (Réka in drugi, 2014, str. 578).

Za uspešno delovanje presežnega predračunavanja je bilo definiranih dvanajst načel, šest osredotočenih na vodenje in šest na procese poslovanja. Med vsemi načeli je bistvena skladnost. Pod načela vodenja spadajo (Bogsnes, 2016, str. 75–76):

1. Namen – navdušiti in pritegniti ljudi k ambicioznim in plemenitim ciljem in ne h kratkoročnim finančnim ciljem.
2. Vrednote – vodenje mora temeljiti na skupnih vrednotah in zdravi presoji, ne pa na natančnih pravilih in predpisih.
3. Preglednost – na voljo so informacije za samoregulacijo, ustvarjalnost, učenje in nadzor, namesto omejitev.
4. Podjetje – gojiti močan občutek pripadnosti in samoorganizaciji na podlagi agilnih in odgovornih skupin.
5. Avtonomija – zaupati ljudem svobodo delovanja.
6. Odjemalci – usklajevanje dela vseh z interesi odjemalcev.

Pod procese poslovanja se štejejo:

1. Ritem – dinamično organiziranje procesov poslovanja glede na dogodke v podjetju, ne le glede na koledarsko leto.
2. Cilji – so usmerjeni, ambiciozni in relativni.
3. Načrti in napovedi – planiranje in napovedovanje morata biti vitka in nepristranska procesa, ne pa toga.
4. Porazdelitev virov – spodbujanje stroškovno ozaveščene miselnosti z zagotavljanjem virov po potrebi in ne z obsežnimi letnimi predračunskimi dodelitvami.
5. Vrednotenje uspešnosti – na celovit način in s povratnimi informacijami za učenje in razvoj, ne le za merjenje ali spodbude.
6. Nagrajevanje – nagradi se skupni uspeh v primerjavi s konkurenco in ne s pogodbo o uspešnosti.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V nadaljevanju izvedem empirično raziskavo o pristopih predračunavanja večjih podjetij na slovenskem trgu v negotovih časih. Z raziskavo želim pridobiti sliko načinov predračunavanja, ki so ga uporabljala slovenska podjetja pred in med negotovimi časi. Poglavje je predstavljeno v zaporedju poteka raziskave. Prva točka je sam namen empirične raziskave, sledijo metodologija, rezultati ter končne ugotovitve. Sama tema je v zadnjih letih še posebej aktualna zaradi pandemije COVID-19, vojne v Ukrajini, sprememb v zakonodaji in standardih ter naravnih katastrof.

5.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave je predvsem pridobiti vpogled v pristope predračunavanja slovenskih podjetij tako v stabilnih kot tudi negotovih časih. Preveril bom tudi, kakšno prožnost ponujajo v podjetjih uporabljene metode. Zanima me tudi ali so med kriznimi časi podjetja spremenila pristop predračunavanja ter kaj so bile glavne prednosti in slabosti. Rad bi tudi izvedel, če so v primeru spremembe pristopa imela podjetja težave s samo integracijo. Prav tako me zanima, če v praksi podjetja še vedno uporabljajo tradicionalne pristope predračunavanja ali so se vsa premaknila na novejšo, bolj agilne pristope. V raziskavi bi rad obdelal sama tveganja, ki so jih podjetja imela med negotovimi časi in ali je pristop predračunavanja omogočil uspešno analiziranje ter minimiziranje tveganj. Na podlagi prejetih odgovorov bom oblikoval ugotovitve, kako uspešna so bila podjetja v času negotovosti zaradi uporabljenih pristopov. Analiza raziskave je narejena s pomočjo interpretiranih odgovorov na vprašanja iz intervjujev.

Z intervjuji želim odgovoriti na pet zastavljenih raziskovalnih vprašanj:

1. Kakšen pristop predračunavanja trenutno uporabljajo večja podjetja v Sloveniji?
2. S katerimi tveganji so se srečala večja slovenska podjetja v negotovih časih?
3. Ali so podjetja spremenila pristop predračunavanja v negotovih časih in zakaj?
4. Kakšne izzive so imela podjetja v primeru menjave pristopa pri implementaciji novega?
5. Ali so bila podjetja v primeru menjave pristopa v negotovih časih uspešnejša od tistih, ki pristopa niso menjale?

5.2 Metodologija raziskave

Tema magistrskega dela je fokusirana na proces predračunavanja, ki ga izvajajo večja podjetja iz različnih panog v Sloveniji. Ker gre tukaj za zahtevno strokovno temo in glede na zastavljena raziskovalna vprašanja, bi bila metoda anketiranja neprimeren način zbiranja primarnih podatkov. Da pridobim potrebne odgovore na raziskovalna vprašanja, sem se za metodo zbiranja podatkov odločil za intervju. V raziskovalni metodologiji se metode intervjuvanja ločijo na strukturirane in nestrukturirane intervjuje. Strukturirani intervjuji se

uporabljajo takrat, ko želimo potrditi ali ovreči vnaprej postavljene hipoteze. Pri uporabi te metode intervjuvanja se intervjuvanca sprašuje vnaprej spisana vprašanja, s katerimi želi izvajalec intervjuja testirati postavljene hipoteze. Nestrukturirani intervjuji pa so ravno nasprotje strukturiranih. Pri nestrukturiranih intervjujih izvajalec intervjuja težko načrtuje vprašanja vnaprej, saj so le ta odprta ter bolj usmerjena globljemu razumevanju teme in razmišljanja intervjuvanca. Gre za bolj neformalni klepet, ki lahko vodi do nezadostnih podatkov za analizo raziskovalnih vprašanj. Ker raziskovalna vprašanja pokrivajo tako strukturirana kot tudi nestrukturirana področja, sem se odločil za delno strukturiran intervju kot način pridobivanja primarnih podatkov. Na tak način bom imel vnaprej določena vprašanja, ki bodo osnova za debatiranje.

Kot že rečeno so bili intervjuvanci izbrani pod določenimi pogoji. Za to, da pridobim odgovore na raziskovalna vprašanja mora intervjuvanec v zadnjih letih delati v večjem podjetju, ki deluje v Sloveniji in opravljati vsaj določen del procesa predračunavanja. Ta proces je v večjih podjetjih izveden oziroma voden s strani poslovnih računovodij in finančnega direktorja. Intervjuvanci so bili vprašani preko socialne platforme LinkedIn ter preko elektronskih pošt podjetij za udeležbo pri intervjuju. Delno strukturirani intervjuji so bili v večini opravljeni preko aplikacije Microsoft Teams, dva kandidata pa sta bila intervjuvana v živo. Vabilo so udeleženci prejeli na svoj LinkedIn profil oziroma elektronsko pošto. Udeleženci, ki v preteklosti še niso uporabljali aplikacije so si na uradni spletni strani aplikacije namestili vtičnik, ki je brezplačen. Namestitev aplikacije je kratka in enostavna. Video klici z intervjuvanci so bili posneti ter shranjeni na računalnik. Iz intervjujev so bile izluščene ključne ugotovitve, ki so osnova za rezultate raziskave.

Sama izvedba intervjujev je potekala pri vseh intervjuvancih po istem kopitu. Vsa so trajala okvirno dve uri. Najprej se je intervjuvanca prosilo, da se predstavi. Intervjuvanci so opisali svoje delovno mesto, svoje podjetje, pridobljeno izobrazbo ter pretekle izkušnje. Nato se je prešlo na samo bistvo intervjuja. Osebam se je predstavila teorija magistrskega dela (predstavitev različnih pristopov predračunavanja). Po tem, ko so bolje razumeli razlike med pristopi predračunavanja, smo se dotaknili samega razumevanja pristopa, ki ga uporabljajo v njihovem podjetju, ter tveganji, s katerimi so se podjetja srečala med negotovimi časi. Na tem delu intervjuja se je predelalo proces predračunavanja ter delovanje podjetja (v glavnem obliko organizacije ter razumevanje produktov). Zadnji del intervjuja pa je bila kritična analiza pristopa v uporabi in kakšne učinke je imel na zmanjšanje tveganj.

5.3 Rezultati

Zaradi širakosti teme in kompleksnosti intervjujev sem rezultate razdelil na devet področij. Krajši pregled odgovorov je najprej prikazan v tabeli na naslednjih dveh straneh (Tabela 1), za tem pa so posamezna področja tudi bolj podrobno opisana. V intervjujih je vse skupaj sodelovalo šest oseb. Intervjuvanci delajo v podjetjih iz gradbene, živilske, avtomobilske,

energetske, zavarovalniške in telekomunikacijske panoge.

Vsa obravnavana podjetja uporabljajo pri predračunavanju metodo na podlagi aktivnosti. Pet od šestih obravnavanih podjetij uporablja tudi ničelno metodo. Kar se tiče metod uporabljajo tri podjetja prav tako tekoče predračunavanje (tekoči predračuni, ki se nenehno posodablja). Podjetje, ki uporablja napredno predračunavanje je začelo razvijati tudi orodje za simulacije. Vsi intervjuvanci so poudarili, da je uporaba napovedne analitike postala nepogrešljiva pri procesu predračunavanja. Z njimi naj bi dobro predvidevali tudi prihodnja tveganja in trende na trgu. Z uporabo teh orodij trdijo, da so njihova podjetja bolje pripravljena na možne spremembe in lahko hitreje prilagodijo svoj predračun.

Tabela 1: Pregled odgovorov iz intervjujev, razdeljeni po področjih

Področje	Odgovori
Pristopi predračunavanja	Noben od intervjuvancev ne dela v podjetju, kjer uporabljajo enega izmed tradicionalnih pristopov predračunavanja. En intervjuvanec je povedal, da uporabljajo v njihovem podjetju predračunavanje na podlagi aktivnosti, drugi da uporabljajo napredno predračunavanje. Vsi ostali štirje intervjuvanci pa delajo v večjih podjetjih, ki uporabljajo boljše predračunavanje.
Namen in cilji predračunavanja	Osnovni namen predračunavanja v podjetjih kjer delajo intervjuvanci, sta natančno napovedovanje stroškov in prihodkov, ki jih bodo imela podjetja v bližnji prihodnosti. Večina se je tudi strinjala, da je pri procesu predračunavanja zelo pomembno iskanje tako tveganj kot tudi priložnosti. Za dobro upravljanje lastnih virov je potrebno poznati oba. Cilj predračunavanja je izboljšati poslovni rezultat ter pridobiti na tržnem deležu.
Vključevanje udeležencev	Ne glede na pristop, ki ga uporabljajo obravnavana podjetja (od zgoraj navzdol ali pa od spodaj navzgor), imajo v predračunavanje močno vpleteno poslovodstvo, menedžerje iz srednjega nivoja in odbor za predračunavanje. Kljub temu, da imajo podjetja vključene v predračunavanje vse našete pozicije, pa se lahko vidijo razlike v uspešnosti in delovanju zaradi njihove organizacijske strukture. Večina teh podjetij uporablja vertikalno strukturo, dve podjetji pa bolj horizontalno.
Predračunski cikel in časovnica	Pri vprašanju glede poslovnega leta so vsi intervjuvanci odgovorili, da je ta enak koledarskemu. Vsa podjetja celoletni predračun delajo enkrat na leto. Pet jih dela med letom tudi napovedi do konca leta. Tri od skupno šestih pa delajo tudi četrletne in polletne napovedi. Časovnica se pri vseh rahlo razlikuje. Porabljen čas za pripravo letnega predračuna niha med tri do pet mesecev. Priprava predračuna tako poteka v večini od julija do novembra.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled odgovorov iz intervjujev, razdeljeni po področjih (nad.)

Področje	Odgovori
Spremljanje in nadzor predračuna	Spremljanje izvedbe predračuna je povsod izvedeno s strani ključnih udeležencev. Podjetja imajo zahtevo po mesečnem ali kvartalnem poročanju odklonov z letnim predračunom. Vsi intervjuvanci so med intervjujem povedali tudi, da imajo v podjetjih kar nekaj kazalnikov uspešnosti, ki jih upoštevajo pri nadziranju ključnih področij.
Porazdelitev virov in optimizacija	Porazdelitev virov je pri vseh podjetjih rahlo drugačna. Za te razlike je krivih več področij. Med drugim ali podjetje uporablja pristop od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor. Velik vpliv imajo tudi ključni oziroma razlike v aktivnostih, ki jih podjetja imajo kot osnovo za porazdelitev. Na metode porazdelitve virov ima močen vpliv tudi sama dejavnost podjetja oziroma na splošno, če se podjetje ukvarja s proizvodnjo ali storitvami. Močen vpliv na optimizacijo pride zaradi pravih in celostnih podatkov za realno sliko predračuna. Vsi intervjuvanci so priznali, da imajo v podjetjih težave s pridobitvijo zanesljivih podatkov.
Izzivi in kritične točke	Večja podjetja imajo kompleksen proces predračunavanja tako zaradi usklajevanja med oddelki, povezanimi podjetji kot tudi regijami. Velik pomen se daje tudi na stabilnost finančnega oddelka, ki se ukvarja z izdelavo predračuna, saj izguba zaposlenih vodi tudi do izgube znanja, kar lahko negativno vpliva na podjetje. Kritične točke vključujejo potrebo po razvoju natančnih orodij za analizo in dolgoročno strategijo, kar zahtevata veliko finančnih sredstev in časa.
Tehnologija in orodja	Kar se tiče poslovno informacijskih sistemov, so vsi intervjuvanci odgovorili, da uporabljajo SAP ali Oracle. Za samo predračunavanje dve podjetji kot primarni program za predračunavanje uporabljata Excel, medtem ko imajo ostala podjetja lastno razvite programe, ki so prilagojena na njihov pristop predračunavanja.
Komunikacija in transparentnost	Podjetja razumejo pomembnost komunikacije in transparentnosti znotraj podjetja. Dobra informiranost zaposlenih je ključna za uspešno delovanje oddelkov in sprejemanje strateških odločitev. Transparentnost v poslovnih procesih omogoča boljše razumevanje ciljev in nalog ter prispeva k večjemu zaupanju med zaposlenimi. Prav tako je par intervjuvancev poudarilo, da je redno usklajevanje med oddelki nujno za učinkovito reševanje kompleksnih izzivov in doseganje skupnih ciljev.

Vir: lastno delo.

5.3.1 Pristopi predračunavanja

Izvedeni intervjuji so pokazali, da se tradicionalni pristopi predračunavanja v obravnavanih večjih podjetjih v Sloveniji ne uporabljajo več. To na splošno pove, da se slovenska podjetja premikajo od tradicionalnih k sodobnim pristopom predračunavanja. Ta trend je opazen tudi

na mednarodnem trgu. O njem je med drugimi pisal tudi Ushakov (2018) v svoji knjigi *Global Trends of Modernization in Budgeting and Finance*.

Ena izmed metod, ki jo nekatera podjetja uporabljajo v praksi so tekoči predračuni (angl. rolling forecasts). Metoda omogoča neprekinjeno posodabljanje predračuna za dodatno periodo po preteku enako dolge periode. To pomeni, da se predračun posodablja vsak mesec ali kvartal za to dolžino periode. Obravnavana podjetja, ki uporabljajo to metodo še vedno oblikujejo celostne letne predračune, a za ažuriranje ne porabijo toliko časa. S tem imajo podjetja boljše prilagodljivost glede na tržne razmere in se tudi hitreje odzovejo.

Še ena uporabljena metoda, ki sem jo zaznal v intervjuju z enim izmed intervjuvancev je analiza scenarijev. »V zadnjem letu smo začeli tudi z oblikovanjem različnih scenarijev glede na možne dogodke v tekočem letu. Uporaba te metode nam je izboljšala tako razumevanje poslovanja kot tudi prepoznavanje tveganj,« je pojasnil intervjuvanec. »Za vsak oblikovan scenarij poskušamo razviti primerno strategijo, kar nam res okrepi pripravljenost na različne možne razplete.« Podjetje, ki uporablja metodo analize scenarijev je opazilo bolj učinkovito upravljanje lastnih virov in redukcijo hujših motenj delovanja.

Veliko podjetij poleg teh metod uporablja tudi napredne metode analiziranja in rudarjenja podatkov (angl. advanced analytics and data mining), da izboljšajo svojo natančnost pri odločanju in napovedovanju. Velika podjetja imajo veliko število baz in podatkih, ki jih lahko s temi metodami analizirajo za identifikacijo korelacij, vzorcev in trendov. Z njimi podjetja bolje razumejo dejavnike poslovanja in napovedujejo rezultate v prihodnosti.

Intervjuvanci so tudi mnenja, da je ena najbolj koristnih odločitev, ki so jih podjetja sprejela, integracija finančnih in operativnih predračunov. En izmed njih je tudi poudaril, da je povezava med finančnimi cilji in operativnimi aktivnostmi ključna za koordinacijo in boljše predračunavanje. Na tak način naj bi podjetja zmanjšala stroške in optimizirala splošno poslovanje. Podjetja, ki imajo povezane finančne in operativne predračuna lažje dosegajo svoje strateške (dolgoročne) cilje in povečajo poslovno učinkovitost.

5.3.2 Namen in cilji predračunavanja

Nameni predračunavanja v velikih podjetjih:

- Nadzor poslovanja: Predračunavanje mora omogočati redno spremljanje uspešnosti podjetja. Odstopanja med dejanskimi rezultati in predračunom kažejo na pomanjkanje informacij in potrebo po ukrepanju za boljše poslovanje.
- Finančno napovedovanje in stabilnost: Z natančnim finančnim napovedovanjem lahko podjetja ohranjajo finančno stabilnost in likvidnost. To napovedovanje vključuje precizno ocenjevanje prihodkov, odhodkov in investicij.
- Obvladovanje tveganj: Podjetja naj izrabijo predračune za lažjo identifikacijo morebitnih tveganj. Ko prepoznajo potencialno tveganje lahko v različnih scenarijih

simulirajo, kako bi ta vplival na njihovo poslovanje. Z analizo scenarijev pa potem prepoznajo kritične točke in izvedejo preventivne ukrepe za pripravo na nepredvidene dogodke.

- Strateško načrtovanje: Zato, da podjetja pridejo do udejanjenja strategije morajo znati uskladiti kratkoročne in dolgoročne cilje. To lahko naredijo s pomočjo predračuna, ki je osnova, s katero se sprejemajo strateške odločitve, kar pripomore h konkurenčnosti in zagotavljanju rasti.

Cilji predračunavanja v velikih podjetjih:

- Izboljšati produktivnosti in učinkovitosti: Izkoriščati predračune pri optimizaciji lastnih postopkov, kar omogoča večjo produktivnost in učinkovitost.
- Izboljšati fleksibilnosti predračuna: Nepredvidljivost iz gospodarstva vpliva na potrebo do hitre odzivnosti s strani podjetij. Zato, da se izognejo negotovosti morajo redno izvajati revizije kritičnih postopkov ter posodabljeni predračune.
- Razvoj konkurenčnosti: S podrobnimi in fleksibilnimi predračuni razvijati konkurenčnost na trgu. Z njimi se lahko podjetja hitro prilagajajo na spremembe in pridobijo konkurenčno prednost.
- Podpirati odločitve: Pomagati vodstvu pri sprejemanju poslovnih odločitev z zbiranjem in analiziranjem pomembnih podatkov znotraj predračuna. Pridobljene informacije lahko vodstvo izkoristi za odločitve glede investicij, širitev in drugih pomembnih poslovnih odločitev.
- Izboljšati komunikacijo: Spodbuditi boljšo komunikacijo med različnimi oddelki podjetja. S sodelovanjem lahko podjetje poveča usklajenost pri pripravi in nadzoru predračuna ter sodelovanje znotraj podjetja nasploh.
- Spodbuditi odgovornost zaposlenih: Postavljanje dosegljivih ciljev in spremljanje njihove realizacije motivira in spodbuja odgovornost pri zaposlenih na vseh nivojih podjetja. To vodi k boljšemu poslovnemu rezultatu in večji zavzetosti zaposlenih.

5.3.3 Mnenja intervjuvancev

Glavni izzivi, s katerimi se je soočalo podjetje iz živilske panoge so bili: nihanje cen materialov in povpraševanja ter nove regulative. S pandemijo COVID-19 so se spremenile tudi potrošniške navade, kar je terjalo hitre popravke v proizvodnih procesih in s tem tudi predračunih. »Med pandemijo smo imeli velike spremembe v povpraševanju po izbranih izdelkih, hkrati pa smo se srečali z nihanjem cen blaga. To je bil tudi razlog, da smo morali spremeniti naše predračune in strategije. Na tak način smo lahko bolj učinkovito nadzirali ta tveganja,« je pojasnil intervjuvanec iz živilske panoge. Z uvedbo četrtnih predračunov in dodatnimi kazalniki uspešnosti na področju proizvodnje je podjetje poskušalo izostriti nadzor in izboljšati rezultat. Zaradi visokega povpraševanja so razširili tudi asortiman svojih izdelkov in vzpostavili tesnejše stike z dobavitelji, da bi zmanjšali tveganja motenj v dobavi.

Gradbena panoga se je soočala predvsem z izzivi, ki so rezultat padca povpraševanja. Z manjšimi naročili se niso srečala samo podjetja v Sloveniji, temveč tudi drugod po Evropi. Med drugim so krizo v gradbenem sektorju občutili številni nemški proizvajalci pohištva, o katerih je v svojem članku pisal SPIRIT Slovenija (2023). Zamikali so se roki projektov, nihali so stroški materialov in prišlo je do pomanjkanja delovne sile. To je zahtevalo neprestano prilagajanje predračunov in iskanje novih načinov za zadržanje dobičkonosnosti. »V času pomanjkanja naročil smo se morali hitro prilagajati novi situaciji na trgu. Dobavitelji so nam dajali daljše dobavne roke in zvišali so cene svojega blaga. Posodobitev predračunov je bila zato kar pogosta. Prenoviti je bilo potrebno tudi poslovno strategijo,« je povedal intervjuvanec iz gradbenega podjetja. Podjetje naj bi zato začelo pripravljati mesečne predračune, uporabljati napredne analitike za boljše napovedovanje stroškov in nadzorovanje projektov in razvijati orodje za simulacije. Prav tako so povečali kooperacijo z dobavitelji in s tem zagotovili višjo raven pri stabilnosti cen in dostopnosti materialov.

Podjetje iz avtomobilske panoge se je po informacijah intervjuvanca soočilo z večjimi tveganji zaradi motenj v dobavnih verigah, tehnoloških sprememb in regulatornih zahtev. Novosti, kot so elektrifikacija vozil, vpeljava novih emisijskih standardov in nezadostna količina potrebnih komponent so izzvali neprestano popravljanje poslovnih modelov in predračunov. »Rast povpraševanja po električnih avtih, dodatne zahteve za zmanjšanje izpušnih plinov in pomanjkanje litija in drugih komponent so nas prisilile, da konstantno prilagajamo delovanje podjetja,« je pojasnil intervjuvanec iz avtomobilske panoge. Za boljši nadzor je zato podjetje vpeljalo dodatno avtomatizacijo procesov in tekoče napovedi. Zaradi ukinitve enega izmed najetih obratov je podjetje razširilo obstoječo proizvodnjo in zgradilo avtomatizirano skladišče. Prav tako so začeli proizvajati pomembno komponento za celotno divizijo in si tako zmanjšali tveganje prekinitve procesa proizvodnje.

Na trgu telekomunikacij pa naj bi se podjetja spopadla predvsem z dodatnimi zahtevami s strani strank ter hitrimi tehnološkimi in regulatornimi spremembami. Glavni faktorji, ki so torej vplivali na prilagoditve predračuna, so prišli iz uvedbe tehnologije pete generacije, povečanje uporabe digitalnih storitev ter strožje regulative. »Občutili smo velik pritisk s strani naših strank glede same kakovosti storitev in želje po bolj hitrem internetu. Delno smo zato morali opraviti določene tehnološke spremembe in investirati kar nekaj denarja v širjenje infrastrukture. To pa še ni bilo vse. Tako znotraj Slovenije, še bolj pa s strani EU, smo dobili dodatne regulatorne zahteve za varnost podatkov strank in varnosti omrežja,« je pojasnil intervjuvanec. Zato, da se sooči z vsemi opisanimi težavami je podjetje vzpostavilo kvartalno predračunavanje ter začelo z uporabo bolj natančnih metod za upravljanje omrežja. Za konkurenčnost na trgu pa je podjetje nekaj investiralo tudi v razvoj novih digitalnih storitev.

Negotovost je podjetje iz energetske panoge čutilo predvsem preko fluktuacij cen energentov, zahtev po večjih kapacitetah ter regulatornih sprememb. Glavna tveganja za podjetje so torej vključevala: nihanje cen, povečan pritisk po trajnostni energiji in emisijske restrikcije. Podjetje se je borilo s temi nepričakovanimi dogodki na tak način, da je

spremenilo strategijo ter popravilo svoje kratkoročne in dolgoročne napovedi. »Vojna v Ukrajini je res prinesla močna nihanja predvsem v cenah zemeljskega plina in elektrike. Poskušali smo se čim bolj prilagajati trgu, ampak je bila tukaj tudi vlada, ki je imela velik vpliv na našo panogo. Kljub temu smo uspeli izboljšati nadzor na več področjih. To pa ne bi mogli narediti brez dodatnih investicij v dodelavo naše programske opreme in avtomatizacije določenih procesov,« je pojasnil sodelujoči iz energetske panoge. Podjetje je vpeljalo mesečne predračune in posodobilo že obstoječe napredne analitike za natančnejše upravljanje stroškov in napovedovanje cen energentov. Prav tako so dodatno vlagali v razvoj trajnostnih projektov, ki so delno stabilizirali nabavo predvsem električne energije.

Intervjuvanec, ki dela v zavarovalnici je povedal, da se je podjetje soočalo predvsem s tveganji zaradi naravnih nesreč, gospodarskih kriz in sprememb v regulatornih zahtevah. Bolj in bolj pogoste naravne katastrofe, gospodarske recesije in novi regulativni okvir, so zahtevale nove rešitve pri predračunavanju in rednem poslovanju. »Naš poslovni rezultat je podvržen kar nekaj neznankam. Glavni izziv, s katerim smo se srečali lansko leto je bil zagotovo ukinitvev prostovoljnega dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. To je predstavljalo precejšen delež naših prihodkov. Tudi gospodarske krize, naravne nesreče in spremembe v regulatornih zahtevah so imele močen učinek. Morali smo tudi kar precej investirati v posodobitev programske opreme za vodenje zavarovalnih pogodb zaradi implementacije novih mednarodnih računovodskih standardov« je pojasnil intervjuvanec iz zavarovalniške panoge. Predračune v podjetju zdaj korigirajo bolj pogosto in uporabljajo novo implementirano programsko opremo v kombinaciji z naprednimi analitičnimi orodji za boljše ovrednotenje tveganj in upravljanje zavarovalnih polic. Prav tako so začeli tržiti nove zavarovalne police, ki bi nadomestile izgubljene prihodke.

5.3.4 Vključevanje udeležencev

Intervjuvanci so bili mnenja, da lahko vsak oddelk prispeva specifično znanje in svoje poglede na določeno področje. Če podjetje izkoristi to znanje lahko izboljša napovedovanje tako prihodkov kot tudi stroškov. »Opazil sem koliko dodane vrednosti lahko medoddelčno sodelovanje med oddelki prinese k procesu predračunavanja. Če sprašujem odgovorne glede posameznih področjih v katerih so specializirani, lahko dobim veliko internih informacij, ki jih ne morem najti nikjer v sistemu. Te seveda tudi izkoristim pri oblikovanju predračuna, saj potem bolje razumem, kakšen vpliv bodo imele na rezultat,« je pojasnil eden izmed intervjuvancev. Vključevanje udeležencev povečuje transparentnost v procesu predračunavanja, kar prispeva tudi k prevzemanju odgovornosti vseh vpletenih. Pomaga tudi pri boljši komunikaciji in enotnosti podjetja. »Odprtost pri predračunavanju pomaga vodjem bolje razumeti predračune. S tem lažje prevzemajo odgovornost pri realizaciji in si med sabo pomagajo,« je povedal drug sodelujoči. Medoddelčno sodelovanje omogoča tudi prepoznavanje potencialnih tveganj. S tem znanjem lahko podjetja kasneje posodobijo svojo strategijo in tako boljše obvladujejo nepredvidene dogodke.

Sodelovanje med oddelki je možno z veliko koordinacije ter zahteva učinkovitost pri vodenju in upravljanju procesov. Vključevanje več oddelkov ima tudi določene slabosti, kot so podaljšanje časovnice za pripravo predračunov. »Kljub temu, da je medoddelčna kooperacija pripeljala do bolj kakovostnih podatkov, pa se je naš proces predračunavanja precej bolj zakompliciral in traja zdaj tudi vsaj kaka dva tedna dlje,« je priznal eden izmed intervjuvancev. Interesi oddelkov so le redkokdaj bolj usklajeni pri internih ciljih. Le ti, kljub prednostim posameznih oddelkov, pa naj bi še vedno pripeljali do konfliktov in neskladij med sestavo predračuna. Seveda pa to ne pomeni, da oddelki ne morejo imeti skupnih ciljev. Potrebni so tako kompromisi kot tudi usklajevanje, da se doseže realen predračun. »V podjetju sem se že večkrat srečal z različnimi interesi oddelkov. To je kar nekajkrat pripeljalo do komplikacij pri usklajevanju predračunov,« je poudaril drugi sodelujoči. Sodelujoči so poudarili tudi, kako težko je učinkovito vključevati udeležence z omejenim človeškim kapitalom, sredstvi ter časom.

Ena od lastnosti, ki so jo izpostavili intervjuvanec je bila potreba po permanentnem izobraževanju. Ta potreba naj bi izhajala iz želje po učinkoviti uporabi sodobne tehnologije. Redna udeležba zaposlenih na usposabljanjih naj bi pomagala pri razumevanju dobrih praks ter trenutnih novostih pri predračunavanju. »V našem podjetju morajo biti zaposleni šolani o uporabi novih orodij, da lahko uspešno uporabljajo razvite prakse pri procesu predračunavanja,« je dejal eden izmed intervjuvancev. Znanje se pri obravnavanih podjetjih pridobiva na različne načine. Skoraj vsa spodbujajo izmenjavo izkušenj med sodelavci in oddelki, dva pa imata tudi program mentorstva. Izkušnje si večinoma delijo preko delavnic, tečajev pa tudi preko rednih sestankov. Na splošno je želja gojiti okolje, ki vzpodbuja zaposlene k delitvi znanja ter medsebojnemu učenju. »Med sodelavci si vedno radi delimo znanje, enako seveda tudi z drugimi oddelki. Ne predstavljam si, kako bi brez teh izkušenj lahko pravilno uporabljali napredna orodja,« je pojasnil drugi sodelujoči.

5.3.5 Predračunski cikel in časovnica

Celoten proces izdelave predračuna je časovno zahteven in zahteva dobro razumevanje procesov. Časovno traja priprava predračuna v obravnavanih podjetjih od tri do pet mesecev. V tem času morajo zaposleni intenzivno delati na predračunu. »Časovna omejitev je velik izziv. Priprava predračuna terja veliko našega časa in dela, zato čutimo s sodelavci velik pritisk,« je povedal eden izmed intervjuvancev. Zahteve, ki jih ima poslovodstvo do izpolnitve rokov, lahko povzročijo tudi napake in znižujejo kvaliteto predračuna. Določeni dejavniki, ki so jih izpostavili intervjuvanci, močno vplivajo na čas, potreben za sestavo celostnega predračuna. Med njimi so to število oddelkov, ki sodeluje v procesu predračunavanja, zahtevnost in avtomatizacija procesov ter dostopnost podatkov. Največji vpliv ima po mnenju intervjuvancev prvi dejavnik, ker naj bi vključevanje različnih deležnikov pripeljalo do bolj natančnih in izpopolnjenih predračunov. Seveda pa lahko predstavlja tudi velik izziv iz naslova različnih interesov. Intervjuvanec iz gradbene panoge je povedal: »Med predračunavanjem imamo vedno težave se uskladiti z vsemi udeleženci.

Na usklajevanje z drugimi oddelki vpliva upoštevanje postavljenih rokov, večinoma zaradi dopustov ali drugih razlogov za odsotnost, nepopolni ali nepravilni podatki in tudi pričakovanja, ki si jih sami zadajo.« Težave, ki jih je intervjuvanec omenil, naj bi prizadele harmonizacijo ciljev in popolnost predračunov.

Vsa sodelujoča podjetja izvajajo letno predračunavanje, kjer pripravijo predračune za celotno poslovno leto. Ta se pri vseh sodelujočih ujema s koledarskim letom, kar pomeni, da se začne s prvim januarjem in konča z enaintridesetim decembrom. Samo predračunavanje naj bi potekalo običajno od julija do novembra. Zajema tako planiranje dolgoročne strategije kot tudi letnega predračuna, ki se kasneje uporabi za mesečne, kvartalne in polletne cilje. »Večletna strategija nam daje usmeritev kje želimo biti dolgoročno. Z njo želimo dobiti tudi vpogled v spremembe, ki so potrebne za uresničitev vizije. Kar se tiče predračuna pa je po mojem mnenju pomembno, da je napoved realistična in usklajena s strateškimi cilji podjetja,« je pojasnil eden izmed intervjuvancev.

Pet izmed šestih podjetij dela med letom tudi napovedi do konca leta. Da pospešijo prilagajanje načrtov glede na dejanske rezultate in razmere na trgu, jih polovica pripravlja tudi kvartalne in polletne napovedi. Podjetjem te napovedi nudijo večjo prožnost in odzivnost na spremembe. »Med letom delamo tudi na kvartalnih napovedih. Le te nam omogočajo boljšo prilagodljivost in hitrejšo odzivnost na razne dogodke, ki jih nismo pričakovali. To je za nas zelo koristno, saj lahko na tak način izkoristimo priložnosti in lažje obvladujemo nastala tveganja,« je povedal drugi sodelujoči. Mesečne imajo bistveno vlogo za sprotno prilagajanje in zagotavljanje skladnosti med napovedjo in dejanskimi rezultati. »Med mesecem spremljamo dejanske številke in poskušamo sproti prilagajati tedenske napovedi za poslovodstvo in centralo. Na tak način lahko hitro ukrepamo v primeru, da opazimo deviacije,« je izpostavil intervjuvanec iz živilske panoge.

5.3.6 Spremljanje in nadzor predračuna

Učinkovit nadzor predračuna je lahko izveden le z redno posodobljenimi podatki. V intervjujih so vsi intervjuvanci poudarili, kako pomembno je sprotno pridobivanje podatkov. Seveda pa morajo biti ti podatki usklajeni z različnimi oddelki, saj le to nudi pravočasno dožemanje odstopanj. »Relevantne podatke iz predračuna tistega meseca moramo vsaj enkrat na teden preveriti in po potrebi posodobiti. Vsaj enkrat na mesec pa preverimo tudi napoved do konca leta in le te ažuriramo. Brez posodobljenih podatkov res težko vemo, če smo še vedno na poti k doseganju zastavljenih ciljev ali moramo ukrepati zaradi določenih odstopanj,« je povedal intervjuvanec iz avtomobilske panoge. Vsa obravnavana podjetja uporabljajo pri rednem delovanju napredna analitična orodja. Omogočajo jim bolj napredno analitiko podatkov, bolj točno napovedovanje rezultatov in lažjo identifikacijo trendov. »Naša orodja za analitiko uporabljamo za več namenov. Med drugim sledimo finančnim gibanjem, iščemo potenciale, preverjamo pravilnost podatkov in iščemo morebitna tveganja,« je pojasnil sodelujoči iz energetske panoge.

Podjetja izvajajo redne preglede letnega predračuna, kjer analizirajo dejanske rezultate in jih primerjajo s predračunom. Namen tega pristopa nadzora je, da se pravočasno prepoznajo odstopanja in izvedejo potrebni popravki. »Vsak mesec moramo komentirati mesečne deviacije med letnim predračunom in dejanskimi rezultati. To naredimo tako za denarna gibanja kot tudi poslovni izid. Poročili se potem pošljeta centrali, ki te podatke konsolidira za celotno skupino. Komentarji se pošljejo tudi izvršilnemu in finančnemu direktorju, ki skupaj pripravita protiukrepe za negativna odstopanja. Na tak način smo uspešno uspeli ohranjati našo finančno stabilnost,« je poudaril intervjuvanec iz telekomunikacijske panoge. Sodelovanje med različnimi oddelki ima zato velik pomen za učinkovito spremljanje in nadzor predračuna. Polovica podjetij ima redne sestanke, kjer se srečujejo vodje različnih oddelkov in razglabljajo o finančnih rezultatih in dolgoročni strategiji. Intervjuvanec, ki dela v zavarovalnici je komentiral: »V podjetju izvajamo mesečne sestanke med oddelki, ki pomagajo pri usklajevanju naših aktivnosti in zagotavljanju iste vizije glede finančnih ciljev.«

5.3.7 Porazdelitev virov in optimizacija

Za uspešno realizacijo predračunavanja je nujna tudi učinkovita porazdelitev virov. Pri procesu predračunavanja porazdelitev virov vključuje razporeditev časa, človeškega kapitala in sredstev. Za učinkovito sestavo predračuna sta ključna ustrezna alokacija časa in ljudi. Potrebno je razumeti, da so v proces vključeni tudi strokovnjaki posameznih področij, ki lahko prispevajo svoja specifična znanja. »Kar zahteven del predračunavanja je vključevanje različnih oddelkov. To nam vzame kar nekaj časa in zahteva sodelovanje celotnega poslovnega računovodstva. Delo si razdelimo na tak način, da imamo na koncu vsi dovolj časa, da pripravimo in revidiramo predračune. Če pa ima kateri od nas preveč dela, pa seveda priskočimo na pomoč,« je povedal intervjuvanec iz panoge telekomunikacij.

V večjih podjetjih je zato oblikovan odbor za predračun, ki se osredotoča izključno na proces predračunavanja. Z njihovo pomočjo so viri razdeljeni na čim bolj optimalno raven porabe. »Finančna sredstva so v našem podjetju skrbno porazdeljena, saj želimo z njimi doseči vse zastavljene cilje. Vsi, ki so vključeni v ekipo za pomoč pri predračunu morajo imeti jasno sliko, kako se podjetje financira in kako to maksimalno izkoristiti,« je poudaril sodelujoči iz gradbene panoge. Tudi med samo realizacijo se pričakuje od odgovornih, da redno spremljajo porabo sredstev svojega oddelka in prilagodijo delovanje v primeru, da niso na načrtovanih številkah.

Intervjuvanci so izpostavili tudi, kako močno je v njihovo delovanje vključen trajnostni razvoj. Družbena pričakovanja po majhnem ali ničelnem ogljičnem odtisu, reciklaži in ponovni uporabi, energiji iz obnovljivih virov in podobnih temah so vedno močnejše zakoreninjena v delovanju podjetij. Po informacijah intervjuvanca iz zavarovalniške panoge: »Pričakovanja posloводства in na splošno ljudi glede trajnostnega delovanja se lahko vidi tudi v naših predračunih. Vedno več investicij smo imeli in imamo načrtovane za namene

zmanjšanja električne porabe. Tudi na dnevni ravni se s tem srečamo za zmanjšanja porabe vode, poleti zmanjšanja delovanja klime, pozimi pa radiatorjev.« Drugi intervjuvanec iz živilske panoge pa je pojasnil: »Trajnostni cilji, kot so zmanjšanje emisij ogljikovega dioksida, so del naših predračunov, saj smo z njimi bolj fokusirani k nadzoru okoljskih tveganj.« S tem pristopom podjetje prispeva k trajnostnemu razvoju in na tak način izboljšuje svoj ugled v javnosti.

5.3.8 Izzivi in kritične točke

V zadnjih letih so se podjetja srečala z raznovrstnimi izzivi. Dva, ki sta bila najbolj izpostavljena s strani intervjuvancev sta nepredvidljivost dogodkov in nestabilnost trga. Izzivi še posebno otežijo natančno predračunavanje med časom negotovosti v gospodarstvu. »Odkar se je zgodila pandemija COVID-19 smo imeli v podjetju veliko težav z napovedovanjem. Tudi drugi dogodki, kot so napad na Ukrajino, fluktuacija povpraševanja in pomanjkanje določenih surovin so imeli močen vpliv na naše predračunavanje,« je izpostavil intervjuvanec iz gradbene panoge. Hitro prilagajanje je postalo nujna lastnost za podjetja, če so želela uspeti in preživeti negotove čase.

Za uspešno predračunavanje so potrebni natančni podatki. V praksi pa imajo obravnavana podjetja kar nekaj komplikacij s pridobitvijo teh podatkov. To mi je pojasnil tudi intervjuvanec iz avtomobilske panoge. »Vsako leto imamo težave z zbiranjem točnih podatkov s strani drugih oddelkov. Večkrat se zgodi, da se oddelki ne držijo postavljenih rokov in dobimo podatke z zamudo ali pa jih sploh ne dobimo. Tudi enkrat, ko dobimo podatke, se velikokrat zgodi, da ti sploh niso popolni in jih moramo zato mi po nekem smiselnem kopitu dopolniti.« To je nekaterim podjetjem oteževalo pripravo podrobnega predračuna in zahtevalo dodaten trud za pregled in dopolnitev podatkov. V večjih podjetjih naj bi bilo predračunavanje zahtevnejše tudi zaradi usklajevanja z večjim številom oddelkov in uporabo naprednih orodij. Posredno to vpliva na združevanje podatkov v predračunih. »Naši procesi so zelo zahtevni in imajo za moje pojme preveč korakov in kompleksnih orodij. Človek s takim sistemom težko garantira, da so vsi podatki popolni in usklajeni z vsemi oddelki,« je priznal sodelujoči iz zavarovalnice.

Hujše krize (med njimi finančna kriza leta 2008 in pandemija COVID-19) so nekatera podjetja pripeljale do insolventnosti. Intervjuvanci so poudarili, da so te krize povzročile v glavnem padec prihodkov, spremembe v povpraševanju in dobavne motnje. Zaradi njih so morala podjetja spremeniti hitrost prilagajanja predračunov. »Gospodarske krize so vedno predstavljale velik preizkus za podjetja, tudi za našega. Zlasti pandemija je pripeljala večjo negotovost z nižjo prodajo in motnjami v dobavi,« je pojasnil intervjuvanec iz avtomobilske panoge.

Zgodile so se tudi tržne spremembe, kot so povečana konkurenca, spremembe v povpraševanju in napredek v tehnologiji. To so še ene izmed tveganj, s katerimi so se srečala podjetja. Ti vplivi so zahtevali spremembe poslovnih modelov in strategije, če so podjetja

želela obdržati konkurenčno prednost. Intervjuvanec iz zavarovalnice je zato povedal: »Mislim, da vsi razumemo, da so spremembe na trgu neizogibne. Da obdržimo konkurenčno prednost, moramo konstantno izboljševati svoj pristop delovanja.«

Nova zakonodaja in standardi so prav tako ustvarili tveganja za podjetja. Ta področja spadajo pod regulatorne spremembe, ki so zahtevale preobrazbo poslovne prakse in naložbe za skladnost. »Zaradi sprememb standardov smo morali razviti nov funkcionalen proces delovanja, ki pa je terjal veliko investicij v posodobitev programske opreme in posameznih procesov. Vse to je seveda zahtevalo podrobno načrtovanje in posledično tudi prilagoditev naših predračunov,« je priznal intervjuvanec iz zavarovalnice.

Naravne nesreče, kot so poplave, potresi, suše in toče, so prav tako imele velik efekt na poslovanje. Te dogodke je nemogoče napovedati, lahko imajo hude posledice in zahtevajo hitre odzive in prilagajanje. »Poplave so v letu 2023 predstavljale kup izzivov za naše podjetje. Soočiti smo se morali s hitro prilagoditvijo predračunov in garantirati kontinuiteto poslovanja,« je pojasnil sodelujoči intervjuvanec. Eno izmed največjih tveganj, ki so ga občutila podjetja v tem času, je bila vojna v Ukrajini. Vsi intervjuvanci so izpostavili: »Vojna je povzročila občutne motnje v oskrbi z energenti. Zaradi sankcij proti Rusiji so se cene nekaterih energentov močno dvignile. Vpliv vojne se je v našem podjetju še posebej izražal v višjih cenah elektrike. Te so se do konca leta 2022 praktično potrojile.«

Podjetja so morala med drugim kot tveganje upoštevati makroekonomske dejavnike, kot so dvigi obrestnih mer, inflacija in tečajne razlike. Ti dejavniki imajo vpliv na stroške poslovanja, financiranje in prodajne cene. »Visoka inflacija, višje obresti za kredite in tečajne razlike so imele občuten vpliv na naše poslovanje. Večkrat smo morali popraviti predračune zaradi dviga plač, stroškov energentov in nabavne kot tudi prodajne cene,« je pojasnil intervjuvanec iz živilske panoge. Obravnavana podjetja so zato uporabila različne strategije za obvladovanje teh tveganj, vključno s pogajanjem z dobavitelji in kupci ter novimi cenovnimi taktikami.

Digitalna transformacija ter napredek v tehnologiji sta za podjetja simbolizirala tako tveganje kot priložnost. Obravnavana podjetja so vlagala v nove tehnologije in prilagodila poslovne modele, da bi pridobila oziroma ostala konkurenčna. »Razvoj programske opreme in preoblikovanje procesov zaradi nove tehnologije sta nosila visoko tveganje za celotno našo divizijo. Sta pa bila potrebna, če smo želeli ostati konkurenčni. Kar velik delež investicij smo tako morali nameniti ravno temu. To se je na koncu obrestovalo, ker imamo zdaj celoten poslovni model precej bolj vitek in po mojem mnenju zdaj tudi lažje obvladljiv,« je pojasnil intervjuvanec iz gradbene panoge. Večina intervjuvancev je odgovorila, da so njihova podjetja uvedla digitalne rešitve za dodatno avtomatizacijo procesov in s tem povečala svojo prožnost in učinkovitost. Prav tako so razvila nove izdelke ali storitve, ki zahtevajo napredno tehnologijo, dve pa sta investirali tudi v nove trženjske strategije za doseganje širšega segmenta.

Zaradi podnebnih sprememb nastaja vedno več in več okoljskih tveganj. Podjetja so morala spremeniti tudi procese, da bi reducirala svoje negativne vplive na okolje in uresničila regulatorne zahteve. »Skrb za okolje in trajnost sta vse bolj zahtevana tako od družbe kot tudi od podjetij. Se mi zdi, da je tako na splošno v Evropski uniji. Od zmanjšanja izpušnih plinov in porabe vode do recikliranja smeti ter ponovne uporabe. Zato smo izboljšali naše delovanje in se v viziji zavezali, da bomo zmanjšali svoj ogljični odtis in na tak način pripomogli k boljši prihodnosti,« je povedal sodelujoči iz energetske panoge. Podjetja v ta namen uvajajo vedno bolj striktne ukrepe na področju zmanjšanja izpušnih plinov in porabe energentov, reciklaže ter uporabe obnovljivih virov energije. Prav tako vlagajo v trajnostne izdelke in tehnologijo. Dve obravnavani podjetji celo sodelujeta z okoljevarstvenimi organizacijami za izboljšanje svoje okoljske uspešnosti.

Podjetja so se morala hitro prilagoditi spremenljivim razmeram z ažuriranjem svojih predračunov in strategije. To je vsebovalo bolj pogosto posodabljanje predračunov in sestavo alternativnih scenarijev. »Na spremembe smo se morali dvakrat res na hitro odzvati s posodobitvijo naše napovedi do konca leta ter letnim predračunom za prihajajoče leto. Sprememba na pogostejše posodabljanje predračunov in priprava možnih scenarijev nam zdaj zagotovo omogoča boljši nadzor nad tveganji,« je povedal intervjuvanec iz gradbene panoge. Podjetja so preventivno povečala svoje rezerve in izboljšala likvidnost, da bi bila boljše pripravljena na nepredvidene dogodke. To je vključevalo generalno zmanjšanje stroškov, povečanje gotovinskih rezerv in odlog investicij. »Vodstvo pritiska na nas, da povečamo rezervo denarja preko krajših plačilnih rokov do kupcev ter poznejših plačil dobaviteljem. Na splošno smo morali zmanjšati stroške in prestaviti par naložb v prihodnje leto,« je še dodal intervjuvanec.

Ena izmed strategij, ki so jo nekatera podjetja ubrala, je diverzifikacija. »Širitev poslovanja nam je omogočila, da smo zmanjšali odvisnost od enega samega trga. Razširili smo se na nove trge, razvili nove izdelke ter poiskali nove priložnosti za rast,« je dejal intervjuvanec iz živilske panoge. Podjetja so izboljšala nadzor svojih dobavnih verig, da bi zmanjšala tveganja, vezana na motnje v dobavi. To je zajemalo vzpostavitev bolj prilagodljivih dobavnih verig, povečanje zalog nujnih surovin in iskanje alternativnih dobaviteljev. »Izboljšati smo morali nadzor dobave materialov in izvedbe storitev, saj smo imeli težave zaradi zakasnelih dobav in izvedb del. V določenih primerih smo to rešili z menjavo dobavitelja ali povečanjem zaloge kritičnih surovin,« je še povedal sodelujoči.

5.3.9 Tehnologija in orodja

Napredna orodja lahko drastično pomagajo podjetjem pri bolj natančnih in uspešnejših predračunih. Med njimi so tudi digitalne platforme, ki uporabniku nudijo boljše analiziranje, spremljanje in poročanje informacij. »Uporaba novih tehnologij nam je omogočila večjo fleksibilnost, kar se tiče analiziranja in sledenja podatkov. Z njo zagotovo hitreje preverim pravilnost podatkov in tudi pripravim bolj točne napovedi. V podjetju imamo kar nekaj novih

orodij in poročil, ki jih naš menedžment izrabi pri sprejemanju odločitev,« je pojasnil intervjuvanec iz energetske panoge. Vsa obravnavana podjetja so v neki meri nadgradila svoja analitična orodja in vsaj začela s testiranjem uporabe umetne inteligence. Z njimi upajo bolje predvideti, kako se bo trg gibal in delati na prilagodljivosti. »Poslovno informacijski sistem v kombinaciji s poslovno inteligenco je postal nepogrešljivo orodje v našem podjetju,« je pojasnil sodelujoči iz zavarovalnice. Intervjuvanec iz avtomobilske panoge pa je povedal: »Z vso našo novo tehnologijo lahko bolj podrobno analiziramo podatke in vsaj delno avtomatiziramo določene procese. Tudi naše poslovodstvo ima veliko korist iz tega, saj lahko sprejema odločitve precej hitreje kot prej.« Med posameznimi intervjuji so trije sodelujoči delili informacijo, da se v njihovem podjetju že dela na integraciji umetne inteligence in pogovarja o načinih, kako jo maksimalno izkoristiti. Digitalna tehnologija kot je umetna inteligenca nudi boljše upravljanje podatkov in povečuje natančnost predračunov. Napredna orodja podjetjem zagotovijo hitrejša popravka predračunov glede na spremembe v poslovnem okolju. Z njimi se med drugim pospeši tudi odzivnost pri nadzoru gibanj cen. Intervjuvanec iz gradbene panoge je komentiral: »Prilagajanje predračunov v dejanskem času je za naše podjetje praktično obvezno. S pomočjo naprednih orodij lahko zato hitro korigiram naše predračune glede na relevantne podatke, ki jih prejmem.« Napredna orodja olajšajo prav tako komunikacijo in sodelovanje med oddelki. Z njimi se lahko posamezne funkcije hitreje uskladijo in izboljšajo transparentnost sestave in nadzora predračunov. »Naša digitalna platforma nam omogoča tudi prostor, kjer se lahko uporabniki kontaktirajo in pogovarjajo. Res je to hiter način povezovanja oddelkov. Se mi zdi, da brez tega ne bi mogli tako učinkovito pripraviti in sestaviti predračunov,« je povedal intervjuvanec iz telekomunikacij.

Večina intervjuvancev je poudarila, da so večja podjetja v zadnjih petnajstih letih prešla pri predračunavanju na uporabo poslovno informacijskih sistemov. Ti sistemi omogočajo centralizirano zbiranje in analiziranje podatkov, kar olajša sledenje trendov in pripravo predračunov. »Prehod na SAP nam je na splošno izboljšal pregled nad podatki in pospešil prilagajanje predračunov. Vse podatke imamo zdaj na enem mestu, tako da je število napak precej manjše in hitreje lahko analiziramo podatke za sprejemanje odločitev,« je povedal intervjuvanec iz živilske panoge. Podjetja pri predračunavanju uporabljajo tudi integrirane podatkovne vire, ki nudijo povezane informacije različnih oddelkov. Integracija podatkov pomaga pri točnosti napovedi in olajša primerjavo dejanskih rezultatov s predračuni. »Podatki, katerih baze so integrirane med oddelki, omogočajo enotnost in lažje razumevanje prepletenih tem. Nam v poslovodnem računovodstvu pa zelo olajšajo sestavo predračunov. Lažje tudi sledim spremembam in se hitreje odzovem v primeru, da najdem odstopanja,« je pojasnil intervjuvanec.

V analiziranih podjetjih je uporaba poslovne inteligence postala že standard. Poslovna inteligenca omogoča podrobno analizo podatkov in prepoznavanje ključnih kazalnikov uspešnosti ter trendov. »Podatkovno skladišče, ki ga uporabljamo, nam daje boljši vpogled v naše podatke. Z njegovo pomočjo bolje razumemo, kje stojimo v primerjavi s postavljenimi cilji in kje moramo sprejeti dodatne ukrepe,« je izdal intervjuvanec iz

telekomunikacij. Intervjuvanec iz gradbene panoge je razkril, da v njihovem podjetju uporabljajo tudi prediktivno analitiko za napovedovanje bodočih finančnih rezultatov. Z njo lahko napovedujejo določene trende in možna tveganja. V osnovi gre tukaj predvsem za napredne algoritme in modele strojnega učenja, ki podjetju dajejo boljšo podlago za predračune. »Napovedna analitika nam oblikuje razne scenarije, s katerimi lahko bolj točno predvidimo prihodnje finančne rezultate in identificiramo možna tveganja. To je naše predračune naredilo bolj točne kot kadarkoli prej,« je pojasnil intervjuvanec.

Avtomatizacija procesov je postala ena izmed nepogrešljivih členov v vseh obravnavanih podjetjih. Z implementacijo robotske procesne avtomatizacije lahko avtomatizirajo ustaljene naloge. S tem reducirajo verjetnost napak in povečujejo svojo učinkovitost. »Avtomatizacija procesov je na določenih področjih prihranila ogromno časa. Opazili smo tudi padec napak pri oblikovanju predračuna, ker ni več toliko ročnega vnosa. Zdaj lahko precej več časa namenim preverjanju zanesljivosti vnesenih podatkov in iskanju potencialov,« je poudaril intervjuvanec iz avtomobilske panoge. Tudi umetna inteligenca je pridobila na pomenu z vedno bolj pomembno vlogo pri analizah ter pripravi predračunov. Algoritmi, ki jih uporablja umetna inteligenca, lahko preučijo velike količine podatkov, prepoznajo vzorce in ponudijo predloge za optimizacijo. Sodelujoči iz gradbene panoge je razkril: »V podjetju trenutno uvajamo umetno inteligenco. Sodelavec jo je lahko že testiral za analizo na določeni bazi podatkov in mu je prepoznala par vzorcev. Dva sta bila celo taka, katera še sami nismo opazili. Takoj po tem, ko mi je to povedal, sem začel razmišljati o načinih, kako bomo z njeno podporo naredili izboljšave pri napovedovanju.«

5.3.10 Komunikacija in transparentnost

Da proces predračunavanja poteka tekoče je potrebna učinkovita komunikacija. Pri dveh analiziranih podjetjih so zato sestavili interdisciplinarno skupino. Ta je po navadi sestavljena iz vodij nekaterih oddelkov (proizvodnje, financ, nabave, prodaje, kadrovske in trženje) in poslovnih računovodij. Skupine se redno dobivajo, da razpravljajo o pomembnih temah, delijo ključne informacije in se poskušajo uskladiti glede svojih pričakovanj, ki jih imajo glede predračuna. »Dvakrat na mesec poskušamo imeti organizirane sestanke, kjer obdelamo različne področja, ki so kritična v podjetju. Na splošno se mi zdijo sestanki zelo uporabni, saj izvemo veliko informacij glede izzivov in sprememb, ki nam vplivajo na rezultat. Radi tudi predebatiramo, kako naj te glavne točke sproti spremljamo in kakšni naj bodo protiukrepi,« je povedal intervjuvanec iz zavarovalnice.

Komunikacija v obravnavanih podjetjih v večini poteka preko digitalnih platform. Z njimi lahko deležniki lažje sodelujejo in si delijo relevantne podatke, kar izboljša transparentnost med predračunavanjem. Intervjuvanec iz telekomunikacij je povedal: »Microsoft Teams je izjemno orodje, s katerim se lahko s sodelavci hitro obveščamo glede skupnih tem ali pa si med sabo delimo dokumente preko skupne rabe. Orodje ima res veliko funkcij, ki nam pomagajo pri rednem sporazumevanju.« Večina obravnavanih podjetij vključuje v neki meri

v svojo komunikacijo glede predračuna tudi zunanje deležnike. Tukaj govorimo predvsem o glavnih dobaviteljih in partnerjih. Medsebojna komunikacija omogoča bolj jasno sliko izzivov, ki se naknadno pojavijo ter iskanje rešitev s skupnimi močmi. Intervjuvanec iz avtomobilske panoge je izpostavil: »Če ne bi sodelovali z našimi dobavitelji v taki meri kot zdaj, bi težko razumeli vzrode za zakasnele dobave in bi jim težje pomagali. Hkrati pa s komuniciranjem bolje razumemo tako stroške kot tveganja, ki jih imamo iz tega naslova.«

Pomembni točki, ki so jih izpostavili sodelujoči glede komunikacije, sta medoddelčno sodelovanje in transparentnost. »Veliko truda dajemo v transparentnost naših procesov, saj drugače pride do večjih in manjših napak. Brez tesnega sodelovanja med oddelki ne moremo pričakovati, da bodo procesi vedno tekli tekoče ali pa se izpopolnjevali,« je razkril intervjuvanec iz energetske panoge in dodal: »Opazil sem, da tekoča in hitra izmenjava kritičnih informacij drastično prispeva k večjemu zaupanju med osebami.« Hkrati pa so nekateri izpostavili, da to v praksi velikokrat ni prisotno.

5.4 Ugotovitve raziskave

Izvedeni intervjuji so pokazali, da večja slovenska podjetja uporabljajo določena orodja in metode v kombinaciji s sodobnimi pristopi predračunavanja. Med orodja in metode so opredelili integracijo finančnih in operativnih predračunov, poslovno in umetno inteligenco, napredno analitiko in analizo scenarijev. Ta so omogočila bolj natančne in fleksibilne predračune, lažji nadzor tveganj in hitrejša prilagajanja spremembam na trgu. Brez teh lastnosti podjetja ne bi uspela pridobiti na konkurenčni prednosti in izboljšati svojega rezultata.

Razna tveganja (makroekonomska, geopolitična, tehnološka, regulatorna in naravne nesreče) so zahtevala v trenutnih časih dodatno prilagajanje strategije in predračunov v podjetjih. Zato so bili potrebni popravki na področju hitrosti uskladitev, nadzora dobavnih verig, asortimana izdelkov, višine rezerv in likvidnosti. Pregled teh tveganj, odzivov podjetij ter vpliv na predračune po panogah, je prikazan v Tabeli 2 na naslednji strani. Podjetja so se borila s temi izzivi tako, da so povečala pogostost posodobitev predračunov, integrirala dodatne metode predračunavanja, vključila dodatne deležnike v proces, začela uporabljati dodatna napredna analitična orodja in avtomatizirala nekatere procese. Rezultat tega je boljša fleksibilnost in odzivni čas na spremembe ter učinkovitejši nadzor tveganj. Vsi strokovnjaki, s katerimi je bil izveden intervju, so še posebej poudarili pomen hitrega odziva na kritične dogodke za uspeh predračunov v času nepredvidljivosti.

Tabela 2: Pregled tveganj, odzivov na tveganja in vplivov na predračune, razdeljenih po panogah

Panoga	Tveganja	Odziv na tveganja	Vpliv na proces predračunavanja
Gradbeništvo	- Pandemija COVID-19 - Rast cen surovin	- Vodenje projektov - Menjavi dobaviteljev	- Podrobnejše sledenje stroškov - Pogostejša priprava predračunov
Živilska panoga	- Motnje v dobavni verigi - Rast cen surovin	- Nadzor dobave - Sprememba dobavnih poti - Dvig cen izdelkov	- Povečana pozornost na točnost napovedi - Vključevanje različnih scenarijev
Avtomobilska panoga	- Pandemija COVID-19 - Motnje v dobavni verigi - Tehnološke spremembe	- Sodelovanje z novimi dobavitelji - Investiranje v nove tehnologije	- Prilagoditev predračunskih modelov na nove tehnologije - Pogostejše revizije
Telekomunikacije	- Hitra tehnološka rast - Regulatorne spremembe	- Prilagoditev procesov zaradi regulacij - Investiranje v nove tehnologije	- Vključevanje fleksibilnih predračunov - Redno spremljanje regulatornih sprememb
Energetska panoga	- Cenovna nestabilnost - Regulatorne spremembe	- Razvoj drugih virov energije - Prilagoditev procesov	- Dinamično prilagajanje predračunov - Vključevanje večjega števila scenarijev
Zavarovalništvo	- Rast škodnih zahtevkov - Nizke obrestne mere	- Prilagoditev cenovne politike - Izboljšanje nadzora procesov	- Prilagoditev predračunskih modelov - Pogostejše prilagoditve napovedi

Vir: lastno delo.

Intervjuvanci so poudarili pomembnost prilagodljivega predračunavanja zaradi več razlogov. Glavna argumenta sta obvladovanje negotovosti ter konkurenčnost. Veliko jih je med intervjujem trdilo, da investiranje v tehnološke napredke in analitična orodja poveča natančnost napovedovanja in boljše upravljanje podatkov. Velik pomen podjetja dajejo tudi na sodelovanje med oddelki in transparentnost v procesih. To naj bi prispevalo k večji predanosti zaposlenih in nasploh k bolj kakovostnemu predračunu.

Obravnavana podjetja naj bi po podatkih intervjuvancev izvajala naslednja dejanja, ki pozitivno vplivajo na predračunavanje:

- Vključevanje interdisciplinarnih skupin in zunanjih deležnikov: bolj premišljen vpliv tveganj, ki vzpodbuja postavitev protiukrepov.
- Uporaba digitalnih platform: boljše obvladovanje podatkov in pretoka informacij.
- Sestavljanje letnih, kvartalnih in mesečnih predračunov kot del standardnega procesa: hitrejša odzivanje na spremembe in jasnejša slika napovedi.
- Nadgradnja naprednih orodij ter redno usposabljanje zaposlenih: zagotavljanje preciznosti, preglednosti in uspeha predračunov.

Pri delovanju so obravnavana podjetja integrirala tudi nekatere zahteve, ki so jim omogočile bolj efektiven nadzor predračunov. Te zahteve vključujejo:

- redne preglede predračunov in harmonizacija,
- sprotno posodabljanje podatkov,
- sodelovanje med oddelki ter
- uporabo naprednih analitičnih orodij.

Razvoj tehnologije je pripeljal različne novosti, ki podjetjem olajšajo delovanje. Zmožljivost podjetij pri boljšem sledenju in nadzoru predračunov se je s pomočjo uvedbe digitalnih platform, poslovne inteligence in umetne inteligence v kombinaciji s strojnim učenjem v zadnjem desetletju močno povečala. Izboljšave pri nadzoru naj bi bile vidne tudi po zaslugi vzpostavljenih kazalnikov uspešnosti in jasnih zahtev, kako realizirati strategijo ter fleksibilnosti in preventivnih ukrepov. Digitalne platforme, napredna analitična orodja, avtomatizacija procesov in umetna inteligenca so vedno bolj nepogrešljivi elementi funkcioniranja procesa predračunavanja. Intervjuvanci trdijo, da uporaba teh tehnologij prispeva k natančnosti, preglednosti in prilagodljivosti podatkov. Intervjuji so kljub temu, da prihajajo strokovnjaki iz različnih panog, pokazali skupne trende. Eden izmed njih, ki je viden v vseh podjetjih, je predvsem permanentno izobraževanje zaposlenih. Glavni razlog za intervjuvance naj bi bil izkoriščanje naprednih orodij in bolj učinkovito obvladovanje izzivov v spreminjajočem zunanjem okolju.

6 SKLEP

Izvedena empirična raziskava je poglobila razumevanje pristopov predračunavanja v negotovih časih, uporabljenih v večjih slovenskih podjetjih. Obravnavana podjetja so, kljub temu da delujejo v različnih panogah, pokazala, da uporabljajo podobne pristope. Vsa podjetja so nadzirala negotovost na svoj način in delala na hitrosti prilagajanja predračunov ter izzivih, s katerimi so se soočala. Zbiranje primarnih podatkov je bilo izpeljano preko izvedbe delno strukturiranih intervjujev s šestimi strokovnjaki, ki imajo izkušnje in znanje o procesu predračunavanja v njihovem podjetju. Rezultati intervjujev so uporabljeni kot osnova pri odgovorih na postavljena raziskovalna vprašanja in ni nujno, da predstavljajo splošno sliko v večjih slovenskih podjetjih.

1. raziskovalno vprašanje: Kakšen pristop predračunavanja trenutno uporabljajo večja podjetja v Sloveniji?

Obravnavana večja slovenska podjetja uporabljajo različne sodobne pristope predračunavanja. Večina jih trenutno uporablja boljše predračunavanje, dva pa predračunavanje na podlagi aktivnosti in napredno predračunavanje. Ti pristopi naj bi jim pomagali pri večji točnosti tako finančnih kot tudi operativnih napovedi, s katerimi poskušajo v čim večji meri nadzorovati negotovost. Med zaznane dejavnike predračunavanja lahko štejemo povečano fleksibilnost, uporabo sodobnih tehnologij, oblikovanje scenarijev ter integracijo operativnih in finančnih predračunov. Podjetja, ki so vključila te dejavnike v svoje delovanje, so opazila hitrejše prilagajanje spremembam na trgu in bolj učinkovito doseganje postavljenih ciljev ter konkurenčne prednosti.

2. raziskovalno vprašanje: S katerimi tveganji so se srečala večja slovenska podjetja v negotovih časih?

Izvedena raziskava je razkrila, da se obravnavana podjetja soočajo s številnimi izzivi med predračunavanjem, še posebej v časih negotovosti. Med glavnimi izpostavljenimi izzivi, s katerimi so se srečala, so bili makroekonomski vplivi preko visoke inflacije in tečajnih razlik. Ta naj bi vplivala predvsem na višje stroške materialov in plač. Zaradi potrebe po hitrejšemu prilagajanju so imela tudi določene izzive na področju tehnologije. Zaznana nuja po investiranju v novo tehnologijo in v področja reguliranja s strani države ali višjih organov Evropske unije je ponujala tudi potencialne koristi za povečanje konkurenčnosti. Še posebej huda so bila geopolitična tveganja ter težave v dobavnih verigah, ki so igrala bistveno vlogo. Povzročila so manjšo zanesljivost dobav in dvig stroškov.

3. raziskovalno vprašanje: Ali so podjetja spremenila pristop predračunavanja v negotovih časih in zakaj?

Večino obravnavanih podjetij je pred petimi leti že uporabljalo pristope, ki jih uporabljajo še zdaj. So se pa kar precej spremenile metode in orodja, s katerimi so podjetja poskušala obvladati izzive. V glavnem naj bi bile spremembe integrirane zaradi želje po bolj

učinkovitem popravljanju predračunov. Intervjuvanci so izpostavili kot razloge za spremembo predvsem večjo fleksibilnost, hitrejšo odzivnost na spremembe na trgu in boljši nadzor tveganj.

4. raziskovalno vprašanje: Kakšne izzive so imela podjetja v primeru menjave pristopa pri implementaciji novega?

Kot je bilo izpostavljeno v odgovoru tretjega raziskovalnega vprašanja niso podjetja spremenila svojih pristopov, le nekatere metode ter orodja. Je pa implementacija teh metod in orodij pripeljala do določenih izzivov. Težave, s katerimi so se soočala podjetja so bile: uvedba sprememb med zaposlene vključno z dodatnimi izobraževanji in združevanje obstoječih informacijskih sistemov ter integracija novih orodij v predračunavanje.

5. raziskovalno vprašanje: Ali so bila podjetja v primeru menjave pristopa v negotovih časih uspešnejša od tistih, ki pristopa niso menjale?

V intervjujih ni bilo izpostavljenih nobenih primerov menjave pristopa, so pa bile metode in orodja. Podjetja, ki so integrirala zahtevnejše metode in napredna orodja, so lažje in hitreje prilagajala svoje predračune. Iz tega naslova se je povečal pomen naprednih analitičnih orodij, ki je podjetjem pomagal pri lažjem napovedovanju makroekonomskih vplivov in hitrejšem posodabljanju predračunov. Velik učinek se pripozna tudi iz dodatnega truda pri sodelovanju in deljenju informacij. Izboljšala se je kooperacija tako znotraj podjetja kot z dobavitelji. Seveda pa se določeni izzivi še vedno niso rešili, a se podjetja trudijo, da se njihov namen vidi čim prej v boljših rezultatih ter večji prilagodljivosti. Na podlagi rezultatov raziskave lahko zaključimo, da je temelj za uspeh podjetja med negotovimi časi nenehno izobraževanje, fleksibilnost in razvoj. Te tri lastnosti nudijo podjetjem osnovo ne samo za preživetje, ampak tudi priložnost za rast.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdullayev, A. C. (2017). Aspects of the modern transformation of budgets in commercial organizations. *The Young scientist*, 13(147), 221–224.
2. Andrews, M. in Hill, H. (2003). The impact of traditional budgeting systems on the effectiveness of performance-based budgeting: A different viewpoint on recent findings. *International Journal of Public Administration*, 26(2), 135–155.
3. Banks, K. (2018, 28. februar). *The importance of budgeting in business*. WLF Accounting & Advisory. Pridobljeno 18. decembra 2021 iz <https://wlf.com.au/importance-budgeting-business/>
4. Barrett, R. (2003). How incorporating drivers can revolutionize budgeting and re-forecasting. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 16(1), 16–24.
5. Barrett, R. In Hope, J. (2006). Re-forecasting practice in the UK. *Measuring Business Excellence*, 10(2), 37.
6. Becker, S. D. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: A

- multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), 593–623.
7. Becker, S., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U. in Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–1517.
 8. Berry A. J. in Colliera, P. M. (2002, september). Risk in the process of budgeting. *Management Accounting Research*, 13(3), 273–297.
 9. Bielefeld, B. in Schneider, R. (2014). *Basics Budgeting*. Birkhäuser.
 10. Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons, Incorporated.
 11. Bragg, S. M. (2011). *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant: Vol. 4th ed.* Wiley.
 12. Colignon, R. in Covalleski, M. (1988). An examination of managerial accounting practices as a process of mutual adjustment. *Accounting, Organizations and Society*, 13(6), 559–579.
 13. Collins, F., Holzmann, O. in Mendoza, R. (1997, september). Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 669–689.
 14. Corporate Finance Institute. (brez datuma). *Types of budgets*. Pridobljeno 24. februarja 2022 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/types-of-budgets-budgeting-methods/>
 15. Coyte, R., Messner, M. in Zhou, S. (2021, 23. november). *The revival of zero-based budgeting: drivers and consequences of firm-level adoptions*. Account Finance. Pridobljeno 23. februarja 2022 iz <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/acfi.12884>
 16. Čadež, S. (2013). *Temelji poslovnega računovodstva* (1. natis). Ekonomska fakulteta.
 17. Daryakin, A. A., Murtazin, A. A., Valeev, Y. D., Abdullaeva, A. S. in Dudochnikov, A. I. (2019). Integration of Advanced Budgeting and Modern Accounting Methods and Cost Analysis. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, 10(18), 1–7.
 18. Daum, J. (2003). The origins of beyond budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) – an interview with Jeremy Hope. *ControllerNews - Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung*, 5(3), 168–171.
 19. Davila, A. in Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82, 907–937.
 20. Dean, B. V., in Cowen S. S. (1979). The use of zero-base budgeting in industry: some observations. *Interfaces*, 9, 55–60.
 21. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (brez datuma). *How to execute annual financial planning and forecasting in today's environment*. Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/how-companies-should-execute-annual-financial-planning-during-covid-19-strategies.html>
 22. Dickey, T. (2010). *Basics of Budgeting : Become a Better Business Planner*. Axzo Press.
 23. Domonte, A. G., Lorain, M. in Peláez, F. S. (2015). Traditional budgeting during financial crisis/El presupuesto tradicional en la crisis económica. *Cuadernos De*

- Gestión*, 15(2), 67–69.
24. Ekholm, B. G. in Wallin, J. (2000). Is the Annual Budget Really Dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–39.
 25. Ekholm, B. G. in Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1–2), 145–164.
 26. Epstein, L. (2012). *The business owner's guide to reading and understanding financial statements : How to budget, forecast, and monitor cash flow for better decision making*. John Wiley & Sons, Incorporated.
 27. Finn, P., Mysore, M. in Usher, O. (2020, november). *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*. McKinsey & Company. Pridobljeno 19. februarja 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>
 28. Folta, T. B. (1998). Governance and Uncertainty: The Trade-off between Administrative Control and Commitment. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007–1028.
 29. Gordon, L. A., Haka, S. in Schick, A. G. (1984). Strategies for information systems implementation: the case of zero base budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 9, 111–123.
 30. Hariharan, N. K. (2020, maj). Rethinking Budgeting Process in times of Uncertainty. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(5), 1178–1185.
 31. Hillson, D. (2010, december). *Exploiting Future Uncertainty: Creating Value from Risk*. Gower Publishing Limited.
 32. Hočevar, M., Čadež, S. in Novak, A. (2012). *Poslovodno računovodstvo (1. natis)*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 33. Hope, J. in Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting - How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.
 34. Horngren, C. T., Sundem, G. L. in Stratton, W. O. (1996). *Introduction to Management Accounting*. Prentice Hall.
 35. Huchzermeier, A. in Loch, C. H. (2001). Project Management Under Risk: Using the Real Options Approach to Evaluate Flexibility in R&D. *Management Science*, 47(1), 85–101.
 36. Hugh, C., Kirkland, J. in Viguerie, P. (1997, november). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>
 37. Igličar, A., in Hočevar, M. (2011). *Računovodstvo za managerje (2. popravljena in dopolnjena izdaja)*. GV založba.
 38. Karkatsoulis, P. (2010). The Crisis Effect on Performance Based Budgeting. *Public Administration Quarterly*, 34(4), 449–478.
 39. Kavčič, S., Vidic, D. in Klobučar Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo (1. natis)*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
 40. Keshav, S., Moumita, K. in Sudip Kumar, S. (2018). *Budget Optimization and*

- Allocation: An Evolutionary Computing Based Model*. Bentham Science Publishers Ltd.
41. Lalli, W. R. (2012). *Handbook of budgeting*. John Wiley & Sons, Incorporated.
 42. Lianabel, O. in Nin, E. (2019). *10 Steps to Successful Budgeting*. Association for Talent Development.
 43. Liyanage, T. in Gooneratne, T. (2021). From “Traditional” Budgeting to “Better” Budgeting: Navigating through “Stability” and “Change”. *Management Accounting Frontiers*, 4, 27–50.
 44. McGrath, R. G., Ferrier, W. J. in Mendelow, A. L. (2004). Real Options as Engines of Choice and Heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29(1), 86–101.
 45. Merchant, K. A. (1984). Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3–4), 291–307.
 46. Messer, R. (2020). *Financial Modeling for Decision Making: Using MS-Excel in Accounting and Finance*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
 47. Neely, A., Bourne, M. in Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28.
 48. Nolan, G. J. (2005). The End of Traditional Budgeting. *Journal of Performance Management*, 18(1), 27–39.
 49. Otti, M. in Brouwer, H. (2021, 1. maj). Budgeting revisited. *Strategic Finance*. Pridobljeno 19. februarja 2022 iz <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2021-budgeting-revisited/>
 50. Pyhrr, P. A. (1970). Zero-base budgeting. *Harvard Business Review*, 48, 111–121.
 51. Réka, C. I., Ștefan, P. in Daniel, C. V. (2014). Traditional Budgeting Versus Beyond Budgeting: A Literature Review. *Annals of the University of Oradea*, 23(1), 573–581.
 52. Rese, M. in Roemer, E. (2004). Managing Commitments and Flexibility by Real Options. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 501–512.
 53. Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 69–70.
 54. Rickards, R. C. (2008). An endless debate: the sense and nonsense of budgeting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(7), 569–592.
 55. Samuelson, L. A. (1986). Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(1), 35–45.
 56. Samuelson, L. A. (1997). *Budgetering och Interna Redovisning* (4. izd.). Sveriges mekanförb.
 57. Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy* (5. izd.). Harper Collins.
 58. Shim, J. K., Siegel, J. G. in Shim, A. I. (2011). *Budgeting Basics and Beyond*. John Wiley & Sons, Incorporated.
 59. Slovenski inštitut za revizijo. (2016). *Slovenski računovodski standardi 2016*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
 60. Spender, J. C. (2014). *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*. OUP Oxford.

61. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2023, 24. avgust). *Kriza v gradbeništvu se odraža tudi v nemški pohištveni industriji*. <https://www.izvoznookno.si/aktualno/kriza-v-gradbenistvu-se-odraza-tudi-v-nemski-pohis/>
62. Stange, S. in Roos, A. (2020, november). *Budgeting in an Age of Uncertainty*. Boston Consulting Group.
63. Thisali, L in Tharusha, G. (2021, december). From 'Traditional' Budgeting to 'Better' Budgeting: Navigating through 'Stability' and C 'Change'. *Management Accounting Frontiers*, 4, 27–50.
64. Ushakov, D. (2018, november). *Global Trends of Modernization in Budgeting and Finance*. IGI Global.
65. Uyar, A. (2009). An Evaluation of Budgeting Approaches: Traditional Budgeting, Better Budgeting, and Beyond Budgeting. *Journal of Academic Studies*, 11, 113–130.
66. Wildavsky, A. in Hammond, A. (1965). Comprehensive versus incremental budgeting in the Department of Agriculture. *Administrative Science Quarterly*, 10, 321–346.
67. Williams, J. J., Newton, J. D. in Morgan, E. A. (1985). The integration of zero-base budgeting with management-by-objectives: an empirical inquiry. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 457–476.

PRILOGE

Priloga 1: Prošnja za intervju

Spoštovani,

moje ime je Tilen Ule in trenutno zaključujem magistrski študij smer Računovodstvo in revizija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pišem vam v zvezi z mojim raziskovalnim delom na temo »Sodobni pristopi predračunavanja v negotovih časih.«

Ker se zavedam vaše strokovnosti in izkušenj na finančnem področju, bi bil zelo hvaležen, če bi si vzeli nekaj časa za intervju (okoli dve uri). Moj cilj je pridobiti vpogled v uporabo pristopov predračunavanja v vašem podjetju ter razumeti, kako so se ti pristopi izkazali med negotovimi časi.

Predlagam, da intervju izvedemo preko videoklica ali v živo, kar vam bo najbolj ustrezalo glede na vašo zasedenost. Nekaj ključnih vprašanj, na katera bi bil hvaležen za vaše odgovore, so:

Kako se je vaše podjetje prilagajalo in kakšen pristop predračunavanja je uporabljalo med pandemijo COVID-19 in finančno krizo?

Kako so se spremenile prioritete in strategije predračunavanja v teh negotovih časih?

Kako so se spremenile metode ocenjevanja tveganj in upravljanja s tveganji v povezavi s predračunavanjem?

Kateri so bili ključni izzivi, s katerimi se je vaše podjetje soočalo pri uporabi pristopov predračunavanja v teh kriznih razmerah?

Kaj ste se naučili iz izkušenj in kako ste prilagodili svojo prakso predračunavanja za prihodnost?

Vaš prispevek bi bil neprecenljiv za mojo raziskavo in verjamem, da bi deljenje vaših izkušenj koristilo tudi drugim na tem področju. Če se strinjate, bi se dogovorili za čas, ki vam ustreza za intervju.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in upam na odziv.

Lep pozdrav,

Tilen Ule

ule.tilen@gmail.com / 031-536-922

Priloga 2: Začetna vprašanja za intervju

1. Ali lahko na kratko opišete svojo vlogo in odgovornosti v skupini za finančno poslovanje podjetja?
2. Kako vaše podjetje pristopa k oblikovanju predračuna, zlasti v času negotovosti in nestanovitnosti na trgu?
3. Ali uporabljate tradicionalne metode predračunskega planiranja (npr. inkrementalno ali ničelno predračunavanje) ali ste sprejeli sodobnejše pristope, kot so boljše predračunavanje, predračunavanje po aktivnostih, predračunavanje zunaj okvira predračunskega planiranja ali katere koli druge inovativne metode?
4. Kateri dejavniki so vplivali na vašo odločitev, da izberete trenutni pristop k pripravi predračuna namesto drugih?
5. Kako izbrani pristop k oblikovanju predračuna pomaga vašemu podjetju pri prilagajanju negotovim in nepredvidljivim tržnim razmeram?
6. Ali ste opazili kakšne posebne prednosti izbranega pristopa k planiranju predračuna pri zmanjševanju negotovosti in izpostavljenosti tveganju?
7. Kako ravnate s prilagoditvami predračuna, ko se soočate z nepričakovanimi dogodki ali gospodarskimi nihanji?
8. Ali je izbrani pristop k pripravi predračuna izboljšal vašo sposobnost učinkovitega odzivanja na nepredvidene priložnosti ali izzive?
9. Na katere izzive ste naleteli pri izvajanju izbranega predračunskega pristopa in kako ste jih reševali?
10. Kako v svoj proces predračunavanja vključujete prožnost in agilnost, da bi se prilagodili spremembam v poslovnem okolju?
11. Ali ste zaradi sprejetja tega predračunskega pristopa opazili kakšne spremembe v praksah upravljanja tveganj?
12. Kako zagotavljate komunikacijo in sodelovanje med finančnimi in drugimi oddelki pri pripravi predračuna, zlasti v negotovih tržnih razmerah?
13. Ali obstajajo kakšna posebna orodja, tehnologije ali programska oprema, ki jih uporabljate za lažje oblikovanje predračuna in oceno tveganja v negotovih časih?
14. Ali lahko delite kakšne zgodbe o uspehu ali primere, ko se je vaš pristop k predračunu izkazal za učinkovitega pri obvladovanju negotovosti in tveganja?
15. Če bi se za nazaj soočili s podobnimi negotovimi razmerami na trgu, ali bi ostali pri sedanjem pristopu k oblikovanju predračuna ali bi videli možnosti za izboljšave oziroma alternativne pristope?