

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO
OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA KONTROLINGA V PAPIRNICI
VEVČE D.O.O.

Ljubljana, september 2007

Sebastjan Nemeček

IZJAVA

Študent/~~ka~~ Sebastjan Nemeček izjavljam, da sem avtor/~~ica~~ tega specialističnega dela, ki sem ga napisal/~~a~~ pod mentorstvom doc. dr. Marka Hočevarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.9.2007

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV KONTROLINGA.....	3
2.1	Zgodovina.....	3
2.2	Kontroling in poslovanje podjetja.....	3
2.3	Kontroler	4
2.4	Hierarhična umestitev službe za kontroling.....	4
2.5	Strateški in operativni kontroling.....	5
2.5.1	Operativni kontroling.....	5
2.5.2	Strateški kontroling.....	6
3	MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN SISTEM POROČANJA	7
3.1	Pomembnost merjenja in izbire primerne sistema.....	8
3.2	Tradicionalno finančno merjenje uspešnosti poslovanja	8
3.2.1	Pomen računovodskih informacij za poslovanje.....	8
3.2.2	Kritike računovodskih informacij	9
3.2.3	Vrste finančnih kazalnikov in njihova sporočilna vrednost.....	10
3.2.4	Omejitve tradicionalnega finančnega merjenja uspešnosti	16
3.3	Metoda uspešnosti poslovanja na podlagi ustvarjanja vrednosti (EVA).....	17
3.3.1	Opredelitev vrednosti	17
3.3.2	Zgodovina in opredelitev ekonomske dodane vrednosti (EVA).....	18
3.3.3	Postopek izračuna vrednosti EVA.....	19
3.3.4	Prilagoditve računovodskih podatkov za izračun EVA	23
3.3.5	Pasti uvajanja koncepta EVA	28
3.4	Nefinančna merila poslovne uspešnosti.....	29
3.4.1	Zgodovinski pregled vloge nefinančnih kazalnikov	29
3.4.2	Vloga nefinančnih kazalnikov v strateškem menedžmentu	30
3.5	Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	31
3.5.1	Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov	31
3.5.2	Opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov	32
3.5.3	Vizija, strategija in poslanstvo podjetja	32
3.5.4	Vzroki za uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov	33
3.5.5	Finančni vidik.....	34
3.5.6	Vidik poslovanja s strankami	36
3.5.7	Vidik notranjih poslovnih procesov	36
3.5.8	Vidik učenja in rasti	37
3.5.9	Metode za povezavo uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja.....	38
4	MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN KONTROLING NA PRIMERU PAPIRNIC VEVČE d.o.o.	39
4.1	Predstavitev podjetja	39
4.1.1	Zgodovina podjetja.....	39
4.1.2	Hierarhična umestitev službe za kontroling.....	40
4.1.3	Naloge oddelka za kontroling	40

4.1.4	Obstoječi načini merjenja uspešnosti poslovanja.....	41
4.2	Tradicionalno finančno merjenje uspešnosti na primeru Papirnice Vevče d.o.o.	42
4.2.1	Kazalniki financiranja	42
4.2.2	Kazalniki plačilne sposobnosti oziroma vodoravnega finančnega ustroja.....	42
4.2.3	Kazalniki investiranja.....	43
4.2.4	Kazalniki dobičkonosnosti	44
4.2.5	Kazalniki obračanja sredstev.....	44
4.2.6	Kazalniki gospodarnosti poslovanja.....	45
4.3	DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov na primeru Papirnice Vevče d.o.o.	46
4.3.1	Opredelitev Dupontovega sistema kazalnikov	46
4.3.2	Razčlenitev povezav med kazalniki v Dupontovem sistemu kazalnikov	46
4.3.3	Uporaba Dupontovega sistema povezanih kazalnikov.....	48
4.4	Ekonomska dodana vrednost na primeru Papirnice Vevče d.o.o.	48
4.4.1	Izračun čistega dobička po davkih (NOPAT)	48
4.4.2	Izračun poslovno investiranega kapitala (IC).....	50
4.4.3	Izračun tehtanega povprečnega stroška kapitala (WACC)	51
4.5	Uravnoteženi sistem kazalnikov na primeru Papirnica Vevče d.o.o.	53
4.5.1	Vizija, misija in strateška usmerjenost.....	53
4.5.2	Vidik poslovanja s strankami	54
4.5.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	60
4.5.4	Vidik učenja in rasti	65
4.5.5	Finančni vidik.....	70
5	SKLEP	75
6	LITERATURA	77
7	VIRI	79

PRILOGA

1 UVOD

Od menedžerjev se še nikoli ni pričakovalo toliko kot se od njih zahteva danes. Obstanek podjetja in njegova rast v razmerah globalnega poslovanja sta odvisna od odličnosti strategije in izvrstnosti menedžerskih taktik, inovativnega preseganja konkurence, skrajševanja ciklov razvoja izdelkov, sposobnosti kreativnega vodenja in razvoja kadra (Kaplan, Norton, 2000, str. 3).

Eden glavnih razlogov za zaostanek slovenskih podjetij za multinacionalkami – po raziskavi revije Manager na podlagi 56 meril - je, da slovenska podjetja pri vodenju organizacij še vedno uporabljajo predvsem klasične modele, ki so bili večinoma razviti pred 20 in več leti. Med take, pri nas še vedno najbolj priljubljene, spadajo analiza SWOT, matrika Boston Consulting Group, Porterjeva analiza okolja, življenjski cikel izdelka, makroekonomska analiza okolja, generične strategije rasti in diverzifikacije, funkcijske strategije, certifikati družine ISO 9000 in poslovni načrt (Ložar, 2003, str. 54).

Menedžerji v podjetjih uporabljajo informacije o uspešnosti poslovanja kot podlago za sprejemanje nadaljnjih poslovnih odločitev, lastniki podjetij se na njihovi podlagi odločajo o nagrajevanju zaposlenih, naložbah in vrsti drugih strateških vprašanj, analitiki jih potrebujejo za različne študije, obstaja pa še vrsta drugih subjektov, ki jih uspešnost poslovanja prav tako zanima zaradi njihovih posebnih interesov. V zadnjih nekaj letih se je pomen informacij o uspešnosti poslovanja izrazil povečal. V literaturi s področja poslovnih ved lahko že od konca osemdesetih let spremljamo številne prispevke, ki poudarjajo vlogo sodobnih informacij pri celovitem spremljanju uspešnosti poslovanja, saj naj bi omogočale sprejemanje pravih poslovnih odločitev. Bistvene so predvsem ugotovitve, da tradicionalna računovodska poročila in izkazi, v katerih prevladujejo finančni podatki in informacije, niso zadostna podlaga za presojo, ali podjetje posluje uspešno ali ne; pogosto so celo zavajajoči (Rejc, 2003, str. 31).

V raziskavi spomladi leta 2001 je bilo, o uporabi nefinančnih informacij pri spremljanju uspešnosti poslovanja, ugotovljeno, da so se predsedniki uprav najbolj strinjali s trditvijo »Uspešnost poslovanja vedno presojamo z več vidikov, s finančnega in z različnih nefinančnih« (povprečna ocena 4,6; na lestvici 1 do 5). Ta trditev nakazuje, da je tako imenovano kombinirano spremljanje uspešnosti po mnenju predsednikov uprav zelo pomembno (Rejc, 2003, str. 39).

Zaradi velikih sprememb poslovnega okolja, vse večje prepletenosti med različnimi panogami in pritiska globalizacije je bilo od začetka devetdesetih let razvitih veliko modelov strateškega in operativnega vodenja podjetja, ki so učinkovitejši in primernejši od klasičnih modelov in jih za vodstvo v večini podjetij upravlja oddelek kontroling.

¹ z besedo finančni razumemo v denarju izražene podatke pri izračunih kazalnikov ali kot samostojnimi kazalci

Kontroling je v prihodnost usmerjena služba, ki nadzoruje poslovanje podjetja in opozarja na nastale odmike od vnaprej pripravljenih vrednosti ali kazalnikov, ki služijo kot zemljevid do želenega cilja. Poznamo operativni kontroling, ki je orientiran na trenutno dogajanje ali bližnjo prihodnost in strateški kontroling, katerega cilj je preko nemirnega poslovnega okolja omogočiti vodstvu doseg strateškega plana oziroma dolgoročnejših ciljev.

Okvire tradicionalnega merjenja uspešnosti na podlagi finančnih kazalnikov uporabo katerih so nakazovali računovodski standardi, so že pred več kot desetletjem prerasle potrebe po merjenju uspešnosti poslovanja na način, ki omogoča doseganje načrtovane strategije. S tem mislim predvsem na merjenje nefinančnih dejavnikov, ki dolgoročno vplivajo na uspešno izvedeno strategijo in posledično večjo vrednost podjetja. Seveda s tem ne želim prikazati finančne kazalnike kot nepomembne ali nepotrebne, temveč opozoriti na pomembnost nefinančnih dejavnikov, ki delujejo v podjetju kot temelji za uspešnost.

Nasprotja med nezadržno silo, ki si prizadeva za doseganje daljnosežnih konkurenčnih zmožnosti in neomajnim finančno-računovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, so privedla do oblikovanja nove sinteze: uravnoveženega sistema kazalnikov. Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti in jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti, ki so uvrščeni znotraj štirih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Ti štirje vidiki zagotavljajo ogrodje sistema (Kaplan, Norton, 2000, str. 19).

Namen specialistične naloge je, s pomočjo teoretičnih izhodišč na primeru obravnavanega podjetja, prikazati pomembnost uporabe sodobnih orodij kontrolinga za dolgoročno uspešnost in rast podjetja. Poleg tega je namen tudi prikazati razlike med tradicionalnim finančnim sistemom in sodobnim sistemom merjenja uspešnosti poslovanja podjetja, ki je orientiran v prihodnost in je v pomoč pri doseganju strategije podjetja.

2 OPREDELITEV KONTROLINGA

2.1 Zgodovina

Pogoj za boljše razumevanje kontrolinga je pogled v zgodovino; kako sta se sam pojem in funkcija razvijala skozi čas. Začetki segajo že v 15. stoletje, kjer so na angleškem dvoru za nadzor vseh denarnih in blagovnih tokov uvedli funkcijo kontrolorja.

Dobrih 200 let kasneje (1778) je ameriški kongres ustanovil funkcijo kontrolorja, ki je opravljal naloge nekakšnega zakladnika, v smislu zagotavljanja ravnovesja med državnim proračunom in državnimi izdatki. Prvo delovno mesto kontrolorja v gospodarski družbi pa so leta 1880 uvedli v železniškem podjetju Athison, Topeka & Santa Fe Railway System. Železnici, ki je bila v tistem času zelo napredna, je kmalu sledilo podjetje General Electric Company. Leta 1931 je bil ustanovljen ameriški inštitut za kontroling in leta 1934 časopis *The Controller*.

Prvi začetki kontrolinga in kontrolorja se pojavijo v Nemčiji. Ideja je prišla s strani ameriških svetovalnih družb, ki so predlagale, da se v organizacijske strukture podjetij uvede kontrolorja kot člana uprave, odgovornega za ekonomsko področje. Filozofija kontrolinga se je kmalu začela razvijati v drugo smer in sicer v nastanek nemške šole kontrolinga, ki je usmerjena predvsem na notranjo ekonomiko. Leta 1971 je bila ustanovljena Controller Akademie kmalu zatem se je tudi na nemških univerzah začelo predavati kontroling. Sledila je ustanovitev nemškega združenja kontrolorjev (Controller Verein). Leta 1997 je nastala Mednarodna zveza kontrolorjev (International Group of Controlling).

Prvič se je v Sloveniji kontroling pojavil v podjetju Meblo iz Nove Gorice. Meblo je bilo tedaj vzorno podjetje, ki je ravno zato dobilo posebno pravico, da lahko uvaja novitete v organizaciji s pomočjo tujega svetovalnega podjetja. Pri uvedbi kontrolinga v Meblu je namreč pomagala švedska svetovalna družba.

2.2 Kontroling in poslovanje podjetja

V prvotnem pomenu beseda kontroling temelji na angloameriškem izrazu »to controll«, kar pomeni upravljanje ali krmiljenje v smislu aktivnosti, ki omogoča doseganje vnaprej opredeljenega cilja. Kontroling je torej upravljalni sistem vodenja s cilji. Njegova temeljna značilnost je v tem, da je usmerjen v prihodnost in v uresničenje načrtovanega poslovnega izida podjetja.

Primarno je kontroling funkcija menedžerja, sekundarno pa kontrolorja, ki je v funkciji menedžerjevega »serviserja« (svetovalca, izvedenca) za poslovno ekonomiko. Problem v podjetjih nastane, ko menedžment meni, da sodelovanje v procesu kontrolinga ni njegova naloga.

Uspešnost pri upravljanju podjetja s strani menedžerjev je odvisna od pravih in predvsem točnih podatkov in informacij, ki naj bi jih menedžerjem priskrbeli v oddelku kontrolinga. Predvsem zanimivi so podatki o odmikih od predračunov ter razlogi zanje, napovedi o uresničenju zastavljenih ciljev ter druge analize in podlage za sestavo predračunov. Kontrolor priskrbi podatke in razloge za odmike v obliki, ki menedžerjem povedo po kateri poti hodi podjetje in ali ta pot vodi k uresničenju strateških ciljev podjetja. Ravno zaradi tega je ključnega pomena sodelovanje med kontrolorjem in menedžerjem.

2.3 Kontroler

Kontrolerja lahko opišemo kot neke vrste kontrolorja poletov ali krmarja za notranji obračun, ki s podatki in informacijami pomaga »kapitanom« v prodaji, proizvodnji, razvoju in nakupu varno pluti po nemirnem poslovnem »morju«. Kontroler mora pravočasno opozoriti, kje obstaja nevarnost »naleta« in kje skozi »špranje« uhajajo povezave med prihodkom, stroški in dobičkom (Deyhle, 1997). Poleg tega moramo omeniti, da kontroler, ki ni prevzet in zaslepljen od čarov visokega dobička oz. dobičkonosnosti, ki pozna tudi druge poslovne smotre in cilje podjetja, lahko opravlja pri sodelovanju z menedžmentom funkcijo opominjajoče vesti. Že dolgo je znano in morda zaradi tega pogosto pozabljeno, da ni edini ali najpomembnejši cilj podjetja maksimiranje dobička temveč tudi dolgoročni obstoj.

2.4 Hierarhična umestitev službe za kontroling

Splošnega pravila oziroma enovite rešitve, kako zasnovati in organizirati delovanje oddelka za kontroling ni. Na to, kako bo zasnovan in kam v organizacijski sestavi združbe umeščen oddelek za kontroling vpliva cela vrsta dejavnikov kot so: okolje, velikost in cilji družbe, raven kompetenc zaposlenih, pa tudi interes in potreba menedžmenta po vzpostavitvi kontrolinga, jasna opredelitev odgovornosti, celovit - računalniško podprt informacijski sistem, organizacijska kultura in seveda nenazadnje tudi sam kontroler.

Eschenbach predlaga dinamično umeščanje oddelka za kontroling v organizacijsko sestavo združbe. V času, ko ima kontroling največji pomen za združbo, naj bi se oddelek z istim imenom uvrščal na najvišjo organizacijsko raven, ko pa ne bi več predstavljal strateškega »ozkega grla« za združbo, bi ga umestili na drugo oziroma tretjo organizacijsko raven (Eschenbach, 1995, str. 99).

Čeprav je položaj oddelka za kontroling v organizacijski sestavi združb različen, vendarle velja prepričanje, da mora imeti močan položaj. Če že ni samostojen oddelek v samem vrhnjem menedžmentu poslovnega sistema, mora biti uvrščen najmanj na drugo najvišjo organizacijsko raven združbe (Melavc, Novak, 2002, str. 12).

Hoffmann vidi kontrolerja na prvi organizacijski ravni kot člana uprave. Pripadal naj ne bi nobeni od poslovnih funkcij. Avtor svojo odločitev pojasnjuje s tem, da je v združbi potrebno imeti središčno osebo, ki bo skrbela za načrtovanje in nadziranje, ki bo osvobojena »lokalnega« načina razmišljanja, imela celovit pregled nad poslovanjem združbe ter se ne bo ukvarjala z malenkostmi (Horwath, 1994, str.823).

Kontroler naj bi bil vsaj na začetku, ko še ni ustanovljen oddelek za kontroling, podrejen neposredno glavnemu direktorju združbe oziroma predsedniku uprave. Pri umeščanju oddelka za kontroling v organizacijsko sestavo združbe je potrebno upoštevati še dejavnike, kot so: razvitost medsebojnih razmerij, slog vodenja in raven uveljavljenosti informacijske podpore (Križaj et. al., 2003, str. 16-17).

Ebert se zavzema za organiziranje oddelka za kontroling kot štabno službo, saj bi bila le tako zagotovljena nevtralnost, dostop do vseh informacij, ki jih potrebuje za svoje delovanje in sodelovanje z oddelki na drugih organizacijskih ravneh (Ebert et al., 1996, str. 29-31).

2.5 Strateški in operativni kontroling

2.5.1 Operativni kontroling

Kontroling je v podjetju lahko učinkovit, če ga podpira vodstvo. Z razvojem kontrolinga se je pričelo razlikovati med operativnim in strateškim kontrolingom. Operativni kontroling je usmerjen na poslovni uspeh, dobiček in rentabilnost. Temelji predvsem na podatkih iz računovodstva, sodeluje pri pripravi planov, s kontroliranjem izvaja primerjave med načrtovanim in uresničnim in ugotavlja odmike ter predlaga izpeljavo konkretnih ukrepov za doseganje kratkoročnih ciljev podjetja (Peemöller, 1992, str. 105).

Cilj uvajanja operativnega kontrolinga je doseganje načrtovanja produktivnosti, gospodarnosti in dobičkonosnosti podjetja. Najpomembnejši izvedbeni cilj kontrolinga je zniževanje stroškov (Peemöller, 1992, str. 139-142). Operativni kontroling je izredno pomemben, saj s svojim poslovnim uspehom postavlja temelje razvoja vsem v podjetju. Usmerjen je na obvladljive in merljive pojave in procese v podjetju.

Operativni kontroling pri svojem uresničevanju uporablja sestavine in orodja srednjeročnega in kratkoročnega sistema planiranja, nadziranja in sistema informiranja. Eschenbach (Eschenbach et al., 1995, str. 75-79) jih razdeli na področja:

1. Sistem planiranja:

- a. srednjeročno in kratkoročno načrtovanje stvarnih ciljev (prodaje, nabave, proizvodnje,...),

- b. predračunavanje,
 - c. operativni planski instrumenti za bolj točno doseganje rezultatov (primerjalne analize, investicijski izračuni),
 - d. operativni planski instrumenti za obvladovanje negotovosti (analize koristnosti).
2. Nadzorni sistem:
- a. operativni nadzor konsistentnosti ciljev,
 - b. operativna kontrola rezultatov in primerjava načrtovanega z doseženim,
 - c. kontrola izpolnjevanja načrta in izpolnitev pričakovanja,
 - d. operativna kontrola odmikov in razlogov zanje,
 - e. operativna kontrola predpostavk.
3. Sistema informiranja:
- a. operativne informacije in obračunski podatki s področja proizvodnje, nabave in prodaje,
 - b. finančni obračuni,
 - c. obračuni stroškov in izidov,
 - d. odločitveni izračuni,
 - e. kazalniki in sistemi kazalnikov,
 - f. poročanje in sistemi poročanja,
 - g. orodja računalniške obdelave informacij podatkov za vodstvo.

Operativni kontroling se ukvarja z obstoječimi, razpoložljivimi prvinami in njihovo ekonomiko. Usmerjen je k doseganju najboljših sprotih izidov in nam daje odgovore na vprašanja, kot so (Melavc, Novak, 2002, str. 29):

- ali se podjetje drži izbrane smeri,
- ali je plačilno sposobno in dovolj donosno,
- kako strukturirati proizvodjalni in prodajni sistem,
- kako povečati prihodke oziroma kako in kje zmanjšati stroške.

2.5.2 Strateški kontroling

Strateški kontroling je sistematično spoznavanje bodočih priložnosti in nevarnosti in njihovo upoštevanje pri današnjem poslovanju (Mann, 1998, str. 33). Pomemben je torej odnos med podjetjem in njegovim okoljem. Podjetje posluje uspešno, kadar zadovoljuje dejanske potrebe družbe tako, da v primerjavi z drugimi na najboljši način ustvarja prave proizvode in storitve. Cilj strateškega kontrolinga je dolgoročni obstoj podjetja. Usmerjen je h graditvi dejavnikov prihodnjega uspeha podjetja, povečevanju njegove vitalnosti in izboljšanju njegovih možnosti za trajni uspeh (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 42).

Za razliko od operativnega je strateški kontroling usmerjen h graditvi temeljev bodoče uspešnosti podjetja. Iz priložnosti podjetja mora danes ustvariti neko vrednost za prihodnost. Strateški

kontroling se nanaša predvsem na zunanje vplive, strategije in ukrepe podjetja. Podjetje posluje uspešno, kadar zadovoljuje dejanske potrebe družbe tako, da v primerjavi z drugimi ustvarja najboljše proizvode. Cilj strateškega kontrolinga je prilagajanje, to je vplivanje na zunanje dejavnike in prilagoditev okolja samemu sebi.

Naloge strateškega kontrolinga so:

- podpora strateškemu planiranju, saj sodeluje pri analizi, izbiri in razvoju instrumentov strateškega planiranja,
- povezava strateškega in taktičnega načrtovanja, saj strateški kontroling ugotavlja, ali so strateški načrti, ki so v podjetju pripravljene, sploh izvedljivi in ali se lahko začne z njihovo izvedbo; pri tem mora strateške načrte prevesti v kratkoročne in jih kvalificirati, kar pa je že del operativnega kontrolinga,
- izgradnja in izpeljava strateške kontrole, saj strateški kontroling sodeluje pri upravljanju kontrolnih velikosti in gradi sistem zgodnjega opozarjanja za pridobivanje informacij (Peemöller, 1992, str. 109-112).

Strateški kontroling nam daje odgovor na vprašanja kot so (Melavc, Novak, 2002, str. 29):

- ali začeti ustvarjati nove proizvode,
- ali vstopiti na nov trg,
- kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti,
- ali prenoviti tehnološki proces s stvarnimi naložbami.

Strateški in operativni kontroling sta medsebojno povezana (glej prilogo 1). Razlika med njima je v tem, da strateški kontroling že danes uvaja ukrepe, ki zagotavljajo dolgoročni obstoj podjetja (glej prilogo 2). To pomeni, da je treba danes sistematično ugotavljati bodoče priložnosti in nevarnosti in iz tega graditi potencial za prihodnost (Schröder, 1992, str. 219). Strateški kontroling prav tako pozna planiranje, kontroliranje, informiranje in usmerjanje, vendar na drugačen način kot operativni kontroling.

3 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN SISTEM POROČANJA

Podjetja, ki želijo preživeti na današnjih zahtevnih svetovnih trgih, morajo privoliti v logiko doseganja poslovne odličnosti. Ta od njih zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev. V takšnih razmerah je nadvse pomembno, da imajo nosilci odločanja v podjetju na voljo kakovostne informacije, ki omogočajo sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev. To pomeni, da potrebujejo kazalce in kazalnike, s pomočjo katerih spremljajo tekoče poslovanje in presojujejo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev, tako kratkoročnih kot dolgoročnih. Vprašanje pri tem je, kateri kazalniki so tisti, ki omogočajo dovolj zanesljivo presojo dosežene uspešnosti poslovanja in pravočasno reagiranje v primerih, ko se poslovni dogodki začnejo odvijati v neželeni smeri.

3.1 Pomembnost merjenja in izbire primerne sistema

Merjenje je pomembno, kar potrjuje trditev: »kar ne moreš meriti, ne moreš nadzirati«. Sistem merjenja ima močan vpliv na obnašanje ljudi v podjetju kot tudi zunaj njega. Zato da bi preživeli in bili uspešni v sodobnem času, morajo podjetja oblikovati sistem merjenja in vodenja, ki se najbolj prilega njihovi strategiji in sposobnostim. Na žalost, mnoga podjetja še vedno večji poudarek pri merjenju uspešnosti poslovanja, kot na strategijo odnosov do kupcev, notranjim poslovnim procesom in učenju in rasti, dajejo zgolj finančnim kazalnikom.

Sistem uravnoteženih kazalnikov še vedno kot temeljno merilo poslovne uspešnosti predstavlja finančno merjenje, čeprav sistem uravnoteženih kazalnikov poudarja bolj celostno oblikovanje kazalnikov, ki med seboj povezujejo uspešnost pri delu s kupci na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistemom dolgoročne finančne uspešnosti.

3.2 Tradicionalno finančno merjenje uspešnosti poslovanja

V preteklosti je bila uspešnost merjena le z uporabo finančnih kazalnikov, ki so bili računani iz računovodskih podatkov. Prvi računovodski zapisi so bili narejeni pred tisočletji, takrat so jih pri trgovanju uporabljali Egipčani, Feničani in Sumerci. Temelji intenzivnejšega razvoja finančnega merjenja uspešnosti poslovanja so bili osnovani v času industrijske revolucije v 19. stoletju, ko je nastalo veliko število tekstilnih tovarn, železarn, jeklarn, trgovskih podjetij in je ročni način proizvodnje zamenjal strojni. Novosti na področju merjenja finančne uspešnosti teh organizacij so igrale ključno vlogo pri njihovi rasti.

Finančni kazalniki kot so dobičkonosnost investicij, finančna napoved in ocenjeno ravnotežje denarnih sredstev, so bili ključ velikega uspeha podjetij kot so DuPont in General Motors v zgodnjem 20. stoletju. Na koncu 20. stoletja je bil finančni vidik uspešnosti poslovanja dobra razvit, čeprav so bili mnogi zelo kritični do obsežne uporabe finančnega merjenja delovanja. Ko so uspehi kratkoročnih finančnih rezultatov precenjeni, lahko to vodi v nerazumno visoke investicije v kratkoročne rešitve in nezadostne investicije v dolgoročno pridobivanje vrednosti, predvsem v neotipljiva in intelektualna sredstva, ki spodbujajo rast v prihodnosti.

3.2.1 Pomen računovodskih informacij za poslovanje

Računovodski sistem je pglavitni del informacijskega sistema v podjetju, saj edini zagotavlja vrednostno izražene informacije. Ta lastnost računovodskih informacij zunanjim uporabnikom informacij omogoča spoznanje o dobičkonosnosti poslovanja podjetja, notranjim uporabnikom pa odlično informacijsko podlago za upravljalško odločanje. Boljše kot je znanje uporabnikov

računovodskih informacij o njihovem oblikovanju, njihovih slabostih in omejitvah ter primernostih za odločanje, boljši bo njihov izkoristek v odločanju (Hočevar, 1999, str. 18).

Uporabne računovodske informacije morajo biti (Keer, 1993, str. 3):

- **relevantne**, torej koristne pri sprejemanju določenih odločitev. To je še posebno pomembno pri zadovoljevanju internih potreb podjetja,
- **razumljive**, le če uporabnik informacijo pravilno razume, si bo z njo lahko pomagal pri odločanju,
- **zanesljive**, to dosežemo z uporabo standardnih poročil in jasno klasifikacijo stroškov po stroškovnih mestih,
- **popolne**,
- **objektivne**, torej neodvisne od mnenja posameznikov, ki so te informacije pripravljali,
- **pravočasne**, saj nekatere informacije zelo hitro izgubljajo svojo vrednost. To velja še posebno za finančne informacije. Vprašanje je tudi, kaj je boljše – ali podati približno informacijo zdaj ali natančnejšo pozneje,
- **primerljive**.

3.2.2 Kritike računovodskih informacij

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je postala uporabnost in koristnost klasičnih računovodskih informacij nekoliko dvomljiva. Porajati so se začela vprašanja, kako izboljšati informacije klasičnega računovodstva, da bi kot take bile koristne in v podporo odločanju v sodobnih procesih proizvodnje. Klasične računovodske informacije ne spodbujajo poslovodstva k dolgoročni uspešnosti podjetja, temveč bolj h kratkoročni uspešnosti in prikrojevanju podatkov. Slabosti klasičnega poslovodnega računovodstva lahko strnemo v naslednje točke (Hočevar, 2002, str. 20):

- kratkoročnost merjenja,
- prikrojevanje podatkov,
- osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva.

Kratkoročnost merjenja

Klasična računovodska merila motivirajo poslovodje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid oziroma k zmanjšanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženja in k izbiri tistih naložbenih projektov, katerih dobičkonosnost je kratkoročno največja.

Prikrojevanje podatkov

Poslovodje so motivirani za prikaz čim večjega dobička. To pa jim omogočajo tudi različne metode knjigovodskega obračunavanja.

Osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva

Klasična računovodska merila merijo uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja in poslovodij s sredstvi in kapitalom oziroma viri podjetja. Sodobne okoliščine poslovanja zahtevajo poleg vlaganja in merjenja v novo tehnologijo in opremo še:

- razvoj trajnejših odnosov s kupci,
- razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev,
- proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev pri nizkih stroških,
- izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti,
- razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov.

Kritike klasičnega poslovodnega računovodstva niso bile zaman. V teoriji in praksi je nastopila potreba po opredelitvi takšnega računovodskega informacijskega sistema, ki bo v večji meri upošteval zunanje okolje podjetja, ki bo dajal poudarek prihodnosti in ki bo osredotočen na dolgi rok.

3.2.3 Vrste finančnih kazalnikov in njihova sporočilna vrednost

Analiza poslovanja

Z opredelitvijo analize poslovanja so se v preteklosti ukvarjali različni avtorji. Mellerowicz vidi bistvo v procesu razsvetljevanja poslovanja, Schmaltz v spoznavanju soodvisnosti in razmerij v procesu poslovanja organizacije in Viel v razčlenjevanju neke celote na dele in v uvrščanju teh delov v medsebojne zveze, kar naj bi omogočalo ugotavljanje pogojenost povezave med vzroki in učinki ter ocenjevati analizirati objekt. Viel je že opozarjal na cilj analiziranja, ki je v ocenjevanju analiziranega objekta (Pučko, 1999, str. 8).

Finančni kazalniki in druge mere uspešnosti

Pogosto je težko ugotoviti kako dobro posluje podjetje samo s pregledom računovodskih izkazov. Menedžerji in finančni analitiki so z leti razvili številne tehnike za vpogled v finančne podatke z namenom ugotoviti ključ za preteklo, sedanjo in prihodnjo uspešnost podjetja. Primeri vprašanj na katere naj bi odgovorili finančni kazalniki so (Vance, 2003, str. 19):

- a. So sredstva produktivno zaposlena?
- b. Je dovolj zaloge za oskrbo kupcev?
- c. Kaj so razumna pričakovanja stopnje pokritja?
- d. Ali je finančni vzvod primerno uporabljen?
- e. Ali je podjetje finančno tvegano?
- f. Ali so delničarji nagrajeni za svoj vložek?

V praksi ni nekega standardnega seznama kateri kazalci so najprimernejši za analizo uspešnosti podjetja, ker na uspešnost podjetja vplivajo različni dejavniki, zato je najbolje, da se sestavi

edinstven seznam kazalnikov, ki najbolje prikazujejo uspešnost oz. neuspešnost delovanja podjetja. Moramo pa vedeti, da analiziranje podjetja na podlagi računovodskih podatkov zaradi številnih pomanjkljivosti in možnosti »manipuliranja« z njimi ni nujno objektivno.

Pri analiziranju poslovanja s finančnimi kazalniki izračunavamo sledeče skupine kazalnikov:

- kazalniki stanja financiranja,
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki investiranja,
- kazalniki gospodarnosti,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki dobičkonosnosti.

Kazalniki stanja financiranja

Kazalniki stanja financiranja analizirajo način financiranja podjetja, kjer nas zanima višina dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja. Te vrste kazalnikov uporabljajo predvsem posojilodajalci, ker se lahko na podlagi teh kazalnikov odločijo ali podjetju dati krediti za katerega je zaprosil ali ne. Ta kazalnik je smiselno uporabljati vzporedno s kazalnikom, ki predstavlja delež stalnih sredstev v sredstvih (Hočevar, 1999, str. 240). Nekateri kazalniki, ki spadajo v to skupino so:

- delež kapitala v financiranju,
- delež dolgov v financiranju,
- kazalnik finančnega vzvoda.

Delež kapitala v financiranju

Kazalnik prikazuje delež lastnikov med viri financiranja, kar pomeni, da izraža stopnjo lastniškega financiranja in je eden izmed kazalnikov, s katerim ugotavljamo finančno tveganje. Velika vrednost kazalnika izraža konzervativno (varno) finančno politiko podjetja, kar vpliva na zmanjševanje tveganja pri poslovanju podjetja, vendar predstavlja problem v tem, da je težje doseči večjo dobičkonosnost kapitala, kar lahko povzroči nezadovoljstvo lastnikov, saj je njihov glavni cilj doseči večjo dobičkonosnost kapitala.

Delež dolgov v financiranju

Ta kazalnik meri stopnjo zadolženosti podjetja in spada med najpomembnejše kazalnike analize financiranja. Kazalnik je pomemben tako za lastnike kot za upnike. Financiranje z dolgovi vpliva na dobičkonosnost kapitala kot vzvod. Večja, ko je uporaba relativno cenejšega vira financiranja, večjo dobičkonosnost kapitala lahko delničarji pričakujejo.

Obseg do katerega se podjetje financira z dolgovi (finančni vzvod), ima tri pomembne vloge (Duhovnik, 1995, str. 40):

- s povečanjem dolga pri financiranju podjetja lastniki obdržijo nadzor nad podjetjem,

- posojilodajalci upoštevajo delež kapitala pri ugotavljanju varnosti glede tveganja. Če lastniki zagotovijo samo majhen delež celotnega financiranja, tveganje pri poslovanju bremeni v glavnem posojilodajalce,
- če dobičkonosnost sredstev presega obrestno mero za izposojena sredstva se dobičkonosnost kapitala poveča.

Kazalnik finančnega vzvoda

Vance (Vance, 2003, str. 38) uvršča ta kazalnik med dolgoročne mere likvidnostnega tveganja. Kazalnik nam pove razmerje med dolgovi in kapitalom. Je relativna mera, ki nam daje odgovor kdo nosi finančno tveganje podjetja: lastniki s svojim vloženim kapitalom ali posojilodajalci. Večji kot je kazalnik bolj živčni so kreditorji, predvsem banke.

Smiselno je, da se podjetje financira z dolžniškimi viri, saj so stroški le-teh običajno nižji od stroškov kapitala. Z večanjem dolga se v podjetju na splošno izboljša dobičkonosnost, s tem pa se poveča cena delnice in premoženje lastnikov podjetja (Walsh, 1996, str. 132).

Kazalniki stanja investiranja

Za razliko od kazalnikov stanja financiranja, s kazalniki stanja investiranja analiziramo aktivno stran bilance stanja. Izračunajo se s primerjavo ožjih sredstev z njihovimi širšimi deli ali celoto. Pri analizi kazalnikov investiranja se moramo zavedati, da se vrednosti kazalnikov po posameznih panogah lahko zelo razlikujejo. V delovno intenzivnih proizvodnji ima npr. kazalnik udeležbe osnovnih sredstev celotnih sredstvih majhno vrednost. Osnovne vrste teh kazalnikov so:

- delež stalnih sredstev,
- delež gibljivih sredstev,
- odpisanost osnovnih sredstev.

Delež stalnih sredstev

Kazalnik nam pove delež, ki ga imajo stalna sredstva v vseh sredstvih podjetja. Vrednost kazalnika je v veliki meri odvisna od panoge, v kateri se podjetje nahaja. V tehnološko intenzivnih panogah (metalurgija, kemija, elektronika in podobno) je vrednost tega kazalnika praviloma večja kot pa pri delovno intenzivnih panogah (trgovina, storitve in podobno). Šele podrobnejša analiza tega kazalnika lahko odgovori na vprašanje, ali je njegova vrednost ugodna ali ne. Zmanjšanje kazalnika lahko pomeni, da se je povečalo poslovanje podjetja oziroma, da so se povečala gibljiva sredstva, kar bo imelo pozitivne posledice na obračanja sredstev. Obenem pa zmanjšanje kazalnika lahko pomeni tudi to, da v podjetju prihaja do ne obnavljanja osnovnih sredstev. Za potrebe natančnejše analize je treba ugotavljati deleže posameznih vrst stalnih sredstev v osnovnih sredstvih (Hočevar, 1999, str. 243).

Delež gibljivih sredstev

Kazalnik nam pove delež gibljivih sredstev v celotnih sredstvih oziroma aktivih podjetja. Izračunamo ga lahko tako, da gibljiva sredstva delimo s celotno aktivo ali pa od 1 oziroma 100 odštejemo delež stalnih sredstev. Prav tako kot na delež stalnih sredstev, tudi na delež gibljivih sredstev vpliva specifičnost panoge v kateri se podjetje nahaja. Povečana vrednost kazalnika lahko pomeni izboljšanje poslovanja, če se le-ta poveča zaradi večjega obsega poslovne dejavnosti. V primeru, da se kazalnik poveča in v ozadju ni večjega obsega poslovne dejavnosti pa to pomeni za podjetje nevarnost (Hočevar, 1999, str. 243).

Odpisanost osnovnih sredstev

Kazalnik nam pove stopnjo odpisanosti osnovnih sredstev. Osvetljuje starost opredmetenih osnovnih sredstev in omogoča predvidevanje večjih naložb v bližnji prihodnosti. Na podlagi analize kazalnika lahko sklepamo o uporabljeni metodi amortiziranja. Pri regresivni metodi odpisovanja so npr. celotni popravki vrednosti ob enaki starosti opredmetenih osnovnih sredstev bistveno večji kot pri linearni metodi odpisovanja.

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Z izračunom teh kazalnikov ugotavljamo kvaliteto financiranja podjetja. Pri tem govorimo predvsem o finančnem ravnotežju, ki ni vprašanje razmerja med kapitalom in dolgi, temveč vprašanje usklajene ročnosti med sredstvi in obveznostmi do njihovih virov. Pravila vodoravne finančne sestave je zato potrebno obravnavati kot zagotavljanje ravnotežja med dolgoročno vezanimi sredstvi in dolgoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Vse to enako velja za srednje in kratkoročno vezana sredstva. Osnovne oblike kazalnikov so:

- kratkoročni koeficient,
- pospešeni koeficient,
- hitri koeficient.

Kratkoročni koeficient

Kratkoročni koeficient je eden prvih kazalnikov, ki jih banke upoštevajo pri ugotavljanju kreditnega tveganja (Vance, 2003, str. 38). Kratkoročni koeficient primerja sredstva podjetja, ki se lahko hitro pretvorijo v denar in obveznosti, ki morajo biti plačane v bližnji prihodnosti. Kazalnik nam pove ali je podjetje sposobno plačati zapadle obveznosti oziroma ali je podjetje likvidno.

Hitri koeficient

Logika hitrega koeficienta likvidnosti, je v predpostavki, da tudi kratkoročne terjatve in zaloge predstavljajo določeno tveganje glede hitrega unovčenja, zato so v števcu odštete. Paziti moramo, da ga v tuji literaturi ne enačimo z Quick Ratio ali Acid test ratio, ker to ni hitri koeficient, temveč pospešeni.

Pospešeni koeficient

Pospešeni koeficient, ki je v tuji literaturi poimenovan kot Quick Ratio ali Acid test ratio ravno tako prikazuje razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi viri sredstev. Specifičnost tega kazalnika je v tem, da so iz gibljivih sredstev izločene zaloge in aktivne časovne razmejitev. V primerjavi s kratkoročnim koeficientom je boljše v primerjavi s hitrim pa slabše merilo plačilne sposobnosti, saj v števcu še vedno vsebuje v kratkoročne terjatve. Kratkoročne terjatve namreč ne moremo v vsakem trenutku spremeniti v denar. V večini analiz se kot ugoden pospešen koeficient razume tisti, ki je večji od 1.

Kazalniki obračanja

Pri kazalnikih obračanja nas zanima hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi kazalnike obračanja se odraža sposobnost posloводства, da učinkovito posluje s sredstvi. Zato vrednosti teh kazalnikov niso pomembne samo za posloводство podjetja temveč tudi za posojilodajalce in lastnike podjetja. Hitrejše je obračanje sredstev, manj virov sredstev podjetje potrebuje za ta sredstva. Pri izračunu kazalnikov kot so kazalniki obračanja, ki imajo v števcu spremenljivke toka v imenovalcu pa spremenljivke stanja, moramo izračunati povprečno stanje sredstev. Najpomembnejši kazalniki so:

- koeficient obračanja terjatev do kupcev,
- koeficient obračanja zalog proizvodov,
- koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Koeficient obračanja terjatev do kupcev nam kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. Kazalnik je pokazatelj sposobnosti posloводства podjetja pri izterjavi terjatev in plačilne sposobnosti kupcev. Če število dni v letu delimo s koeficientom obračanja terjatev do kupcev, dobimo povprečno dobo vezave terjatev do kupcev oziroma povprečni plačilni rok.

Koeficient obračanja zalog proizvodov

Ta koeficient nam kaže število obratov zaloge proizvodov v prodajo v letu dni. Visok koeficient kaže na dobro poslovanje z zalogami in hitro prodajo zalog, kar posledično vpliva tudi na denarna sredstva. Povprečno dobo vezave zalog proizvodov izračunamo tako, da število dni v letu delimo s koeficientom obračanja zalog proizvodov. Podatek nam pove kako dolgo imamo proizvode v skladišču preden se prodajo. Izračunan kazalnik lahko povežemo tudi s stroški skladiščenja na dan in tako na podlagi tega sprejmemo določene ukrepe za optimizacijo stroškov skladiščenja.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev

Kazalnik nam pove kolikokrat so se obveznosti do dobaviteljev pretvorile v denarna sredstva v enem letu. Če število dni v letu delimo s koeficientom obračanja obveznosti do dobaviteljev

dobimo dobo vezave obveznosti do dobaviteljev, ki nam pove koliko dni so dobavitelji kreditirali podjetje oziroma koliko dni poteče, preden podjetje poravna svoje obveznosti.

Če je kazalnik dnevne vezave obveznosti do dobaviteljev večji od kazalnika dnevne vezave terjatev do kupcev, predstavlja razlika dodatni vir financiranja, ker podjetju ni potrebno najemati kratkoročnih posojil za zagotavljanje tekoče plačilne sposobnosti med letom.

Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja oziroma na razmerje med prihodki in odhodki. Poslovni sistem posluje gospodarno, če so prihodki večji od odhodkov. Osnovni kazalniki te vrste so:

- gospodarnost poslovanja,
- celotna gospodarnost,
- dobičkonosnost prihodkov.

Gospodarnost poslovanja

Gospodarnost poslovanja kaže učinkovitost poslovanja podjetja iz dejavnosti, saj je iz koeficienta izločen vpliv finančnih in izrednih gibanj. Če je podjetju v obdobju uspelo povečati vrednost tega kazalnika, pomeni, da je z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma večji prihodek z enakimi odhodki.

Celotna gospodarnost

Kazalnik lahko imenujemo tudi ekonomičnost in je podoben predhodnemu, le da sedaj upoštevamo poleg prihodkov in odhodkov iz poslovanja tudi prihodke in odhodke iz financiranja. V kolikor je izračunani kazalnik pozitiven podjetje posluje z dobičkom v nasprotnem pa z izgubo. Če primerjamo vrednost kazalnika celotne gospodarnosti s kazalnikom gospodarnosti poslovanja, lahko ugotovimo vpliv financiranja na gospodarnost podjetja.

Dobičkonosnost prihodkov

Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov se pogosto uporablja v računovodskih analizah, saj prikazuje delež čistega dobička v prihodkih. Kazalnik nam pove, koliko dobička podjetje ustvari na 100 d.e. prihodka. Podjetje je torej uspešnejše, čim večja je vrednost tega kazalnika. Zmanjšanje tega kazalnika največkrat pomeni sporočilo za poslovodstvo, da morajo postati pozornejši na stroške.

Kazalniki dobičkonosnosti

Pri kazalnikih dobičkonosnosti, kot nam nakazuje že ime te skupine kazalnikov, opazujemo dobičkonosnost oziroma rentabilnost sredstev ali kapitala. Obstajajo različne inačice teh kazalnikov, v praksi pa se največkrat uporabljajo:

- kazalnik dobičkonosnosti sredstev,
- kazalnik dobičkonosnosti kapitala,
- kazalnik dobičkonosnosti navadnega lastniškega kapitala

Dobičkonosnost sredstev (ROA-Return on Assets)

Dobičkonosnost sredstev je eden ključnih konceptov finančne analize. Z njim ugotavljamo ali so sredstva produktivno uporabljena. Idealno bi s sredstvi ustvarili kapital, ki bi bil lahko uporabljen za razvoj novih proizvodov, začetek ali nadgradnjo marketinške »kampanije«, prevzem konkurenta, poplačilo dolgov ali plačilo dividend če je podjetje delniška družba. Kazalnik dobičkonosnosti sredstev je uporaben tudi pri odločitvah o zaprtju določenih obratov ali odprodaji nedonosnih podružnic. Dobičkonosnost sredstev je tudi mera učinkovitosti menedžmenta.

Dobičkonosnost sredstev nam pove, koliko je podjetje zaslužilo na 100 denarnih enot sredstev. Za izračunano vrednost pa ne moremo takoj reči ali je dobro ali slabo. Izračunano vrednost kazalnika moramo primerjati z drugimi podjetji v panogi ali s panožnim povprečjem.

Dobičkonosnost kapitala (ROE-Return on Equity)

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala nekateri viri označujejo z angleško kratico ROE (Return On Equity). Pove nam, koliko dobička podjetje ustvari na vsakih 100 d.e. vloženega kapitala. V podjetju služi kot merilo uspešnosti posloводства, toda le v povezavi z drugimi kazalniki. Visoka dobičkonosnost kapitala je ponavadi odraz uspešnega posloводства, lahko pa tudi pomeni, da podjetju primanjkuje kapitala, ker ni bil zagotovljen ustrezen vložek, ali pa se je le-ta zmanjšal zaradi akumulirane izgube preteklih let. Višja vrednost pa lahko pomeni večje tveganja na račun velikega zadolževanja podjetja (odvisno od sestave virov financiranja). Nizka dobičkonosnost kapitala je ponavadi rezultat neuspešnosti posloводства, lahko pa pomeni kapitalno intenzivno podjetja (na primer: težka industrija).

3.2.4 Omejitve tradicionalnega finančnega merjenja uspešnosti

Ugotavljanje uspešnosti pri poslovanju podjetja in odkrivanju dejavnikov tveganja, ki vplivajo na njegovo poslovanje, s pomočjo različnih kazalnikov je zahteven postopek. Tako kot za vse analize je pomembna kakovost vhodnih podatkov, ker tako ostaja večja verjetnost, da bo analitična tehnika pokazala pravilne osnovne povezave med računovodskimi podatki. Ocenjevanje velikosti finančnih kazalnikov posameznih podjetij predpostavlja, da so številke, iz katerih je kazalnik sestavljen, medsebojno primerljive; to pomeni, da mora biti finančni kazalnik podjetja izračunan na enaki podlagi (iz podatkov z enako vsebino) kot v drugem podjetju, s katerim se prvo primerja. Če so podlage za izračun kazalnikov različne, ima primerjalno vrednotenje finančnih kazalnikov različnih podjetij v različnih panogah manjšo pojasnjevalno moč (Duhovnik, 2002, str. 124).

Pri analiziranju poročil o poslovanju in načrtih podjetja je pri uporabi kazalnikov potrebna previdnost (Čarman – Poberaj, 2002, str. 68):

- kazalniki lahko zavajajo k napačnim odločitvam, saj temeljijo na preteklih podatkih, ki so bili doseženi v drugačnih pogojih poslovanja,
- upoštevanje absolutne velikosti kazalnikov ne daje zanesljivih informacij o uspešnosti; analizirati je potrebno gibanje posameznih kazalnikov in jih primerjati s sorodnimi podjetji oziroma povprečjem v panogi,
- posameznim kazalnikom ne smemo pripisovati prevelike teže, uporabljati jih moramo v povezavi z drugimi, ker nobeden kazalnik ni popoln,
- ne moremo na splošno trditi, da je neka vrednost kazalnika dobra ali slaba,
- pomanjkljivost pri izračunu kazalnikov je lahko v tem, da se računajo na podlagi statičnih postavk, izraženih v nekem trenutku. Pri nekaterih kazalnikih je potrebno upoštevati povprečno stanje in ne le stanje postavk iz bilance stanja na koncu poslovnega leta.

3.3 Metoda uspešnosti poslovanja na podlagi ustvarjanja vrednosti (EVA)

3.3.1 Opredelitev vrednosti

Vrednost kot pojem predstavlja lastnost nečesa, da se lahko zamenja za drugo blago ali denar. Lahko bi rekli, da je vrednost menjalno razmerje iz česar izhaja t.i. menjalna vrednost. Da pa ima blago menjalno vrednost, mora zadostiti dvema kriterijema: prvi je relativna redkost blaga, drugi pa je uporabna vrednost blaga. Če blago ne bi imelo uporabne vrednosti, tudi ne bi imelo menjalne vrednosti. Torej je uporabna vrednost nujen pogoj za menjalno vrednost (Norčič, 1994, str. 65).

Pri določitvi vrednosti sta se v ekonomski teoriji razvila dva skrajna pogleda (Škof, 1994, str. 24):

- a. objektivistični koncept: vrednost je lastnost stvari, ki jo ima stvar sama po sebi, ne glede na odnos do drugih stvari. V osnovi je takšno pojmovanje povezano z delovno teorijo vrednosti oziroma gradi na stroškovni vrednosti.
- b. subjektivistični koncept: kjer subjekt sam pripisuje vrednost določeni stvari. To pojmovanje je povezano z različnostjo potreb posameznika, z zaznavanjem posameznika glede na koristnost stvari, z vprašanji morale, etike ter s socialnimi in drugimi vrednotami. V ta koncept pa sodi tudi znano načelo o padajočih donosih (vsaka nadaljnja enota dobrine predstavlja manjšo koristnost).

V praksi so se razvile različne vrste vrednosti, odvisno od vrste subjektov in od vrste transakcij. Te so lahko (Škof, 1994, str. 31): poštena tržna vrednost, notranja vrednost, vrednost za investitorja, poštena vrednost, knjižna vrednost, likvidacijska vrednost, hipotetična vrednost, zavarovalna vrednost, hipotečna vrednost.

Namenov vrednotenja je veliko in se med seboj razlikujejo glede na različne potrebe. Tako lahko vrednotenje služi za nakup ali prodajo podjetja, zavarovanje premoženja, najem kredita, zavarovanje kredita, združevanje podjetij, določanje partnerskih deležev, izdajo delnic, vstop delnic na borzo, denacionalizacijo, zamenjavo delnic, odkup s strani menedžmenta, likvidacijo podjetja, stečaj podjetja, presojo stanja podjetja, dokapitalizacijo (Škof, 1994, str. 34).

Ko govorimo o namenu vrednotenja podjetja, ne moremo mimo cilja poslovanja. Kot najpogosteje navedene cilje podjetja srečamo: maksimiranje dobička, maksimiranje prodaja, maksimiranje tržnega deleža, preživetje in doseganje zadovoljive ravni dobičkov (Mramor, 2000, str. 15). V razvitih tržnih gospodarstvih je v večini primerov cilj poslovanja podjetja maksimiranje njegove tržne vrednosti. Ko podjetje sledi temu cilju, tudi ustrezno kombinira tako dobičkonosnost kot tudi tveganje svojih naložb in omogoča imetnikom delnic, da maksimirajo koristnost svoje potrošnje (Mramor, 2000, str. 37). Da pa lahko menedžment podjetja uspešno sledi temu cilju, mora pri tem sprejemati poslovne odločitve, ki zahtevajo poznavanje teorije o vrednotenju podjetja ter osnovnih determinant, ki vplivajo na vrednost podjetja.

3.3.2 Zgodovina in opredelitev ekonomske dodane vrednosti (EVA)

Prvi zametki so stari že več kot 200 let. Ideja o izračunavanju vrednosti EVA ni pravzaprav ne nova ne komplicirana. Prva omemba podobnega koncepta datira že v leto 1890, ko je o tem pisal Alfred Marshall. Omenjeni avtor je opredelil t.i. ekonomsko dodano vrednost kot vsoto vseh čistih dobičkov, od katere se odšteje stroške vseh virov financiranja.

Podobno je stoletje kasneje razmišljal Peter Drucker, ko je v Harvard Business Revue zapisal: »EVA bazira na spoznanjih, ki jih že dolgo poznamo. Denar, ki ostane ob koncu poslovnega leta za delničarje in ga imenujemo dobiček, ni nikakršen dobiček. Podjetje ustvarja izgubo vse dotlej, dokler je dobiček manjši od stroškov virov financiranja. V tem primeru ustvarja podjetje manj, kot pričakujejo lastniki od njega. Vse preveč menedžerjev se upira zgolj na knjigovodski dobiček, kjer so sicer odšteti stroški dolgov, niso pa upoštevani stroški kapitala, ki navsezadnje ni zastonj. Zato se pravi dobički začenjajo šele takrat, ko so pokriti vsi stroški virov financiranja.«

V prvi vrsti naj bi koncept EVA poudarjal tezo, da zanimajo lastnike zgolj tisti projekti, ki ustvarijo več, kot znašajo stroški virov njihovega financiranja. Hkrati naj bi bil koncept EVA uporaben za celotno ekonomijo, saj lahko predstavlja neke vrste merski sistem, ki ugotavlja, ali se viri financiranja uporabljajo učinkovito glede na stroške, ki jih povzročajo. Visoka dobičkonosnost uporabljenih sredstev naj bi se tako odražala tudi v rasti BDP-ja in s tem celotne ekonomije.

V praksi to pomeni, da bi se moral kapital iz lesne in papirne industrije seliti v dejavnosti, ki ustvarjajo višje donose (mobilna telefonija, programska oprema, farmacija,...). Žal pa

zagovorniki in ustvarjalci pri svojem promoviranju in povečevanju celotnega koncepta niso bili pripravljeni sprejeti kritik in razpravljati o nekaterih slabosti, ki so jih izpostavili nekateri nasprotniki koncepta EVA. Le-ti prihajajo predvsem iz vrst t.i. »zapriseženih« računovodij; ti kot glavno »zamero« navajajo dejstvo, da omenjeni koncept ne upošteva v celoti zahtev računovodske stroke, ki pa naj bi z računovodskimi standardi ponujala izkustveno najboljše rešitve.

3.3.3 Postopek izračuna vrednosti EVA

V strokovni literaturi zasledimo dva načina izračuna vrednosti EVA. Osnovna formula naj bi bila:

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC$$

EVA – ekonomska dodana vrednost (Economic Value Added)

ROIC – donos na investiran kapital (Return On Investment Capital)

IC – investiran kapital (Investment Capital)

WACC – tehtani povprečni strošek kapitala (Weighted Average Cost of Capital)

Z izpeljavo osnovne formule pa dobimo še drugi, za nekatere celo bolj razumljiv način izračuna vrednosti EVA.

$$EVA = NOPAT - (NOA * WACC)$$

NOPAT – neto dobiček po davkih (Net Operating Profit After Taxes)

NOA – neto poslovna sredstva (Net Operating Assets)

NOPAT

Čisti dobiček iz poslovanja po plačilu davka na dobiček. Čisti dobiček iz poslovanja ustreza tudi knjigovodskemu dobičku, ob upoštevanju nekaterih prilagoditev, ki so potrebne za pravilnejši izračun vrednosti EVA. Nekatere prilagoditve bodo predstavljene v kasnejših poglavjih.

NOA

Povprečno stanje čistih poslovno potrebnih sredstev, s katerimi je razpolagalo podjetje v posameznem časovnem obdobju. Tudi tu je potrebno za bolj pravilen izračun vrednosti EVA izvesti nekatere prilagoditve knjigovodskih podatkov.

WACC

Tehtani povprečni strošek kapitala je po svoji vsebini med najtežjimi izračuni v poslovnih financah. Poleg vsebinskih vprašanj obstaja še vrsta praktičnih problemov z izračunom samim. Zaradi vseh teh problemov je dobljeni rezultat samo bolj ali manj kakovostno utemeljena ocena in ne edini pravi rezultat.

V analizi in oceni stroška virov financiranja je zato največkrat celo bolj smiselno opredeliti njegov razpon, kot pa podati natančno oceno. Temeljna logika izračuna zahteva, da finančnik najprej izračuna stroške za vsak uporabljen vir posebej. Celoten strošek virov financiranja pa dobi tako, da izračuna tehtano povprečje vseh stroškov, kjer so uteži deleži posameznik oblik virov financiranja v pasivi bilance stanja.

Enačba za izračun tehtanega povprečnega stroška virov financiranja pa je naslednja:

$$WACC = (Sk * Dk) + (Sd * Dd) * (1 - T)$$

Sk – Strošek kapitala

Dk – delež kapitala v pasivi bilance stanja

Sd – strošek dolga

Dd – delež dolga v pasivi bilance stanja

T – davčna stopnja

Izračun stroška kapitala

Izračun stroška lastniškega kapitala je veliko bolj zapleten od izračuna stroška dolžniškega kapitala, saj so ti stroški bistveno bolj odvisni od pričakovanj lastnikov. Osnovno vodilo pri izračunu te vrste stroška je, da naj bodo stroški kapitala enaki zahtevani stopnji donosa, ki jo potencialni lastniki pričakujejo od drugih možnih naložb s primerljivim tveganjem. Obstaja vrsta metod, ki se uporabljajo pri oceni zahtevane stopnje donosa delnic. Po Mramorju so največkrat uporabljene:

- metoda tržne zahtevane stopnje donosa,
- metoda premije za tveganje,
- model CAPM

Največkrat uporabljen model za določanje cene tveganja oziroma donosa je CAPM model, ki bo uporabljen tudi pri izračunu stroška lastniškega kapitala za vrednost EVA.

Model CAPM

Omenjeni model se je začel vse bolj uporabljati v sedemdesetih, posebno pa v osemdesetih letih z namenom določanja cen dolgoročnih naložb. Gre za model z enim indeksom, ki predpostavlja, da so stopnje donosov vseh naložb medsebojno povezane prek vpliva enega skupnega faktorja. Ta faktor je lahko skupek vseh naložb. Model z enim indeksom je dogovor, namenjen zmanjšanju števila kovarianc, potrebnih za izračun učinkovite meje.

Temeljna logika modela je, da je potrebno neki osnovni dobičkonosnosti dolžniških naložb prišteti ustrezno premijo za tveganje. Kot osnova nastopa t.i. netvegana stopnja donosa, ki izhaja

iz dobičkonosnosti netveganih naložb, običajno zakladnih menic oz. obveznic z jamstvom države. Tej je potrebno prišteti tako imenovano tržno premijo za tveganje, ki je opredeljena kot razlika med zgodovinsko dobičkonosnostjo, doseženo na kapitalskem trgu in netvegano stopnjo donosa.

Ker obstajajo še določeni specifični dejavniki tveganja, ki jih investitor z razpršenostjo svojih naložb ne more zmanjšati, je premija za take naložbe v kapital podjetij prilagojena za koeficient beta in po potrebi tudi za določena dodatna tveganja.

Najpomembnejše predpostavke, na katerih temelji model CAPM, so:

- investitorji ocenjujejo portfelje glede na pričakovane donose in standardne odklone v določenem časovnem obdobju,
- investitorji neradi sprejemajo tveganje, zato bodo v primeru, ko jim je dana možnost izbire med dvema portfeljema z enakim pričakovanim donosom, izbrali tistega, ki ima manjši standardni odklon,
- investitorji so nenasitni, zato bodo v primeru, ko jim je dana možnost izbire med dvema portfeljema z enakim standardnim odklonom, izbrali tistega, ki ima višji pričakovani donos,
- trgi kapitala so popolnoma konkurenčni in delujejo brez kakršnihkoli ovir,
- vsi investitorji imajo homogene preference glede pričakovanih stopenj donosov, varianc in kovarianc,
- vsi investitorji se lahko neomejeno zadolžujejo ali posojajo neomejena sredstva po netvegani obrestni meri,
- davki in transakcijski stroški so nepomembni,
- netvegana obrestna mera je za vse investitorje enaka.

Enačba za izračun stroška kapitala s pomočjo modela CAPM je naslednja:

$$S_k = N_{sd} + \beta \cdot (T_{sd} - N_{sd}) + D_{dt}$$

N_{sd} – netvegana stopnja donosa

β – koeficient beta

T_{sd} – tržna stopnja donosa

D_{dt} – dodatni dejavniki t

N_{sd} - netvegano stopnjo donosa predstavlja donos, do katerega je upravičen investitor, če se odloči za netvegano naložbo s 100% jamstvom države. Kot netvegano stopnjo donosa se zato največkrat vzame donosnost obveznic z jamstvom države oz. zakladnih menic.

Tsd – tržno stopnjo donosa predstavlja povprečen donos, ki je bil dosežen na kapitalskem trgu v daljšem časovnem obdobju. Razliko med tržno stopnjo donosa in netvegano stopnjo donosa lahko imenujemo »premija« za naložbe v delnice. V Sloveniji je t.i. premijo za naložbe v delnice nemogoče pravilno določiti, saj podatki o povprečnem donosu na kapitalskem trgu še ne dajejo prave informacije zaradi prekratke časovne vrste. Zato si je najbolje pomagati s premijo za naložbe v delnice, ki velja v zahodnoevropskih gospodarstvih. Tam se le-ta praviloma giblje med 4% in 7%.

β - koeficient beta je mera tveganja posamezne naložbe, ki pove, koliko je gibanje donosnosti posamezne naložbe povezano z gibanjem tržne donosnosti. Sam koeficient beta pove, za koliko odstotkov se spremeni tečaj delnice proučevanega podjetja, če se spremeni borzni indeks za 1 %.

Ddt – na dodatne dejavnike tveganja moramo gledati z globalnega vidika. Tako ima vsaka ekonomija nekatere značilnosti, ki jih je potrebno upoštevati. Tu je v prvi vrsti potrebno upoštevati deželno tveganje, na katerega vplivajo predvsem politična situacija, nevarnost in bližina vojn, ekonomska (ne)stabilnost, odnos države do investitorjev, idr.. Poleg tega bi morali biti vsi investitorji, ki se odločajo za naložbo v slovenska podjetja, nagrajani še s premijo za majhnost slovenskih podjetij in slabo likvidnost kapitalskega trga. Za veliko večino slovenskih podjetij namreč velja, da so v mednarodnem merilu majhna. Raziskave v tujini so pokazale, da je tveganje lastniškega kapitala manjših podjetij iz različnih razlogov v povprečju večje od tveganja lastniškega kapitala večjih podjetij. Hkrati pa je slovenski trg kapitala (borza) majhen in nelikviden. Že nekaj manjših borznih »igralcev« lahko v hipu zasuka tečaje delnic navzdol ali navzgor.

Izračun stroška dolga

Pri izračunu stroška dolga je potrebno upoštevati vse stroške, ki jih ima podjetje tako z dolgoročnimi obveznostmi iz financiranja, dolgoročnimi obveznostmi iz poslovanja, kratkoročnimi obveznostmi iz financiranja in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja. S pojmom strošek dolga označujemo predvsem obresti, ki jih mora podjetje plačati, lahko pa tudi druge stroške, ki nastanejo npr. ob izdaji dolžniških vrednostnih papirjev ali zavarovanju dolga. Večje kot je tveganje za kreditodajalca, da ne bo dobil plačanih obresti in vrnjenega kredita, višja bo zahtevana obrestna mera. Na strošek dolga vpliva tudi oblika zadolžitve. Tako je dolgoročna zadolžitev praviloma dražja kot kratkoročna, kar je posledica večje negotovosti v zvezi z daljšim rokom odplačila. Poleg faktorjev, ki so povezani s podjetjem in obliko zadolžitve, pa na strošek dolga vplivajo tudi zunanji dejavniki, ki se večinoma odražajo v povpraševanju in ponudbi prihrankov na trgu kapitala. Obrestne mere se namreč na trgu spreminjajo iz obdobja v obdobje glede na spremembe v ponudbi in povpraševanju, zato je strošek zadolžitve podjetja odvisen tudi od tega, kdaj se podjetje zadolži. Pri izračunu obresti, ki jih podjetje plačuje za dolgove, je potrebno upoštevati, da so le-te odbitna postavka od davčne osnove, zato jih je potrebno prilagoditi z naslednjo enačbo: Obrestna mera po davkih = obrestna mera pred davki * (1 - davčna stopnja) Rezultat takšne prilagoditve je relativno nizek strošek dolga v primerjavi s

stroškom kapitala, kar bi nas lahko zavedlo v sklep, da bi bilo za podjetje najustrezneje financirati kar se da velik del svojega poslovanja z dolgom. Vendar je potrebno upoštevati, da s povečevanjem zadolženosti rastejo tudi zahteve lastnikov, hkrati pa pomeni večja zadolžitev tudi poslabšanje kreditne sposobnosti podjetja, kar podraži morebitno dodatno zadolževanje oz. pripelje v najslabšem celo do nezmožnosti najemanja novih kreditov.

3.3.4 Prilagoditve računovodskih podatkov za izračun EVA

Za izračun IC in NOPAT uporabimo podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida, ki pa jih moramo predhodno prilagoditi, da bi izločili računovodsko pogojene anomalije v računovodskih standardih in jih približali resničnemu ekonomskemu izidu. Hkrati želimo ugotavljanje uspešnosti poslovanja omejiti na poslovno dejavnost podjetja, saj slednja najbolj kaže sposobnost menedžmenta, da povečuje vrednost podjetja. Družba Stern & Stewart Co. predlaga več kot 160 potencialno potrebnih prilagoditev, čeprav se v praksi običajno uporablja od 10 do 15 prilagoditev. Pri odločanju o vrsti in številu prilagoditev Martin (Martin, 2000, str. 91) svetuje, da se prilagoditev izvede v naslednjih primerih:

- a. Učinek prilagoditve mora biti opazen.
- b. Na razpolago morajo biti vsi potrebni podatki po sprejemljivih stroških.
- c. Prilagoditve morajo biti razumljive vsem uporabnikom EVA metode.
- d. Prilagoditev ima pozitiven učinek na komuniciranje s trgom.
- e. Prilagoditev je ponovljiva tudi pri drugih uporabnikih metode.

Posledica različnih možnih odločitev menedžmenta o vrsti in številu prilagoditev so različne izračunane vrednosti EVA. Izbor števila prilagoditev temelji na odločitvi posameznega podjetja, čeprav nekateri avtorji predlagajo, da je za večino podjetij bolje, če ne prilagajajo podatkov in se osredotočijo le na ekonomski dobiček (neprilagojena EVA).

Ehrbar (Ehrbar, 1998, str. 164-167) predlaga naslednjo osnovno razvrstitev EVA, in sicer glede na število izvedenih prilagoditev:

- a. **Osnovna EVA** – pri izračunu se upošteva zgolj podatki iz računovodskih izkazov.
- b. **Razkrita EVA** – pri izračunu podjetje že izvede približno deset standardnih prilagoditev glede na objavljene računovodske izkaze. Glede na primerjavo med stroški in koristmi je to optimalna rešitev za večino podjetij.
- c. **Prilagojena EVA** – v tem primeru se izvede do petnajst prilagoditev. S tem izračun prilagodimo podjetju glede na njegovo osnovno dejavnost, računovodsko politiko in strategijo.
- d. **Prava EVA** – je najvišja stopnja, ki sloni na teoretično pravilnem merjenju EVA in upošteva vse prilagoditve računovodskih izkazov.

V nadaljevanju so prikazane najpomembnejše prilagoditve, ki jih predlaga strokovna literatura s tega področja (Stewart, 1991, 112-117; Ehrbar, 1998, 167-177; Grant et al., 2001, str. 68-87; Young, 2000, str. 206-254).

Prilagoditev za stroške raziskav in razvoja

Menedžerji razumejo stroške za raziskave in razvoj kot naložbe v prihodnje produkte in procese. Računovodski standardi pa v nasprotju zahtevajo, da podjetje te stroške tako obravnava kot odhodke v razdobju, v katerem so nastali. Z računovodskega vidika ti stroški takoj obremenijo poslovanje podjetja, tako da je njegova knjigovodska vrednost enaka nič. Na ta način se odpiše pomemben del premoženja, s katerim razpolaga in ustvarja podjetje prihodke v prihodnosti.

Koncept EVA vključi stroške za raziskave in razvoj v sredstva bilance stanja. Obravnava jih kot dolgoročna sredstva, s katerimi upravlja podjetje, in jih zato lahko postopno amortizira in s tem obremeni poslovni izid več prihodnjih let. Pri tem je najpomembnejše vprašanje, kakšno amortizacijsko dobo bomo določili za amortizacijo naložb v raziskave in razvoj. Ehrbar (Ehrbar, 1998, str. 168) navaja, da raziskovalci na tem področju predlagajo amortizacijsko dobo vsaj tri do štiri leta za običajne naložbe v raziskave in razvoj ter osem let ali več za farmacevtska podjetja.

Prilagoditev za stroške trženja in izobraževanja

Stroški trženja in izobraževanja imajo zaradi hitrih sprememb v okolju čedalje večji pomen. V skladu z računovodskimi standardi se ti stroški evidentirajo kot poslovni odhodki v obdobju, ko so nastali. Zato je lahko podjetje, ki ima veliko takšnih stroškov, z vidika vlagateljev zaznano kot manj uspešno, čeprav gre za naložbe, ki bodo prinesle donose v prihodnosti. Življenjska doba naložb v trženje in izobraževanje je krajša kot pri stroških raziskav in razvoja.

Koncept EVA uvršča stroške trženja in izobraževanja v dolgoročna sredstva podjetja, ki jih postopno amortizira in tako obremeni poslovni izid v prihodnjih letih, v katerih se pričakujejo koristi do njih.

Prilagoditev za strateško pomembne naložbe

Med strateške naložbe uvrščamo naložbe, ki zahtevajo veliko porabo notranjih virov, medtem ko so učinki vidni v bolj ali manj oddaljeni prihodnosti (npr. naložbe v nove tehnologije).

Menedžerji so, zaradi daljšega časa od izvedbe naložbe do časa ko začne naložba prinašati dobiček, nenaklonjeni takšnim naložbam. Stroški kapitala takšne naložbe namreč znižujejo EVA do trenutka ko postane naložba donosna (Stern, 2003, str. 205-208).

V izogib nenaklonjenosti strateškim naložbam se za njih predlaga, da se na začetku te naložbe obravnavajo kot sredstva v izgradnji na začasnem kontu za spremljanje stroškov povezanih z naložbo. Ko pa je naložba končana in prične prinašati dobiček, se vrednost na začasnem kontu prenese na konto osnovnih sredstev, kjer se prične obračunavati amortizacija in stroški financiranja te naložbe.

Prilagoditve stroškov za dolgoročne rezervacije

Dolgoročne rezervacije se pogosto uporabljajo tudi za izravnavo nihanj poslovnih rezultatov, zato zagovorniki koncepta EVA predlagajo upoštevanje vpliva, povečanja oziroma zmanjšanja dolgoročnih rezervacij na denarni tok. Povečanje in zmanjšanje dolgoročnih rezervacij ima vpliv na davčno osnovo in dobiček podjetja ter posredno na kapital podjetja, saj če podjetje ne bi oblikovalo dolgoročnih rezervacij, bi bil ostanek, po odbitku davka na dobiček, del lastniškega kapitala.

Vzrok, da se stroški upoštevajo na denarni osnovi leži v tem, ker so rezervacije lahko oblikovane subjektivno in tako izkoriščene s strani menedžerjev za prikrivanje dejanskih rezultatov (Young, 2000, str. 224), zato je potrebno:

- znesek rezervacij po davkih, prišteti k NOPAT če se te v obračunskem obdobju povečajo in odšteti če se v enakem obdobju zmanjšajo, vrednost dolgoročnih rezervacij v bilanci stanja pa je potrebno prišteti k vloženemu kapitalu.

Prilagoditve za LIFO prihranek

LIFO prihranek (glej prilogo 3) je razlika, ki se ustvari med vrednotenjem zalog po metodi LIFO in drugimi metodami vrednotenja zalog v razmerah, ko je v gospodarstvu prisotna rast cen. Z LIFO metodo so v tekočem obračunskem obdobju izkazani realnejši stroški in odhodki ter posledično poslovni izid. Slabost te metode se kaže v veliki podcenjenosti zalog v bilanci stanja, v primeru visoke inflacije.

Po Young-u (Young, 2000, str. 277) ima metoda LIFO dva vpliva na izračun EVA:

- podcenjenost zalog posledično podcenjuje vrednost sredstev in s tem višino naloženega kapitala,
- v primeru, da podjetje v tekočem obračunskem obdobju porabi zaloge iz prejšnjega obračunskega obdobja, metoda LIFO precenjuje poslovni izid in s tem tudi EVA.

Podjetja morajo pri izračunu EVA prilagoditi računovodske podatke, tako da podjetje ugotovi razliko med tekočimi cenami in starimi cenami zalog ter razliko prišteje k naložbam v zaloge podjetja. V izkazu poslovnega izida tekočega obračunskega obdobja pa mora podjetje dodatno upoštevati stroške, ki jih ugotovi kot razliko med vrednostjo zalog po tekočih cenah v dveh zaporednih obračunskih obdobjih. Dodatne stroške je potrebno odšteti od NOPAT.

Amortizacija osnovnih sredstev

Letni znesek amortizacije osnovnih sredstev kot odhodki poslovnega obdobja zmanjšujejo poslovni izid podjetja. Pri tem nastane problem pri izbiri amortizacijske metode. Večina podjetij uporablja enakomerno oziroma linearno časovno amortiziranje, ki ponavadi dokaj dobro odseva dejansko zastarevanje sredstev. Slabost enakomerne časovne amortizacije se kaže v tem, da se vrednost naložb v osnovna sredstva postopno enakomerno znižuje, s tem pa se povečujeta ROIC in EVA, kar ima za posledico, da postanejo stara osnovna sredstva »zaželeni«. Zaradi tega ravnatelji nimajo spodbude za nakup novejših sodobnejših opreme, ker je stara oprema podcenjena.

Ker amortizacija znižuje vrednost naložbe v osnova sredstva na eni strani in ker naloženi kapital v naložbo na začetku obračunskega obdobja predstavlja osnovo za izračun stroškov financiranja na drugi strani, je možno preko anuitetnega izračuna amortizacije doseči, da je vsota letnega zneska amortizacije in stroškov financiranja med leti enaka, tako kot pri anuitetnem načinu odplačevanja posojila, s tem pa je konstantna ROIC (glej prilogo 4). Tako je amortizacija v prvih letih dobe koristnosti nižja (stroški financiranja v istem obračunskem obdobju pa višji) in skozi leta dobe koristnosti nižja (stroški financiranja pa padajo). Obračunano amortizacijo Grant (Grant, 2001, str. 81-87) imenuje ekonomska amortizacija. Takšen način obračunavanja amortizacije omogoča, da oprema z dolgo dobo koristnosti v prvih letih izgublja malo vrednosti, medtem ko začne kasneje zaradi zastarevanja hitro izgubljati svojo vrednost.

Prilagoditev za poslovni najem

Pri poslovnem najemu je predmet najema, pri najemojemalcu izkazan izvenbilančno. Posledica tega je nižja vrednost sredstev v bilanci kot bi bila v primeru lastništva teh sredstev. Z vidika ekonomske poslovne uspešnosti je tako evidentiranje poslovnega najema neustrezno, saj so bilančno izkazana sredstva tako nižja kot dejansko uporabljena sredstva. De Wet (De Wet, 2004, str. 76) ugotavlja, da se zdi poslovni najem cenejši, če se kot strošek upošteva samo obrestna mera najema, kot pa bi bil, če bi se upošteval WACC, kot to velja za presojo ostalih naložb podjetja (glej prilogo 5).

Stroški prestrukturiranja

Zagovorniki koncepta EVA trdijo, da morajo biti stroški, nastali s prestrukturiranjem podjetja, usredstveni. Njihov glavni argument je, da so stroški, povezani s prestrukturiranjem, potrebna naložba v sedanjosti za prihodnje uspešno poslovanje podjetja (Young, 2000, str. 252-253).

Računovodstvo nastale stroške s prestrukturiranjem obravnava v obdobju, v katerem nastanejo, zato jih je potrebno pri izračunu ekonomske vrednosti prišteti k NOPAT. Prav tako je potrebno

napraviti prilagoditev v bilanci stanja, in sicer povečati naložbe v osnovna sredstva za znesek stroškov prestrukturiranja, saj so ti stroški vsebinsko naložba za prihodnje poslovanje.

Prilagoditve pri prevzemih

Tako imenovano dobro ime se pojavi takrat, ko kupec pri nakupu plača več, kot znaša v poslovnih knjigah izkazano čisto premoženje podjetja. Tu gre predvsem za vrednost patentov, licenc, blagovnih znamk,...

Po računovodski standardih morajo podjetja dobro ime amortizirati. Podjetje Stern & Stewart Co. predlaga, da se za izračun EVA izdatki za dobro ime ne amortizirajo, temveč se jih pojmuje kot sestavni del naložbe, ter tako ostanejo v sredstvih podjetja. Ker gre za del kupljenega kapitala, ki bo trajno ustvarjal donos, amortiziranje dobrega imena z ekonomskega vidika ni pravilno. Pri izračunu EVA moramo tako znesek amortizacije dobrega imena prišteti k NOPAT, znesek popravka vrednosti dobrega imena pa k naložbam v osnovna sredstva.

Drugačno obravnavanje davkov iz dobička

Davek od dobička se izračunava na podlagi računovodsko ugotovljenega dobička z upoštevanjem vseh davčnih olajšav, ki jih je podjetje v obračunskem obdobju izkoristilo. Zaradi izvedenih prilagoditev moramo davek ponovno izračunati, tako da kot osnovo upoštevamo dobiček iz poslovanja po opravljenih prilagoditvah. Na popravljeni dobiček uporabimo veljavno stopnjo obdavčitve ali dejansko stopnjo obdavčitve podjetja in izračunamo znesek davka, ki ga odštejemo od prilagojenega EBIT in dobimo prilagojen NOPAT.

Bilančne prilagoditve

Za računovodske postavke, ki niso povezane s poslovno dejavnostjo podjetja, po navadi velja, da ne sodijo v EVA. Vsako podjetje je ustanovljeno zato, da opravlja svojo osnovno poslovno dejavnost. Menedžerji morajo zaupani lastniški kapital oplajati z osnovno dejavnostjo in po tem se tudi ocenjuje njihova uspešnost.

V primeru slabšega donosa iz poslovanja se menedžerji poslužujejo transakcij na področju financ in tako zameglijo sliko uspešnosti poslovanja v osnovni dejavnosti. Pri tem so delničarji dodatno izpostavljeni drugim vrstam in obsegu tveganj. Pri izračunu EVA je potrebno vrednosti tovrstnih transakcij izločiti. Zaradi tega se ne upoštevajo prihodki iz financiranja. Prav tako se ne upoštevajo odhodki financiranja, na primer obresti, ker so že upoštevane v tehtanem povprečnem strošku kapitala (WACC) in vsebinsko predstavljajo donos posojilodajalcev. Enako velja tudi za izredne prihodke in odhodke.

Najpogostejše prilagoditve računovodskih podatkov, ki vplivajo na višino vloženega kapitala in NOPAT so prikazani v prilogah 6 in 7.

3.3.5 Pasti uvajanja koncepta EVA

Sredi devetdesetih let se je začel v ZDA uveljavljati koncept ekonomske dodane vrednosti oziroma EVA. Samo po sebi se postavlja vprašanje, ali in koliko je ta koncept primeren tudi za slovenska podjetja. Treba se je namreč zavedati, da ima, tako kot pravzaprav vsa poslovna orodja, tudi koncept EVA nekatere pomanjkljivosti. Nekritično uvajanje koncepta lahko podjetju dolgoročno povzroči več slabosti kot koristi.

Ocenjevanje uspešnosti strategije samo na podlagi finančno-računovodskih informacij ima vsaj dve omejitvi:

- različna merila dobičkonosnosti podjetja so lahko zavajajoča, če ne upoštevajo celotnih stroškov kapitala,
- tradicionalna kvantitativna finančno-računovodska analiza ne vključuje vseh relevantnih informacij, ki jih menedžerji potrebujejo pri strateških odločitvah. 80 odstotkov informacij za strateške odločitve so kvalitativne narave.

Če bi izhajali le iz finančnih kazalcev, bi dolgoročni vidik poslovanja lahko postal podrejen kratkoročnemu. Drugače rečeno, lahko bi prišlo do neracionalnega zniževanja stroškov raziskav in izobraževanja, ustavljanja programov kakovosti in podobno, s čimer bi se kratkoročno sicer povečala uspešnost, dolgoročno pa bi imela takšna strategija usodne posledice za podjetje.

Temeljna prednost koncepta EVA je, da upošteva celotne stroške kapitala. Lastni kapital je v razvitih gospodarstvih praviloma dražji vir financiranja od dolžniškega. Menedžerji bi morali zato pri presojanju investicijskih odločitev upoštevati pri izračunu tehtanih povprečnih stroškov kapitala tudi oportunitetni strošek lastnih virov. Skladno s konceptom EVA se ekonomska dodana vrednost ustvari le, če je notranja stopnja dobičkonosnosti večja od tehtanih povprečnih stroškov kapitala, vključujoč lastne vire.

3.3.5.1 Prednosti in slabosti koncepta EVA

Prednosti uporabe koncepta EVA bi lahko na kratko povzeli (Lahovnik, 2003, str. 46):

- a. Uporaba zagotavlja, da se pri presojanju investicij upošteva interes delničarjev. Negativna EVA pomeni negativno vrednost za delničarje.
- b. Koncept je mogoče uporabiti na različnih organizacijskih ravneh znotraj podjetja.
- c. Je logičen in razumljiv koncept, ki je lahko primerna osnova za presojanje investicijskih odločitev.

Slabosti nekritične uporabe EVA (Lahovnik, 2003, str. 47):

- a. Delničarski pogled na podjetje je treba dopolniti z vprašanjem, kdo in kako ustvarja dodano vrednost v podjetju. Potrebno je določiti primarne in sekundarne udeležence v podjetju. Poleg pomembnosti delničarjev, menedžmenta in zaposlenih narašča tudi pomen strateških partnerjev kot primarnih udeležencev pri ustvarjanju vrednosti.
- b. EVA poudarja predvsem vidik lastnikov oziroma finančni vidik. To je tako, kot če bi pri nogometu spremljali le rezultat, ne pa tudi igre. Nevarnost je v tem, da se preveč poudari kratkoročni finančni vidik na škodo dolgoročnega uravnoveženega razvoja podjetja.
- c. Izračun EVA upošteva oportunitetni strošek lastnih virov, ki je sestavljen iz donosa netvegane naložbe in specifične premije za tveganje. V nestabilnem finančnem okolju in ob rasti obrestnih mer, se lahko zahtevani donos nenormalno poveča, to pa kratkoročno vpliva na sprejemanje investicij. Te pa bi morale biti dolgoročno usmerjene. Prav tako se postavlja vprašanje ocene specifičnega tveganja določenega podjetja in seveda predvsem, ali bi delničarji v resnici lahko ustvarili zahtevan donos zunaj podjetja.
- d. Lahovnik meni, da avtor nima prav, ko trdi, da se koncept obnese na vseh koncih sveta enako. Predvsem pa nikakor ne drži, da bi se v Sloveniji povečala gospodarska rast, če bi večina podjetij uvedla koncept EVA.

3.3.5.2 Upoštevanje stroškov lastnih virov

V eni izmed raziskav o strateškem vedenju slovenskih podjetij v tranziciji, ki je bila opravljena na Ekonomski fakulteti v Ljubljani leta 1999, se je pokazalo, da v kar 90,5 odstotka analiziranih podjetij ne ocenjujejo stroškov lastniškega kapitala oziroma jim pripisujejo ničelno vrednost. Če že ocenjujejo stroške lastniškega kapitala pa jim pripisujejo nižjo vrednost od stroškov dolgoročnega dolga. V raziskavi, tri leta kasneje, se je pokazalo, da slovenski menedžerji v kar 54 odstotkov delniških družb, vključenih v vzorec 67 podjetij, ne upošteva oportunitetnega stroška lastnih virov pri presojanju investicijskih odločitev (Lahovnik, 2003, str. 47).

3.4 Nefinančna merila poslovne uspešnosti

3.4.1 Zgodovinski pregled vloge nefinančnih kazalnikov

Zgodovina nefinančnih kazalnikov je nedvomno starejša od zgodovine finančnih kazalnikov. Vse do pojava menjave v procesu proizvodnje dobrin je namreč proizvodnja in potrošnja potekala v okviru posameznega proizvajalca in dokler je proizvajalec dobrine proizvajal za zadovoljevanje lastnih fizioloških potreb, za presojanje uspešnosti svojega dela ni potreboval finančnih kazalnikov. Zadostovalo je, če je spremljal zgolj fizično produktivnost dela. Kasneje, s potrebo po menjavi presežne proizvodnje, sta se oblikovala institucija trga in koncept menjalne vrednosti,

ki je pripeljal do cene. S pojavom trga, cen in denarja kot menjalnega sredstva je proizvajalec produktivnost dela že lahko meril tudi v denarnih enotah, torej finančno (Rejc, 2002, str. 74-75).

Do zgodnjega 19. stoletja je bil cilj poslovanja s prihodki od prodaje preseči odhodke za blago dobaviteljev in plače delavcev (Johnson, Kaplan, 1987, str. 6).

Kasneje je industrijska revolucija spremenila razmere poslovanja. Za doseganje uspešnosti podjetja kot celote je bil treba optimizirati predvsem notranje delovne procese. Pojavili so se prvi kazalniki poslovnega računovodstva, ki so merili učinkovitost proizvodnih procesov (Johnson, Kaplan, 1987, str. 10).

Razvoj je šel v smeri širjenja proizvodnih procesov in drugih poslovnih aktivnosti, v nastanek novih organizacijskih struktur ter kazalnikov uspešnosti poslovanja. Vrh je bil dosežen v začetku 20. stoletja z razvojem decentralizirane več-divizijske organizacijske strukture. Do leta 1925 so bili razviti praktično vsi računovodski postopki in orodja, ki so še danes v uporabi (Johnson, Kaplan, 1987, str. 12). Nefinančni kazalniki so v osnovi spadali pod poslovodno računovodstvo, ki pa se žal ni razvijalo skladno spremembami v zunanjih in notranjih okoljih. Z razvojem finančnih trgov se je interes menedžerjev podjetij prevesil v še večjo korist finančnih kazalcev, spremljanje poslovnih odločitev pa je bilo pod pritiskom udeležencev na trgu kapitala, zlasti ker je bil v skladu s tem nagrajen menedžment podjetja. To je vodilo v osredotočanje na kratkoročne finančne kazalnike in na kazalnike uspešnosti poslovanja iz zbirnih finančnih izkazov, ki so bili predpisani. Tudi sistemi spremljanja stroškov so bili enotni in oblikovani za potrebe pripravljanja temeljnih računovodskih izkazov (Rejc, 1996, str. 1).

3.4.2 Vloga nefinančnih kazalnikov v strateškem menedžmentu

Nefinančni kazalnik igrajo v strateškem menedžmentu po Rejc (Rejc, 2002, str. 81-83) vlogo pri odpravljanju štirih vrzeli (predvsem druge, tretje in četrte vrzeli), ki nastanejo v procesu strateškega menedžmenta, kot so:

- vrzel zaradi pozitivističnega pogleda na podjetje in njegovo okolje,
- vrzel zaradi preozkega pojmovanja uspešnosti,
- vrzel zaradi slabe diagnostične vloge finančnih kazalnikov,
- vrzel zaradi neuskkljenosti kazalnikov uspešnosti s strategijo podjetja.

Vrzel zaradi pozitivističnega pogleda na podjetje in njegovo okolje

Ta vrzel opredeljuje okolje kot predvidljivo in obvladljivo, podjetje pa »ograjuje« z interesi lastnikov in posojilodajalcev. Na podjetje in njegovo okolje vplivajo različne interesne skupine s svojim delovanjem. Spreminjanje okolja ne moremo predvidevati niti ga ne moremo obvladovati, kar je potrebno pri strateškem načrtovanju tudi upoštevati.

Vrzel zaradi preozkega pojmovanja uspešnosti

Podjetje posluje tako z namenom doseganja dobička kot tudi z namenom zadovoljevanja želja in potreb kupcev in drugih interesnih skupin. Poslanstvo podjetja je oblikovati takšno organizacijsko klimo v kateri bodo zaposleni motivirani in s tem tudi kakovostno opravljali svoje delo. Strateški cilji morajo zato biti finančni in nefinančni. Nefinančni kazalniki nam dajejo informacijo v kolikšni meri je podjetje doseglo nefinančne interese zunanjih in notranjih udeležencev.

Vrzel zaradi slabe diagnostične vloge finančnih kazalnikov

Finančni kazalniki so zaradi narave virov podatkov (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja), ki jih uporabljajo za izračun, prepozni in z njimi ne moremo spremljati večine dejavnikov uspešnosti. Nefinančni kazalniki so tu zelo pomembni. Lothian navaja utemeljitev National Association of Accountants, ki pravi, da nefinančni kazalniki neposredno merijo uspešnost podjetja v tistih aktivnostih, ki najbolj prispevajo k ustvarjanju vrednosti za delničarje, to je proizvodnja kakovostnih proizvodov in storitev, kakovostna dobava in prodajne aktivnosti (Lothian, 1987, str. 5). Kaplan (Kaplan, 1991, str. 12-13) v zvezi s proizvodno funkcijo opozarja, katere vsebine morajo zajeti sodobni sistemi za spremljanje proizvodne poslovne funkcije: kakovost procesov in proizvodov, zaloge, produktivnost, inovacije in zaposlene. Prednost nefinančnih kazalnikov pred finančnimi je v tem, da delujejo preventivno, ker je z njihovo pomočjo mogoče ugotoviti, da gre nekaj narobe še preden problem dejansko nastane. Tako je mogoče težavo pravočasno preprečiti.

Vrzel zaradi neuskkljenosti kazalnikov uspešnosti s strategijo podjetja

Je posledica razlik med kazalci, s katerimi menedžerji tradicionalno spremljajo uspešnost poslovanja in strategijo, ki jo podjetje zasleduje v želji, da bi uresničilo svoje poslanstvo. V podjetju bi dejansko potrebovali dva sistema spremljanja uspešnosti. Sodobni nefinančni kazalniki odražajo, kako dobro podjetje napreduje na področju strateških dejavnikov, s tem pa omogočajo kontrolirati uresničevanje strategije. Še posebej so v tem pogledu koristni sistemi kazalnikov uspešnosti, ki ponazarjajo odvisnost med strateškimi dejavniki in zastavljenimi strateškimi cilji.

3.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov

3.5.1 Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov se je začel razvijati leta 1990, ko je Nolan Norton Institute, sponzoriral enoletno raziskavo v več podjetjih na temo Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti. David Norton, Robert Kaplan, ki sta imela v raziskavi ključno vlogo, in predstavniki podjetij so se v letu 1990 vsaka dva meseca srečevali in skušali oblikovati nov model merjenja uspešnosti, ker so menili, da obstoječi pristopi k merjenju uspešnosti, ki se nanašajo zlasti na finančne računovodske kazalnike, postajajo zastareli.

Raziskava se je začela s preučitvijo novjših študij primerov inovativnih sistemov merjenja uspešnosti. V eni od njih, o podjetju Analog Devices, je bil opisan pristop za merjenje (stopnje) napredka v dejavnostih. Primer je pokazal tudi, kako v Analog Devicesu uporabljajo novo oblikovan »sistem kazalnikov na ravni podjetja«, ki poleg več tradicionalnih finančnih kazalnikov vključuje tudi nekatere nefinančne kazalnike. V prvi polovici raziskave so bile predstavljene še številne druge ideje, med njimi vrednost za delničarje, merjenje produktivnosti in kakovosti ter novi načrti nagrajevanja, toda udeleženci so se kmalu posvetili zgolj večplastnemu merjenju uspešnosti, ki je najbolj ustrezalo njihovim potrebam (Kaplan, Norton, 2000, str.7-8).

Po skupinskih raziskavah se je sistem razširil v to, kar so poimenovali Uravnotežen sistem kazalnikov. Razdeljen je na štiri ločene vidike – finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Tako ime je bilo izbrano zato, ker zajema ravnotežje med kratko- in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 8).

3.5.2 Opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko opišemo, kot vrsto skrbno izbranih kazalnikov za merjenje uspešnosti, ki izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije (glej prilogo 8). Vodstva podjetij lahko z njim merijo, kako poslovne enote ustvarjajo vrednost za obstoječe in potencialne stranke in kako morajo povečati notranje zmogljivosti ter vlaganja v zaposlene, sisteme in postopke, potrebne za izboljšanje poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje najpomembnejše dejavnosti za ustvarjanje vrednosti, h kateri prispevajo usposobljeni, motivirani udeleženci v organizaciji. Četudi ga, prek finančnega vidika, še vedno zanima kratkoročna uspešnost poslovanja, jasno opredeli gibalna za boljšo dolgoročno finančno in konkurenčno uspešnost (Kaplan, Norton, 2000, str. 20).

3.5.3 Vizija, strategija in poslanstvo podjetja

Vizija

Vizija nam pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju. Vizija naj bi ponujala jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja (Pučko, 1999, str. 130).

Strategija

Širše pojmovanje strategije harvardske šole, pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje pojmovanje v strategiji vidi splet odločitvenih pravil. Še ožje pojmovanje strategije vidi v njej sredstvo za doseganje planskih ciljev. Na osnovi vseh treh opredelitev je moč preprosto reči, da kaže s strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 1999, str. 173)

Poslanstvo in misija

Poslanstvo podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Poslanstvo ali misija podjetja naj bi govorila o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. Opredeljena misija podjetja mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja (Pučko, 1999, str. 132).

3.5.4 Vzroki za uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov

Sistem merjenja v organizaciji močno vpliva na vedenje ljudi tako znotraj kot zunaj nje. Za preživetje in uspeh morajo podjetja uporabljati sisteme merjenja in menedžerske sisteme, ki izhajajo iz njihovih strategij in zmogljivosti. Veliko organizacij žal prevzema strategije odnosov s strankami, osnovnih pristojnosti in organizacijskih sposobnosti, uspešnost pa krepijo in merijo le s finančnimi kazalniki. Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančno merjenje kot osnovno merilo menedžerske in poslovne uspešnosti, vendar poudarja bolj splošen in celovit skupek kazalnikov, ki trenutno uspešnost pri poslovanju s strankami, na področju notranjih procesov, zaposlenih in sistema povežejo z dolgoročnim finančnim uspehom (Kaplan, Norton, 2000, str. 33).

Strategija je pot za doseg vizije podjetja, zato je njena izvedba bolj pomembna in bolj dragocena od kreiranja le-te. Večini organizacij spodleti pri poskusu uresničevanja njihovih strategij. V letu 1999 je revija Fortune objavila, da v 70 odstotkih neuspeha menedžerjev ni kriva slabo oblikovana strategija, temveč njena slaba izvedba. Zakaj je uspešna izvedba strategije zahtevna tudi za najboljše organizacije? Odgovor se skriva v štirih skupinah ovir (glej prilogo 9).

Ovire za uspešno izvedbo strategijo (pojasnitve povzete delno po Kaplan, Norton, 2000, str. 204-208 in delno po Niven, 2002, str. 21) so:

Pojasnitev strategije kot premostitev ovire povezane z vizijo

Proces vzpostavljanja uravnoveženega sistema kazalnikov pomaga razjasniti strateške cilje ter določiti ključna gibalna uspešnosti. S tem procesom se tudi dosega soglasje in spodbuja skupinsko delo med vodstvenimi delavci, ne glede na njihove prejšnje zaposlitve, delovne izkušnje ali

strokovna znanja. Sistem kazalnikov preoblikuje vizijo v ključne strateške usmeritve, ki jih organizacija lahko posreduje in uporabi kot podlago za delovanje vseh svojih delavcev.

Povezava strategije s cilji posameznih oddelkov kot premostitev ovire povezane z ljudmi

Uravnoteženi sistem kazalnikov je orodje za posredovanje strategije vsem zaposlenim. Namen je prilagoditi cilje oddelkov, skupin in posameznikov uspešnemu izvajanju strategije. Vodstveni delavci imajo različna mnenja o koristih, ki jih prinaša hitro in neposredno povezovanje sistema nagrajevanja s sistemom kazalnikov, vsi pa se strinjajo, da je proces posredovanja in zastavljanja ciljev občutno prispeval k izboljšanju procesa prilagajanja strategiji vseh udeležencev v organizaciji.

Razporeditev strateških virov za premostitev ovire povezane z viri

Namen sistema kazalnikov je prav tako združevanje procesov načrtovanja, razporejanja sredstev in izdelave načrta. Ključne sestavine programa, ki udejanja strategijo so:

- vzpostavitev dolgoročnih, merljivih in raztegljivih ciljev, ki so povezani s kazalniki v sistemu in za katere menedžerji in zaposleni verjamejo, da so dosegljivi,
- določitev pobud oziroma naložb in akcijskih programov in sredstev za njihovo izvajanje, s katerimi bo podjetje doseglo dolgoročne cilje, zastavljene na podlagi strateških kazalnikov v sistemu,
- uskladitev načrtov in pobud med sorodnimi enotami v organizaciji,
- določitev kratkoročnih mejnikov, ki dolgoročne cilje v sistemu povezujejo s kratkoročnimi kazalniki, uporabljenimi v finančnih načrtih.

Strateško učenje kot premostitev ovire povezane z vodstvom

V sedanjem stalno spreminjajočem se okolju potrebujemo za strateške odločitve več kot samo analizo med dejanskim in planiranim. Uravnoteženi sistem kazalnikov ponuja potrebne sestavine, ki nam omogočajo prehod na nov model v katerem rezultati sistema kazalnikov postanejo izhodišče za sprotno posodabljanje strategije. To organizacijo nenehno vrača na začetek menedžerskega procesa, ki omogoča, da se strategija razvija vzporedno s spreminjajočim se konkurenčnimi, tržnimi in tehnološkimi razmerami.

3.5.5 Finančni vidik

Finančni cilji predstavljajo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Vsak izbran kazalnik bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti. V večini organizacij lahko finančne usmeritve povečanja prihodkov, zmanjševanja stroškov in povečevanja produktivnosti, večje izrabe sredstev ter zmanjševanja tveganja zagotavljajo potrebne povezave vseh štirih vidikov sistema (Niven, 2002, str. 27).

Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Teorija poslovne strategije predlaga več različnih strategij, ki jim lahko sledijo poslovne enote,

od agresivne rasti tržnega deleža do konsolidacije, izhoda in likvidacije. Zaradi večje razvidnosti so navedene samo tri razvojne stopnje (Kaplan, Norton, 2000, str. 58):

- rast,
- zrelost,
- upadanje.

Rast

Na tej stopnji so tista podjetja, ki so na začetku svojega življenjskega cikla. Imajo izdelke ali storitve z velikim potencialom rasti. Za izkoristek tega potenciala morajo precejšna sredstva vložiti v:

- razvoj in krepitev novih izdelkov in storitev,
- oblikovanje in razširitev proizvodnih zmogljivosti,
- infrastrukturo in distribucijske mreže,
- gojenje in razvijanje odnosov s strankami.

Splošni finančni cilj za posle na stopnji rasti bodo deleži stopnje prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, pri skupinah strank in v regijah.

Zrelost

Večina poslovnih enot je na stopnji zrelosti, ko so še vedno privlačna za vlaganja in reinvestiranje, vendar pa morajo dosegati visoke donose vloženega kapitala. Od teh poslovnih enot se pričakuje, da bodo obdržale svoj trenutni tržni delež in ga morda iz leta v leto nekoliko povečevale. Naložbeni projekti bodo usmerjeni bolj k odpravljanju ozkih grl, povečevanju zmogljivosti ter pospeševanju nenehnih izboljšav. Finančni cilji na tej razvojni stopnji so predvsem povezani z dobičkonosnostjo. Ta cilj se izraža z uporabo kazalnikov povezanih z računovodskimi podatki. Najpogosteje uporabljeni kazalniki na tej stopnji so: dobičkonosnost naložbe (ROI), dobičkonosnost poslovnih sredstev (ROCE) in ekonomska dodana vrednost.

Upadanje

Stopnjo upadanja lahko podjetje doseže, če želi dosegati rezultate vlaganj iz prejšnjih dveh razvojnih stopenj. Te poslovne enote namreč ne upravičujejo več večjih vlaganj – le dovolj za vzdrževanje opreme in zmogljivosti, ne pa za razširitev ali gradnjo novih. Vsak naložbeni projekt mora imeti natančno določene, kratke dobe vračanja. Glavni cilj je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje. Splošna končna finančna cilja za posle na stopnji upadanja bi bila denarni tok iz poslovanja pred amortizacijo in zmanjšanje potreb po obratnih sredstvih.

Kritika finančnega vidika

Schneiderman se v svojem prispevku »Must your Scorecard be balanced?« ne strinja, da mora uravnoteženi sistem kazalnikov vključevati tudi finančni vidik. Finančni rezultati so po njegovem odvisne spremenljivke na katere vplivajo parametri, na katere vodstvo podjetja nima vpliva (obrestne mere, inflacija, nabavne cene, tveganje,...). Problem nastaja pri pojasnjevanju in sprejemanju odgovornosti za nastale rezultate. V kolikor imajo na izračun kazalnikov vpliv

spremenljivke na katere podjetje nima vpliva, bodo odgovorni v primeru neuspeha najprej v njih iskali vzroke šele nato v svojem delovanju.

3.5.6 Vidik poslovanja s strankami

Znotraj vidika poslovanja s strankami podjetja opredelijo segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Ti segmenti predstavljajo vire, ki bodo prispevali prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Vidik poslovanja s strankami podjetjem omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami – zadovoljstva, zvestobe, ohranjanja in pridobivanja strank ter dobičkonosnost – s ciljnimi segmenti strank in trga (Kaplan, Norton, 2000, str. 73).

Pri določitvi kazalnikov za vidik poslovanja s strankami morajo v podjetju odgovoriti na dve ključni vprašanji: Kdo so ciljni kupci? in Kakšna je njihova ponudba za zadovoljitev želja in potreb kupcev? Večina podjetji pravi, da imajo ciljno skupino kupcev, vendar pa je iz njihovega ravnanja razvidno, da ponujajo »vse stvari vsem kupcem«. Pomanjkanje osredotočenosti na kupce preprečuje diferenciacijo podjetja v primerjavi s konkurenti. Mnoga podjetja izberejo eno od treh disciplin, ki je osnova za oblikovanje ponudbe za stranke, kot so (Niven, 2002, str. 17):

- *Proizvodna odličnost.* Pri tej disciplini se podjetja osredotočajo na nizke cene in korist.
- *Odličnost izdelkov.* Podjetja, ki so osredotočena na to disciplino težijo k čim večji inovativnosti svojih proizvodov. Strmijo k ponudbi najboljših proizvodov na trgu. Nike je dober primer takega podjetja na trgu športnih copat.
- *Zaupanje strank.* Za to disciplino je značilno, da podjetja želijo zagotoviti edinstveno ponudbo za zadovoljitev želja in potreb kupcev. Tu ne gre za enkratne posle, temveč je podjetje osredotočeno na dolgoročno sodelovanje predvsem na podlagi dobrega poznavanja želja kupca. S tem se podjetje v očeh kupca razlikuje od konkurentov.

3.5.7 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarjev.

V večini organizacij so obstoječi sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja osredotočeni na izboljševanje obstoječih poslovnih procesov. Kaplan in Norton priporočata, da se za uravnoteženi sistem kazalnikov opredeli celotna veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov (glej prilogo 10), ki se začne s procesom inovacij, s katerim v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje dostavi izdelke in storitve strankam. Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov se konča s poprodajno storitvijo, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam

storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 101)

3.5.8 Vidik učenja in rasti

Strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni v podjetju so temelj za uresničevanje ciljev in usmeritev. Pri tem gre za izrazito vzročno-posledično razmerje: uresničitev ciljev na področju učenja in rasti namreč omogoča uresničitev ciljev na področju notranjih poslovnih procesov, ti nadalje omogočajo uresničevanje ciljev na področju poslovanja s strankami, njihovo uresničevanje pa doseganje zastavljenih finančnih ciljev (Winterleitner, 2004, str. 11).

Izkušnje, ki sta jih pridobila Kaplan in Norton z ostalimi sodelujočimi pri vzpostavljanju uravnoteženega sistema kazalnikov v različnih storitvenih in proizvodnih organizacijah, so jih pripeljale do treh glavnih kategorij vidika učenja in rasti (Kaplan, Norton, 2000, str. 136-145):

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivost informacijskih virov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnost zaposlenih

Organizacije se morajo nenehno izpopolnjevati, če želijo ohraniti relativno uspešnost. V primeru, da v organizaciji želijo prerasti uspešnost svojega finančnega poslovanja in poslovanja s strankami, ni dovolj vztrajati pri standardnih postopkih. Ideje o izboljšanju procesov in poslovanja s strankami morajo priti od zaposlenih, ki so le-tem najbližje. Vse to zahteva dodatno usposabljanje zaposlenih, da začnejo kreativno razmišljati za doseganje ciljev organizacije. Trije ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so:

- *Zadovoljstvo zaposlenih* - Je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. V podjetjih ponavadi merijo zadovoljstvo zaposlenih z letno raziskavo.
- *Ohranjanje zaposlenih v organizaciji* - Z ohranjanjem zaposlenih v organizacijah skušajo doseči cilj, da v podjetju zadržijo tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes.
- *Produktivnost zaposlenih* - Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.

Zmogljivost informacijskih sistemov

Zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu stranke z organizacijo. Ponavadi tovrstne informacije vsebujejo oceno dobičkonosnosti vsake stranke, ki se jo izračuna z analizo obračunavanja stroškov po aktivnostih.

Zaposleni, ki imajo neposreden stik s stranko, morajo biti tudi seznanjeni, v kateri segment spada posamezna stranka, da lahko ocenijo, koliko napora morajo vložiti ne le za zadovoljevanje trenutnih potreb stranke, temveč tudi za spoznavanje in izpolnjevanje porajajočih se potreb.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu organizacije. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih.

3.5.9 Metode za povezavo uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja

Uspešna povezava uravnoveženega sistema kazalnikov s strategijo podjetja je omogočena preko treh metod, ki so:

- vzročno – posledične povezave,
- kazalniki uspešnosti,
- vpeljava finančnih kazalnikov.

Vzročno – posledične povezave

Strategija je sama po sebi splet domnev oziroma predpostavk, ki temeljijo na vzrokih in posledicah. Primerno oblikovan sistem kazalnikov mora odražati strategijo podjetja preko vzročno – posledičnih razmerij. Merski sistem naj bi podal jasno sliko o medsebojnih odnosih kazalnikov iz različnih vidikov, ki oblikujejo uravnoveženi sistem kazalnikov. Vsak izmed kazalnikov mora biti člen v verigi vzročno – posledičnih povezav (Kaligaro, 2005, str. 120).

Kazalniki uspešnosti

Uravnoveženi sistem kazalnikov naj bi bil sestavljen iz osnovnih kazalnikov, ki so oblikovani na podlagi uvajanja sistema v različnih podjetjih, in kazalnikov, ki odražajo strategijo določenega podjetja. Osnovni kazalniki so zajeti znotraj skupin kot so: dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo kupcev, ohranjanje kupcev.

Dober uravnoveženi sistem kazalnikov mora vsebovati tako osnovne kazalnike kot tudi kazalnike, ki so specifični za določeno podjetje.

Povezovanje finančnih kazalnikov

Pri poslovanju je precej običajno, da dejavniki kot so: kvaliteta, zadovoljstvo kupcev, novosti in odgovornosti zaposlenih, vodijo v izboljšanje poslovanja družbe. Če so ti dejavniki obravnavani kot samostojna celota, ne bodo prinašali boljših rezultatov.

Menedžerji pogosto ne morejo povezati različnih aktivnosti, ki imajo neposreden vpliv na kupce, in zagotoviti uspešno finančno poslovanje v prihodnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov pa naj bi na podlagi vzročno – posledičnih povezav med različnimi vidiki, dal menedžerjem jasno sliko kje je vzrok za nastalo spremembo določenega kazalnika in kaj je potrebno storiti za vrnitev na »pot« ki vodi k dosegu načrtane strategije.

4 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN KONTROLING NA PRIMERU PAPIRNICE VEVČE d.o.o.

4.1 Predstavitev podjetja

4.1.1 Zgodovina podjetja

Papirnica Vevče je nastala 1843 ob slapovih Ljubljance v Vevčah, ko je slovenski podjetnik Fidelis Trpinc zgradil stroj za izdelavo papirja. V obdobju do 2. svetovne vojne se je tovarna tehnološko dobro razvijala, saj so v tem času postavili še dva papirna stroja, brusilnico lesovine in belilnico celuloze ter izgradili dokaj dobro infrastrukturo z lastno energetiko in industrijskim tirom. Lastništvo se je v tem obdobju nenehno spreminjalo, na začetku vojne pa je pripadalo avstrijski firmi Laykam. Po vojni, v obdobju socializma in delavskega samoupravljanja, so bili v razvoju narejeni naslednji koraki: postavitve še dveh papirnih strojev, pričetek tehnologije premazovanja papirja, postavitve obrata za izdelavo zidnih tapet, posodobitev energetike, proti koncu obdobja pa tudi zaustavitve dotrajanih papirnih strojev in strojev za dodelavo papirja. Značilni za to obdobje sta bili predvsem nerazumna stopnja zaposlovanja in izredno nizka fizična produktivnost. Takratni pogoji poslovanja, podprti z neustreznim vodenjem so tovarno pripeljali pred stečaj.

Prelomnica je bil vstop tujega družbenika, firme Brigl & Bergmeister v letu 1990. Takratno podjetje se je preoblikovalo v tri firme in Papirnica Vevče je obdržala le tiste dejavnosti in tista poslovna sredstva, ki so imela neposredno povezavo s proizvodnjo papirja. Z novim družbenikom je prišel tudi sodobnejši način vodenja, ki se je hitro odrazil na rezultatih poslovanja, predvsem pa na rasti produktivnosti. Pomembnejši dogodki iz obdobja poslovanja s tujim družbenikom so naslednji:

- Leta 1993 pridobitev ISO 9001– certifikata za sistem zagotavljanja kakovosti,
- od leta 1991 do 2004 investiranje v posodobitev opreme za proizvodnjo papirja, kar je omogočilo povečanje kapacitet za 37 % ali 27.000 ton,
- izboljšanje kakovosti proizvodov in s tem pridobitev boljšega položaja v primerjavi s konkurenco,
- prodor prodaje na področje EU s produkti višje stopnje izdelave,

- izjemen razvoj na področju informatike oziroma obdelave podatkov,
- ureditev logistike – skladiščenja in transporta materiala in izdelkov,
- racionalizacija organizacije, kakovostni kadri, dvig produktivnosti na srednje evropski nivo,
- v letu 2006 uvedba sistema črtnih kod v dodelavi,
- v letu 2007 pridobitev certifikata HACCP.

V skladu z zakonskimi predpisi je družba v letu 1993 pričela s postopkom lastninskega preoblikovanja, ki se je končal decembra 1997 z ustanovitvijo delniške družbe. Leta 2004, ko je avstrijsko podjetje Brigl & Bergmeister postalo 100 odstotni lastnik, se je podjetje iz delniške družbe ponovno preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo.

4.1.2 Hierarhična umestitev službe za kontroling

Oddelek za kontroling je v Papirnici Vevče d.o.o. uvrščena na drugo organizacijsko raven, tako kot službe ostalih funkcijskih področji (glej prilogo 11), kot so: nabava, prodaja, računovodstvo, finance, proizvodnja, IT,.... Neposredno ji je nadrejen komercialno-finančni direktor podjetja. Eschenbach (Eschenbach, 1995, str. 99) prav tako podpira uvrstitev oddelka za kontroling na drugo organizacijsko raven, ker bi se drugače sicer lahko zgodilo, da ne bi mogla objektivno in neodvisno opravljati svojih nalog. Oddelek za kontroling mora namreč imeti neposreden dostop in stalen stik z menedžmentom in hkrati ustrezne pristojnosti, na podlagi katerih lahko izvaja dodeljene naloge, kar bi bilo težje zagotoviti, če bi se služba nahajala nižje kot na drugi organizacijski ravni. Podobno meni Weber (Weber, 2001, str. 42), ki opozarja, da imajo kontrolerji v primeru, ko se oddelek za kontroling nahaja na tretji organizacijski ravni, preveč nadrejenih, s tem pa izgubijo možnost dostopa do podatkov na eni strani in notranjih strank na drugi strani.

4.1.3 Naloge oddelka za kontroling

Naloge oddelka za kontroling v Papirnici Vevče lahko v grobem razdelimo na dve skupini: stalne in projektne. Skupino stalnih nalog sestavljajo: dnevne, mesečne in letne.

Med dnevne naloge spada:

- priprava dnevnega poročila, ki zajema podatke o proizvodnji, prodaji, oskrbovanju z energijo, stanje naročil,....,
- priprava poročila prodaje, ki vsebuje razčlenjene podatke o prodaji po posameznih skupinah proizvodov in napoved mesečne prodaje glede na gibanje prodaje v preteklih dneh.

Mesečne naloge se večinoma opravljajo v začetku meseca do 6 delovnega dne. To so:

- zaključek proizvodnje, ki zajema naloge kot so: pregled proizvodnje, evidentiranje zaloge polproizvodov, izračun neto proizvodnje, izdelava pretoka papirja skozi vse faze proizvodnje in kontrola javljene nedovršene proizvodnje s strani dodelave,

- evidenca zalog materialov in vnos javljenih podatkov s strani skladiščnega referenta v sistem, kar je podlaga za izdelavo mesečne porabe materiala,
- mesečni obračun,
- izdelava mesečnega izkaza poslovnega izida in bilance stanja,
- izdelava kontrolnih poročil, ki so skupek različnih finančnih in nefinančnih kazalcev,
- posodobitev in priprava prognoze mesečnega izkaza poslovnega izida,
- oblikovanje predlogov stalnih izboljšav.

Med stalne letne naloge spada koordinacija delnih letnih planov in povezovanje delnih planov v skupni letni plan. Pomembno je, da kontroler pozna vsa področja planiranja, ker je potrebno že med samo izdelavo delnih planov le-te med seboj usklajevati. Delne plane pripravljajo vodje oddelkov ali njihovi namestniki. Priprava oziroma posodobitev srednjeročnega plana prav tako spada med stalne letne naloge.

Primeri projektnih nalog so:

- finančne in nefinančne analize,
- pregledi gibanj cen materialov in ob večji spremembi, aktualiziranje mejnih stroškov po posameznih sortah papirjev,
- oblikovanje različnih sistemov za spremljanje gibanja posameznih kazalcev,
- koordinacija ali sodelovanje pri različnih investicijah,
- izdelave različnih simulacij mejnih stroškov optimiranih obstoječih sort papirja ali novo nastalih sort.

4.1.4 Obstoječi načini merjenja uspešnosti poslovanja

V podjetju so v uporabi različni finančni in nefinančni kazalci in kazalniki, ki so večinoma zbrani v mesečnih kontrolnih in dnevnih poročilih.

Mesečna in dnevna kontrolna poročila so podlaga za poslovne odločitve, ki jih sprejema vodstvo in vodje posameznih oddelkov. Poročila zajemajo kazalce vseh področij v podjetju: proizvodnje, kamor spada: vzdrževanje, energetika, merilna tehnika, papirni stroj 5, papirni stroj 4, premazni stroj, vsi dodelavni stroji; nabave, računovodstva, financ, prodaje, logistike, informatike in kadrovske.

Pregled mesečnih rezultatov v kontrolnih poročilih poteka na rednih mesečnih sestankih, ki se ga udeležijo vsi vodje oddelkov, vodstvo podjetja in vodstvo matičnega podjetja. Na podlagi podatkov v poročilih se sprejemajo ukrepi, ki so potrebni za izboljšanje poslovanja podjetja.

4.2 Tradicionalno finančno merjenje uspešnosti na primeru Papirnice Vevče d.o.o.

4.2.1 Kazalniki financiranja

Tabela 1: Kazalniki stanja financiranja

	Leto			
	2003	2004	2005	2006
Delež kapitala v financiranju	77,84%	80,07%	85,58%	75,15%
Delež dolgov v financiranju	22,16%	19,93%	14,42%	24,85%
Kazalnik finančnega vzvodja	0,28	0,25	0,17	0,33

Vir: Letno poročilo, 2003-2006

Izračuni nam kažejo, da je bil trend financiranja sredstev s kapitalom od leta 2003 do 2005 naraščajoč. Od leta 2003 do leta 2005 se je financiranje sredstev s kapitalom povečalo za 7,74 odstotne točke, kar pomeni, da je podjetje v tem času pridobivalo na boniteti zaradi večje varnosti za upnike. Od leta 2005 do 2006 pa je videti padec deleža kapitala v financiranju za 10,43 odstotne točke. Vzroki za padec je povečanje dolžniških virov financiranja, ki so bili v letu 2006 uporabljeni za financiranje kratkoročnih oziroma gibljivih sredstev. Enako velja za kazalnik deleža dolgov v financiranju le v obratni smeri.

Izračunani kazalnik finančnega vzvodja, se je od leta 2003 do 2005 zmanjševal, kar pomeni zmanjšanje dolžniških virov financiranja. V letu 2006 je podjetje imelo na enoto vloženega kapitala 0,33 denarnih enot dolgov. Na podlagi kazalnika finančnega vzvodja lahko ocenimo, da je bilo leto 2006 težko za obravnavano podjetje.

4.2.2 Kazalniki plačilne sposobnosti oziroma vodoravnega finančnega ustroja

Tabela 2: Kazalniki plačilne sposobnosti

	Leto			
	2003	2004	2005	2006
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev	1,37	1,49	1,52	1,54
Kratkoročni koeficient	2,31	2,68	3,47	2,52
Pospešeni koeficient	1,55	1,68	1,80	1,37
Hitri koeficient	0,07	0,40	0,19	0,36

Vir: Letno poročilo, 2003-2006

Podjetje je od leta 2003 do leta 2006 povečalo dolgoročno financiranje za 17 odstotnih točk najbolj se je omenjeni kazalnik povečal med leti 2003 in 2004. Vzrok za tako povišanje so povečane kapitalske rezerve v letu 2004 in nižja stalna sredstva v istem letu. Čeprav podjetje

spada v kapitalsko intenzivno panogo, menim, da je 54 odstotno financiranje kratkoročnih oziroma gibljivih sredstev z dolgoročnimi viri previsoko.

Kratkoročni koeficient, ki je izračunan kot razmerje med kratkoročnimi viri in kratkoročnimi oziroma gibljivimi sredstvi, nam pove kako likvidno je podjetje. Na primeru obravnavanega podjetja vidimo, da se je vrednost kazalnika od leta 2003 do konec leta 2005 povečevala. Razlog za ugodno gibanje je v poplačilu kratkoročnih finančnih obveznosti in v povečanju zalog (glej priloge od 1 do 4). V letu 2006 pa je vrednost kazalnika iz 3,47 v letu 2005 padla na 2,52. Vzrok za padec leži v povečanju kratkoročnih obveznosti za 65 odstotkov nasproti povečanju kratkoročnih oziroma gibljivih sredstev za 21 odstotkov.

Enako gibanje kot pri gibanju vrednost kratkoročnega koeficienta je opaziti pri vrednosti pospešenega koeficienta, ki je boljša mera likvidnosti saj se pri izračunu le-tega uporabljajo računovodske postavke: denarna sredstva, kratkoročne terjatve in kratkoročne finančne naložbe, ki so bolj likvidne.

Najboljša mera likvidnosti je tako imenovani hitri koeficient, ki upošteva le najbolj likvidne postavke iz bilance stanja (kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva na računu). Hitri koeficient se je iz leta 2003 do leta 2004 povečal iz 0,07 na 0,40, kar pomeni, da je bilo podjetje veliko bolj likvidno v letu 2004. Razlog je v povečanju kratkoročnih finančnih naložb (glej prilogi 1 in 2). V letu 2005 je podjetje porabilo vse kratkoročne finančne naložbe zato je tudi vrednost hitrega koeficienta v primerjavi s preteklim letom padla. V letu 2006 pa je za povečanje koeficienta krivo povišanje denarnih sredstev na računu za 219 odstotkov glede na preteklo leto, kratkoročne obveznosti pa so se povečale le za 66 odstotkov.

4.2.3 Kazalniki investiranja

Tabela 3: Kazalniki investiranja

	Leto			
	2003	2004	2005	2006
Delež stalnih sredstev	60,41%	56,21%	57,57%	52,59%
Delež gibljivih sredstev	39,59%	43,78%	42,43%	47,41%
Odpisanost osnovnih sredstev	75,51%	75,26%	76,27%	77,41%

Vir: Letno poročilo, 2003-2006

V našem primeru se je delež stalnih sredstev v Aktivih zmanjšal. V letu 2003 je bil delež stalnih sredstev 60,41 odstotkov v letu 2004 pa 56,21 odstotkov. Razlog za to je v zmanjšanju dolgoročnih finančnih naložb in občutnem povečanju zalog materiala, zaradi dviga cen celuloze. Na zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb je vplivalo sprejetje zakona na kapitalski dobiček in s tem prodaja deleža v drugem podjetju. V letu 2005 je delež stalnih sredstev znašal 57,57 odstotkov in se je v primerjavi s preteklim letom zmanjšal. Vzrok gibanja med letoma 2004 in

2005 je bilo zmanjšanje kratkoročnih poslovnih terjatev in kratkoročnih finančnih naložb. V letu 2006 pa so se kratkoročna oziroma gibljiva sredstva zvišala, dolgoročna oziroma stalna sredstva pa so padla. To je povzročilo padec deleža stalnih sredstev. Vse to v obratnem redu velja za delež kratkoročnih oziroma gibljivih sredstev v sredstvih.

Izračun kazalnika odpisanosti osnovnih sredstev nam pokaže v kolikšnem odstotku so osnovna sredstva odpisana. Na primeru obravnavanega podjetja je že amortizirane tri četrtine nabavne vrednosti osnovnih sredstev. Na podlagi izračunanega kazalnika ne moremo ocenjevati starosti osnovnih sredstev, ker je kazalnik izračunan za vsa osnovna sredstva. Če bi želeli ocenjevati starost bi morali kazalnik izračunati za vsako vrsto osnovnih sredstev ločeno.

4.2.4 Kazalniki dobičkonosnosti

Tabela 4: Kazalniki dobičkonosnosti

	Leto			
	2003	2004	2005	2006
Dobičkonosnost sredstev (Return on Assets - ROA)	3,32%	5,27%	-0,42%	-0,38%
Dobičkonosnost kapitala (Return on Equity - ROE)	4,62%	7,28%	0,39%	0,40%

Vir: Letno poročilo, 2003-2006

Dobičkonosnost sredstev oziroma ROA nam pokaže kako uspešno smo zaposlili svoja sredstva. V našem primeru vidimo, da se je od leta 2003 do 2004 vrednost kazalnika povečala za 1,95 odstotne točke. Vrednost kazalnika se je v letu 2004 povečala zaradi zmanjšanja sredstev in na drugi strani večjega dobička. Za primerjavo med letoma 2004 in 2005 lahko rečemo, da je vzrok za padec ROA predvsem v nižjem dobičku. V letu 2006 pa dobiček ostaja na približno enaki ravni kot leto poprej, medtem ko se sredstva glede na preteklo leto povečajo. To se kaže v nižji dobičkonosnosti sredstev glede na leto 2005. Za izračunane vrednosti pa ne moremo takoj reči ali je dobro ali slabo. Izračunano vrednost kazalnika moramo primerjati z drugimi podjetji v panogi ali s panožnim povprečjem.

Ravno tako kot za kazalnik dobičkonosnosti kapitala lahko rečemo, da o uspešnosti podjetja glede na izračunan kazalnik lahko sodimo šele ko poznamo vrednost kazalnika najuspešnejšega podjetja oziroma panožnega povprečja. Naši izračuni kažejo, da je podjetje v letu 2003 na 100 denarnih enot vloženega kapitala zaslužilo 4,62 denarnih enot v letu 2006 pa samo še 0,4 denarne enote. Vzrok za stanje v letu 2006 glede na leto 2003 je v večjem odstotnem zmanjšanju dobička (glej priloge 5 in 8) v primerjavi s kapitalom.

4.2.5 Kazalniki obračanja sredstev

Tabela 5: Kazalniki obračanja sredstev

	Leto			
	2003	2004	2005	2006
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	3,55	4,37	5,09	5,58
Povprečni plačilni rok kupcev	102,73	83,56	71,71	65,47
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	8,37	7,42	7,13	8,18
Povprečni plačilni rok dobaviteljem	43,62	49,21	51,19	44,64

Vir: Letno poročilo, 2003-2006

Gibanje povprečnih plačilnih rokov kupcev je na primeru obravnavanega podjetja ugodno saj je podjetje dobilo plačilo za svoje izdelke v letu 2006 v povprečju 37 dni prej kot v povprečju leta 2003. Vzroki za to so lahko:

- prodajalci so postavili drugačne plačilne pogoje,
- področna struktura prodaje se je lahko spremenila,
- boljše delovanje službe za izterjavo terjatev,
- boljša plačilna kultura kupcev.

Pri plačilih dobaviteljem se je podjetje v letu 2006 glede na predhodno leto izboljšalo glede na leto 2003 pa poslabšalo. Podjetje je v letu 2006 dobaviteljem v povprečju plačevalo v 44,64 dneh v letu 2003 pa v 43,62 dneh. Če primerjamo oba kazalca vidimo, da je podjetje dobaviteljem plačevalo prej kot je dobilo plačilo od kupcev. Če dobavitelji podjetju v povprečju dajejo 60 dnevni plačilni rok in za vnaprejšnje plačilo dogovorjen skonto, potem bi bilo smiselno analizirati ali dobljen skonto odtehta 20 dnevno financiranje kupcev.

4.2.6 Kazalniki gospodarnosti poslovanja

Tabela 6: Kazalniki gospodarnosti poslovanja

	Leto			
	2003	2004	2005	2006
Gospodarnost poslovanja	1,06	1,06	1,03	0,99
Celotna gospodarnost oziroma ekonomičnost	1,08	1,10	1,03	0,99
Dobičkonosnost prihodkov	4,00%	5,43%	0,31%	0,29%

Vir: Letno poročilo, 2003-2006

Kazalnik gospodarnosti poslovanja nam kaže v letu 2005 glede na leto 2004 slabše razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja, saj je podjetje z eno denarno enoto odhodka iz poslovanja ustvarilo 1,03 denarne enote prihodka iz poslovanja, kar je za 0,03 denarne enote manj kot v letu 2003. V letu 2006 so se glede na predhodno leto povečali odhodki iz poslovanja bolj kot prihodki. Vzrok je v višjih cenah surovin in energije, ki pa jim niso sledile prodajne cene izdelkov.

Če primerjamo celotno gospodarnost v letih 2003 in 2004 z gospodarnostjo poslovanja vidimo, da je podjetje večji del dobička ustvarilo s prihodki iz financiranja saj je v letu 2003 in 2004 celotna gospodarnost višja kot gospodarnost poslovanja. To pa ne velja za leti 2005 in 2006.

Iz kazalnika dobičkonosnosti prihodkov lahko vidimo, da je v letu 2003 podjetje ustvarilo na 100 denarnih enot prihodka 4 denarne enote dobička. V letu 2006 pa le 0,29 denarne enote dobička na 100 denarnih enot prihodka, česar vzrok je v višjih cenah materiala in energije ter posledično višje lastne cene izdelkov in nižjih prodajnih cen. Podjetje v letu 2006 ni dosegalo ustreznega pokritja s prodajno ceno in prodajnim asortimanom.

4.3 DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov na primeru Papirnice Vevče d.o.o.

4.3.1 Opredelitev Dupontovega sistema kazalnikov

Sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom Dupontova analiza, je dobil ime po ameriškem podjetju Dupont, kjer so ga razvili in pričeli uporabljati konec dvajsetih let prejšnjega stoletja. Njegovo bistvo je, da dobičkonosnost kapitala (ROE) kot temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja, ki zanima lastnike podjetij, razčleni na zmnožek treh kazalcev:

- dobičkonosnost prihodkov (profit margin),
- obračanje sredstev (asset turnover),
- razmerje med sredstvi in kapitalom (leverage).

Dupontov sistem kazalnikov, ki povezuje vse temeljne kategorije iz bilance stanja in izkaza uspeha je shematsko prikazan v prilogi 12.

4.3.2 Razčlenitev povezav med kazalniki v Dupontovem sistemu kazalnikov

Sledeča razčlenitev povezav med kazalniki v Dupontovem modelu kazalnikov je povzeta po Tekavčič, Megušar 2002.

ROE = dobičkonosnost prihodkov x obračanje sredstev x (sredstva/kapital)

Do zapisa iz zgornje enačbe pridemo tako, da v enačbi dobičkonosnosti kapitala najprej števec in imenovalc pomnožimo s sredstvi, nato pa ulomek preoblikujemo tako, da pridemo do zmnožka dobičkonosnosti sredstev (ROA) in razmerja med sredstvi in kapitalom kot prikazuje sledeča enačba:

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}} = \frac{\text{dobiček} \times \text{sredstva}}{\text{kapital} \times \text{sredstva}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} \times \frac{\text{sredstva}}{\text{kapital}}$$

Iz zgornje enačbe si lahko razlagamo, da bi bila dobičkonosnost sredstev enaka dobičkonosnosti kapitala, če bi podjetje vsa sredstva financiralo z lastnimi viri. V kolikor pa podjetje del sredstev financira z dolgom je dobičkonosnost kapitala večja od dobičkonosnosti sredstev. Čim večji je torej delež dolga v financiranju tem večja je dobičkonosnost kapitala v primerjavi z dobičkonosnostjo sredstev. Dobičkonosnost kapitala je torej odvisna od dobičkonosnosti sredstev in strukture virov sredstev.

V naslednjem koraku števec in imenovalec v kazalniku dobičkonosnosti sredstev pomnožimo s prihodki ter ulomek preoblikujemo tako, da pridemo do zmnožka dobičkonosnosti prihodkov in obračanja sredstev, kar prikazuje spodnja enačba:

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} \times \frac{\text{prihodki}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} \times \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Slednja enačba nam pove, da se dobičkonosnost sredstev poveča, če se ob dani dobičkonosnosti prihodkov poveča hitrost obračanja sredstev ali če se pri dani hitrosti obračanja sredstev poveča dobičkonosnost prihodkov.

Za povezavo pojmovanja uspešnosti poslovanja v germanski tradiciji, ki se je uveljavila tudi v Sloveniji z Dupontovim sistemom kazalnikov lahko kazalec dobičkonosnosti prihodkov nadalje razčlenimo tako, da vanj zajamemo neposredno izražena kazalnika ekonomičnosti poslovanja in produktivnosti dela. Kot sledi:

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}$$

Zgornja enačba prikazuje, da se dobičkonosnost prihodkov poveča če se poveča ekonomičnost. V naslednjem koraku v enačbo dobičkonosnosti sredstev vstavimo zgornjo enačbo, da dobimo:

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} = \left(1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}\right) \times \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Zapis zgornje enačbe pomeni, da se dobičkonosnost sredstev poveča, če se pri dani ekonomičnosti poveča hitrost obračanja sredstev ali če se pri dani hitrosti obračanja sredstev poveča ekonomičnost. Naprej pa lahko ekonomičnost povežemo s produktivnostjo dela. Po že opisanem in uporabljenem postopku razširjanja in preoblikovanja ulomkov lahko ekonomičnost, opredeljeno z razmerjem med prihodki in odhodki, razširimo tako, da števec in imenovalec pomnožimo s številom zaposlenih.

$$Ekonomičnost = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \times \frac{\text{število zaposlenih}}{\text{število zaposlenih}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{število zaposlenih}} : \frac{\text{stroški}}{\text{število zaposlenih}}$$

Slednja enačba nam pove, da se ekonomičnost poveča, če se pri dani produktivnosti dela zmanjšajo stroški na zaposlenega delavca ali če se pri danih stroških na zaposlenega poveča produktivnost dela.

Dobičkonosnost kapitala je odvisna od dejavnikov obračanja sredstev, dejavnikov produktivnosti dela in ekonomičnosti ter dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadolženosti.

4.3.3 Uporaba Dupontovega sistema povezanih kazalnikov

Za prikaz izračuna dobičkonosnosti kapitala po Dupontovem sistemu sem oblikoval Dupontov sistem za posamezno leto (glej priloge 12-15) in izračun kazalnikov povezal z bilanco stanja (priloga 16) in izkazom poslovnega izida (priloga 17) za ustrezno leto.

Izračun dobičkonosnosti kapitala po Dupontovem sistemu vsebuje tako spremenljivke toka (vrednosti v izkazu poslovnega izida) kot spremenljivke stanja (vrednosti v bilanci stanja), zato so za izračun na primeru obravnavanega podjetja izračunane povprečne vrednosti spremenljivk stanja.

4.4 Ekonomska dodana vrednost na primeru Papirnice Vevče d.o.o.

Ekonomska dodana vrednost za Papirnico Vevče bom izračunal na podlagi računovodskih podatkov podjetja. Kot je bilo že v prejšnjih poglavjih predstavljeno, je za pravi izračun ekonomske dodane vrednosti potrebno opraviti nekatere prilagoditve računovodskih podatkov. Na primeru obravnavanega podjetja bomo zaradi zapletenosti postopkov prilagoditev in nedostopnosti podatkov izvedli le minimalno število le-teh. Za izračun bomo uporabili sledečo formulo:

$$EVA = (ROIC - WACC) \times IC$$

EVA – ekonomsko dodana vrednost (Economic Value Added)

ROIC – dobičkonosnost investiranega kapitala (Return On Investment Capital)

WACC – tehtano povprečni strošek kapitala (Weighted Average Cost of Capital)

IC – poslovno investirani kapital (Investment Capital)

4.4.1 Izračun čistega dobička po davkih (NOPAT)

Pri izračunu čistega dobička po davkih bomo za obravnavano podjetje upoštevali prilagoditve računovodskih podatkov za:

- stroške izobraževanja,

- spremembo dolgoročnih rezervacij,
- finančne odhodke,
- finančne prihodke,
- izredne prihodke in odhodke,
- druge prihodke in odhodke,
- plačane davke.

Prilagoditev za stroške izobraževanja

Koristi stroškov izobraževanja so v daljšem obdobju, zato po metodologiji ekonomske dodane vrednosti ni primerno, da obremenjujejo poslovni izid obdobja v katerem so nastali, kot to veleva računovodska stroka. Razlog za različno obravnavo je v tem, da nižji poslovni izid v obdobju nastanka stroška negativno vpliva na naklonjenost vodstva k izobraževanju, čeprav se predpostavlja, da bo podjetje z višjim deležem tovrstnih stroškov dolgoročno uspešnejše. Ker stroške izobraževanja po metodologiji ekonomske dodane vrednosti obravnavamo kot naložbo v dolgoročna sredstva, jih moramo amortizirati. Tu nastane vprašanje: kakšno obdobje vzeti za izračun amortizacijske stopnje? Literatura priporoča štiri letno obdobje, kar pomeni 25 odstotno amortizacijsko stopnjo. Seveda pa je obdobje zastaranja znanja po področjih različno. Pri izračunu bomo upoštevali štiri letno amortizacijsko obdobje in s tem 25 odstotno amortizacijsko stopnjo (glej prilogo 18).

Prilagoditev za spremembo dolgoročnih rezervacij

Podjetje je v postavki rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev v začetku leta 2006 imelo 202.083 tisoč SIT od tega 200.622 tisoč SIT rezervacij in 1.416 tisoč SIT dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev. Rezervacije družba oblikuje za dolgoročne zaslužke kot so jubilejne nagrade in druge sedanje obveze, katerih čas in/ali znesek poravnave sta negotova v skladu s Slovenskim računovodskim standardom 2006. Med dolgoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvami pa so izkazane predvsem prejete državne podpore in donacije v zvezi z osnovnimi sredstvi. Ob koncu leta 2006 pa so rezervacije znašale 239.336 tisoč SIT, pasivne časovne razmejitev pa 2.864 tisoč SIT. Za izračun prilagoditve bomo upoštevali samo spremembo rezervacij v višini 38.714 tisoč SIT, tako da bomo za ta znesek povečali poslovni izid.

Prilagoditev za finančne odhodke

Za zagotovitev neodvisnega NOPAT od finančne strukture moramo poslovni izid prilagoditi za stroške financiranja. To pomeni, da moramo za višino odhodkov iz financiranja povečati poslovni izid pred davki in nato od njega odšteti plačane davke. V primeru obravnavanega podjetja so znotraj računovodskih postavk za leto 2006 finančni odhodki za obresti in negativne tečajne razlike izkazani v višini 109.733 tisoč SIT za katere bomo povečali NOPAT.

Prilagoditev za finančne prihodke

Kapitalske naložbe v obravnavanem podjetju ne spadajo med temeljne dejavnosti, zato jih je po metodologiji EVA potrebno odšteti od poslovnega izida. Finančne prihodke sestavljata v izkazu poslovnega izida dve postavki: finančni prihodki iz deležev in finančni prihodki iz poslovnih terjatev. Med finančnimi prihodki iz deležev v letu 2006 so izkazani prihodki iz odkupa polic življenjskega zavarovanja sklenjenih v korist družbe v višini 85.161 tisoč SIT. Znotraj finančnih prihodkov iz terjatev pa so izkazani prihodki od prejetih obresti v višini 14.464 tisoč SIT in pozitivne tečajne razlike v višini 80.370 tisoč SIT. Ker na slednje vpliva naključje prav tako kot na negativne tečajne razlike, smo jih izločil iz poslovnega izida. Prihodke v višini 14.464 tisoč SIT, ki izhajajo iz neplačil terjatev znotraj plačilnega roka pa bomo v poslovnem izidu upoštevali.

Prilagoditev za izredne odhodke (drugi odhodki) in prihodke (drugi prihodki)

Za izračun EVA je potrebno, da dobiček iz poslovanja kar najbolje odraža uspeh osnovne dejavnosti podjetja, zato moramo rezultate izrednih poslovnih dogodkov izključiti iz poslovnega izida. V primeru obravnavanega podjetja znašajo izredni oziroma drugi prihodki 13.186 tisoč SIT, izredni oziroma drugi odhodki pa 517 tisoč SIT.

Prilagoditev za druge prihodke in odhodke

Razlog za prilagoditev NOPAT za druge prihodke in odhodke je enak kot zgoraj opisani prilagoditvi za izredne prihodke in odhodke. Ravno tako, kot izredne(druge) prihodke in odhodke moramo izločiti pri izračunu NOPAT. V našem primeru predstavljajo drugi prihodki 162.523 tisoč SIT, drugi odhodki pa 273.610 tisoč SIT.

Prilagoditev za plačane davke

Prav tako kot zgornje prilagoditve moramo za izračun upoštevati tudi prilagoditev za že plačane davke tako, da od bruto poslovnega izida odštejemo že plačane davke. Pri tem moramo paziti, da ne odštevamo tudi odloženih davkov, ker ni nujno, da bodo vsi odloženi davki v prihodnosti plačani. Del teh bo lahko ostal na voljo lastnikom za razdelitev. V našem primeru, znašajo odloženi davki 29.858 tisoč SIT in neizrabljena davčna izguba iz leta 2000 višini 234.734 tisoč SIT, davka od dobička pa podjetju na račun negativne davčne osnove ni bilo potrebno plačati, zato moramo k NOPAT prišteti celotno vrednost odloženih davkov in neizrabljeno davčno izgubo oziroma za izračun vzamemo celotni poslovni izid namesto čistega poslovnega izida (glej prilogo 19).

4.4.2 Izračun poslovno investiranega kapitala (IC)

Tako kot za izračun NOPAT so tudi za izračun poslovno investiranega kapitala potrebne nekatere prilagoditve. Na primeru obravnavanega podjetja smo za izračun IC naredil dve prilagoditvi: prilagoditev za stroške izobraževanja in prilagoditev za spremembo rezervacij, ki smo ju upoštevali tudi pri izračunu NOPAT.

Za izračun prilagoditve za stroške izobraževanja smo uporabili interne podatke obravnavanega podjetja od leta 2002 do 2006 na podlagi katerih smo z amortizacijsko stopnjo 25 odstotkov izračunali letno amortizacijo. V letih 2003 do 2006 je za izračun letne amortizacije upoštevana tudi amortizacija stroškov izobraževanja iz preteklih let dokler ti niso dokončno odpisani (glej prilogo 18).

Za izračun poslovno investiranega kapitala (glej prilogo 21) smo za kapital in dolžniške vire financiranja uporabili povprečne vrednosti. Razlog za uporabo povprečnih vrednosti je enak kot pri izračunu dobičkonosnosti kapitala (ROE), ker je NOPAT spremenljivka toka, kapital in dolžniški viri financiranja pa spremenljivke stanja.

4.4.3 Izračun tehtanega povprečnega stroška kapitala (WACC)

Podjetja se financirajo z različnimi vrstami kapitala, ki seveda niso zastoj. Za kapital, ki ga uporabljajo za poslovanje podjetja morajo plačati ustrezno ceno. Cena kapitala se razlikuje od same vrste le-tega. Ločimo lastniške in dolžniške vire financiranja med katerimi so slednji do neke mere cenejši od lastniških, vendar pa to dejstvo ne sme zavesti poslovodstva, da bi celotno poslovanje financiralo z dolžniškimi viri, ker bi kaj kmalu prišli do spoznanja, da se je s povečevanjem deleža dolžniških virov v vseh virih cena le-teh močno dvignila.

Za izračun ocene tehtanega povprečnega stroška kapitala (v nadaljevanju WACC), moramo analizirati in določiti strošek vsakega od vrst virov financiranja. Tako ugotovljene stroške nato pomnožimo z deleži oziroma utežmi posamezne vrste v celotnih virih financiranja in dobimo WACC (Berk et al., 2002, str. 81):

$$WACC = S_d \times D_d \times (1-T) + S_k \times D_k$$

Kjer so:

S_d – strošek dolga

D_d – delež dolga na pasivni strani bilance stanja

S_k – strošek kapitala

D_k – delež kapitala na pasivni strani bilance stanja

T – davčna stopnja

Strošek dolga

Do dolžniških virov financiranja pride podjetje na različne načine: z najetjem kredita, z izdajo obveznic... Če podjetje najame kredit pri banki ali drugje, je strošek vira financiranja obrestna mera, ki jo zaračuna banka oziroma kreditodajalec pri čemer moramo prišteti še stroške povezane z najemom kredita (zavarovanje, provizije bank za odobritev,...)

Obresti, ki so strošek dolga za podjetje so odbitna postavka od davčne osnove in znižujejo davčno breme podjetja, zato moramo pri izračunu dejanskega stroška dolga upoštevati tudi davčno stopnjo (Berk et al., 2002, str. 82).

Stroški dolga po davkih = stroški dolga pred davki * (1 – davčna stopnja)

V našem primeru obravnavano podjetje za pridobitev dolžniških virov financiranja v preučevanih letih ni izdajalo obveznic ali kakršnih koli drugih vrednostnih papirjev, zato bomo strošek dolga izračunali tako, da bomo stroške financiranja iz izkaza poslovnega izida delili s povprečnimi vrednostmi finančnih obveznosti iz pasivne strani bilance stanja (glej prilogo 21).

Strošek kapitala

Izračun stroška lastniškega kapitala je veliko bolj zapleten od izračuna stroška dolga, saj so ti stroški veliko bolj odvisni od pričakovanj lastnikov. Osnovno vodilo pri izračunu te vrste stroška je, da naj bodo stroški kapitala enaki stopnji dobičkonosnosti, ki jo lastniki pričakujejo od drugih možnih naložb s primerljivim tveganjem.

Razvitih je bilo več metod za določanje stroška lastniškega kapitala, od katerih se največ uporabljajo:

- metoda tržne zahtevane stopnje donosa,
- metoda premije za tveganje in
- CAPM (Capital Asset Pricing Model) model.

Najbolj objektivni med naštetimi je CAPM model, ki predpostavlja, da sta tveganje in dobičkonosnost povezana linearno, pri čemer se tveganje meri s koeficientom beta(β), ki meri relativno tveganost vrednostnega papirja glede na tveganost celotnega trga. Če je:

- β enak 1 pomeni, da je naložba enako tvegana kot celotni trg,
- β manjši od 1 pomeni, da je naložba manj tvegana kot trg,
- β višji od 1 pomeni, da je naložba bolj tvegana kot trg.

Obravnavano podjetje je z letom 2004 v celoti last avstrijskega podjetja Brigl & Bergmeister. Obe podjetji sta organizirani kot družbi z omejeno odgovornostjo, zato bomo kot stroške lastniškega kapitala upoštevali zahtevano stopnjo donosa, ki jo določi matično podjetje v planskem katalogu in znaša 9,98 odstotka.

Izračun ekonomske dodane vrednosti (EVA)

Za izračun ekonomske dodane vrednosti sem uporabil sledečo formulo:

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC$$

$$ROIC = \frac{NOPAT}{IC} * 100$$

TABELA 7: Izračun razkrite ekonomske dodane vrednosti

v tisoč SIT

	2003	2004	2005	2006
Poslovno investiran kapital (IC)	17.313.024	18.039.649	17.167.228	17.378.771
NOPAT	371.799	609.301	213.844	-122.297
WACC	9,0%	9,0%	9,5%	9,4%
ROIC	2,1%	3,4%	1,2%	-0,7%
EVA	-1.188.493	-1.022.772	-1.421.660	-1.749.095

Vir: lastni izračuni

Iz zgornjega izračuna vidimo, da se NOPAT in EVA od leta 2004 dalje gibata enako, medtem ko je EVA ves čas negativna, NOPAT pa postane negativen šele v letu 2006. V letu 2005 vidimo, da se je EVA močno poslabšala za kar lahko iščemo vzroke v povečanju WACC in zmanjšanju NOPAT. Zmanjšanje deleža dolžniških virov financiranja je privedlo do povečanja WACC, ker so lastniški viri dražji.

4.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov na primeru Papirnica Vevče d.o.o.

4.5.1 Vizija, misija in strateška usmerjenost

Vizija

Papirnica Vevče d.o.o. je del skupine za proizvodnjo etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo. Skupina razume vizijo kot ambiciozen in drzen cilj, ki ga lahko z velikimi prizadevanji in nekaj sreče doseže v desetih letih.

Vizija skupine je sestavljena iz sledečih nazornih opisov:

- a. Naša kakovost in storitve so merilo v naši branži.
- b. Za trajnostno naravnano delovanje prejemamo mednarodna priznanja.
- c. Inovativnost je za nas izjemno pomembna.
- d. Razvoj kadrov je osrednji element naše podjetniške kulture.
- e. Naša podjetja so pomemben člen v verigi dobaviteljev naših kupcev.

Misija

Misijo skupina za proizvodnjo etiketnih papirjev in gibke embalaže razume kot izražanje najprvobitnejšega smisla podjetja.

Misija skupine se glasi:

Naša strast do etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo je temelj za uspeh.

Strateška usmerjenost

Oblikovanje strategije je pomembno za doseg dolgoročnih strateških ciljev, ki so v njej tudi navedeni. Strateške cilje moramo na razumljiv način predstaviti zaposlenim, kajti le tako bodo lahko pri svojem vsakdanjem delu težili k uresničevanju le-teh.

Strateška usmerjenost obravnavanega podjetja, ki je osnova za pripravo uravnoveženega sistema kazalnikov je strnjena v sledečih šestih točkah:

- ohraniti tržni položaj na trgu etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo,
- povečati zaznavno vrednost proizvodov in posledično povečanje prodaje,
- optimiziranje stroškov,
- povečanje razlike med prodajno ceno proizvodov in nabavno ceno osnovnih surovin,
- razvoj novih proizvodov,
- uporaba sodobnih orodji na področju trženja,
- optimiziranje logistične infrastrukture,
- dvig produktivnosti dela.

4.5.2 Vidik poslovanja s strankami

Segmentacija trga

Ne glede na to, da obravnavano podjetje nima oblikovanega uravnoveženega sistema kazalnikov, je zanj vidik poslovanja s strankami pomemben. Za ugotavljanje uspešnosti na področju poslovanja s strankami se podjetje poslužuje različnih metod in virov:

- ocena tržnega deleža posredovana s strani različnih inštitutov,
- ugotavljanje dobičkonosnosti kupcev razvrščenih v skupine po ABC metodi,
- ugotavljanje dobičkonosnosti posameznih trgov,
- ugotavljanje zadovoljstva strank prek poslanih anket.

Za oblikovanje boljših ponudb kupcem in boljše servisiranje le-teh je proces prodaje razdeljen na:

- prodajo po skupinah kupcev in
- prodajo po tržnih segmentih

Obravnavano podjetje že dolgo ni osredotočeno na notranje zmogljivosti, temveč se zaveda tudi pomembnosti kupčevih želja in potreb. Te imajo pomemben vpliv na proizvodnjo in oblikovanje

ponudbe kupcem. Kot ponudnik papirja je podjetje napredovalo v tej smeri, da zaposleni niso le strokovno usposobljeni za proizvodnjo papirja, temveč imajo znanja na področjih: tiskarskih strojev, proizvodnje barv, različnih strojev za izdelavo etiket, globokega tiska, grafičnega tiska,.... Tako lahko kupcu ponudijo ne le prodajo papirja, temveč prodajo celovite rešitve za zadovoljitev kupčevih potreb.

Seveda pa zgornje trditve niso zadosti, če podjetje želi proizvajati vse za vsakogar. Na koncu se izkaže, da ne proizvaja nič za nikogar. Zato mora podjetje v prvi vrsti opredeliti strateške vrste proizvodov in ciljne kupce oziroma ciljne trge.

Podjetje ima prodajo razdeljeno na pet prodajni področji:

- prodajno področje 1 (Belgija, Danska, Nemčija, Norveška, Avstrija, Švedska, Švica),
- prodajno področje 2 (Francija, Velika Britanija, Nizozemska, Portugalska, Španija, ZDA, Kanada),
- prodajno področje 3 (države vzhodne evrope in Italija ter Malta),
- prodajno področje 4 (prekomorske države),
- prodajno področje 5 (države bivše Jugoslavije in Slovenija).

Vodja prodaje obravnavanega podjetja je odgovoren za prodajno področje 5, ki je razdeljeno na tri skupine kupcev:

- **trgovci**, ki kupujejo predvsem grafične dvostransko premazane brezlesne papirje in nepremazane brezlesne papirje in so zahtevni glede cene. Želijo pa si tudi hitrejše dobave, predstavitev novo razvitih papirjev in svetovanja po primerjalni metodologiji.
- **tiskarji**, kupujejo v večini dvostransko premazane in nepremazane grafične papirje ter nekaj malega tudi etiketnih nemokromočnih sort. Želeli bi biti seznanjeni z raziskavami vpliva embalaže na potrošnika, trendi embaliranja, možnih kreativnih rešitvah, potiskanih na papirjih obravnavanega podjetja. V veliko pomoč bi jim bilo tudi svetovanje pri izbiri papirjev, ki najbolj ustrezajo zastavljenim marketinškim ciljem in svetovanjem pri zasnovi embalaže oziroma etiket, glede oblik in velikosti, kar zagotavlja najboljše aplikativne rezultate.
- **končni uporabniki** prav tako v večini kupujejo dvostransko premazane in nepremazane papirje. Želijo si kvalitetne papirje in so zanje pripravljeni plačati tudi višjo ceno. Od proizvajalcev pričakujejo hitre dobave, dobave manjših količin, svetovanje o karakteristikah posameznih papirjev in sodelovanje pri razvoju novih vrst papirja.

Vsa ostala področja so v domeni prodajnega osebja matičnega podjetja, ki tudi prodaja papir proizveden v Papirnici Vevče. Pri opredelitvi ciljnih tržnih segmentov se podjetje ravna po smernicah, ki jih nakazujejo večji proizvajalci pijač, ki so prav tako tudi med večjimi kupci strateških sort papirja, to sta:

- etiketni papir in

- papir za gibko embalažo

Seveda pa vsa prodajna področja niso enako dobičkonosna, zato bi moralo podjetje oziroma prodajno osebje razmisliti o smiselnosti prodaje na trge, ki imajo nizko ceno in visoke logistične stroške, ki občutno vplivajo na pokritje in s tem na dobiček določenega prodajnega področja.

Skupina Brigl & Bergmeister v katero spada tudi Papirnica Vevče je uvrščena na četrto mesto med evropskimi proizvajalci etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo (glej prilogo 25).

Ko je podjetje opredelilo ciljni tržni segment lahko začne oblikovati cilje in kazalnike uspešnosti za ciljni tržni segment. Večinoma podjetja oblikujejo dve skupini kazalnikov znotraj vidika poslovanja s strankami:

- osnovni kazalniki – so enaki za večino podjetji,
- strateški kazalniki – razlikujejo obravnavano podjetje od konkurence.

Osnovna skupina kazalnikov

Kot že omenjeno je osnovna skupina kazalnikov enaka več ali manj za vsa podjetja in vsebuje sledeče kazalnike:

- tržni delež,
- ohranjanje kupcev,
- pridobivanje kupcev,
- zadovoljstvo kupcev,
- dobičkonosnost kupcev,

Tržni delež

Ugotoviti tržni delež je relativno enostavno, če imamo opredeljen ciljni trg. V pomoč so nam zbrani podatki različnih javnih ustanov in statističnih uradov, ki lahko zagotovijo ocene skupne velikosti trga. Tako lahko podjetje obseg svoje prodaje deli z oceno skupne velikosti trga in tako dobi njegov tržni delež na tem trgu.

Skupina Brigl & Bergmeister kamor spada tudi obravnavano podjetje se že poslužuje, s strani statističnih uradov, ocenjenih skupnih velikosti trga in na podlagi teh izračunava tržni delež na posameznih področjih prodaje. Svetovni tržni delež skupine je znašal v preteklem obdobju pri prodaji etiketnih papirjev 26 odstotkov.

Izjemnega pomena je, da podjetje opazuje gibanje tržnega deleža v kombinaciji s povprečnim deležem pokritja na ciljnem trgu, saj je v primeru nedoseganja ustreznega pokritja na tem trgu potrebna takojšnja revizija izvajanja strategije.

Ohranjanje kupcev

Je najbolj zaželen in najcenejši način za vzdrževanje ali povečanje tržnega deleža ciljnih trgov. Ohranjanje kupcev ima vpliv na uspešnost poslovanja podjetja posredno preko nižjih investicijskih stroškov v trženje.

Obravnava podjetje samo ne izračunava kazalnika ohranjanja kupcev, temveč to delo opravlja kontroling za trženje, ki se nahaja v matičnem podjetju.

Pridobivanje kupcev

Podjetja, ki želijo razširiti svoje poslovanje ne morejo to doseči le z obstoječim številom kupcev, temveč morajo povečati število kupcev na ciljnim trgu. Kazalnik pridobivanja kupcev je izražen relativno ali absolutno. Pridobivanje novih kupcev je lahko merjeno s številom novih kupcev ali celotno prodajo novim kupcem na obstoječem trgu.

Ta kazalnik pride v poštev le za celotno skupino Brigl & Bergmeiser, ki prodaja na večjih trgih. Vodja prodaje v obravnavanem podjetju pa je odgovoren le za trg bivše Jugoslavije in Slovenije na katerem se prodaja večinoma trgovcem ali večjim tiskarjem. Novih tiskarjev se pojavi relativno malo in še ti so zaradi zelo majhnega povpraševanja preusmerjeni k trgovcem. Enako velja za trgovce, zato ne bi bilo smiselno izračunavati kazalnik pridobivanja kupcev samo za prodajni segment pet. Smiselno bi bilo spremljati obseg nabav posameznih trgovcev.

Zadovoljstvo kupcev

Podjetje zadovoljstvo kupcev trenutno ocenjuje na podlagi lastne izdelane ankete (glej prilogo 26) iz katere dobi na podlagi preteklega sodelovanja oceno po posameznih področjih:

- izdelek (kakovost, širina asortimana, cene, razmerje kakovost-cena,...),
- dobava (točnost dobav, natančnost dobav),
- prodaja (odzivnost pri naročilu, fleksibilnost, prijaznost osebja,...),
- reklamacije (učinkovitost rešenih reklamacij, odzivni čas pri reševanju reklamacij).

Iz anket dobi podjetje tudi informacijo o željah in potrebah kupcev. Tako lahko v prihodnjem obdobju ustrezno dopolni svojo ponudbo in odprav slabosti.

Dobičkonosnost strank

Dobri rezultati kazalnikov zadovoljstva strank še ne pomenijo, da ima podjetje dobičkonosne stranke. En od načinov za doseg visokega zadovoljstva strank je prodajati po zelo nizki ceni. Tako zadovoljstvo kupcev in visok tržni delež sta le način za doseg finančnega donosa. Prav zato obravnavno podjetje ugotavlja tako zadovoljstvo strank kot tudi dobičkonosnost le-teh preko izračunanega pokritja po ključnih trgih in kupcih za strateške in nestrategie sorte papirja.

Vsa povpraševanja kupcev pa vedno ne morejo biti dobičkonosno zadovoljena. Včasih je podjetje v situaciji, ko mora posel zavrniti ali povišati prodajno ceno, da pokrije nastale stroške. Če je posel ključnega pomena za podjetje in prodajnih cen ni mogoče povišati, vodi to v nižjo

dobičkonosnost ali celo v nedobičkonosnost kupca. V takih primerih je podjetje prisiljeno najti rešitve z optimiziranjem ključnih procesov, ki imajo pomembno vlogo pri dobičkonosnosti. Ta optimizacija naj bi bila v tolikšni meri, da podjetje doseže primerno dobičkonosnost posla (Kaplan, Norton, 2000, str. 81).

Kljub nedobičkonosnosti novih kupcev na stopnji rasti, so le-ti za podjetje zelo pomembni zaradi njihovega potenciala rasti. To pa ne pomeni, da enako velja za kupce, ki sodelujejo s podjetjem že dlje časa. Te kupce mora podjetje posebno dobro preučiti in sprejeti aktivnosti, ki bodo kupca zopet naredila dobičkonosnega. Tabela 7 prikazuje enostaven način kombiniranja ciljnega trga kupcev in dobičkonosnosti (Kaligaro, 2005, str. 90).

Tabela 7: Ciljni trg in dobičkonosnost kupcev

KUPCI	DOBIČKONOSNI	NEDOBİČKONOSNI
Ciljni trg	Ohranjanje	Preobrazba
Neciljni trg	Spremljanje	Ukinitiv

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 82

Obravnavano podjetje teži k ohranjanju kupcev, ki pa vedno niso dobičkonosni. Zato bi bilo smotno podrobneje preučiti smiselnost ohranjanja kupcev, ki na daljši rok ne dosejajo želenega pokritja. Za nedobičkonosne kupce na ciljnem trgu, ki s podjetjem sodelujejo že dlje časa bi bilo potrebno oblikovati nove cene za proizvode ali optimizirati proizvodnji in logistični proces. S tem bi podjetje doseglo nižjo lastno ceno in nižje prodajne stroške ter posledično doseglo zadovoljivo pokritje kljub nižji prodajni ceni.

Preseganje osnovnih kazalnikov – merjenje ponudbe

V prejšnjem poglavju opisane skupine osnovnih kazalnikov se znotraj merjenja ponudb nadgradijo s tako imenovanimi gonilniki uspešnosti, ki so razporejeni v tri skupine v skladu z njihovimi značilnostmi (glej prilogo 23):

- značilnosti izdelkov ali storitev,
- odnos s strankami,
- imidž in ugled.

Značilnosti izdelkov in storitev

Značilnosti izdelkov in storitev sestavljajo funkcionalnost, kakovost in cena. Tu lahko opredelimo dve klasični vrsti strank, take ki želijo zanesljivega, poceni proizvajalca in take, ki želijo diferenciranega dobavitelja, ki je sposoben ponujati več kot le izdelke in storitve.

Obravnavno podjetje proizvaja izdelke, ki sami po sebi potrebujejo kvalitetno informiranje kupcev o možnosti uporabe in značilnosti različnih vrst papirja. Kupci obravnavanega podjetja, ki so osredotočeni predvsem na ceno in zanesljivo dobavo so trgovci. Tiskarji in končni uporabniki pa zahtevajo več kot le papir. Tu gre predvsem za strokovno svetovanje o izbiri ustrezne vrste papirja glede na želen končni produkt, katerega osnova je papir (to so predvsem etikete z različnimi dizajni, oglaševalski plakati za zunanje razmere,...). Pri tem se ponudniki med seboj razlikujejo. Kot sem že v prejšnjem poglavju razložil ima skupina Brigl & Bergmeister zelo močno službo (tako imenovano »Anwendungsberater« slovensko Svetovalec za uporabo), ki se ukvarja s tovrstnimi dodatnimi servisi in je skupna tako za matično kot za obravnavano podjetje.

Odnos s strankami

Odnos s strankami obsega celoten proces od naročila do dobave in tudi mnenje stranke o nakupu. Včasih se začne že veliko prej, z razvojem novih proizvodov in storitev pri katerem je aktivno vključen tudi kupec sam, ki seznanja proizvajalca z zahtevami o lastnostih in uporabnosti izdelka.

V primeru, da je za zadovoljitev želja strateško pomembnega kupca potrebno razviti novo sorto papirja ali nadgraditi neko obstoječo sorto so kupci aktivno vključeni v sam proces razvoja. Le tako jim lahko zagotovimo ustrezno kvaliteto papirja, ki vsebuje želene lastnosti. Velikokrat pa v imenu kupcev nastopajo oblikovalci, ki bodo za kupca oblikovali dizajn na etiketi ali plakatu.

Imidž in ugled

Na področju imidža in ugleda nastopajo neotipljivi dejavniki, ki privabljajo kupce. Nekatera podjetja dosegajo lojalnost kupcev z oglaševanjem in zajamčeno kakovostjo proizvodov in storitev.

Obravnavano podjetje gradi svoj ugled s prisotnostjo na različnih konferencah, sejnih, z različnimi način oglaševanja, med konferencami kaže posebno pozornost nameniti etiketni konferenci, ki vsako leto poteka v Avstriji. Na tej konferenci so prisotni vsi, ki kaj pomenijo na trgu etiketnih papirjev. Prav tako skupina Brigl & Bergmeister organizira natečaj »Zlata etiketa (Golden Label)« na katerem tekmujejo različni proizvajalci etiketnih papirjev. Skupina B&B je med evropskimi proizvajalci mokromočnih etiketnih papirjev vodilna s proizvedenimi 120 tisoč tonami na leto. Obravnavano podjetje pa svoj imidž gradi tudi z ekološko ozaveščenostjo. To potrjuje izgradnja vodočistilne naprave in pridobitev certifikatov ISO in HACCP.

Opredelitev kazalnikov za vidik poslovanja s strankami

Predlog kazalnikov za vidik poslovanja s strankami lahko za obravnavano podjetje oblikujemo s pomočjo splošnega modela merjenje ponudbe, ki je bil predstavljen v prejšnjem poglavju. Prav tako lahko na podlagi tega modela prikažemo povezavo med osnovnimi skupinami kazalnikov in kategorijami, ki sestavljajo vrednost ponudbe (glej prilogo 23).

Osnovni kazalniki:

- kazalnik pridobivanja novih kupcev,
- kazalnik ohranjanja kupcev,
- tržni delež.

Med osnovnimi kazalniki bi bilo za obravnavano podjetje smiselno spremljati ohranjanje strank, za celotno skupino etiketnih papirjev in papirjev za gibko embalažo pa tudi pridobivanje novih strank. Oba kazalnika bi bila izražena relativno in vrednostno.

Strateški kazalniki:

- delež kupcev ki imajo pokritje > od 100 €/to na določenem segmentu,
- pokritje novo pridobljenih kupcev,
- delež reklamacij strateških sort papirja med vsemi reklamacijami,
- trend rasti prodaje količinsko in vrednostno,
- kazalnik pravočasnih dobav,
- trend gibanja prodaje na ciljnih trgih ali ciljnim kupcem,

4.5.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključnega pomena za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami, lastniki in drugimi interesnimi skupinami. Običajni sistemi za merjenje uspešnosti so osredotočeni samo na kontrolo in izboljšanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanje cikla obstoječega poslovnega procesa. Za razliko od tradicionalnega sistema, uravnoteženi sistem kazalnikov določa cilje in kazalnike uspešnosti z vidika notranjih poslovnih procesov, ki omogočajo oblikovati poslovne procese kateri vodijo do izrazitih konkurenčnih prednosti podjetja.

Veriga vrednosti

Veriga vrednosti za obravnavano podjetje je lahko oblikovana na podlagi osnovnega modela upoštevajoč nekatere posebne značilnosti podjetja glede na panogo, stopnjo razvoja in podjetniško kulturo (glej prilogo 28).

Proces inovacij za obravnavano podjetje

Proces inovacij v obravnavanem podjetju je zelo prilagodljiv željam in potrebam kupcev. Kot je bilo že v vidiku poslovanja s strankami predstavljeno, oddelek za svetovanje o uporabi izdelka (AWB – Anwendungsberater), ki je organiziran znotraj oddelka za trženje v matičnem podjetju, sledi željam in potrebam kupcev in trga. Z obiskom kupca svetovalec poda informacije o možnih načinih uporabe izdelka in dobi tudi povratno informacijo o posebnih željah kupcev. S tem se začne proces inovacij v obravnavanem podjetju. Značilnost obravnavanega podjetja je v tem, da

ne gre vedno za razvoj popolnoma nove sorte papirja, temveč za nadgradnjo že obstoječe sorte, kar je veliko ceneje.

Ker tudi v papirni panogi poteka »boj« za kupce, si kot prvi ponudnik določene sorte papirja na trgu lahko podjetje pridobi občutno konkurenčno prednost. Za obravnavano podjetje so tu pomembni trije dejavniki:

- koliko časa traja od ideje, ki je potrebna za razvoj novega produkta, do plasiranja izdelka na trg,
- koliko časa traja od ugotovitve želja kupcev po dodatnih značilnostih izdelka, do ponudbe nadgrajenega izdelka kupcu,
- koliko časa je potrebno, da nov izdelek doseže tako stopnjo dobičkonosnosti, ki pokrije stroške razvoja in stroške operativnega procesa.

Na podlagi zgoraj naštetih dejavnikov je smiselno oblikovati kazalnik, ki bi meril čas, ki je potreben za doseg točke pokritja stroškov za nov proizvod ali nadgradnjo obstoječega. To je obdobje od začetka razvoja, do točke, ko izdelek generira dovolj dobička, da pokrije stroške razvoja.

Opisan kazalnik naj bi vseboval tri ključne sestavine za uspešen in učinkovit razvojni proces:

- pokriti morajo biti vsi stroški, ki nastopijo pri razvoju novega izdelka,
- kazalnik mora poudariti dobičkonosnost izdelka,
- kazalnik je izražen časovno.

Jasno je, da morajo prihodki od prodaje novega izdelka pokriti stroške razvoja in stroške operativnega procesa. Poudarek na dobičkonosnosti izdelka sili:

- prodajo, da izdelek proda z najvišjo možno stopnjo pokritja,
- proizvodnjo, da je pri proizvodnji čimbolj učinkovita,
- nabavo, da kupi surovine ustrezne kvalitete po najnižji možni ceni.

Časovna sestavina spodbuja podjetje, da doseže želeno stopnjo pokritja preden se konkurenca silovito odzove na nov izdelek na trgu.

Predlagani kazalnik:

$$\text{Pokritje stroškov razvoja} = \frac{\text{celotni pričakovani stroški razvoja določenega izdelka}}{\text{pričakovano pokritje določenega izdelka glede na razmere na trgu}}$$

Z razvojem novega izdelka ali nadgradnjo obstoječega bi bilo smiselno spremljati delež prodaje oziroma delež pokritja novega ali nadgrajenega izdelka v celotnem pokritju podjetja.

$$\text{Razvoj prodanih proizvodov} = \frac{\text{pokritje novih proizvodov}}{\text{celotno pokritje}}$$

Kazalnik bi bilo smiselno spremljati po posameznih ciljnih tržnih segmentih, ciljnih kupcih in skupinah izdelkov. Vsaka opazovana skupina bi bila dober vir za oblikovanje najustreznejše strukture kupcev podjetja.

V obravnavanem podjetju se je v tem času začel razvoj sistema za pregled stroškov in aktivnosti znotraj procesa razvoja. V preteklosti podjetje ni imelo pregleda nad stroški razvoja, kar naj bi bodoči sistem spremenil. Lažje bo ugotavljati in meriti stroškovno smotrnost razvoja določenega izdelka in aktivnosti kjer so še rezerve za izboljšanje procesa inovacij. Prav tako bo mogoče izračunati zgoraj predstavljena kazalnika za točno določeno sorto papirja.

Operativni proces za obravnavano podjetje

Operativni proces je krajši proces ustvarjanja vrednosti. Začne se s prejemom in obdelavo naročila stranke in konča z dostavo izdelka kupcu. V tem procesu je pomembna učinkovita, konsistentna in pravočasna dobava ustreznih izdelkov konkretnemu kupcu (Kaplan, Norton, 2000, str. 113).

V glavnem delu določanja kazalnikov za operativni proces podjetja so kazalniki kvalitete in trajanje poslovnega cikla, razdeljeni v tri skupine (Kaligaro, 2005, str. 103):

- merjenje trajanja procesa,
- merjenje kakovosti,
- merjenje stroškov.

Merjenje trajanja procesa

Ponudbe podjetij ciljnim kupcem pogosto vključujejo kratek odzivni čas kot ključno značilnost uspešne ponudbe. Kupci cenijo kratke in zanesljive dobavne roke, ki so izračunani od časa prejema naročila do časa dobave zelenega izdelka.

Obravnavano podjetje proizvaja izdelke na podlagi naročil kupcev, kar vodi k večji fleksibilnosti v primerjavi s proizvodnjo standardnih izdelkov na zalogo pri kateri bi bilo potrebno pri naročilu veliko dodatnih popravkov glede velikosti formata, velikost zvitkov, načina pakiranja, itd..

Merjenje trajanja operativnega procesa, to je čas od prejema naročila do dobave ustreznega izdelka kupcu, se v obravnavanem podjetju ne meri. S strani proizvodnje se kot časovni kazalnik uporablja izkoriščenost strojev. Prav zato ni mogoče oceniti koliko časa traja cikel od naročila do dostave in koliko časa preteče ko izdelek ne pridobiva na dodani vrednosti za kupca.

Za obravnavano podjetje bi bilo smiselno na začetku vsaj oceniti čas:

- obdelovanja,
- pregleda,
- premikanja,

in na podlagi pridobljenih podatkov izračunati čas pretoka po sledeči formuli:

$$\text{Čas pretoka} = \text{čas obdelovanja} + \text{čas pregleda} + \text{čas premikanja} + \text{čas skladiščenja}$$

Na podlagi zgornjega izračuna časa pretoka bi lahko izračunali tudi učinkovitost proizvodnega cikla po spodnji formuli:

$$\text{Učinkovitost proizvodnega cikla} = \frac{\text{čas obdelovanja}}{\text{čas pretoka}}$$

Bližje kot je zgornji kazalnik vrednosti 1, krajši je čas, ki ne prinaša dodane vrednosti izdelka za kupca.

Merjenje kakovosti procesov

V proizvodnem delu obravnavanega podjetja je oblikovan sistem kazalnikov in kazalcev, ki se ga dnevno spremlja preko dnevnih poročil pripravljenih v službi za kontroling. Kazalniki in kazalci, ki se spremljajo so: čas in vzrok zastojev, stopnja izmeta po posameznih strojih, opis težav na posameznih strojih, gibanje izkoriščenosti strojev, zasedenost zvitkov, količina in stopnja izmeta, število utrgov, izgube premaznih mešanic, delež papirjev, ki jih je bilo potrebno obdelati.

Za spremljanje kakovosti izdelkov je organiziran oddelek tehnologije, ki spremlja predvsem pravilnost doziranja surovin v primerjavi na predhodno pripravljene predpise in če se v proizvodnji držijo dogovorjenih načinov izdelave, ker so le-ti pogoj za ustrezno kvaliteto in lastnost papirja. Sproti evidentirajo število uspešnih in neuspešnih projektov kot so npr. poskusi proizvodnje z več alternativnimi surovinami za pripravo premaznih mešanic, drugačen način doziranja, zmanjševanje nečistoč v sistemu. Kvaliteta posameznih surovin ali že nastalega papirja se pregleduje po vsaki fazi proizvodnje, ker lahko tudi zaradi zunanjih vplivov prihaja do neustrezne kvalitete le te stalno nadzorujejo.

Obravnavano podjetje ima velike zaloge končnih proizvodov. Razlog za to je predvsem v odpremi, ki deluje po načinu odpreme na odpoklic in proizvodnje, ki ne more proizvajati majhnih količin za vsakega kupca posebej. Zato bi bilo smiselno predstaviti kazalnik deleža papirjev, ki so dostavljeni kupcu takoj, ko so proizvedeni. Kazalnik bi lahko bil sestavljen na sledeči način:

$$\text{Delež takojšnje odpreme} = \frac{\text{količina takoj prodanih proizvodov}}{\text{celotna proizvedena količina}}$$

Poleg zgornjega kazalnika bi bila smiselna uvedba še nekaterih kazalnikov merjenja kvalitete procesa:

- delež presežne količine proizvodnje in primanjkljaj proizvedene količine glede na celotno količino proizvodnje,
- delež delovnih nalogov pri katerih je zaradi prevelikega izmeta potrebna dodatna proizvodnja,
- delež stroškov kontrole kvalitete glede na prodajne prihodke,

Merjenje stroškov procesa

V obravnavanem podjetju so stroški po stroškovnih mestih razvrščeni z vidika kontnega plana in ne z vidika analize stroškov po aktivnostih. V obdobju se ugotavljajo le odstopanja posameznih vrst stroškov po stroškovnih mestih od planskih vrednosti ni pa mogoče videti kateri od procesov je krivec za morebitno preseganje stroškov in bi se tako sprejeli ukrepi za izboljšanje.

Operativni proces je v obravnavanem podjetju sestavljen iz treh medsebojno povezanih procesov, kot so: nabava surovin in materiala, proizvodnja, prodaja za katere mora podjetje ugotavljati oziroma meriti stroškovno smotrnost. V sledečih poglavjih bosta opredeljena procesa nabave surovin in proizvodnja. Prodaja je bila podrobneje opredeljena že v vidiku poslovanja s strankami zato ni potrebe po vnovični opredelitvi.

Proces nabave

Vodenje procesa nabave je ključnega pomena za obravnavano podjetje. Stroški surovin in materiala predstavljajo cca. 60 odstotkov celotnih stroškov podjetja, kar pomeni, da vsak odstotek spremembe v deležu pomeni 0,6 odstotka negativnega ali pozitivnega vpliva na dobiček ali izgubo.

Nabava je ocenjena tako preko merilnih listov, ki so predpisani po ISO standardih, kot tudi preko različnih delov mesečnega kontrolnega poročila. Merilni list zajema podatke o:

- nabavnih cenah vlaknin, kemikalij za osnovo, kemikalij za premaz, elektrike in plina,
- nabavljenih količinah vlaknin,
- število poročil o neuskajenosti (v nadaljevanju NC poročilo).

Glavna aktivnost v oddelku nabave je, priskrbeti najugodnejše cene vhodnih surovin in pravočasnost oskrbovanja proizvodnje z zahtevanimi vrstami in količinami surovin. Kot najugodnejše cene vhodnih surovin, se razume najnižja cena najvišje možne kvalitete. Veliko vlogo v obravnavanem podjetju igrajo NC poročila, ker so pokazatelj ali nabava ravna ustrezno ozirajoč se na ostale procese. Ukrepi, ki sledijo iz ugotovljenih odmikov od plana so med drugim sledeči:

- sprotno reševanje reklamacij surovin in uvedba poostrene kontrole pošiljk,
- uvedba poostrene vhodne kontrole in sprotne laboratorijske preglede (pred raztovorom),

- zahteva od dobaviteljev strožjo izhodno kontrolo (težko ugotavljati, če se res opravlja).

Glede na zgoraj navedene glavne aktivnosti procesa nabave bi bilo merjenje procesa nabave v obravnavanem podjetju smiselno dopolniti ali oblikovati sledeče kazalnike:

- kazalnik zagotavljanja minimalne zaloge,
- kazalnik ohranjanja dobaviteljev,
- kazalnik novih dobaviteljev,
- kazalnik strukture surovin glede na celotno naročilo določenemu dobavitelju,
- kazalnik obračanje surovin.

Proizvodni proces

Poleg procesa prodaje in inovacij je proizvodni proces eden pomembnejših, ki je z vidika uspešnosti že vključen v drugih vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov.

Pri opredeljevanju metod merjenja stroškov proizvodnega procesa se podjetja osredotočajo na probleme glede učinkovitosti delovanja ali produktivnosti. Slednja je lahko merjena na dva načina: količinsko in vrednostno.

Količinsko izražena produktivnost kaže le na učinkovitost same proizvodnje ne upošteva pa razvoja zunaj procesa proizvodnje. V primeru, da je kazalnik izražen kot število proizvedenih ton papirja na zaposlenega ali število delovnih dni, prikazuje kako so bile proizvodne zmogljivosti izkoriščene ne pa kako kvalitetna je bila realizacija na trgu. Posledica dviga količinsko izražene produktivnosti se lahko kaj kmalu pokaže kot dvig zalog končnih proizvodov.

Kazalnik vrednostno izražene produktivnosti je širši zaradi načina izračuna. Vrednostno izražen kazalnik je lahko izračunan na tri različne načine (Kaligaro, 2005, str. 108):

- upoštevajoč neposredne stroške surovin in materiala,
- upoštevajoč neposredne stroške surovin, materiala in plač,
- upoštevajoč proizvodne stroške, režijske stroške in stroške, ki so nastali na treh organizacijskih področjih: zagotovitvi kvalitete, vzdrževanje in raziskave in razvoj.

Obravnavano podjetje izračunava količinsko izraženo produktivnost enkrat letno. Za vrednotenje zalog uporablja metodo standardnih stroškov oziroma cen. Za obravnavano podjetje bi bilo smiselno izračunati primerjavo med lastnimi cenami, izračunanimi na podlagi četrletnih cen surovin in materiala in letnih proizvodnih stroškov ter lastnimi cenami, izračunanimi na podlagi tekočih cen surovin in materiala in dejanskih ostalih proizvodnih stroškov.

4.5.4 Vidik učenja in rasti

Zmožnost doseganja ambicioznih finančnih ciljev, ciljev pri sodelovanju s kupci in ciljev notranjih poslovnih procesov je odvisna od dosežene stopnje učenja in rasti. Učenje in rast

izhajata iz zaposlenih, informacijskega sistema in usklajevanja znotraj organizacije. Za uspešno uresničitev strateških ciljev so potrebna znatna vlaganja v zaposlene, informacijske sisteme in procese, ki izboljšujejo sposobnosti organizacije pri razlikovanju le-te od konkurentov (Kaplan, Norton, 2000, str. 135).

Znotraj vidika učenja in rasti lahko opredelimo tri glavne kategorije:

- sposobnosti zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnosti zaposlenih

Danes je v primerjavi s preteklostjo večina rutinskega dela avtomatizirana. Hkrati za uspešnost ni več dovolj ponavljati enako delo na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti. Vedno večji je poudarek na nenehnem izboljševanju tako postopkov kot samega pristopa k delu. Ideje o izboljšanju notranjih procesov in poslovanja s kupci, morajo predlagati zaposleni, ker so najbližje tem procesom.

V obravnavanem podjetju so v opisih delovnih mest opredeljene naloge zaposlenega na določenem delovnem mestu, med katerimi najdemo tudi predlaganje različnih izboljšav, ki bodo izboljšale proces dela.

V primeru obravnavanega podjetja je moč opaziti, da je razvoj odvisen od pripadnosti in sposobnosti zaposlenih. V večini organizacij se določijo cilji glede učinka zaposlenih na podlagi treh kazalnikov uspešnosti zaposlenih. Ti kazalniki so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Za podjetje je zelo pomembna motivacija in splošno zadovoljstvo zaposlenih, ker so le taki zaposleni produktivni in inovativni. Pomembno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih igrajo tri gibalne, kot so: sposobnosti zaposlenih, tehnološka infrastruktura in prijetno delovno okolje.

V obravnavanem podjetju se zadovoljstvo zaposlenih (glej prilogo 27) meri z anonimno anketo, ki jo ti izpolnjujejo enkrat letno. Anketa vsebuje različne sklope vprašanj kot so:

- odnosi znotraj oddelka,
- zadovoljstvo glede sistema nagrajevanja,
- pretok informacij med oddelki,
- sodelovanje med oddelki,

- obravnavanje idej, ki jih posredujejo zaposleni.

Poleg ankete, je na intranetu obravnavanega podjetja oblikovanih nekaj osnovnih vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih. Menim, da anketa na intranetu obravnavanega podjetja ne daje ustrezne informacije o zadovoljstvu zaposlenih, ker ne vemo kakšen je vzorec zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja.

Merjenje ohranjanja zaposlenih

Cilj je ohranjanje zaposlenih za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes. Vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital podjetja.

V obravnavanem podjetju se v kadrovskem oddelku enkrat letno meri fluktuacija vseh zaposlenih, ki so zapustili podjetje, kljub temu, da je zanje v podjetju obstajal dolgoročni interes. Ker je fluktuacija zaposlenih v obravnavanem podjetju cca. 1 odstotek, se ne meri fluktuacije po strateških delovnih mestih.

Merjenje produktivnosti zaposlenih

Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljšanja notranjih procesov in zadovoljstva kupcev. Produktivnost je lahko merjena kot:

- prihodki na zaposlenega,
- dodana vrednost na zaposlenega,
- prihodki na stroške plač.

Omejitvi prvega kazalnika sta: neupoštevanje stroškov povezanih s prihodki, občutljivost na pritiske za povečanje obsega prodaje. Dvig produktivnosti, merjene po tem načinu, ne pomeni nujno tudi dvig dobičkonosnosti.

Kazalnika dodana vrednost na zaposlenega in prihodki na stroške plač sta kazalnika, ki najbolj predstavljata dejanski donos, realiziran na trgu.

V primeru, da se v podjetju za merjenje produktivnosti uporablja kazalnik prihodkov na zaposlenega za motiviranje k višji produktivnosti, mora biti ta kazalnik uravnotežen z drugimi kazalniki uspešnosti poslovanja, da ciljnih vrednosti kazalnika organizacija ne doseže z neustreznimi odločitvami (Kaplan, Norton, 2000, str. 141).

V obravnavanem podjetju se produktivnost meri le s kazalnikom proizvedene količine na zaposlenega, ki pa ni primeren saj zanemarja dogajanje na trgu in s tem dobičkonosnost prodaje. Če kazalnik produktivnosti izračunan na ta način ni uravnotežen z drugimi kazalniki, lahko to privede do povečevanja zalog gotovih izdelkov s katerimi pa rastejo tudi stroški skladiščenja in posledično pada dobiček.

Gibala učenja in rasti odvisnih od razmer

Ko se podjetja odločijo za splošne kazalnike merjenja učinkovitosti zaposlenih, morajo opredeliti gibala vidika učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije. Gibala ponavadi izvirajo iz (Kaplan, Norton, 2000, str. 141):

- prekvalifikacije zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacije, avtonomnosti in usklajevanja.

Dodatno usposabljanje zaposlenih

S preoblikovanjem operativnih procesov in predstavitvijo uravnoveženega sistema kazalnikov zaposlenim, pride do znatnih sprememb. Za doseganje novih ciljev vidika notranjih procesov in procesom poslovanja s kupci, prevzemajo zaposleni popolnoma nove odgovornosti.

Potreba po dodatnem usposabljanju je opredeljena z dveh vidikov:

- splošna potreba po dodatnem usposabljanju,
- z vidika deleža zaposlenih, ki potrebujejo dodatno usposabljanje.

V primeru, da je stopnja potrebe po dodatnem usposabljanju nizka, zadostuje normalno usposabljanje za ohranitev sposobnosti zaposlenih. V tem primeru, dodatno usposabljanje ne uvrščamo v uravnoveženi sistem kazalnikov za podjetje.

Podjetja, katerih večina zaposlenih potrebuje dodatno usposabljanje, pa lahko za merjenje uporabijo kazalnik: čas, ki je potreben za dodatno usposabljanje zaposlenih, da bodo ti dosegli zahtevano raven usposobljenosti.

Na tej stopnji bi bila smotrna uporaba kazalnika o zasedenosti strateških delovnih mest, ki primerja število zaposlenih, ki so usposobljeni za posebna strateška delovna mesta s pričakovanimi potrebami podjetja.

$$\text{Zasedenost strateških delovnih mest} = \frac{\text{št. usposobljenih za strateška delovna mesta}}{\text{potrebovano št. zaposlenih za strateška delovna mesta}}$$

Zmogljivost informacijskih sistemov

Danes so informacije ključnega pomena za učinkovito delovanje. Tisti, ki niso informirani izgubljajo, medtem ko tisti s pravočasnimi in ustreznimi informacijami pridobivajo. To je pomembno tudi pri uravnoveženem sistemu kazalnikov, ker pravočasna in ustrezna informacija o kupcu lahko bistveno vpliva na finančni vidik poslovanja s kupci.

Tu je predvsem pomembna pokritost delovnih mest z informacijsko tehnologijo, ki zagotavlja pravočasne in ustrezne informacije. Kazalniki za spremljanje podpore informacijske tehnologije procesom poslovanja so:

- odstotek procesov za katere so v realnem času na voljo ključne informacije,
- odstotek zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s kupcem in imajo stalen računalniški dostop do informacij o njih.

V obravnavanem podjetju imajo vsi zaposleni, katerim informacije so ključnega pomena za učinkovito delovanje na delovnem mestu, dostop do različnih baz podatkov. Različnih kazalnikov za izračun pokritosti strateških delovnih mest z informacijsko tehnologijo se v obravnavanem podjetju ne izračunava. Trenutno ni potrebe po izračunavanju teh kazalnikov, ker je pokritost izredno dobra.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Dejstvo je, da kvalificirani zaposleni z odličnim dostopom do informacij, ne bodo prispevali k uspešnosti podjetja, če ne bodo motivirani za delo in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev v zvezi z njihovim delom.

Podjetja lahko merijo učinek motivacije in avtonomnosti na različne načine oziroma z različnimi kazalniki:

- kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja,
- kazalniki izboljšav,
- kazalniki prepolovitve napak.

Kazalniki novih zamisli in njihovega uresničevanja so v splošni rabi. Merijo konstantno vključenost zaposlenih v izboljšanje uspešnosti podjetja. Pomembnost tega kazalnika se dvigne v primeru uporabe dopolnilnega kazalnika o številu uresničenih idej na zaposlenega, ki spremlja kakovost predlogov in posreduje zaposlenim informacijo, da so njihovi predlogi v podjetju cenjeni in resno obravnavani.

V obravnavanem podjetju znotraj standarda ISO 9001:14001 poteka sistem stalnih izboljšav. Vsak vodja mora vsake pol leta zbrati ideje o izboljšavah in jih vpisati v za to pripravljen obrazec. Ideje o izboljšavah se zbere s sodelovanjem med vodjo in njegovimi zaposlenimi. Izboljšave se ocenjujejo s z vidika prihrankov pri stroških. Obravnavano podjetje na podlagi zbranih idej ne izračunava nobenega od kazalnikov novih zamisli ali izboljšav.

Ni nujno, da vse otipljive rezultate, ki izhajajo iz realizacije idej zaposlenih, ocenjujemo z vidika prihranka pri stroških. Druge možnosti so lahko: kvaliteta, trajanje procesa, uspešnost notranjega

procesa in procesa poslovanja s kupci. Zelo primeren kazalnik za to merjenje je kazalnik prepolovitve napak, ki meri obdobje v katerem želimo prepoloviti napake, ki nastajajo znotraj različnih procesov.

Kazalnik individualnega in organizacijskega usklajevanja meri stopnjo zavedanja razvojne strategije ali idejo in rezultata uravnoveženega sistema kazalnikov. Ni potrebno posebej poudarjati, da je od poistovetenja zaposlenih s strateškim planom in sistemom kazalnikov odvisna njihova izvedba.

4.5.5 Finančni vidik

Sistem kazalnikov bi moral začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s kupci, notranjih poslovnih procesov in nenazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg želeno dolgoročne ekonomske uspešnosti. V večini podjetij finančne usmeritve povečevanja prihodkov, zmanjševanja stroškov in povečanja produktivnosti, večje izrabe sredstev in zmanjševanja tveganja zagotavljajo potrebne povezave vseh štirih vidikov sistema (Kaplan, Norton, 2000, str. 57).

Povezava finančnih ciljev s strategijo podjetja

Finančni cilji so večinoma odvisni od stopnje življenjskega cikla na kateri se nahaja podjetje. Teorija poslovne strategije obravnava več različnih strategij, katerim naj bi sledila podjetja na posamezni stopnji življenjskega cikla od agresivne rasti tržnega deleža, umirjene dinamike rasti in likvidacije.

Obravnavano podjetje lahko uvrstimo na stopnjo zrelosti. Obravnavano podjetje skupaj z matičnim drži še vedno velik tržni delež tako na evropskem kot tudi na svetovnem trgu etiketnih papirjev. Želje in ambicije so po še večjem tržnem deležu in vstopu na trg posebnih vrst papirja. V podjetju je moč zaslediti visoka vlaganja v trženje, razvoj in tehnološko opremljenost. Močan vpliv na razvoj obravnavanega podjetja in celotne panoge proizvodnje papirja ima trg materiala (vlaknine in kemikalije) in energentov.

Kot je značilno za podjetja na stopnji zrelosti, sledi obravnavano podjetje finančnim ciljem v povezavi z različnimi oblikami dobičkonosnosti. Kot mera uspešnosti poslovanja se v obravnavanem podjetju najbolj spremlja dobiček pred davki. Poleg slednje mere uspešnosti pa kontrolna poročila vsebujejo še druge kazalnike in kazalce, ki veliko povedo o poslovanju. Nekateri med njimi so: dobičkonosnost kapitala, obračanje terjatev do kupcev, gibanje nabavnih cen surovin, gibanje cen energentov, izkoriščenost posameznih strojev, itd..

Za povezavo finančnih ciljev s strategijo bi lahko podjetje nadgradilo obstoječo vsebino kontrolnih poročil z različnimi kazalniki dobičkonosnosti in uspešnosti. Dobičkonosnost podjetja je lahko merjena s treh vidikov:

- vidika dobička in izgube,
- vidika sredstev,
- finančnega vidika.

Medtem, ko je uspešnost merjena z vidika:

- učinkovitosti (produktivnosti) proizvodnje in prodaje,
- zmožnosti doseganja dodane vrednosti,
- uspešnosti upravljanja stroškov plač.

Celotna dobičkonosnost in poslovna dobičkonosnost prodaje, sredstev in kapitala

Kazalniki, ki spremljajo dobičkonosnost podjetja z vseh zgoraj naštetih vidikov so:

- dobičkonosnost prodaje, sredstev in kapitala,
- poslovna dobičkonosnost prodaje, sredstev in kapitala.

Kazalniki dobičkonosnosti sredstev in kapitala so za obravnavano podjetje razloženi in izračunani že v poglavju 3.2.3, zato jim v tem poglavju ne bomo posvečali večje pozornosti. Medtem, ko kazalniki dobičkonosnosti prodaje in poslovne dobičkonosnosti niso bili obravnavani v prejšnjih poglavjih.

Dobičkonosnost prodaje je, enostavna dobičkonosnost, kjer je v izračun smiselno vključiti tudi spremembo vrednosti zalog.

$$\text{Dobičkonosnost prodaje} = \frac{\text{Čisti poslovni izid}}{\text{Čisti prihodki od prodaje}}$$

$$\text{Operativna dobičkonosnost prodaje} = \frac{\text{Poslovni izid iz poslovanja} * (1 - \text{davčna st. podjetja})}{\text{Čisti prihodki od prodaje}}$$

Poslovna dobičkonosnost se od celotne dobičkonosnosti razlikuje po tem, da namesto čistega poslovnega izida upošteva poslovni izid iz poslovanja po odbitku davka od dobička na ravni poslovnega izida iz poslovanja (posebni davčni izračun ali uporaba davčne stopnje podjetja).

Ekonomska uspešnost

Temeljna slabost večine kazalnikov je neupoštevanje stroškov lastniškega kapitala pri izračunih. Stroške lastniškega kapitala pa pri izračunu upošteva ekonomski dobiček. Je temelj za izračun poslovne dobičkonosnosti in ekonomske dodane vrednosti.

Ekonomski dobiček je razlika med dobičkonosnostjo investiranega kapitala (Return on invested capital - ROIC) in tehtanim povprečnim stroškom kapitala (Weighted average cost of capital – WACC). Za izračun je potrebno najprej izračunati investirani kapital. Investiran kapital se izračuna, kot je že predstavljeno v poglavju 3.3.3.2, tako, da se iz pasivne strani bilance stanja odštejejo vsi viri, ki nič ne stanejo oziroma za katere ne plačujemo obresti. Le-te tudi odštejemo od aktivne strani bilance stanja, tako dobimo neto sredstva.

Prav tako je v prejšnjem poglavju predstavljen izračun dobičkonosnosti investiranega kapitala in tehtanega povprečnega stroška kapitala, zato ga tu ne bom posebej pojasnjeval.

Učinkovitost (produktivnost) proizvodnje in prodaje

Učinkovitost proizvodnje in prodaje lahko merimo z različnih vidikov. S tehničnega vidika (količinsko merjenje produktivnosti) ali ekonomskega vidika (vrednostno merjenje produktivnosti).

Značilnost tehnične produktivnosti je, da se izračunava na podlagi količin prodaje ali proizvodnje. Tehnična produktivnost prodaje je povezana le z obsegom prodaje ne pa tudi s samo kvaliteto, zato je potrebno te vrste kazalnik vedno izračunavati v povezavi z ekonomskim kazalnikom, ki določa širši vidik produktivnosti.

Ekonomska produktivnost prodaje se izračuna kot razmerje med čistimi prihodki od prodaje in stroški dela. Pove nam, kakšen delež čistih prihodkov smo ustvarili na enoto stroška dela.

$$\text{produktivnost prodaje} = \frac{\text{čisti prihodki od prodaje}}{\text{stroški dela}}$$

Izračun ekonomske produktivnosti proizvodnje vključuje čiste prihodke od prodaje povečane za spremembo zalog gotovih izdelkov in stroškov dela:

$$\text{produktivnost proizvodnje} = \frac{\text{čisti prihodki od prodaje} \pm \text{sprememba za log gotovih izdelkov}}{\text{stroški dela}}$$

V obravnavanem podjetju se produktivnost proizvodnje meri enkrat letno na podlagi proizvedene količine in števila zaposlenih. Pove nam koliko ton papirja smo proizvedli na zaposlenega. Prva slabost tega izračuna je, da se število zaposlenih ne izračuna na podlagi števila dejansko

opravljenih ur dela. Druga slabost pa je, da tak izračun spodbuja samo višjo količino proizvodnje, ki je ni nujno mogoče tudi prodati in tako zvišuje samo stroške (skladiščenja, materiala,...).

Dodana vrednost

Dodana vrednost pomeni razliko med celotnimi poslovnimi prihodki in stroški blaga, materiala in storitev.

Zaradi drugačne oblike mesečnega izkaza poslovnega izida (glej prilogo 29) kot je v letnem poročilu, se dodana vrednost izračunava kot:

Kosmati prihodki od prodaje
-+ razlika v zalogi gotovih izdelkov
+ drugi prihodki iz poslovanja
- prodajni stroški
- stroški materiala
- stroški energije
- stroški storitev
- drugi poslovni odhodki
= DODANA VREDNOST

Dodana vrednost se lahko poveča, zaradi večjega obsega prodaje glede na primerljivo obdobje v preteklosti ali pa s povečanjem deleža prihodkov določenih sort papirja v celotnih prihodkih družbe, kar direktno kaže na zmožnost proizvodnje izdelkov z višjo vrednostjo za kupce. Razvoj izdelkov igra pomembno vlogo in posledično je izboljšanje dodane vrednosti direktno povezano z doseženo stopnjo razvojnega potenciala podjetja.

Obseg dodane vrednosti je odvisen od dogajanja na vstopni točki v podjetje in na izstopni točki. Obe sta rezultat in posledica učinkovitosti oziroma kakovosti notranjih procesov. To pomeni, da je obseg in dinamika dodane vrednosti pod neposrednim vplivom upravljanja procesa na vstopni (nabava in razvoj) in upravljanjem procesa na izstopni točki (prodaja, logistika, trženje). Kakovost vstopne in izstopne točke je odvisna od vseh notranjih poslovnih procesov, ki imajo pomemben vpliv na obseg in strukturo dodane vrednosti.

Učinkovitost stroškov dela

Učinkovitost stroškov plač se lahko meri z vidika zmožnosti doseganja dodane vrednosti:

$$Učinkovitost\ osebni\ dohodkov = \frac{Dodana\ vrednost}{Stroški\ plač}$$

Kazalnik prikazuje koliko enot dodane vrednosti je dosežene na eno enoto stroškov dela. Ker dodana vrednost prikazuje kvaliteto vhodnega, vmesnega in izhodnega procesa, kazalnik prikazuje razpoložljiv (želen) potencial dela ljudi za dosego izračunane dodane vrednosti.

5 SKLEP

Kontroling je v današnjem hitro spreminjajočem se okolju nepogrešljiv saj je v veliko oporo poslovodstvu pri sprejemanju pomembnih odločitev. Z razvojem kontrolinga se je pričelo razlikovati med strateškim in operativnim kontrolingom, ki sta med seboj povezana. Slednji je usmerjen na poslovni uspeh, dobiček, rentabilnost in temelji na podatkih iz računovodstva, strateški kontroling pa je usmerjen h graditvi dejavnikov prihodnjega uspeha podjetja, povečevanju njegove vitalnosti in izboljšanju njegovih možnosti za trajni uspeh in s tem dosego strateških ciljev.

V preteklosti so se oblikovala različna orodja kontrolinga, ki so še vedno uporabljana v službi za kontroling. Med prva orodja za analizo poslovanja štejemo različne finančne kazalnike, ki jih je oblikovala računovodska stroka in temeljijo na računovodskih podatkih, ki pa so v večini primerov za učinkovito ukrepanje prepozni. Iz finančnih kazalnikov se je kasneje oblikoval tako imenovani Dupontov sistem povezanih kazalnikov, ki že omogoča vpogled na različne dele poslovanja in s tem ustrezno ukrepanje pri ugotovljenih odmikih. Z razvojem orodij kontrolinga so se vedno bolj poudarjale slabosti računovodskih podatkov, kar je privedlo do novih konceptov kamor spadata: koncept ekonomske dodane vrednosti in sistem uravnoveženih kazalnikov. Koncept ekonomske dodane vrednosti (EVA) želi vzpodbuditi zavedanje vodstva za stroške lastniškega kapitala in s tem sprejemanje odločitev tako, da izpolnjujejo pričakovanja lastnikov. Prednost koncepta EVA je v upoštevanju stroškov lastniškega kapitala, ki so bili v preteklosti s strani vodstva večkrat zanemarjeni in prilagoditvi računovodskih podatkov, ki zagotavljajo, da je izkazan ekonomski dobiček sorazmerno neodvisen od računovodskih predpisov, usmeritev in standardov. Seveda pa vse še vedno temelji na finančnih osnovah. Pomembno vlogo v strateškem menedžmentu pa igrajo tudi nefinančni kazalniki. Sistem, ki združuje tako finančni kot nefinančni vidik, je sistem uravnoveženih kazalnikov (Balanced scorecard). Sistem lahko opišemo kot vrsto skrbno izbranih kazalnikov za merjenje uspešnosti, ki izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Sestavljajo ga štiri med seboj povezani vidiki: vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti ter finančni vidik. Temelj tega sistema je ustrezno oblikovana strategija, ki vsebuje cilje in naloge za dosego teh ciljev.

V specialističnem delu sem na primeru obravnavanega podjetja prikazal uporabo finančnih kazalnikov oblikovanih po računovodski stroki, Dupontovega sistema povezanih kazalnikov, dodano vrednost EVA pri sprejemanju odločitev vodstva in sistem uravnoveženih kazalnikov. Največje pozornosti sta bila deležna sistem uravnoveženih kazalnikov in ekonomska dodana vrednost, ki je v večini primerov vključena v finančni vidik sistema uravnoveženih kazalnikov in v obravnavanem podjetju še ni bila izračunana. Pri izračunu vrednosti EVA je bilo za obravnavano podjetje oblikovanih šest prilagoditev računovodskih podatkov, kot so: prilagoditev za stroške izobraževanja, prilagoditev za finančne prihodke in odhodke vključno z negativnimi in

pozitivnimi tečajnimi razlikami, prilagoditev za izredne prihodke in odhodke in prilagoditev za spremembo dolgoročnih rezervacij. Kot strošek lastniškega kapitala je vzeta pričakovana dobičkonosnost matičnega podjetja, ki je znašala 10 odstotkov. Vzroki za neuporabo modela CAPM pri izračunu stroška lastniškega kapitala je bil v tem, da družba ni organizirana kot delniška družba njen edini lastnik pa je avstrijsko podjetje Brigl & Bergmeister. V podjetju je zaslediti vedno večje zanimanje za finančne in nefinančne kazalnike pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Pri analiziranju obstoječega stanja je bilo zaslediti, da se podjetje zaveda pomembnosti vidika poslovanja s strankami, saj oddelek za trženje in prodajni kontroling za matično in hčerinsko podjetje, vlagata velike napore v analiziranje trga in ugotavljanje potreb in želja kupcev, medtem, ko bi za ostale vidike sistema uravnoveženih kazalnikov bilo potrebno oblikovati strateške cilje in sistem merjenja.

Strateški kontroling ima v poslovanju podjetja zelo veliko vlogo, zato je tudi vedno več različnih avtorjev, ki ponujajo taka in drugačna orodja za strateški kontroling, ki pa vedno ne predstavljajo nekega novega spoznanja temveč le drugačno razlago in povezanost že kakega obstoječega sistema.

6 LITERATURA

1. Berk Aleš et al.: Poslovne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 288 str.
2. Čarman Poberaj Simona: Oblikovanje računovodskih informacij za potrebe nadzornih svetov slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 95 str.
3. De Wet, Johannes Hendrik van Heerden: A Strategic approach in managing Shareholder's wealth for companies listed on the JSE Securities Exchange South Africa. Pretoria: University of Pretoria, 2004. 284 str.
4. Duhovnik Meta.: Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 251 str.
5. Günter Ebert: Controlling. Landsberg am Lech: Moderne industrie, 1996. 264 str.
6. Ehrbar Al: EVA: The Real Key to Creating Wealth. New York: John Wiley & Sons, 1998. 234 str.
7. Eschenbach Rolf, Guldenberg Stefan, Hoffmann Werner: Controlling. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1995. 699 str.
8. Grant L. James, Abate James: Focus on Value: A Corporate and Investor Guide to Wealth Creation. New York: John Wiley & Sons, 2001. 191 str.
9. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 268 str.
10. Horvath Peter.: Controlling. 5. izdaja. München: Verlag Vahlen, 1994. 895 str.
11. Johnson H. Thomas, Kaplan S. Robert: Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987. 269 str..
12. Kaplan S. Robert: Must CIM Be Justified By Faith Alone? Boston: Harvard Business Review Paperback, 1991, str. 71.81.
13. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
14. Koletnik Franc: Kontroling. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1996. 26 str.
15. Križaj Franc et al.: Temeljno znanje o kontrolingu, kontrolerju in stroških. Ljubljana: Orgos d.o.o., 2003. 66 str.
16. Lahovnik Matej: Ponuja EVA kislo jabolko?. Gospodarski vestnik. Ljubljana, 2003, št. 41. Str. 46-47.
17. Lothian Niall.: Measuring Corporate Performance. A Guide to Non-Financial Indicators. London: The Chartered Institute of Management Accountants, 1987. 108 str..
18. Ložar Boštjan: Slovo od klasike. Manager. Ljubljana, 2003, št. 2, str. 54-57.
19. Mann Rudolf.: Praxis Strategischer Controlling mit Checklist und Arbeitsformularen. Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung. 5. Auflage. Landsberg am Lech: Moderne Industrie, 1998, 229 str.
20. Martin D. John, Petty J. William: Value based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. 249 str.

21. Melavc Dane, Novak Aleš: Controlling. Kranj: Moderna organizacija, 2002. 511 str.
22. Mramor Dušan: Teorija poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 191 str.
23. Niven R. Paul: Balanced scorecard step by step: Maximising performance and maintaining results. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, 2002, 311 str.
24. Norčič Oto.: Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli. Ljubljana: ČZ Uradni list Republike Slovenije, 1994. 322 str.
25. Osmanagić Bedenik Nidžara: Računovodenje (Kontroling). Revizor, Ljubljana, 6/1998. Str. 35-47.
26. Peemöller H. Volker, et al.: Controlling, Grundlagen und Einsatzgebiete, 2. Auflage. Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, 1992. 378 str.
27. Pučko Danijel.: Strateško upravljanje, 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 384 str.
28. Rejc Adriana.: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 160 str.
29. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
30. Schröder F. Ernest: Moderns Unternehmens-Controlling. Handbuch für die Unternehmenspraxis. Ludwigshafen (Rhein): Kiwihl, 1992. 509 str.
31. Stern M. Joel, Shiely S. John, Ross Irwin: EVA kot izziv. Ljubljana: GV Založba, 2003. 337 str.
32. Stewart G. Bennett III: The Quest For Value: The EVA Management Guide. New York: Harper Business, 1991. 781 str.
33. Škof Milan: Vrednotenje podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 193 str.
34. Štibernik Milan: Vrednost podjetja X kot dejavnik prehoda v odprto delniško družbo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 89 str.
35. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema medsebojnih povezanih kazalnikov (uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). Delavnica 8. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož. 2002. 21-39 str.
36. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo, 2. izdaja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 620 str.
37. Vance E. David: Financial Analysis & Decision making – tools and techniques to solve financial problems and make effective business decisions. New York: McGraw-Hill, 2003. 410 str.
38. Walsh Ciaran.: Key Managemet Ratios. London: Hall International, 1996. 347 str.
39. Weber Jürgen et al.: Controlling Excellence. Vallendar: WHU, 2001. 95 str.
40. Winterleitner Barbara: Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov v manjšem podjetju. Finance. Ljubljana, 2004, št. 143, str. 11.

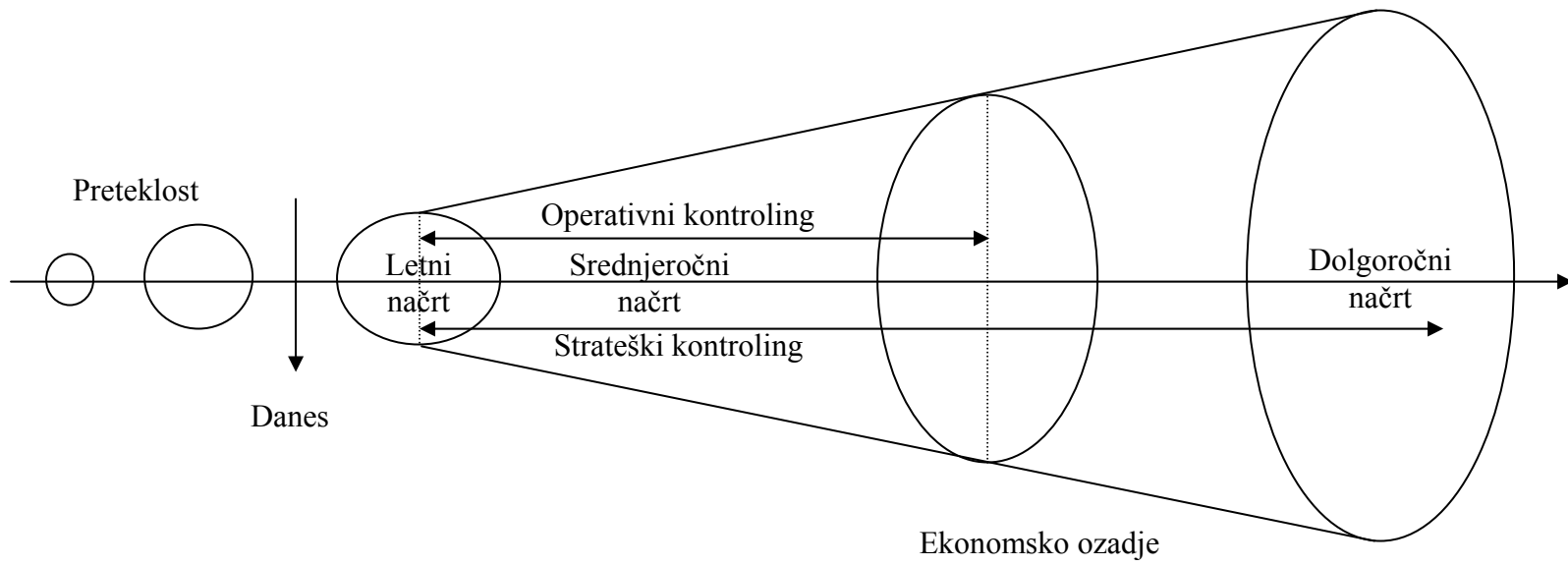
41. Young S. David, O'Byrne F. Stephen: EVA and Value-Based Management: A practical Guide to Implementation. Singapore: McGraw-Hill, 2000. 493 str.

7 VIRI

1. Balanced scorecard methods. [URL: http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard.html]. 30.7.2007.
2. Brown Andrew: Best Practice Measurement Strategies: The balance in your scorecard. [URL:http://search.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/balance_in_your_scorecard]. 11.5.2007.
3. Debeljak Žiga, Škerlj Tina: Gradivo za seminar: Sodobna orodja kontrolinga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta - CISEF, 2005. 72 str.
4. EVA can do more than measure. [URL:http://www.idgcaptialgroup.com/G&M_Article.htm], IDG Capital group, 12.6.2007.
5. Interno gradivo Papirnice Vevče d.o.o.. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 1998-2006. 200 str.
6. Kaligaro Jože: Gradivo za seminar: Analiza bilanc 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – CISEF, 2006. 49 str.
7. Letno poročilo 2002. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 2003, 50 str.
8. Letno poročilo 2003. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 2004, 52 str.
9. Letno poročilo 2004. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 2005, 52 str.
10. Letno poročilo 2006. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 2007, 42 str.
11. Intervju z vodjem prodaje. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 20.6.2007.
12. Intervju s predstavnico za trženje. Ljubljana: Papirnica Vevče d.o.o., 29.6.2007.

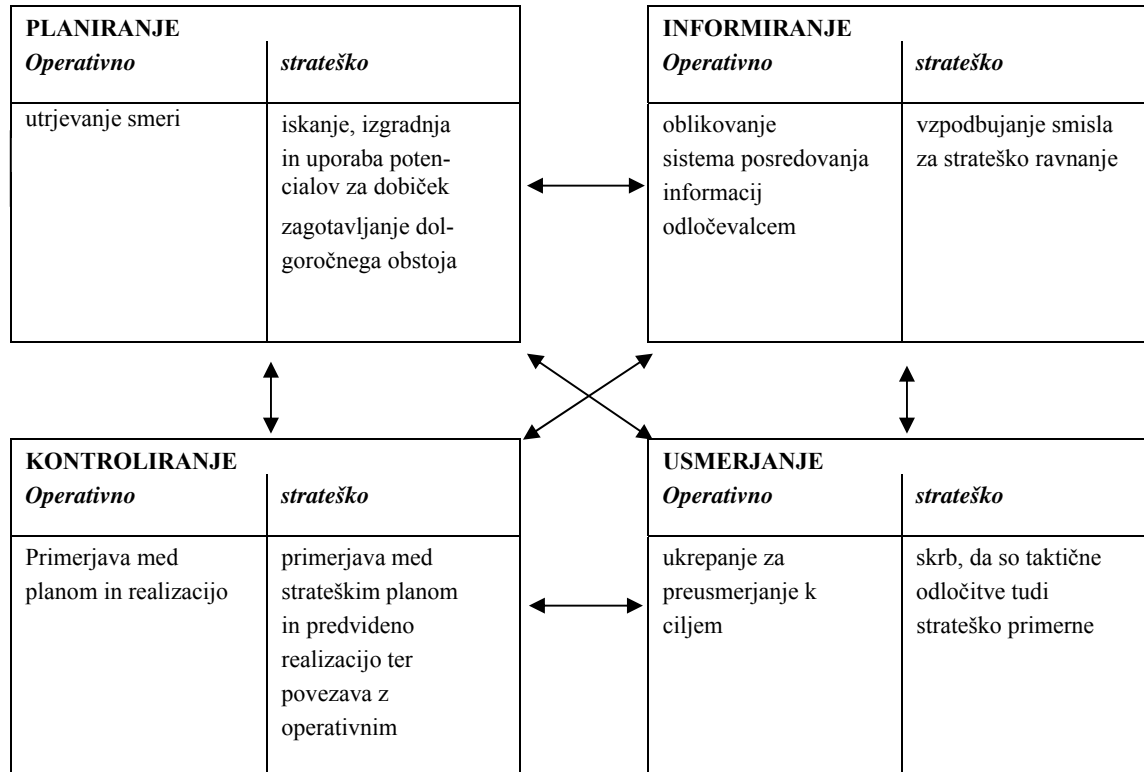
PRILOGE

PRILOGA 1: Povezanost strateškega in operativnega kontrolinga



Vir: Koletnik, 2002, str. 26

PRILOGA 2: Razlike med operativnim in strateškim kontrolingom



Vir: Schröder, 1992, str. 222

PRILOGA 3: Prikaz prilagoditve za LIFO prihranek

	v mio USD	
	1996	1995
Vrednost zalog po metodi LIFO	739	755
+ prilagoditev zalog za LIFO prihranek	45	67
Zaloge po tekočih cenah	784	822

Vir: Young, 2000, str. 228

Iz prikazanega vidimo, da je vrednost zalog po metodi LIFO nižja kot po metodi tekočih cen. Zaloge so v letu 1996 padle za 22 mio USD, če jih vrednotimo po metodi LIFO. Za izračun EVA moramo za toliko prilagoditi NOPAT in za 45 mio USD kolikor znaša LIFO prihranek v letu 1996 povečati investirani kapital (Young, 2000, str. 228).

PRILOGA 4: Ocena ekonomske amortizacije naložbe

		em	0	1	2	3	4
Vloženi kapital	posojilo	USD	32.000	26.894	20.209	11.458	0
EBITD	anuiteta	USD		15.000	15.000	15.000	15.000
Notranja stopnja donosa pred davkom	ekonomska o.m.	USD	30,92				
EBIT	obresti	USD		9.894	8.315	6.248	3.542
Ekonomska amortizacija	glavnica	USD		5.106	6.685	8.752	11.458

Vir: Grant, 2001, str. 83

Investicija v osnovna sredstva z amortizacijsko dobo 4 leta znaša v zgornjem primeru 32.000 USD. Denarni tok te investicije je konstanten v višini 15.000 USD. Notranja stopnja donosa (IRR) znaša 30,92 odstotka in izenači naložbo v višini 32.000 USD in denarni tok te naložbe v višini 15.000 USD. EBIT je izračunan kot notranja stopnja donosa x vložen kapital predhodnega obdobja. Izračunane obresti nato odštejemo od EBITD oziroma denarnega toka ter tako dobimo ekonomsko amortizacijo (Grant, 2001, str. 83).

PRILOGA 5: Zgled prilagoditve za poslovni najem

Primer: 5 letni operativni najem, letno plačilo 4 mio USD

Sedanja vrednost obveznosti iz plačil 5 letnega najema

Leto	Plačilo najemnin v mio USD	Sedanja vrednost (PV) v mio USD
1	4	3,74
2	4	3,49
3	4	3,27
4	4	3,05
5	4	2,85
SKUPAJ	20	16,41

Vir: Grant, 2001, str. 74

Diskontna stopnja znaša 6,53 odstotkov

Obrestna mera na dolg pred davki je 7 odstotkov

Že vključene obresti za poslovni najem = $0,07 \times 16,4 \text{ mio USD} = 1,13 \text{ mio USD}$

NOPAT je potrebno povečati za že vključene obresti za poslovni najem v višini 1,13 mio USD. Povišanje investiranega kapitala (IC) pa znaša 16,4 mio USD.

Primer povzet po Grant (Grant, 2001, str. 74)

PRILOGA 6: Prilagoditve v bilanci stanja

	Naložen kapital (IC)
+/-	Bilančne postavke, ki niso povezane z osnovno dejavnostjo
=	Poslovno naložen kapital
+	Stroški za raziskave in razvoj
+	Stroški trženja in izobraževanja
+	Sprememba v dolgoročnih rezervacijah
+	LIFO prihranek
+	Sedanja vrednost prihodnjih plačil za poslovni najem
+	Stroški prestrukturiranja
+	Stroški dobrega imena
=	Prilagojen poslovno naložen kapital

Vir: Grant, 2001, str. 70

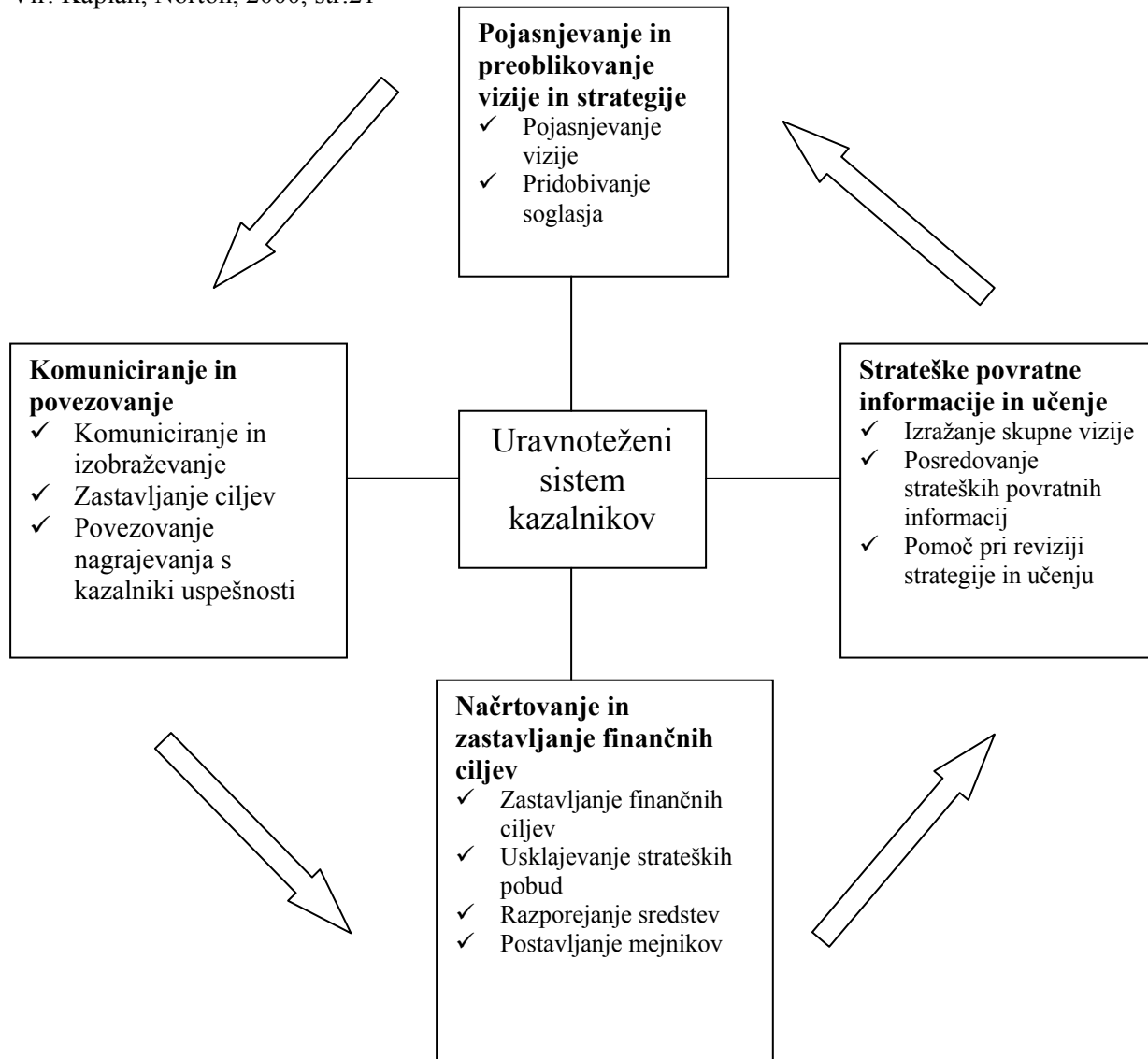
PRILOGA 7: Prilagoditve v izkazu poslovnega uspeha

	Dobiček pred obrestmi in davki (EBIT)
+/-	Bilančne postavke, ki niso povezane z osnovno dejavnostjo
+	Stroški za raziskave in razvoj
+	Stroški trženja in izobraževanja
+/-	Sprememba v dolgoročnih rezervacijah
+/-	LIFO prihranek
+	Stroški obresti za poslovni najem
+	Stroški prestrukturiranja
+	Stroški dobrega imena
=	Prilagojen dobiček pred obrestmi in davki (EBIT)
-	Davek izračunan na osnovi veljavne stopnje obdavčitve
=	Prilagojen čisti dobiček (NOPAT)

Vir: Grant, 2001, str. 69

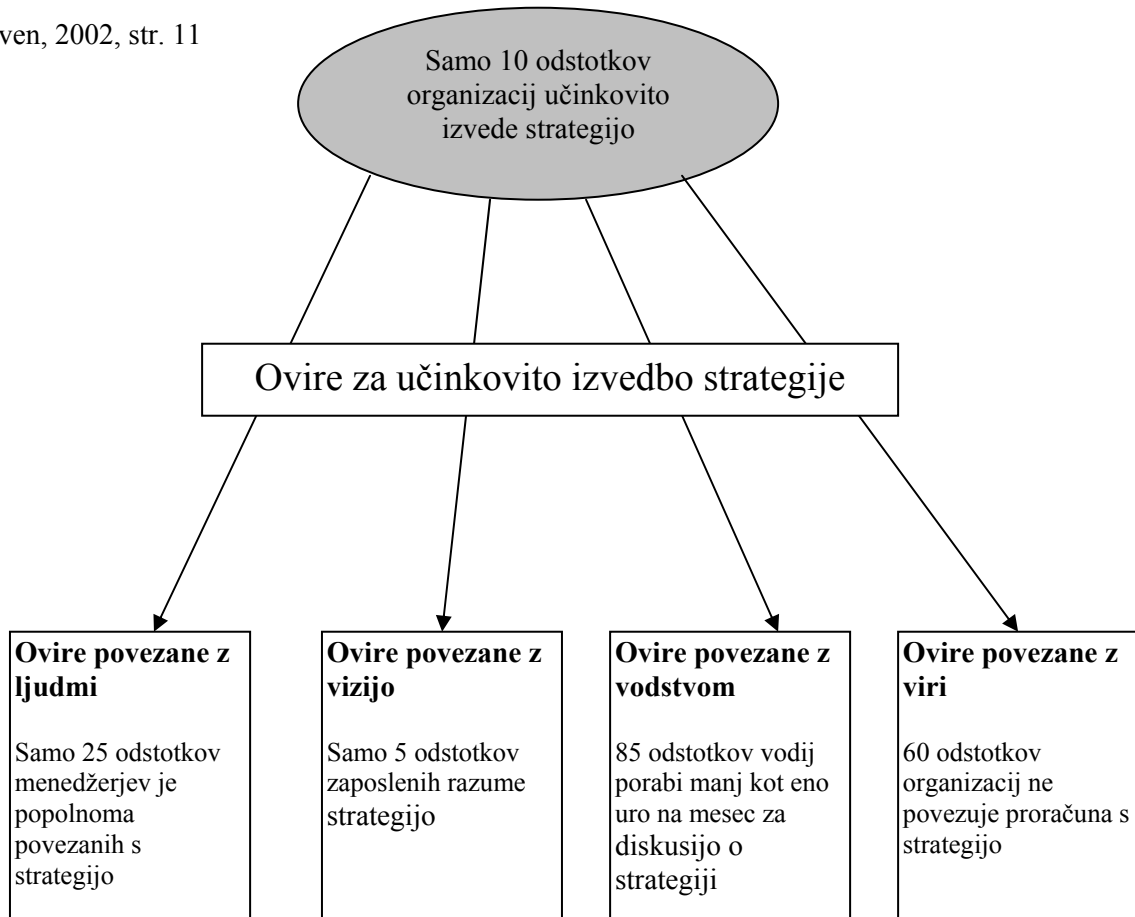
PRILOGA 8: Uravnoteženi sistem kazalnikov

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.21



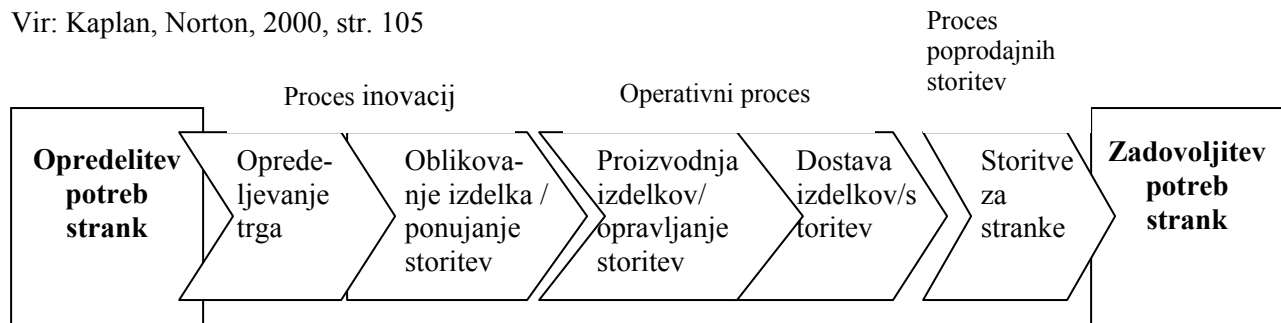
PRILOGA 9: Ovire pri uspešni izvedbi strategije

Vir: Niven, 2002, str. 11



PRILOGA 10: Model osnovne verige vrednosti

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105



PRILOGA 11: Organigram Papirnice Vevče d.o.o.

Vir: interni viri Papirnice Vevče d.o.o., 2006

PRILOGA 12: Shematski prikaz Dupontovega modela medsebojno povezanih kazalnikov

Vir: Tekavčič, Magušar, 2002, str.23

PRILOGA 13: Dupontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za Papirnico Vevče za leto 2003

Vir: lastni izračuni

**PRILOGA 14: Dupontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za
Papirnico Vevče za leto 2004**

Vir: lastni izračuni

**PRILOGA 15: Dupontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za
Papirnico Vevče za leto 2005**

Vir: lastni izračuni

**PRILOGA 16: Dupontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za
Papirnico Vevče za leto 2006**

Vir: lastni izračuni

PRILOGA 17: Bilanca stanja Papirnice Vevče d.o.o. od 2002 do 2006

v tisoč Sit

	2002	2003	2004	2005	2006
Sredstva	17.533.930	19.955.237	19.912.357	18.702.971	20.194.094
A. Dolgoročna sredstva	9.537.058	12.054.915	11.192.436	10.767.424	10.620.182
I. Neopredmetena sredstva in dolg. aktivne časovne razmejitev	102.083	107.030	89.623	68.943	55.532
1. Dolgoročne premoženjske pravice				68.763	47.160
5. Druge dolgoročne aktivne časovne razmejitev				180	8.372
II. Opredmetena osnovna sredstva	9.099.487	10.876.216	11.094.762	10.690.430	10.292.007
1. Zemljišča in zgradbe	5.464.883	5.454.965	5.214.576	4.980.686	4.774.001
a) Zemljišča	1.281.440	1.281.440	1.281.440	1.276.823	1.276.823
b) Zgradbe	4.183.443	4.173.525	3.933.136	3.703.862	3.497.178
2. Proizvajalne naprave in stroji	2.549.713	4.912.890	4.944.325	5.473.281	5.234.497
3. Druge naprave in oprema	185.344	212.621	174.299	171.537	133.055
4. Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	899.547	295.740	761.562	64.927	150.454
a) Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	76.095	258.983	60.882	64.927	128.541
b) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	823.452	36.757	700.680	0	21.913
IV. Dolgoročne finančne naložbe	335.488	1.071.669	8.051	8.051	8.051
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil				7.809	7.809
c) Druge delnice in deleži				7.809	7.809
2. Dolgoročna posojila				242	242
b) Dolgoročna posojila drugim				242	242
5. Drugi dolgoročni deleži	335.246	335.246	7.809		
6. Druge dolgoročne finančne terjatve	242	242	242		
7. Lastni deleži		736.181	0		
VI. Odložene terjatve za davek				0	264.592
B. Kratkoročna sredstva	7.990.608	7.899.491	8.703.889	7.928.770	9.556.127
				-9	21
II. Zaloge	2.131.232	2.596.775	3.249.131	3.818.120	4.392.450
1. Material	905.074	1.194.095	1.889.929	2.005.325	1.713.915
2. Nedokončana proizvodnja	351.074	347.697	230.653	218.740	448.714
3. Proizvodi in trgovsko blago	851.891	1.049.117	1.127.157	1.580.747	2.229.821
a) Proizvodi			1.091.903		
b) Trgovsko blago			35.254		
4. Predujmi za zaloge	23.193	5.866	1.391	13.308	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	4.546.279	5.051.317	4.169.858	3.692.577	3.828.717

2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	1.551.379	1.857.974	4.009.343	3.510.826	3.615.235
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	2.555.379	2.673.407	19.945	10.872	84
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	439.521	519.936	140.568	170.879	213.398
III. Kratkoročne finančne naložbe	690.802	996	983.666		
3. Lastni deleži		0	0		
4. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	690.802	996	983.666		
V. Denarna sredstva	622.295	250.402	301.234	418.074	1.334.960
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	6.264	831	16.032	6.777	17.785
Obveznosti do virov sredstev	17.533.930	19.955.237	19.912.357	18.702.971	20.194.094
A. Kapital	14.831.866	15.533.382	15.943.575	16.006.134	15.175.340
I. Vpoklicani kapital	9.434.611	9.434.611	8.413.804	8.413.804	8.413.804
1. Osnovni kapital	9.434.611	9.434.611	8.413.804	8.413.804	8.413.804
II. Kapitalske rezerve			1.407.193	4.591.911	4.591.911
III. Rezerve iz dobička	1.147.355	2.527.667	1.791.487	1.791.486	1.791.486
1. Zakonske rezerve	91.308	126.383	126.383	126.383	126.383
2. Rezerve za lastne deleže	0	736.181	0		
5. Druge rezerve iz dobička	1.056.047	1.665.103	1.665.103	1.665.103	1.665.103
V. Preneseni čisti poslovni izid			0	1.146.373	316.195
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	678.796		1.146.372	62.559	61.944
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	3.571.104	3.571.104	3.184.718		
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	3.571.104	3.571.104	3.184.718		
B. Rezervacije in dolg. pasivne časovne raz.	104.787	0	14.369	52.737	242.199
1. Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti				0	147.789
2. Druge rezervacije	104.787	0	14.369	52.737	91.547
3. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve					2.864
C. Dolgoročne obveznosti	258.099	1.007.887	697.355	359.647	982.651
I. Dolgoročne finančne obveznosti	258.099	1.007.887	697.355	359.647	982.651
1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini		828.416	599.358	359.363	119.820
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	254.582	160.898	91.424	283	862.831
8. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	3.517	18.573	6.574		

Č. Kratkoročne obveznosti	2.232.455	3.314.825	3.108.027	2.224.739	3.671.392
II. Kratkoročne finančne obveznosti	1.072.444	1.642.443	1.105.330	341.538	1.737.607
1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	999.773	1.578.163	571.465	239.576	239.640
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	72.671	64.280	533.865	101.962	1.497.967
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.160.011	1.672.382	2.002.698	1.883.201	1.933.785
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	711.050	1.291.941	1.553.343	1.326.735	1.475.258
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini				222.859	172.696
4. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	1.590	0	3.986	535
5. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	448.961	378.851	449.354	329.621	285.296
D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	106.723	99.143	149.031	59.715	122.512

Vir: Letno poročilo Papirnice Vevče d.o.o. 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

PRILOGA 18: Izkaz poslovnega izida Papirnico Vevče d.o.o. do 2002 do 2006

v tisoč Sit

	2003	2004	2005	2006
1. Čisti prihodki od prodaje	17.049.800	20.139.465	20.008.861	20.966.195
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	183.603	145.131	453.931	823.642
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	131.953	67.835	195.247	162.522
5. Stroški blaga, materiala in storitev	-14.289.324	-16.863.922	-17.398.692	-19.044.834
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	-672.607	-693.554	-13.854.086	-15.603.643
Stroški porabljenega materiala	-11.176.782	-12.936.734		
b) Stroški storitev	-2.439.935	-3.233.634	-3.544.606	-3.441.191
6. Stroški dela	-1.764.380	-2.015.674	-1.952.757	-2.020.466
a) Stroški plač	-1.267.730	-1.462.332	-1.410.986	-1.463.731
b) Stroški socialnih zavarovanj	-204.758	-235.870	-102.494	-106.230
Stroški pokojninskih zavarovanj			-125.115	-129.675
c) Drugi stroški dela	-291.891	-317.472	-314.162	-320.830
7. Odpisi vrednosti	-730.675	-859.503	-955.321	-899.002
a) Amortizacija	-703.809	-819.701	-879.252	-887.799
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	-22.099	-712	-8.263	-201
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-4.767	-39.089	-67.807	-11.002
8. Drugi poslovni odhodki	-118.699	-143.844	-246.857	-273.610
Poslovni izid iz poslovanja (1+-2+3+4-5-6-7-8)	462.276	469.487	104.410	-285.553
9. Finančni prihodki iz deležev	87.761	740.855	0	85.276
c) Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	87.761	740.855	0	115
č) Finančni prihodki iz drugih naložb			0	85.161
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	219.836	152.114	54.188	94.834
a) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	122.332	62.149	3	0
b) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	97.504	89.965	54.185	94.834
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	-96.128	-143.945	-62.072	-62.597
a) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	-70.351	-79.670	-28.377	-24.237
c) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	-25.777	-64.275	-33.695	-38.360
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti			-74.339	-47.277
a) Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini			-22	-12
b) Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti			-45.838	-23.714

c) Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti			-28.479	-23.551
Poslovni izid iz rednega delovanja	673.746	1.218.510	22.187	-215.317
(1+-2+3+4-5-6-7-8+9+10+11-12-13-14)				
15. Drugi prihodki	29.040	30.431	41.290	13.186
16. Drugi odhodki	-1.271	-102.569	-920	-517
a) Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala)	-1.271	-102.569	-920	-517
Poslovni izid iz poslovanja (1+-2+3+4-5-6-7-8)	701.515	1.146.372	62.557	-202.648
17. Davek iz dobička			0	0
18. Odloženi davki			0	-264.592
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	701.515	1.146.372	62.557	61.944

Vir: Letno poročilo Papirnice Vevče d.o.o. 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

PRILOGA 19: Izračun amortizacije za stroške izobraževanja

v tisoč
SIT

	2002	2003	2004	2005	2006
Strošek strokovnega izobraževanja	41.736	25.813	71.062	62.326	52.271
Neodpisana vrednost preteklega obdobja		31.302	42.315	82.101	101.123
Stopnja amortizacije	25%	25%	25%	25%	25%
Letna amortizacija tekočih izobraževanj	10.434	6.453	17.766	15.581	13.068
Skupaj amortizacija	10.434	14.800	31.275	43.304	53.255
Neodpisana vrednost	31.302	42.315	82.101	101.123	100.139

2002	10.434	8.347	8.347	8.347	8.347
2003		6.453	5.163	5.163	5.163
2004			17.766	14.212	14.212
2005				15.581	12.465
2006					13.068

Vir: Interni viri Papirnice Vevče d.o.o., lastni izračuni

PRILOGA 20: izračun NOPAT za leto 2006

v tisoč SIT

	2003	2004	2005	2006
Celotni poslovni izid	701.515	1.146.372	62.557	-202.648
Prilagoditev za stroške izobraževanja	11.013	39.787	19.022	-984
Zmanjšanje celotnega poslovnega izida za amortizacijo stroškov izobraževanja	-14.800	-31.275	-43.304	-53.255
Povečanje celotnega poslovnega izida za stroške izobraževanja	25.813	71.062	62.326	52.271
Prilagoditev za spremembo dolgoročnih rezervacij	-104.787	14.369	38.368	38.714
Prilagoditev za finančne odhodke iz financiranja vključno z negativnimi tečajnimi razlikami	95.435	140.941	136.187	109.733
Prilagoditev za finančne prihodke iz financiranja vključno s pozitivnimi tečajnimi razlikami	-290.354	-880.315	-53.530	-165.531
Prilagoditev za izredne odhodke in prihodke	-27.769	72.138	-40.370	-12.669
Prilagoditev za druge prihodke in odhodke	-13.254	76.009	51.610	111.088
NOPAT	371.799	609.301	213.844	-122.297

Vir: Interni podatki Papirnice Vevče d.o.o. in Letno poročilo 2006, 2007, lastni izračuni

PRILOGA 21: izračun poslovno investiranega kapitala

	2003	delež 03	2004	delež 04	2005	delež 05	2006	delež 06
vrednost kapitala	15.182.624	88,41%	15.738.479	87,61%	15.974.854	92,73%	15.590.737	90,11%
vrednost dolžniških virov financiranja	1.990.437	11,59%	2.226.507	12,39%	1.251.935	7,27%	1.710.722	9,89%
<i>kratkoročni dolžniški viri financiranja</i>	<i>1.357.444</i>		<i>1.373.886</i>		<i>723.434</i>		<i>1.039.573</i>	
<i>dolgoročni dolžniški viri financiranja</i>	<i>632.993</i>		<i>852.621</i>		<i>528.501</i>		<i>671.149</i>	
preostala vrednost stroškov izobraževanj	45.692		89.032		111.170		112.800	
kapitalizacija dolgoročnih rezervacij	94.271		-14.369		-170.732		-35.488	
PRILAGOJEN POSLOVNO INVESTIRAN KAPITAL (IC)	17.313.024		18.039.649		17.167.228		17.378.771	

Vir: Interni podatki Papirnice Vevče d.o.o., lastni izračuni

PRILOGA 22: Strošek dolga

	2003	2004	2005	2006
stroški obresti in stroški s posojilom	32.452	54.618	46.888	63.605
kratkoročni dolžniški viri financiranja	1.357.444	1.373.886	723.434	1.039.573
dolgoročni dolžniški viri financiranja	632.993	852.621	528.501	671.149
strošek dolga pred davki	1,63%	2,45%	3,75%	3,72%
dejanska davčna stopnja	0%	0%	0%	0%
strošek dolga po davkih	1,63%	2,45%	3,75%	3,72%

Vir: Interni podatki Papirnice Vevče d.o.o., lastni izračuni

PRILOGA 23: Splošni model merjenja ponudb

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 83

PRILOGA 24: Povezava med osnovnimi skupinami kazalnikov in kategorijami, ki sestavljajo ponudbo

ZADOVOLJSTVO KUPCEV

LASTNOSTI IZDELKA

- ustrezna kvaliteta proizvoda,
- optimalno razmerje med ceno in kvaliteto,
- lastnosti izdelka ustrezne željam kupcev

+

OHRANJANJE IN PRIDOBIVANJE
KUPCEV

ODNOS S KUPCI

- aktivno sodelovanje kupca pri razvoju nove vrste papirja, ki bo zadovoljila njegove želje,
- dobava v dogovorjenem roku,
- fleksibilnost pri sprejemanju naročil

+

TRŽNI DELEŽ IN DELEŽ PRODAJE
KLJUČNIM KUPCEM

IMIDŽ IN UGLED

- povečanje oglaševalskih aktivnosti na ciljnih trgih,
- različnost ponudbe obravnavanega od ponudb konkurentov

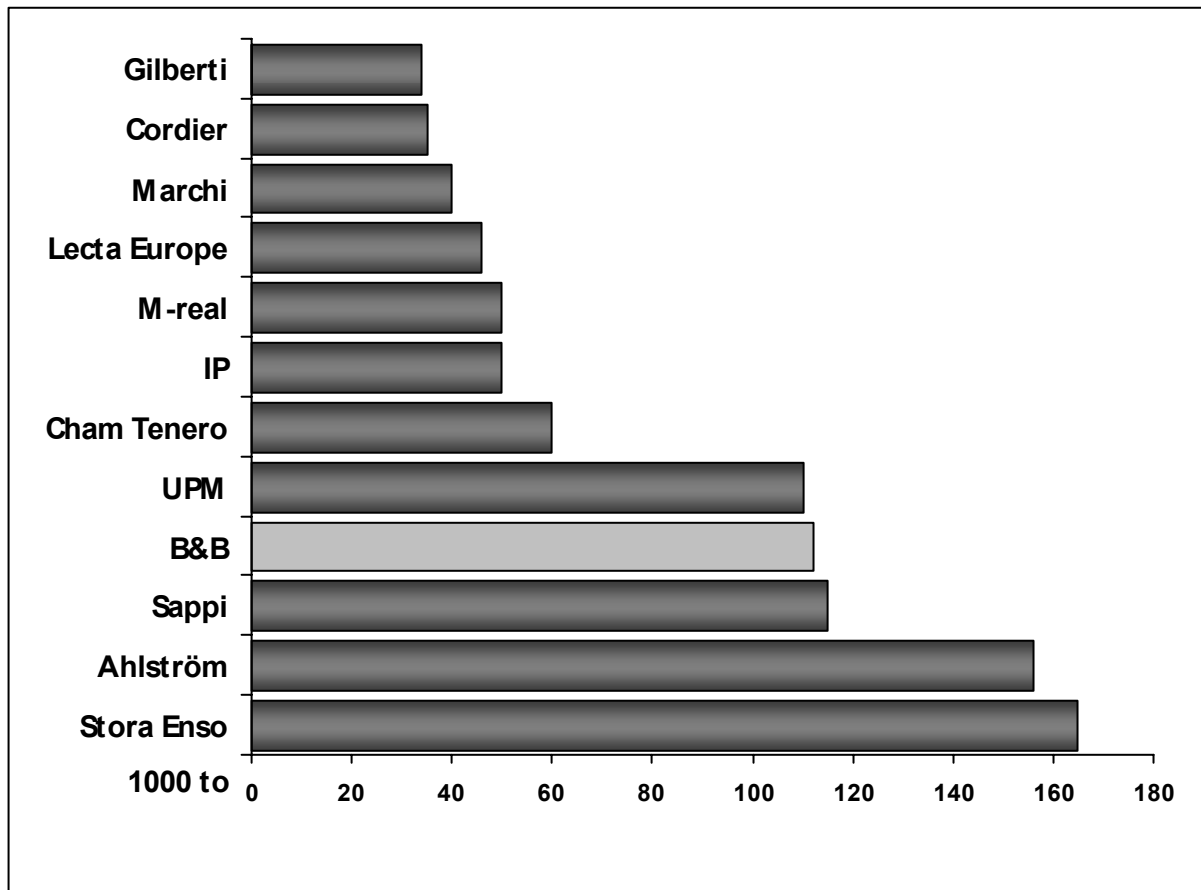
=

DOBIČKONOSNOST KUPCA

VREDNOST

Vir: Kaligaro, 2005, str. 90

PRILOGA 25: Evropski proizvajalci enostransko premazanih papirjev



Vir: Interni vir Papirnice Vevče d.o.o., 2006

PRILOGA 26: Anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih

VPRAŠALNIK

1. Kateri trije pojmi so po vašem mnenju nedvoumno povezani z zadovoljstvom pri delu?

- plača
- vzdušje v podjetju
- razgovori s sodelavci
- možnost napredovanja v podjetju
- delo v teamu
- delovno okolje in opremljenost
- soupravljanje (participacija)

2. OCENITE VAŠE ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO

Spodaj je naštetih 15 stvari, s katerimi smo pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva z VSAKO od njih. Ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena 4, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena 3 pomeni, da niste zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 1 pa, da ste zelo nezadovoljni.

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

	☹		☺		☺
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST (vsestranskost in pestrost) dela	1	2	3	4	5

3. Glede na vašo oceno pod 2. odgovorite na vprašanje : v kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom:

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- do neke mere zadovoljen
- manj zadovoljen
- nisem zadovoljen

4. Svoje delo sem pogosto prisiljen opravljati pod časovnim pritiskom in v naglici:

- ni tako
- ni povsem tako
- približno tako
- točno tako

5. Delovno vzdušje v mojem oddelku je:

- zelo dobro
- dobro
- povprečno
- slabo
- zelo slabo

6. V našem oddelku vlada prijetno in prijazno vzdušje:

- ni tako
- ni povsem tako
- približno tako
- točno tako

7. Sodelovanje temelji na zaupanju in brez bojzani:

- ni tako
- ni povsem tako
- približno tako
- točno tako

8. V podjetju doživljam konflikte s sodelavci, ki me obremenjujejo:

- ni tako
- ni povsem tako
- približno tako
- točno tako

9. Udeležujem se prostočasnih dejavnosti, ki jih organizira podjetje:

- da
- ne

10. S svojim delovnimi kolegi se srečujem v prostem času:

- da
- ne

11. Ali imate občutek, da vodje delajo razlike v odnosu do sodelavcev :

- da
- ne

12. Predlogi so v podjetju zaželeni in tudi mene spodbujajo k temu:

- da
- ne

13. Koliko izboljšav ste predlagali v letu 2004:

- do 5
- do 10
- 10 in več
- nobene

14. Najbolj me spodbuja k dajanju predlogov in izboljšav (možnih je več odgovorov) :

- neposredni vodja
- sodelavci
- stimulatívne nagrade in priznanja
- projekt »stalne izboljšave«
- osebno zadovoljstvo, da bom prispeval k večji učinkovitosti našega skupnega dela
- drugo

15. Pripravljenost mojih predstojnikov, da obravnavajo moje predloge je:

- zelo velika
- velika
- srednja
- nizka

16. Moji predlogi iz ankete v decembru 2003 so bili upoštevani:

- da
- ne

17. S komunikacijo med mano in mojim vodjem sem:

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- do neke mere zadovoljen
- manj zadovoljen
- nisem zadovoljen

18. Ali so v vašem delovnem okolju opazne spremembe vodenja :
 pozitivne negativne jih ni

19. Z opremljenostjo svojega delovnega mesta sem:

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- do neke mere zadovoljen
- manj zadovoljen
- nisem zadovoljen

20. Na mojem delovnem mestu bi lahko izboljšali (možnih je več odgovorov) :

- zaščito proti hrupu
- osvetlitev
- prezračevanje
- uporabo računalniške tehnologije
- varstvo pri delu
- nič
- kaj še

21. Kakšni so učinki strokovnega sodelovanja in dopolnjevanja :

	zelo dobri	dobri	povprečni	slabi	zelo slabi
a) v oddelku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) med oddelki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) s sodelavci					
B&B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-nimam stikov z B&B					

22. Z vplivom sveta delavcev na soupravljanje podjetja sem:

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- do neke mere zadovoljen
- manj zadovoljen
- nisem zadovoljen

23. Seznanjen sem s cilji svojega delovnega področja in podjetja:

- da ne delno

24. ISO standardi so na mojem delovnem mestu v praksi zaživel:

- v celoti
- deloma
- jih v praksi ne upoštevamo
- ne vem

V kolikor v praksi niso zaživel v celoti, kje vidite razloge za to?

.....

25. Kateremu od obeh pojmovnih sklopov dajete prednost /obkroži/:

- a) uspeh, priznanje, možnost napredovanja
- b) plača, odnosi med sodelavci, način vodenja

26. Nov sistem nagrajevanja je izpolnil moja pričakovanja:

- popolnoma
- deloma
- v majhni meri
- sploh ne

27. Menim,

da (je) novi sistem nagrajevanja:
preglednejši

da

ne

pravičnejši		da		ne
daje vsakemu po njegovem dejanskem prispevku	da		ne	
motivira k večjim naporom in doslednosti		da		ne
je v pravih razmerjih po stopnji odgovornosti	da		ne	
da spodbuja:				
kreativnost		da		ne
inovativnost		da		ne
rast kakovosti opravljenega dela		da		ne
napor za zmanjšanje izmeta	da		ne	

28. V kolikšni meri mislite, da naslednja izjava velja za naše podjetje - "Nekateri so ljubljenci vodij, drugi pa so prezrti" :

- tako je
- ni tako
- ne vem

29. Sodelavci čutimo pripadnost podjetju:

- tako je
- ni tako
- ne vem

30. Sodelavci imamo občutek, da smo pomemben del organizacije podjetja:

- tako je
- ni tako
- ne vem

31. Sodelavci smo prepričani, da se je vredno potruditi za podjetje:

- tako je
- ni tako
- ne vem

32. Z doslednim izkoriščanjem obstoječih osnovnih sredstev danes in dobrim poslovanjem si bomo omogočili velike investicije v prihodnje:

- se strinjam
- se ne strinjam
- ne vem

33. Občutek imam, da glede na moje sposobnosti in ambicije, opravljam premalo zahtevno delo:

- ni tako
- ni povsem tako
- približno tako
- točno tako

34. Zato, da bi zadovoljil svojo osebno rast znanj in spretnosti in večjo učinkovitost svojega dela, sem se pripravljen dodatno izobraževati:

- da
- ne

35. Svoje delo doživljam zelo zadovoljujoče:

- ni tako
- ni povsem tako
- približno tako
- točno tako

36. Vaše spodbude in predlogi, ki bi prispevali k višji kakovosti našega dela in sodelovanja so :

.....

Prosim, izpolnite naslednje podatke :

Sodeloval sem v anketi iz decembra 2003:

da ne

Spol

- moški
- ženski

Starost

- do 20 let
- 20- 29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- nad 50 let

Stož v podjetju:

- do 10 let
- od 10 do 20 let
- nad 20 let

Delam v oddelku:

- Razvoj, tehnologija**
- Proizvodnja PS 5 in PRS 5**
- PS 4**
- Dodelava**
- Tehnika, energetika**
- Prodaja, PIL, Servisiranje kupcev**
- Poslovna uprava in finance**
- Nabava**
- Logistika (odprema, carinska služba, skladišče gotovih proizvodov, notranji transport)**

Hvala za sodelovanje !

Vir: Interni viri Papirnice Vevče d.o.o., 2006

PRILOGA 27: Anketa o zadovoljstvu kupcev

MERJENJE ZADOVOLJSTVA KUPCEV

	ZADOVOLJSTVO	1 (ZELO NIZKA)	2 (NIZKA)	3 (SREDNJA)	4 (VISOKA)	5 (ZELO VISOKA)
1	IZDELEK					
	Kakovost naših izdelkov					
	Širina asortimana v prodajnem programu					
	Razpoložljivost izdelkov					
	Cene naših izdelkov					
	Razmerje - kakovost : cena					
	Identifikacija, označevanje artiklov					
	Plačilo finančni pogoji					
2	DOBAVE					
	Točnost naših dobav (glede na dogovorjen rok)					
	Natančnost naših dobav (glede na dogovorjen asortiman, količino)					
3	PRODAJA					
	Odzivnost pri obravnavi vaših naročil					
	Fleksibilnost pri vaših posebnih potrebah					
	Profesionalnost našega osebja					
4	REKLAMACIJE					
	Učinkovitost reševanja reklamacij					
	Odzivni čas pri reševanju reklamacij					
	Drugo					
	SKUPAJ					

PREPOZNAVNOST IZDELKA

Ali se izdelek razlikuje od konkurenčnih izdelkov?

Izdelek je:

- a Boljši
- b Slabši
- c podoben konkurenčnemu

Ali je izdelek marketinško dovolj predstavljen?

- a Da
- b Ne

V primeru odgovora b – predlog za najučinkovitejšo predstavitev

PRIPOROČANJE

Ali bi glede na vaše izkušnje v zadnjem času priporočili našo družbo ostalim potencialnim uporabnikom, kupcem? (označite odgovor)

- a Zagotovo ne
- b Verjetno ne
- c Ne vem
- d Verjetno
- e Zagotovo

Vaše pripombe, pohvale, predlogi glede na naše storitve:

Katere storitve pričakujete od proizvajalcev papirjev?

(lahko obkrožite več opcij)

- Možnost dobave manjših količin.
- Hitrejše dobave.
- Večjo strokovnost.
- Več svetovanja o karakteristikah posameznih papirjev.
- Svetovanje po primerjalni metodologiji (produkti z zelo podobnimi karakteristikami).
- Več brezplačnih vzorcev papirja.
- Vzorce referenčnih odtisov.
- Hitrejše reševanje reklamacij.
- Prezentacije novo razvitih papirjev.
- Ostalo: _____

Kaj bi vam od navedenega, s strani B&B Papirnica Vevče, bilo v pomoč pri vašem delu?

(lahko označite več ponujenih odgovorov)

- Katalog s podatki o papirjih, ki jih ponujamo.
- Vzorci papirjev.
- Prikaz možnih kreativnih rešitev, potiskanih na naših papirjih.

- Svetovanje pri izbiri oblikovalcev, ki obvladujejo celotni proces in tehnologijo.
- Svetovanje pri izbiri papirjev, ki najbolj ustrezajo zastavljenim marketinškim ciljem.

- Svetovanje pri zasnovi embalaže/etiket, glede oblik in velikosti, kar zagotavlja najboljše aplikativne rezultate.
- Svetovanje pri embaliranju/etiketiranju.

- Seznanjanje s trendi embaliranja, v panogi.
- Seznanjanje z raziskavami, ki se ukvarjajo z vplivom embalaže na potrošnika.
- Ostalo: _____

Ali bi se želeli (dodatno) seznaniti s še kakšnim strokovnjakom iz B&B Papirnica Vevče?

(lahko označite več ponujenih odgovorov)

Razvoj

Tehnologija in proizvodnja

Prodaja

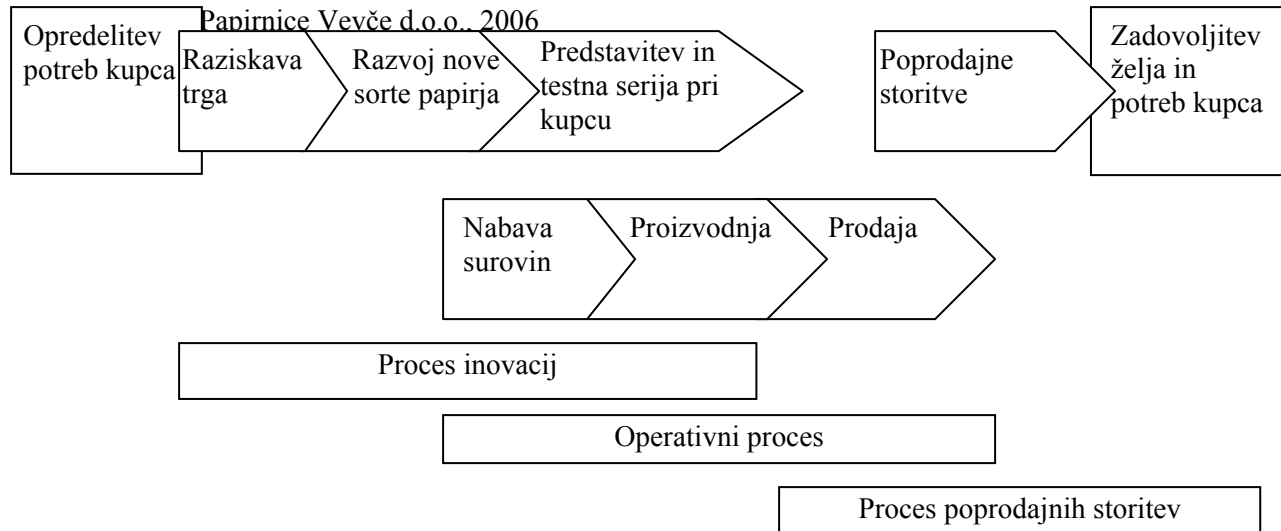
Logistika

Finančno računovodski sektor

Ostalo: _____

Vir: Interni viri Papirnice Vevče d.o.o., 2006

PRILOGA 28: Veriga vrednosti Papirnice Vevče d.o.o.



PRILOGA 29: Mesečni izkaz poslovnega izida (nem: Gewinn und Verlust Rechnung)

Vir: Interni viri Papirnica Vevče d.o.o., 2006