

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**OBLIKOVANJE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA
POSLOVODSKO NADZIRANJE POSLOVNO IZIDNIH ENOT V
PODJETJU SINFONIKA**

LJUBLJANA, 2007

MILAN PEROVIĆ

IZJAVA

Študent Milan Perović izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev problema, namen in cilj dela.....	1
1.2	Metode proučevanja in zasnova dela.....	3
2	RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI.....	4
2.1	Pomen mesta odgovornosti.....	5
2.2	Prednosti in pomanjkljivosti mest odgovornosti.....	6
2.3	Vrste mest odgovornosti.....	7
3	POSLOVNO IZIDNA ENOTA.....	8
3.1	Dobičkovna mesta odgovornosti.....	8
3.1.1	Problemi merjenja dosežkov dobičkovnih mest odgovornosti.....	9
3.1.2	Načini merjenja dobička.....	10
3.1.3	Prenosne cene.....	11
3.2	Naložbena mesta odgovornosti.....	15
3.2.1	Problemi merjenja dosežkov naložbenih mest odgovornosti.....	15
3.2.2	Presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti.....	17
3.2.3	Ugotavljanje odmikov.....	22
3.2.4	Omejitve kazalnika donosnosti naložbe in preostalega dobička.....	23
4	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV.....	23
4.1	Finančni vidik.....	27
4.2	Vidik Kupcev.....	28
4.3	Vidik notranjih procesov.....	30
4.4	Vidik učenja in rasti.....	32
5	PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVNO IZIDNIH ENOT V PODJETJU SINFONIKA.....	34
5.1	Predstavitev podjetja Sinfonika.....	34
5.1.1	Dejavnost podjetja.....	35
5.1.2	Organizacijska struktura.....	36
5.1.3	Vizija in poslanstvo in vrednote podjetja.....	38
5.2	Načrtovanje poslovanja.....	39
5.2.1	Strateško načrtovanje.....	39
5.2.2	Operativno načrtovanje.....	40
5.3	Nadziranje poslovanja.....	41
5.3.1	Strateško nadziranje.....	41
5.3.2	Operativno nadziranje.....	42
5.4	Merjenje dosežkov dobičkovnih mest odgovornosti.....	42
5.4.1	Prenosne cene med poslovno izidnimi enotami.....	45
5.5	Merjenje dosežkov naložbenih mest odgovornosti.....	45
5.5.1	Ugotavljanje odmikov pri uporabi kazalnika donosnosti investicij v podjetju Sinfonika.....	46
5.5.2	Ugotavljanje odmikov pri uporabi preostalega dobička v podjetju Sinfonika.....	52
5.6	Predlog uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetju Sinfonika.....	54
6	ZAKLJUČEK.....	57
7	LITERATURA.....	59
8	VIRI.....	61

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema, namen in cilj dela

Cilj podjetja je dolgoročno uspešno poslovanje, kar naj bi se izkazovalo v rasti in razvoju podjetja na dolgi rok, v doseganju dobička in v zadovoljstvu zaposlenih. Poslovno okolje, v katerem podjetje deluje in spremembe v njem nenehno zahtevajo, da se podjetje prilagajanja poslovnemu okolju, da bi lahko preživel v boju s konkurenco.

Živimo v času velike dinamike na gospodarskem področju, življenjski cikli izdelkov se krajšajo, pojavljajo se globalizacija, iskanje novih trgov, združitve, prevzemi in podobno. Takšne okoliščine zahtevajo od poslovodstva stalno preverjanje, ali podjetje glede na okoliščine posluje skladno s postavljenimi načrti.

Poslovodstvo mora postavljati vizijo, usmerjati razvoj podjetja, proučevati njegovo poslanstvo, postavljati cilje in organizirati delo, da bi podjetje doseglo rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo (Pučko, 2003, str.5).

Cilji in strategije morajo biti merljivi, saj je to osnova za kontrolo pravilnosti usmeritve in izvedbe. Uspešnost izvajanja strategije je v veliki meri odvisna od nadziranja in usklajevanja različnih dejavnosti v podjetju.

V velikih podjetjih ravnateljstvo sprejema dolgoročne odločitve in oblikuje strategijo podjetja, za vsakdanje poslovne odločitve pa prenaša odgovornost na nižje poslovodstvo. To je proces decentralizacije, organizacijske enote pa so mesta odgovornosti. Razlogi za decentralizacijo so specializiranost informacij, hitrost reagiranja na spremenjene razmere, dragocen čas centralnega poslovodstva, kompleksnost reševanja problemov, učenje območnih poslovodij in motiviranje območnih poslovodij (Kaplan, 1982, str.433). Da bi take enote sledile strategiji in ciljem celovitega podjetja, jih je treba nadzorovati. V podjetjih ločimo štiri mesta odgovornosti glede na to, ali so poslovodje odgovorni za stroške, prihodke, dobiček ali za donosnost naložb.

Priprava informacij o poslovanju je naloga poslovodnega računovodstva. Računovodstvo odgovornosti oblikuje informacije o doseženih in načrtovanih izidih poslovanja po organizacijskih enotah.

Na kakšen način nadzirati učinkovitost in uspešnost poslovno izidnih enot, da bi dobili prave informacije v pravem času, je osnovna problematika mojega specialističnega dela.

Poslovni izid je najpogosteje izid odločanja in ravnanja na vseh ravneh poslovodstva, zato je ena najpomembnejših nalog računovodstva zagotavljati informacije o uspešnosti in učinkovitosti

poslovanja posameznih enot, ki sestavljajo podjetje, ter o uspešnosti delovanja poslovodij teh organizacijskih enot (Hočevar, 1995, str.12).

V nadaljevanju je predstavljeno nadziranje poslovno izidnih enot. To so enote, ki zajemajo dve različni mesti odgovornosti, dobičkovno in naložbeno mesto odgovornosti. Podjetja oblikujejo poslovno izidne enote, ki postanejo najpomembnejše za uspeh podjetja. Za uspešnosti poslovanja poslovno izidnih enot so odgovorni poslovodje v okviru svojih pooblastil za odločanje in usklajevanje. Dobitkovno mesto odgovornosti je mesto, na katerih je poslovodja odgovoren v okviru svojih pooblastil za načrtovan dobiček. Če pa presojanje uspešnosti mesta odgovornosti merimo z donosnostjo vloženih sredstev, pa dobimo naložbeno mesto odgovornosti. Tako dobičkovna mesta odgovornosti, kot naložbena mesta odgovornosti imajo prednosti in pomanjkljivosti, ki jih bom v svojem delu podrobno predstavil.

Spremembe v okolju zahtevajo tudi spremembe v računovodskih informacijah o uspešnosti poslovanja mest odgovornosti. Tako poleg omenjenih načinov spremljanja poslovanja poslovno izidnih enot koristimo informacije o poslovanju, ki pa niso izražene v denarnih enotah. Neračunovodske informacije so tiste informacije, ki so izražene nedenarno, so pa vseeno velike vrednosti. To so informacije o kakovosti izdelkov, zadovoljstvu kupcev, vstopanju na nove trge, o vzdrževanju opreme, uvajanju novih izdelkov na trge, o človeških odnosih in drugo.

Osredotočenja managerjev samo na finančna poročila o prihodkih in stroških in neupoštevanje nefinančnih informacij pomeni nevarnost pri doseganju strateških ciljev (Drury, 1994, str. 365).

Eden izmed načinov merjenja uspešnosti poslovanja tudi z nefinančnimi kazalniki je predstavljen Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC). Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vključuje pa tudi gibala za doseg teh ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str.14).

Poslovodno računovodstvo bo v 21. stoletju uporabljalo načine delovanja, ki spremljajo in preučujejo poslovanje iz več zornih kotov, še zlasti tiste načine, ki upoštevajo stroškovno, strateško in usmerjenost h kupcu (Kolar, 2004, str. 247).

Izbira pravih meril za ocenjevanje uspešnosti mest odgovornosti je naloga najvišjega poslovodstva, saj prava izbira meril in sprotno nadziranje omogočata pravočasne odzive na spremembe v sodobnem dinamičnem okolju.

Namen mojega specialističnega dela je prikazati način merjenja uspešnosti in učinkovitosti poslovno izidnih enot, ker so informacije o uspešnosti poslovanja temelj za sprejemanje

pomembnih odločitev in usmeritev podjetja. Organizacije jih potrebujejo pri sprejemanju sprotnih taktičnih in dolgoročnih strateških odločitev.

To so razlogi, zaradi katerih morajo biti informacije o uspešnosti poslovanja kakovostne in pravočasne. Zagotoviti morajo zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja, prav tako pa morajo zagotoviti pravilne, hitre odločitve in aktivnosti na podlagi teh informacij.

V prvem, teoretičnem delu si postavljam naslednje cilje:

- opredelitev računovodstva odgovornosti, pomena, prednosti in slabosti mest odgovornosti;
- predstavitev tistih računovodskih metod, ki so primerne za merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovno izidnih enot;
- spoznavanje najpomembnejših problemov, povezanih z načrtovanjem in merjenjem poslovno izidnih enot in teoretičnih priporočil za njihovo reševanje;
- opredelitev problemov prenosnih cen;
- predstavitev Uravnoveženega sistema kazalnikov.

V drugem delu sem na primeru konkretnega podjetja postavil naslednje cilje:

- predstaviti podjetje Sinfonika, kot primer podjetja, kjer imajo decentralizirano vodenje v obliki poslovno izidnih enot;
- predstaviti proces načrtovanja in merjenja poslovno izidnih enot v omenjenem podjetju;
- glede na ugotovljeno predstaviti dodatne možnosti za nadziranje uspešnosti poslovno izidnih enot.

1.2 Metode proučevanja in zasnova dela

Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabil predvsem teoretično in izkustveno metodo dela. Zadnja izhaja iz praktičnih izkušenj pri delu s pripravljanjem računovodskih informacij za poslovodsko odločanje. S teoretično metodo sem s proučitvijo strokovne literature raziskal okvir problematike oblikovanja računovodskih informacij za poslovno odločanje.

Specialistično delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem delu so na splošno opredeljeni računovodstvo odgovornosti, pomen, prednosti in pomanjkljivosti tega vidika računovodstva. Sledita opredelitev poslovno izidne enote in teoretična opredelitev dobičkovnih mest odgovornosti s problematiko merjenja, načini merjenja in metodo določanja transfernih cen. Prav

tako je v tem poglavju opredeljeno naložbeno mesto odgovornosti s problematiko merjenja dosežkov kot s problematiko presoje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti. Poglavje je zaključeno s predstavitvijo omejitev kazalnika donosnosti naložb in preostalega dobička. V četrtem poglavju je predstavljen Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC) kot sodoben sistem merjenja uspešnosti, ki zajema tudi nefinančne kazalnike uspešnosti.

V petem poglavju je predstavljeno podjetje Sinfonika, ki posluje na ozemlju nekdanje Jugoslavije in ima organizacijsko strukturo postavljeno tako, da decentralizirano poslovanje vodijo s poslovno izidnimi enotami. Prikazani so načini merjenja uspešnosti poslovno izidnih enot omenjenega podjetja. V zaključnem poglavju so prikazani sklepi, do katerih sem prišel s proučevanjem vprašanj, ki zadevajo mojo nalogo.

2 RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

Poslovodja majhnega podjetja praviloma še lahko opravlja svoje dolžnosti in sam sprejema vsakdanje odločitve, v velikem podjetju pa je prva dolžnost poslovodje oblikovanje strategije podjetja in sprejemanje dolgoročnih odločitev, zato mora del dolžnosti za vsakdanje odločitve prenesti na nižje poslovodstvo. S tem se začne proces delegiranja v podjetju, ko se dolžnosti, pooblastila in odgovornost prenesejo na podrejene, ti pa spet prenesejo svoje dolžnosti in odgovornosti na svoje podrejene. Prav s tem pa je povezan pojem računovodstva odgovornosti. Računovodstvo odgovornosti je del računovodskega sistema podjetja, ki poslovodstvu podjetja zagotavlja informacije za potrebe primerjanja uresničenega in načrtovanega poslovanja po organizacijskih enotah podjetja. Omenjene informacije predstavljajo za nadrejene poslovodje podlago za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovodij in organizacijskih enot, ki jih podrejene poslovodje vodijo (Hočevar, 1996, str. 17–18).

Ko poslovodstvo podjetja prenese navzdol po hierarhični lestvici dolžnosti in pooblastila, se s tem prenese tudi odgovornost za izvedbo. Pri tem ostane nadrejena raven v hierarhični strukturi še vedno odgovorna za delovanje sebi podrejenih enot, saj je odgovorna za svoje celotno delovanje. Prav zaradi tega je pomembno, da so v podjetju natančno opredeljene odgovornosti vsakega mesta odgovornosti, saj sta na ta način zagotovljeni primerjanje med načrtovanim in uresničenim poslovanjem mest odgovornosti in ocenjevanje uspešnosti delovanja podrejenih enot. To pa omogoča delovanje računovodstva odgovornosti, ki zbira, sešteva in prenaša računovodske informacije o mestih odgovornosti v podjetju. Pri tem lahko glede na pristojnost poslovodje določenega mesta odgovornosti spremlja stroške, prihodke ali dobiček določenega mesta odgovornosti.

Računovodstvo odgovornosti spremlja in poroča, kako odgovorno so poslovodje vodili poslovno politiko mest odgovornosti, njegov namen pa je dati poslovodstvu podjetja podatke, kako učinkovito in uspešno je bil uresničen načrt.

Zato računovodstvo odgovornosti (Turk, Kavčič, Klobučar, Mörec, Vidic, 2003, str. 143):

- ugotavlja odmike med uresničenim in načrtovanim;
- sestavlja poročilo o dosežkih;
- izbira primerno vsebino poročila za različne odločevalne ravni v podjetju oz. za različne poslovodje, pri čemer upošteva njihov položaj v podjetju in bližino problema, ki je obravnavan v poročilu.

2.1 Pomen mesta odgovornosti

Konkurenca na trgu daje podjetju možnost, da raste in se razvija. Konkurenčno prednost skuša podjetje zagotoviti s proizvodnjo kakovostnih izdelkov s čim nižjimi stroški. Obvladovanje stroškov je za podjetje bistvenega pomena. Da pa je obvladovanje kakovostno in učinkovito, je treba uvesti nadzor nad stroški in odgovornost zanje. Kot je bilo že omenjeno, se pri delegiranju prenaša del dolžnosti in odgovornosti na podrejene. Pri tem nastajajo v organizaciji ravni odgovornosti, ki se imenujejo mesta odgovornosti. Mesto odgovornosti je opredeljeno kot tisti organizacijski del podjetja, katerega vodi poslovodja in je hkrati zanj odgovoren (Igličar, Hočevar, 1997, str.346).

Mesto odgovornosti je po Slovenskem računovodskem standardu opredeljeno kot mesto v stopenjskem organizacijskem ustroju podjetja, na katerem obstaja nosilec odgovornosti za tam nastale stroške, prihodke, poslovni izid ali donosnost. Nosilec odgovornosti na nadrejenem mestu odgovornosti in nosilci odgovornosti na njemu podrejenih mestih odgovornosti so soodgovorni (Slovenski računovodski standard, 2001, str.148).

Oblikovanje mest odgovornosti je ena od osnovnih možnosti vodenja podjetja, s katero vodstvo podjetja zagotavlja doseganje skupnega cilja tako, da na podlagi izdelane strategije in načrtov delegira odgovornosti na nižje nivoje. Oblikovanje mest odgovornosti omogoča podjetju pregled nad doseganjem ciljev posameznih delov poslovanja ter možnost analize odstopanj pa tudi nagrajevanje skladno z doseganjem ciljev na mestih odgovornosti.

Osnovno načelo za oblikovanje mest odgovornosti je vsekakor določanje odgovornosti vodij posameznih oddelkov na vseh ravneh podjetja, kar pomeni, da moramo najprej razdeliti stroške

na tiste, ki jih posameznik lahko nadzira, in na tiste, na katere ne more vplivati. Nihče namreč ne more biti odgovoren za nastale stroške, ne da bi mu bilo omogočeno, da vpliva na njihovo pojavljanje in njihovo višino. Poleg tega pa morajo biti izpolnjeni tudi nekateri drugi pogoji, kot so (Turk, Kavčič, Klopučar, Mörec, Vidic, 2003, str.135):

- neodvisnost operacij: dosežki mesta so odvisni od odločitev njegovega poslovodje, odločitve poslovodij drugih mest pa nanje ne vplivajo;
- specializirano znanje: poslovodja mesta odgovornosti lahko uporablja razmeroma enako specializirano znanje;
- obseg posla: poslovodja lahko sprejema le omejeno število odločitev in usklajuje delo le omejenega števila podrejenih, zato se na mestu odgovornosti lahko opravlja le toliko operacij, kolikor jih poslovodja obvlada.

2.2 Prednosti in pomanjkljivosti mest odgovornosti

Oblikovanje mest odgovornosti v podjetju zahteva določene organizacijske spremembe, predvsem pa spremembe v načinu vodenja podjetja. Oblikovanje mest odgovornosti pomeni vedno večje delegiranje pristojnosti z najvišjega nivoja na vodje mest odgovornosti, kar pa zahteva v podjetju tudi uvajanje natančnejšega načrtovanja, sistema spremljanja rezultatov in uvajanje sistema nagrajevanja, vezanega na doseganje ciljev posameznega mesta odgovornosti.

Prednosti oblikovanja mest odgovornosti so naslednje (Turk, Kavčič, Klopučar, Mörec, Vidic, 2003T, str.133):

- hitrejše sprejemanje odločitev: podrejeni se hitreje odzivajo na probleme, ker so najboljše seznanjeni in vedo, kako so problemi nastali ter kako jih reševati;
- z decentralizacijo je podjetje razdeljeno na več lažje obvladljivih enot;
- vodstvo je razbremenjeno vsakodnevnih informacij;
- povečata se zadovoljstvo in prizadevnost zaposlenih na mestih odgovornosti, saj participirajo pri poslovođenju podjetja.
- takšno podjetje ustvarja podjetniško klimo.

- strateški položaj je z decentraliziranimi enotami močnejši. Vodstvo podjetja se lahko zaradi razbremenitve sprejemanja vsakdanjih odločitev osredotoči na strateško načrtovanje.

Pomanjkljivosti oblikovanja mest odgovornosti so (Turk, Kavčič, Klopučar, Mörec, Vidic, 2003, str.134):

- koordinacija med posameznimi enotami je težje;
- tekmovalnost med enotami podjetja za investicijska sredstva;
- poslovodje nižjih enot dajejo prednost interesu svoje enote pred interesom podjetja kot celote;
- slabše izmenjavanje informacij med posameznimi deli podjetja;
- notranja konkurenca med deli podjetja lahko postane nezdrava.

2.3 Vrste mest odgovornosti

Velikost podjetja, njegova geografska razvrščenost, informacijski sistem so dejavniki, od katerih je lahko odvisna vrsta mest odgovornosti. Slovenski računovodski standard omenja naslednja mesta odgovornosti (Slovenski računovodski standard, 2001, str.148):

Stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki).

Prihodkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi prihodki.

Poslovno izidno mesto odgovornosti (dobičkovno mesto odgovornosti) je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim poslovnim izidom.

Naložbeno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil ne samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim poslovnim izidom, temveč tudi z načrtovano donosnostjo.

Mednarodni standardi računovodskega poročanja oziroma mednarodni računovodski standardi mest odgovornosti ne opredeljujejo ampak podobno kot Zakon o gospodarskih družbah in Slovenski računovodski standardi predpisujejo računovodsko poročanje po odsekih poslovanja, torej razkritja o poslovanju podjetja po poslovnih ali geografskih odsekih, kar pa lahko vidimo tudi kot opredelitev mesta odgovornosti na najvišjem nivoju.

V tuji literaturi zasledimo še podrobnejšo razčlenbo stroškovnih mest odgovornosti, ki navajajo poleg prihodkovnega, dobičkovnega in naložbenega mesta navaja še stroškovno uravnano mesto, tj. servisni center in standardno stroškovno mesto (Turk, Kavčič, Klopučar, Mörec, Vidic, 2003, str.138):

Značilnost **stroškovno uravnane** mesta je vnaprej priznan obseg stroškov za opravljanje storitev. Njegov vodja skrbi za opravljanje kakovostnih storitev znotraj priznanih stroškov. Slabost se kaže pri merjenju vložka in izločka, zato se uporabljajo metode merjenja dela, ničelno izhodišče predračunavanja in poslovođenje s pomočjo ciljev tako pri načrtovanju kot pri spremljanju izvajanja.

Standardno stroškovno mesto pogojuje standardizacijo vseh stroškov, ki jih je treba nadzirati, oziroma tistih, o katerih odloča poslovodja mesta. Mednje seveda ne spadajo stroški, ki sicer zadevajo mesto, in so odločitve o njihovi velikosti sprejete drugje. Sodilo uspešnosti standardnega stroškovnega mesta odgovornosti so tako standardni stroški, dosežki tega mesta pa se presojujejo z odmiki med uresničeni in standardnimi stroški. Takšno mesto je mogoče oblikovati v proizvodnji.

3 POSLOVNO IZIDNA ENOTA

Poslovno izidna enota zajema dve vrsti mest odgovornosti, in sicer dobičkovno mesto odgovornosti in naložbeno mesto odgovornosti. V literaturi za poslovno izidno enoto najdemo izraze, kot so profitni center, dobičkovno mesto odgovornosti, divizija, strateška poslovna enota. Profitni center je organizacijska enota, katere uspešnost se meri kot razlika med prihodki in odhodki (Hočevar, Igljučar, 1997, str. 347).

3.1 *Dobičkovna mesta odgovornosti*

Dobičkovno mesto odgovornosti je enota v podjetju, v kateri imajo poslovodje pooblastila za odločanje o stroških (odhodkih) in prihodkih poslovanja. Dobičkovna mesta odgovornosti namreč prodajo večji del proizvodnje zunanjim kupcem in prosto izbirajo dobavitelje materiala, blaga in storitev (Hočevar, 1995, str. 118).

Bistvo organiziranja dobičkovnih mest odgovornosti je spodbujanje odločanja in pobud na nižjih ravneh.

Poslovodja je odgovoren za odločitve glede cene, trženja in proizvodnje, se pravi, da je odgovoren za doseženi dobiček enote.

Informacije, ki so pomembne za nadziranje poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti so informacije o ustvarjenem dobičku. Poudariti je treba, da obstajata dva načina merjenja dobička dobičkovnega mesta, in sicer (Hočevar, 1995, 125):

- merjenje učinkovitosti poslovanja poslovodje;
- merjenje ekonomske uspešnosti in učinkovitosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti.

Merjenje dobička je pomembno (Hočevar, 1995, 125):

- za motiviranje poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti, da bi si prizadevali za povečanje dobička podjetja;
- kot pomoč poslovodjem dobičkovnih mest odgovornosti pri izboljšanju poslovanja oddelkov;
- kot pomoč višjim poslovodjem pri ugotavljanju koristnosti poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti;
- kot pomoč višjim poslovodjem pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja posameznih poslovodij na dobičkovnih mestih odgovornosti.

Pri merjenju dobičkov dobičkovnih mest odgovornosti veljajo tri pravila (Hočevar, 1995, 126):

- dobiček dobičkovnega mesta ne sme biti povečan s poslovanjem, ki bi zmanjševalo celotni dobiček podjetja;
- dobiček dobičkovnega mesta naj bo čim bolj neodvisen od uspešnosti poslovanja in upravljalnih odločitev na drugih dobičkovnih mestih odgovornosti v podjetju;
- dobiček dobičkovnega mesta mora izražati postavke, ki so pod nadzorom poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti in njemu podrejenih oziroma jih obvladajo.

3.1.1 Problemi merjenja dosežkov dobičkovnih mest odgovornosti

Iz omenjenih pravil izhajajo tudi glavne težave pri merjenju dobičkov mest odgovornosti. Težave nastajajo predvsem pri določitvi skupnih prihodkov, skupnih stroškov in prenosnih cen. Pri

skupnih prihodkih, ko je vanje vključenih več dobičkovnih mest, se pojavljajo problemi, ko gre za njihovo delitev.

Problemi, ki nastajajo pri delitvi skupnih stroškov so predvsem v načinu delitve teh stroškov po dobičkovnih mestih odgovornosti. Storitve skupnih oddelkov morajo biti zaračunane v višini, ki predstavlja dejansko porabo teh storitev po mestih odgovornosti, če pa ta povezava ni dovolj vidna, pa je treba skupne stroške porazdeliti po razumni presoji. Problematika prenosnih cen je opisana v poglavju 3.1.3.

3.1.2 Načini merjenja dobička

Uspešnost dobičkovnega mesta odgovornosti kot samostojne ekonomske enote se ugotavlja kot razlika med njegovimi prihodki in vsemi stroški (vključno s splošnimi stroški, ki nastanejo na ravni podjetja), povezanimi s proučevanim mestom odgovornosti.

Dobički dobičkovnih mest odgovornosti lahko merijo na različne načine (Hočevar, 1995, str. 41; Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 181–185):

- prispevek za kritje,
- neposredni dobiček dobičkovnega mesta,
- obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta,
- dobiček pred obdavčitvijo,
- čisti dobiček

Prispevek za kritje predstavlja razliko med prihodki dobičkovnega mesta odgovornosti in spremenljivimi stroški. Ker to merilo predvideva, da poslovodja obvladuje le spremenljive stroške, ne pa tudi nekaterih stalnih, prispevek za kritje ne predstavlja optimalnega merila za ocenjevanje uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.

Neposredni dobiček dobičkovnega mesta predstavlja znesek, ki ga dobičkovno mesto odgovornosti prispeva za kritje splošnih stroškov in k dobičku podjetja. Ker takšno merjenje izključuje stroške na ravni vodstva podjetja, ki nastajajo zaradi delovanja dobičkovnega mesta odgovornosti, ni najprimernejše merilo uspešnosti.

Obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta rešuje problem uporabe neposrednega dobička kot merila uspešnosti. Poleg vseh neposrednih stroškov, ki jih povzroča dobičkovno mesto, upošteva tudi obvladljivi del splošnih stroškov vodstva podjetja in zato predstavlja najprimernejše merilo uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.

V **dobičku pred obdavčitvijo** so upoštevani vsi stroški, ki so na ravni podjetja kot celote. Bistvo izračunavanja dobička pred obdavčitvijo je, da se poslovodje zavedajo, da podjetje kot celota ne

doseže dobička, če niso pokriti tudi stroški na ravni podjetja (Hočevar, 1995, str. 129). To merilo ne prispeva k boljšemu ugotavljanju uspešnosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti.

Čisti dobiček kot merilo uspešnosti poslovdje dobičkovnega mesta odgovornosti ni najboljši, saj se čisti dobiček in dobiček pred obdavčitvijo razlikujeta le za višino obračunanega davka na dobiček, na stopnjo davka pa vplivajo predvsem odločitve glavnega poslovdstva. Poslovdja dobičkovnega mesta odgovornosti nima nadzora nad to kategorijo.

Iz navedenega sledi, da predstavlja obvladljivi dobiček najprimernejše merilo uspešnosti poslovdje dobičkovnega mesta odgovornosti. Sodilo, ki ga uporabljamo za presojanje dosežkov dobičkovnega mesta, je dobiček, ki ga je mogoče nadzirati, to je obvladljivi dobiček, ki predstavlja razliko med obvladljivimi prihodki in obvladljivimi odhodki (stroški).

Pri uporabi tega dobička za presojanje dosežka dobičkovnega mesta odgovornosti pa nastajajo težave (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 206):

a) prenosnih cen;

b) obvladljivosti ekonomskih kategorij, tj. stroškov in prihodkov, ki se pojavljajo na mestu odgovornosti.

3.1.3 Prenosne cene

Na rezultat dobičkovnega mesta odgovornosti vpliva določitev prenosnih cen. To so cene, po katerih ena enota oz. povezano podjetje kupuje oziroma prodaja drugi enoti oziroma povezanemu podjetju.

Dobičkovnemu mesta, ki izdeluje proizvode in storitve ter jih prodaja drugemu dobičkovnemu mestu, predstavlja ta prodaja oziroma storitev prihodek, za drugega pa strošek. Prenosna cena torej vpliva na dobičkovnost obeh enot in je zaradi tega določitev zelo pomembna in občutljiva. Odločitve ne smemo prepuščati samo poslovdjem, temveč jih moramo določiti na nivoju podjetja kot celote, saj lahko poslovdje sprejemajo odločitve, ki so ugodne za njegovo poslovno enoto, ne pa tudi za podjetje kot celoto.

Če je za razvoj, proizvodnjo in prodajo nekega proizvoda odgovorno več kot eno dobičkovno mesto, so vsa ta mesta udeležena tudi pri delitvi prihodka od prodaje tega proizvoda (Hočevar, 1995, str. 133).

Sistem prenosnih cen porazdeljuje prihodek med posamezne enote in mora:

- spodbujati poslovdje posameznih dobičkovnih enot k uspešnemu odločanju;
- omogočiti ocenjevanje posameznih enot glede na njihovo prizadevanje za uresničitev ciljev celotnega podjetja;

- zagotoviti, da se neodvisnost enot ne zmanjša.

Odločitev o prenosu bo tako odvisna od (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2001, str. 207 in 208):

- a) razmerja med prenosnimi cenami in spremenljivimi stroški,
- b) drugih možnosti uporabe obstoječih strojev in naprav.

Če podjetje s prodajo zunaj dosega večji prispevek za kritje, se bo odločilo za tovrstno prodajo, saj bo s tem doseglo večji dobiček. Upoštevati je treba tudi možnost za drugačno uporabo strojev in naprav. Če bo drugačna uporaba strojev dala večji dobiček, se bo poslovodstvo zanjo tudi odločilo, če pa drugačna uporaba ni mogoča in je prodaja zunaj podjetja omejena, se bo podjetje odločilo za prenos le, kadar so prenosne cene najmanj enake spremenljivim stroškom.

Nakupno mesto se odloča na drugih podlagah. Tudi pri njem je podlaga za odločitev o prenosu prispevek za kritje. Prenosne cene v tem primeru pomenijo strošek, zato prispevek za kritje izračunamo kot razliko med ceno končnih proizvodov in spremenljivimi stroški. Kolikor je prispevek za kritje negativen, se mesto ne bo vključilo v prenos, saj mu prinaša izgubo, vendar če pa bo imelo pozitiven prispevek za kritje, še ne pomeni, da se bo nabavno mesto odločilo za prenos, saj tudi tam razmišljajo o drugačnih virih materiala ter o drugačni uporabi strojev in naprav. Prenos bodo uporabili le, če bodo prenosne cene nižje od cen zunaj podjetja in če bo alternativna uporaba dala slabše rezultate.

Dober sistem prenosnih cen mora ustrezati naslednjim zahtevam (Drury, 2000, str.744–746):

- spodbuja poslovodje mest odgovornosti k uspešnemu odločanju in hkrati prispeva ustrezne informacije za uspešno odločanje;
- omogoča ocenjevanje uspešnosti posameznih enot glede na njihovo prizadevanje za doseganje ciljev podjetja kot celote oziroma ocenjevanje uspešnosti poslovodij teh enot;
- zagotavlja neokrnjeno samostojnost enot, ki jo je zagotovila decentralizacija.

3.1.3.1 Metode določanja prenosnih cen

Pri določanju prenosnih cen se upoštevajo stroški, tržne cene ter stroški in tržne cene (Hočevnar, 1995, str.136).

1. Tržne cene

Tržne cene so najpreprostejša metoda. To je tista cena, ki jo podjetje dosega na trgu s prodajo oziroma nakupom proizvodov in je najprimernejša, če so si mesta odgovornosti v veliki neodvisnosti. Prodaja znotraj podjetja lahko povzroči prodajni enoti dodatne stroške (npr. stroški zaradi posebne kakovosti) ali pa jih ima manj (stroški za reklame, prevoze, za pridobivanje

naročil, odpisi terjatev ...), zaradi tega spremeni tržno ceno le za stroške, kar pa privede do enakih enakih problemov kot pri oblikovanju prenosnih cen na tržnih podlagah, le da se tu skupni prihodek pravičnejše razdeljuje.

Glavne slabosti te metode so problemi kratkoročne in dolgoročne cene, omejeni trgi za kupovanje in prodajanje proizvodov, problem izkoriščenosti oziroma neizkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti na posameznih področjih in težava pri delitvi prispevka med dobičkovna mesta, ki so sodelovala pri proizvodnji proizvodov.

2. Prenosne cene na podlagi stroškov

Pri oblikovanju prenosnih cen na podlagi stroškov je treba upoštevati:

- prenosne cene ne smejo zmanjševati napora za doseganje nižjih stroškov in večje produktivnosti;
- odgovornost za uspešno oziroma neuspešno poslovanje mora biti pravilno porazdeljena;
- pri dogovarjanju o prenosnih cenah je treba upoštevati stroške in dobičke posameznih dobičkovnih mest.

Glede na to, katere stroške vsebuje prenosna cena in kako se izračuna dobiček v njej, vemo za več vrst prenosnih cen na podlagi stroškov (Hočevar, 1995, str.141).

Najpomembnejši med njimi so:

- **mejni stroški;**
- **celotni stroški in povečani celotni stroški.**

Po ekonomski teoriji so **mejni stroški** najprimernejša vrsta prenosnih cen, ki pa se v praksi niso uveljavili. Optimalne ravni prenosnih cen, ki bi bila sprejemljiva v vseh podjetjih in v vseh razmerah, ni. Po teoretičnih priporočilih je optimalna prenosna cena določena na ravni mejnih stroškov. Kljub temu, da je logična utemeljitev takšne izbire nesporna, pa so številne praktične slabosti te metode (predvsem problem določanja funkcije mejnih stroškov in negativni motivacijski učinek) povzročile, da ta metoda glede na izsledke raziskav v praksi ni zaživela (Zaman, 2003, str.161).

Prenosne cene, določene na podlagi **celotnih stroškov in povečanih celotnih stroškov** lahko temeljijo na povprečnih uresničenih proizvodjalnih stroških, načrtovanih proizvodjalnih stroških, celotnih stroških dobičkovnega mesta ali na naštetih stroških, povečanih za obračunski dobiček.

3. Prenosne cene na različnih podlagah

Poleg omenjenih metod poznamo še druge načine določanja prenosnih cen, in sicer (Hočevar, 1995, str.152):

- dvostopenjska prenosna cena ;
- načrtovani sprejemljivi stroški, povečani za okoliščinske stroške;
- dogovorjena cena;
- dvojna cena;
- matematično programirana cena;

Dvostopenjska prenosna cena je prilagojena prenosna cena na podlagi mejnih stroškov, in je določena z mejnimi (spremenljivimi) stroški in nekim stalnim zneskom.

Načrtovani sprejemljivi stroški, povečani za okoliščinske stroške Okoliščinski stroški so enaki kot izgubljeni prispevek za kritje pri tistih poslovnih učinkih, ki se jim moramo odpovedati, da dosežemo količinsko enoto tistega poslovnega učinka, ki je prenesen ali prodan kaki enoti znotraj iste ekonomske celote, pri katerem ugotavljamo prenosno ceno.

Dogovorjena cena se v praksi najpogosteje uporablja, vendar pa je uspešna le, če obstaja zunanji trg za polproizvode, če ni dogovorjena cena odvisna samo od sposobnosti in moči pogajalcev, če imata pogajalca dostop do tržnih informacij in če je odločanje o prodaji ali nabavi na zunanjem tržišču prosto. Glavni slabosti te metode sta velika poraba časa za dogovarjanje in odvisnost od pogajalskih sposobnostih udeležencev.

Bistvo **dvojne cene** je, da se notranji prenos proizvodov ovrednoti po dveh cenah, to pomeni, da se proizvodjalnemu dobičkovnemu mestu dovoli obračunati prodajo po tržni ceni, prodajnemu dobičkovnemu mestu pa po standardnih sprejemljivih stroških. Glavna slabost te metode je, da je dobiček podjetja manjši, kot pa ga prikazujeta posamezni dobičkovni mesti.

Bistvo **matematično programirane cene** je, da je programirana cena sestavljena iz spremenljivih in okoliščinskih stroškov; to je senčna cena. Količina proizvodnje se določa z linearnim programiranjem.

V razmerah popolne konkurence je najprimernejša tržna cena, v razmerah, v katerih ni trga za polproizvode, pa je najprimernejša prenosna cena na podlagi mejnih stroškov (Hočevar, 1995, str.147).

Nepravilna prenosna cena povzroči vedno premajhen obseg proizvodnje v podjetju (Hočevar 1995, str.145).

3.2 Naložbena mesta odgovornosti

Naložbeno mesto odgovornosti je tista oblika posamezne enote podjetja, katere poslovodja ni odgovoren le za stroške in prihodke enote, ampak tudi za investirani kapital, torej za količino porabljenih sredstev v proizvodjalnem procesu. Cilj tega mesta je torej doseči določeni izid z najmanjšimi potrebnimi sredstvi, pri čemer je pomembno, da se za vse naložbene izdatke, namenjene mestu, obračunajo tudi stroški kapitala.

Do prve reorganizacije tovrstnih enot se je pojavila leta 1903, ko je ameriško podjetje DuPont investiralo sredstva v tiste enote, od katerih so pričakovali največji donos. Merilo ni bil več samo absolutni dobiček, temveč kazalnik donosnosti investicije.

Danes so naložbena mesta odgovornosti običajno oblikovana kot večje enote v podjetju ali pa kar celotna podjetja v skupini podjetij.

Ko se uporabljajo sodila (dobiček in sredstva) za presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti, je pomembno vprašanje obvladljivosti teh sodil. Torej se moramo pri ugotavljanju uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti vprašati, katere so tiste ekonomske kategorije, ki vplivajo na uspešnost mesta, in na katere poslovodja tudi vpliva.

3.2.1 Problemi merjenja dosežkov naložbenih mest odgovornosti

Pri merjenju dosežkov naložbenih mest odgovornosti se pojavljajo tudi problemi merjenja, in to že pri merjenju uspeha dobičkovnih mest odgovornosti. V tem primeru je predvsem pomembno, ali odgovorna oseba lahko vpliva na vse stroške oziroma odhodke posameznega mesta odgovornosti, na primer, po kakšni ceni se zaračunavajo notranje storitve v podjetju in ali ima odgovorna oseba mesta odgovornosti pravico posamezno storitev ali izdelek kupiti tudi na prostem trgu oziroma ali jo mora kupiti znotraj.

Problemi merjenja dosežkov naložbenih mest odgovornosti in predlagane rešitve so predstavljeni v nadaljevanju. Ker sodila za presojanje naložbenih mest odgovornosti na eni strani temeljijo na dobičku, na drugi pa na sredstvih, so prikazani ločeno.

3.2.1.1 Merila, ki temeljijo na dobičku

Poslovodja naložbenega mesta odgovornosti je odgovoren za dobiček, ne more pa biti odgovoren za tiste prihodke in tiste stroške, o katerih nastanku ne more odločati. Zato dobiček ni primerno sodilo za presojanje uspešnosti doseganja ustreznega dobička, temveč je primernejši obvladljivi dobiček kot razlika med obvladljivimi prihodki in obvladljivimi stroški. Med zadnje lahko uvrščamo neposredne in posredne stroške, na katere je mogoče vplivati na mestu oz. katerih

velikost je na mestu mogoče predvideti. Če nas zanima samo uspešnost mesta odgovornosti, je možno uporabiti tudi druga merila, na primer dobiček, prispevek za kritje ..., vendar je za poslovodstvo podjetja običajno zanimivo predvsem delovanje poslovodij, tovrstne informacije pa se največkrat uporabljajo le za seznanitev poslovodje tudi s tistimi kategorijami, na katere poslovodja ne more vplivati.

3.2.1.2 Merila, ki temeljijo na sredstvih

Kot pri ugotavljanju meril, ki temeljijo na dobičku, je tudi pri sredstvih oz. naložbah dobičkovnega mesta odgovornosti pomembno, da se upoštevajo le tiste kategorije, o katerih je odločalo dobičkovno mesto. Pri tem se pojavljajo nekatera vprašanja (Turk, Kavčič, Klojučar, Mörec, Vidic, 2003, str.173, 174), kot na primer:

- Ali upoštevati stanje sredstev na datum bilance ali njihovo povprečno vrednost? Ker se obvladljivi dobiček ugotavlja za določeno obdobje t.j. za poslovno leto, v tem istem obdobju pa se stanje sredstev oz. naložb spreminja, upoštevamo povprečno stanje sredstev:

$$\text{Povprečno stanje sredstev} = \frac{(\text{začetno stanje sredstev 1.1.}) + (\text{končno stanje sredstev 31.12.})}{2}$$

- Ali upoštevati celotna sredstva, celotna sredstva, zmanjšana za sredstva za pridobivanje ali celotna sredstva, zmanjšana za kratkoročne obveznosti iz poslovanja?

Odgovor na to vprašanje je v veliki meri odvisen od pristojnosti in odgovornosti poslovodij mest odgovornosti. Če ima poslovodja mesta odgovornosti pristojnosti za odločanje o vseh sredstvih, torej tudi o sredstvih, ki še niso v uporabi, je smiselno upoštevati celotna sredstva pri presojanju uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti.

Če odločitve o sredstvih za pridobivanje sprejema višji management, njihovo vključevanje v presojanje dosežkov mesta odgovornosti seveda ni smiselno. Zmanjšanje sredstev za kratkoročne obveznosti iz poslovanja pri presojanju uspešnosti mesta odgovornosti je smiselno le, če so poslovodje mest odgovornosti pristojnosti za jemanje kratkoročnih posojil in če želi vrhovni management spodbuditi čim manjšo vezavo denarja v sredstvih in čim večjo uporabo kratkoročnih kreditov za financiranje delovanja.

- Naslednje vprašanje, ki predstavlja problem pri merjenju uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti je, ali upoštevati nabavno ali neodpisano vrednost?

Z upoštevanjem obeh vrednosti lahko dobimo zelo različne rezultate uspešnosti mesta odgovornosti, vendar pa kljub svoji pomembnosti vprašanje še nima dokončnega odgovora. Ko upoštevamo nabavno vrednost sredstev, je velikost kazalnikov donosnosti investicij in preostalega dobička pri enakem dobičku vso življenjsko dobo enaka. Z uporabo te metode so poslovodje naložbenih mest odgovornosti motivirani, da nekatera delovna sredstva odstranijo iz enote, čeprav so lahko uporabna in koristna.

Z upoštevanjem neodpisane vrednosti sredstev se kazalnika donosnost investicij in preostalega dobička povečujeta iz leta v leto pri enakem dobičku, saj se zaradi amortizacije vrednost sredstev vsako leto manjša. Tako so kot uspešnejši prikazani vodje tistih mest odgovornosti v podjetju, ki imajo bolj odpisana sredstva.

Slovenska računovodska stroka predlaga kot najboljšo rešitev uporabo neodpisane vrednosti sredstev, kajti, če bi v imenovalcu ulomka kazalnika donosnosti zapisali vsa sredstva, in pri tem ne upoštevali neodpisane vrednosti, temveč le nabavno, bi amortizacijo upoštevali dvakrat. Osnovna sredstva v opredmeteni obliki se namreč spreminjajo z amortizacijo po delih v obratna sredstva v denarni obliki itd., kar je vzrok, da se celotna sredstva na mestu z amortizacijo ne zmanjšujejo, temveč ostajajo enaka, spreminja se le njihova pojavnost.

- Problem je tudi pri vprašanju, ali v sodilu upoštevati opremo in naprave, ki jih uporablja več mest odgovornosti?

Odgovor na to vprašanje je odvisen od stanja v podjetju in od tega, za kakšne namene se sredstva uporabljajo. Namreč, če naložbeno mesto odgovornosti pri svoji dejavnosti uporablja opremo drugih in mu zato ni treba kupiti svoje (npr. souporaba proizvodne hale), mora ustrezni del te opreme všteti med svoja sredstva, če pa oprema ni neposredno vključena v proizvodni proces (npr. stavba ravnateljstva podjetja), pa je ni treba vključiti med sredstva pri presojanju uspešnosti.

3.2.2 Presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti

Poslovodja naložbenega mesta odgovornosti je odgovoren za doseganje dobička in za naložbene odločitve na svojem mestu odgovornosti. Njegov primarni cilj je doseči kar se da velik dobiček in čim učinkovitejša uporaba investiranega kapitala.

Merila za presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti morajo izkazovati gibanje dobička in naložb ter zadostovati naslednjim pogojem (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2001, str. 212):

- dobiček mesta ne bo naraščal z dejanji, ki bi zmanjševala dobiček podjetja kot celote, denimo z nakupom zunaj, če je cena nižja od prenosnih cen, ...;
- dobiček mesta ne bo odvisen od odločitev drugih mest ali podjetja kot celote;
- v dobičku bodo zaznavna vsa dogajanja, ki jih obvladuje njegov poslovodja ali njegovi podrejeni.

V nadaljevanju so predstavljene značilnosti obeh sodil, ki ustrezata navedenim pogojem, ter prednosti in pomanjkljivosti merjenja uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti z vsakim izmed sodil.

3.2.2.1 Kazalnik donosnosti investicij

Kazalnik donosnosti investicij lahko opredelimo kot razmerje med dobičkom in investicijami. Glede na to, kako so investicije opredeljene, lahko govorimo o treh oblikah tega kazalnika, in sicer donosnost sredstev, donosnost lastnega kapitala in donosnost investiranega kapitala (Igličar, Hočevar, 1997, str.378):

- **donosnost sredstev** kaže dobiček glede na vsa sredstva oziroma obveznosti do virov sredstev;
- **donosnost lastnega kapitala** kaže, kakšna je donosnost delničarskega (lastnega) kapitala;
- **donosnost investiranega kapitala** kaže dobiček glede na trajni kapital in dolgoročne obveznosti do virov sredstev oziroma glede na stalna sredstva in čista gibljiva sredstva.

Kateri kazalnik bo v podjetju izbran kot najustreznejši, je v največji meri odvisno od tega, kaj želimo z njim meriti. Za merjenje uspešnosti top managementa je tako najprimernejši kazalnik donosnosti lastnega kapitala, za merjenje uspešnosti poslovodje nekega oddelka pa je verjetno primernejši kazalnik donosnosti sredstev, saj oddelčni poslovodje običajno lahko vplivajo na višino sredstev, ne morejo pa vplivati na strukturo obveznosti do virov sredstev.

Finančni kazalniki odražajo takšno razmerje med postavkami, ki so vsebinsko smiselna z različnih vidikov uspešnosti in vzrokov (ne)uspešnosti poslovanja podjetja. Izračun kazalnika je običajno najpreprostejši del analize, bistveno pomembnejša sta dela, v katerih opredelimo smiselno razmerje, in nato iz izračunanega kazalnika povzamemo ustrezno vsebino (Mramor, 1993, 164).

Naloga računovodstva odgovornosti ni samo ugotavljanje odmikov uresničenih količin od načrtovanih, temveč tudi pojasnjevanje teh odmikov, pri čemer se zelo pogosto uporablja tako imenovani DuPontov obrazec, po katerem je koeficient dobičkonosnosti sredstev zmnožek koeficienta obračanja sredstev in stopnje dobičkovnosti prihodkov:

Koeficient dobičkovnosti sredstev = koeficient obračanja sredstev x stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje.

$$\text{Koeficient obračanja sredstev} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{sredstva}}$$

$$\text{Stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki od prodaje}}$$

Takšna predstavitev kazalnika omogoča osvetlitev dejavnikov, ki vplivajo na njegovo višino. Tako lahko analiziramo možnosti izboljšanja kazalnika donosnosti investicij za določeno mesto odgovornosti.

Ob nespremenjeni dobičkovnosti prihodkov od prodaje bi moral poslovodja naložbenega mesta odgovornosti povečati prodajo ali zmanjšati obseg investiranega kapitala, ob nespremenjenem koeficientu obračanja sredstev pa povečati dobiček ob nespremenjenih prihodkih od prodaje. To lahko doseže bodisi s povečanjem cen in zmanjšanjem prodanih količin (pri tem ne sme kljub višji ceni izgubiti tolikšnega obsega prodaje, da prihodki padejo) bodisi z zmanjšanjem stroškov, pri čemer se ne sme zmanjšati kakovost proizvodov in storitev.

Pri uporabi kazalnika donosnosti investicij je treba opozoriti tudi na financiranje z lastnimi ali tujimi viri. Če so sredstva financirana s tujimi viri, mora podjetje plačati obresti, ki zmanjšujejo dobiček, če pa je naložbeno mesto odgovornosti mesto, na katerem se odloča tudi o financiranju in ne le o investiranju, je treba dobiček povečati za višino obresti.

Nekatere prednosti merjenja uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti s kazalnikom donosnosti investicij so:

- spodbuja poslovodje naložbenih mest, da večjo pozornost posvečajo odnosu med prodajo, stroški in investicijami, torej postavkam, za katere so odgovorni;
- spodbuja stroškovno učinkovitost;
- zavira pretirane investicije v obratna sredstva.

Glavne slabosti merjenja uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti s kazalnikom donosnosti investicij so:

- zagotavlja najugodnejšo naložbo za posamezno enoto, ne pa tudi za podjetje kot celoto;
- odvrča poslovodje naložbenih mest odgovornosti od investicij, ki bi sicer povečale dobičkonosnost podjetja kot celote, vendar bi zmanjšale kazalnik donosnosti investicij naložbenega mesta;
- spodbuja vodje naložbenih mest k osredotočenosti na kratkoročnost na račun dolgoročnosti.

3.2.2.2 Preostali dobiček

Preostali dobiček je opredeljen kot razlika med dobičkom pred obdavčitvijo in obračunanimi stroški sredstev (kapitala) in je znesek v denarni enoti in ne koeficient kot donosnost investicij.

Zapišemo ga lahko z naslednjo formulo:

$$\text{Preostali (rezidualni) dobiček} = \text{dobiček} - \text{ciljni koeficient donosnosti} \times \text{sredstva}$$

Ciljni koeficient dobičkonosnosti je običajno opredeljen s stroški kapitala podjetja, s povprečno dobičkonosnostjo v podjetju ali minimalno zahtevano stopnjo donosa na investirani kapital, na kar lahko vpliva tudi tveganost investicije, za katero bodo sredstva porabljena.

V tuji literaturi lahko najdemo dve vrsti preostanka dobička (Igličar, Hočevar, 2003, str.380):

- obvladljivi preostanek dobička pred obdavčitvijo, ki je izračunan na podlagi investicijskih sredstev, ki jih obvladuje poslovodja oddelka;

- čisti preostanek dobička, bodisi pred obdavčitvijo ali po njej, ki je izračunan na podlagi sredstev oddelka;

Obvladljivi preostanek dobička se uporablja za ocenjevanje poslovanja poslovdij naložbenih mest odgovornosti, čisti preostanek dobička pa za ocenjevanje poslovanja samih naložbenih mest odgovornosti.

Nekatere prednosti merjenja uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti s kazalnikom preostalega dobička so:

- spodbuja poslovdje naložbenih mest, da si prizadevajo za doseg skupnega cilja podjetja, saj se bo povečal, ko bodo dodatno investirana sredstva imela večji donos od stroškov kapitala, oz. ko bo prišlo do izločanja sredstev, ki bodo imela manjši donos od stroškov kapitala;
- lažje kot kazalnik donosnosti investiranja ga je prilagoditi okoliščinam poslovanja, kajti stroški kapitala se razlikujejo glede na tveganje investicije, v katero je kapital vložen;
- omogoča upoštevanje različnih stroškov kapitala zaradi tveganja, medtem ko pri kazalniku donosnosti investicij tega ni.

Glavne slabosti merjenja uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti s kazalnikom preostalega dobička so:

- ni primerno merilo za ocenjevanje uspešnosti različno velikih naložbenih mest odgovornosti, saj je absolutna mera in favorizira večje oddelke;
- treba je natančno določiti stroške kapitala višjih poslovdij, na kar pa pogosto niso pripravljene;
- poslovdstvu so ljubša relativna merila, kot je kazalnik donosnosti investicij, ker je tako olajšano primerjanje z drugimi kazalniki.

3.2.3 Ugotavljanje odmikov

Ena od temeljnih nalog računovodstva odgovornosti, je ugotavljanje odmikov med uresničenim in načrtovanim ter za analiziranje vzrokov, zakaj je do njih prišlo. Računovodja in ravnateljstvo podjetja pripravita za poslovodje mest odgovornosti poročilo o odmikih.

Poročilo o odmikih prikaže, kje so odmiki med uresničenimi in načrtovanimi, ne zajema pa vzrokov zanje, ki pa so lahko:

- neuspešno in neučinkovito izvajanje načrta;
- napačen oz. neustrezen načrt;
- nezmožnost poznavanja, kaj se bo v prihodnje dogajalo v zvezi s podjetjem.

V praksi so odmiki le izjemoma enaki nič, ponavadi so manjši ali večji. Naloga poslovodstva je, da ugotovi, ali so uresničeni dosežki dovolj blizu načrtovanim ali ne. Za proučevanje odmikov ni dovolj, da poznamo samo eno obračunsko obdobje. Odmiki, ki se pojavljajo v daljšem časovnem intervalu, so jasen dokaz, da jih je treba proučiti in ustrezno ukrepati. Proučevanje odmikov je pomembno zato, da bi poslovodstvo začelo s primernimi ukrepi. V nadaljevanju je predstavljeno ugotavljanje med uresničenim in načrtovanim pri presojanju uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti tako pri uporabi kazalnika donosnosti investicij kot pri uporabi preostalega dobička.

3.2.3.1 Ugotavljanje odmikov pri uporabi kazalnika donosnosti investicij

Pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja naložbenega mesta uporabimo za kazalnik donosnosti investicij načrtovano donosnost investicij. Pri ugotavljanju odmikov najprej ugotovimo celotni odmik, ki ga lahko razstavimo na odmik zaradi spremembe sredstev in na odmik zaradi spremembe dobička.

Pri analiziranju odmikov in njihovih vzrokov zelo pogosto uporabimo DuPontova model, ki kazalnik donosnosti investicij razdeli na kazalnika stopnje dobičkovnosti prihodkov od prodaje in na koeficient obračanja sredstev.

3.2.3.2 Ugotavljanje odmikov pri uporabi preostalega dobička

Pri ugotavljanju odmikov pri uporabi preostalega dobička se najprej ugotovi celotni odmik med uresničenim in načrtovanim preostalim dobičkom, ki ga razstavimo na odmik zaradi spremembe sredstev in na odmik zaradi spremembe dobička.

Oba odmika lahko razstavljamo še naprej. Odmik zaradi spremembe dobička lahko tako razstavimo na odmike pri prihodkih in stroških, možno pa je tudi še nadaljnje razstavljanje pri sredstvih.

3.2.4 Omejitve kazalnika donosnosti naložbe in preostalega dobička

Primerjanje dobička z vloženimi sredstvi kot merilo za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja se sooča s številnimi problemi, ki jih moramo upoštevati, ko ta kazalnik uporabljamo za merilo uspešnosti.

Osredotočenje na kratkoročne kategorije, kakršna je dobiček, lahko pripelje do nezaželenega poslovanja celotnega podjetja. Dodatne težave nastanejo zaradi primerjanja dobička z zneskom naložb (Hočevar, 1995, str.161).

Neko dejanje lahko poveča oddelčni ROI, vpliva pa na slabše poslovanje celotne skupine in obratno. Težave lahko nastopijo tudi pri primerjanju dveh oddelkov z različno naložbeno osnovo. Poslovodje, ki želijo čim bolj povečati kazalnik, morajo bodisi povečati njegov števec (ustvariti večji dobiček z obstoječimi sredstvi) bodisi zmanjšati njegov imenovalc (z dezinvestiranjem) oziroma zavračati naložbo, ki bi sicer imela večji donos od stroškov kapitala, vendar manjšega od povprečnega v oddelku (Hočevar, 1995, str.162).

Prav zaradi teh slabosti se pri ocenjevanju uspešnosti naložbenih mest odgovornosti uporablja tudi preostanek (rezidual income) dobička. Ne glede na to, da ima preostanek dobička boljše lastnosti kot ROI, se v praksi pogosteje uporablja kazalnik donosnosti sredstev.

Obe merili uspešnosti poslovanja naložbenih mest odgovornosti imata tudi skupne omejitve, ki se izražajo v določanju dobička in sredstev oziroma stroškov kapitala.

4 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Robert S. Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in David P. Norton predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions Inc., sta leta 1996 objavila knjigo z naslovom *The Balanced Scorecard* (Sistem uravnoveženih kazalcev in kazalnikov).

V knjigi ponazarjata potrebo po uravnoveženih kazalnikih z dogajanjem v pilotski kabini. Če hoče pilot varno pripeljati letalo do cilja, mora ves čas leteti na primerni višini, kar pa še ni dovolj. Pozoren mora biti tudi na količino goriva, na morebitne okvare motorja, na pritisk v kabini in še na vrsto drugih stvari. Zato ima pred seboj kontrolno ploščo, na kateri spremlja vse pomembne

podatke, ki jih potrebuje za polet. Vsi podatki morajo biti v okviru normalnih vrednosti za uspešen polet. Enako velja za podjetje. Če management podjetja želi uspešno poslovanje in rast skladno s pričakovanji, mora skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost uresničevanja ciljev podjetja, uravnoteženi.

Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja managerjem inštrumente, ki jih potrebujejo za usmerjanje proti konkurenčnemu uspehu v prihodnje. Dandanes organizacije tekmujejo med seboj v kompleksnih okoljih, tako da je podrobno razumevanje njihovih ciljev in metod za doseg te ciljev življenjskega pomena. Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo neke organizacije v celovito paleto kazalnikov uspešnosti, ki zagotavljajo okvir za strateški sistem merjenja in managementa (Kaplan, Norton, 2000, str.14).

Podjetjem omogoča spremljanje finančnih rezultatov in napredka pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za prihodnjo rast (Kaplan, Norton, 2000, str. 14).

Uravnoteženi sistem kazalnikov presoja uspešnost poslovanja s štirih vidikov, ki zagotavljajo ogrodje sistema. To so:

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

Prvi vidik sestavljajo finančni kazalniki, ki izražajo pomembne informacije za lastnike. Drugi sklop poudarja vidik kupcev in zajema kazalnike, s katerim spremljamo, kako podjetje vrednotijo kupci. Tretji sklop vključuje kazalnike, ki so pomembni za učinkovitost in kakovost notranjih procesov. Četrty vidik zajema kazalnike, pomembne za presojanje in zagotavljanje učenja in rasti podjetja.

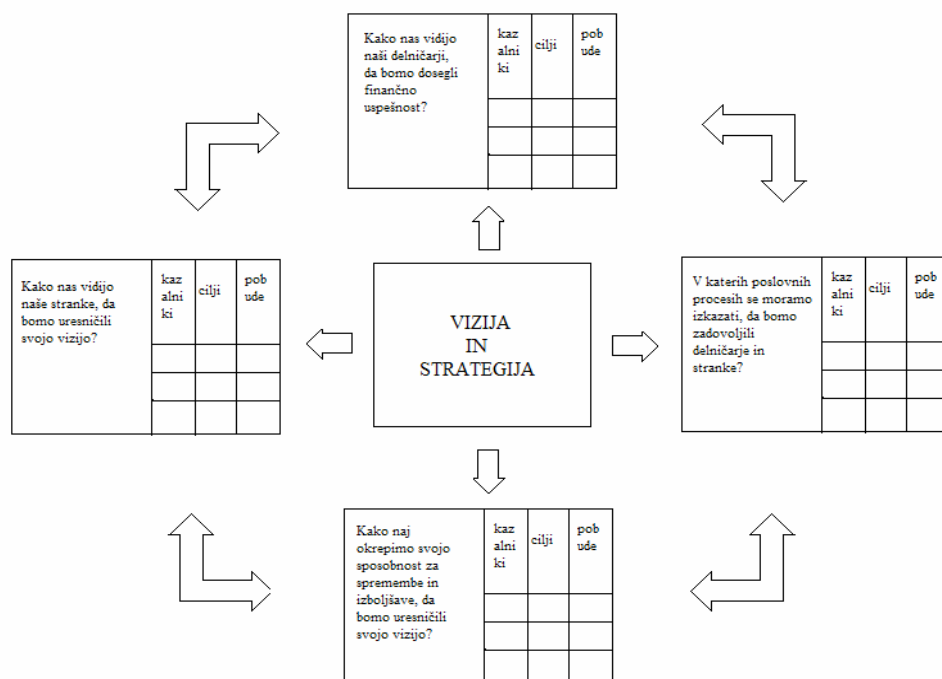
Podjetja lahko po potrebi vključijo še druge vidike poslovanja, če je to za njihovo poslovanje pomembno. Na izbor kazalnikov vplivajo predvsem strategija, tehnologija, organizacija in drugi dejavniki, zato ni mogoče govoriti o enem samem spletu kazalnikov, ki bi bili vnaprej določeni in bi v celoti ustrezali za vsa podjetja in organizacije.

Podjetja uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov za dolgoročno izvajanje svoje strategije, kar kaže slika 1.

Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje najpomembnejših managerskih procesov (Tekavčič, str 18, 2005):

- pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije;
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov;
- načrtovanje, zastavljanje ciljev, usklajevanje strateških pobud;
- učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje učnega procesa.

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.



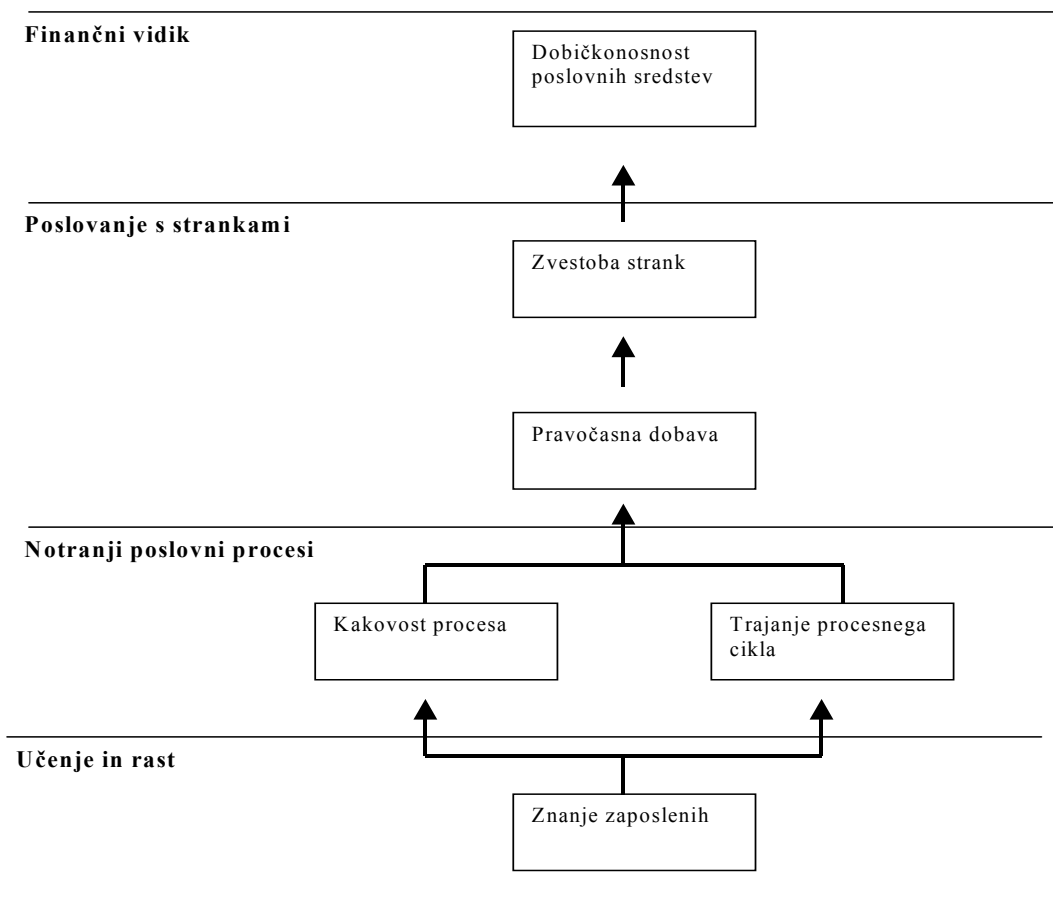
Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.21

Inovativna podjetja uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov kot osrednji organizacijski okvir za svoje managerske procese.

Podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, ugotavljajo, da ga je mogoče uporabiti za (Kaplan, Norton, 2000, str. 30):

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji;
- posredovanje strategije v celotni organizaciji;
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo;
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti;
- določanje in usklajevanje strateških pobud;
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj, pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in za njeno izboljšavo.

Slika 2: Veriga vzročno-posledičnih razmerij skozi štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42

Ta slika kaže, da mora biti vsak izbrani kazalnik člen v verigi vzorčno-posledičnih razmerij, ki privede do izboljšanja finančne uspešnosti. Pri postavljanju ciljev je treba poznati vzroke in posledice posameznih dejanj v podjetju. Povečanje donosnosti sredstev je lahko posledica povečanih prihodkov zaradi zvestobe kupcev. Analiza kupca lahko odkrije, da mu je zelo pomembna pravočasna dobava, kar pa je možno doseči, če so procesi kakovostni in čas izdelave kratek. Vse to je odvisno od zmogljivosti in znanja zaposlenih. Tako se vidi, kako se lahko vzpostavi celotna veriga vzročno-posledičnih razmerij kot navpični vektor skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov.

4.1 Finančni vidik

Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja finančni vidik, ker finančni kazalniki odražajo ekonomske posledice preteklih odločitev. Za uspešno oblikovanje uravnoveženih kazalnikov poslovanja je ključnega pomena povezovanje finančnih ciljev podjetja z njegovo strategijo.

Sistem kazalnikov mora povezati strategijo podjetja z dolgoročnimi finančnimi cilji in jih povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov poslovanja s strankami, notranjih procesov ter drugih sistemov, ki zagotavljajo uspešnost podjetja. Spremljanje uspešnosti posameznih delov podjetja je tako v nekaterih podjetjih definirano na osnovi finančnega kazalnika, na primer z dobičkom iz poslovanja ali z donosnostjo kapitala ali dodane vrednosti (EVA -Economic Value Added).

Glavni nalogi finančnih ciljev in kazalnikov sta:

- določiti finančno uspešnost strategije, ki jo pričakujejo managerji;
- nastopanje v vlogi finančnih ciljev za delovanje vseh preostalih vidikov sistema kot splošni cilji in kazalniki.

Strategije, ki si jih podjetje lahko zastavi v okviru finančnega vidika, se delijo v dve glavni smeri (Kaplan, Norton, 2000a, str. 84), in sicer v::

- strategijo rasti prihodkov;
- strategijo izboljševanja produktivnosti (gre za družbeno-ekonomsko in ne tehnično pojmovno produktivnost).

S strategijo rasti prihodkov skušamo povečati prihodke podjetja. Za to imamo dve generalni možnosti: ustvariti nove vire prihodkov ali ponuditi obstoječim strankam večjo vrednost.

V prvem primeru skuša podjetje najti možnosti za širitev poslovanja z novimi strankami, novimi proizvodi oziroma poslovalnicami. Pri tem ne gre za ponudbo bistveno drugačnega izdelka ali storitve, ampak le za iskanje novih virov prihodkov v okvirih tržnega potenciala. S strategijo zagotavljanja večje vrednosti obstoječim strankam si podjetje prizadeva doseči nove vire prihodkov v okviru obstoječih strank. Podjetje želi strankam ponuditi več, kar lahko pomeni prodajo dodatnih izdelkov oziroma storitev ali pa večjo dodano vrednost pri obstoječih izdelkih in storitvah.

Drugi del strategije podjetja v okviru finančnega vidika se nanaša na izboljševanje produktivnosti. Zopet sta dve splošni možnosti: izboljševanje strukture stroškov ali izboljševanje izkoriščenosti sredstev.

Pri izboljševanju strukture stroškov skuša podjetje znižati stroške v okviru obstoječega poslovanja. To je mogoče doseči na več načinov. Seveda pa je končni rezultat največkrat precej omejen, saj se stroškov ne da v nedogled zniževati. Strategija, ki temelji le na izboljševanju strukture stroškov, gotovo ni primerna za dolgoročno uspešnost podjetja. Z izboljševanjem izkoriščenosti sredstev želimo z obstoječimi sredstvi doseči več. Na poslovanje podjetja lahko gledamo kot na serijo investicij, pri katerih vsakič vložimo določena sredstva in imamo od tega nek donos. Cilj strategije izboljševanja izkoriščenosti sredstev je doseganje večjega donosa na vložena sredstva.

Vsi štirje elementi finančnega vidika se v strategiji podjetja največkrat medsebojno prepletajo. Tako na primer lahko podjetje razvija nove izdelke, s katerimi želi obstoječim in novim kupcem ponuditi več, hkrati pa želi optimalizirati proizvodnjo starih izdelkov. Podjetje, ki na dolgi rok stavi le na eno izmed štirih možnosti, bo gotovo hitro zašlo v težave. Tudi če bo podjetje pridobivalo nove kupce, to ne bo dovolj, če ne bodo tudi stroški poslovanja ustrezni.

4.2 Vidik Kupcev

V povezavi s strategijo mora poslovodstvo opredeliti ciljne segmente kupcev in tržne segmente, v katerih se je podjetje odločilo tekmovati. Osnovna skupina meril pri poslovanju s kupci vključuje zadovoljstvo kupcev, ohranjanje kupcev, pridobivanje novih kupcev, dobičkonosnost kupcev ter tržni delež in delež prodaje posameznemu kupcu v ciljnem segmentu (Kaplan, Norton, 2000, str. 73).

Proces oblikovanja strategije mora s poglobljeno tržno analizo pokazati različne tržne segmente in njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Ko podjetje opredeli svoje tržne segmente in se usmeri nanje, se lahko posveti ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. Dejavnike kupčevega zadovoljstva lahko razdelimo v štiri skupine, na čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroški.

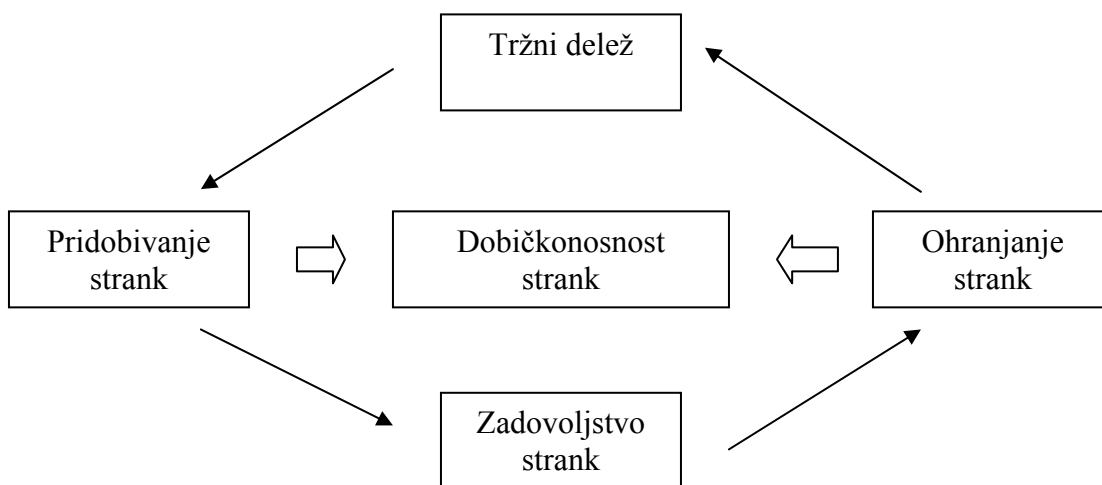
Osnovna skupina kazalnikov je sestavljena iz kazalnikov z zamikom, iz katerih je razvidno, kako uspešni so bili pri zadovoljevanju strank v preteklem obdobju.

Primer takšnih kazalnikov so tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, dobičkonosnost strank ...

Podjetje mora določiti na kakšen način bodo zadovoljevali stranke in na katerem tržnem segmentu bodo ponujali svoje izdelke. Razumeti mora tudi potrebe strank ter svoje izdelke in storitve prilagoditi njihovim željam, kar omogoča dolgoročno uspešnost podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 73).

Razvijanje sposobnosti in razumevanje kupčevih potreb na vsaki stopnji poslovne verige je dostikrat podlaga za prodor novega pomembnega izdelka na tržišče in za uveljavljanje novih možnosti storitev in standardov (Derek, 1995, str.50).

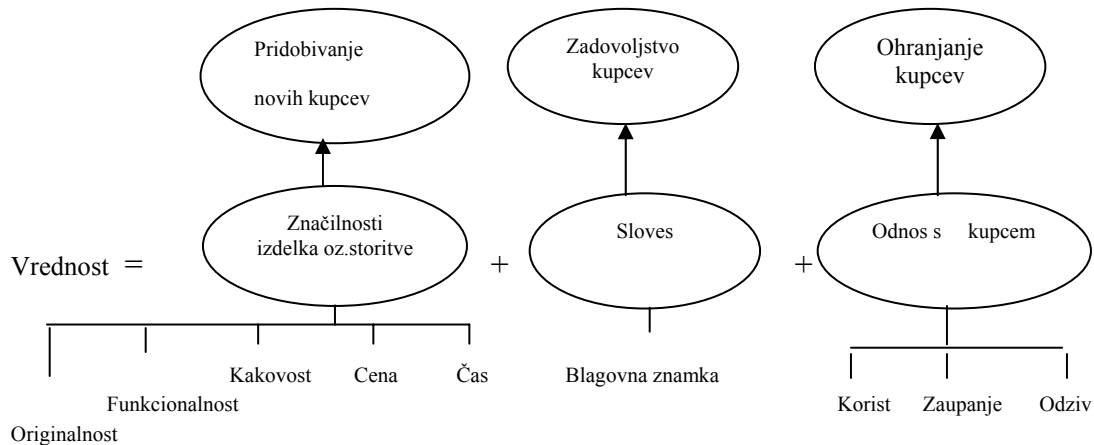
Slika 3: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78

Pogoj za edinstveno strategijo pri pridobivanju in ohranjanju kupcev ter tržnega deleža je ponudba izdelkov in storitev, ki predstavlja vrednost za ciljni segment kupcev. Lastnosti, ki ustvarjajo vrednost za kupca, lahko razporedimo v tri vrste, kar je razvidno iz slike 4.

Slika 4: Povezava med vrednostjo za kupca in kazalniki z vidika poslovanja s kupci



Vir: Kaplan, Atkinson, 1998, str. 371.

Vidik poslovanja s kupci omogoča podjetju, da oblikuje edinstveno tržno strategijo in strategijo do kupcev, ki bo v prihodnje omogočila večje finančne donose.

4.3 Vidik notranjih procesov

Notranji poslovni procesi vključujejo procese, ki so najpomembnejši za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Nanašajo se na verigo vrednosti podjetja, ki jo sestavljajo proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih aktivnosti, kar je razvidno iz slike 3. Procesna usmeritev pomeni, da presežemo meje poslovnih funkcij, saj se aktivnosti in procesi v organizacijah odvijajo prek formalno oblikovanih oddelkov in sektorjev.

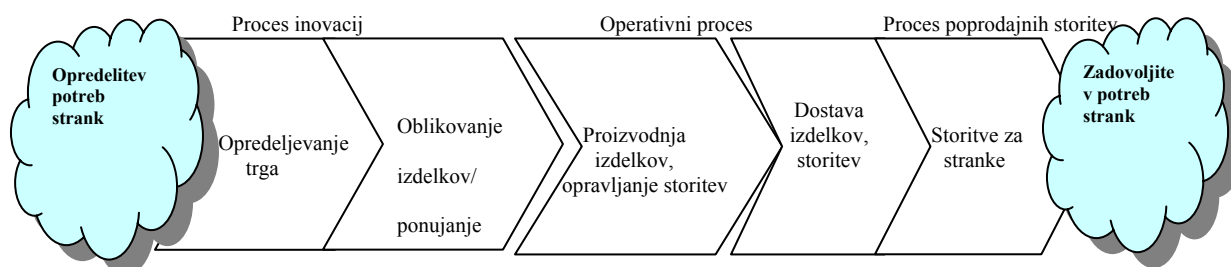
Pri določitvi kazalnikov na osnovi ključnih notranjih procesov si pomagamo z analizo celotne verige vrednosti notranjih procesov.

Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese:

- inovacije, s katerimi se v podjetju ugotavlja obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb;

- operativni proces, v katerem podjetje dostavi strankam izdelke in storitve;
- poprodajne storitve, ko po opravljenem nakupu podjetje ponudi strankam storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev podjetja.

Slika 5: Veriga vrednosti notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105.

Inovacije obsegajo raziskave izraženih in prikritih potreb kupcev ter oblikovanje proizvodov in/ali storitev, ki bodo zadovoljili te potrebe. Raziskave predstavljajo dolgoročen vidik ustvarjanja vrednosti, v katerih podjetja najprej opredelijo in pridobivajo nove trge, nove kupce in ugotavljajo nastajajoče in prikrite potrebe obstoječih kupcev. Uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij so za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakdanjih operativnih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 106-107).

Operativni proces predstavlja kratkoročen vidik ustvarjanja vrednosti. Začne se s prejemom naročila kupca in konča z dostavo izdelka ali storitve. V tem procesu je poudarjen pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne dostave željenih izdelkov in storitev konkretnim kupcem. Poleg odzivnega časa, kakovosti in stroškov pa lahko podjetja v operativne poslovne procese vključijo tudi druge značilnosti svojih procesov ter ponudbe izdelkov in storitev, kot na primer fleksibilnost in ključne lastnosti delovanja izdelkov in storitev, ki ustvarjajo vrednost za kupce (Kaplan, Norton, 2000, str. 113 - 114).

Poprodajne storitve so zadnja stopnja notranje verige vrednosti in vključujejo garancije in popravila, obravnavo okvar in nadomestil opreme za čas okvare ter izdajanje in izterjavo računov. S hitrimi in zanesljivimi poprodajnimi storitvami podjetja povečujejo vrednost svojih izdelkov in storitev. Uspešnost poprodajnih storitev lahko podjetja izmerijo s smiselno uporabo kazalnikov trajanja, kakovosti in stroškov, kot jih uporabljajo za operativne procese, pri čemer z

upoštevajo okolju varno odstranjevanje odpadkov in stranskih proizvodov, ki nastajajo v proizvodnem procesu (Kaplan, Norton, 2000, str. 114).

4.4 Vidik učenja in rasti

Doseganje ciljev vseh treh predstavljenih vidikov je odvisno od sposobnosti učenja in rasti podjetja. Finančni cilji, cilji z vidika kupcev in cilji notranjih procesov odkrivajo veliko vrzel med obstoječimi sposobnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tistimi ki so potrebni za doseganje ciljev dolgoročne rasti in napredka. Za odpravo te vrzeli je treba dodatno usposabljanje zaposlene, povečati zmogljivost informacijskih sistemov ter vlagati v procese, ki izboljšujejo sposobnosti podjetja (Kaplan, Norton, 2002, str. 135).

Kazalnike vidika učenja in rasti razdelimo v tri glavne ločene kategorije (Kaplan, Norton, 2000, str.136):

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

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

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposlenih.

-

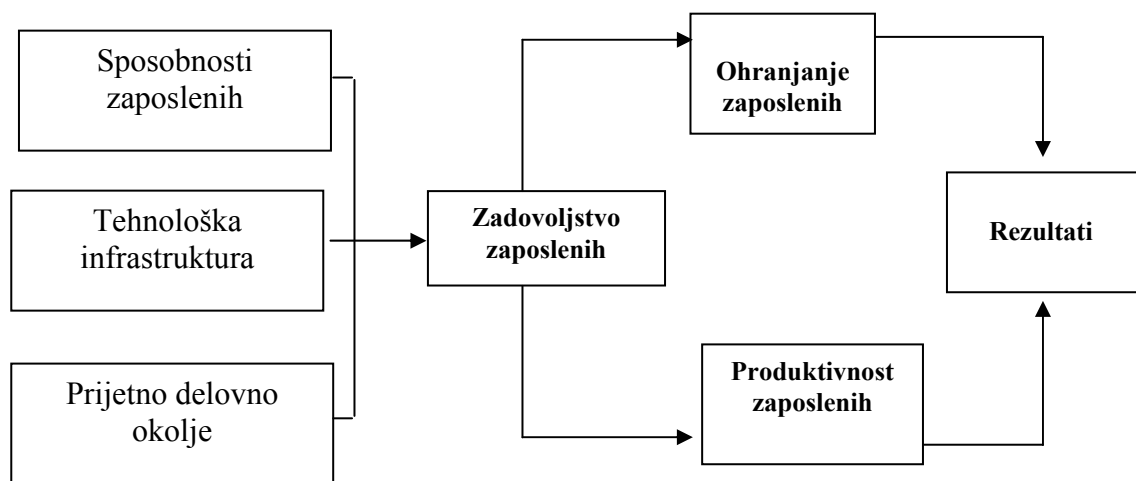
Cilj zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom zelo pomembna za vsako organizacijo. Morala zaposlenih je še posebno pomembna v storitveni dejavnosti, v katerih imajo zaposleni neposreden stik s strankami. V podjetjih se meri zadovoljstvo zaposlenih z letnim ali periodičnim anketiranjem določenega odstotka naključno izbranih zaposlenih.

Z ohranjanjem zaposlenih v organizacijah naj bi zadržali tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročni interes. Bistvo tega kazalnika je, da organizacija dolgoročno vlaga v zaposlene

in da nezaželeni odhodi pomenijo izgubo intelektualnega kapitala organizacije. Meri se z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Merjenje produktivnosti zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, zadovoljstva strank, inovacij in izboljševanja notranjih procesov. Najpreprostejši kazalniki produktivnosti so prihodek na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega, donos na plačo in dodatki k plači.

Slika 6 : Struktura kazalnikov za merjenje v okviru vidika učenja in rasti



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

Če povzamemo, gre pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti za pretvarjanje vizije in strategije podjetja v cilje in kazalnike v okviru uravnoteženega zbira vidikov. V sistem so vključeni kazalniki želenih rezultatov in procesov, ki bodo v prihodnje vodili k želenim rezultatom (Kaplan, Norton, 2000, str. 41).

Glavne prednosti metode BSC lahko strnemo v naslednje točke (Rejc, 1998, str. 500):

- primerna je za podjetja, na kateremkoli gospodarskem področju;
- povezuje in usklajuje številna medsebojno povezana področja, ki so bila doslej obravnavana ločeno, ter s tem preprečuje doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih;
- odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti, ki vključuje le finančne kazalnike, in merjenjem dolgoročne uspešnosti poslovanja;

- metoda BSC temelji na strategiji; v tem pogledu opredeli cilje, ne predpisuje pa poti za njihovo uresničenje;
- informacije, ki jih daje metoda BSC, so uporabne za notranje in zunanje uporabnike; finančni kazalniki in kazalniki odnosa do kupcev so zunanji kazalniki, kazalniki notranjih poslovnih procesov ter kazalniki učenja in rasti pa se nanašajo na notranje poslovanje podjetja.

Kot pravi Hočevar (2002, str.94) bi se morali zavedati vsaj treh omejitev uravnoveženega merjenja poslovanja in sicer:

- novosti (BSC ni revolucionarna metoda; podjetja morajo samo dopolniti obstoječe merjenje);
- nepopolnosti (ne glede na to, da je metoda BSC obširna, predlagani kazalniki niso popolni; kazalniki odnosa z dobavitelji si zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti);
- obsežnosti (metoda BSC je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote).

5 PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVNO IZIDNIH ENOT V PODJETJU SINFONIKA

5.1 Predstavitev podjetja Sinfonika

Podjetje Sinfonika je nastalo l.2004 s preimenovanjem podjetja ECS Tel-a, ki je bilo ustanovljeno leta 1995 za zastopanje enega od vodilnih telekomunikacijskih podjetij v svetu Alcatela. Leta 2004 je z združitvami in prevzemi podjetij iz telekomunikacijske dejavnosti v Sloveniji in na območju nekdanje Jugoslavije začela izvrševati strateški cilj, postati vodilni regionalni operater elektronskih komunikacij ter sistemski integrator telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Glavna področja delovanja so sistemska integracija informacijske tehnologije, sistemska integracija telekomunikacijske tehnologije in elektronske komunikacije.

Tabela 1: Osnovni finančni podatki za podjetje Sinfonika za leto 2005

Podatek (tisoč SIT)	2005
Prihodki Sinfonike	3.765.353
Prihodki skupine Sinfonika	4.391.155
Odhodki Sinfonike	3.747.020
Odhodki skupine Sinfonika	4.358.096
Celotni poslovni izid Sinfonike	18.333
Celotni poslovni izid skupine Sinfonika	33.059
Štev.zaposlenih v Sinfoniki 31.12.2005	121
Štev.zaposlenih v skupini Sinfonika 31.12.2005	207
Štev.delnic Sinfonikae	16.695
Knjigovodska vrednost delnic v Sinfoniki	34,55

Vir: Interni podatki Sinfonike

5.1.1 Dejavnost podjetja

Kot je že bilo omenjeno, podjetje deluje na treh segmentih:

Prvi segment obsega sistemske integracije informacijskih tehnologij in rešitev. Označen je s kratico ITR (informacijska tehnologija in razvoj). Izdelki, ki jih podjetje ponuja, so:

- računalniška oprema za velike, srednje in male uporabnike;
- računalniška oprema za osebno in mobilno uporabo;
- računalniška komunikacijska oprema (pasivna, aktivna) in podatkovna omrežja;
- rešitve ter programska oprema za zagotavljanje varnega in nemotenega delovanja računalniške opreme;
- rešitve za upravljanje z dokumenti, delovnimi procesi in poslovnimi dogajanjem.

Storitve v segmentu sistemskih integracij informacijskih tehnologij so:

- vzdrževanje in podpora računalniške opreme;
- upravljanje in administracija računalniških okolij;
- načrtovanje, konsolidacija in postavitve IT okolij;
- svetovanje in izobraževanje.

Drugi segment so sistemske integracije telekomunikacijskih tehnologij in rešitev. Označen je s kratico TKR (telekomunikacijska tehnologija in razvoj). Podjetje v tem segmentu ponuja:

- telekomunikacijske strežnike Alcatel;
- telekomunikacijske strežnike Avaya Tenovis;
- opremo za izvajanje strukturnega ožičenja Nexans.

Telekomunikacijske storitve:

- telekomunikacijske IP rešitve;
- projektiranje in distribucija pasivne mrežne opreme;
- vzdrževanje telekomunikacijskih sistemov.

Tretji segment predstavljajo javne elektronske komunikacije. Označen je s kratico TKS (telekomunikacijske storitve). Podjetje v tem segmentu ponuja:

- klicni dostop,
- širokopasovni dostop,
- optične povezave,
- primarni dostop za telefonijo,
- mednarodne klice,
- IP telefonijo.

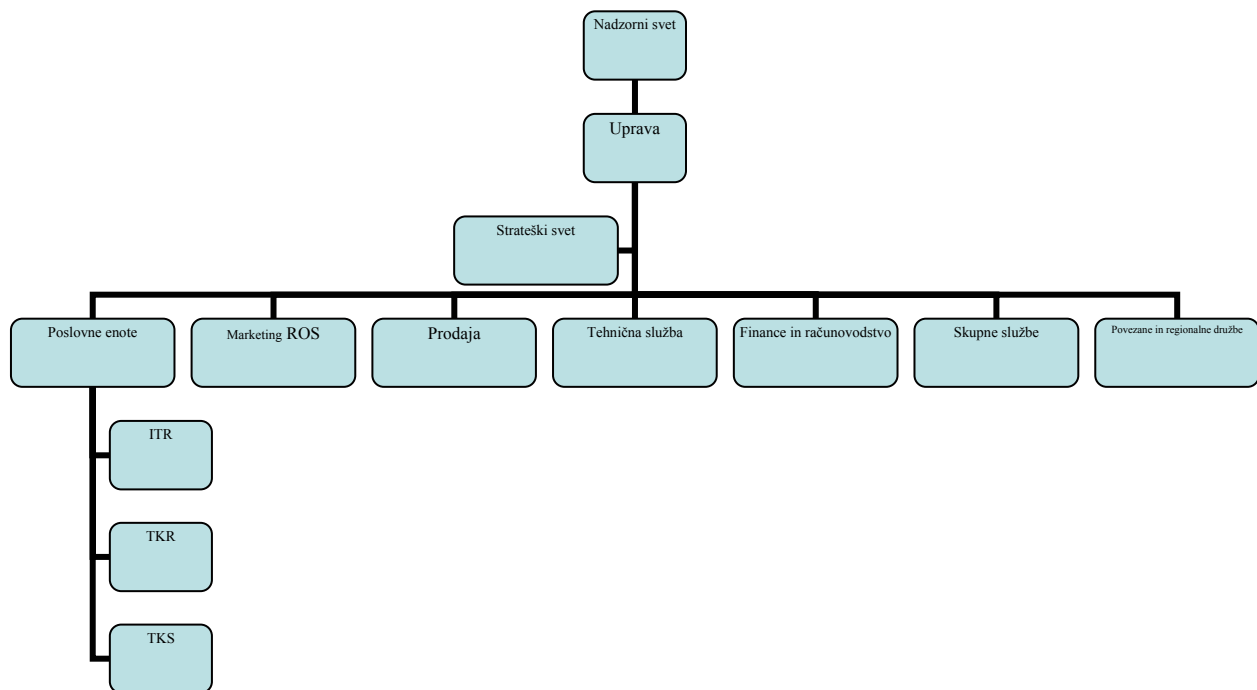
Storitve s področja javnih elektronskih komunikacij, ki jih podjetje ponuja:

- zagotavljanje dostopa do interneta,
- storitve javne telefonije,
- gostovanje strežnikov, aplikacij, vsebin in elektronske pošte.

5.1.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja Sinfonika je produktno matrična. Podjetje Sinfonika sodi med srednje velika podjetja. Na dan 31.12.2005 je bilo v njem zaposlenih 121 delavcev, v skupini Sinfonika pa 207 delavcev. Zaradi kompleksnosti, številčnosti produktov in dejavnosti visoke tehnologije je v podjetju vzpostavljena organska neformalna struktura z decentraliziranimi odločitvami. Ima precej oddelkov in med njimi je veliko iteracij.

Slika 7 : Organizacijska struktura Sinfonike



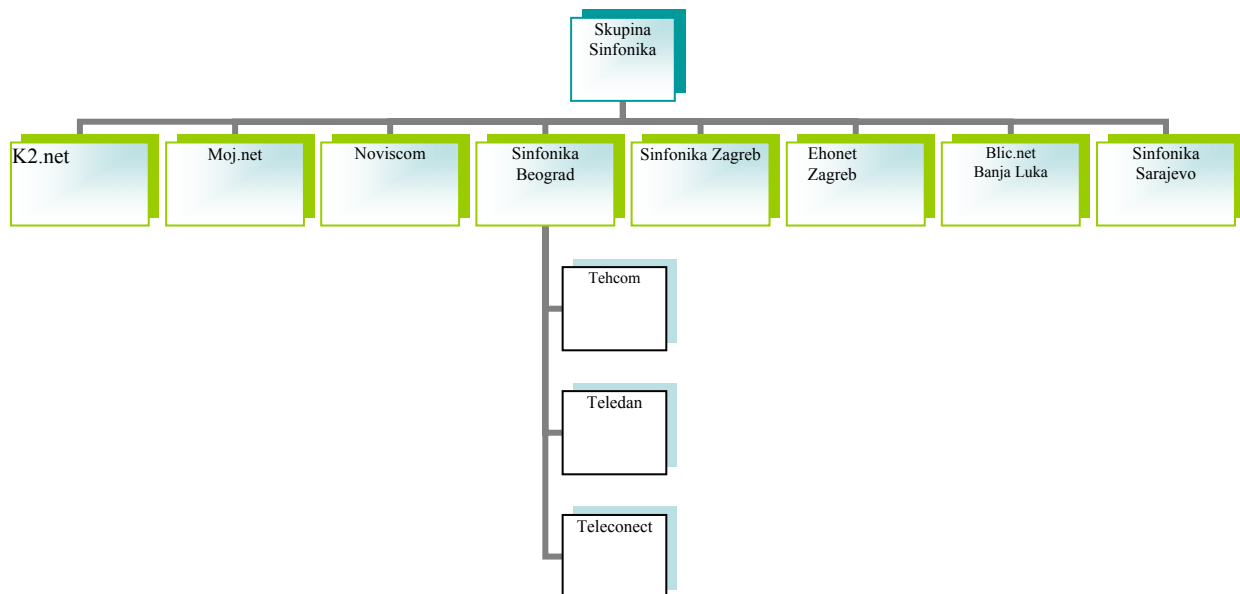
Vir: Interni dokumenti Sinfonike

Organiziranost Sinfonike si prizadeva:

- zagotoviti enotno načrtovanje in nadzor nad realizacijo načrtov skladno s konceptom strateškega upravljanja in za deklarirano poslanstvo in vizijo podjetja, hkrati pa zagotoviti posamične poslovne odgovornosti in s tem tudi stimulacijske mehanizme;
- nastopati osredotočeno, enotno in usklajeno nasproti skupnim strankam različnih programov ter jim ponuditi celovite rešitve in storitve;
- osredotočeno obravnavati programe in imeti nadzor nad njihovo dobičkonosnostjo;
- med zaposlenimi prelivati znanja, ideje in izmenjavati tržne priložnosti.

Zato je organiziranost vseh procesov podrejena splošni organizacijski strukturi, kjer čim več zaposlenih aktivno sodeluje pri načrtovanju in odločitvah.

Slika 8 : Organizacijska struktura skupine



Vir: Interni dokumenti Sinfonike

5.1.3 Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja

Vizija

Postali bomo mednarodno priznani vodilni regionalni operater elektronskih komunikacij in sistemski integrator telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Postali bomo javna delniška družba, ki bo vzpostavila, vzdrževala in nadgrajevala regionalno omrežje za povezovanje svojih uporabnikov.

Poslanstvo

Uporabnikom zagotavljati napredne storitve, ki se odlikujejo po vsebini, kakovosti, prilagodljivosti in ceni. Kot neodvisni sistemski integrator in operater elektronskih komunikacij skrbeti za usklajeno zadovoljevanje interesov med zaposlenimi, lastniki in družbenim okoljem.

Vrednote

Kot sistemski integrator rešitev oziroma operater elektronskih komunikacij razvijamo in negujemo pet bistvenih vrednot: uporabnike, zaposlene, partnerje, poslovanje in tehnologijo.

Z uporabniki gradimo in vzdržujemo dolgoročni partnerski odnos v medsebojnem sodelovanju. Prispevamo k uspešnosti uporabnikov in njihovih partnerjev.

Z zaposlenimi ustvarjamo prijazne in odkrite odnose, upoštevamo njihove potrebe, želje in pričakovanja ter tako zagotavljamo njihovo zadovoljstvo in poistovetenje s podjetjem.

S partnerji zagotavljamo celovitost ponudbe, tehnično osnovo in tekoče delovanje ter širimo produkte, storitve in geografske trge.

Poslovanje temelji na etičnih načelih in je usmerjeno v poslovne cilje ter zadovoljstvo uporabnikov, zaposlenih in partnerjev.

Uporabljamo sodobne in preverjene tehnologije, s katerimi zagotavljamo uporabnikom celovite in kakovostne rešitve in jim tako omogočamo konkurenčno prednost.

5.2 Načrtovanje poslovanja

Za uspešnost poslovanja podjetja je nujen načrt zamisli. Odstopanje od zamišljenega lahko to uspešnost ogrozi. Nadziranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja ter izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničenje načrtovanih ciljev podjetja (Lipovec, 1987, str.240).

V okviru načrtovanja poslovanja v podjetju ločimo strateško in operativno načrtovanje. Strateško načrtovanje pomeni pripraviti srednjeročni strateški načrt, ki določa strateške cilje za naslednja tri leta, operativno načrtovanje pa temelji na strateškem planu in se nanaša na obdobje enega leta.

5.2.1 Strateško načrtovanje

Sinfonika s strateškim načrtovanjem zasleduje cilj celotnega podjetja. Vsaka enota mora pridobiti s povezavo v celoto, pri čemer je celota več kot zgolj seštevek delov. Primaren je prav cilj celote (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.107).

Za strateško načrtovanje je v podjetju organiziran strateški svet, ki je sestavljen iz notranjih in zunanjih strokovnih kadrov. Strateški načrt vsebuje naslednje elemente:

- analize poslovnega okolja (vanje so vključeni trgi Republike Slovenije in trgi centralne in vzhodne Evrope), tržni trendi, analiza konkurence in PEST analiza);

- analizo podjetja (vključuje analizo po programih, primerjalno analizo programov s konkurenco, analizo prodaje, analizo dobaviteljev, analizo organizacije, analizo kadrov in analizo celotnega podjetja s pomočjo BCG analize, Mc Kinseyeve porfeljske matrike in SWOT analize);
- temeljne usmeritve in poslovno politiko (vključuje poslanstvo, vizijo, temeljne vrednote, poslovne sposobnosti, ključne konkurenčne prednosti, vodilno idejo, politiko ravnanja s kadri, politiko investiranja in poslovno kulturo);
- strateške cilje (vključuje strateške cilje s postavljenimi strateškimi kazalniki za področja financ, odnosa z okoljem, poslovanja z odjemalci, procesov, zaposlenih in razvoja);
- ekonomsko-finančne projekcije (vključuje predračunske izkaze poslovnega uspeha in bilance stanja za naslednja tri leta);
- akcijski načrt za doseganje strateških ciljev.

Strateško načrtovanje je zasnovano na nivoju skupine in podjetja Sinfonika. Celovita strategija podjetja Sinfonika je strategija rasti, ki jo podjetje poskuša doseči z organsko rastjo in nakupi podjetij. Pri poslovnih strategijah je podjetje osredotočeno na strategijo diferenciacije, pri funkcijskih pa si prizadeva za povečanje učinkovitosti uporabe resursov podjetja kot podpore pri uresničevanju celovitih in poslovnih strategij. Funkcijske strategije se pojavljajo predvsem kot trženske in raziskovalno-razvojne.

5.2.2 Operativno načrtovanje

Operativno načrtovanje se v podjetju nanaša na obdobje enega leta. To načrtovanje temelji na podlagi strateških ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Strateške cilje in strategije je treba predelati v cilje in naloge, katerih uresničevanje bo neposredno prepuščeno managerjem. To so operativni cilji podjetja, tem pa se prilagodi organizacijska struktura. Operativni načrti predvidevajo omejitve v okolju podjetja, kot so največje možne prodajne količine, prodajne in nabavne cene ...

Celovit operativni načrt je sestavljen na podlagi delnih načrtov, to so operativni načrti povezanih podjetij, poslovnih enot in načrtov funkcijskih služb. Podjetje Sinfonika izdeluje predračune poslovanja na nivoju:

- povezanih podjetij,

- dobičkovnih mest odgovornosti,
- funkcijskih služb.

Te enote izdelajo predračune v obliki predračunskega izkaza uspeha in predračunske bilance stanja za povezana podjetja. Nosilci načrtovanja so direktorji povezanih podjetij, poslovodje dobičkovnih mest odgovornosti in vodje funkcijskih služb.

Letni predračuni so zaradi sprotnega nadziranja uresničevanja razčlenjeni na mesečne. Način predračunavanja je inkrementalen, saj izhaja iz predračuna za preteklo obdobje.

Na podlagi delnih načrtov se na nivoju podjetja sestavita glavni predračunski izkaz uspeha in glavna predračunska bilanca stanja. Na podlagi teh izkazov podjetje izračunava kazalnike uspešnosti. Sestavni del glavnega predračuna je tudi načrt investicij, načrt potrebnega obratnega kapitala in načrt finančnih prilivov in odlivov.

5.3 Nadziranje poslovanja

Odmike merimo na podlagi zastavljenih strateških in operativnih standardov (rezultati in stanja) in tistih, ki smo jih dejansko dosegli. Podjetje Sinfonika loči tudi strateško nadziranje in operativno nadziranje.

5.3.1 Strateško nadziranje

Za strateško nadziranje sta v podjetju pooblaščen najvišje vodstvo in strateški svet. Zaradi primerljivosti podatkov je pri ugotavljanju odmikov zelo pomembna metodološka enotnost. Pri tovrstnem nadziranju podjetje pripravlja različna poročila in ugotavlja, zakaj je prišlo do odstopanja od načrtovanega stanja.

Ker prihaja v okolju do hitrih sprememb, se tudi strateški načrt na podlagi dejanskih rezultatov večkrat spreminja. Podjetje Sinfonika poleg računovodskih kazalnikov za merjenje uresničevanja strateških ciljev uporablja še vrsto nefinančnih kazalnikov. Merjenje odmikov od sprejemljivih se izvaja vsakega pol leta, in če se izkaže, da so odmiki kritični, sledi ustrezno ukrepanje.

5.3.2 Operativno nadziranje

Pri operativnem nadziranju se ugotavljajo odmiki uresničenih rezultatov od postavljenih operativnih ciljev oziroma nalog. Namen nadzora je usmerjanje aktivnosti, ki vodijo do zelenih ciljev.

Operativno nadziranje podjetja Sinfonika se prav tako kot operativno načrtovanje izvaja na naslednjih nivojih:

- povezanih podjetij,
- dobičkovnih mest odgovornosti in
- funkcijskih služb.

Za povezana podjetja se vsak mesec izdelujejo izkazi uspeha in bilance stanja in ustrezni kazalniki. Strokovne službe merijo odmike uresničenih rezultatov od načrtovanih, na podlagi teh poročil pa uprava podjetja sprejema odločitve.

Na nivoju dobičkovnih mest odgovornosti se vsak mesec pripravljajo izkazi uspeha, pripravi se poročilo o odmiki med načrtovanimi in uresničenimi rezultati, kot kaže tabela 4. Vse tovrstne analize se morajo narediti do 10. v mesecu za pretekli mesec, le tako je možno zagotoviti ažurne analitične podatke.

5.4 Merjenje dosežkov dobičkovnih mest odgovornosti

Podjetje Sinfonika meri dosežke dobičkovnih mest odgovornosti z metodo obvladljivega dobička dobičkovnega mesta. Poleg vseh neposrednih stroškov, ki jih povzroča dobičkovno mesto, upošteva tudi obvladljivi del splošnih stroškov vodstva podjetja in stroškov funkcijskih služb. Uprava podjetja ne vključuje v rezultate dobičkovnih mest odgovornosti neobvladljiv del skupnih stroškov, vendar jih vključi v zahtevo po doseganju večjega celotnega dobička dobičkovnega mesta odgovornosti.

V nadaljevanju bom predstavil primer merjenja dosežkov enega od dobičkovnih mest odgovornosti podjetja Sinfonika. Ker je v bistvu rezultat dobičkovnega mesta odgovornosti razlika med prihodki in stroški poslovne enote, podjetje za razčlenjevanje odmika pri dobičku analizira odmike pri prihodkih in odmike pri stroških.

Tabela 2: Analiza prihodkov po proizvodih dobičkovnega mesta ITR za l. 2005

DOBIČKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI:	NAČRTOVANO	URESNIČENO	ODMIK	
INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA (tisoč SIT)				
ZA LETO 2005				
PRODAJA PRODUKTOV A:				
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODA NA TRGU	640.000	668.722	28.722	UGODEN
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODA POV.PODJ.	20.000	16.535	- 3.465	NEUGODEN
STROŠKI PROIZVODA	520.000	534.220	14.220	NEUGODEN
SKUPAJ	140.000	151.037	11.037	UGODEN
PRODAJA PRODUKTOV B:				
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODA	240.000	225.340	- 14.660	NEUGODEN
PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODA POV.PODJ.	50.000	34.976	- 15.024	NEUGODEN
STROŠKI PROIZVODA	240.000	233.541	- 6.459	UGODEN
SKUPAJ	50.000	26.775	- 23.225	NEUGODEN
PRODAJA STORITEV:				
PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV	250.000	261.786	11.786	UGODEN
PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV POV.PODJ.	5.000	2.309	- 2.691	NEUGODEN
STROŠKI PRODAJE STORITEV	100.000	105.700	5.700	NEUGODEN
SKUPAJ	155.000	158.395	3.395	UGODEN
SKUPAJ PRIHODKI	1.205.000	1.209.668	4.668	UGODEN
SKUPAJ STROŠKI PROIZVODOV	860.000	873.461	13.461	NEUGODEN
REZULTAT	345.000	336.207	- 8.793	NEUGODEN

Vir: Sinfonika, 2006

Iz analize prihodkov po proizvodih dobičkovnega mesta odgovornosti Informacijska tehnologija za leto 2005 je razvidno, da je enota imela ugoden odmik v celotnih uresničenih prihodkih glede na načrtovano. Na to so vplivali ugodni rezultati v prodaji sistemskih računalnikov in prodaji storitev.

Ne glede na to, da je podjetje doseglo načrtovane prihodke, je rezultat teh prihodkov neugoden. Na to so najbolj vplivali neugodni odmiki pri prodaji produktov B, kjer je odmik tudi najizrazitejši. Pri prodaji produktov A pa je skupni odmik ugoden, saj je enota dosegla boljši rezultat od načrtovanega. Tudi pri prodaji storitev je rezultat ugoden, enota je prodala več storitev, kot jih je načrtovala, in tudi rezultat prodaje storitev je ugoden glede na načrtovano. Odmiki pri prodaji produktov A so rezultat večjega obsega količinske prodaje in nanj višje cene niso bistveno vplivale. Pri produktih B pa so razmere na trgu izrazito vplivale na znižanje prodajne cene, katerega vpliv je bil tako močan, da je ne glede na uspešno prodajo sistemskih računalnikov in prodajo storitev izkazal neugoden odmik pri rezultatu celotne prodaje.

Tabela 3: Analiza splošnih stroškov dobičkovnega mesta ITR za l. 2005

DOBIČKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI:	NAČRTOVANO	URESNIČENO	ODMIK (UGODEN/NEUGOD.)	
INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA (tisoč SIT)				
ZA LETO 2005				
STROŠEK MATERIALA	4.100	3.601	499	UGODEN
STROŠEK ENERGIJE	1.200	1.390	- 190	NEUGODEN
STROŠEK TRANSPORTA	8.200	9.023	- 823	NEUGODEN
STROŠKI VZDRŽEVANJA	1.500	1.392	108	UGODEN
STROŠEK NAJEMNIN	19.000	19.029	- 29	NEUGODEN
POTNI STROŠKI	15.000	18.250	- 3.250	NEUGODEN
STROŠKI BANČNIH STORITEV	2.400	2.590	- 190	NEUGODEN
STROŠKI INTELEKTUALNIH STORITEV	6.000	6.380	- 380	NEUGODEN
STROŠKI SEJMOV IN PROPAGANDE	3.000	2.346	654	UGODEN
STROŠKI STORITEV VZDR. RAČ.OPREME	8.000	8.377	- 377	NEUGODEN
STROŠEK DELA	205.000	208.533	- 3.533	NEUGODEN
STROŠKI SKUPAJ	273.400	280.911	- 7.511	NEUGODEN

Vir: Sinfonika, 2006

Iz analize splošnih stroškov dobičkovnega mesta odgovornosti Informacijska tehnologija je razvidno, da je odmik pri teh skupnih stroških neugoden, na kar najbolj vpliva neugoden odmik pri potnih stroških in stroških dela. Razlog zanj je spremenjen obseg dejavnosti. Skupen učinek prihodkovne in stroškovne analize je viden v tabeli 4.

Tabela 4: Analiza odmikov dobičkovnega mesta ITR za l. 2005

DOBIČKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI:	NAČRTOVANO	URESNIČENO	ODMIK	
(tisoč SIT)				
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	1.130.000	1.155.848	25.848	UGODEN
PRIHODKI OD POVEZANIH OSEB	75.000	53.820	- 21.180	NEUGODEN
DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA		-	-	
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	1.205.000	1.209.668	4.668	UGODEN
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	860.000	873.461	13.461	NEUGODEN
Nabavna vrednost prodanega blaga	650.000	662.261	12.261	NEUGODEN
stroški materiala	110.000	108.700	- 1.300	UGODEN
stroški storitev	100.000	102.500	2.500	NEUGODEN
SPLOŠNI STROŠKI	68.400	72.378	3.978	NEUGODEN
STROŠKI DELA	205.000	208.533	3.533	NEUGODEN
AMORTIZACIJA	12.000	12.230	230	NEUGODEN
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	10.000	5.520	- 4.480	UGODEN
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA			-	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	49.600	37.546	- 12.054	NEUGODEN
FINANČNI PRIHODKI		66	66	UGODEN
STROŠKI OBRESTI			-	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	49.600	37.612	- 11.988	NEUGODEN
IZREDNI PRIHODKI		8.422	8.422	UGODEN
IZREDNI ODHODKI		6.730	6.730	NEUGODEN
CELOTNI DOBIČEK	49.600	39.304	- 10.296	NEUGODEN

Vir: Sinfonika, 2006

Podjetje Sinfonika meri dosežke dobičkovnih mest odgovornosti z metodo obvladljivega dobička dobičkovnega mesta. Poleg vseh neposrednih stroškov, ki jih povzroča dobičkovno mesto, upošteva tudi obvladljivi del splošnih stroškov vodstva podjetja in stroškov funkcijskih služb. Analiza poslovnega izida dobičkovnega mesta odgovornosti ITR nam prikazuje, da je enota imela ugoden odmik pri kosmatem donosu iz poslovanja, vendar pa smo v analizi odmikov pri prihodkih ugotovili, da je rezultat prihodkov neugoden glede na načrtovano, saj so se stroški za blago, material in storitve dvignile za več, kot je bil dvig prihodkov. Pri analizi splošnih stroškov je rezultat neugoden, kar je razvidno pri analizi teh stroškov. Dobičkovno mesto odgovornosti pa je imel zelo ugoden odmik pri odpisu obratnih sredstev.

Doseženi dobiček iz poslovanja, kot ključni element merjenja uspešnosti enote je neugoden, saj je za načrtovanim manjši kar za 32 odstotkov.

Enota je imela tudi izredne prihodke in izredne odhodke, njihov skupni rezultat je ugoden, in tako je celotni dobiček enota nekaj večji kot dobiček iz poslovanja. Celotni dobiček znaša 39.304 tisoč SIT in je za 26 odstotkov manjši od načrtovanega.

5.4.1 Prenosne cene med poslovno izidnimi enotami

Na rezultat dobičkovnih mest odgovornosti vpliva določitev prenosnih cen. To so cene, po katerih enota oz. povezano podjetje kupuje oziroma prodaja drugi enoti oziroma povezanemu podjetju. Prenosna cena torej vpliva na dobičkovnost obeh enot in je zaradi tega njena določitev zelo pomembna in občutljiva.

Prenosne cene so v skupini Sinfonika dogovorjene na nivoju uprave in v njej uporabljajo metodo dogovorjene prenosne cene. Ker podjetje večino prodajnih produktov kupuje na svetovnem tržišču, poskuša s centralizirano nabavo dosegati nižje nabavne cene. Po sklepu uprave prenosne cene med poslovnimi enotami in povezanimi podjetji ne smejo presežati 5 odstotkov razlike nad dejanskimi stroški. Za izvajanje te metode je potrebno veliko časa, kar je njena glavna slabost. Ker pa se skupina še razvija in povezana podjetja veliko investirajo v povečevanje prihodkov, je njen glavni cilj, da podpira povečanje prodaje in se ne zavzema za dvig prenosnih cen, ki bi transferirale dobiček k matični enoti zaradi davčnih oziroma kakršnih drugih razlogov.

5.5 Merjenje dosežkov naložbenih mest odgovornosti

Naložbeno mesto odgovornosti je tista oblika posamezne enote podjetja, katere poslovodja ni odgovoren le za stroške in prihodke enote, ampak tudi za investirani kapital.

Osnovno merilo za ugotavljanje uspešnosti poslovanja naložb mesta odgovornosti je dobičkonosnost sredstev. Na tej podlagi ugotovimo, koliko dobička prinašajo sredstva oz. uspešnost poslovanja pri gospodarjenju s sredstvi.

Ker pa so sredstva lahko financirana z lastnimi ali pa tujimi viri, se pogosto uporablja tudi kazalnik dobičkonosnosti kapitala, ki pokaže dobičkonosnost sredstev z vidika delničarjev – to je lastnikov podjetja. Za ta kazalnik je značilno, da v števcu upoštevamo celoten dobiček, v imenovalcu pa kapital, kar z drugimi besedami pomeni tista sredstva, ki so financirana s kapitalom.

V skupini Sinfonika so kot naložbena mesta odgovornosti opredeljena vsa povezana podjetja. V nadaljevanju bom prikazal načine merjenja naložbenega mesta odgovornosti za dve povezani podjetji. Za tovrstno merjenje uporablja podjetje kazalnik donosnosti investicij z DuPontovim modelom. Prikazal bom tudi možnost merjenja s preostalim dobičkom istih podjetij.

5.5.1 Ugotavljanje odmikov pri uporabi kazalnika donosnosti investicij v podjetju Sinfonika

Kazalnik donosnosti investicij v Sinfoniki lahko opredelimo kot razmerje med dobičkom in investicijami. Predstavil bom analizo povezanih podjetij Ehonet Zagreb in Blicnet Banja Luka. Ocenjevanja uspešnosti poslovanja naložbenega mesta je predstavljeno z analiza odmikov pri uporabi kazalnika donosnosti investicij.

Kot je bilo že omenjeno, lahko s kazalnikom donosnosti investicij prikažemo tri vrste podatkov:

- donosnost sredstev, ki kaže dobiček glede na vsa sredstva oziroma obveznosti do virov sredstev;
- donosnost lastnega kapitala, ki kaže, kakšna je donosnost delničarskega (lastnega) kapitala;
- donosnost investiranega kapitala, ki kaže dobiček glede na trajni kapital in dolgoročne obveznosti do virov sredstev oziroma glede na stalna sredstva in čista gibljiva sredstva.

Kateri kazalnik bo v podjetju izbran kot najustreznejši, je v največji meri odvisno od tega, kaj želimo z njim meriti. Za merjenje uspešnosti top managementa je najprimernejši kazalnik donosnosti lastnega kapitala, za merjenje uspešnosti poslovanja nekega oddelka pa je verjetno primernejši kazalnik donosnosti sredstev, saj oddelčni poslovanje običajno lahko vplivajo na višino sredstev, ne morejo pa vplivati na strukturo obveznosti do virov sredstev.

Tabela 5: Primer ugotavljanja odmikov s kazalnikom donosnosti kapitala za podjetji Ehonet in Blicnet, 2005.

(EUR)	EHONET	BLICNET
Načrtovani dobiček	25.000	80.000
Uresničeni dobiček	19.908	106.400
Načrtovani kapital	200.000	200.000
Uresničeni kapital	126.482	76.971
Načrtovani koef.donosnosti kapitala=načrtovani dobiček/načrtovani kapital	0,125	0,400
Uresničeni koef.donosnosti kapitala=uresničeni dobiček/uresničeni kapital	0,157	1,382
Celotni odmik=uresn.koef.donosnosti-načrt.koef.donosnosti	0,032	0,982
- Odmik zaradi spremembe kapitala		
Odmik=načrtovani dobiček/uresničeni kapital-načrtovani dobiček/načrtovani kapital	0,073	0,639
- Odmik zaradi spremembe dobička		
Odmik=uresn.dobiček/načrt.kapital-načrt.dobiček/načrt.kapital	- 0,025	0,132

Vir: Sinfonika, 2006

Iz analize donosnosti kapitala je razvidno, da je celoten odmik med ustvarjenim in načrtovanim ugoden za obe podjetji. Celoten odmik smo razstavili na odmik zaradi spremembe dobička in na odmik zaradi spremembe kapitala. Tabele kaže, da je na ugoden celoten odmik pri podjetju Ehonet vplival ugoden odmik pri spremembi kapitala in ne odmik zaradi spremembe dobička, pri podjetju Blicnet pa sta na ugoden celotni odmik vplivala ugodna odmika pri spremembi kapitala in pri spremembi dobička. Pri tem podjetju je še posebej velik ugoden odmik zaradi spremembe kapitala. Podjetje Sinfonika je leta 2005 načrtovalo dokapitalizacijo obeh podjetij, ki pa je ni uresničilo. Ker pa sta obe podjetji ne glede na neuresničeno dokapitalizacijo poslovali skladno s pričakovanji, je to ugodno vplivalo na višino kazalnika donosnosti kapitala.

Tabela 5: Primer ugotavljanje odmikov s kazalnikom donosnosti investicij za podjetji Ehonet in Blicnet, 2005.

(EUR)	EHONET	BLICNET
Načrtovani dobiček	25.000	80.000
Uresničeni dobiček	19.908	106.400
Načrtovana sredstva	600.000	550.000
Uresničena sredstva	607.736	551.987
Načrtovani prihodki	1.200.000	550.000
Uresničeni prihodki	1.087.139	587.960
Načrtovani koef.donosnosti=načrtovani dobiček/načrtovana sredstva	0,042	0,145
Uresničeni koef.donosnosti=uresničeni dobiček/uresničena sredstva	0,033	0,193
Celotni odmik=uresn.koef.donosnosti-načrt.koef.donosnosti	- 0,009	0,047
- Odmik zaradi spremembe sredstev		
Odmik=načrtovani dobiček/uresničena sredstva-načrtovani dobiček/načrtovana sredstva	- 0,001	- 0,001
- Odmik zaradi spremembe dobička		
Odmik=uresn.dobiček/načrt.sredstva-načrt.dobiček/načrt.sredstva	- 0,008	0,048

Vir: Sinfonika, 2006

Pri ugotavljanju odmikov pri analizi kazalnika donosnosti sredstev najprej ugotovimo celotni odmik, ki ga lahko razstavimo na odmik zaradi spremembe sredstev in na odmik zaradi spremembe dobička.

Iz analize odmikov s kazalnikom donosnosti investicij je razvidno, da je celoten odmik pri podjetju Ehonet neugoden, odmik pri podjetju Blicnet pa ugoden.

Tabela kaže, da je na neugoden celotni odmik pri podjetju Ehonet bolj vplival neugoden odmik pri spremembi dobička kot neugoden odmik pri spremembi sredstev, ugoden celotni odmik pri podjetju Blicnet pa je rezultat večjega ugodnega odmika pri dobičku kot neugodnega odmika pri spremembi sredstev.

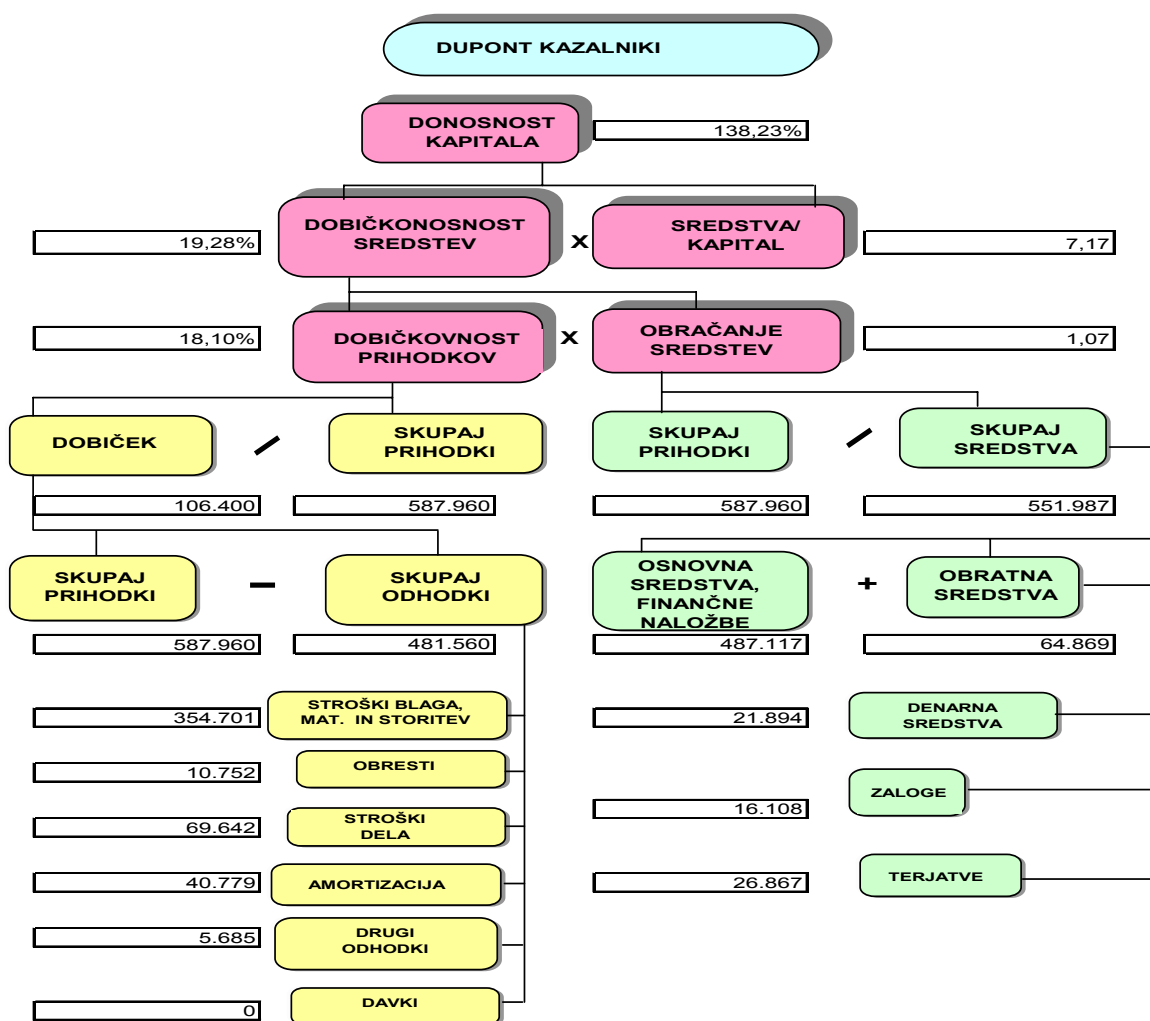
Naloga računovodstva odgovornosti pa ni samo ugotavljanje odmikov uresničenih količin od načrtovanih, temveč tudi pojasnjevanje teh odmikov, pri čemer se zelo pogosto uporablja tako

imenovani DuPontov obrazec, po katerem je koeficient dobičkonosnosti sredstev zmnožek koeficienta obračanja sredstev in stopnje dobičkovnosti prihodkov:

Koeficient dobičkonosnosti sredstev = koeficient obračanja sredstev x stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje.

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev je s pomočjo DuPontovega obrazca mogoče razstaviti na stopnjo dobičkovnosti prihodkov od prodaje in na koeficient obračanja sredstev.

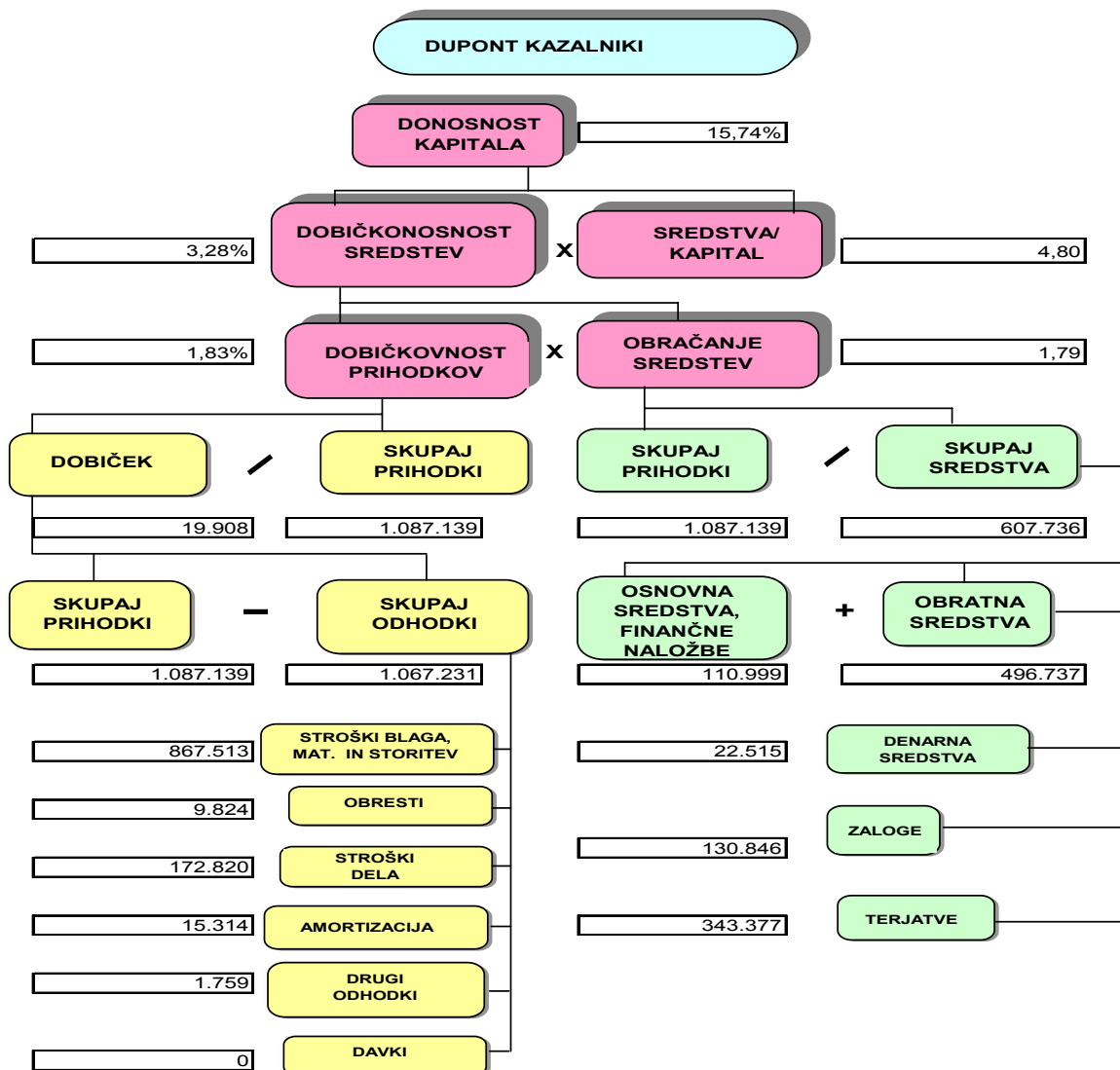
Slika 9: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Blicnet



Vir: Lastno delo

Iz analize naložbenega mesta odgovornosti podjetja Blicnet z DuPontovim modelom je razvidno, da je podjetje leta 2005 ustvarilo 18,10 odstotka dobičkonosnosti prihodkov, 19,28 odstotka dobičkonosnosti sredstev in 138,23 odstotka donosnosti kapitala.

Slika 10: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Ehonet



Vir: Lastno delo

Iz analize naložbenega mesta odgovornosti podjetja Ehonet z DuPontovim modelom je razvidno, da je podjetje leta 2005 ustvarilo 1,83 odstotka dobičkonosnosti prihodkov, 3,28 odstotka dobičkonosnosti sredstev in 15,74 odstotka donosnosti kapitala.

Tabela 6: Primer ugotavljanja odmikov pri analizi uspešnosti naložbenih mest odgovornosti podjetij Ehonet in Blicnet z DuPontovim modelom

DuPontov model (EUR)	EHONET	BLICNET
Načrtovani dobiček	25.000	80.000
Uresničeni dobiček	19.908	106.400
Načrtovana sredstva	500.000	520.000
Uresničena sredstva	607.736	551.987
Načrtovani prihodki	1.200.000	550.000
Uresničeni prihodki	1.087.139	587.960
Koef.donosnosti sredstev=stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje*koef.obračanja sredstev	0,0328	0,1928
Načrt. koef.donosnosti sredstev=načrt. stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje*načrt. koef.obračanja sredstev	0,0500	0,1538
Odmik= uresničeni koef. donosnosti sredstev-načrtovani koeficient donosnosti sredstev	-0,0172	0,0389
- Stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje=dobiček/prihodki		
Načrt.stopnja dobičkovnosti prihodkov od prodaje=načrt.dobiček/načrt.prihodek	0,0208	0,1455
Uresn.stopnja dobičkovnosti prih.od prodaje=uresn.dobiček/uresničeni prihodek	0,0183	0,1810
Odmik=uresničena stopnja dobičk.prih.-načrt. stopnja dobičk.prihodek	-0,0025	0,0355
- Koeficient obračanja sredstev=prihodki/sredstva		
Načrt.koef.obračanja sredstev=načrtovani prih./načrtovana sredstva	2,4000	1,0577
Uresničeni koef.obračanja sredstev=uresničeni prih./uresn. sredstva	1,7888	1,0652
Odmik=uresn.koef.obračanja sredstev-načrt.koef.obračanja sredstev	-0,6112	0,0075

Vir: Sinfonika, 2006

Analiza obeh naložbenih mest odgovornosti z DuPontovim modelom je pokazala, da je podjetje Ehonet imelo neugoden odmik pri koeficientu donosnosti sredstev, za kar so bili razlogi neugoden odmik pri stopnji dobičkovnosti prihodkov in neugoden odmik koeficienta obračanja sredstev. Neugoden odmik je izrazitejši v koeficientu obračanja sredstev.

Podjetje Blicnet je ustvarilo ugoden odmik pri koeficientu donosnosti sredstev. Na to sta vplivala ugodna odmika pri stopnji dobičkovnosti prihodkov in pri koeficientu obračanja sredstev.

Podjetje Blicnet je v primerjavi s podjetjem Ehonet poslovalo z večjim dobičkom kljub slabšemu koeficientu obračanja sredstev. Ustvarilo je dobičkovnost prihodkov 18,10 odstotka, kar pomeni,

da je doseglo 18,10 stotine dobička na vsak realiziran euro prodaje, to pa je bistveno več kot podjetje Ehonet, ki je ustvarilo 1,83 odstotka dobičkovnosti prihodkov.

Koeficient obračanja sredstev je bil v podjetju Ehonet učinkovitejši in je znašal 1,788, bil je bistveno boljši kot v podjetju Blicnet, kjer je znašal le 1,065. Iz bilance stanja obeh podjetij je razvidno, da je struktura sredstev zelo različna, saj stalna sredstva v podjetju Blicnet predstavljajo 91 odstotkov vseh sredstev, v podjetju Ehonet pa je to razmerje obrnjeno in gibljiva sredstva predstavljajo 95 odstotkov vseh sredstev.

5.5.2 Ugotavljanje odmikov pri uporabi preostalega dobička v podjetju Sinfonika

V tem poglavju je predstavljena analiza odmikov pri uporabi preostalega dobička povezanih podjetij Ehonet in Blicnet.

Preostali dobiček je opredeljen kot razlika med dobičkom pred obdavčitvijo in obračunanimi stroški sredstev (kapitala), in je znesek v denarni enoti in ne koeficient kot donosnost investicij.

$$\text{Preostali (rezidualni) dobiček} = \text{dobiček} - \text{ciljni koeficient donosnosti} \times \text{sredstva}$$

Pri ugotavljanju odmikov pri uporabi preostalega dobička najprej ugotovimo celotni odmik med uresničnim in načrtovanim preostalim dobičkom, ki ga razstavimo na odmik zaradi spremembe sredstev in na odmik zaradi spremembe dobička.

Za stroške kapitala, uporabljenega za investicije se računa tehtano povprečje različnih virov financiranja, ki jih uporablja podjetje, ne glede na dejanski način financiranja konkretne dolgoročne naložbe (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str.80).

Za oceno višine tehtanega povprečja stroškov kapitala je potrebno analizirati in določiti strošek od vsake vrste kapitala. Te stroške pomnožimo z deleži posamezne vrste kapitala v celotnem kapitalu podjetja.

$$WACC = w_d r_d (1-T) + w_{ps} r_{ps} + w_s r_s$$

Pri izračunu smo uporabili povprečni tehtani strošek kapitala skupine Sinfonika.

Tabela 7: Povprečni tehtani strošek kapitala (WACC) skupine Sinfonika leta 2005

Vrsta kapitala	Stroški po davkih (%)	Deleži oz. uteži	Stroški x uteži (%)
Dolg	5,25	0,7	3,68
Lastniški kapital	19,88	0,3	5,96
Tehtano povprečje stroškov kapitala (WACC):			9,64

Vir: Sinfonika, 2006

Povprečni tehtani stroški kapitala (WACC) skupine Sinfonika leta 2005 so bili 9,64 odstotka. .

Tabela 8: Ugotavljanje odmikov pri analizi uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti s preostalim dobičkom v podjetjih Ehonet in Blicnet

Analiza uspešnosti s preostalim (rizidualnim) dobičkom WACC _{skupine Sinfonika} =9,64% (EUR)	EHONET	BLICNET
Načrtovani dobiček	25.000	80.000
Uresničeni dobiček	19.908	106.400
Načrtovana sredstva	500.000	520.000
Uresničena sredstva	607.736	551.987
Načrtovani prihodki	1.200.000	550.000
Uresničeni prihodki	1.087.139	587.960
Preostali (rezidualni) dobiček=dobiček-ciljni koef.dobičk.*sredstva		
Načrt.preostali dobiček=načrt.dobiček-ciljni koef.dobičk.*načrt.sredstva	-23.200	29.872
Uresn.preostali dobiček=uresn.dobiček-ciljni koef.dobičk.*uresn.sredstva	-38.678	53.188
Odmik=uresničeni preostali dobiček-načrtovani preostali dobiček	-15.478	23.316
- Odmik zaradi spremembe sredstev		
Odmik=(načrtovani dobiček-ciljni koef.dobičk.*uresnič.sredstva)- (načrt.dobiček-ciljni koef.dobičk.*načrt.sredstva)	-10.386	-3.084
- Odmik zaradi spremembe dobička		
Odmik=(uresničeni dobiček-ciljni koef.dobičk.*načrt.sredstva)- (načrt.dobiček-ciljni koef.dobičk.*načrt.sredstva)	-5.092	26.400

Vir: Lastno delo

Pri analizi odmikov z uporabo sodila preostali dobiček smo dobili podobne rezultate kot pri uporabi kazalnika donosnosti investicij.

Tudi v tem primeru je odmik v podjetju Ehonet neugoden, saj je podjetje poslovalo slabše, kot so predvideli. Ne glede na to, da so v skupini Sinfonika za podjetje predvideli manjši donos, kot ga ima skupina, je podjetje Ehonet doseglo za -15.478 evrov manjši preostali dobiček.

Razlogi za to so povečana sredstva in manjši uresničeni dobiček. Neugoden odmik zaradi spremembe sredstev je znašal -10.386 evrov, zaradi spremembe dobička pa -5.092 evrov. Razlogi za manjši uresničeni dobiček je treba iskati v manjših prihodkih od načrtovanih, saj je podjetje doseglo le 91 odstotkov načrtovanih prihodkov. Bistvena sprememba pri sredstvih je na kontu terjatev iz poslovanja.

Podjetje Blicnet je doseglo pozitiven odmik pri preostalem dobičku in sicer 23.316 evrov, kar se lahko pripiše zelo ugodnemu odmiku zaradi spremembe dobička, ki je 26.400 evrov. Odmik pri spremembi sredstev je neugoden in je bil -3.084 evrov.

Iz celotne analize je razvidno, da so neugoden odmik podjetja Ehonet prikazali analiza odmikov s kazalnikom donosnosti investicij, uporaba DuPontovega modela in uporaba preostalega dobička. Glavne razloge za tak rezultat je treba iskati v nižjem ustvarjenem dobičku iz poslovanja od načrtovanega in v višjih sredstvih od načrtovanega. Podjetje ni doseglo načrtovanih prihodkov. Celotna slika nam kaže, da skupina glede na dosežene prihodke in ustvarjeni dobiček posluje z zelo velikimi sredstvi.

Pri podjetju Blicnet je razvidno, da je odmik pozitiven v vseh analizah, saj je podjetje leta 2005 ustvarilo izjemen dobiček iz poslovanja. Podjetje ima glede na višino ustvarjenih prihodkov zelo velika sredstva.

5.6 Predlog uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju Sinfonika

Podjetje Sinfonika je v svojem strateškem načrtu postavilo naslednje glavne strateške cilje:

- graditi dolgoročen odnos z uporabniki, ki temelji na zaupanju, kakovosti in konkurenčnosti storitev in rešitev;
- postati vodilni slovenski ponudnik sinergičnih IKT programov (telekomunikacijske in informacijske rešitve ter storitve) novih generacij;
- po velikosti biti med prvimi tremi ponudniki sinergične IKT v regiji;

- skleniti strateška zavezištva s tehnološko in tržno vodilnimi domačimi in/ali tujimi ponudniki proizvodov in/ali storitev, ki lahko nudijo dopolnilna znanja in zmogljivosti ter kapital, potreben za geografsko in programsko širitev Sinfonike;
- delničarjem zagotoviti privlačen donos na kapital in povečevati vrednost delnice;
- zaposlencem zagotoviti ustrezno nagrajevanje in motivacijo ter strokovno rast.

Strateški cilji so rezultat, ki ga želi podjetje doseči v prihodnje. Podjetje ima zabeležen poslovni cilj uvesti sistem uravnoteženih kazalnikov. Glede na to, da imajo v strateškem načrtu kot poslovni cilj opredeljeno uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov, bom v tej točki podal predloge kazalnikov, s katerimi bi podjetju uspelo doseči postavljene strateške cilje.

1. Kazalniki za finančni vidik

Eden izmed najpomembnejših ciljev poslovanja podjetja je zadovoljiti zahteve lastnikov in povečati donosnost vloženega kapitala.

Tabela 9: Predlog kazalnikov s finančnega vidika

VIDIK	CILJI	KAZALNIKI
FINANČNI	<ul style="list-style-type: none"> - izpolniti pričakovanja delničarjev - povečati obseg poslovanja in dosežati rast dobička - povečati prihodke iz skupnih medoddelčnih storitev 	<ul style="list-style-type: none"> - dobičkonosnost kapitala - dobičkonosnost sredstev - denarni tok iz poslovanja - učinkovitost obratnega kapitala - % prihodkov iz skupnih projektov

Vir: Lastno delo.

Poleg osnovnih finančnih kazalnikov, ki jih podjetje že uporablja, bi za merjenje učinkovitosti doseganja strateških ciljev dodal še kazalnik odstotek prihodkov iz skupnih projektov, saj ta finančni kazalnik pokaže udejanjanje sinergije programov na trgu.

2. Vidik kupca

Podjetje Sinfonika je izrazito naravnano na zadovoljevanje kupčevih potreb. Velika konkurenca in pričakovanja kupcev zahtevajo hitro odzivnost in kvalitetno podporo, zato je merjenje tega vidika zelo pomembno pri doseganju postavljenih strateških ciljev.

Tabela 10: Predlog kazalnikov z vidika kupca

VIDIK	CILJI	KAZALNIKI
KUPCA	<ul style="list-style-type: none"> - zgraditi trdne odnose s glavnimi kupci - povečati število pomembnih kupcev in jih ohraniti - povečati prihodek na kupca - pridobivanje novih kupcev - višja dobičkonosnost strank 	<ul style="list-style-type: none"> - število obiskov pomembnih strank - število pomembnih strank - % rast prodaje - štev. novih strank - Dobičkonosnost strank

Vir: Lastno delo.

3. Vidik notranjih procesov

Merjenje uspešnosti podjetja Sinfonika, katerega strategija je rast z nakupi in povezovanji podjetij, je uspešno povezovanje in integracija pridruženih podjetij in programov.

Tabela 11: Predlog kazalnikov z vidika notranjih procesov

VIDIK	CILJI	KAZALNIKI
NOTRANJI	<ul style="list-style-type: none"> - ustvariti nove tržne priložnosti -ustvariti nove priložnosti za storitve - ustvariti sposobnost za skupno vodenje projektov - kakovostne poprodajne aktivnosti in kakovostno pogodbeno vzdrževanje - nižje zaloge 	<ul style="list-style-type: none"> - štev. pogodbe, v katerih sodelujejo dva ali več enot ali podjetij - štev. na novo ustvarjenih skupnih storitev - Štev. optimiziranih procesov - čas popravila, stroški vzdrževanja na stranko - dnevi obračanja zalog v obdobju

Vir: Lastno delo.

V merjenje uspešnosti notranjih procesov sem v ospredje postavil kazalnike za merjenje sinergije med poslovnimi enotami in povezanimi podjetji.

4. Vidik učenja in rasti

Pomembni sta neprestano usposabljanje zaposlenih in razvijanje vrednot, ki jih podjetje navaja v svojem strateškem načrtu. Prav čimprejšnje sprejemanje kulture in vrednot družbe pri pripojenih ali pridruženih novih sodelavcih pomeni prvi korak k doseganju vseh strateških ciljev podjetja Sinfonika.

Tabela 12: Predlog kazalnikov z vidika učenja in rasti

VIDIK	CILJI	KAZALNIKI
UČENJA IN RASTI	<ul style="list-style-type: none"> - razviti pobude za sodelovanje med enotami in povezanimi podjetji - razvijati kulturo, s katero bo podjetje prepoznavno kot združevalec sistemov - izobraževanje zaposlenih - motivacija zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - % projektov, pri katerem so bile pridobljene skupne stranke - mnenjska raziskava med zaposlenimi o zavedanju in sprejemnju novih kulturnih vrednot - število ur izobraževanja na zaposlenega - dodana vrednost na zaposlenega - povprečna plača/povprečna plača v dejavnosti

Vir: Lastno delo

Eden od glavnih strateških ciljev podjetja Sinfonika je motiviranje zaposlenih z nagrajevanjem in strokovno rastjo.

Pri prikazanih kazalnikih sem se osredotočil na podjetje Sinfonika. Za posamezna povezana podjetja in poslovne enote bi se kazalniki prilagodili glede na zastavljene cilje enot oziroma podjetij. Nekaj kazalnikov, ki so predstavljeni, so prilagojeni merjenju povezovanja poslovnih enot in povezanih podjetij na trgu.

Kot pravita avtorja Kaplan in Norton (2001, str. 178), je za doseganje čim večje učinkovitosti treba strategije in sisteme kazalnikov vseh teh enot uskladiti in jih medsebojno povezati. Povezave med sistemi kazalnikov so osnova teorije o vodenju skupnih služb in decentraliziranih poslovnih enot znotraj enega samega subjekta. Skupku teh povezav pravimo »strateški ustroj organizacije«. Povezave namreč opisujejo, kako organizacija ustvarja sinergijo z združevanjem dejavnosti, ki jih izvajajo sicer ločene in neodvisne enote.

6 ZAKLJUČEK

Podjetja morajo za preživetje na trgu vlagati v rast in razvoj, s tem pa se v podjetju poveča kompleksnost. Takšna kompleksnost zvišuje število ravni, na katerih se sprejemajo odločitve. Da bi se lahko hitro in pravilno odločala, potrebujejo pravočasne in natančne informacije. Prav zaradi rasti in diferenciacije postajajo podjetja čedalje bolj decentralizirana in vsakdanje poslovne odločitve se od najvišjega managementa prenašajo na poslovodstvo poslovno izidnih enot. Te enote so lahko organizirane kot mesta odgovornosti in tedaj govorimo o računovodstvu odgovornosti.

Računovodstvo odgovornosti oblikuje informacije o doseženih in načrtovanih izidih poslovanja po organizacijskih enotah. Informacije, ki so v obliki formalnih poročil morajo biti razumljiva in pravočasna. Za uspešnost delovanja računovodstva odgovornosti je nujno sodelovanje poslovodske in računovodske funkcije. Računovodstvo odgovornosti meri uresničene rezultate glede na načrtovane z orodjem odmikov, ki zahtevajo podrobnejšo analizo o vzrokih odmikov in omogočajo poslovodstvu ustrezne ukrepe.

Glede na pristojnosti poslovodij ločimo stroškovna, prihodkovna, dobičkovna in naložbena mesta odgovornosti. V specialističnem delu sem se osredotočil na dobičkovna in naložbena mesta odgovornosti. V dobičkovnih mestih odgovornosti so poslovodje odgovorni za doseženi dobiček, pri naložbenem mestu odgovornosti pa poleg dobička še za uspešnost naložb.

Predstavljeno podjetje Sinfonika je organizirano decentralizirano. V nalogi sem predstavil načine merjenja dobičkovnih enot in naložbenih enot podjetja. Spremljanje uspešnosti mest odgovornosti skupine Sinfonika je skladno s teoretičnimi principi, prikazanimi v uvodnih poglavjih.

Pri merjenju uspešnosti dobičkovnih mest odgovornosti podjetje Sinfonika uporablja metodo obvladljivega dobička dobičkovnega mesta. Način tovrstnega merjenja je primeren, saj je poslovodja odgovoren samo za obvladljive prihodke in obvladljive stroške. Načini določanja prenosnih cen so v skupini Sinfonika dogovorjene na nivoju uprave in uporabljajo metodo dogovorne prenosne cene. Ker so prenosne cene dogovorjene za celotno skupino v enakem modelu, bi podjetje lahko preučilo tudi druge modele dogovorjenih cen s ciljem doseganja večjih učinkov za skupino.

Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja naložbenega mesta skupina Sinfonika uporablja analizo odmikov kazalnika donosnosti investicij in DuPontov model. Metodo preostalega dobička podjetje ne uporablja, sem pa na podlagi dobljenih podatkov izdelal tovrstni način merjenja uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti. Menim, da je tovrstni pregled zelo primeren in da poslovodstvo lahko iz njega dobi dodatne informacije za bodoče odločitve.

Poleg računovodskih informacij bi bilo smiselno v ocenjevanje poslovanja podjetja vključiti še neračunovodske informacije. Podjetje Sinfonika ima v svojem strateškem načrtu plan uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov. Sam sem v zadnjem poglavju predlagal kazalnike za to metodo merjenja uspešnosti poslovanja v katero sem poleg standardnih kazalnikov predlagal še kazalnike, ki merijo povezano delovanje poslovnih enot oziroma povezanih podjetij na trgu.

7 LITERATURA

1. Anthony N.R., Dearden J. Govindarajan V.: Management Control System. Homewood : Irwin, 1992. 1003 str.
2. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Poslovne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 292 str.
3. Brigham F. Eugene, daves R. Phillip: Intermediate Financial Management. Eight edition, Thomson South Western, 2004. 1038 str.
4. Derek F. Abell : Management z dvojnimi strategijami, obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
5. Drury Colin: Management and Cost Accounting. Peta izdaja. London: Business Press, 2000. 1194 str.
6. Drury Colin: Costing an introduction. London: Chapman & Hall, 1994. 491.str.
7. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. IKS, Revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 2002, 11, str. 85-95.
8. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
9. Hočevar Marko: Upravljalne računovodske informacije za poslovodsko odločanje v slovenskih podjetjih. IKS, Revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 23 (1996), 12, str. 69-86.
10. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
11. Kaplan Robert S., Antony A. Atkinson: Advanced Management Accounting. New Jersey : Prentice-Hall,1982. 655 str.
12. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija, Praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
13. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnovežen sistem kazalnikov, Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.

14. Kolar Iztok: Poslovodno računovodstvo za 21. stoletje. Ljubljana: Organizacija, 2004, 4, str. 242-249.
15. Možina Stane, Rozman Rudi, Glas Miroslav, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Kralj Janko, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Tekavčič Metka, Dimovski Vlado, Kovač Bogomir: Management nova znanja za uspeh. Ljubljana: Didakta, 2002. 872 str.
16. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije, Založba obzorja, Maribor, 1987. 365 str.
18. Prijatelj Petelinkar Nataša, Oblikovanje računovodskih informacij za notranje odločanje v podjetjih. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 71 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
20. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti podjetja –teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 184 str.
21. Rejc Adrijana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 5/1998, str. 485–502.
22. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
24. Slapničar Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 120 str.
25. Slovenski inštitut za revizijo: Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
26. Tekavčič, Metka: Merjenje in prsojanje uspešnosti poslovanja. Študijsko gradivo za predmet Ekonomika in analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 26 str.

27. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 620 str.
28. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Klobučar Nada, Mörec Barbara, Vidic Darjana: Osnove poslovnega računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 462 str.
29. Zaman Maja: Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Doktorska disertacija, 2003. 234 str.
30. Žle Tatjana: Računovodstvo prihodkovnih mest odgovornosti v trgovski dejavnosti. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 87 str.

8 VIRI

1. Interna gradiva podjetja Sinfonika d.d.
2. Interna gradiva podjetja Blicnet d.o.o. Banja Luka
3. Interna gradiva podjetja Ehonet d.o.o. Zagreb
4. (URL: <http://www.sinfonika.si>), 2006.

BLICNET	
IZKAZ USPEHA	
	2005
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	586.795,06
SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	
VREDNOST USRED. LASTNIH PROIZVODOV	
DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	1.112,64
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	587.907,71
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	354.701,45
Nabavna vrednost prodanega blaga	91.831,98
Stroški materiala	
Stroški storitev	262.869,47
STROŠKI DELA	69.642,37
AMORTIZACIJA	40.779,45
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	4.306,65
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	118.477,78
PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV	
PRIHODKI IZ OBRESTI	52,06
ODPISI FIN. NALOŽB	
STROŠKI OBRESTI	10.751,82
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	107.778,02
IZREDNI PRIHODKI	0,51
IZREDNI ODHODKI	1.378,05
CELOTNI DOBIČEK	106.400,48
DAVKI IZ DOBIČKA	-
ČISTI DOBIČEK	106.400,48

BLICNET		
BILANCA STANJA		
	2004	2005
AKTIVA		
A. STALNA SREDSTVA	142.643,61	829.081,11
I.NEOPREDM. DOLG. SREDSTVA		
II.OPREDM. OSN. SREDSTVA	142.643,61	829.081,11
III.DOLGOR. FIN. NALOŽBE		
IV.POPRAVEK KAPITALA		
B.GIBLJIVA SREDSTVA	47.569,65	82.169,33
I.ZALOGE	25.517,33	6.698,33
II.KRATK. TERJ. IZ POSLOVANJA	20.651,81	33.082,81
III.KRATKOR. FINANČNE NALOZBE		
IV.DRUGE KRATK. TERJATVE		
V.VRED. PAP. IN DEN. SREDSTVA	1.400,50	42.388,19
C.AKT. ČAS. RAZM.		2.509,58
D. AKTIVA SKUPAJ	190.213,26	913.760,01
PASIVA		
	-	-
A. KAPITAL	42.354,51	111.587,04
I. OSNOVNI KAPITAL	2.551,94	2.551,94
II.VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA		
III. REZERVE	2.634,62	2.634,62
IV. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA	23.713,11	
V. REVALORIZ. POPRAVEK KAPITALA		
VI. NERAZDELJENI DOBIČEK/IZGUBA	13.454,84	106.400,48
B.DOLGOROČNE REZERVACIJE		119.452,11
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	-	279.501,98
1.Iz financiranja		
2.Iz poslovanja		279.501,98
3.Ostalo		
D.KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	147.858,75	403.218,88
1. Iz poslovanja	147.858,75	403.218,88
2. Iz financiranja		
E.PAS. ČAS. RAZM.		
G. PASIVA SKUPAJ	190.213,26	913.760,01

EHONET	
IZKAZ USPEHA	
	2005
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	1.083.530,11
SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	
VREDNOST USRED. LASTNIH PROIZVODOV	
DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	1.083.530,11
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	867.513,45
Nabavna vrednost prodanega blaga	636.861,44
Stroški materiala	
Stroški storitev	230.652,02
STROŠKI DELA	172.820,10
AMORTIZACIJA	15.314,00
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	1.759,13
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	26.123,42
PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV	
PRIHODKI IZ OBRESTI	3.608,56
ODPISI FIN. NALOŽB	
STROŠKI OBRESTI	9.824,31
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	19.907,67
IZREDNI PRIHODKI	
IZREDNI ODHODKI	
CELOTNI DOBIČEK	19.907,67
DAVKI IZ DOBIČKA	7.703,26
ČISTI DOBIČEK	12.204,41

EHONET		
BILANCA STANJA		
	2004	2005
AKTIVA		
A. STALNA SREDSTVA	35.074,56	32.806,77
I.NEOPREDM. DOLG. SREDSTVA	705,90	119,76
II.OPREDM. OSN. SREDSTVA	31.662,30	32.687,01
III.DOLGOR. FIN. NALOŽBE	2.706,36	
IV.POPRAVEK KAPITALA		
B.GIBLJIVA SREDSTVA	543.249,38	601.494,61
I.ZALOGE	143.945,09	117.746,45
II.KRATK. TERJ. IZ POSLOVANJA	288.305,22	398.448,74
III.KRATKOR. FINANČNE NALOZBE	70.027,70	81.241,64
IV.DRUGE KRATK. TERJATVE		
V.VRED. PAP. IN DEN. SREDSTVA	40.971,39	4.057,77
C.AKT. ČAS. RAZM.	1.334,71	1.512,26
D. AKTIVA SKUPAJ	579.658,65	635.813,64
PASIVA		
	-	-
A. KAPITAL	120.379,66	132.584,07
I. OSNOVNI KAPITAL	81.190,80	81.190,80
II.VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA		
III. REZERVE		
IV. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA	18.294,76	39.188,86
V. REVALORIZ. POPRAVEK KAPITALA		
VI. NERAZDELJENI DOBIČEK/IZGUBA	20.894,11	12.204,41
B.DOLGOROČNE REZERVACIJE		
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	89.775,19	177.575,92
1.Iz financiranja	89.775,19	177.575,92
2.Iz poslovanja		
3.Ostalo		
D.KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	350.641,34	325.653,65
1. Iz poslovanja	350.641,34	325.653,65
2. Iz financiranja		
E.PAS. ČAS. RAZM.	18.862,47	
G. PASIVA SKUPAJ	579.658,65	635.813,64