

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KRITIČNI PREGLED NOVIH PRISTOPOV PRI
SPREMLJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Ljubljana, marec 2003

TADEJA FORTUNA

KAZALO

1 UVOD	1
2 OMEJITVE TRADICIONALNEGA RAČUNOVODSKEGA SISTEMA	2
3 KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA V PODJETJU	4
3.1 Razvrstitev stroškov	4
3.2 Razvrstitev kalkulacij	6
3.3 Klasična kalkulacija	6
3.4 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti	8
3.5 Razlika med klasičnimi kalkulacijami in metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti	11
3.5.1 Klasičen način izračuna	12
3.5.2 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti	13
3.6 Prednosti metode kalkuliranja na podlagi sestavin dejavnosti	17
3.7 Slabosti metode kalkuliranja na podlagi sestavin dejavnosti	18
4 EKONOMSKA DODANA VREDNOST	18
4.1 Preostali dobiček	20
4.2 Prednosti ekonomske dodane vrednosti pred kazalnikom dobičkonosnosti naložbe	23
4.3 Razlaga modela ekonomske dodane vrednosti	24
4.4 Prednosti modela ekonomske dodane vrednosti	26
4.5 Slabosti modela ekonomske dodane vrednosti	26
5 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	29
5.1 Uravnoreženi sistem kazalnikov v podjetju	32
5.1.1 Finančni vidik	32
5.1.2 Vidik poslovanja s strankami	32
5.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	33
5.1.4 Vidik učenja in rasti	33
5.2 Prednosti uravnoreženega sistema kazalnikov	34
5.3 Slabosti uravnoreženega sistema kazalnikov	34
6 SKLEP	36
7 LITERATURA	38

1 UVOD

V diplomskem delu sem podrobneje razčlenila nove pristope pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Tudi slovensko gospodarstvo je zaznamoval nagel razvoj in povzročil velike spremembe na vseh področjih življenja. Podjetja potrebujejo hitrejše in natančnejše pristope za odkrivanje in predvidevanje prihodnjih gibanj svojega poslovanja. Podjetje je postalo združba interesnih skupin, kjer vsaka teži k svojemu cilju. Lastniki tako vse bolj zavzeto sodelujejo pri upravljanju podjetij, zato je vedno bolj v ospredju uspešnost poslovanja, ki je razvidna iz računovodskih izkazov in poslovnih poročil. Lastniki nagrajujejo poslovodje, ki so tako še dodatno stimulirani za dober poslovni rezultat.

Sprememba pa se kaže tudi v odnosu kupcev. Finančnim ciljem je bilo treba dodati tudi drugačne, obširnejše cilje. Izkazalo se je, da je poslovni izid podjetja vsota rezultatov, doseženih v vseh vidikih poslovanja.

Cilj diplomskega dela je, predstaviti tri metode ocenjevanja uspešnosti poslovanja, ki so poznane in razširjene tudi v slovenskih podjetjih, ob neki zdravi meri skeptičnosti. Vsaka stvar, ki jo uvozimo, ni nujno najboljša, še posebno v računovodstvu. Nekateri domači svetovalci menijo, da so preučevane metode le modna muha, ter trdijo, da osnova ostaja ista, le pristopi so drugačni. Z njimi se strinjajo tudi tuji strokovnjaki.

Posledica številnih novosti, ki so hitro našle svoje mesto v podjetjih in prav tako hitro doživele zaton, so zbegani zaposleni, ki so jih vse te spremembe navdale z dvomom in odporom. Izkazalo se je, da »zmagovalna« managerska orodja pravzaprav niso revolucionarne novosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 4).

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na tri dele. Prvi vsebuje metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti. Novo metodo sem primerjala s klasičnimi metodami razporejanja stroškov. Informacije o stroških, njihovo pravilno pripisovanje posameznim dejavnostim oz. povzročiteljem so ključnega pomena in temelj vsake poslovne odločitve.

V drugem delu predstavljam model ekonomskega dobička oz. ekonomske dodane vrednosti, ki je po svetu prisoten nekje od devetdesetih let prejšnjega stoletja in se je razmeroma hitro uveljavil tudi v Sloveniji. V diplomskem delu sem skušala kazalnik ekonomski dobiček primerjati s »starim« konceptom, to je ROI ali dobičkonosnost naložbe. Pri tem poskušam opozoriti tudi na njegov pomen za lastnike kapitala oz. delničarje. Omenjena metoda ni novost. V svojem članku profesor Drucker trdi: «V osnovi je ekonomski dobiček nekaj, kar poznamo že dolgo časa ...» (Ehrbar, 1998, str. 2).

V tretjem delu diplomskega dela prikazujem model uravnoveženega sistema kazalnikov. Le-ta

ocenjuje poslovanje podjetja ne le s finančnimi, pač pa tudi s celo paleto nefinančnih kazalnikov. Model omogoča uravnotežen nadzor nad delovanjem podjetja tako, da nadzira uresničevanje strategije. Tako mora celotno ravnanje podjetja slediti načelom strateškega menedžmenta, kar pomeni, da mora tako poslovanje kot tudi komuniciranje v podjetju potekati usklajeno s strategijo podjetja.

Ob nastajanju diplomskega dela, ki je pred vami, sem se večkrat znašla tudi v dilemi glede poimenovanja posameznih metod. Obstaja namreč več različnih prevodov omenjenih metod.

V diplomskem delu sem se spopadla z naslednjimi vprašanji: Ali so nove metode le modna muha, v čem so njihove prednosti in slabosti ter kakšna je njihova perspektiva v podjetjih? Vsako metodo tako najprej predstavim, jo primerjam s predhodnimi kazalniki in nato skušam odgovoriti na zastavljena vprašanja.

2 OMEJITVE TRADICIONALNEGA RAČUNOVODSKEGA SISTEMA

V konkurenčnem okolju se mora podjetje hitro odzivati na spremembe v okolju, se prilagajati zahtevam kupcev in prepoznati pasti poslovnih odnosov. Uvajanje sodobne tehnologije zagotavlja najvišjo kakovost proizvodov in zadovoljstvo kupcev, da v poplavi sorodnih proizvodov posežejo po najboljšem.

Vendar pa je sodobna tehnologija le potreben pogoj za preživetje posameznega podjetja v današnjem svetu, zadostni pogoj preživetja pa je šele sposobnost, da podjetje posamezno aktivnost opravi brezhibno, to je z minimalno porabo prvin poslovnega procesa z zagotavljanjem visoke ravni kakovosti ... (Tekavčič, 1997, str. 66).

Da bi podjetja navedeno lahko dosegla, potrebujejo tudi pravočasne in točne informacije, ki zagotavljajo sprejemanje poslovnih odločitev. Zato je pomemben tudi dobro vzpostavljen informacijski sistem, ki omogoča vpogled v informacije o poslovanju podjetja. Zaradi zgoraj opisanih razmer sodobnih poslovnih odnosov prihaja do nezadovoljstva z računovodskimi sistemi, ki kakovostnih informacij ne zagotavljajo več. Največkrat se pojavlja občutek, da so informacije prepozne, neprimerne, pripravljene za zunanje uporabnike in potrebe finančnega računovodstva.

Glavni problem je v »zastaranosti« sistema. Govorimo namreč o sistemih stroškov, ki so nastali, ko sta bila glavna proizvodna dejavnika delo in material. Stroški dela in materiala se razporejajo na osnovi ključa. Vendar se je izkazalo, da so ključni lahko slab ali pa celo povsem

nepripraven pripomoček za določanje lastnih cen proizvodov. Tako lahko take informacije vodijo do napačnih sklepov in posledično do napačnih poslovnih odločitev.

Pogoji, ki zagotavljajo zadovoljive informacije o stroških posameznih poslovnih učinkov (Tekavčič, 1997, str. 82):

- Osnove v ključih morajo biti čim bolj neposredno povezane z nastajanjem splošnih stroškov, ki so predmet razporejanja.
- Pri razporejanju je nerealno predvidevati, da je cena za porabljeno enoto določene poslovne prvine enaka na vseh mestih poslovnega procesa.
- Stroški bodo pravilno razporejeni takrat, ko bodo razmerja med osnovo, ki smo jo uporabili, in osnovo, ki bi jo morali uporabiti, ustrezna.

Izrednega pomena je tudi uporaba pravilno izbranih kazalnikov oziroma metod. V podjetjih, ki so za presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti uporabljala kazalnik dobičkonosnosti naložbe, se je izkazalo, da sodilo v nekaterih primerih »odpove« in ni najprimernejše. Tako se podjetja odločajo na podlagi napačnih informacij in izgubljajo v boju s konkurenco.

Delovanje podjetij in sistemov za merjenje uspešnosti poslovanja mora biti usklajeno z okoljem, v katerem delujejo. Zavedati se moramo, da je podjetje organizacijska oblika, ki združuje več interesnih skupin (poslovođe, zaposleni, lastniki, dobavitelji, kupci, državni organi ...), ki delujejo vsak v svojem interesu. Ker ima vsaka izmed omenjenih interesnih skupin svoje zahteve in načine, kako ovrednotiti poslovanje podjetja, se je pojavila potreba po splošnem sistemu meritve uspeha, ki bi zagotovil uravnotežen pogled na delovanje podjetja. Dolgoročna politika omejevanja stroškov je nezaželena na le za zaposlene, ampak tudi za lastnike kapitala. Taka politika namreč utegne poslabšati kakovost ponudbe, inovativnost izdelkov ter tako posledično tudi odnose s kupci.

Ugotovimo lahko, da je tradicionalni računovodski sistem nepopoln, ker vrednoti le preteklo poslovanje, se opira na računovodske postavke, na katere je mogoče vplivati z uporabo različnih sistemov meritev, in ne zmore ustrezno vrednotiti neopredmetenih sredstev, ki so postala poglavitni vir premoženja v podjetju in kazalnik prihodnje rasti (Grbec, 2002, str. 3).

V praksi so se razvili novi pristopi, ki niso prinesli korenite spremembe v spremljanju uspešnosti poslovanja, ampak so nadgradnja obstoječega spremljanja poslovanja. Opozoriti velja še na dejstvo, da so izhodiščna točka za oblikovanje informacij cilji podjetja in uporabniške potrebe, ne pa sodobni pristopi.

3 KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA V PODJETJU

V poznih 80. letih prejšnjega stoletja je bilo veliko napisanega o stroških in dobičkonosnosti. Predvsem Cooper in Kaplan sta napisala veliko število člankov, v katerih sta kritizirala klasične kalkulacije stroškov¹. Razvila sta nov model ugotavljanja stroškov in ga poimenovala Activity Base Costing. Activity Base Costing (ali ABC-metoda) je metoda ugotavljanja stroškov na podlagi aktivnosti. V strokovni literaturi jo zasledimo tudi kot Activity-Based Accounting ali Activity Accounting, v slovenskem prevodu pa kot metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

Njena uporaba je široka – poslovojem zagotavlja informacije o stroških proizvodov, uporabna je pri odločanju, analiziranju dobičkonosnosti poslovanja in upravljanju ter nadzoru stroškov.

Razvila se je v Ameriki, kjer so jo zelo hitro začela uporabljati podjetja z visoko tehnologijo, kmalu pa se je pojavila v Evropi. Danes je ta metoda poznana in široko uporabljena v vseh vrstah dejavnosti.

Vzrok je predvsem ta, da daje solidno podlago za (Mabberley, 1992, str. 3):

1. nadzor in upravljanje s stroški,
2. natančnejše pripisovanje stroškov izdelkom (za izračun po stroškovnih nosilcih),
3. določanje prodajnih cen izdelkov,
4. upravljanje dosežkov in spremljanje obnašanja stroškov pri različnih obsegih proizvodnje.

Preden se posvetimo ABC-metodi, je treba navesti vrste stroškov in kalkulacij ter njihove delitve.

3.1 Razvrstitev stroškov

Ker je razvrstitev stroškov predvsem pri metodi kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti izjemno pomembna, prikazujem tabelo razvrščanja po kriterijih. V tabeli so navedeni kriteriji za razvrščanje stroškov in vrste stroškov glede na kriterij. Najpomembnejše stroške za boljše razumevanje obravnavane metode bom podrobno opisala v nadaljevanju.

¹ How Cost Accounting Distorts Product Costs (april, 1988), Measure Costs Right: Make the Right Decision (september/oktober, 1988), The Design of Costs Management Systems (1991).

Tabela 1: Stroški po različnih razvrstitvenih kriterijih

<i>Kriterij za razvrščanje</i>	<i>Vrste stroškov</i>
1. Glede na prvine poslovnega procesa	* stroški predmetov dela * stroški dela * stroški delovnih sredstev * stroški storitev
2. Pripisovanje posameznim stroškovnim objektom	* neposredni stroški * posredni stroški
3. Izvor s stališča obravnavane poslovne enote	* izvorni stroški * izvedeni stroški
4. Poslovne funkcije	* stroški proizvodnje * stroški nakupa, prodaje in uprave
5. Obdobje nastanka stroškov	* predračunski stroški * obračunski stroški
6. Obdobje vpliva na poslovni izid	* stroški, ki se zadržujejo v zalogah * stroški obdobja * zapadli stroški * nezapadli stroški
7. Odziv na spremembe v obsegu poslovanja	* stalni stroški * spremenljivi stroški * omejeno stalni stroški * omejeno spremenljivi
8. Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent	* dejanski stroški * ocenjeni stroški * standardni stroški
9. Koncepti, pomembni za proces odločanja	* obvladljivi stroški * razlikovalni (diferenčni) stroški * nepovratni stroški * izogibni stroški * oportunitetni stroški * odločujoči stroški

Vir: Tekavčič, 1995, str. 137.

3.2 Razvrstitev kalkulacij

Kalkulacije delimo glede na predmet, čas, kjer ločimo predračunske, obračunske in sprotne, in metodiko. Zadnja je najpomembnejša, ki pa mora biti upoštevana tudi pri kalkulacijah glede na predmet in čas. Pri delitvi glede na metodiko ločimo kalkulacije stroškov z dodatki in delitvene kalkulacije.

Delitvene kalkulacije se nadalje delijo na (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, 1998, str. 88 – 89):

- delitvene kalkulacije stroškov, ki so lahko enostavne ali razčlenjene po stroškovnih mestih (sem uvrščamo tudi metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti);
- kalkulacije z ekvivalentnimi števili, ki so lahko enostavne ali razčlenjene po stroškovnih mestih in vrstah stroškov;
- kalkulacija cene vezanih proizvodov itd.

Pri kalkulacijah stroškov z dodatki pa ločimo take z:

- enostavnim dodatkom splošnih stroškov,
- razčlenjenim dodatkom po vrstah splošnih stroškov,
- razčlenjenimi dodatki splošnih stroškov po stroškovnih mestih,
- razčlenjenimi dodatki splošnih stroškov po stroškovnih mestih in vrstah.

Ker klasične kalkulacije uporabljajo kot osnovo za razporejanje stroškov vrednostne kalkulacije, ne moremo ugotoviti, koliko teh stroškov se nanaša na proizvode in storitve. Zato so strokovnjaki razvili ABC-metodo oz. metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

3.3 Klasična kalkulacija

Pomembni sta opredelitev sestavin dejavnosti, potrebnih za izvajanje proizvodnega procesa, ter povezanost sestavin dejavnosti in stroškov. Po opredelitvi stroškovnega mesta in izračunu stroškov na enoto začasnega stroškovnega nosilca na vsakem stroškovnem mestu stroške prenašamo na končne stroškovne nosilce (proizvode ali storitve).

Pomembna je tudi sestava stroškov stroškovnega nosilca-iz neposrednih in posrednih (splošnih, skupnih) stroškov. Neposredne stroške lahko pripišemo posameznemu proizvodu ali storitvi že iz knjigovodske listine, ki se nanaša na te proizvode, posredne pa lahko na proizvod ali storitev prenašamo prek osnov. Določitev osnove je vedno stvar subjektivne presoje osebe, ki o tem odloča. Posredni stroški so skupni stroški; dokler niso razdeljeni, se namreč nanašajo na več proizvodov.

Pri klasičnih kalkulacijah ugotavljanje posrednih stroškov po posameznih stroškovnih nosilcih imenujemo razporejanje posrednih stroškov. Le-ti se razporejajo na stroškovne nosilce na podlagi koeficientov dodatka splošnih stroškov oz. tako imenovanega ključa. Osnovna oblika koeficienta dodatka splošnih stroškov (KDSS) je določena kot razmerje med splošnimi stroški in osnovo oz. dejavnostjo.

$$\text{KDSS} = \frac{\text{splošni stroški}}{\text{osnova}}$$

Prav določitev osnove oz. dejavnosti je največji problem pri ugotavljanju koeficienta dodatka splošnih stroškov. Osnova namreč pomeni, da različne dejavnosti stroškovnega mesta damo pod skupni imenovalec (npr. delovno intenzivnejša stroškovna mesta bodo za osnovo uporabljala neposredne delovne ure. Druge osnove so: število proizvodov, stroški neposrednega dela, strojne ure, stroški neposrednega materiala, vsi neposredni stroški. Zavedati pa se moramo, da nobena osnova oziroma ključ ni popolna. Ko namreč določamo imenovalec koeficienta dodatka splošnih stroškov in določimo eno mero (delovne, strojne ure itd.), ne upoštevamo sezonskega spreminjanja proizvodnje in enako mero uporabljamo vse leto.

Poleg tega obseg proizvodnje proizvoda lahko vpliva na izračun splošnih stroškov enote izdelka. V času recesije je proizvodnja manjša, zato je tudi mera določena glede na manjšo proizvodnjo v tem obdobju. Posledično se zvišajo splošni stroški na proizvod, ker se nanj prenesejo tudi stroški neizkoriščenih zmogljivosti, ki so stalni in neodvisni od proizvodnje. Napačno izračunani splošni stroški povzročajo napake pri ocenjevanju stroškov enote. Uporaba tako izračunanih prevelikih stroškov proizvoda vpliva na določitev višje prodajne cene, ki bo vodila k zmanjšanju povpraševanja, zato se zmanjša proizvodnja in povečajo splošni stroški enote.

Upoštevati moramo tudi stroške, ki ne nastanejo neposredno pri proizvodnji – stroški prodaje, trženja, raziskav in razvoja ... Splošne neproizvajalne stroške po klasični metodi obravnavamo skupaj in jih posameznim enotam pripisujemo z globalnim ključem. Tega se določi glede na proizvodne stroške prodanih izdelkov v določenem obdobju. Kot posebnost neproizvajalnih stroškov je potrebno omeniti še stroške raziskav in razvoja, ki se nanašajo na razvoj novih izdelkov. Če namreč stroške raziskav in razvoja razporedimo na enote izdelka v času, v katerem so nastali, in podjetje določa cene svojih proizvodov glede na stroške, se zmanjša konkurenčnost podjetja zaradi višjih cen. Mnoge splošne stroške je zelo težko pravilno razporediti na proizvode.

Klasična metoda je primerna zaradi nizkih stroškov in enostavnosti, saj uporablja dostopne informacije. Uporabna je pri proizvodih, ki v enaki meri uporabljajo vire, kot znašajo njihovi

stroški. Pri proizvodih, ki pa virov ne uporabljajo v enaki meri, pa so splošni stroški napačno uporabljeni.

Ker je v podjetjih danes obseg neposrednih stroškov dela v celotnih stroških manjši, so podjetja začela uvajati tako imenovano računovodstvo sestavin dejavnosti oziroma pri razporejanju stroškov na stroškovne nosilce uporabljati metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (Hočevar, 2002, str. 86).

3.4 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti

Ta metoda izhaja iz dejstva, da je treba na proizvode ali storitve prenašati stroške po kriteriju, koliko so posamezni proizvodi ali storitve porabniki dejavnosti, ki te stroške povzročajo. Dejavnost nakupa se lahko na primer pojavlja tako na prodajnem, finančnem, upravnem in drugih oddelkih.

Osnovno načelo metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti je, da so aktivnosti (in ne proizvodi ali storitve) tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, medtem ko so proizvodi in storitve zgolj potrošniki teh aktivnosti.

Ker skoraj vsi stroški nastanejo zato, ker se izvaja neka aktivnost, ta pa je potrebna zato, da se proizvod oz. storitev dokonča, je pri metodi kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti zelo malo stroškov, ki jih ne moremo neposredno pripisati posameznim proizvodom ali storitvam. Omenjena metoda se ukvarja s posrednimi stroški; njihov delež namreč narašča in z vidika razporejanja so ti stroški tudi najbolj problematični.

Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti je primerna, kjer

- so splošni stroški pomemben element celotnih stroškov;
- so splošni stroški odvisni od transakcij in ne od velikosti proizvoda;
- je veliko proizvodnih linij.

V naštetih primerih bo metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti prikazovala realne stroške proizvodnje in realno porabo virov proizvodnje.

Pri metodi kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti so se pojavile tudi nekatere nove opredelitve:

- sestavine dejavnosti ali aktivnosti – opravljene morajo biti, da lahko proizvod proizvedemo ali prodamo;
- povzročitelji stroškov – aktivnosti, zaradi katerih stroški nastajajo;
- merila aktivnosti – pomagajo pri razporejanju stroškov;

- stroškovni centri oz. stroškovni bazeni – predstavljajo zbir stroškov, ki se nanašajo na določeno aktivnost;
- stroškovni nosilec ali pokazatelj aktivnosti – stroški, ki imajo enega povzročitelja.

Pri združevanju posameznih aktivnosti v skupine aktivnosti, ki jih uporabljamo za razporejanje splošnih stroškov, morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Sestavine morajo biti med seboj logično povezane, vse sestavine dejavnosti morajo biti v enakem razmerju, z enako mero merjenja. Povzročitelj stroškov je vedno sestavina dejavnosti, merilo dejavnosti pa je začasen stroškovni nosilec.

Vpeljeva metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti obsega:

- ugotavljanje vzrokov nastanka stroškov (bolj kot v kolikšnem obsegu so nastali),
- spremljanje vzrokov za nastanek stroškov z dejavnostmi in oblikovanje podlag za nadzor nad stroški,
- postavitve podlag za povezavo z dejavnostmi in s tem odpiranje možnosti za upravljanje s stroški.

Splošne aktivnosti se na vseh ravneh, razen tistih za vzdrževanje, na podlagi posebnih meril nanašajo na proizvode. Stroškov zadnje ravni pa ne prenašamo na proizvode, saj so to skupni stroški, ki niso povezani z neposrednimi aktivnostmi podjetja, zato jih po tej metodi ni mogoče prenašati na proizvode ali storitve. Prav ti stroški pomenijo omejitve pri uporabi metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti .

Tabela št. 2 nam kaže nekaj značilnih primerov dejavnosti oz. aktivnosti in pokazateljev aktivnosti, ki jih lahko uporabimo kot komponente metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

Tabela 2: Primeri aktivnosti in stroškovni kazalci.

<i>Dejavnost ali aktivnost</i>	<i>Pokazatelj aktivnosti</i>
Priprava proizvodnje	Ure dela za pripravo proizvodnje
Nakup materiala	Število nakupov
Vzdrževanje	Število okvar

Vir: Lastna priprava.

Stroškovni objekt je lahko proizvod, oddelek ali pa celotno podjetje. Ko so stroški enkrat razporejeni na posamezne stroškovne objekte, jih prenesemo na posamezne proizvode in tako ugotovimo lastne cene proizvodov.

V strokovni literaturi (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, 1995, str. 133) zasledimo štiri korake metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti .

Prvi korak je **opredelitev aktivnosti za izvedbo proizvodnega procesa in uresničitev ciljev**.

Drugi korak je **ugotovitev dejavnikov, ki vplivajo na stroške posamezne aktivnosti**.

Tretji korak obsega **oblikovanje stroškovnih bazenov za vsako aktivnost, v katere se uvršča stroške, logično povezane z določenim ciljem in le enim povzročiteljem stroškov**. Tak homogen stroškovni bazen je v celoti obremenjen, ko lahko vse stroške bazena preračunamo na enoto aktivnosti, to je na enoto povzročitelja stroškov.

Prvi trije koraki dajo količnik stroškov posameznega bazena (strošek na enoto povzročitelja):

$$\text{količnik} = \frac{\text{stroški stroškovnega bazena}}{\text{obseg aktivnosti}}$$

Zadnji, četrti korak je **razporejanje stroškov iz stroškovnih bazenov na posamezni stroškovni nosilec oziroma na proizvode in storitve**. Pri tem je potrebno upoštevati količnik stroškov za posamezni bazen in obseg aktivnosti za posamezni proizvod. Tako določimo splošne stroške vsakega stroškovnega bazena vsakemu proizvodu. Splošne stroške izračunamo po naslednjem obrazcu:

$$\text{Splošni stroški} = \text{količnik splošnih stroškov} * \text{število enot povzročitelja stroškov za posamezen proizvod}$$

Najpomembnejša predpostavka metode je, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve, s katerimi podjetje nastopa na trgu, temveč sestavine dejavnosti (aktivnosti), ki so potrebne zato, da se proizvod ali storitev proizvede, proda in zanj(o) dobi plačilo. Nekateri strokovnjaki trdijo, da je metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti le podaljšanje oddelčnih alokacijskih metod, medtem ko drugi trdijo, da ta metoda spremeni odnos poslovođjev do svojega dela.

3.5 Razlika med klasičnimi kalkulacijami in metodo kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti

Klasične kalkulacije stroške najprej razdelijo na posamezna stroškovna mesta in nato na posamezne stroškovne nosilce. Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti pa najprej zbere stroške na ravni aktivnosti, nato pa jih razporedi na stroškovne objekte. Pri tem je pomembno, da so merila aktivnosti, na katerih temelji razporejanje, tesno povezana s povzročitelji stroškov – to je z aktivnostmi.

Ta metoda tudi nudi drugačno opredelitev stroškovnega mesta. Pri klasični kalkulaciji je stroškovno mesto opredeljeno kot funkcijsko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren (Hočevar, 1996, str. 59).

Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti pa preprosto pravi, da so to stroški, ki imajo enega povzročitelja. Povzročitelj stroškov je dejavnost, ki jo moramo opraviti zato, da lahko kupimo prvine poslovnega procesa, potrebne za proizvodni proces.

Pri metodi kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti ne moremo izračunati polne lastne cene, ker na posamezne proizvode in storitve prek dejavnosti ne moremo razporediti stalnih stroškov, kar pa nam omogoča klasična kalkulacija.

Nadalje te kalkulacije uporabljajo kot osnovo za razporejanje stroškov vrednostne kalkulacije, tako da z njimi ne moremo ugotoviti, koliko teh stroškov se resnično nanaša na proizvode ali storitve. Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti kot podlago za razporejanje splošnih spremenljivih stroškov vedno uporablja količinsko mersko enoto (vedno gleda na povzročitelja stroškov).

Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti spada med delitvene kalkulacije z razčlenjenim dodatkom po stroškovnih mestih.

Klasične kalkulacije stroškov uporabljajo veliko povezanih kazalnikov, kot so delovne ure, strojne ure ..., hkrati pa so vsi neproizvajalni stroški razdeljeni na proizvod, ne glede na obseg proizvodnje.

Klasične kalkulacije so se namreč razvile v času, ko so podjetja proizvodila malo vrst proizvodov. Največji strošek teh proizvodov pa so predstavljali stroški dela in materiala. Danes podjetja proizvajajo mnogo vrst proizvodov, stroški dela pa predstavljajo le majhen delček v celotnih stroških. Tako na pomembnosti pridobivajo splošni stroški.

Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti poudarja pomen poznavanja splošnih stroškov in spoznava, da na dolgi rok večina proizvodjalnih stroškov ni stalnih, ter skuša poiskati odgovore, zakaj se stroški pozneje spreminjajo.

Tabela 3: Podatki za primerjavo pripisa stroškov.

Proizvod	Strojne ure na enoto	Delovne ure na enoto	Število proizvedenih pr. na leto	Skupne strojne ure	Skupne delovne ure	Število nakupov	Število priprav proizvodnje
Posebni	2	4	1000	2000	4000	80	40
Množični	2	4	10000	20000	40000	160	60
Skupaj				22000	44000	240	100

Splošni stroški so naslednji:

stroški, povezani z obsegom proizvodnje	110.000 SIT
stroški nakupa	120.000 SIT
stroški priprave proizvodnje	210.000 SIT

Vir: Drury, 1994, str. 278 – prirejeno.

3.5.1 Klasičen način izračuna.

Oba pristopa opisujeta dvostopenjski alokacijski proces razporejanja splošnih stroškov. S slike številka 1 lahko razberemo, da ima klasičen način en proizvodni center, čeprav ima v praksi ponavadi več proizvodnih in pomožnih centrov.

Splošni stroški se navadno pripisujejo z delovnimi ali strojnimi urami, ki so odvisne od obsega proizvodnje. Če pogledamo spodnji izračun, lahko opazimo, da so bili stroški pripisani k proizvodoma prek delovnih in strojnih ur. Stroški na enoto so enaki, ker so porabljene strojne in delovne ure v proizvodnji obeh proizvodov enake.

$$KDSS = \frac{\text{splošni stroški} \quad 440.000}{\text{strojne ure} \quad 22000} = \text{-----} = 20 \text{ SIT na strojno uro}$$

Stroški na enoto:

- posebni proizvod = 20 SIT / strojno uro * 2 strojni uri / enoto = 40 SIT na enoto
- množični proizvod = 20 SIT / strojno uro * 2 strojni uri / enoto = 40 SIT na enoto

Če za osnovo vzamemo strojne ure, znaša koeficient dodatka splošnih stroškov 20 tolarjev na strojno uro. Tako posebni proizvod stane 40 tolarjev na enoto, saj za njegovo proizvodnjo porabimo dve strojni uri za enoto proizvoda. Prav toliko znašajo stroški množičnega proizvoda.

$$\text{KDSS} = \frac{\text{splošni stroški}}{\text{delovne ure}} = \frac{440.000}{44000} = 10 \text{ SIT na delovno uro}$$

Stroški na enoto:

- posebni proizvod = 10 SIT / delovno uro * 4 delovne ure / enoto = 40 SIT na enoto
- množični proizvod = 10 SIT / delovno uro * 4 delovne ure / enoto = 40 SIT na enoto

Če za osnovo vzamemo delovne ure, znaša koeficient dodatka splošnih stroškov 10 tolarjev na delovno uro. Tako znašajo stroški posebnega proizvoda 40 tolarjev na enoto, saj za proizvodnjo enega proizvoda porabimo 4 delovne ure. Prav toliko znašajo stroški množičnega proizvoda.

3.5.2 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti pripiše stroške iz stroškovnih bazenov proizvodom. Stroškovni nosilci naj bi bili bolj povezani s povzročitelji stroškov. V spodnjem primeru ta metoda pripisuje splošne stroške prek strojnih ur številom priprav proizvodnje in naročil.

$$K1 = \frac{\text{obseg proizvodnje}}{\text{skupno število strojnih ur}} = \frac{110.000}{22\ 000} = 5 \text{ SIT na strojno uro}$$

Stroški stroškovnega bazena proizvodnje znašajo 110.000 tolarjev, pripišemo jih prek strojnih ur. Tako vidimo, da znaša koeficient 1 5 tolarjev na strojno uro.

$$K2 = \frac{\text{stroški nakupa} \quad 120.000}{\text{število nakupov} \quad 240} = \text{500 SIT na nakup}$$

Stroški stroškovnega bazena nakupa znašajo 120.000 tolarjev, pripišemo jih prek števila nakupov. Tako vidimo, da znaša koeficient 500 tolarjev na nakup.

$$K3 = \frac{\text{stroški priprave proizvodnje} \quad 210.000}{\text{število priprav proizvodnje} \quad 100} = \text{2100 SIT na pripravo proizvodnje}$$

Stroški stroškovnega bazena priprave proizvodnje znašajo 210.000 tolarjev, pripišemo jih prek števila priprav proizvodnje. Tako vidimo, da znaša koeficient 2100 tolarjev na pripravo proizvodnje.

Stroški na enoto:

- posebni proizvod:
 SM1= 5 SIT / strojno uro * 2000 strojnih ur = 10.000 SIT
 SM2= 500 SIT / nakup * 80 nakupov = 40.000 SIT
 SM3= 2100 SIT / pripravo proizvodnje * 40 priprav = 84.000 SIT

$$\text{Skupaj} = 134.000 \text{ SIT}$$

$$\text{Stroški na enoto} = \frac{134.000 \text{ SIT}}{1000 \text{ enot}} = 134 \text{ SIT na enoto}$$

Po preračunu vidimo, da so skupni stroški posebnega proizvoda 134.000 tolarjev, kar pomeni 134 tolarjev na enoto.

- množični proizvod:

$$SM1 = 5 \text{ SIT} / \text{strojno uro} * 20000 \text{ strojnih ur} = 100.000 \text{ SIT}$$

$$SM2 = 500 \text{ SIT} / \text{nakup} * 160 \text{ nakup} = 80.000 \text{ SIT}$$

$$SM3 = 2100 \text{ SIT} / \text{pripravo proizvodnje} * 60 \text{ priprav} = 126.000 \text{ SIT}$$

$$\text{Skupaj} = 306.000 \text{ SIT}$$

$$\text{Stroški na enoto} = \frac{306.000 \text{ SIT}}{10.000 \text{ enot}} = 30,60 \text{ SIT na enoto}$$

Skupni stroški množičnega proizvoda znašajo 306.000 tolarjev oziroma 30,60 tolarjev na enoto.

Iz izračunov je jasno, da klasičen način obravnava oba proizvoda enako, oba namreč podjetje staneta 40 tolarjev na enoto. Vzrok je v strojnih urah, ki jih množični proizvod porabi 10-krat več kot posebni proizvod.

Pri primerjavi produkcijskih stroškov ugotovimo, da klasičen način preceni stroške množičnih proizvodov v primerjavi s stroški posebnih (proizvodi, ki se proizvajajo v manjšem številu) proizvodov. Razlog lahko poiščemo v dejstvu, da množični proizvodi porabijo desetkrat več strojnih in delovnih ur kot posebni. Množični proizvod, ki se proizvaja v velikih količinah, se naroča manj pogosto kot posebni proizvod, prav tako se pošiljko množičnega blaga manjkrat odpravlja. Klasična metoda te razlike v porabi virov ne upošteva. Rezultat takega načina je, da so množični proizvodi precenjeni in posebni podcenjeni. Strokovnjaki se s to trditvijo strinjajo, vendar nekateri izmed njih trdijo, da ta informacija nima nobene vrednosti.

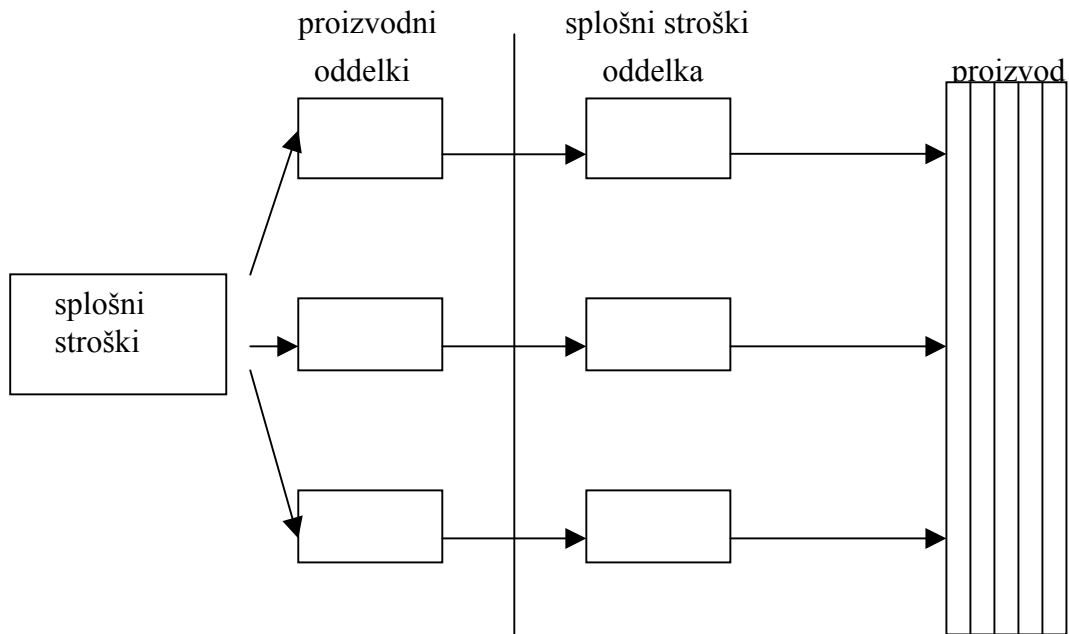
Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti pa zgoraj opisane razlike zazna in obremeni vsak proizvod. Rezultat tega je, da posebni proizvodi izražajo višje proizvodne stroške zato, ker so upoštevani tudi stroški, ki so neodvisni od obsega proizvodnje. Torej, če v podjetju uporabljajo klasično metodo, bodo množični proizvodi izraženi z višjimi splošnimi stroški, ki niso odvisni od množičnosti proizvodnje. V teh razmerah bodo marže množičnih proizvodov padale, zato obstaja možnost, da se bodo v podjetju napačno odločili in povečali proizvodnjo posebnih na račun množičnih proizvodov.

Slika1: Primerjava klasičnega stroškovnega sistema in metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

a) Klasična kalkulacija.

Splošni stroški, pripisani proizvodnim oddelkom.

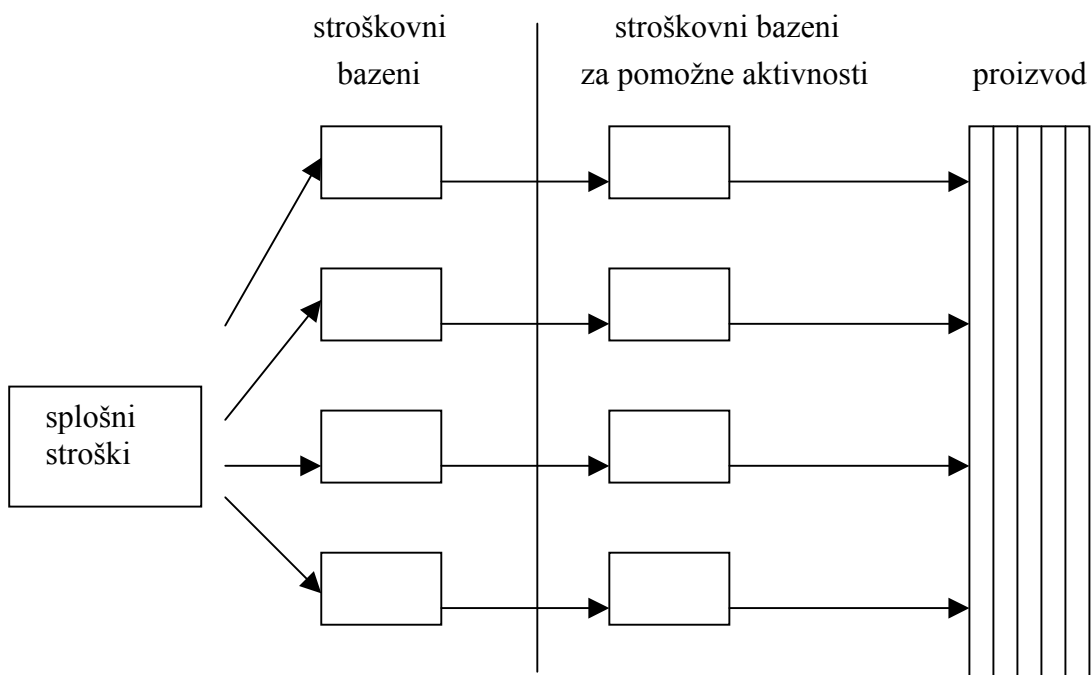
Splošni stroški, dodeljeni proizvodom.



b) Metoda kalkuliranja na podlagi sestavin dejavnosti.

Splošni stroški, pripisani stroškovnim bazenom.

Splošni stroški, pripisani proizvodom prek kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.



Vir: Drury, 1994, str. 280.

Metodi uporabljata dvostopenjski alokacijski proces. Klasična metoda v prvi stopnji pripiše splošne stroške produkcijskim oddelkom, medtem ko jih metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti pripiše aktivnostim. Tako nastanejo t. i. stroškovni bazeni oziroma centri, medtem ko so pri klasični metodi združeni po oddelkih. Klasična metoda uporablja manj stroškovnih bazenov, medtem ko metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti loči stroškovne bazene za pomožne aktivnosti. Opisano prikazuje tudi zgornja slika.

3.6 Prednosti metode kalkuliranja na podlagi sestavin dejavnosti

Uporaba metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti nam daje bistveno drugačne rezultate, predvsem podrobnejše in natančnejše podatke, kot klasične metode ocenjevanja stroškov. To doseže z deljeno obravnavo različnih vrst splošnih stroškov ter upoštevanjem njihovih vplivov in povezav s proizvodnjo.

Vpeljava metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetja. Ta se poveča predvsem pri podjetjih, ki proizvajajo več vrst proizvodov. Omenjena metoda lahko olajša odločanje o prodajnih cenah v primeru dodatnega naročila (ki ga je potrebno analizirati prek kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti), določanja prodajnih cen (potrebno je upoštevati stroške, ki nastanejo zaradi posebnih zahtev posameznega kupca, npr. posebni plačilni pogoji itd.) in množičnih ali posebnih proizvodov (tradicionalno razporejanje splošnih stroškov zelo malo vpliva na razliko v stroškovni ceni med proizvodoma).

Metoda temelji na dobrem poznavanju splošnih stroškov podjetja. Prav tako je omenjena metoda zelo pomembna za načrtovanje in obvladovanje neproizvajalnih stroškov. Mera aktivnosti, ki je osnova za razporeditev splošnih stroškov, pri metodi kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti vodstvu podjetja tudi pokaže, kam naj podjetje usmeri svoja prizadevanja za izboljšanje ekonomičnosti poslovanja.

Metoda nam odgovori tudi na vrsto vprašanj, pomembnih za uspešnost podjetja: katere proizvode oziroma storitve tržiti, kakšne morajo biti cene, kako je treba meriti dosežke podjetja in kakšno distribucijo naj podjetje uporablja. Prav tako lahko metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti olajša odločanje kupcev v primeru nadomestitve posebnega proizvoda z obstoječim. Razumno vprašanje, ki se postavlja, je, ali proizvodni stroški, razporejeni po metodi kalkuliranja stroškov, na podlagi sestavin dejavnosti poslovodjem omogočajo sprejemanje boljših odločitev. Odločitev je povezana s postavitvijo cen in asortimanom podjetja.

Zaslediti je mogoče kar nekaj člankov, ki trdijo, da je mnogo podjetij, ki je to metodo vpeljejo, ugotovilo, da imajo v proizvodnji sorazmerno veliko število izdelkov, ki dejansko prinašajo izgubo. Podjetja takoj ne popravijo cen oziroma opustijo proizvodnjo teh proizvodov, posebno še v visoko konkurenčnih trgih. Ta metoda pa jih usmeri v ocenjevanje prihodnjih strategij. Nekateri avtorji pa trdijo, da je metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti uporabnejša za usmerjanje pozornosti kot za odločanje (Dodge, 1994, str. 136).

3.7 Slabosti metode kalkuliranja na podlagi sestavin dejavnosti

Po Hočevarju (2002, str. 6) naj bi metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti imela kar nekaj slabosti. Najprej je tu problem uvajanja v prakso, kar zahteva visoke izdatke in ogromno delovnega časa računovodij. Zato je ta metoda draga in zamudna. Nadalje trdi, da metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti ni novost, saj sta se o pomenu analize dejavnosti na dobičkonosnost proizvodov razpisala že Turk (1985, str. 292–298) in Lipovec (1978, str. 140–151). Svojo analizo sta poimenovala analiza vrednosti proizvoda. Prav Turk (1985, str. 86) trdi, da je »activity based« – analiza dobičkonosnosti podobna analizi različnih pokritij pri različnih metodah vrednotenja poslovnih učinkov, le da se je lotevamo drugače. Primerjava pojmov je tudi pokazala, da so novo uvedeni pojmi vsebinsko enaki ustaljenim.

Slabost metode je tudi njena subjektivnost, saj ugotavljanje dejavnosti in z njimi povezanih stroškov poteka na podlagi pogovorov s poslovodji in delavci. Za ocenjevanje njihove uspešnosti pa je pomembno, da se na stroške ne gleda na podlagi njihove lastnosti, pač pa z vidika njihove obvladljivosti. Na splošno lahko rečemo, da je metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti prav gotovo koristna za podjetja, ki imajo različne proizvodnje in proizvajajo proizvode množične porabe, in za tista, ki delujejo v sodobnih proizvodnih okoliščinah. Pri klasičnih in manjših proizvodnih podjetjih bi se utegnilo zgoditi, da bi stroški uvajanja presegli koristi uvedbe metode kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

4 EKONOMSKA DODANA VREDNOST

Economic value added – EVA® (ekonomska dodana vrednost) je naslednica ROI (return on investment) – kazalnika donosnosti naložb. Ker ima slednji kazalnik nekaj pomanjkljivosti, se je v svetu uveljavilo novo merilo – ekonomska dodana vrednost. Ekonomsko dodano vrednost je razvilo podjetje Stern Stewart & Co. na podlagi Marshallovega rezidualnega dobička. Ker gre za zaščiteno ime navedenega podjetja, se je v praksi razvilo več poimenovanj. Nekateri ji pravijo na kratko ekonomski dobiček. Ker v ekonomskem in računovodskem pojmovanju prihaja do razlik, je pomembno najprej opredeliti obe kategoriji. Finančniki pravijo, da je

ekonomska vrednost vsota diskontiranih prihodnjih denarnih tokov. Zaradi različne časovne razporeditve in tveganja je treba denarne tokove diskontirati z ustreznim diskontnim faktorjem.

Prav tako lahko opredelimo čisti dobiček s finančnega in računovodskega vidika. Čisti dobiček iz finančnega zornega kota je vsota denarnega toka, ki je na razpolago delničarjem, in sprememba tržne vrednosti kapitala. Z računovodskega vidika pa čisti dobiček izračunamo, če od prihodkov odštejemo odhodke in davke (Čok Ličen, 2001, str. 46). Ekonomski dobiček je torej le različica rezidualnega dobička, pri kateri se za izračun poslovnega dobička in investiranega kapitala vpeljejo vsebinske prilagoditve računovodskih podatkov.

Pri izračunu ekonomske dodane vrednosti je najprej pred nami vrsta pomembnih odločitev – kako pravilno določiti dobiček pred davki, kako izmeriti kapital, kako določiti stroške tega kapitala ...

Al Ehrbar (Ehrbar, 1998, str. 132) predlaga izračun ekonomske dodane vrednosti po naslednjih dveh postopkih:

Prodaja

- stroški obratovanja (operating costs)
- stroški kapitala (kapital costs)
- = ekonomska dodana vrednost

ali

Dobiček pred davki

- cena kapitala *sredstva podjetja
- = ekonomska dodana vrednost

Ekonomska dodana vrednost predstavlja napredek na področju ugotavljanja uspešnosti poslovanja in omogoča poslovno odločanje v skladu s cilji lastnikov podjetja. Do te spremembe v razmišljanju je prišlo konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so svetovalne finančne družbe objavile študije, v katerih so ponazorile močno odvisnost med spreminjanjem preostanka dobička podjetja in tržne cene delnic teh istih podjetij.

Ekonomska dodana vrednost je pomembna za lastnike podjetij oz. delničarje, saj poslovodju pove, katere naložbe bodo povečale dobiček in generirale presežna denarna sredstva v podjetju ter tako povečale vrednost delnic. Al Ehrbar trdi: »V svojem bistvu, ekonomska dodana vrednost ne govori o financah ali ekonomiji, pač pa o ljudeh« (Ehrbar, 1998, str. 11). Zato naj bi v vsaki organizaciji vzpostavili kar najboljši informacijski sistem, ki bi zaposlenim omogočal vpogled v informacije in jih pravilno nagradil za uspehe. Prav to omogoča

neverjetne rezultate. Torej sta za lastnike najpomembnejša vrednost delnic in maksimiziranje njihovega bogastva.

Ekonomsko dodano vrednost največkrat povezujejo z »market value added« (MVA) – tržno dodano vrednostjo. Izračunamo jo na dva načina. Po prvem jo dobimo kot razliko med tržno vrednostjo podjetja ter njegovim kapitalom in je kumulativno merilo vrednosti, po drugem pa jo izračunamo kot sedanjo vrednost vseh pričakovanih prihodnjih denarnih tokov. Oba izračuna pa pripeljeta do istega izračuna. Tržna dodana vrednost je enaka sedanjim vrednostim prihodnjih EVA (ekonomskih dodanih vrednosti):

$$\text{MVA} = \frac{\text{EVA (ekonomska dodana vrednost)}}{\text{strošek kapitala}}$$

Oba kazalnika pa nam pokažeta realno sliko in za koliko bodo poslovodne odločitve prispevale k premoženju delničarjev.

Ekonomska dodana vrednost naj bi bila široko uporaben kazalnik; uporabljajo ga v podjetjih v tržnem sistemu ali pa v tistih, ki so še na prehodu v tržni sistem (po svetu se je to zgodilo tudi v kapitalno intenzivnih telekomunikacijskih podjetjih), bankah ...

4.1 Preostali dobiček

Najprej na kratko predstavljam preostali dobiček, ki velja za predhodnika ekonomskega dobička. Iz preostalega se je namreč sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja razvil ekonomski dobiček oziroma ekonomska dodana vrednost.

Pod pritiskom konkurence se v podjetjih postavlja vprašanje, kako ta pritisk za uspešno oz. neuspešno poslovanje porazdeliti na vsak oddelek, zaposlenega. To bi lahko naredili z decentralizacijo podjetja, tako da bi veliko podjetje razdelili na več skoraj neodvisnih oddelkov oziroma tako imenovanih mest odgovornosti.

Mesto odgovornosti je del podjetja, ki ima enega odgovornega poslovodjo, opravlja eno ali več konkretnih nalog s številčno opredeljenimi cilji in ima potrebna sredstva, v okviru katerih je razmeroma samostojno. Ločimo štiri temeljne vrste mest odgovornosti, ki se med seboj razlikujejo po stopnji prenosa odgovornosti: stroškovno, prihodkovno, dobičkovno in naložbeno mesto odgovornosti (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, 2001, str. 172). Največja stopnja odgovornosti se prenese na naložbeno mesto odgovornosti, saj je poslovodja odgovoren za dobiček pa tudi za naložbene odločitve. Zato mora sodilo za presojanje

dosežkov takega oddelka temeljiti tako na dobičku kot tudi na sredstvih. V ta namen se uporablja za presojanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti kazalnik dobičkonosnosti naložbe (ang. return on investment – ROI). Kazalnik je opredeljen kot razmerje med dobičkom in sredstvi, s katerimi deluje naložbeno mesto odgovornosti, saj lastnikom ni vseeno, ali je neki dobiček dosežen z več ali manj sredstvi (Hočevar, 1995, str. 161).

Ta kazalnik oz. sodilo ima tudi nekatere pomanjkljivosti. Uporaba tega sodila lahko namreč pripelje do odločitve, ki pozitivno vplivajo na naložbeno mesto, hkrati pa utegne taka odločitev slabo vplivati na podjetje kot celoto. Kot dokaz za navedeno trditev navajam naslednji zgled (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 505–506).

Oddelek Z (naložbeno mesto odgovornosti) v podjetju posluje s sredstvi, katerih knjigovodska vrednost znaša 90.000 denarnih enot (v nadaljevanju d. e.) in je pri poslovanju ustvaril 20.000 d. e. dobička pred obdavčitvijo. Dobičkonosnost sredstev (vrednost kazalnika ROI) je znašala 22,2 %.

$$\text{ROI} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} = \frac{20.000 \text{ d. e.}}{90.000 \text{ d. e.}} = 0,222$$

Oddelek Z lahko vloži 15.000 d. e. v razširitev proizvodnje in tako ustvari 3.000 d. e. dodatnega letnega dobička. Ali se bo oddelek odločil za tako naložbo, če znašajo stroški kapitala (vloženi sredstev) podjetja 15 %?

$$\text{ROI}_{\text{po opravljenem investiranju}} = \frac{20.000 \text{ d. e.} + 3.000 \text{ d. e.}}{90.000 \text{ d. e.} + 15.000 \text{ d. e.}} = 0,219$$

Čeprav znaša donosnost nove naložbe 20 % (3.000 d. e. / 15.000 d. e.), kar presega stroške kapitala v podjetju, se v omenjenem oddelku za novo naložbo ne bodo odločili, ker bi ta zmanjšala vrednost kazalnika ROI. Zaradi pomanjkljivosti uporabljenega sodila bo odločitev, sprejeta v oddelku Z, za podjetje kot celoto napačna.

Če oddelek dezinvestira del sredstev, s katerimi posluje, lahko prav tako nastane neugodna posledica za celotno podjetje. Če se oddelek Z odloči, da bo dezinvestiral 20.000 d. e. sredstev, ki so prinašala 3.600 d. e. dobička, ugotovimo, da je donosnost teh sredstev znašala 18 % (3.600 d. e. / 20.000 d. e.). Ta donosnost tako presega strošek kapitala podjetja, zato je taka odločitev oddelka s strani podjetja glede na podjetje kot celoto neupravičena. Ker pa je donosnost omenjenih sredstev nižja od donosnosti vseh sredstev, s katerimi oddelek posluje (ta

znaša 22,2 %), je glede na mesto odgovornosti in vrednost uporabljenega kazalnika kot sodila taka odločitev upravičena.

$$\text{ROI}_{\text{po dezinvestiranju}} = \frac{20.000 \text{ d. e.} - 3.600 \text{ d. e.}}{90.000 \text{ d. e.} - 20.000 \text{ d. e.}} = 0,234$$

Uporaba ROI v praksi podjetja torej sili poslovodje naložbenih mest k odgovornosti ali povečanju števca (dobička) ali zmanjšanju imenovalca (sredstev). Poslovodje so tako prisiljeni zavračati naložbe, ki imajo sicer večji donos od stroškov kapitala celotnega podjetja, a je ta donos manjši od povprečnega donosa v oddelku.

Zato se je v računovodski praksi pojavila potreba po kazalniku za ocenjevanje naložbenega mesta odgovornosti, ki bi se gibalo v skladu z gibanjem dobička in naložb. Tako se je v praksi pojavilo novo sodilo – preostali ali rezidualni dobiček, ki je absolutno izraženi znesek.

Dobiček pred davki – (cena kapitala * sredstva podjetja) = preostali dobiček

Razliko med obema kazalnikoma najlepše ponazori zgled, ko kazalnik preostali dobiček primerjam z dobičkonosnostjo naložb pred in po investiranju.

Spomnimo se torej oddelka Z:

$$20.000 \text{ d. e.} - (15 \% * 90.000 \text{ d. e.}) = 6.500 \text{ d. e.}$$

Oddelek Z ima torej pred investiranjem in dezinvestiranjem 6.500 denarnih enot preostalega dobička.

Po investiranju:

$$(20.000 \text{ d. e.} + 3.000 \text{ d. e.}) - 15 \% * (90.000 \text{ d. e.} + 15.000 \text{ d. e.}) = 7.250 \text{ d. e.}$$

Če torej oddelek Z investira 15.000 d. e. in s tem ustvari 3.000 d. e. dodatnega dobička, bo preostali dobiček znašal 7.250 denarnih enot. Če torej primerjamo oba kazalnika, ugotovimo, da bi se poslovodja v primeru sodila preostalega dobička odločil za investiranje, v primeru kazalnika ROI pa je investicijo, čeprav je z vidika celotnega podjetja racionalna, zavrnil.

Po dezinvestiranju:

$$(20.000 \text{ d. e.} - 3.600 \text{ d. e.}) - 15 \% * (90.000 \text{ d. e.} - 20.000 \text{ d. e.}) = 5.900 \text{ d. e.}$$

Ob dezinvestiranju se preostali dobiček zmanjša, zato se za omenjeno možnost ne bi odločili. V primeru kazalnika ROI bi bilo obratno.

(Čok Ličen, 2001, str. 48)

Teoretiki trdijo, da preostali dobiček ponuja boljše odgovore kot preostali, in je zato boljše sodilo. So se pa v teoriji tudi že pojavila vprašanja glede primernosti sodila, predvsem težave, ki nastajajo pri določanju stroškov sredstev oziroma kapitala.

4.2 Prednosti ekonomske dodane vrednosti pred kazalnikom dobičkonosnosti naložbe

Prednosti kazalnika ekonomska dodana vrednost (EVA®) pred kazalnikom dobičkonosnosti naložbe-ROI lahko strnemo v naslednje točke:

- boljše investicijske odločitve. Poglavitna slabost kazalnika ROI je, da se zavračajo investicije, katerih donosnost je večja od cene kapitala, vendar manjša od povprečne donosnosti kapitala. Model ekonomske dodane vrednosti to slabost odpravlja, saj naraste vedno, ko je donos dodatno naloženih sredstev večji od stroškov kapitala, oz. se zmanjša, če podjetje dezinvestira sredstva, katerih donos je večji od stroškov kapitala.
- upošteva tveganost naložb. Stroški naložb se razlikujejo glede na tveganje naložbe, vrsto poslovanja in sredstev. Uporaba modela ekonomske dodane vrednosti omogoča upoštevanje različnih stroškov kapitala zaradi tveganja, medtem ko uporaba ROI tega ne omogoča. V preteklosti se je za ceno kapitala največkrat uporabljala tehtana povprečna cena kapitala (WACC), novejša finančna teorija pa je to ceno še izboljšala z modelom ocenjevanja dolgoročnih sredstev (CAPM), ki upošteva tudi panožna in druga tveganja.
- primerjalno presojanje. Model ekonomske dodane vrednosti se pogosto uporablja za primerjanje uspešnosti podjetja z drugimi podjetji. To primerjanje s pomočjo modela ekonomske dodane vrednosti zavzema notranje primerjanje med oddelki, primerjanje s konkurenco, primerjanje z najuspešnejšimi podjetji ter primerjanje dejavnosti.
- načrtovanje. Model ekonomske dodane vrednosti se pogosto uporablja za načrtovanje ciljev podjetja in oddelkov kakor tudi za načrtovanje razporejanja sredstev med oddelki. To pa lahko znatno pripomore k izboljšanju upravljanja s sredstvi (Hočevar, 2002, str. 91).

Toda sodobni menedžerji radi pozabijo, da se pravi dobiček izkazuje šele po pokritju vseh stroškov, vključno s stroški kapitala. Torej je to preostali dobiček po pokritju vseh stroškov. Nekateri mu pravijo tudi ekonomski dobiček oziroma renta.

4.3 Razlaga modela ekonomske dodane vrednosti

Največje zasluge za uspeh modela ekonomske dodane vrednosti (ekonomskega dobička) lahko najdemo v dejstvu, da temelji na poznanem konceptu dobička (operating profits) in doda še strošek kapitala. Strošek kapitala pojasnjuje kot strošek uporabe kapitala v nekem podjetju ali njegovem oddelku.

Vsaka nova naložba bo povečala ekonomsko dodano vrednost le, če je ta naložba dovolj dobičkonosna, da se pokrijejo dodatni stroški kapitala. Če pa se potreba po kapitalu za proizvodnjo nekega izdelka ali storitve zmanjša, bo to posledično vplivalo na nižje stroške kapitala in višjo ekonomsko dodano vrednost.

Negativna ekonomska dodana vrednost (EVA®) pa preprosto pomeni, da podjetje ne pokriva svojih stroškov. Pri tem ni važno, katerih stroškov podjetje ne pokriva, lahko so to stroški prevoza, materiala, trženja, dela ali kapitala, kar pa seveda ne pomeni, da je podjetje treba zapreti. Pomeni le, da je treba negativno ekonomsko dodano vrednost narediti manj negativno, kar prav tako izboljšuje dobičkonosnost, kot če pozitivno ekonomsko dodano vrednost naredimo še bolj pozitivno (in tako povečamo vrednost delnic).

Podjetja imajo na voljo štiri načine, kako izboljšati ekonomsko dodano vrednost (Ehrbar, 1998, str. 134–135):

Prvi način govori o znižanju stroškov in davkov ter posledično zvišanju (neto) dobičkov po davkih. Ta način v bistvu govori o racionalizaciji poslovanja, saj se s povečanjem produktivnosti in zmanjšanjem stroškov poveča dobiček.

Drugi način je, zmanjšati uporabljen kapital. Podjetje naložbe na področjih, kjer dobičkonosnost uporabljenega kapitala ne presega njegovih stroškov, zmanjša. Tak ukrep je lahko zelo uspešen (npr. uporaba plastičnih zabojnikov namesto kovinskih pri Coca Coli itd.).

Dezinvestiranje naložb, ki ne generirajo presežnih sredstev oziroma ne pokrivajo stroškov kapitala, potrebnih za to investicijo, zahteva naložitev sredstev v nove projekte z večjo dobičkonosnostjo. Z drugimi besedami, povečati je treba vse projekte s pozitivno neto sedanjo vrednostjo. To je tretji način.

Četrti način je prestrukturiranje financ podjetja na način, ki bo minimiziral stroške kapitala (WACC-tehtani povprečni strošek kapitala)². Za podjetje je najpomembnejše, da skuša doseči tako strukturo

² WACC – tehtani povprečni strošek kapitala. Pri tem imam v mislih kapital kot vsoto vložkov vseh vlagateljev v podjetje. Mislim torej na lastniški in dolžniški kapital.

financiranja, ki mu povzroča čim nižje stroške financiranja in s tem večjo ekonomsko uspešnost. Ta način je v celoti odločitev finančnega sektorja in uprave podjetja.

Vpeljava modela ekonomske dodane vrednosti v proces odločanja vključuje le skromen popravek v mehanizmu ocenjevanja obetajočih projektov, vendar omogoča radikalne spremembe v načinu ocenjevanja projektov in obnašanju poslovođij. V preteklosti so podjetja uporabljala diskontirane denarne tokove za ugotavljanje dobičkonosnosti projektov. To pomeni ugotavljanje denarnih tokov vsako leto, diskontiranje teh denarnih tokov na sedanjo vrednost po obrestni meri, ki je enaka stroškom kapitala, ter odštetju zneska začetne investicije. Tako so podjetja ugotovila neto sedanjo vrednost projekta. Problem tega ocenjevanja projektov je v tem, da enkrat, ko je denar naložen, le malokdo preveri, če so dejanski pritoki pričakovani. Nadalje ta metoda obravnava povpraševanje po kapitalu neomejeno, kar pa pomeni, da morajo poslovođje določiti to mejo.

Pri ocenjevanju projektov z ekonomskim dobičkom pa računamo kazalnik EVA® in predvidimo, kolikšna bo dodana vrednost projekta; te vrednosti nato diskontiramo na sedanje. Ker ekonomska dodana vrednost že vključuje stroške kapitala, ni potrebe po odštevanju zneska investiranja. Pri tej metodi se podjetje obnaša kot banka. Kapital je na razpolago posameznim oddelkom (delom) podjetja, vendar le za neko ceno, ki avtomatsko zmanjša ponudbo dobrih projektov. Torej če je ekonomska dodana vrednost projekta nižja od stroškov kapitala, projekt ni dobičkonosen in ne bo upoštevan pri izboru. Podjetje izbira le med dobičkonosnimi projekti, ki bodo povečali vrednost delnic. Pri obeh metodah je rezultat enak, le model ekonomske dodane vrednosti ima v procesu izračunavanja nekaj prednosti.

Pri modelu ekonomske dodane vrednosti poslovođje vedo, da bodo njihova uspešnost in tudi prihodnji dodatki trpeli, če projekt ne bo dosegel pozitivne ekonomske dodane vrednosti. Zato so močno motivirani, da izdelajo kar najbolj točne napovedi, poraba denarja pa je zato načrtovana pazljiveje in bolj varčno. Poslovođje torej potrebujejo model ekonomske dodane vrednosti, ker jih »oskrbuje« s signali in povratnimi informacijami, ki potrdijo pravilnost odločitev o alokaciji kapitala, in služi kot zanesljiv kazalnik ekonomske vrednosti podjetja.

Ekonomska dodana vrednost tako v nasprotju s starim postopkom preoblikuje računovodski dobiček v ekonomskega, računovodsko knjižno vrednost (accounting book value) pa v ekonomsko (economic book value). Rezultat je dobiček po davkih oz. NOPAD (net operating profits after taxes), ki da uporabniku točnejšo sliko uspešnosti poslovanja. Pri ocenjevanju uspešnosti poslovnih enot nekatera podjetja uporabljajo dobiček pri poslovanju, Al Ehrbar pa predlaga, da naj bi podjetje uporabljalo dobiček po davkih in EVA® (Ehrbar, 1998, str. 176). Zato so potrebne nekatere prilagoditve računovodskih informacij.

4.4 Prednosti modela ekonomske dodane vrednosti

Svetovalno podjetje Stern Steward & Co. trdi, da ima uporaba modela številne prednosti zaradi štirih področij uporabe, znanih kot štirje M (measurement, management system, motivation, mindset):

- merjenja – model ekonomske dodane vrednosti naj bi bil najnatančnejše merilo poslovne uspešnosti;
- menedžmenta – model ekonomske dodane vrednosti naj bi bil edino merilo za vse odločitve;
- motivacije – poslovodje zaradi uporabe tega modela razmišljajo kot lastniki, in so zato nagrajeni;
- miselnosti – sistem vodenja se prenovi v skladu z logiko koncepta ekonomske dodane vrednosti in vodi k uresničevanju enotnega cilja.

Model ekonomske dodane vrednosti naj bi odpravljal precej slabosti tradicionalnih kazalnikov pri spremljanju uspešnosti poslovanja. Slabosti se odpravijo s popravki ali prilagoditvijo računovodskih informacij, kar pa naj bi zagotavljalo neodvisnost modela ekonomske dodane vrednosti od računovodskih standardov.

Ekonomske dodane vrednosti usklajuje cilje posloводства s cilji lastnikov. Ker je posloводство povezano z interesi – svojimi, lastnikovimi in interesi zaposlenih – lahko pride do konfliktov. Uporaba ekonomske dodane vrednosti naj bi poslovodstvu pomagala pri osredotočenju na interese lastnikov.

Pomembni so tudi cilji podjetja. Če so nagrade posloводства vezane na cilj delničarjev oziroma ekonomski dobiček (ekonomsko dodano vrednost), je posloводство dodatno stimulirano za doseg le-teh. Tuja svetovalna podjetja so ugotovila, da je ekonomski dobiček zgodnji indikator spremembe tržne cene delnice, saj se lahko na podlagi gibanja njegove vrednosti v času uporabi za ocenjevanje prihodnje vrednosti delnice (Ličen Čok, 2001, str. 73).

4.5 Slabosti modela ekonomske dodane vrednosti

Ekonomska dodana vrednost se je (tako kot metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti) najbolj uveljavila v ameriških podjetjih, kjer je ustvarjanje vrednosti za delničarje najvišji cilj podjetja. V evropskih podjetjih pa zagovarjajo uravnotežene odnose med lastniki, zaposlenimi, dobavitelji, kupci in okoljem. Ekonomska dodana vrednost je merilo, ki ustreza predvsem lastnikom kapitala.

Čeprav je model ekonomske dodane vrednosti precej popularni koncept, pa ima tudi pomanjkljivosti. Med njimi je treba omeniti prilagoditve računovodskih podatkov,

neprirodnost za mala podjetja in neuporabnost v vseh podjetjih, če naštejemo le najpomembnejše. Največja pomanjkljivost modela ekonomske dodane vrednosti je prilagajanje računovodskih informacij, ki zahtevajo strokovnost, čas in povzročajo precejšnje stroške. Število popravkov je prepuščeno presoji podjetja. Avtorji koncepta ekonomske dodane vrednosti priporočajo v praksi 5 do 15 različnih popravkov, čeprav jih je lahko tudi več kot 160.

Najprej so tu naložbe v neopredmetena dolgoročna sredstva. Gre predvsem za stroške raziskovanja in razvoja, ki jih računovodski standardi praviloma štejejo med odhodke obdobja. Če podjetje teh stroškov ne kapitalizira, bo v prvem obdobju imelo nižjo vrednost ekonomsko dodano vrednost (EVA) in kasneje previsoko.

Na model ekonomske dodane vrednosti lahko vpliva tudi sprememba vrednosti zalog. Če zaloge obračunavamo po metodi LIFO (last in, first out), jih je treba praviloma konec obračunskega leta revalorizirati, saj so podcenjene. Ob inflaciji ima podjetje tako podcenjene stroške materiala in precenjen poslovni izid. Če pa zaloge obračunavamo po metodi FIFO (first in, first out), vrednost zalog ni potrebno popravljati, saj je le-ta primerno izkazana.

Pomembna je tudi rast cen. Ob inflaciji in klasičnem računovodstvu so dobiček, dobičkonosnost naložbe in ekonomska dodana vrednost previsoko izkazani, sredstva pa prenizko. To lahko poslovodje in lastnike zavede, da ocenijo poslovanje uspešneje, kot je v resnici.

Prilagoditi je potrebno tudi amortizacijo. V finančnem računovodstvu se le-ta praviloma obračunava po metodi enakomernega časovnega amortiziranja. Le-to pa povzroči manjšo dobičkonosnost naložbe in manjšo ekonomsko dodano vrednost (EVA) v prvih letih amortiziranja oziroma se dobičkonosnost naložbe in ekonomska dodana vrednost povečujeta z dobo amortiziranja, kljub temu da podjetje ne ustvarja večjega dobička. Če bi uporabili pospešeno ali padajoče časovno amortiziranje, bi bil problem še večji. Zaradi teh težav se v računovodski teoriji predlagajo rastoče amortizacije, ki upoštevajo enako donosnost sredstev oziroma ekonomsko dodano vrednost v vsem amortizacijskem obdobju.

Če podjetje sredstva najame in jih ne prikazuje med svojimi sredstvi (poslovni najem), potem bo izkazalo večjo dobičkonosnost naložbe in ekonomsko dodano vrednost glede na podjetje, ki je ta sredstva kupilo. Zato je treba za pravilen izračun ekonomske dodane vrednosti najeta sredstva vedno vključiti med druga.

Naslednja pomanjkljivost je primernost za večja podjetja. V praksi se je izkazalo, da koncept ekonomske dodane vrednosti uvajajo velike korporacije, ki imajo številne možnosti nalaganja svojih sredstev in ki tudi lažje pokrijejo stroške za uvajanje tega koncepta. Eden izmed razlogov je prav

gotovo tudi ta, da imajo lastniki večjo mobilnost kapitala, saj velika podjetja kotirajo na borzi, drugi razlog pa lahko poiščemo med že omenjeno večjo izbiro naložb znotraj podjetja.

Vprašanje uporabnosti koncepta ekonomske dodane vrednosti je še ena izmed pomanjkljivosti. Ekonomska dodana vrednost se namreč ne uporablja za presojo posameznih dejavnosti podjetja, pač pa se uporablja na ravni korporacije in oddelkov. Teoretiki menijo, da je ekonomska dodana vrednost primerna za podjetja, ki imajo kratko investicijsko dobo (podjetja s področja gradbeništva, računalništva, svetovanja), manj primerna pa naj bi bila za podjetja z velikimi cikličnimi nihanji investicij oziroma izrazitimi naložbami (podjetja s področja telekomunikacij, gozdarstva, farmacije). Lahko torej trdimo, da se ekonomska dodana vrednost pojavlja v vseh plasteh gospodarstva, na samo v podjetjih.

Kot slabost je treba omeniti tudi rezultat ekonomske dodane vrednosti, ki se vedno izrazi absolutno in ne relativno kot drugi kazalniki poslovanja. Prav zato je neprimerljiv med oddelki in podjetji. Težava je tudi subjektivnost pri ocenjevanju. To pride do izraza pri podjetjih, ki vlagajo v blagovne znamke (v teh primerih je analitik prepuščen svojemu mnenju), in zelo mladih podjetjih.

V praksi se je tudi izkazalo, da je koncept ekonomske dodane vrednosti preveč kratkoročno usmerjen. Poslovodje bi namreč utegnili biti kratkoročno neuspešni, če bi sprejeli investicijske odločitve, ki bi se povrnile šele na dolgi rok. Vendarle pa Al Ehrbar trdi, naj se ekonomska dodana vrednost ne izračunava le enkrat letno, po izteku poslovnega leta, ampak mesečno. Po njegovem mnenju je v podjetju, ki izračunava in upošteva ekonomsko dodano vrednost, prva stran mesečnega poročila povzetek ekonomske dodane vrednosti (Ehrbar, 1998, str. 201). Prav tako je ekonomska dodana vrednost usmerjena v preteklost, saj je tako kot drugi kazalniki izračunana na podlagi računovodskih izkazov. Problem so tudi visoki stroški vpeljave modela v podjetje.

Model ekonomske dodane vrednosti naj bi torej bil nov in boljši odgovor na vsa stara vprašanja, kako uskladiti interese poslovodij z interesi zaposlenih in lastnikov. Zamisel o modelu ekonomske dodane vrednosti kot meri uspešnosti poslovanja pa ni nova. Že v Marshallovih delih namreč zasledimo zamisel o preostalem dobičku, ki ga pojmuje kot razliko med neto prihodki in obrestmi kapitala. Meni namreč, da podjetniško povpraševanje po kapitalu obstaja toliko časa, dokler je pričakovani donos najetega kapitala višji od obrestne mere – stroška kapitala. Opisana zamisel pa takrat ni doživela razcveta.

5 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Model uravnoveženega sistema kazalnikov sta v teorijo in prakso uvedla Kaplan in Norton, da bi menedžerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. V slovenskem prevodu bi BSC lahko prevedli kot uravnoveženi sistem kazalnikov. Hitro se je uveljavili v ZDA, od koder se je začel širiti po svetu. Gre za sistem, ki usmerja energijo, znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih k doseganju dolgoročnih strateških ciljev.

Bistvo delovanja sistema uravnoveženih kazalnikov je postavitve konkurenčne strategije, izvedba in nadgradnja te strategije pa zahtevata popolno predanost in razumevanje celotnega posloводства in zaposlenih. Avtorja uravnoveženega sistema kazalnikov ugotavljata, da v finančnih kazalnikih, uporabljenih v preteklosti, niso zajete aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost: znanje, sposobnosti, motivacija zaposlenih, informacijska tehnologija, učinkovit operativni proces, zvestoba strank, družbeno odobravanje itd.

Ob vpeljavi sistema v prakso pa se je pojavilo vprašanje, povezano z vpeljavo nove strategije v podjetja. Izkazalo se je, da se podjetja srečujejo z velikimi težavami in pogosto niso uspešne pri uvajanju novih strategij. Tako se je pojavila nova organizacijska oblika – strateško usmerjena organizacija.

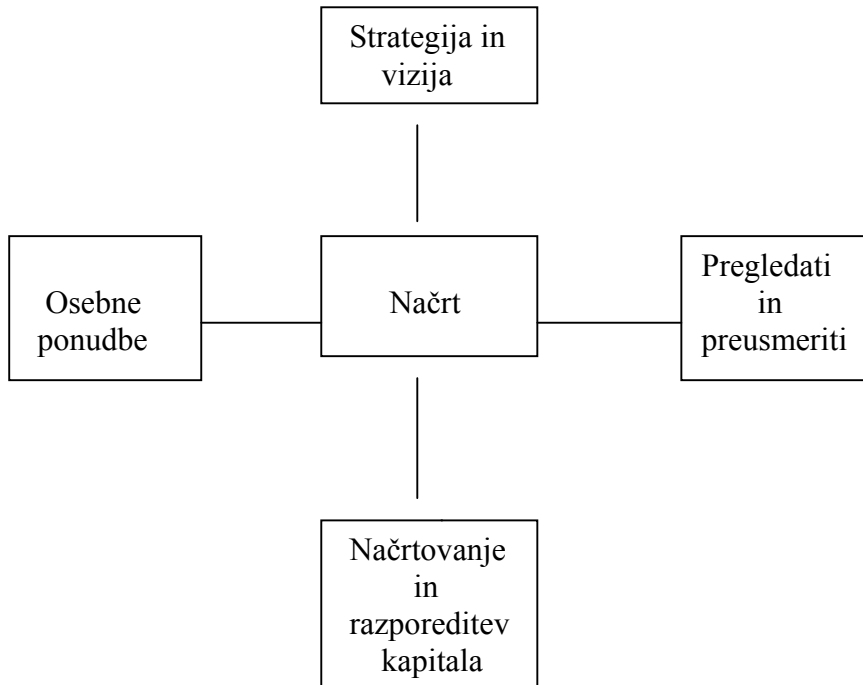
Vodstva prvih uporabnikov uravnoveženega sistema kazalnikov so sistem uporabljala za usklajevanje poslovnih enot, skupnih služb, ekip in posameznikov. Procese, kot so načrtovanje, razporejanje sredstev in finančno načrtovanje, so osredotočili na strategijo. Vizija, strategija in razporejanje sredstev so potekali od posloводства k zaposlenim, uresničevanje, inovacije, učenje in povratne informacije pa obratno.

Uravnoveženi sistem kazalnikov torej ni namenjen le merjenju uspešnosti, ampak je povezan tudi s strategijo. Izključno zanašanje na finančne kazalnike namreč povzroča, da podjetja delajo napake. Govorimo o finančnih kazalnikih, ki se izračunavajo z zamikom. Zanašanje na njih pa največkrat spodbuja kratkoročno obnašanje, ki žrtvuje dolgoročno ustvarjanje vrednosti v zameno za kratkoročni uspeh.

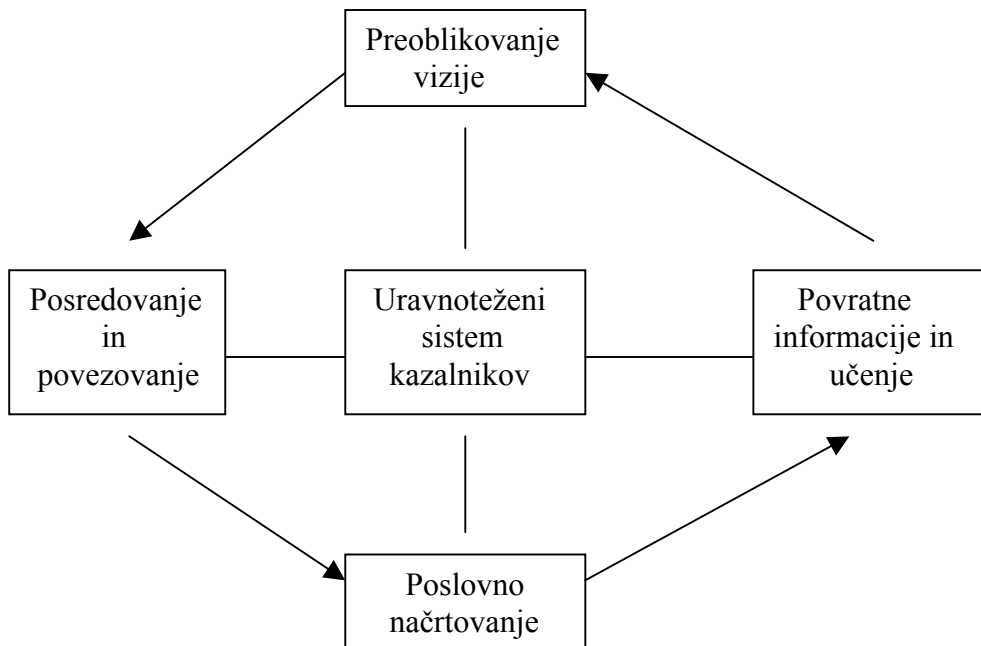
Nov pristop ohranja kazalnike uspešnosti poslovanja (tiste z zamikom), dopolni pa jih z vnaprejšnjimi kazalniki, ki merijo prihodnost finančnega poslovanja. Ponovno je bilo potrebno opredeliti odnose s strankami, preurediti temeljne poslovne procese, naučiti delovno silo novih veščin in razviti novo tehnološko strukturo. Primerjavo starega in novega sistema nam prikazuje slika 2.

Slika 2: Začetek z novimi temelji

Od menedžerskega nadzornega sistema
s kratkoročnim, k nadzoru usmerjenim finančnim ogrodjem



k sistemu strateškega menedžmenta
z dolgoročnim strateškim pogledom



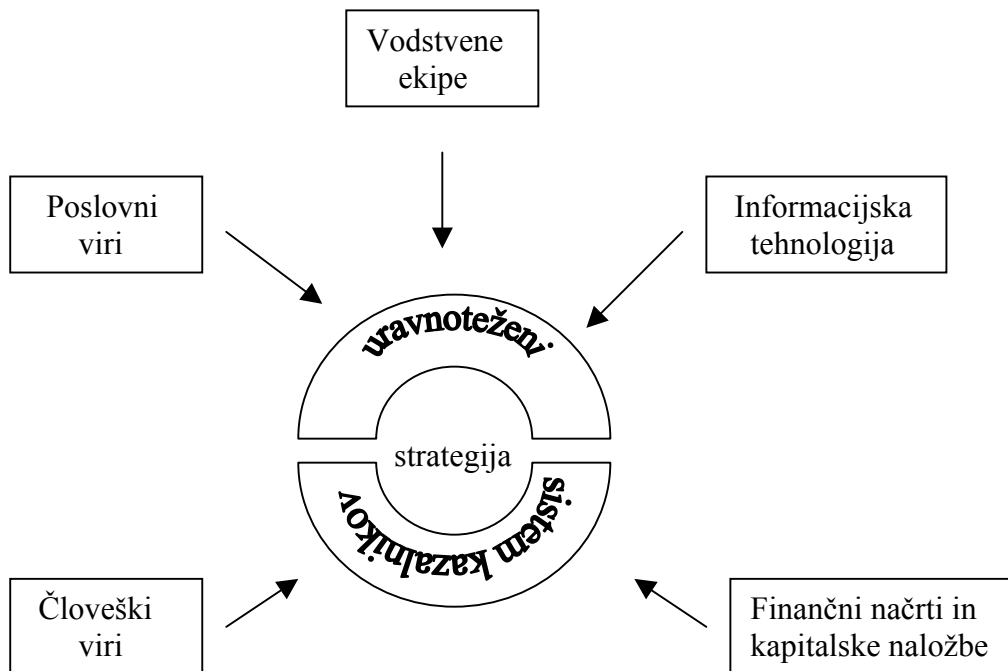
Vir: Kaplan, Norton, 2001, str. 38.

Pojavila se je nova kultura, ki ni osredotočena na tradicionalno funkcijsko ureditev, pač pa na prizadevanja tima, potrebna za podporo strategiji. Podjetja so ustvarila novo vrsto organizacije, ki temelji na zahtevah njihove strategije. To so strateško usmerjena podjetja z dolgoročnim strateškim pogledom na poslovanje. Le-ta postavljajo uravnoteženi sistem kazalnikov v center svojega delovanja in ga povezujejo z drugimi vidiki poslovanja.

Izkazalo se je, da je ta sistem v uporabi več kot le sistem merjenja uspešnosti poslovanja in sicer, da postane organizirajoče ogrodje sistema strateškega menedžmenta. Strateški uravnoteženi sistem kazalnikov je v središču menedžerskih procesov nadomestil finančni načrt, postal je operativni sistem novega procesa strateškega posloводства. Ta sistem je potreben, ni pa zadosten pogoj za uspešno uresničevanje strategij.

V 90. letih prejšnjega stoletja so podjetja finančno ogrodje razširila s finančnimi kazalniki, ki bolje odražajo vrednost za delničarje (eden izmed njih je tudi EVA®), v nasprotju s preteklostjo, ko so uporabljala finančne načrte kot temelj poslovanja. Tako so prišli do izraza tudi drugi nefinančni kazalniki, kot so znanje, kakovost ... Uravnoteženi sistem kazalnikov je omogočil, da prvi uporabniki usmerijo in uskladijo svoje vodstvene ekipe, poslovne enote, človeške vire, informacijske tehnologije in finančne vire s strategijo organizacije. Rezultati podjetij, ki uporabljajo novo metodo, naj bi temeljili predvsem na usklajevanju in osredotočenju poslovnih sredstev na strategijo, kar nam prikazuje tudi spodnja slika.

Slika 3: Usklajevanje in osredotočenje poslovnih sredstev na strategijo



Vir: Kaplan, Norton, 2001, str. 21.

5.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetju

Uravnoteženi sistem kazalnikov poleg spremljanja finančnih rezultatov v podjetju omogoča tudi sočasno spremljanje zadovoljevanja kupcev, učinkovitosti in uspešnosti notranjih procesov, učinke učenja in rast podjetja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je ogrodje, s katerim si je mogoče ogledati strategijo, uporabljeno za ustvarjanje vrednosti iz različnih zornih kotov. Podjetje lahko z modelom prikaže strategijo in poslanstvo prek ciljev in kazalnikov, ki so razvrščeni v štiri skupine.

5.1.1 Finančni vidik.

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Za glavne finančne cilje podjetja ponavadi upoštevajo dve osnovni strategiji: strategijo rasti prihodkov, ki je osredotočena na razvoj novih virov prihodkov ter povečanje dobičkonosnosti, in strategijo produktivnosti, ki se osredotoči na znižanje stroškov in učinkovitost. Strategija produktivnosti navadno prinese hitrejše rezultate kot strategija rasti. Kazalniki, ki najboljše pojasnjujejo uspešnost podjetja so:

- dobiček iz poslovanja,
- dobičkonosnost sredstev,
- dobičkonosnost kapitala,
- dobičkonosnost prihodkov,
- ekonomska dodana vrednost (EVA),
- rast prodaje,
- ustvarjanje denarnih pritokov.

5.1.2 Vidik poslovanja s strankami.

Poslovodjem omogoča, da določijo cilje in merila za doseg uspešnosti poslovanja s posameznimi segmenti kupcev in trgi. Vsebovati mora ponudbo, ki določa, kako se podjetje razlikuje od konkurence, da bi pritegnilo ter ohranilo ciljne kupce in še poglobilo odnose z njimi. Vsako podjetje ne glede na dejavnost in proizvod izbere pet osnovnih kazalnikov. Gre za kazalnike z zamikom, ker zaposleni ne vedo, kako uspešni so pri zadovoljevanju strank, dokler ni prepozno. Kazalniki prav tako ne povedo, kaj naj zaposleni storijo za doseg zelenih učinkov. Norton in Kaplan (2001, str. 370) predlagata naslednje kazalnike:

- tržni delež,
- delež ohranjanja starih strank,
- delež ohranjanja novih strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Vsako podjetje mora določiti svojo strategijo odnosa s segmenti kupcev, ki jo določajo lastnosti proizvodov ali storitev (cena, uporabnost, kakovost), odnos s kupci (čas dostave, zadovoljstvo kupcev) in podoba ter ugled podjetja.

5.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.

Kazalniki le-teh so osredotočeni na tiste notranje procese, ki najmočneje vplivajo na zadovoljstvo strank in dosego finančnih ciljev podjetja. Pod pojmom notranjega vidika poslovnih procesov razumemo tiste procese, ki potekajo v sklopu podjetja in so namenjeni ustvarjanju vrednosti za podjetje. V preteklosti so bila stroškovna računovodstva podjetij osredotočena na merjenje proizvodjalnih stroškov proizvodov. Zadnje čase pa poslovodstvo podjetij vse bolj potrebuje informacije o drugih stroških, povezani s proizvodi oziroma storitvami. Med te stroške spadajo stroški, povezani z nekim proizvodom, nastali še pred njegovo proizvodnjo, npr. stroški raziskave in razvoja, oblikovanje proizvoda ... Prav tako pa je poslovodstvo podjetij zainteresirano tudi za natančnejše spremljanje in analiziranje stroškov po končani proizvodnji, npr. stroški skladiščenja, prevoza, prodaje, garancij ... Vsi ti stroški (pred, med in po proizvodnji) so zelo pomembni za ocenjevanje dobičkonosnosti proizvodov. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost v proizvodni oziroma storitvi podjetja, oblikujejo verigo medsebojno povezanih dejavnosti, ki ji pravimo veriga vrednosti. Za vsako izmed teh dejavnosti je treba ugotoviti njihove cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev. Pri tem ločimo:

- strategijo vodilnega položaja na področju izdelkov, ki zahteva inovativen proces ustvarjanja novih izdelkov in predstavitev na trgu;
- strategijo operativne odličnosti – gre za opredeljevanje značilnosti stroškov, kakovosti in uspešnosti, ki kupcem zagotavljajo kakovostne proizvode in storitve;
- strategijo odličnega poznavanja strank, ki zahteva upravljanje odnosov in razvoj rešitev.

5.1.4 Vidik učenja in rasti.

Je prav tako pomemben, saj podpira ostale tri vidike. Razvoj podjetja ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov in je hkrati motivator zaposlenih. Na naložbe v razvoj zaposlenih mora podjetje gledati kot na dolgoročne naložbe in ne kot strošek. Delavci si morajo prizadevati za nenehno izboljšavo kakovosti, zmanjšanje stroškov, skrajšanje časa obdelave, da izpolnijo pričakovanja strank in poslovodstva. Strateško usmerjena podjetja razumejo pomen vključevanja zaposlenih v strategijo in usklajevanja z njo. Ko ta podjetja potrebujejo nove zamisli, jih zanimajo tudi mnenja zaposlenih ob upoštevanju informacij o konkurenčnih nevarnostih in tehnoloških novostih. Tudi pri tem vidiku obstaja nekaj ključnih kazalnikov uspešnosti:

- ohranjanje zaposlenih,
- produktivnost zaposlenih,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,

- veččine zaposlenih,
- zadovoljstvo zaposlenih.

Zavedati se moramo, da finančnemu vidiku dajejo prednost podjetja, ki so usmerjena k dobičku. Neprofitne in vladne organizacije tako potrebujejo manjše preoblikovanje uravnoveženega sistema kazalnikov.

5.2 Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Prednost modela je prav gotovo v tem, da ga lahko uporabljajo podjetja v kateri koli gospodarski panogi. Vendar pa različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletne kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi. Rejec (1998, str. 500) vidi prednosti metode uravnoveženega sistema kazalnikov v:

- povezanosti. Podjetje povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa odvisna področja konkurenčnega poslovanja. S tem ko so menedžerji prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, lahko preprečijo doseg izboljšav na enem področju na račun drugih področij.
- nefinančnih kazalnikov. Metoda zahteva, da menedžerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike strategije podjetja. Uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja prepad med kratkoročnim merjenjem uspešnosti (finančnimi kazalniki) in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- uresničevanju strategije. Bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Uravnoveženi sistem kazalnikov vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z modelom uravnoveženega sistema kazalnikov seznanjeni vsi zaposleni.
- uporabnosti. Uporabniki informacij, ki jih daje uravnoveženi sistem kazalnikov, so tako notranji kot zunanji. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, ker opisujeta poglede zunanjih oseb (delničarjev, kupcev) na podjetje. Druga dva vidika pa prikazujeta notranje poslovanje podjetja.

5.3 Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Po Hočevarju (2002, str. 95) uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja slabosti, kljub temu pa bi se morali v podjetjih zavedati vsaj treh omejitev:

- Uravnoreženi sistem kazalnikov ni revolucionaren in nov način merjenja uspešnosti poslovanja. Tako v teoriji kot v praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo le dopolniti obstoječe merjenje.
- Uravnoreženi sistem kazalnikov je nepopoln, saj zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar v predlaganem modelu ti vidiki niso popolni.
- Uravnoreženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma povzroči težave pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi.

Kaplan in Norton (2001, str. 390) navajata še nekatere, vendar sta vzroke našla v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti sistema kazalnikov:

- pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev. Avtorja trdita, da proces oblikovanja učinkovitega sistema kazalnikov od njih zahteva ne le znanje in avtoriteto, pač pa tudi čustveno predanost.
- premalo vključenih posameznikov. Vodstvena ekipa mora biti dejavno vključena v oblikovanje ciljev in kazalnikov uravnoreženega sistema. Poudariti je treba, da se tudi preveliko število ljudi, ki sodelujejo pri uvajanju sistema, lahko izkaže kot napaka. Pogovori, ki se vrstijo, narekujejo, naj velikost skupin ne preseže števila, ko je še mogoče dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi in je dosega soglasja še možna.
- ohranjanje sistema na vrhu. Če želimo učinkovit sistem, si ga morajo sčasoma deliti vsi v podjetju. Cilj je, da vsakdo razume strategijo in prispeva k njenemu izvajanju.
- predolg proces razvoja. Uspešna uporaba kazalnikov se začne z manjkajočimi kazalniki. Včasih namreč ni na voljo celo tretjina kazalnikov. Vodstvo v tem času sistem še vedno uporablja. O kazalnikih potekajo razprave, čeprav še ni oprijemljivih podatkov.
- uravnoreženi sistem kazalnikov kot sistemski projekt. Tu so se zgodili najdražji neuspehi. Podjetja so sistem kazalnikov uvedla kot sistemski in ne menedžerski projekt. Tako podjetja najamejo svetovalce, ki porabijo ogromno časa in denarja za avtomatiziranje vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, tako da imajo vodstveni delavci informacijski sistem na voljo v računalnikih, ki pa ga uporablja le malokdo.
- najem neizkušenih svetovalcev. Ta točka se nanaša tudi na prejšnjo. Svetovalci so namreč svoj običajni pristop na področju merjenja ali informacijskih sistemov pogosto preimenovali v uravnoreženi sistem kazalnikov, in jim zato ni jasno, kako projekt organizirati ali uvesti. Tako podjetja zopet vložijo ogromno sredstev, projekt uravnoreženega sistema kazalnikov pa obvelja za neuspeh.
- uvajanje sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje. V podjetju lahko poleg že obstoječih finančnih kazalnikov v svoj načrt nagrajevanja uvedejo še nefinančne kazalnike. Poslovodje zdaj več pozornosti namenijo novim kazalnikom. Tako se uspešnost nefinančnih kazalnikov izboljša, finančna uspešnost pa ne, kar privede do napetosti in sporov.

6 SKLEP

V diplomskem delu sem bila pred zanimivo dilemo – primerjavo preteklosti in sedanosti, starega in novega. Spoznala sem, da v praksi podjetja rada hitro posežejo po novostih, čeprav ima osnovni koncept pri vseh treh metodah oporo v preteklosti.

V strukturi stroškov se delež neposrednih stroškov dela občutno zmanjšuje, povečujejo pa se splošni proizvodni stroški, ki v mnogih podjetjih predstavljajo najpomembnejšo vrsto stroškov. Spremenjene razmere zahtevajo torej nove metode za razporejanje splošnih stroškov. Tako sem prišla do ugotovitve, da je metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti primernejša v podjetjih, ki proizvajajo proizvode množične porabe. Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti je tudi pri nas že močno razširjena in poznana, saj daje podrobnejše in natančnejše rezultate. Z vpeljavo omenjene metode se spremeni tudi dobičkonosnost podjetja, odgovori pa nam tudi na vrsto pomembnih vprašanj: kakšne naj bodo cene proizvodov, kako meriti dosežke podjetja ... Pomembni so tudi stroški uvajanja, saj se utegne zgoditi, da bi v majhnih podjetjih lahko le-ti presegli koristi uvedbe te metode.

Ekonomska dodana vrednost je mera uspešnosti poslovanja, ki se od klasičnega dobička razlikuje po tem, da so vanj vračunani tudi stroški investiranega kapitala. Pomembna je predvsem za delničarje oziroma lastnike kapitala, pa tudi za poslovodje. Slednjim prikazuje uspešnost njihovega vodenja, lastnikom pa uspešnost posloводства. Ekonomska dodana vrednost nas v bistvu opozarja na strošek kapitala, vendar glede na opisane pomanjkljivosti ni idealna mera uspešnosti poslovanja. Število popravkov, ki jih zahteva, povzroča veliko stroškov in izgube časa. Pomanjkljivost modela je tudi v izražanju. Večina kazalnikov se zaradi primerljivosti izrazi relativno, vendar pri modelu ekonomske dodane vrednosti temu ni tako. Prav tako ne moremo trditi, da je ekonomska dodana vrednost novost.

Strateško usmerjene organizacije uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov za umestitev strategije v središče menedžerskih procesov. Zavedati pa se moramo, da je ta sistem kazalnikov potreben, ne pa zadosten pogoj za uspešno uresničevanje strategije.

Finančni kazalniki, ki so kazalniki z zamikom, poročajo o rezultatu, toda ne zaznavajo smeri prihodnjega poslovanja, ki ustvarja nove vrednosti prek naložb v kupce, dobavitelje, inovacije in zaposlenca. Z uravnoteženim sistemom kazalnikov lahko poslovodje podjetja merijo, kako poslovne enote podjetja ustvarjajo vrednost za kupce. Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja zanimanje za finančno uspešnost poslovanja, jasno odkriva gibalna izredne, dolgoročne vrednosti in konkurenčnega poslovanja.

Kaplan in Norton priznavata, da je pristop krojen po meri potreb nove ekonomije, čeprav temelji na trdnih zgodovinskih temeljih (Kaplan, Norton, 2001, str. 40). Avtorja priznavata, da do neuspehov pri izvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov sicer prihaja, vendar je po njunem mnenju krivda za te neuspehe na strani podjetja, saj novi vodja ni izkusil koristi vodenja strateško usmerjene organizacije; razloga sta tudi neprimerna podpora ter pomanjkanje predanosti vodstvene ekipe. Tako avtorja trdita, da pot ni lahka in ne kratka. Zahteva namreč predanost in vztrajnost, skupinsko delo ter povezavo tradicionalnih organizacijskih vlog. Nadalje trdita, da se bodo podjetja, ki vzdržijo napor, izognila pastem ter ostala na poti k izjemni uspešnosti. Meni pa se poraja vprašanje, do kdaj. Do novih smernic na področju merjenja uspešnosti poslovanja? Se slovenska podjetja lahko tako hitro in učinkovito preusmerjajo iz sistema v sistem, iz metode v metodo?

Kot sem zapisala že v uvodu, se številne novosti hitro »primejo« in še hitreje propadejo. Zaradi teh novosti se v podjetju spreminja tudi klima in kultura, posledica tega pa so zbegani in nezaupljivi zaposleni. Hkrati je pomembno tudi dejstvo, da pristopi v osnovi temeljijo na starih metodah oziroma so le njihova nadgradnja. Opozoriti je potrebno še na to, da niso vse metode ali pristopi, ki prihajajo iz tujine, najboljši.

Vse obravnavane metode so se razvile v ZDA in hitro našle pot tudi v ekonomije drugih držav. Zavedati se moramo, da vpeljava novih pristopov v prakso ni vselej enaka. Pomembne so posebnosti ekonomij in podjetij, kamor metode vpeljujemo.

7 LITERATURA

1. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Gradivo za poslovne finance. Prvi osnutek. Ljubljana, 2001. 296 str.
2. Cerar Marjana: Novejši pristop k obravnavanju splošnih stroškov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 52 str.
3. Cerjak Matjaž: Model ekonomskega dobička in njegova aplikacija na trgu delnic v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 43 str.
4. Čok Ličen Andreja: Primerjava računovodskega in ekonomskega dobička. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 97 str.
5. Dodge Roy: Foundations of Cost and Management Accounting. London: Chapman&Hall, 1994. 419 str.
6. Drury Colin: Costing an introduction. London: Chapman&Hall, 1993. 491 str.
7. Ehrbar Al: EVA The real key to creating wealth. New York: John Wiley, 1998. 234 str.
8. Grbec Rudi: Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v podjetje: primer podjetja Istrabenz, d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 105 str.
9. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
10. Hočevar Marko: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 268 str.
11. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. Iks: revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 29(2002), 11, str. 85-96.
12. Jeretina Bernarda: Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama d.d.. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 66 str.
13. Jovanović Branka: Analiza finančnih in nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v proizvodnem podjetju »X«. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 43 str.

14. Kaplan Robert, Atkinson Anthony: Advanced Managment Accounting. New Yersy: Prentice Hall, 1998. 798 str.
15. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
16. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
17. Kocjan Boštjan: Analiza stroškov za potrebe strateškega odločanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 43 str.
18. Lotrič Karmen: Analiza kalkulacij v podjetju Liko d.d., enota Liko Vrhnika. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 50 str.
19. Maberley Julie: Activity-based costing in financial institutions. London: Pitman Publishing, 1992. 226 str.
20. Nils-Goran Olve: The balanced scorecard. Oxford: Capstone, 2002. 114 str.
21. Niven Raul: Balanced scorecard step by step. New York: John Wiley, 2002. 334 str.
22. Porter Gary A.: Financial accounting: the impact on decision makers. Fort Wort: The Dryden Press, 1998. 797 str.
23. Sedgley Dawn J., Jackiw Christopher F.: The 123s of ABC in SAP. Toronto: John Wiley&Sons, 2001. 381 str.
24. Saksena Pankaj et al: Instructor's manual and test bank managerial accounting. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001. 382 str.
25. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 124 str.
26. Štimec Tone: Kalkulacije in njihova problematika v podjetju gozdarstvo Grča, d.d., Kočevje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 57 str.
27. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 202 str.

28. .Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
29. .Turk Ivan, Kavčič Slavka, Novak-Kokotec Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
30. .Turk Ivan, Kavčič Slavka, Novak-Kokotec Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 620 str.