

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POMEN NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ V LETNEM
POROČILU GOSPODARSKE DRUŽBE

Ljubljana, marec 2003

BORUT ŠIMENC

Študent Borut Šimenc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 03.03.2003

Borut Šimenc

KAZALO

1. UVOD	1
2. POMEN NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ	2
2.1 ZGODOVINA NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ	2
2.2 OMEJITVE IN KRITIKE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ, KI IZHAJAJO IZ FINANČNEGA IN POSLOVODNEGA RAČUNOVODSTVA	4
2.2.1 SPLOŠNE OMEJITVE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ	5
2.2.2 KRITIKE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ.....	6
2.2.2.1 KRITIKA RAČUNOVODSKEGA IZKAZOVANJA POSLOVNIH KATEGORIJ.....	6
2.2.2.2 KRITIKA RAČUNOVODSKIH KAZALCEV	7
2.2.3 KRITIKA KAZALCEV POSLOVODNEGA RAČUNOVODSTVA.....	9
2.3 MODEL URAVNOTEŽENEGA PRESOJANJA USPEŠNOSTI PODJETJA ..	11
2.3.1 ŠTIRJE VIDIKI IZDELAVE MODELA	12
2.3.2. POVEZAVA RAZLIČNIH MERIL	15
3. MESTO IN POMEN POSLOVNEGA POROČILA V LETNEM POROČILU . 16	
3.1 KAJ PRAVI ZAKON O GOSPODARSKIH DRUŽBAH O POSLOVNEM POROČILU	18
3.2 VSEBINA POSLOVNEGA POROČILA	19
3.2.1 PREDSTAVITEV VIZIJE, STRATEŠKIH CILJEV IN NAČRTOV	20
3.2.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI (PROGRAMOV PROIZVODOV IN/ALI STORITEV) IN VPLIV GOSPODARSKIH GIBANJ.....	20
3.2.3 ANALIZA POSLOVANJA/UPRAVLJANJA	21
3.2.4 KUPCI IN DOBAVITELJI.....	21
3.2.5 NALOŽBE.....	22
3.2.6 ZAPOSLENCI.....	22
3.2.7 OKOLJE	23
3.2.8 SEZNAM PODRUŽNIC Z NASLOVI IN ORGANIZACIJSKA SESTAVA, DISTRIBUCIJSKA MREŽA.....	24
3.2.9 INFORMACIJE ZA DELNIČARJE	24
3.2.10 RAZISKAVE IN RAZVOJ	26
3.2.11 DRUŽBENA ODGOVORNOST.....	27
3.2.12 RAZNO	27
3.2.13 POROČILO O RAVNANJU Z OKOLJEM	28
4. OCENA POSLOVNIH POROČIL SLOVENSКИH PODJETIJ	30
5. SKLEP	36
6. LITERATURA	37

1. UVOD

Sestavljanje letnih poročil zaradi javnosti podatkov urejajo zakon o gospodarskih družbah in slovenski računovodski standardi. A kako pripraviti informacije v poročilu, da ne bodo le skop zbir nepreglednih podatkov, ki se bodo odražali samo v tem, da je podjetje izpolnilo svojo obveznost? Kaj še vključiti v poročilo, da bo njegova uporabnost večja, kot jo določajo zakoni in standardi?

Ko podjetje pripravlja letno poročilo, pomeni, da pripravlja informacije, ki so namenjene posameznikom ali skupinam, ki te informacije iščejo. Vsebinsko je letno poročilo še vedno računovodsko poročilo za zunanje uporabnike računovodskih informacij, čeprav znotraj letnega narašča pomen poslovnega poročila z neračunovodskimi informacijami. Letno poročilo je namenjeno tudi zaposlencem. Država namreč skrbi, da je vsem, ki so zainteresirani za delovanje podjetja in interesnim skupinam, zagotovljen minimalen obseg informacij o delovanju podjetja. Interesne skupine, to so delničarji, potencialni vlagatelji, zaposlenci, dajalci dolgoročnih in kratkoročnih posojil, dobavitelji, kupci, država in druge javnosti, imajo različne interese, ki jih lahko oblikujemo v več skupin. Podjetja se v zvezi s tem srečujejo s težavami, kako vse te interesne skupine zadovoljiti v enem poročilu. To pomeni, da je dobro nameniti uporabnikom letnih poročil več informacij, kot je zakonsko obvezno.

Namen in cilj naloge je pokazati naraščajoč pomen neračunovodskih informacij v letnih poročilih, ki s pomočjo računovodskih informacij dajejo različnim interesnim skupinam bolj kakovostne informacije o podjetjih, in hkrati oblikovati napotke, ki naj bodo podjetjem v pomoč pri posredovanju neračunovodskih informacij različnim javnostim. Z njimi namreč obogatimo letno poročilo, saj se v teh pokaže naša kreativnost, s pomočjo katere komuniciramo z interesnimi skupinami.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu, to je v drugem poglavju, bom predstavil zgodovino neračunovodskih informacij, omejitve in kritike računovodskih informacij, ki izhajajo iz finančnega in poslovnega računovodstva, in opisal model uravnoteženega presojanja uspešnosti podjetja, ki predstavlja nadgradnjo poslovnega računovodstva in njegovih kazalcev. V drugem delu, to je v tretjem poglavju bom predstavil pomen in mesto poslovnega poročila, ki zavzema čedalje pomembnejše mesto ob računovodskih informacijah v letnem poročilu, kaj o njem piše v Zakonu o gospodarskih družbah in sestavine poslovnih poročil. Praktični del naloge je prikazan v tretjem delu, to je v četrtem poglavju. S pregledom slovenskih letnih poročil bom predstavil najpogostejše sestavine poslovnih poročil. Na podlagi tega pregleda bom ugotovil in ocenil, koliko sestavine slovenskih letnih poročil sledijo splošnim svetovnim smernicam.

2. POMEN NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

2.1 ZGODOVINA NERAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

Sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja nikakor ne izključuje vloge računovodskih kazalcev, saj ni mogoče zanikati sodobnega razvoja na področju finančnega merjenja in presojanja uspešnosti, kot sta na primer merili ekonomskega dobička in denarnih tokov iz poslovanja vendar se težišče informacij preveša k neračunovodskim informacijam. Pri tem neračunovodske informacije razumem kot tiste informacije, ki se nanašajo na nedelarne kategorije oziroma niso izražene v denarni enoti mere. Hkrati pa se sodobno pojmovanje uspešnosti kaže v tem, da se je ne meri s posameznim kazalcem, kot je temeljna mera, pač pa s spletom več (bolj ali manj) enakovrednih kazalcev.

Zgodovina neračunovodskih informacij je nedvomno starejša od zgodovine računovodskih informacij, saj je vse do pojava menjave v procesu proizvodnje dobrin proizvodnja in potrošnja potekala v okviru posameznega proizvajalca. Dokler je proizvajalec dobrine proizvajal za zadovoljevanje lastnih potreb, za presojanje uspešnosti svojega dela, ni potreboval računovodskih informacij, pač pa je bila ta izražena s produktivnostjo. S potrebo po menjavi presežne proizvodnje sta se oblikovala inštitucija trga in koncept menjalne vrednosti, ki je pripeljal do cene. Šele s pojavom trga, cen in denarja kot menjalnega sredstva je lahko posamezni proizvajalec svojo produktivnost začel meriti tudi v denarnih enotah.

Težko rečemo, da so neračunovodski kazalci na področju merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja nekaj povsem novega. V teku zgodovine so vedno igrali določeno vlogo, le da se je ta intenzivno spreminjala. Rečemo lahko, da se je od prvotnega samozadostnega proizvajalca dobrin dalje, ko je produktivnost dela, izražena v naravnih merskih enotah, dejansko odražala uspešnost poslovanja proizvajalca kot celote, vloga neračunovodskih informacij zgolj zmanjševala.

Tako so bile do zgodnjega 19. stoletja za lastnike podjetja pomembne samo transakcije med njegovim podjetjem in trgi, na katerih je najemal delovno silo, kupoval surovine in materiale ter prodajal proizvode. Delavci niso bili dolgoročno zaposleni, pač pa jih je lastnik najel in plačal po enotah proizvodov. Od dobaviteljev surovin in materiala je lastnik skušal čim ugodneje kupovati, kupcem pa čim dražje prodajati proizvode. Cilj poslovanja je bil s prihodki od prodaje preseči odhodke za blago dobaviteljev in plače delavcev (Johnson, Kaplan, 1987, str. 6). Ker je bila v podjetjih le ena raven odločanja, to je bil lastnik sam, in ker so se vse transakcije odvijale na trgu, ni bilo potrebe po kazalcih o učinkovitosti posameznih ravni poslovanja. Denarno izražen cilj poslovanja je bil tudi kriterij za poslovanje, potrebe po neračunovodskih kazalcih pa na ravni podjetja ni bilo.

Kasneje je industrijska revolucija spremenila razmere poslovanja. Visoke kapitalске naložbe so omogočile ekonomijo obsega, težnje po čim večji učinkovitosti proizvodjanja pa so pripeljale do dolgoročnega zaposlovanja delavcev in do hierarhične ureditve podjetij. Delovni procesi so postali bolj kompleksni, saj so se določene transakcije, ki so bile prej izvedene na trgu, odvijale znotraj podjetja. Za doseganje uspešnosti podjetja kot celote je bilo treba optimirati predvsem notranje delovne procese. Zato so se pojavili prvi kazalci poslovnega računovodstva, kot na primer stroški na uro oziroma na enoto, ki so merili učinkovitost proizvodjalnih procesov. Postopoma so se ti kazalci razdelili v standarde za delo in material ter so služili sprejemanju odločitev o notranjih procesih (Johnson, Kaplan, 1987, str. 10). Odločitve so se sprejemale na več ravneh v podjetju, lastnik pa je na najvišji ravni meril donosnost investiranega kapitala. Tudi na tej stopnji neračunovski kazalci na ravni podjetja kot celote niso imeli svojega mesta, pač pa so le merili učinkovitost posameznikov ali delnih procesov znotraj podjetja.

Z razvojem proizvodjalnih sil so se širili proizvodni procesi, razvijale so se nove poslovne aktivnosti, s tem pa tudi nove organizacijske strukture. V začetku 20. stoletja je bil z razvojem decentralizirane večdivizijske organizacijske strukture dosežen vrh, do takrat pa so bili razviti tudi vsi računovski kazalci in postopki. Pomembno vlogo je odigralo podjetje DuPont, v katerem so razvili kazalec donosnost investicij ("Return On Investment" – ROI), ki je služil merjenju uspešnosti posameznih poslovnih enot (divizij) in tudi celotnega podjetja. Na tej osnovi so razporejali kapital med poslovnimi enotami. Znotraj posameznih poslovnih funkcij pa so vodje skrbeli zgolj za čim večjo učinkovitost procesov.

Do leta 1925 so bili razviti praktično vsi računovski postopki in orodja, ki so še danes v uporabi (Johnson, Kaplan, 1987, str. 12): stroškovni konti za posamezne vrste stroškov, predračuni denarnih tokov, prihodkov in naložb, fleksibilno predračunavanje, napovedovanje prodaje, standardni stroški, analize odmikov, transferne cene in kazalci uspešnosti posameznih divizij. Čeprav sta naraščali tako raznovrstnost poslovnih učinkov kot sestavljenost proizvodnih procesov in tehnologije, so ostali sistemi spremljanja stroškov in kazalci za vrednotenje poslovanja nespremenjeni.

Z razvojem finančnih trgov se je interes vodstev podjetij prevesil v še večjo korist denarnim kazalcem, sprejemanje poslovnih odločitev pa je bilo pod pritiskom udeležencev na trgu kapitala, zlasti zato, ker je bilo v skladu s tem nagrajeno tudi vodstvo podjetja. To je vodilo v osredotočenje na kratkoročne računovodske kazalce in na uspešnost poslovanja v zbirnih finančnih izkazih, ki so bili predpisani. Tudi sistemi spremljanja stroškov so bili enotni in oblikovani za potrebe pripravljanja zbirnih računovodskih izkazov. Spremljanje uspešnosti poslovanja je bilo torej finančno, drugi vidiki uspešnosti poslovanja pa so bili na ravni podjetja kot celote zanemarjeni. Neračunovski kazalci so se uporabljali zgolj na področju notranjih poslovnih procesov in v kontrolne namene, toda kot standardi, zato so s časom postajali nesodobni tako po obsegu kot po vsebini.

Neračunovodski kazalci so bili torej v poslovnih procesih vedno prisotni, a le na prvi razvojni stopnji, v preprostem procesu dela, so igrali dominantno vlogo pri merjenju uspešnosti poslovanja. V kasnejših obdobjih so dobili stranske, podrejene vloge kazalcev, ki so odražali predvsem učinkovitost notranjih procesov, ne pa uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Le redki so služili za potrebe presojanja finančno izmerjene uspešnosti poslovanja. Tak kazalec je bil (in je še) produktivnost dela, ki pa je eden redkih kazalcev, ki se ga uporablja na ravni podjetja kot celote in kot tak tudi ne more zadoščati za celovito nefinančno presojanje poslovanja podjetja.

Spremenjene poslovne razmere zadnjih dveh desetletij, na katere je vplival na eni strani intenziven tehnološki napredek, zlasti razvoj informacijske tehnologije, na drugi strani pa politične spremembe, so povzročile globalizacijo poslovanja. Vsa podjetja, ki so vzdržala prvi val konkurence, so sprejela podobne standarde kakovosti in stroškov poslovnih učinkov in se zavedajo, da le-ti še ne zagotavljajo dolgoročnega obstoja. Potrebno je več kot le nizki stroški in zavirljiva kakovost. Podjetje se mora oblikovati v edinstvenem spletu aktivnosti ali pa mora aktivnosti izvajati na drugačen način, kot to počno konkurenti, pri tem pa morajo biti končni rezultati, poslovni učinki, narejeni v skladu s potrebami kupcev. Od podjetij se zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev (Tekavčič, 1995, str. 6). V takšnih razmerah vodstvo podjetja potrebuje informacije, ki ne bodo izražale zgolj finančnega stanja in uspeha podjetja, pač pa tudi druge sposobnosti podjetja, predvsem človeške, tehnološke in razvojne.

Vodstvo podjetja potrebuje tudi informacije o tem, kako uspešno zadovoljuje potrebe kupcev, kako vrednotijo poslovanje podjetja drugi poslovni partnerji, nenazadnje je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Vse to se nanaša na poslovanje podjetja in vodstvo bi moralo razpolagati s takšnimi informacijami. Sodobno pojmovanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, torej na najvišji ravni. Celota informacij na najvišji ravni odločanja mora zajeti tako vzroke kot posledice, tako dejavnike uspešnosti kot rezultate poslovanja.

2.2 OMEJITVE IN KRITIKE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ, KI IZHAJAJO IZ FINANČNEGA IN POSLOVODNEGA RAČUNOVODSTVA

Finančno računovodstvo se ukvarja z zbiranjem in posredovanjem računovodskih informacij za zunanje uporabnike. Oblika in vsebina informacij ter pogostost poročanja so običajno predpisani. Informacije so usmerjene izključno v preteklost in se pripravljajo v rednih časovnih intervalih. Kljub usmerjenosti na zunanje uporabnike finančno

računovodstvo služi tudi managerjem, saj običajno lastniki prav računovodske izkaze uporabljajo kot merilo uspešnosti managerjev.

Poslovodno računovodstvo se ukvarja z zbiranjem in posredovanjem računovodskih informacij, ki jih managerji potrebujejo za sprejemanje odločitev. Za razliko od finančnega računovodstva tu ni nobenih predpisov, ki bi določali pogostost poročanja, obliko ali vsebino informacij. Potreba po informacijah se pojavi s potrebo po odločitvi. Ker je vsaka odločitev usmerjena v prihodnost, so tudi te informacije običajno pričakovanja o bodočih ekonomskih kategorijah (stroških, prihodkih ...).

Finančno računovodstvo je v podjetjih nujno potrebno in predpisano zaradi poročanja zunanjim uporabnikom. Poslovodno računovodstvo je nasprotno opcijsko, zato se podjetja z njegovo vzpostavitvijo ne ukvarjajo tako zavzeto. Pogosto se dogaja, da sistem poslovodnega računovodstva izhaja kar iz finančnega računovodstva. Poročila za notranje in zunanje uporabnike se pripravljajo na podlagi iste baze podatkov, ki je bila v osnovi vzpostavljena za potrebe finančnega računovodstva. Kot posledica takega ravnanja je lahko sprejemanje slabih odločitev tako managerjev kot lastnikov in drugih interesnih skupin.

2.2.1 SPLOŠNE OMEJITVE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

Kljub temu da so računovodske informacije bistveni del informacijske podlage o podjetju, nam velikokrat ne povedo dovolj. Za dobro oceno konkretnega podjetja mora upoštevati vrsto kvalitativnih informacij o poslovanju podjetja.

Velikokrat je meja med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami težko določiti, saj so v računovodska poročila pogosto vključene tudi neračunovodske informacije, ki uporabniku računovodskega poročila dodatno pojasnijo oziroma dopolnijo informacije v poročilu. Računovodske informacije so torej kvantitativne informacije, ki se razlikujejo od drugih vrst informacij po tem, da so praviloma izražene vrednostno (Hočevar, Igličar, 1997, str. 24).

Na kratko bom opredelil splošne omejitve računovodskih informacij, ki se upoštevajo pri presoji oziroma oceni podjetja (Hočevar, Igličar, 1995, str. 17).

- a) Ena izmed najpomembnejših omejitev računovodskih informacij je v tem, da so računovodske informacije le del nujno potrebnih informacij za uspešno in realno presojo podjetja. Velikokrat so informacije iz drugih virov pomembnejše za odločanje kot računovodske informacije.

- b) Druga omejitev računovodskih informacij je v tem, da računovodstvo ni eksaktna (znanstveno natančna) veda, saj računovodske informacije velikokrat temeljijo na ocenah in so izpostavljene subjektivni presoji.
- c) Naslednja omejitev računovodskih informacij je ta, da so izražene vrednostno oziroma z denarno enoto. Uporabniki računovodskih informacij morajo upoštevati tudi vpliv inflacije na vrednostno izražene podatke oziroma informacije.
- d) Omejitev računovodskih informacij je tudi v tem, da so lahko podlaga za odločitve, ki neugodno vplivajo na uspešnost celotnega poslovnega sistema.

2.2.2 KRITIKE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

Kritike se na eni strani nanašajo na računovodsko izkazovanje posameznih ekonomskih kategorij oziroma poslovnih dogodkov, na drugi strani pa na vsebinske pomanjkljivosti računovodskih informacij – oboje vpliva na spremljanje nadaljnjih poslovnih odločitev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 15).

2.2.2.1 KRITIKA RAČUNOVODSKEGA IZKAZOVANJA POSLOVNIH KATEGORIJ

Poslovni izid (dobiček ali izguba) je med najpomembnejšimi ekonomskimi kategorijami, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Tudi večina kazalcev, s katerimi nadalje osvetljujemo uspešnost poslovanja podjetij, temelji prav na poslovnem izidu. Zato poslovni izid oziroma njegove postavke zaslužijo posebno obravnavo.

Računovodske informacije, ki se nanašajo na poslovni izid, so zajete v izkazu poslovnega izida. Njegov temeljni cilj je ugotoviti poslovni izid podjetja kot posledico prihodkov in odhodkov v določenem obračunskem obdobju. Znano je, da številne okoliščine vplivajo, da je računovodsko ugotovljeni poslovni izid drugačen od poslovnega izida po ekonomskih sodilih (Bergant, 1998, str. 20), zaradi česar računovodske informacije ne odražajo dejanske uspešnosti poslovanja. Problem izračuna računovodskega dobička lahko razdelimo na dva dela: prvi del predstavlja izračun prihodkov, drugi del pa izračun odhodkov obračunskega obdobja.

Na strani prihodkov je potrebno ločeno obravnavati posamezne vrste prihodkov: poslovne prihodke (pomembni so predvsem zato, ker odražajo uspešnost osnovne dejavnosti podjetja), finančne prihodke in izredne prihodke. V Slovenskih računovodskih standardih so kategorije prihodkov omejene v okviru SRS 18 in SRS 25. Na višino izkazanega poslovnega izida v prvi vrsti vpliva način oziroma sprememba načina obračuna realizacije,

saj sistem fakturirane realizacije omogoča prikazovanje bistveno višjih prihodkov v obračunskem obdobju kot sistem plačane realizacije.

Na strani odhodkov ločimo poslovne odhodke, finančne odhodke in izredne odhodke. Tistih primerov, ki so že prikazani v okviru prihodkov, ne bom posebej omenjal, saj gre pri odhodkih le za nasprotno postavke. Pač pa bom opozoril še na druge možne načine prirejanja podatkov. Pučko (1996, str. 94) omenja načine, s katerimi se namensko ustvarjajo skrite rezerve in izgube v podjetju, ki v posameznem obračunskem obdobju vplivajo na višino izračunanega dobička.

- Izbrani način vrednotenja posameznih oblik obratnih sredstev (zalog surovin in materiala, nedokončane proizvodnje, gotovih proizvodov) preko odhodkov obdobja in stroškov zalog vpliva na višino prikazanega dobička.
- Podobno velja za vrednotenje osnovnih sredstev, kjer pa se odhodki obdobja prikažejo preko obračunane amortizacije, neodpisana vrednost pa predstavlja "stroške osnovnih sredstev na zalogi".
- Pomemben je tudi način obravnavanja porabe poslovnih prvin, kjer gre za vprašanja, kaj in koliko vključiti v zagonske stroške, kako obravnavati vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost, v promocijo, v razvijanje blagovnih znamk, modelov, vzorcev, tudi kadrov in drugega.
- Politika izvajanja investicijskega vzdrževanja, ki lahko pomeni opuščanje potrebnega vzdrževanja na eni strani ali prekomerno vzdrževanje na drugi, zopet preko stroškov oziroma odhodkov vpliva na prikazani dobiček obračunskega obdobja.
- Vpliva tudi na način obravnavanja inflacijskih vplivov (pri porabljenih vrednostih, pri vrednotenju sredstev, pri vrednotenju obveznosti). Tu gre za sam obračun inflacije pri posameznih postavkah.

Tu so naštetle le nekatere možnosti, s katerimi lahko računovodje "delajo poslovni izid".

2.2.2.2 KRITIKA RAČUNOVODSKIH KAZALCEV

Računovodski kazalci so pomembni, ker se jih največ uporablja na višjih ravneh odločanja v podjetjih. Kritika računovodskih kazalcev zajema dve dimenziji: na eni strani lahko govorimo o neustreznosti kratkoročnih računovodskih kazalcev, na drugi strani pa o nezadostnosti drugih računovodskih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja. Posebej izpostavljam, da se nezadostnost računovodskih kazalcev pojmuje z vidika presojanja uspešnosti poslovanja in ne z vidika merjenja. Na področju merjenja uspešnosti poslovanja namreč prevladuje neka temeljna računovodska mera, saj je vezana na cilj lastnikov, ki so najpomembnejša interesna skupina. Pri presojanju temeljne mere pa je za potrebe

prejemanja nadaljnjih poslovnih odločitev potrebno zajeti širši krog kazalcev, kot jih sicer nudi finančno računovodstvo.

O neustreznosti računovodskih kazalcev govorimo takrat, ko so računovodske kategorije vsebinsko neustrezno izračunane. To pomeni, da se izračunavajo za neprimerno obdobje ali pa ne upoštevajo vseh potrebnih kategorij. Običajno se kot neprimerno obdobje izkaže krajše obračunsko obdobje, na primer mesec ali četrletje, za katerega določenih kazalcev sploh ne bi smeli računati. Tak primer je dobičkonosnost proizvodov ali projektov. Da bi realno izračunali dobičkonosnost nekega proizvoda, je potrebno zajeti njegovo celotno življenjsko dobo. To zlasti velja za podjetja, ki poslujejo v panogah hitro razvijajoče se tehnologije, zaradi česar so življenjski cikli proizvodov vse krajši, organizacija proizvodnih operacij pa se nenehno spreminja. To so stroški raziskav in razvoja, oblikovanja proizvodov in proizvodnih procesov, razvoja programske opreme ter izobraževanja in usposabljanja. Ker življenjska doba proizvoda zajema tudi obdobje pred začetkom prodaje proizvoda, je potrebno upoštevati tudi takrat nastale stroške. Še več, proizvodom je treba pripisati vse stroške razen tistih, ki se nanašajo na presežne zmogljivosti ter na raziskave in razvoj novih proizvodov. Sem štejejo stroški logistike, proizvodnje, trženja in prodaje, distribucije, poprodajnih storitev, tehnologije, financ, informacijskega sistema in splošne uprave. Prihodke in stroške poslovnega učinka ali projekta je torej treba zajeti za celotno življenjsko dobo, nikakor pa dobičkonosnosti ne presojati na osnovi posameznega poslovnega leta (Johnson, Kaplan, 1987, str. 225).

Kljub vsebinsko in z obračunskega obdobja pravilnemu izračunu računovodskih kazalcev njihova izpovedna moč ne zadostuje celovitemu presojanju uspešnosti poslovanja. Zelo preprosta razlaga nezadostnosti računovodskih kazalcev je, da iz njih ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so prispevali k uspešnosti poslovanja, ki je izkazana s temeljno mero. In ker vedno znova izpostavljam informacijski vidik kazalcev, s katerimi merimo in presojamo uspešnost poslovanja, je jasno, da finančni vidik presojanja ne zadostuje. Nosilec odločanja potrebuje tiste informacije, na osnovi katerih bo lažje sprejel odločitev o prihodnjem poslovanju podjetja. Potrebuje informacije o tistih dejavnikih, ki so najpomembneje vplivali na to, kar je izkazano v računovodskih izkazih. V določeni meri so to računovodske kategorije, na primer struktura virov financiranja, upravljanje z obratnimi sredstvi in podobno. Toda v ozadju so še drugi vzvodi uspešnosti: edinstveni rezultati v raziskavah in razvoju, učinkovita proizvodnja, ugodno delovno okolje v podjetju, kakovostni proizvodi, hiter odziv na potrebe kupcev itd.

Fisher računovodske kazalce opisuje takole: "Tradicionalna poročila z računovodskimi kazalci so kot ekran na nogometni tekmi. Tekmovalec sicer vidi, ali njegovo moštvo zmaguje ali izgublja, ne more pa razbrati, kaj moštvo dela prav in kaj ne. Da bi zabil gol, mora igralec gledati žogo in ne ekrana" (Fisher, 1992, str. 31). Računovodski kazalci torej zapozneno odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da odražajo predvsem posledice oziroma rezultate.

Tudi zagovorniki sodobnih računovodskih kazalcev se strinjajo (Eccles, Pyburn, 1997, str. 59), da je v sodobnih poslovnih razmerah potrebno na računovodske kazalce gledati strožje. Učinkovitost uporabe virov financiranja podjetja vendarle ne more biti edini vidik uspešnosti poslovanja, razen če bi bila uspešnost poslovanja opredeljena tako ozko. O tem, kako široko pojmovati uspešnost poslovanja, ne smejo odločati zagovorniki enih ali drugih mer in kazalcev, temveč sam namen ugotavljanja uspešnosti. Ker je ugotavljanje uspešnosti namenjeno temu, da interesne skupine dobijo čim bolj veljavno informacijsko podlago za sprejemanje nadaljnjih poslovnih odločitev, računovodski kazalci ne zadostujejo. Zato so se zaradi nezadostnosti računovodskih kazalcev in informacij nasploh, v zadnjih letih močno začela razvijati poslovna poročila oziroma splošen del letnega poročila, v katerih je čedalje bolj čutiti pomen neračunovodskih informacij, ki so pomembne tako za zunanje kot notranje uporabnike. Poslovnim poročilom se bomo bolj posvetili v točki 3.

2.2.3 KRITIKA KAZALCEV POSLOVODNEGA RAČUNOVODSTVA

Problem, vezan na računovodske informacije, ni le v izkazovanju postavk, pač pa tudi v tem, da so obstoječi kazalci poslovodnega računovodstva pomanjkljivi, tako da nosilce odločanja napeljujejo k napačnim odločitvam. Večina kazalcev poslovodnega računovodstva je bila namreč oblikovana za povsem drugačna proizvodjalna in poslovna okolja. Kaplan (Hočevar, 1995a, str. 229) tako ugotavlja, da so večino meril uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, ki se sicer še danes uporabljajo, razvili strokovnjaki na začetku 20. stoletja, ko je bila tehnologija proizvodnje drugačna od današnje. Zato meni, da bi bilo potrebno računovodstvo za poslovanje prilagoditi novim tehnoloških zahtevam. Podjetje se na tradicionalne računovodske kazalce sicer lahko zanaša, toda le pod pogojem, da se njegovo proizvodjalno okolje ni spremenilo. Če pa podjetje poslovne procese oblikuje na osnovi novih proizvodno-poslovnih načel in uvaja sodobne tehnologije, mora spremeniti tudi kazalce, ki spremljajo učinkovitost novozasnovanih procesov.

Različni avtorji (Howell, Soucy, 1987, str. 25-31; Johnson, 1990, str. 83-88; Kaplan, 1990, str. 15-38) opozarjajo na to, da je potrebno tradicionalne kazalce poslovodnega računovodstva, kot sta na primer produktivnost dela ali izkoriščenost zmogljivosti delovnih sredstev, uporabljati le v kombinaciji z bolj sodobnimi kazalci, upoštevaje spremenjene poslovne razmere. Vzemimo, da je neko podjetje uspešno uvedlo koncept celovitega obvladovanja kakovosti in načela "ravno ob pravem času". Posledice posodobitve in napredka so med drugim te, da se je zmanjšala potreba po testiranju proizvodov, zmanjšala se je raven zalog in povečal pretočni čas. Če bi vodstvo podjetja še naprej za presojanje uspešnosti uporabljalo tradicionalne kazalce poslovodnega računovodstva, na primer učinkovitost neposrednega dela, izkoriščenost zmogljivosti delovnih sredstev in analizo odklonov od standardov, bi ugotovilo padec uspešnosti. Poglejmo si primer stroškov

neizkoriščenih zmogljivosti. Če je zmogljivost tovarne, ki proizvaja le en proizvod, milijon enot letno, celotni stroški pa znašajo 100 milijonov SIT, je strošek na enoto pri polni izkoriščenosti zmogljivosti 100 SIT. Takšno postavko lastne cene bi moralo podjetje na dolgi rok računati ne glede na dejansko izkoriščenost zmogljivosti. Če bi namreč lastno ceno vsakič kalkulirali glede na planirano izkoriščenost, bi pri npr. 50 % izkoriščenosti zmogljivosti izračunali 100 % višjo postavko lastne cene (v našem primeru 200 SIT), čeprav učinkovitost delavcev in strojev ne bi bila nič manjša. Pri uveljavljanju sodobnih poslovnih načel se presežne zmogljivosti pojavijo že zato, ker se vsaka aktivnost pravilno opravi že v prvem poskusu. Dokler ni programov za zapolnitev sproščenih zmogljivosti, je potrebno v okviru poslovnega računovodstva računati stroške presežnih zmogljivosti obračunavati kot stroške obdobja, ne pa jih pripisovati dejansko proizvedenim količinam (Cooper, Kaplan, 1988, str. 101-102).

Druga sprememba se kaže v strukturi stroškov. Občutno se zmanjšuje delež neposrednih stroškov dela, giblje se med 3 % in 15 %, povečujejo pa se splošni stroški, ki so večinoma tudi stalni stroški (Tekavčič, 1995, str. 13). Te stroške povzročajo predvsem različne poslovodne, raziskovalno-razvojne, nabavne, prodajne, finančne in računovodske dejavnosti ter dejavnosti v zvezi z zaposlenci. Še posebej narašča število zaposlencev v proizvodni režiji, kot so npr. programerji, tehnologi, kontrolorji in vzdrževalci. Kar pa zadeva odzivnost stroškov glede na povečanje obsega poslovanja, se stalni stroški v primerjavi s spremenljivimi stroški neprimerno povečujejo (Tekavčič, 1995, str. 14), zaradi česar so rezultati tradicionalnih sistemov razporejanja stroškov povsem neustrezni. Na posamezne stroškovne nosilce je potrebno razporejati vse več splošnih stroškov, tako da ključni znašajo tudi nekaj sto ali tisoč odstotkov. Takšne računovodske informacije močno izkrivljajo dejansko sliko o uspešnosti poslovanja. Vodijo namreč do podcenjevanja uspešnosti proizvodov, katerih proizvodnja poteka v večjih serijah, saj ti proizvodi povzročajo večji del neposrednih stroškov dela na račun precenjevanja uspešnosti proizvodov, ki se proizvajajo v manjših količinah in so odgovorni za večino stroškov t.i. nabavno-upravo-prodajne režije. Ker je delež neposrednih stroškov dela v skupnih stroških dela vse manjši, je pomembnejše spremljati splošne stroške dela.

Tradicionalni računovodski kazalci ne upoštevajo številnih prihrankov (pri stroških vzdrževanja zalog, pri skladiščnih prostorih, zaradi višje kakovosti proizvodov in podobno), ki so posledica posodobitve poslovanja, zaradi česar uspešnost poslovanja ni prikazana realno. V sodobnih poslovnih razmerah je posebej vprašljiv tudi koncept standardov, zlasti če se jih uporablja brez analize odmikov. Če vzamemo primer nabavne funkcije, kjer nabavnega referenta ocenjujemo na osnovi odklonov od standardne nabavne cene, to lahko vodi do izbora cenejših, zato pa manj kakovostnejših dobaviteljev. Nabavni referent bo sicer ugodno ocenjen, zato pa bodo v proizvodnji stroški višji na račun manj kakovostnih predmetov dela. V nasprotju s standardi so danes pomembne nenehne izboljšave, tako da kot standard oziroma merilo lahko uporabimo le dosežke najboljšega konkurenta.

Omenil sem le nekatere pomanjkljivosti računovodskih informacij v luči sodobnih poslovnih okolij, ki pa so zadostne, da so tako teoretiki kot praktiki pričeli iskati nove informacije. V zadnjih letih so se začeli bolj številno pojavljati zagovorniki neračunovodskih informacij, ker naj bi te vodstvu podjetja in drugim interesnim skupinam omogočale sprejemanje pravilnejših odločitev. Nekateri avtorji so izpostavili potrebo po nadomestitvi računovodskih informacij z neračunovodskimi, večina pa je poudarila pomen komplementarnosti obeh skupin informacij. Največkrat se s kazalci zgolj izpostavljajo področja, ki so v tradicionalnem sistemu merjenja uspešnosti zanemarjena, redkeje pa avtorji oblikujejo tudi model merjenja uspešnosti poslovanja – običajno kot rezultat sodelovanja avtorjev s podjetji, ki so uporabila teoretično zasnovani model.

2.3 MODEL URAVNOTEŽENEGA PRESOJANJA USPEŠNOSTI PODJETJA

V nadaljevanju je predstavljen model uravnoteženega presojanja uspešnosti podjetja. Njegova prednost je v relativni preprostosti in praktični uporabnosti.

Robert S. Kaplan in David P. Norton sta zasnovala model uravnoteženega merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja in ga poimenovala “The Balanced Scorecard” – poslovenili smo ga v uravnoteženi izkaz. Model se od ostalih razlikuje po tem, da celovito obravnava problematiko merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja.

Model uravnoteženega merjenja in presojanja uspešnosti podjetja izhaja iz slabosti tradicionalnih finančnih meril uspešnosti, katerih izključna uporaba zmanjšuje zmožnosti podjetja za ustvarjanje prihodnje vrednosti. Za dejansko sliko o podjetju ni dovolj le eden ali nekaj finančnih kazalcev, temveč ga je potrebno oceniti z več vidikov. Avtorja Kaplan in Norton v model vključita tri dodatne vidike, in sicer vidik kupcev, vidik učenja in rasti in notranji poslovni vidik. Beseda uravnotežen ponazarja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi merili uspešnosti, med kazalci pretekle uspešnosti in povzročitelji prihodnje uspešnosti ter med perspektivo podjetja z notranjega in zunanjega vidika.

Kaplan in Norton menita (1996, str. 21), da ne moreš upravljati z nečim, kar ni merljivo. Sistem merjenja v podjetju močno vpliva na obnašanje ljudi tako v njem kot zunaj njega, zato mora biti vzpostavljen tako, da bo izhajal iz strategije podjetja. Prepričana sta, da model zmore precej več kot samo meriti uspešnost, in je tudi orodje za uresničevanje strategije. V veliki meri pomaga pri pojasnevanju in komuniciranju strategije na nižji ravni v podjetju, kar je običajno glavna prepreka pri njenem uresničevanju. Avtorja tudi trdita, da model v osnovi ni namenjen povratni kontroli, temveč je sistem za komuniciranje, informiranje in učenje.

Glavna prednost modela je njegova sposobnost povezati dolgoročne strateške cilje s kratkoročnimi aktivnostmi. V procesu vodenja podjetja naj bi pomagal pri opravljanju naslednjih štirih podprocesov, ki vzpostavljajo omenjeno povezavo (Kaplan, Norton, 1996a, str. 77):

- pojasnjevanje in prevajanje vizije v bolj oprijemljive cilje, kar ustvarja soglasje in enotno predstavo med managerji (npr. vizija proizvajati najkakovostnejše proizvode nič ne pove o tem, na kakšen način to doseči);
- komuniciranje in povezovanje: namen komuniciranja je naučiti zaposlene, na kakšen način bodo prispevali k uresničevanju strategije (predvsem s postavljanjem ustreznih operativnih ciljev in povezavo nagrajevanja zaposlenih z doseganjem teh ciljev). Namen povezovanja je, da bodo cilji vseh zaposlenih usklajeni s skupnim ciljem;
- poslovno planiranje (predračunavanje): pogosto se zgodi, da vrhovni management izdelava strateški plan, v oddelku financ izdelajo letni plan alokacije virov, med njima pa ni nobene povezave. Model naj bi omogočal, da bodo vsi cilji, plani in predračuni izhajali iz strateškega plana in bodo z njim usklajeni.
- učenje na podlagi povratnih informacij: podjetje dobi informacije s štirih vidikov poslovanja podjetja. Na ta način lahko ocenijo uspešnost uresničevanja strategije kot tudi njeno nadaljnjo primernost.

Po mnenju avtorjev je model nepogrešljiv pri povezovanju strategije z akcijo. Strategijo opisujeta kot proces, ki se prične z izbiro ciljnih trgov in segmentov kupcev. Temu sledi identificiranje ključnih notranjih procesov, s katerimi bodo ustvarjali vrednost za ciljne kupce. Model predstavlja okvir, ki prevede vizijo in strategijo v razumljiv niz meril uspešnosti.

2.3.1 ŠTIRJE VIDIKI IZDELAVE MODELA

Zgodovinsko so se za merjenje uspešnosti podjetij vedno uporabljala finančna merila. Finančni vidik poslovanja in s tem usmerjenost na kratek rok se ohranja tudi v tem modelu, kajti končni cilj lastnikov je kljub vsemu donosnost vloženega kapitala. Problem finančnih meril je v tem, da govorijo zgodbo o preteklosti. Za zagotovitev prihodnje rasti in uspešnosti so ključne ustrezne konkurenčne sposobnosti, ki jih je s finančnimi kazalci nemogoče meriti. Finančnemu vidiku so zato dodani trije novi vidiki poslovanja, in sicer vidik kupcev, vidik notranjih procesov in vidik rasti in učenja (glej Sliko 1, na str. 15). S pomočjo teh treh vidikov lahko bolje spremljamo izgrajevanje konkurenčnih sposobnosti in predvidimo uspešnost poslovanja v prihodnosti. Model je kombinacija kazalcev o pretekli uspešnosti in kazalcev o povzročiteljih prihodnje uspešnosti, ki ustvarjajo novo vrednost.

Različna podjetja imajo lahko različne cilje poslovanja. To ni problem, dokler lahko za vsak cilj najdemo ustrezen kazalec uspešnosti pri njegovem doseganju. Čeprav model temelji na doseganju ravnotežja med različnimi cilji in kazalci, bomo videli, da so lahko medsebojno usklajeni in usmerjeni v doseganje istega skupnega cilja.

a) Finančni vidik

S strani lastnikov je ta vidik najpomembnejši, kajti v končni fazi jih zanima le donos na vloženi kapital. Finančni cilji so običajno povezani z dobičkom ali kakim iz njega izvedenim kazalcem, kot je donosnost kapitala. Finančni cilji imajo dvojno vlogo. So izhodišče za postavitev vseh ostalih ciljev v podjetju in določajo finančni rezultat, ki se pričakuje od določene strategije.

Podjetje lahko zasleduje več ciljev hkrati, najpomembnejši kriterij za izbiro pravega pa je zasledovana strategija. Za proizvod v fazi rasti je denimo pomembna rast prihodkov na ciljnih trgih, za zrel proizvod pa je bolj pomemben velik in pozitiven denarni tok. Finančni cilji so lahko tudi bolj operativni in z vidika lastnikov nepomembni, kot npr. zmanjšanje stroškov na enoto, skrajšanje dnevov obračanja denarja, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega ali povečanje marže.

b) Vidik kupcev

V okvir tega vidika sodi identificiranje kupcev in tržnih segmentov, ki jih bo podjetje skušalo doseči ter določanje kriterijev za presojo uspešnosti na ciljnih trgih. Kupci so vir prihodka podjetja, zato sta glavna cilja trženjskih aktivnosti doseči zvestobo obstoječih kupcev s sklenitvijo strateškega partnerstva in pridobiti nove kupce. V zvezi s kupci sta pomembni dve vrsti kazalcev. Prvi so generični in kažejo posledice aktivnosti, ki smo jih opravili v preteklosti. Taki kazalci so zadovoljstvo kupcev, zvestoba kupcev, prilagajanje kupcem, število pridobljenih novih kupcev, dobičkonosnost kupcev in tržni delež v izbranih segmentih.

Druga vrsta so kazalci o povzročiteljih prihodnje uspešnosti. Ti se nanašajo na aktivnosti, ki jih opravljamo z namenom posredovanja vrednosti kupcem. Vrednost lahko kupcem posredujemo na več načinov z namenom povečanja prodaje. Za določene kupce so ključne značilnosti proizvoda, kot so funkcionalnost, cena in kakovost. Kazalci funkcionalnosti so seveda za vsak proizvod različni, ceno merimo relativno na tekmece, kazalec kakovosti pa je lahko število reklamacij in pritožb. Za druge kupce so bolj pomembne prodajne storitve in odzivnost podjetja. Odzivnost lahko merimo z dnevi dobave ali točnostjo dobav, v banki pa denimo s časom opravljanja storitve. Za prodajne storitve lahko uporabimo zelo inovativne kazalce. Ne nazadnje obstaja pomembna skupina kupcev, kjer na nakup vplivata image in ugled podjetja. Nanju lahko podjetje vpliva z oglaševanjem, kazalec ugleda pa je lahko anketa med kupci.

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

V podjetju je vedno nekaj ključnih procesov, ki dodajajo vrednost in na ta način zadovoljujejo interese kupcev ter posredno tudi lastnikov. Tradicionalni pristopi kontrole so običajno usmerjeni v izboljševanje obstoječih procesov, medtem ko je ta pristop usmerjen v iskanje novih, boljših procesov. Pri tem se ne omejuje samo na proizvodni proces, ampak vključuje vse aktivnosti od inoviranja, do poprodajnih storitev.

Pogost cilj poslovanja je doseči proizvodno odličnost, kar lahko merimo z različnimi kazalci produktivnosti, stroškovne učinkovitosti, kakovosti in časovnega trajanja procesov. V procesu dodajanja vrednosti postajajo vse bolj pomembne inovativnost in poprodajne storitve. Cilj inoviranja je uvedba novih proizvodov. Za presojanje inovativnosti se uporabljajo kazalci, kot so: število povsem novih proizvodov ali storitev (glede na tekmece), delež prodaje od novih proizvodov, časovno obdobje od ideje do uvedbe na trg, primerjava dejanske izvedbe s planom in drugi. Cilj poprodajnih storitev je čim bolj zadovoljiti kupca in vključuje aktivnosti kot so: dodatno svetovanje, prevzemanje operativnih zadev v zvezi s plačilom, morebitna popravila in druge. Uspešnost reševanja reklamacij denimo lahko merimo s časom od pritožbe do razrešitve problema ali pa z nastalimi stroški.

d) Vidik učenja in rasti

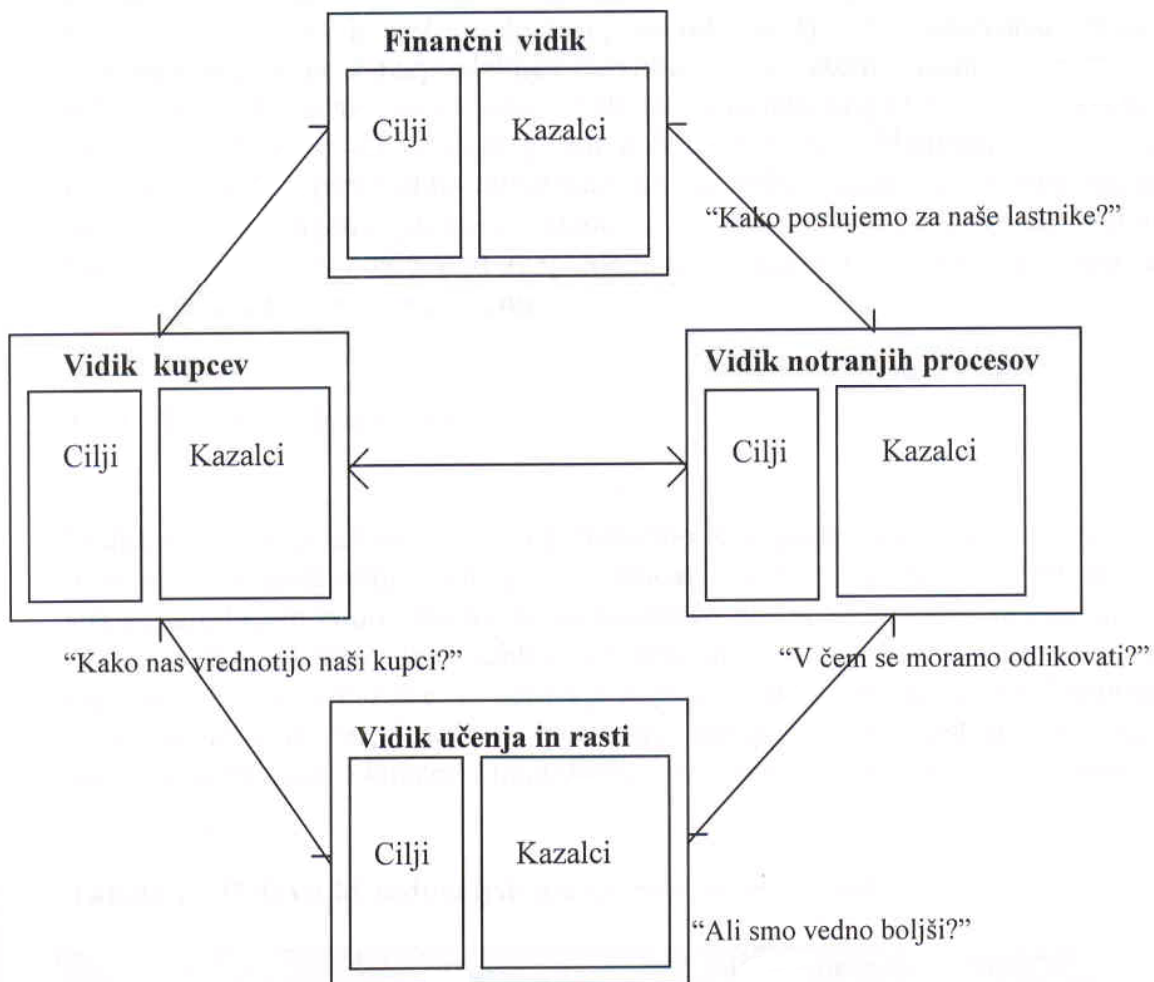
Zadnji vidik je pomemben zaradi vzpostavitve pogojev za dolgoročno rast. Analiza ciljev z ostalih treh vidikov bo verjetno pokazala odmik med želenim in obstoječim stanjem, predvsem kar se tiče ljudi, sistemov in postopkov. Za odpravo tega odmika bo potrebno investirati v usposabljanje kadrov, vzpostavitev informacijskih sistemov ter vzpodbujanje in usklajevanje organizacijskih postopkov.

V zvezi s kadri je cilj doseči odličnost zaposlenih, o čemer pričajo generični kazalci kot so: formalna izobrazba, delovne izkušnje, dodatno izobraževanje, produktivnost ali zadovoljstvo zaposlenih. Cilj vzpostavitve informacijskih sistemov je posredovanje ustreznih informacij za odločanje v realnem času. To lahko merimo z nekoliko abstraktnim kazalnikom informacijske pokritosti, ki kaže dostopnost informacij glede na pričakovane potrebe, ali pa z deležem procesov, kjer so povratne informacije takoj na voljo. Usposobljeni zaposleni z ustreznimi informacijami so potreben, ne pa še zadosten pogoj za uspeh. Če ne bodo motivirani oziroma njihovi osebni cilji ne bodo usklajeni s skupnimi, bo rezultat klavrn. Motiviranost lahko denimo merimo s številom predlogov izboljšav na zaposlenca ali s številom uresničenih izboljšav, usklajenost ciljev pa z deležem zaposlencev, katerih osebni cilji so usklajeni s cilji podjetja.

Na koncu še enkrat poudarjam, da morajo vsi posamezni cilji izhajati iz strategije podjetja. Ker vsako podjetje zasleduje drugačno strategijo, ne moremo predlagati univerzalnega

modela ciljev in kazalcev, temveč ga morajo izdelati v vsakem podjetju sami. Nihče ne trdi, da so vsi štirje vidiki potrebni oziroma po drugi strani zadostni. Izbrani vidiki neposredno ne zastopajo interesov zaposlencev, dobaviteljev in okolja. Če so s stališča posameznega podjetja pomembni, potem lahko tudi te vidike vključijo v model.

Slika 1: Uravnoveženi izkaz s cilji in kazalci doseganja ciljev



Vir: Kaplan, Norton, 1992, str. 72.

2.3.2. POVEZAVA RAZLIČNIH MERIL

Dober model bo več kot samo spisek ključnih dejavnikov uspeha (ciljev) in ustreznih kazalcev uspešnosti z različnih vidikov. V pravilno sestavljenem modelu bodo posamezni cilji in kazalci med seboj povezani tako, da bodo medsebojno konsistentni in se bodo nadgrajevali. Strategija je dejansko niz hipotez o vzrokih in posledicah. Sistem merjenja bi

moral ta razmerja narediti bolj razvidna, saj se na ta način z njimi da upravljati in jih ocenjevati.

Zelo koristno je, da model vsebuje mešanico kazalcev o uspešnosti in kazalcev o povzročiteljih uspešnosti. Izključna uporaba kazalnikov o uspešnosti tako na primer zaposlenim nič ne pove o tem, kako rezultate doseči. Poleg tega tovrstni kazalci ne nakazujejo sprotne uspešnosti uresničevanja strategije, saj običajno kažejo rezultate, ki so posledica v preteklosti opravljenih aktivnosti. Izključna uporaba kazalcev o povzročiteljih uspešnosti vodi do podobnih problemov (denimo čas proizvodnega cikla ali delež izmeta). Če jih ne povežemo z določenimi cilji, bodo sicer vodili do boljše operativne učinkovitosti, ne bodo pa pojasnili, ali se to odraža v večji prodaji. Dober model bo mešanica kazalcev o želenih rezultatih in kazalcev o aktivnostih, ki so potrebne za njihovo doseganje.

Vključevanje vseh mogočih nefinančnih kazalcev poslovanja ne sme postati samo sebi namen. Čeprav so pomembni z vidika izgrajevanja konkurenčnih prednosti, to kljub vsemu niso končni cilji, temveč so samo sredstvo za doseganje le-tega. Končni cilj je še vedno donosnost vložnega kapitala, zato mora obstajati jasna vzorčna povezava med posameznimi nefinančnimi in finančnimi rezultati.

3. MESTO IN POMEN POSLOVNEGA POROČILA V LETNEM POROČILU

Podjetje mora imeti vsebinsko zasnovo, da bi natančno vedelo, kaj vključiti v letno poročilo. Letno poročilo ima naslednje značilne sestavine oziroma razdelke (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 106):

- naslovnico,
- finančne poudarke,
- kazalo,
- direktorjevo pismo ali nagovor,
- besedilo, ki naj izrazi osebnost podjetja,
- letno računovodsko poročilo in poslovno poročilo,
- zbirnik statistik,
- grafe in tabele,
- mnenje revizorske hiše in
- kratke predstavite direktorjev.

Če povzamemo, so značilni sestavni deli letnega poročila:

- uvodni splošni del s strnjjenimi poudarki,
- splošni del in

- obvezni del z računovodskimi razkritji.

Stari in spremenjeni ZGD predpisujeta vsebino letnega poročila, in sicer tako računovodskih izkazov kot poslovnega poročila. Zato v skladu z omenjenimi značilnimi sestavnimi deli letnega poročila računovodske izkaze z razkritji po starem oziroma spremenjenem ZGD in po zdajšnjih oziroma prenovljenih SRS imenujemo obvezni del letnega poročila, saj se moramo v celoti ravnati po omenjenih predpisih. Vsebinsko poslovnega poročila v nekaj alineah predpisujeta tako stari kot spremenjeni ZGD, vsebujeta pa poleg določenih sestavin še vrsto drugih, prostovoljnih razkritij, ki so značilna za poslovno poročanje (Horvat, 2001, str. 129).

Kot kažejo izkušnje v tujini, so vlagatelji in druge interesne skupine tej sestavi letnega poročila zelo naklonjeni ter ne želijo več prejemati podrobnih letnih poročil.

Vsi deli letnega poročila imajo isto poslanstvo – predstaviti poslovanje podjetja, hkrati pa so namenjeni različnim uporabnikom. Uvodni del naj bi na kratko prikazal uspešnost poslovanja, pri čemer moramo paziti, da bralcu ponudimo samo izbrane podatke ter ga ne zasujemo z množico števil in dejstev. Splošni del letnega poročila ni zelo natančno določen, zato podjetje v njem lahko uporabi vso svojo ustvarjalnost in inovativnost, hkrati pa se osredotoči tudi na tiste interesne skupine, ki se ne zanimajo samo za računovodske in finančne informacije in so ponavadi v tretjem delu letnega poročila.

Podjetja lahko čedalje bolj prepričajo bralce s prostovoljnimi razkritji v letnih poročilih. Prostovoljna razkritja (voluntary disclosures) so razkritja predvsem zunaj računovodskih izkazov, ki jih ne zahtevajo računovodski standardi, zakoni ali pravila borze vrednostnih papirjev.

Horvatova (2001, str. 129), navaja kaj je ugotovil Odbor za finančno-računovodske standarde (Financial Accounting Standards Board – FASB) z raziskavo v 12.000 družbah v Združenih državah Amerike pri prostovoljnih razkritjih v poslovnih poročilih.

- Veliko vodilnih podjetij prostovoljno razkriva mnogo informacij o poslovanju, ki so se pokazale kot uporabne pri stikih z vlagatelji in drugo zainteresirano javnostjo.
- Pomembnost prostovoljnih razkritij naj bi v prihodnosti po pričakovanjih vse bolj naraščala zaradi velikih skokovitih sprememb v poslovnem okolju.
- Prostovoljna razkritja, ki so pomembna za uspeh posameznega podjetja, so zelo uporabna, še posebej razkritja o pogledu poslovanja na pomembne dejavnike uspeha podjetja in smeri razvoja, ki spremljajo te dejavnike.
- Čeprav se nekatera razkritja nanašajo na navidez neznana neopredmetena sredstva, so dodatni podatki o teh sredstvih koristni zaradi pomembnosti neopredmetenih sredstev za vrednost podjetja. Neopredmetena sredstva ne vsebujejo samo izsledkov raziskav in razvoja, temveč tudi informacije o človeških virih oziroma

zmožnostih (human resources), odnosih s strankami, kupcih, o inovacijah in podobno.

- Vse bolj bodo pomembne informacije o prihodnjem poslovanju, zato bodo morala podjetja to področje poročanja še razširiti.
- Prostovoljna razkritja ne zajemajo vedno samo dobrih novic, temveč tudi razočaranja. Razkritja so najbolj uporabna, če poročajo na podlagi prej razkritih načrtov in ciljev ter izidov, doseženih pri uresničevanju teh načrtov in ciljev.
- Metriko oziroma mere, ki jih uporabljajo podjetja za upravljanje poslovanja in vodenje strategij, je zelo koristno prostovoljno razkriti. Metriko je treba pojasniti in priložiti iz obdobja v obdobje toliko, kolikor je pomembna za uspeh podjetja. Odločitev o prostovoljnem razkritju v nekem obdobju še ne pomeni, da se moramo zavezati k razkritjem v vsakem obdobju in da se morajo nadaljevati, če takšne informacije oziroma podatki niso več pomembni ali če so na voljo boljše mere.
- Podjetja je treba spodbujati k vse boljšemu poslovnemu sporočanju ter k eksperimentiranju z različnimi vrstami informacij in načini predstavitve.
- Vsako podjetje je unikatno ter mora določiti svoje pomembne dejavnike in uporabna prostovoljna razkritja, kljub temu jih lahko proučujemo in poiščemo skupne lastnosti po panogah.

Vsako podjetje si samo določi primerna, pomembna in uporabna prostovoljna razkritja. Podjetja, ki se odločajo za prostovoljna razkritja, se želijo med seboj razlikovati s povečevanjem količine in z različnostjo informacij o poslovanju, ki jih ponujajo. Učinkovita prostovoljna razkritja lahko ponudijo bolj pregledne in razumljive informacije o podjetju vlagateljem in upnikom. Na splošno povedano, informativna razkritja pomagajo vlagateljem in drugim interesnim skupinam bolje razumeti:

- strategijo podjetja, tudi informacije o priložnostih in tveganjih,
- dejavnike uspeha, ki so pomembni za prihodnost podjetja,
- konkurenčno okolje, znotraj katerega podjetje posluje, in okvir, znotraj katerega se odloča,
- ukrepe podjetja za zagotavljanje stalnih izidov.

3.1 KAJ PRAVI ZAKON O GOSPODARSKIH DRUŽBAH O POSLOVNEM POROČILU

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) pravi, da mora v poslovnem poročilu biti najmanj pošten prikaz razvoja poslovanja in položaja družbe, po novem 66. členu ZGD pa morajo biti prikazani tudi:

- pomembni poslovni dogodki po koncu poslovnega leta (ni v starem ZGD),
- pričakovani razvoj družbe,
- dejavnosti družbe na področju raziskav in razvoja (ni v starem ZGD),

- podružnice družbe (ni v starem ZGD) in
- dejavnosti podružnic družbe v tujini (ni v starem ZGD).

ZGD-F je iz starega ZGD v poslovnem poročilu izločil podatke in pojasnila o premoženjsko-finančnem stanju ter podatke o izdajanju in odkupovanju lastnih delnic oziroma deležev (ta določba je po ZGD-F obvezna v prilogi k računovodskim izkazom).

3.2 VSEBINA POSLOVNEGA POROČILA

V splošnem delu letnega poročila so sestavine, ki jih ne predpisujejo predpisi in standardi. To je po ZGD poslovno poročilo, ki poleg sestavin, predpisanih z zakonom, vsebuje še druga prostovoljna razkritja. V svetu so te informacije znane kot oblika poslovnega poročanja (business reporting).

Oblika poslovnega poročila ni predpisana. Podjetje se torej samo odloči, kako ga bo sestavilo, res pa je, da je tako poročilo tudi neke vrste izkaz posloводства. Z njim predstavi svoje delo, svoje uspehe in neuspehe, uspešnost poslovanja in vizijo prihodnosti. Zato se v svetu pri pripravljanju poslovnih poročil zelo potrudijo, kajti s takim poročilom posloводство predstavi svoje delo lastnikom na skupščini, je torej javna listina, s katero se podjetje izkaže tudi javnosti in zunanjim partnerjem. To je dodaten razlog, ki ravnateljstvo sili, da sta poslovno in letno poročilo kar najboljši (Odar, 2000, str. 24)

Poslovno poročilo vsebuje razne analize preteklih dogajanj in stanj ter prihodnjih obetov pri poslovanju in podobno. Analize preteklih dogajanj in stanj lahko temeljijo na računovodskih podatkih iz računovodskih izkazov, lahko pa posegajo tudi na področja trženja, proizvodjanja, financiranja, kadrovske problematike in podobna. Obseg navedb (podrobnosti) v poslovnem poročilu je odvisen od namena, ki ga želi podjetje s takšnim poročilom doseči, in od naslovnika – to je od skupin, ki se zanimajo za podjetje.

Podrobno poslovno poročilo vsebuje tudi razčlenitve odmikov obračunskih podatkov od sodil za njihovo presojanje ter oblikovanje kazalcev na podlagi obračunskih in predračunskih računovodskih podatkov. Kazalci v tem letnem poročilu omogočajo analizo podjetja ter hitro primerjavo z drugimi podjetji v panogi ali med panogami in z drugimi konkurenčnimi podjetji. Dobro je prikazati kazalce skozi več obdobj, da interesne skupine zlahka vidijo, ali podjetje napreduje ali nazaduje. Podrobneje se ukvarja s to problematiko tudi SRS 29 – Računovodsko proučevanje (računovodsko analiziranje).

Poleg analize poslovanja v obravnavanem obdobju in razčlenitve podatkov o poslovanju sodi v poslovno poročilo tudi vpogled v načrte podjetja oziroma ocena možnosti prihodnjega razvoja, ki jo pripravi posloводство.

Oglejmo si sestavine splošnega oziroma poslovnega poročila, kot jih navaja Horvatova (2000, str. 78-89).

3.2.1 PREDSTAVITEV VIZIJE, STRATEŠKIH CILJEV IN NAČRTOV

Vizija, strateški cilji in načrti predstavljajo glavno nalogo posloводства. V poslovnem poročilu naj bodo opisani na kratko. Gre za vpogled v načrte podjetja oziroma oceno možnosti prihodnjega razvoja, ki jo pripravi posloводство. Delničarji in možni vlagatelji se namreč na podlagi predpostavk načrta odločajo, ali bodo delnice še obdržali oziroma ali jih bodo kupili; na podlagi načrtov namreč ocenjujejo dividende in tveganost naložbe. Pri tem so pomembne predvsem informacije o ciljnih podjetja in kako jih bodo v podjetju uresničili ter informacije o tveganjih in priložnostih in kako se bodo z njimi v podjetju spopadli. Poleg tega je treba predstaviti ključne dejavnike, ki omogočajo, da jim bodo načrti uspeli, ter primerjave dejanskega poslovanja podjetja z načrtovanim ob predvidenih priložnostih in tveganjih.

3.2.2 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI (PROGRAMOV PROIZVODOV IN/ALI STORITEV) IN VPLIV GOSPODARSKIH GIBANJ

V poglavju predstavitev dejavnosti in vpliv gospodarskih gibanj se nahajajo podatki o programu proizvodov in/ali storitev ter kako so oziroma še bodo gospodarska gibanja vplivala na poslovanje podjetja.

- *Prodaja in trženje*: Te informacije so ponavadi na prvih straneh letnega poročila. Tu so predstavljeni programi, proizvodi in/ali storitve, tržni deleži in trgi podjetja ter kateri so največji, kako prodajamo in kdaj največ prodamo. Podatke lahko prikažemo vrednostno in, kjer je mogoče, tudi količinsko. Prikažemo lahko tudi donosnost posameznega programa, njegovo vrednost v tekočem letu v primerjavi z njegovo vrednostjo v letu poprej ali v primerjavi z načrti za tekoče leto in načrtovane vrednosti za naprej. Panoga, deli podjetja in poslovanje morajo biti jasno opisani.
- *Gospodarska gibanja in drugi zunanji vplivi na poslovanje podjetja*. Z gospodarskimi gibanji prikažemo gospodarske vplive v ožjem in širšem gospodarskem okolju, ki so neposredno vplivali na poslovanje podjetja. To ne pomeni, da prikažemo samo podatke na primer o višini inflacije, bruto družbenem proizvodu in vrednosti uvoza ali izvoza v Sloveniji, ampak tudi vpliv teh podatkov na poslovanje ali na dejavnost podjetja. Domače gospodarstvo ter svetovno gospodarstvo, ki vpliva na domače gospodarstvo in na podjetja, ki poslujejo v svetu, imata zaradi cikličnih gibanj velik vpliv na poslovanje podjetja. Tako

denimo povpraševanje, pritiski na cene in obrestne mere doma in na tujem neposredno vplivajo na poslovanje podjetja in ob teh predpostavkah, ki jih predstavimo v letnem poročilu, pojasnimo poslovanje podjetja. Drugi zunanji vplivi so vplivi vremena, sezone (vročina poleti pospešuje porabo brezalkoholnih pijač), zakonov in podobni.

3.2.3 ANALIZA POSLOVANJA/UPRAVLJANJA

Analiza poslovanja oziroma upravljanja je analiza finančnih in računovodskih podatkov iz prejšnjih dveh let, spremlja pa jo razlaga uprave. Gibanje ključnih postavk iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida prikažemo z indeksi oziroma odstotki, tako da zadevno poslovno leto primerjamo s prejšnjim. Med postavkami so ponavadi čisti prihodki iz prodaje, in sicer na domačem in tujem trgu, stroški, čisti dobiček, kapital in dolgovi, stalna in gibljiva sredstva ter sestava nekaterih postavk. Morebitne večje odmike pojasnimo in tudi utemeljimo. Pri posameznih vrednostih indeksov lahko poudarimo tudi vplive na velikosti postavk računovodskih izkazov. Uprava ima v tem delu možnost predstaviti denimo nove proizvode in inovacije ter z vrednostmi opisati in med obdobji primerjati naložbe v raziskave in razvoj, investicije in podobno.

Poslovno poročilo vsebuje razne analize preteklih dogajanj in stanj ter prihodnjih obetov pri poslovanju in podobno. Analize preteklih dejanj in stanj lahko temeljijo na računovodskih podatkih iz računovodskih izkazov, lahko pa posegajo tudi na področja trženja, proizvodnje, financiranja, kadrovske problematike in podobna. Obseg navedb (podrobnosti) v poslovnem poročilu je odvisen od namena, ki ga želi podjetje s takšnim poročilom doseči, in od naslovnika – to je od skupin, ki se zanimajo za podjetje.

3.2.4 KUPCI IN DOBAVITELJI

V poglavju kupci in dobavitelji skušamo prikazati, kaj za podjetje pomenijo kupci in dobavitelji, kaj smo storili, da bi pridobili njihovo zaupanje in kaj smo storili za ohranitev njihovega zadovoljstva.

- *Kupci.* Zadovoljstvo kupcev in njihova zvestoba blagovnim znamkam, izdelkom in storitvam so ključnega pomena za ohranjanje tržnih deležev podjetja pa tudi za to, da sploh imamo vir informacij, ki jih lahko o kupcih predstavimo v letnem poročilu. Osnovni namen spremljanja zadovoljstva kupcev je ugotavljanje želja, pričakovanj in izkušenj kupcev v zvezi s proizvodi in storitvami ter oblikovanje predlogov za takšne ukrepe, ki omogočajo podjetju čim boljše prilagajanje kupcem in ohranjanje tekmovalnega položaja. Tako opišemo delitev kupcev, na primer na

končne in na neposredne kupce, oblike spremljanja zadovoljstva kupcev po posameznih kupcih in ukrepe podjetja za ohranjanje ter izboljšanje tega zadovoljstva.

- *Dobavitelji*. Tu lahko napišemo število vseh dobaviteljev v letih in spremembe v odstotkih, skupno število in vrednost dobav po letih, predstavitev podatkov, ki vplivajo na zadovoljstvo dobaviteljev, ter opis spremljanja in ocenjevanja zadovoljstva dobaviteljev. Predstavimo lahko tudi nabavno službo, mrežo dobaviteljev in nabavo blaga po trgih, bolj natančno pa tudi način izbiranja dobaviteljev in razloge za izbiro.

3.2.5 NALOŽBE

Podjetja pod poglavjem naložbe večinoma opišejo sestavo naložb, njihove vrednosti in gibanja po letih. To so naložbe v osnovna sredstva, ki jih podjetja predstavijo tako opisno kot vrednostno, tudi finančne naložbe, med katerimi prevladujejo dolgoročne finančne naložbe v kapitalske deleže podjetij. Opišemo naložbe v tovarno, proizvodni ali distribucijski center, razvojno-kontrolni center, nakup strojev in proizvodnih linij ter projekte posodobitve proizvodnje, sanacije in izboljšave. Vrednosti naložb lahko prikažemo grafično skozi več let kot primerjavo vrednosti vlaganj z amortizacijo, ciljno kapitalsko sestavo in podobnim.

3.2.6 ZAPOSLENCI

V poglavju o zaposlencih gre predvsem za informacije o:

- gibanju števila zaposlencev (zaposlovanju, odpovedih),
- številu zaposlencev po sektorjih, enotah, lokacijah,
- izobrazbeni sestavi,
- odsotnosti,
- poprečni plači, tudi v primerjavi s panogo,
- deležu stroškov dela gleda na stroške poslovanja,
- zaposlovalni politiki,
- nagrajevanju,
- izobraževanju in stroških izobraževanja,
- starostni sestavi,
- stranskih dejavnosti za zaposlence (športno-rekreativnih, kulturnih, počitniških, izletih ...),
- tožbenih postopkih v zvezi z zaposlenci,
- štipendiranju,

- izkoriščanju delovnega časa, nadurah ter
- varnosti pri delu in podobno.

Poglavje o zaposlencih v poslovnem oziroma splošnem delu letnega poročila pridobiva vse večji pomen. Po znanih podatkih je od 60 do 80 odstotkov dodane vrednosti neposredno povezanih z znanjem in njegovo uporabo, to razmerje pa se povečuje v korist znanja. Povečevanje deleža znanja v na novo ustvarjeni vrednosti je pomembna značilnost prehoda iz industrijske dobe v dobo znanja. Ta gibanja ponazarjajo tudi podatki, da je bil v industrijski dobi delež stroška fizičnega dela v celotnih stroških 80-odstoten, v dobi znanja pa je 20-odstoten. Vse bolj se uveljavljajo nove vrednosti in naložbe v oblike intelektualnega premoženja. V svetu se poslovodstvo in zunanje interesne skupine tega že zavedajo, zato je mogoče najti številne pobude za ugotavljanje in merjenje intelektualnega premoženja.

3.2.7 OKOLJE

Do leta 1990 informacij o varovanju okolja ni bilo opaziti, zdaj pa so skoraj obvezne. Podjetja, ki večji del proizvodov izvozijo, so že pred leti spoznala, da sta lahko drugačno razmerje do okolja in predstavitev okoljevarstvenega delovanja eden izmed adutov pri nastopanju na tujih trgih, ki omogoča vstop v višje cenovne razrede. Tuji kupci, predvsem v Evropski zvezi, kjer so poročila o okoljskem delovanju uveljavljena že dobro desetletje, zahtevajo dokaze o neškodljivem ravnanju z okoljem, zato tudi niso presenetljive ugotovitve poznavalcev, da se je v zadnjih letih v tujini močno povečalo zanimanje za pridobivanje okoljskih certifikatov in poročil o ravnanju z okoljem. To se sicer s časovnim zamikom vse pogosteje dogaja tudi v Sloveniji. Marsikje namreč ugotavljajo, da okoljevarstveno delovanje ne prinaša samo večjega ugleda in ne zmanjšuje samo pritiska javnosti, ampak zagotavlja tudi boljši pregled nad poslovanjem, manjše stroške, večjo produktivnost in nasploh drugačen odnos zaposlencev do dela in okolja.

Okoljske informacije v letnem poročilu lahko združimo v štiri osnovne skupine vplivov na naravo, povezane z vodo, zrakom, zemljo in odpadki. Poleg tega lahko opišemo politiko do okolja, okoljsko delovanje po posameznih proizvodih podjetja in v proizvodnji na področju tehnologij, naložbe v varstvo okolja, cilje varstva in drugo. Podjetje naj poudari, da ima zaposlence, ki se prvenstveno ukvarjajo samo z ekologijo.

- *Ekološka učinkovitost.* Vedno gre za zmanjševanje obremenitev okolja zaradi potreb po energiji in materialu ter zaradi odpadkov in emisij. S tem se zmanjšajo stroški in hkrati doseže večja korist za kupca.
- *Sistemi upravljanja okolja.* Ekološko učinkovitost podpira tudi statistično zajemanje ključnih podatkov v okolju, kot so poraba energije in vode, količina

emisij in odpadkov ter recikliranje. Te podatke lahko podjetje ovrednoti, da najde možnosti za izboljšave. Vzporedno razvija in uvaja sisteme upravljanja okolja. Prizadeva si za ekološki pregled in nadzor po predpisu *Upravljanje okolja in shema nadzora (European Union Eco-Management and Audit Scheme – EMAS)*, ki velja v Evropski uniji. Pripravljamo se tudi na nadaljnje certificiranje sistemov menedžmenta okolja po EMAS in po svetovno veljavni normi ISO 14001.

- *Druge informacije* so denimo o varovanju vode in zraka, varstvu okolja in, vplivu proizvodnje na okolje, obdelovanju odpadnih voda in njihovem zmanjšanju.

Podjetje lahko pripravi te informacije tudi znotraj letnega poročila. To, kje so informacije o ravnanju z okoljem, ne vpliva na verodostojnost tovrstnega poročanja. Poročilo oziroma informacije o ravnanju z okoljem lahko pripravi podjetje prostovoljno, kar pomeni, ne glede na velikost ali vrsto poslovanja ali lastništva.

3.2.8 SEZNAM PODRUŽNIC Z NASLOVI IN ORGANIZACIJSKA SESTAVA, DISTRIBUCIJSKA MREŽA

Podatki o podružnicah, organizacijska sestava in distribucijska mreža so ponavadi na zadnjih straneh letnega poročila. Ta del ne samo informira ciljne interesne skupine, ampak je tudi nasvet zanje, katere proizvode naj kupujejo, da bodo pripomogli k naložbi. Seznam direktorjev in pisarn, tudi zunaj sedeža družbe, je ponavadi na zadnji ali predzadnji strani letnega poročila.

3.2.9 INFORMACIJE ZA DELNIČARJE

V poglavju informacije za delničarje so denimo informacije o prometu z delnicami družbe, če kotirajo na borzi, gibanje tečaja (npr. v primerjavi z SBI) in druge informacije. Tržna cena delnice in tržna kapitalizacija sta zanimiva predvsem za analitike. Najbolje je predstaviti gibanje tržne cene delnice nekje na začetku letnega poročila. Vsebovati mora kraj trgovanja, simbol delnice, podatek o njenem najvišjem in najnižjem tečaju ter gibanje razmerja med tečajem delnice in njeno dividendo (price/dividend P/E).

Vključi se lahko poročilo o kapitalu, ki pojasnjuje spremembe kapitala podjetja, kot so nerazdeljeni dobiček ali izguba, plačane dividende delničarjem, izdane ali umaknjene delnice, spremembe knjigovodske vrednosti.

Vlagatelje zanimajo tudi razkritja v letnih poročilih med letom, ki predstavljajo poslovanje po četrletjih. Poleg tega vlagatelji v letnem poročilu iščejo pomembne informacije o trgu

(velikosti in moči trga ter ponudbi in povpraševanju, tržnem deležu, gospodarskih in političnih vplivih na trg, učinkih konkurence) in statistike o poslovanju konkurence ali podjetij na podobnih trgih.

Za vlagatelje je v letnem poročilu pomembna informacija, kakšno dividendno politiko si je podjetje izbralo. Dividendno politiko bi lahko opredelili tudi kot dolgoročno opredelitev lastnikov podjetja (skupščine oziroma nadzornega sveta) o deležu oziroma velikosti dividend, ki naj bi jih v prihodnosti podjetje izplačevalo svojim delničarjem. Dividendna politika ima precejšen vpliv na dolgoročno uspešnost in stabilnost poslovanja podjetja, predvsem prek vpliva na likvidnost oziroma plačilno sposobnost podjetja (kratkoročno in dolgoročno), saj so dividende izdatek, zato tudi neposredno poslabšanje likvidnosti podjetja. V zvezi z likvidnostjo podjetja si poslovodstvo vsekakor prizadeva, da bi bil izdatek v obliki dividend čim manjši. Poleg tega podjetje z urejenim financiranjem financirajo svoj razvoj pretežno z nabranim zadržanim dobičkom, amortizacijo in denarjem od prodaje sredstev. Vprašanje pa je, kakšen je interes delničarjev.

Če povzamemo nekaj avtorjev, so možne naslednje politike dividend:

- politika izplačila ostanka dobička,
- politika ustaljenih, napovedanih dividend,
- politika stalnega razmerja (deleža) pri izplačilu (razporeditvi) izida in
- politika majhnih dividend z občasnim povečanjem.

Zaradi analiz računovodskih informacij se vlagatelji zanimajo za različne kazalce, med njimi so zlasti tile:

- dobiček na delnico (earning per share – EPS),
- dividenda na delnico,
- množitelj (multiplikator) dobička (Price/Earning Ration – P/E oziroma cenovno-dobičkovno razmerje),
- razmerje med tečajem in velikostjo dividende,
- razmerje med tržno ceno in knjigovodsko vrednostjo delnice (Price/Book Value – P/BV).

Dobiček na delnico izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom podjetja in številom delnic v osnovnem kapitalu. Različica tega kazalca je dividenda na delnico, ki pove, kolikšen je znesek dividende na eno delnico osnovnega kapitala, ki jo ima v rokah delničar.

Model množitelja dobička se najpogosteje uporablja za vrednotenje delnic. Izračunamo ga kot razmerje med tečajem delnice in dobičkom na delnico, različica tega kazalca pa je razmerje med tečajem in velikostjo dividende. Ali je delnica precenjena ali podcenjena, ugotovimo tako, da ocenjeno vrednost množitelja dobička primerjamo z njegovo dejansko trenutno vrednostjo. Če je njegova dejanska vrednost večja od ocenjene, je delnica precenjena, iz tega pa sledi, da jo je treba prodati, še preden se poceni. Če je dejanska vrednost množitelja manjša od ocenjene, je delnica podcenjena, zato jo je smiselno kupiti

zaradi pričakovane rasti cene. Če sta ocenjena in dejanska vrednost enaki, je cena delnice prava, zato ni pričakovati, da bi se bistveno spremenila. Velikost množitelja dobička se zelo pogosto uporablja tudi v mednarodnih primerjavah, da bi odkrili podcenjene oziroma precenjene delnice. Neposredna primerjava lahko postane problematična, prav tako je lahko problematična neposredna časovna primerjava, če pri tem ne upoštevamo še dodatnih dejavnikov.

Model, ki temelji na razmerju med tržno ceno in knjigovodsko vrednostjo delnice, je tudi zanimiv za vlagatelje. Delnice, ki jih lahko kupimo po ceni, nižji od njihove knjigovodske vrednosti, so lahko privlačna naložba. Omenjeno razmerje je naraščajoča funkcija lastniškega kapitala, zato bi lahko v tržnih razmerah pričakovali, da so delnice podjetij z visoko donosnostjo lastniškega kapitala naprodaj po ceni, ki je višja od njihove knjigovodske vrednosti.

Za delničarje so pomembni vložek v raziskave in razvoj kot delež v prihodku, investicije kot delež v prihodku in razvrednotenja sredstev, ki so veliko manjša od naložb, kar pomeni rast podjetja.

3.2.10 RAZISKAVE IN RAZVOJ

Poudariti je treba vlaganje v raziskave in razvoj kot delež v prihodku. Na drugi strani pa je pomembno, kako raziskave in razvoj vodijo do novih proizvodov, ki povečujejo prodajo, ter novih proizvodnih procesov, katerih posledica so proizvodna učinkovitost, manjši proizvodni stroški in večja kakovost izdelkov. Pri stroških raziskav in razvoj je treba poudariti, da je bolj kot znesek, porabljen zanje, pomembna učinkovitost teh stroškov (ta se kaže denimo v novih proizvodih).

Tu so tudi informacije o novih proizvodih. Štejemo jih namreč za jamstvo uspeha v prihodnosti, saj je "sreča" podjetja odvisna od zmožnosti prilagajanja spremembam v ekonomiji, tehnologiji in prebivalstvu. Zato v letnem poročilu poudarimo, da je več kot polovica proizvodov na primer mlajša od pet let. Sestavni del razvijanja je lahko tudi postavitve ali posodobitve informacijskega sistema kot podpora različnim delom poslovanja.

Če si prizadevamo za pridobitev ali ponovno certificiranje standardov kakovosti, kot so ISO 9001, sistem varnosti živil HACCP, ISO 14000, jih nazorno opišemo.

3.2.11 DRUŽBENA ODGOVORNOST

Družbena odgovornost podjetja postaja sestavni del marsikaterega poslovanja podjetja v Sloveniji. Podjetja si namreč po navadi izberejo tiste kulturne, humanitarne, zdravstvene, športne in izobraževalne dejavnosti, ki prispevajo k razvoju družbenih vrednot in so povezane z dejavnostjo. Podjetje lahko deluje kot širše družbeno podjetje v državi ali pa podpira dejavnost lokalne skupnosti, kjer posluje in od koder prihajajo zaposleni.

3.2.12 RAZNO

Poslovno poročilo ima lahko tudi druge značilnosti:

- a) *Informacije po delih.* Veliko podjetij posluje v več poslovnih programih in na različnih trgih, zato prikazujejo v letnih poročilih ključne finančne podatke po različnih delih poslovanja (trgih, poslovnih programih, poslovnoizidnih centrih in podobnih). Za informacije po delih se podjetje odloči, ko čisti prihodki od prodaje, dobiček iz poslovanja ali izguba in sredstva posameznega dela presegajo 10 % vrednosti vseh čistih prihodkov od prodaje, skupnega dobička iz poslovanja ali izgubo, prihodke in odhodke iz obresti, amortizacijo in naložbe v osnovna sredstva. Bralcu povedo, kako podjetje razvija svoje poslovanje, ali se finančni podatki izboljšujejo, kateri del ima dobiček, ali se poslovanje širi in podobno.
- b) *Večletni pregled finančnih podatkov.* Zanj je ponavadi odgovoren finančni direktor. Ponavadi prikažemo gibanje istovrstnih podatkov za več preteklih (vsaj od pet do deset) let, na primer gibanje dobička in poslovnega prihodka, in je sestavni del poročila, da interesne skupine lahko vidijo, ali podjetje napreduje ali nazaduje. Poleg tega lahko z njimi naredimo različne analize. Ti finančni podatki vključujejo ključne postavke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida.
- c) *Konkurenca.* Prikažemo vpliv konkurence v svoji panogi (večina podjetij se v letnem poročilu temu izogiba), tako da sta razvidni narava in moč konkurence, bralec pa lahko razbere položaj podjetja v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Možni so statistični podatki panožnih analiz.
- d) *Finančna tveganja.* Interesne skupine lahko iz računovodskih izkazov s pojasnili dobijo informacije v zvezi s finančnimi tveganji. Bringham in Gapenski opredeljujeta finančna tveganja kot tveganja, ki izvirajo iz finančnih transakcij. Na primer če podjetje namerava izdati novo serijo obveznic, se sreča s tveganjem dviga obrestnih mer, preden mu jih bo uspelo prodati na trgu. Če pa je podjetje na primer sklenilo pogodbe s tujimi kupci ali dobavitelji, tvega, da bodo morebitna nihanja valutnih tečajev povzročila nepredvidene izgube. Med finančnimi tveganji

je tudi likvidnostno tveganje kot možnost plačilne nesposobnosti zaradi neustrezne likvidnostne sestave.

Zakon o finančnem poslovanju napotuje lastnike, nadzornike in upravo k upravljanju finančnih tveganj, da bi zagotovili finančno disciplino v podjetju. Spremljanje in obvladovanje tveganj opredeljuje 9. člen zakona o finančnem poslovanju, po katerem mora uprava podjetja zagotoviti, da podjetje redno spremlja tveganja, ki jim je izpostavljeno pri svojem poslovanju, in sprejeti ustrezne ukrepe za obvladovanje teh tveganj. To so zlasti likvidnostna tveganja, tveganja neizpolnitve nasprotne stranke, obrestna, valutna in druga tržna tveganja ter tveganja zaradi izpostavljenosti do posamezne osebe oziroma skupine oseb, ki povzročajo enotno tveganje.

e) *Razkritja, če podjetje posluje s tujimi trgi.* Mednarodne razmere poslovanja se razlikujejo od domačih, saj se podjetja srečujejo z dodatnimi tveganji v zvezi z valutnimi tečaji, pridobivanjem posojil, prejemanjem plačil in tudi političnimi dejavniki. Zato so za interesne skupine pomembne informacije, kako podjetje zmanjšuje ta tveganja, na primer z ocenitvijo:

- plačilnih pogojev,
- vladne politike pomoči izvozu,
- dostopnosti zavarovanj,
- virov financiranja mednarodnih poslov,
- posledic za denarni tok,
- finančno-terminskih deviznih tokov.

Prav tako so pomembni etične in kulturne razlike, bančne ureditve in predpisi. Večina manj razvitih držav in držav v razvoju predpisuje omejitve pri menjavi tujih valut. Inflacija lahko bistveno zmanjša pričakovan prihodek v času do zamenjave valute v domači denar.

3.2.13 POROČILO O RAVNANJU Z OKOLJEM

V svetu se je znotraj poslovnega poročanja oziroma v povezavi s prostovoljnimi razkritji v zadnjih nekaj letih zelo razvilo poročanje o ravnanju z okoljem tako v letnem poročilu kot v posebni publikaciji k njemu, ki jo imenujemo poročilo o ravnanju z okolje. Pri nas so se že pojavila prva tovrstna poročila, ki so jih podjetja poimenovala na različne načine, in sicer okoljevarstveno letno poročilo, ekološko poročilo ali pa kar zeleno poročilo. V tujini se je vsebina tovrstnih letnih poročil že precej razvila, glavna težava s katero se srečujejo strokovnjaki, so pravila o vsebini teh poročil, ki bi zagotovila njihovo primerljivost in verodostojnost.

Poročanje o ravnanju z okoljem je prostovoljno razkrivanje informacij o vplivu organizacije na okolje, njenem delovanju na okolje in končno o prispevku k trajnostnemu razvoju, ki bo omogočilo merjenje prihodnjega delovanja (Cottrell, Rankin, 1998, str. 1).

Poročila o ravnanju z okoljem so namenjena širši javnosti, ki vključuje (Cottrell, Rankin, 1998, str. 1):

- delničarje,
- stalno in pogodbeno zaposlene,
- kupce,
- dobavitelje in druge upnike,
- naložbenike,
- finančne ustanove,
- zakonodajne ustanove,
- organizacije v panogi,
- lokalno skupnost,
- nedržavne organizacije ter
- splošno javnost.

Zakaj pripravljati poročila o ravnanju z okoljem? Priprava takšnih poročil je spodbuda za izboljšanje:

- okoljevarstvenega delovanja,
- učinkovitosti poslovanja,
- odnosov z interesnimi skupinami,
- priložnosti za prihodnji razvoj in
- predstavitve podjetja.

Zgodovinsko so poročila o ravnanju z okoljem vsebovala omejeno število informacij, katerih namen je bil, da bi se podjetja izognila kritikam in zakonskim posledicam. Ta poročila so bila pogosto pripravljena zaradi skrbi za javni ugled in zaupanje družbe, zato so bila pogosto podobna dokumentom za odnose z javnostjo.

V zadnjih letih se je v Evropi poročanje o ravnanju z okoljem močno razvilo in vsebinsko okrepilo; Evropi je sledila tudi Avstralija, nič bolj pa niso zaostajale Kanada in ZDA. Tako je v letu 1997 v ločenih poročilih poročalo o ravnanju z okoljem 30 % najboljših podjetij z londonske borze vrednostnih papirjev, katerih imena so objavljena v angleškem časopisu Financial Times.

Kaj je poročilo o ravnanju z okoljem? Njegove osnovne sestavine so (Cottrell, Rankin, 1998, str. 1):

- kratek življenjepis podjetja,
- politika in cilji ravnanja z okoljem,
- procesi ravnanja z okoljem,

- razprava o okoljevarstvenem delovanju kot posledica ravnanja z okoljem,
- podrobnosti o okoljevarstvenem delovanju v povezavi z zakonskimi zahtevami in okoliščinami ravnanja z okoljem ter
- strategije za ravnanje z okoljem.

Razkritja so postala veliko bolj izčrpna in uravnotežena, da bi prikazala neposredne in pregledne pokazatelje delovanja podjetja. Informacije o okoljevarstvenem delovanju so se tako razširile, da so presegle zahteve pooblastil in koncesij ter pogosto vsebujejo okoljsko-družbene in okoljsko-računovodske teme.

Okoljsko-družbene teme so na primer:

- pomoč lokalnim skupinam, ki skrbijo za okolje,
- prikaz okoljevarstvenega delovanja lokalnim šolam,
- financiranje univerzitetnih okoljevarstvenih raziskovalnih projektov,
- organiziranje izobraževanja o ravnanju z okoljem.

Okoljsko-računovodske teme so na primer:

- merjenje finčnih/računovodskih prednosti izboljšanja okoljevarstvenega delovanja,
- merjenje stroškov uvajanja meril ravnanja z okoljem,
- neuskkljenost z okoljevarstveno zakonodajo.

Podjetje lahko pripravi poročilo o ravnanju z okoljem, če je določilo politiko ravnanja z okoljem, ki zavezuje k nenehnemu izboljševanju tehnologije v prid okolju in preprečevanju onesnaževanja, pa tudi k izpolnjevanju zakonskih in drugih predpisov o okolju ter zahtev, v katera je podjetje privolilo, da bi bila dokumentirana in bi se izvajala ter da bi bila predstavljena vsem zaposlencem in širši javnosti (Turk, 2001, str. 19). Te informacije so lahko tudi znotraj letnega poročila, vendar v krajši obliki.

4. OCENA POSLOVNIH POROČIL SLOVENSКИH PODJETIJ

Ocena poslovnih poročil je narejena na podlagi pregleda letnih poročil slovenskih podjetij za leto 2001, ki so sodelovala na natečaju za najboljše letno poročilo 2001. V to raziskavo je vključenih 21 podjetij, ki so naštetja v šestem poglavju v virih. Pri ocenjevanju poslovnih poročil sem se opiral predvsem na tretje poglavje diplomskega dela, v katerem so opisane sestavine poslovnih poročil. Podane so splošne značilnosti in vsebina obravnavanih poslovnih poročil, poleg tega pa je tudi opisano, kaj je v poslovnih poročilih dobro, kaj v poročilih izstopa in česa ni oziroma je pomanjkljivo opisano. Pogostost pojavljanja

posameznih sestavin je prikazana tudi z grafom (glej Sliko 2, na str. 35). Na koncu poglavja je podana splošna ocena o kakovosti poslovnih poročil obravnavanih podjetij.

Najpogosteje se je v poslovnih poročilih pisalo o zaposlencih, in sicer v zvezi z njimi omenjajo naslednje:

- gibanje skupnega števila zaposlencev,
- število zaposlencev po sektorjih, enotah, lokacijah,
- izobrazbena sestava,
- odsotnost,
- povprečna plača in primerjava s panogo,
- delež stroškov dela glede na stroške poslovanja,
- zaposlovalna politika,
- zaposlovanje, odpovedi, fluktuacija zaposlencev,
- nagrajevanje,
- izobraževanje zaposlencev in stroški izobraževanja,
- starostna sestava,
- stranske dejavnosti za zaposlene (športno-rekreativne, kulturne in počitniške aktivnosti, izleti ...)
- tožbeni postopki v zvezi z zaposlenci,
- štipendiranje,
- in tudi izkoriščanje delovnega časa, nadure in podobno.

Drugi dve najpogostejši sestavini poslovnega poročila sta lastniška sestava in prodaja. Lastniška sestava prikazuje deleže posameznih delničarjev v osnovnem kapitalu. Zaradi lastninjenja družbenega kapitala v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja imajo slovenska podjetja kar nekaj skupnih skupin lastnikov, če se sestava od prve oblike ni bistveno spremenila. Zato ni presenetljivo, da je ta informacija v poslovnih poročilih pogosta, saj želijo podjetja prikazati svoje prve lastnike. Skupni lastniki olastninjenim podjetjem so večinoma kapitalski sklad, odškodninski sklad, zaposleni in njihovi družinski člani, pooblašcene investicijske družbe, mali delničarji iz javne prodaje, denacionalizacijski upravičenci. Kot kaže obseg vsebine o prodaji, postajajo informacije, kot so prikaz sestave prodaje po programih, po skupinah izdelkov, tržnih regijah, obratih, lokacijah, poslovnih enotah, izvoznih trgih oziroma državah, že povsem običajna sestavina poslovnega poročila. Druge informacije o prodaji prikazujejo gibanje prodaje vrednostno in tudi količinsko, vplive na prodajo, največje kupce in podobno. Pri tem je potrebno omeniti, da se informacije o konkurenci zasledijo zelo redko. Podjetja bi morala tu prikazati vpliv konkurence v njihovi panogi (večina podjetij se temu izogiba v poročilu), tako da je razvidna narava in moč konkurence, bralec pa lahko razbere, kakšen je položaj podjetja v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Tematike v zvezi s trženjem, kot so razmere in dosežki na trgu, ocena tržnega položaja, tržno komuniciranje in tržni dosežki, se je lotilo večje število podjetij.

Naslednja sestavina, ki se nahaja v večini poslovnih poročil slovenskih podjetij, so informacije o naložbah. Podjetja večinoma opišejo sestavo naložb, njihove vrednosti in gibanja po letih. Podjetja v poslovnih poročilih največ pozornosti namenjajo naložbam v osnovna sredstva, ki jih tudi predstavijo opisno in vrednostno, ne izognejo se niti finančnim naložbam, kjer prevladujejo dolgoročne finančne naložbe v kapitalske naložbe podjetij.

Tudi o razvoju in raziskavah piše večina podjetij, ki poudarjajo, da je namen raziskav in razvoja predvsem slediti potrebam njihovih kupcev. Zato si prizadevajo za posodabljanje prodajno-proizvodnega oziroma storitvenega programa, s katerim ne sledijo samo novi tehnologiji, ampak tudi zadostujejo potrebam kakovosti in varovanju okolja. Vse to pa zahteva vlaganja v posodobitev tehnoloških postopkov, v trg, izobraževanje in v posodobitev informacijskega sistema. Zato se z raziskavami in razvojem v večini poslovnih poročil med seboj prepletajo informacije o naložbah, raziskavah in razvoju, kakovost in varovanje okolja. Podjetja bi morala tu morda še bolj poudariti vlaganja v raziskave in razvoj kot delež v prihodku, ki spodbuja zlasti industrijske raziskave v manjšem številu dolgoročnih raziskovalno-razvojnih projektov v ključnih tehnologijah, ki jamčijo prihodnost podjetja. Raziskave in razvoj vodijo do novih izdelkov, ki povečujejo prodajo, in novih proizvodnih procesov, katerih posledica so proizvodna učinkovitost, nižji proizvodni stroški in večja kakovost izdelkov. Pri stroških razvoja in raziskav bi morala podjetja poudariti, da je bolj kot znesek, porabljen za raziskave in razvoj, pomembna učinkovitost teh stroškov (ta se kaže denimo v novih izdelkih).

V večini poslovnih poročil so podjetja opisala tudi seznam podružnic, povezanih podjetij oziroma podjetij v skupini z naslovi in telefoni.

Ravno tako najdemo v večini poslovnih poročil informacije za delničarje in potencialne vlagatelje. Informacije, ki so jih podjetja podala, so naslednje:

- gibanje tržne cene delnice oziroma enotnega tečaja na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev,
- najnižja, najvišja in poprečna tržna cena delnice ter razlogi za spremembe v ceni,
- nominalna vrednost delnice,
- knjigovodska vrednost delnice,
- tržna kapitalizacija,
- informacije za delničarje v zvezi s skupščino,
- spremembe števila delničarjev in
- število delnic ob izdaji.

Druge informacije poleg lastniške sestave in delnic, ki so v prvi vrsti namenjene delničarjem in podobnim interesnim skupinam, so predlog delitve dobička, skupščina, lastninjenje in dividende. Ker je sprejemanje letnega poročila z revizorjevim poročilom in mnenjem nadzornega sveta ena izmed obveznih točk vsakoletne seje skupščine delničarjev,

ki je ena izmed organov delniške družbe, in ker podjetje lahko razdeli dobiček po tem, ko je ta ugotovljen in na skupščini sprejet, mora podjetje vključiti v poročilo predlog o delitvi dobička. Zato bi bilo pričakovati, da bodo predlog o delitvi dobička imela vsa podjetja.

Dobra polovica podjetij zagotavlja tudi kakovost svojih proizvodov in storitev in pri tem izpostavljajo predvsem certifikate po ISO standardih, skrb za kakovost, celovito obvladovanje kakovosti podjetja, soodgovornost zaposlencev pri kakovosti, usklajevanje z drugimi predpisi za zagotavljanje kakovosti poslovanja, razširitev sistema kakovosti s sistemom ravnanja z okoljem in drugo.

Naslednja sestavina poslovnega poročila, o kateri je pisalo nekaj podjetij, je proizvodnja. Pri tem so podjetja opisala proizvodno dejavnost po programih, količino proizvodnje po vrstah proizvodov oziroma programov in produktivnost dela. Proizvodnja se pogosto prepleta tudi s temami, kot so naložbe v proizvodnjo in razvoj tehnoloških procesov.

Skoraj vsa podjetja so pisala o okolju (dve podjetji sta imeli poročilo o okolju ločeno od letnega poročila), pri čemer je treba poudariti, da je večina podjetij skrb za okolje samo omenila, druga pa so pisala o:

- energetskega virih,
- varstvu okolja,
- ekologiji vode in zraka,
- sistemu ravnanja z okoljem,
- vrednost naložb v varstvo okolja,
- vplivu proizvodnje na okolje,
- obdelavi odpadnih voda in njihovem zmanjšanju,
- obdelavi odpadnih snovi in njihovem zmanjšanju ter
- ter zmanjševanju emisij plinov in hrupa v okolje.

Približno enak odstotek podjetij je v poslovnih poročilih opisalo svojo dejavnost, to je storitveni ter proizvodni program oziroma poslovna področja in načrte, v katerih pišejo, kako vidijo podjetje v prihodnosti. V glavnem pa so načrte opisali že sproti pri posameznih sestavinah poslovnega poročila.

Zelo malo podjetij je v poslovna poročila vključilo tudi vpliv gospodarskih gibanj na njihovo poslovanje. V njih v glavnem pišejo kako, je sprememba zakonodaje vplivala na poslovanje, nekateri pa so pod to točko vključili še vremenske in druge vplive, spremembe cen pogonskih goriv in drugo. Moje mnenje je, da bi morala podjetja tej temi posvetiti več pozornosti, saj imata domača in svetovna ekonomija, ki vpliva na domače gospodarstvo in na podjetja, ki poslujejo v svetovnem merilu, velik vpliv na poslovanje podjetja prek cikličnih gibanj. Tako denimo povpraševanje, pritiski na cene in obrestne mere doma in na tujem neposredno vplivajo na poslovanje podjetja.

Približno polovica podjetij je analizirala svoje upravljanje v poslovnem poročilu, čeprav leta vsebuje opis gibanj postavk iz računovodskih izkazov, kot so na primer čisti prihodki iz prodaje, sestava prihodkov in odhodkov, dobiček ali izguba, sestava stroškov, preglednica opredmetenih osnovnih sredstev, sestava sredstev in virov sredstev v bilanci stanja. Podjetja to analizo imenujejo tudi drugače in sicer:

- finančno stanje in premoženjsko stanje,
- poslovni rezultati,
- poslovni uspeh,
- finančna trdnost, likvidnost in donosnost družbe.

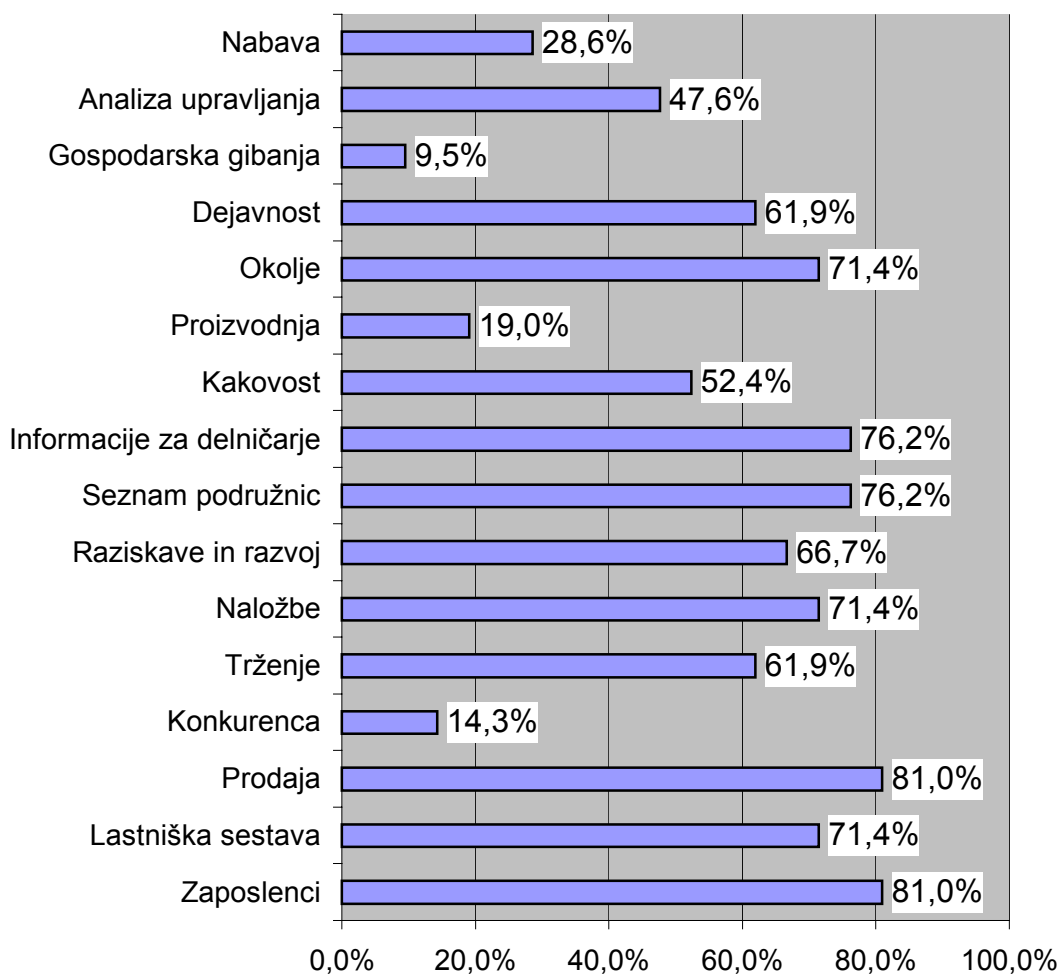
Nekaj podjetij je posebej pisalo tudi o nabavi. Pri tem so se lotili tem kot so nabavni trgi, dobavitelji, velikost in pogajalska moč dobaviteljev, gibanje cene nabavnih surovin in podobno.

Sestavine poslovnega poročila večinoma sledijo splošnim teoretičnim smernicam za sestavo tega dela letnega poročila. Najpogosteje so podjetja vključila poglavje o zaposlencih, ki so jih tudi podrobno opisala z več vidikov. S to vsebino podjetja ponujajo na enem mestu v prvi vrsti informacije za zaposlenca (če jih ne zanimajo računovodski podatki) in tudi za druge interesne skupine, pri čemer največ informacij primanjkuje o tem, kako bo v zvezi z zaposleni v prihodnosti, razen v primerih, kjer podjetja poudarijo, da bodo dosedanjo zaposlovalno politiko obdržala še naprej. Moje mnenje je, da je vloga zaposlenca v poslovnih poročilih močno prisotna zato, ker so zaposleni v podjetju ne samo kot ustvarjalci dodane vrednosti, ampak tudi kot lastniki, kar je posledica procesa lastninskega preoblikovanja v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Slovenska podjetja se čedalje bolj zavedajo tudi pomena okolja, kakovosti in gospodarskih gibanj, čeprav menim, da tem sestavinam posvečajo premalo pozornosti. Res pa je, da so te sestavine šele na začetku razvoja in da vse bolj pridobivajo na pomenu. Po mojem mnenju podjetja premalo pišejo o prihodnjem poslovanju, saj se interesniki težko odločajo samo na podlagi preteklih informacij in brez projekcij o prihodnosti.

Najbolj zaveščena podjetja v svoje poslovno poročilo uvrščajo številna neobvezna razkritja, predvsem tista, povezana z vprašanji varovanja okolja. Prostovoljna razkritja so lahko zanje najboljše odnosi z javnostmi. Pregled letnih poročil je pokazal, da so tovrstna razkritja v slovenskih letnih poročilih kar pogosta. In kakšne koristi imajo lahko podjetja od njih? Delničarji se lahko na družbo, ki skrbi za okolje, bolj zanesejo, saj je verjetnost, da bo prišlo do pravnih in finančnih problemov, ki bi lahko delničarje neposredno prizadeli, manjša. Taka razkritja so lahko pomembna tudi pri odnosih z bankami, čeprav te praviloma že same zahtevajo posebna poročila v zvezi z varovanjem okolja. Tako v Evropski uniji kot v Združenih državah Amerike podjetja pritiskajo na varovanje okolja tudi pri svojih dobaviteljih, saj se morajo prepričati, da so vhodni elementi v njihov izdelek okolju prijazni. Ne nazadnje prostovoljna razkritja krepijo ugled podjetja v najširši javnosti. Takšne teme pa so v letnem poročilu prepričljive le, če so podprte s konkretnimi

primeri, kako je podjetje delovalo, da bi doseglo okoljevarstvene cilje. Ker podjetja večinoma ne navajajo konkretnih rezultatov, ki so jih dosegla, imam po moji oceni občutek, da so okolje omenili zgolj zaradi boljšega vtisa (seveda obstajajo tudi izjeme). Menim, da bi bila v tem delu dobrodošla tudi ocena okoljevarstvenih dejavnosti podjetja od zunanjega vira. Tudi na področju odnosa do družbene skupnosti, v kateri podjetje deluje, imajo poslovna poročila naših podjetij še možnosti za razvoj. Gre za akcije na področju ohranjanja kulturne in naravne dediščine, podpore razvoju športa in umetnosti.

Slika 2: Pogostost pojavljanja posameznih sestavin v slovenskih poslovnih poročilih



Vir: Lastna raziskava.

Če skupaj ocenjujem poslovna poročila slovenskih podjetij z vsebinskega vidika, menim da bi to bila kakovostna poročila, če bi vsa podjetja vključila v poslovno poročilo vse sestavine, ki se v njih najpogosteje pojavljajo, kot je pokazal pregled, se podjetja nekaterih sestavin zavedajo bolj, drugih manj ali pa sploh ne. Glede na to, da so vsa ta podjetja sodelovala na natečaju za najboljšo letno poročilo 2001, bi pričakoval, vsaj pri nekaterih, da se bodo bolj potrudili. Kljub temu obravnavana poslovna poročila ocenjujem kot dobra.

5. SKLEP

V tem diplomskem delu sem se osredotočil na pomen neračunovodskih informacij, katerih vloga je v poslovnih poročilih vse bolj pomembna.

V prvem delu smo ugotovili, da so tekom zgodovine prevladovala računovodske informacije, ki v današnjih razmerah žal ne zadostujejo. Namen tega dela je bil ugotoviti pomanjkljivosti računovodskih informacij, ki izhajajo iz finančnega in poslovnega računovodstva. Kritike se na eni strani nanašajo na računovodsko izkazovanje posameznih ekonomskih kategorij oziroma poslovnih dogodkov, na drugi strani na vsebinske pomanjkljivosti računovodskih informacij – oboje pa vpliva na spremljanje nadaljnjih poslovnih odločitev. Zaradi pomanjkljivosti računovodskih informacij so se začeli pojavljati zagovorniki neračunovodskih informacij in tisti, ki so zagovarjali komplementarnost obeh skupin informacij. Tako je prišlo do razvoja modela uravnoteženega presojanja uspešnosti podjetja, ki je usklajen splet nefinančnih in finančnih kazalcev, ki uspešnost poslovanja vrednoti s štirih vidikov: z vidika kupcev, vidika notranjih procesov, z vidika učenja in rasti ter s finančnega vidika. Ta model se je razvil kot kritika kazalcev poslovnega računovodstva.

V drugem delu sem se osredotočil na poslovno poročilo. Ker hočejo interesne skupine dobiti čim bolj veljavno informacijsko podlago za sprejemanje nadaljnjih poslovnih odločitev, kazalci finančnega računovodstva ne zadostujejo. Zato so se v zadnjih letih začela močno razvijati poslovna poročila, ki so postala glavni posredniki neračunovodskih informacij tistim interesnim skupinam, ki se kakorkoli zanimajo za poslovanje podjetja. V tem delu je opisano, kam spada poslovno poročilo v okviru letnega poročila in kako postajajo neračunovodske informacije, navedene v poslovnem poročilu, vse bolj pomembne. Natančno so opisane tudi sestavine, ki naj bi jih poslovno poročilo vsebovalo. Iz naloge je razvidno, da podjetja pri pisanju poslovnih poročil niso omejena, saj se tu nahajajo predvsem informacije, ki jih ne zahtevajo računovodski standardi ali zakoni. S tem poglavjem sem skušal oblikovati preproste napotke, ki naj bodo v pomoč slovenskim podjetjem pri sestavljanju in oblikovanju poslovnih poročil.

V tretjem delu naloge sem se posvetil letnim poročilom slovenskih podjetij, pri čemer sem ocenjeval samo poslovna poročila. Ugotovil sem, da večina slovenskih podjetij največ piše o zaposlenih, lastniški sestavi, prodaji, naložbah, informacijah za delničarje in okolju. Pri tem je potrebno poudariti, da večinoma skrb za okolje zgolj omenjajo, bolj malo pa je pravih poročil o ravnanju z okoljem. Veliko je sestavin, o katerih podjetja premalo pišejo. Mednje spadajo predvsem vplivi gospodarskih gibanj in konkurenca. Kljub pomanjkljivostim sem slovenska poslovna poročila ocenil kot dobra, saj glede na trenutno stanje kaže, da se bodo v prihodnosti še izboljševala.

6. LITERATURA

1. Bergant Živko: Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1998, 3, str. 87-101.
2. Cooper Robin, Kaplan Robert S.: Measure Cost Right: Make the Right Decisions. Harvard Business Review, Boston, 1988, Sept/Oct., str. 96-103.
3. Cottrell Geoff, Rankon Libby: Developments in Environmental Reporting in the Resources Industry. Sydney: Pricewaterhouse-Coopers, 1998. 6 str.
4. Eccles Robert G., Pyburn Philip J.: Creating a Comprehensive System to Measure Performance. Brinker Barry J., ed., Emerging Practises in Cost Management: Performance Measurement. Boston: Waren, Gorham & Lamont, 1997. str. C2-1-6.
5. Fisher Joseph: Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, New York, Spring, 1992, str. 31-38.
6. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop, 1997. 203 str.
7. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
8. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995a. 274 str.
9. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
10. Horvat Tatjana: Kritična analiza razkritij v letnih poročilih slovenskih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 299 str.
11. Horvat Tatjana: Priprava letnega poročila po spremembah ZGD. Iks, Ljubljana, XXVIII (2001), 12, str.125-159.
12. Howell Robert A., Soucy Stephen R.: Operating controls in the New Manufacturing Enviroment. Management Accouting, New York, 1987, Oct., str. 25-31.
13. Johnson Thomas H.: Performance Masurement for Competitive Excellence, v: Kaplan Robert S. (ed.): Measures for Manufacturing Excellence. Boston : Harvard Business School Press, 1990. str. 63-89.
14. Johnson Thomas H., Kaplan Robert S.: Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accouting. Boston: Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
15. Kaplan Robert S., Norton David P.: Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Jan/Feb, 1992, str. 71-79.
16. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 str.
17. Kocbek Marijan: Zakon o gospodarskih družbah (vključno z novelo ZGD-F), Uvodna pojasnila. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 480 str.
18. Odar Marjan: Poročanje zunanjim uporabnikom računovodskih informacij. Iks, Ljubljana, XXVII (2000), 2-3, str. 9-32.

19. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 307 str.
20. Tekavčič Metka: Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 209 str.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo, 2. izdaja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 620 str.
22. Turk Ivan: Znaki odličnosti pri podjetju. Revizor, Ljubljana, 2001, 1, str. 7-27.
23. Turk Ivan: Ob novem poglavju o poslovnih knjigah in letnem poročilu v zakonu o gospodarskih družbah. Iks, Ljubljana, XXVIII (2001), 9, str. 13-29.

7. VIRI

1. Letno poročilo 2001 Viator & Vektor d.d.
2. Letno poročilo SCT d.d. za leto 2001.
3. Letno poročilo 2001 Etol d.d.
4. Letno poročilo Javor Pivka d.d.
5. Letno poročilo Telekoma Slovenije d.d., 2001.
6. Letno poročilo 2001 Pekarna Vrhnika d.d.
7. Letno poročilo 2001 Cetus d.d.
8. Letno poročilo 2001 Aerodrom Ljubljana d.d.
9. Letno poročilo 2001 Autocommerce d.d.
10. Letno poročilo 2001 Revoz d.d.
11. Letno poročilo 2001 Gradbeno podjetje Grosuplje d.d.
12. Letno poročilo 2001 Trimio d.d.
13. Letno poročilo 2001 Novoles d.d.
14. Letno poročilo 2001 Luka Koper d.d.
15. Letno poročilo 2001 Droga d.d.
16. Letno poročilo 2001 Poštna banka Slovenije d.d.
17. Letno poročilo 2001 Nova Ljubljanska Banka d.d.
18. Letno poročilo 2001 Banka Zasavje d.d.
19. Letno poročilo 2001 Probanka d.d.
20. Letno poročilo 2001 Banka Celje d.d.
21. Letno poročilo 2001 Banka Koper d.d.