

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STROŠKI V MODELIH MERJENJA IN
PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA
PODJETIJ**

Ljubljana, september 2007

ALEKSANDRA ŠOBOTA

IZJAVA

Študentka Aleksandra Šobota izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 08.09.2007

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA	2
3. STROŠKI, NJIHOVO OBVLADOVANJE IN VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVANJA	4
3.1. POTROŠEK, STROŠEK, IZDATEK IN ODHODEK	6
3.2. RAZVRSTITEV STROŠKOV PO RAZLIČNIH RAZVRSTITVENIH KRITERIJIH.....	7
3.2.1. <i>Naravne vrste stroškov</i>	7
3.2.2. <i>Razdelitev stroškov glede na izvor</i>	8
3.2.3. <i>Stroški glede na odzivnost pri spremembi obsega poslovanja</i>	8
3.2.4. <i>Stroški poslovnih funkcij</i>	8
3.2.5. <i>Stroški stroškovnih mest</i>	9
4. TRADICIONALNI MODELI MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ	10
4.1. SISTEM POVEZANIH KAZALNIKOV (DU PONTOV SISTEM).....	12
4.2. EKONOMSKA DODANA VREDNOST	15
4.2.1. <i>Prednosti koncepta EVA</i>	17
4.2.2. <i>Omejitve koncepta EVA</i>	18
4.3. STROŠKI V TRADICIONALNIH MODELIH MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	19
5. SLABOSTI TRADICIONALNIH MODELOV MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	20
5.1. NEUSTREZNOST SISTEMOV STROŠKOV V TRADICIONALNIH MODELIH MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ	21
6. KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA	23
7. SODOBNI MODELI MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	27
7.1. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	28
7.1.1. <i>Štirje vidiki BSC</i>	29
7.1.2. <i>Finančni vidik</i>	31
7.1.3. <i>Vidik poslovanja s strankami</i>	32
7.1.4. <i>Vidik notranjih poslovnih procesov</i>	34
7.1.5. <i>Vidik učenja in rasti</i>	36
7.2. PREDNOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV.....	37
7.3. OMEJITVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV	38
7.4. POVEZANOST SAPP IN BSC	39
8. PRIMERJALNI MODEL VLOGE STROŠKOV V TRADICIONALNIH IN SODOBNIH MODELIH PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	39
9. SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov	13
Slika 2: Dvostopenjsko razporejanje stroškov v okviru koncepta SAPP	24
Slika 3: Celovito obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti	1
Slika 4: Štirje vidiki BSC, ki zagotavljajo okvir za preoblikovanje strategije v dejanja.....	29
Slika 5: Veriga vzorčno-posledičnih razmerij skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov.....	30
Slika 6: Model osnovne verige vrednosti znotraj vidika notranjih poslovnih procesov.....	1
Slika 7: Primerjalni model vloge stroškov v tradicionalnih in sodobnih modelih presojanja uspešnosti poslovanja.....	41

1. UVOD

Ni res, da so na eni strani prejemki in na drugi izdatki. Na prvi strani so prejemki in koristni izdatki, na drugi pa nekoristni izdatki.

Auguste Detoef (Jocou, Lucas, 1995, str. 41)

Učinkovito obvladovanje stroškov je v sodobnem poslovnem okolju zagotovo ena izmed najpomembnejših veščin vsakega podjetja, saj je prav od stroškov močno odvisna uspešnost poslovanja. Vendar pa so se razmere, v katerih poslujejo podjetja, v zadnjih desetletjih močno spremenile. V strukturi stroškov se je namreč zelo povečal delež splošnih stroškov, zaradi česar tradicionalni sistemi spremljanja stroškov, ki s pomočjo razdelitvenih ključev razporejajo splošne stroške po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih, ne dajejo več zanesljivih informacij za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Obvladovanje posrednih stroškov se tako vse bolj izmika tradicionalnim računovodskim modelom, s pomočjo katerih ni mogoče ugotoviti povezave med splošnimi stroški in njihovimi resničnimi vzroki za nastanek. Zaradi tega so se razvili številni novejši pristopi obvladovanja stroškov, ki opozarjajo na potrebo po poglobljeni analizi poslovanja. Ta postane temelj za nenehne izboljšave posameznih delov poslovnega procesa, kar zmanjšuje stroške ter tako ugodno vpliva na uspešnost poslovanja, vendar pa hkrati zahteva tudi nove, bolj strateško usmerjene modele za merjenje in presojanje dosežene uspešnosti. Tradicionalno presojanje na podlagi finančnih kazalcev se je namreč v sodobnem poslovnem okolju izkazalo kot nezadostno, zato se je začel vse bolj poudarjati pomen nefinančnih informacij, ki naj bi bile bolj povezane z dolgoročno strategijo in naj bi tako tudi bolje odražale prihodnjo finančno uspešnost podjetja.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali obstajajo v tradicionalnih in sodobnih modelih merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja razlike v vlogi stroškov. Cilj diplomskega dela izhaja iz njegovega namena. Cilj je preučiti vlogo stroškov v tradicionalnih in sodobnih modelih merjenja in presojanja uspešnosti. Predstaviti želim izbrane modele, opredeliti njihovo povezavo s stroški in opozoriti na različno vlogo stroškov v teh modelih.

Metoda diplomskega dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu slovenske in tuje literature s področja modelov merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja ter področja obvladovanja stroškov. V okviru preučevanja tradicionalnega in sodobnega pojmovanja oziroma spremljanja uspešnosti poslovanja sem izdelala vsebinsko analizo izbranih konceptov uspešnosti, analizirala prednosti in slabosti posameznih modelov ter njihovo povezavo s stroški. Vse modele, ki sem jih predstavila v okviru diplomskega dela, sem izbrala na osnovi subjektivne presoje, in sicer sem izbrala tiste modele, za katere menim, da so dobro uveljavljeni v slovenskem poslovnem okolju. Kot lastni prispevek sem izdelala celovit primerjalni model vloge stroškov v tradicionalnih in sodobnih konceptih presojanja uspešnosti poslovanja.

Vsebino diplomskega dela sem razdelila na devet poglavij, pri čemer vsako poglavje vključuje več podpoglavij. Poglavje, ki sledi uvodu, opredeljuje uspešnost poslovanja. Tretje poglavje poglobljeno obravnava stroške in njihov vpliv na uspešnost. V okviru četrtega poglavja analiziram značilnosti izbranih tradicionalnih konceptov spremljanja uspešnosti, njihove prednosti in omejitve ter vključenost stroškov. Peto poglavje je posvečeno razpravi o neustreznosti in nezadostnosti predstavljenih tradicionalnih modelov in neustreznosti tradicionalnih sistemov stroškov, ki se v okviru navedenih modelov pojavljajo. Kot odgovor na navedene pomanjkljivosti obravnavanih sistemov stroškov so se razvili sodobni pristopi v obvladovanju stroškov, ki predstavljajo poizkuse iskanja novih rešitev za povečanje uspešnosti v spremenjenem poslovnem okolju. Eden izmed bolj znanih pristopov, ki so bili v ta namen razviti, je koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, ki ga obravnavam v šestem poglavju. Sedmo poglavje je namenjeno uravnoteženemu sistemu kazalnikov, ki predstavlja enega izmed sodobnih modelov dolgoročnega spremljanja uspešnosti poslovanja, v katerem je za celovito spremljanje uspešnosti, poudarjen tudi pomen nefinančnih kazalcev. Poglavje se začne z vzroki za nastanek takšnega sistema kazalnikov, čemur sledi opis modela, njegove prednosti in slabosti ter povezanost s stroški. Osmo poglavje je namenjeno predstavitvi lastnega primerjalnega modela vloge stroškov v tradicionalnih in sodobnih konceptih presojanja uspešnosti poslovanja, ki sem ga razvila na podlagi sinteze in nadgradnje analiziranih teoretičnih in praktičnih izsledkov s področja obravnavane problematike. Delo zaključim s sklepnimi mislimi, ki povzemajo ključne ugotovitve.

2. OPREDELITEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v okviru procesa gospodarjenja. Temeljni ekonomski problem se kaže v omejenosti dobrin, s katerimi ljudje zadovoljujemo svoje potrebe, gospodarjenje pa je zavestna dejavnost človeka, usmerjena v reševanje tega problema. Družba ta problem rešuje tako, da omejene dobrine proizvaja. V sodobnih gospodarstvih poteka proizvodnje v podjetjih, kjer dobrine (proizvodi ali storitve) nastajajo ob sodelovanju vseh prvin poslovnega procesa, to je predmetov dela, delovnih sredstev, dela in storitev, ki jih za podjetje opravljajo drugi. Ker so poslovne dobrine omejene, je tudi z njimi potrebno gospodariti. Bistvo uspešnega poslovanja je zato v uspešnem gospodarjenju (Tekavčič, 2002, str. 667).

Uspešno gospodarjenje se uresničuje z izpolnjevanjem temeljnega kriterija gospodarjenja (t.i. »minimax načelo«), ki ga lahko izrazimo na dva načina:

- (1) z danimi sredstvi dosežemo maksimalni možni rezultat ali
- (2) dani rezultat dosežemo z minimalno možno porabo sredstev.

Ko poskušamo meriti uspešnost gospodarjenja v podjetju, nas ne zanima absolutna velikost učinka (koristi), ampak velikost učinka v primerjavi z velikostjo sredstev, ki je bila potrebna za njegovo uresničitev (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 203). Zato ima temeljni kriterij gospodarjenja, ki mu pravimo tudi mera uspešnosti gospodarjenja, v števcu vedno cilj gospodarjenja, v imenovalcu pa njegovo merilo, sredstvo, ki je potrebno za doseg tega cilja (Pučko, Rozman, 1993, str. 252):

$$\text{mera uspešnosti gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstvo za doseg cilja}}$$

Uspešnost podjetja je torej zunanja značilnost podjetja. Poslovni sistem mora delati prave stvari, da jih lahko na trgu realizira. Merjenje uspešnosti izraža raven doseženih rezultatov in omogoča primerjave podobnih enot oziroma ene same enote v različnih obdobjih. Zato predstavlja tisti temeljni kriterij, s katerim lahko ocenjujemo poslovanje podjetja in ga ustrezno usmerjamo (Lipovec, 1983, str. 106).

Vendar pa se v zvezi z merili gospodarske uspešnosti porodi vprašanje, kakšnim zahtevam morajo merila ustrezati. Ena izmed opredelitev takšnih zahtev, ki naj bi jim merila gospodarske uspešnosti ustrezala, vsebuje naslednje (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 76):

- možnost presoje uspešnosti poslovanja organizacije;
- objektivnost (izračun podatkov, ki so objektivni);
- večobsežnost oziroma kompleksnost v prikazovanju relevantnih sprememb;
- analitični prikaz vzrokov in posledic v poslovanju;
- uporabo primerljivih temeljnih podatkov;
- možnost kontinuiranega spremljanja uspehov poslovanja;
- možnost primerjave med organizacijami iste in drugih dejavnosti;
- enostavnost praktičnega izračunavanja;
- možnost ugotavljanja tistega dela dohodka, ki je rezultat izjemnih pogojev gospodarjenja.

Pri definiranju uspešnosti je potrebno poudariti, da se uspešnost pogosto enači z učinkovitostjo in obratno. Učinkovitost in uspešnost sta pojma, ki sta sicer oba tesno povezana s poslovnim sistemom, vendar pa imata zelo različen pomen. Učinkovitost predstavlja razmerje med rezultatom, proizvodom in zanj potrebnimi prvinami (Rozman, 2000, str. 20). Za razliko od uspešnosti, ki pomeni delati prave stvari, lahko učinkovitost razumemo kot delati stvari pravilno. Učinkovitost je torej notranja značilnost podjetja, saj nam pokaže, kako je neka organizacija sposobna opraviti določen proces oziroma izdelati določen proizvod. Gre za zelo pomembna pojma, ki poudarjata obstoj zunanjih in notranjih motivov delovanja. Uspešnost se nanaša na stopnjo poznavanja zahtev kupca, medtem ko učinkovitost meri, kako ekonomično so izkoriščeni viri podjetja, pri zagotavljanju omenjene stopnje zadovoljstva kupca. Velja, da bi moral biti vsak poslovni sistem učinkovit in uspešen, čemur pa seveda ni vedno tako.

Pri preučevanju uspešnosti poslovanja podjetja naletimo na pomembno terminološko vprašanje, ali je prav govoriti o merjenju, ocenjevanju, presojanju ali spremljanju uspešnosti poslovanja (Rejc, 2002, str. 18-22). O merjenju govorimo, kadar je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. V splošnem velja, da je merjenje bolj zaželeno kot ocenjevanje, saj omogoča primerljivost rezultatov med različnimi enotami, hkrati pa so ugotovitve merjenja za uporabnika bolj verodostojne, kot če pridemo do njih z oceno. Vendar pa so danes za celovito obravnavo uspešnosti poslovanja pomembni tudi drugi, težje izmerljivi pojavi, na primer zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, lojalnost kupcev in podobno, zato so se v podjetjih pogosto prisiljeni poslužiti ocenjevalnih postopkov. Pri ocenjevanju in merjenju gre za način, kako izvedemo postopek. Povsem drugače pa razumemo presojanje, pri katerem je poudarek na vsebini. Gre za naknaden proces, kjer kritično ovrednotimo vsebino tistega, kar smo izmerili oziroma ocenili, z drugih, v okviru merjenja in ocenjevanja neupoštevanih vidikov. Velja torej, da je uspešnost poslovanja potrebno najprej izmeriti oziroma oceniti, nato pa še presoditi, kakšno dejansko uspešnost nam kaže izračunana vrednost kazalnika, ki smo ga izbrali kot mero uspešnosti poslovanja. Najširši pojem v zvezi z obravnavanim terminološkim vprašanjem je spremljanje uspešnosti poslovanja, ki zajema tako merjenje, ocenjevanje kot tudi presojanje. Razlagamo ga lahko kot nenehen proces merjenja, ocenjevanja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih kazalcev. S finančnimi kazalci mislimo na tiste informacije, ki se nanašajo na vrednostne kategorije in so izražene v denarni enoti mere. Nefinančni kazalci pa so informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno. Pri tem velja opozoriti še na razliko med pojmom kazalec in kazalnik. Turk (2000, str. 191) kazalnik opredeljuje kot relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, ki je smiselno in omogoča ustrezno sodbo. Kazalniki so lahko indeksi, koeficienti ali deleži. Kazalec pa opredeljuje na dva načina, in sicer kot:

- (1) nekaj, kar napoveduje ali kaže stanje ali nakazuje razvijanje česa; praviloma gre za posamezen podatek ali pomembno absolutno število ter se razlikuje od kazalnika;
- (2) pomembno absolutno ali relativno število, kar lahko vključuje tudi kazalnik.

Kazalci so torej širši pojem, saj vključujejo tudi informacije o poslovanju, ki so izražene absolutno. Tako je dobiček na primer kazalec poslovanja, iz njega izvedeni kazalniki pa so na primer: dobiček v primerjavi s sredstvi, delež dobička v prihodkih, rast dobička, dobiček na delnico in drugi (Tekavčič, 2002, str. 666).

3. STROŠKI, NJIHOVO OBVLADOVANJE IN VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVANJA

Pri poslovanju vsakega podjetja so za presojanje uspešnosti in sprejemanje poslovnih odločitev pomembne vse gospodarske kategorije, vendar pa imajo najpomembnejšo vlogo stroški.

Spreminjanje vsake gospodarske kategorije namreč praviloma prej ali slej vpliva tudi na stroške, zato z vplivanjem na stroške vplivamo tudi na tiste kategorije, ki so s stroški povezane. To je razlog, da so načrti za izboljšanje poslovanja podjetij pogosto bolj usmerjeni v zniževanje stroškov kot v poviševanje prihodkov, čeprav je končni rezultat, to je poslovni izid, enak ne glede na to, ali zmanjšamo stroške pri nespremenjenih prihodkih ali pa povečamo prihodke pri nespremenjenih stroških (Kavčič, Klobučar Mirovič, Vidic, 2007, str. 27).

Stroški so opredeljeni kot cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa. Gre za vsoto zmnožkov potroškov in cen prvin poslovnega procesa, kar z enačbo zapišemo kot:

$$C = \sum_{i=1}^n Q_i \times p_i$$

Pri čemer pomenijo oznake:

C – stroški;

Q_i – količina poslovne prvine;

p_i – cena za enoto poslovne prvine;

n – število različnih prvin poslovnega procesa.

Navedena opredelitev poudarja dve bistveni sestavini stroškov: potroške prvin poslovnega procesa in njihove cene. Takšen pristop je pomemben, ker že sama opredelitev nakazuje temeljni smeri zmanjševanja stroškov v poslovnem procesu: na eni strani zmanjševanje prvin poslovnega procesa po enoti poslovnega učinka, na drugi strani pa doseganje ugodnejših nabavnih cen pri dobaviteljih posameznih poslovnih prvin, kar postaja v razmerah različnih nepopolno konkurenčnih tržnih struktur, značilnih za sodobna gospodarstva, čedalje bolj pomembno (Tekavčič, 1997, str. 13). Bistvo uspešnega poslovanja je namreč, kot že omenjeno, v uspešnem gospodarjenju s prvinami poslovnega procesa. Od tu izhaja, da je torej obvladovanje stroškov eden izmed odločilnih dejavnikov povečevanja uspešnosti.

Obvladovanje stroškov spada na neposredni seznam metod, ki jih podjetje uporablja za doseganje svojega namena: biti sposoben, da bolje od drugih zadovolji pričakovanje trga, delati proizvode in opravljati storitve, pri katerih dosega podjetje najboljše razmerje med vrednostjo in stroški (Jocou, Lucas, 1995, str. 93). Pri obvladovanju stroškov gre za nenehno prizadevanje po zniževanju in nadziranju stroškov ob sočasnem zadovoljevanju želja in potreb kupcev (Horngren et al., 1999, str. 6). Poudariti je potrebno, da obvladovanje stroškov ne pomeni zgolj zniževanja stroškov, ampak pomeni, da v podjetju sistematično analizirajo nastale stroške in uporabljajo metode, s pomočjo katerih izboljšajo razmerje med vrednostjo izdelka z vidika kupca in stroški, ki jih izdelek povzroča. Bistvo obvladovanja je, da uspemo učinkovito izvajati aktivnosti, ki bodo pripomogle k ustvarjanju večje vrednosti za kupce (Niven, 2007, str. 1). Zniževanje stroškov predstavlja zgolj enega izmed načinov obvladovanja stroškov, s pomočjo katerega lahko podjetja izboljšajo uspešnost svojega poslovanja in sicer tako, da zmanjšajo število zaposlenih, uporabljajo cenejše surovine, opustijo določene programe in podobno. Vendar pa so takšni ukrepi učinkoviti le na kratek rok, dolgoročno lahko

celo negativno vplivajo na rast podjetja, saj ne odpravljajo glavnega problema, to je nekakovostnega poslovnega učinka, ki ga ponujamo kupcem.

Za vsako panogo je značilen določen splet stroškov, ki usmerja velik del strateških odločitev. Podjetja pozorno spremljajo največje stroške in jih skušajo strateško čim bolj znižati (Kotler, 1996, str. 227). Obvladovanje stroškov je namreč v današnjem visoko konkurenčnem okolju ključnega pomena za preživetje in rast podjetij. Da bi lahko obvladovali stroške, morajo v podjetju najprej znati ugotoviti, kakšni so dejanski stroški. Za to je potreben ustrezen stroškovni sistem, ki pomeni elementarno informacijsko podlago, s pomočjo katere je mogoče sprejemati pravilne poslovne odločitve. Hkrati velja, da mora biti obvladovanje stroškov v podjetjih nenehen proces, saj lahko le tako pomembno pripomore k večji uspešnosti poslovanja.

3.1. POTROŠEK, STROŠEK, IZDATEK IN ODHODEK

Preden podrobneje opredelimo različne vidike stroškov, na kratko predstavimo še razliko med naslednjimi pojmi, ki se v praksi pogosto enačijo, čeprav so med njimi pomembne vsebinske razlike:

- potrošek;
- strošek;
- odhodek;
- izdatek.

Vsebinska analiza navedenih pojmov nam bo namreč v oporo pri opredelitvi in razumevanju v nadaljevanju predstavljenih modelov merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja.

Potrošek predstavlja količino potrošene poslovne prvine, potrebne za proizvodnjo nekega proizvoda ali storitve. Ugotovimo ga tako, da z določeno mersko enoto izmerimo ali ocenimo količino potrošene poslovne prvine (strojne ure, delovne ure, število prevoženih kilometrov in podobno). Ker so potroški izraženi v različnih merskih enotah, jih ne moremo seštevati. Zato jih ovrednotimo in izrazimo vrednostno. Vrednostno izražene potroške prvin poslovnega procesa imenujemo **stroški**. Dobimo jih tako, da potroške pomnožimo s ceno poslovnih prvin, kar pomeni, da so stroški pravzaprav v denarju izražena poraba prvin poslovnega procesa. Stroške, ki so zajeti v prodanih količinah poslovnih učinkov (to je proizvodov in storitev) imenujemo **odhodki**. Razlika med stroški in odhodki se pojavlja le med posameznimi obračunskimi obdobji, saj se stroški nanašajo na vse proizvedene poslovne učinke, odhodki pa le na prodane. Če bi vse izdelke proizvedli in prodali znotraj istega obračunskega obdobja, potem bi bili stroški enaki odhodkom. To velja na primer za storitve, saj je storitev obenem opravljena in prodana. Zato so v tem primeru nastali stroški enaki odhodkom. Vendar pa imamo lahko v obravnavanem obdobju stroške za proizvode, ki jih bomo prodali šele v

prihodnjem obdobju. Ti stroški predstavljajo vrednost nedokončane proizvodnje in proizvodov, ki so v zalogi ob koncu obravnavanega obdobja, ter jih zato ne uvrščamo k odhodkom. Zadnji pojem so **izdatki**, ki jih opredeljujemo kot zmanjševanje denarnih sredstev podjetja. Gre za odliv denarja iz podjetja. Ko na primer podjetje plača nabavljeni material, govorimo o izdatku in ne o strošku ali odhodku. Ta dva nastopita šele, ko se material uporabi v proizvodnji oziroma ko se proizvod zaračuna kupcu. Izdatki so sicer običajno povezani s stroški (odhodki), vendar poznamo stroške (odhodke), ki ne postanejo izdatki in izdatke, ki ne postanejo stroški (odhodki). Nakup zemljišča, ki se ne amortizira predstavlja izdatek, ne pa tudi stroška (odhodka). Odpisana terjatev pa predstavlja odhodek, ne predstavlja pa zmanjšanja denarnih sredstev. Izdatki ne vplivajo na uspeh poslovanja, prikazan kot razlika med prihodki in odhodki, vplivajo pa na sposobnost plačevanja podjetja (Pučko, Rozman, 1993, str. 46-48, 223-229; Rebernik, 1999, str. 195-196).

3.2. RAZVRSTITEV STROŠKOV PO RAZLIČNIH RAZVRSTITVENIH KRITERIJIH

Da bi spoznali stroške in jih lažje obvladovali, jih preučujemo iz različnih zornih kotov. Znanje o različnih razvrstitvah stroškov namreč omogoča boljše razumevanje odzivnosti stroškov na različne pogoje gospodarjenja. Preučevanje posameznih skupin stroškov omogoča lažje spoznavanje njihovih vsebin in na ta način tudi njihovega vpliva na uspešnost poslovnega sistema. Večina avtorjev navaja naslednje klasifikacije stroškov (Kadoič, Mrkaić, 1999, str. 122-155; Nordhaus, Samuelson, 1998, str. 121-125; Rebernik, 1999, str. 196-200; Tekavčič, 1997, str. 17-37; Turk, 1991, str. 94-133):

3.2.1. Naravne vrste stroškov

Razvrstitev izhaja iz porabe prvin poslovnega procesa, kar pomeni, da ločimo stroške delovnih sredstev in predmetov dela, stroške dela ter stroške storitev. Gre za zelo načelno razvrstitev, ki pa za konkretne namene analize stroškov ni dovolj praktično uporabna. Zanimarja namreč dvojje:

- (1) nekatere stroške je mogoče uvrščati v več nakazanih vrst (npr. če so delovna sredstva uvrščena med osnovna sredstva, govorimo o amortizaciji; če so delovna sredstva uvrščena med obratna sredstva, so med stroški izražena kot prenesena vrednost materiala; delovna sredstva v najemu pa se med stroški izražajo z višino najemnine);
- (2) nekateri stroški nastajajo zaradi notranjih obračunov v okviru poslovnega sistema in se z istim zneskom v istem obračunskem obdobju pojavijo večkrat, čeprav z različnimi imeni (v vsaki stopnji proizvodnega procesa najdemo stroške vseh izhodiščnih naravnih vrst, ki so na koncu stopnje zajete v stopenjskem učinku – to je predmetu ali storitvi. Ta nastopa kot prvina tamkajšnjega proizvodnega procesa in se njegova vrednost pojavlja med stroški predmetov dela ali med stroški storitev. Če ne bi omejevali stroškov le na tiste, ki v

poslovnem procesu nastanejo prvič, bi se sicer pri nespremenjenih okoliščinah celotni stroški povečali s povečanim številom stopenjskih obračunov).

3.2.2. Razdelitev stroškov glede na izvor

Ta razdelitev loči izvirne (primarne) in izvedene (neizvirne, izpeljane) stroške. Izvirni so tisti stroški, ki nastajajo v obravnavani poslovni enoti podjetja. To so stroški materiala, stroški storitev v ožjem pomenu, stroški amortizacije, stroški dela, stroški davkov, ki niso odvisni od poslovnega izida in stroški obresti. Izvedeni pa so tisti stroški, ki so preneseni z ene poslovne enote na drugo enoto istega poslovnega sistema. Sestavljeni so iz izvirnih stroškov, izvedeni postanejo, ko jih prenesemo v neko drugo poslovno enoto. Z vidika celotnega poslovnega sistema izvedeni stroški ne spreminjajo prvotnega zneska stroškov. Spreminjajo le znesek stroškov v posameznih poslovnih enotah podjetja. Zmanjšajo se v tistih poslovnih enotah, iz katerih so bili preneseni, povečajo pa v tistih poslovnih enotah, na katere so se prenesli.

3.2.3. Stroški glede na odzivnost pri spremembi obsega poslovanja

Glede na to, kako se stroški odzivajo na spremembe v obsegu poslovanja, ločimo stalne (fiksne) in spremenljive (variabilne) stroške. Stalni stroški so tisti stroški, ki niso odvisni od obsega poslovanja in so v podjetju prisotni, tudi če ne posluje. Vendar je to pregroba oznaka stalnih stroškov. Stalne stroške namreč lahko razčlenimo na neomejeno stalne (absolutno fiksne) in omejeno stalne (relativno fiksne). Neomejeno stalni so tisti stroški, na katere obseg dejavnosti sploh ne vpliva. Njihov znesek je enak pri velikem ali majhnem obsegu zmogljivosti, pri popolni ali delni izrabi zmogljivosti (sem uvrščamo na primer amortizacijo, če je obračunana časovno). Omejeno stalni pa so tisti stroški, na katere obseg dejavnosti v določenih mejah ne vpliva. Ko so te meje prekoračene, se stroški sunkovito povečajo, vendar do prve naslednje meje nanje obseg dejavnosti spet ne vpliva. Za razliko od stalnih, so spremenljivi stroški odvisni od obsega poslovanja in s povečevanjem obsega poslovanja vedno naraščajo, vendar ne nujno sorazmerno. Glede na to, kako se odzivajo na povečevanje obsega poslovanja, ločimo napredujoče (progresivne), sorazmerne (proporcionalne) in nazadujoče (degresivne) spremenljive stroške. Napredujoči so tisti stroški, ki se povečujejo hitreje kot obseg poslovanja, sorazmerni naraščajo tako kot se povečuje obseg poslovanja, nazadujoči pa se povečujejo počasneje kot obseg poslovanja.

3.2.4. Stroški poslovnih funkcij

Nastanek stroškov je vedno povezan s kako poslovno funkcijo. Kot vemo, lahko podjetje razčlenimo na različne poslovne funkcije, na primer: kadrovske, nabavne, prodajne, finančne, proizvodne in podobne. Na ta način pridemo do različnih vrst stroškov, kot so: stroški kadrovanja, stroški nabave, stroški proizvodnje, stroški prodaje, stroški financiranja, stroški upravljanja in podobno. S pomočjo tega vidika preučevanja skušamo ugotoviti po posameznih poslovnih funkcijah, koliko izvajanje določene funkcije stane podjetje. Vendar pa je ta vidik

precej netočen, saj se poslovne funkcije med seboj prepletajo. To nas pripelje do pojma stroškovnih mest.

3.2.5. Stroški stroškovnih mest

Stroškovno mesto je opredeljeno kot prostorsko, funkcijsko ali stvarno zaokrožena enota v okviru poslovnega sistema, na kateri ali v zvezi s katero se pri poslovanju pojavijo stroški, ki jih lahko razporejamo na posamezne poslovne učinke in je zanje nekdo odgovoren (Hočevar, 2001, str. 13). Stroškovno mesto je lahko katerikoli oddelek v podjetju, lahko pa predstavlja tudi določen stroj (Dodge, 1994, str. 66-67). Ugotavljanje stroškov po stroškovnih mestih nam omogoča:

- lažji in popolnejši predračun in obračun stroškov (načrtovanje stroškov);
- boljši pregled nad stroški;
- popolnejšo analizo stroškov;
- popolnejšo presojo odgovornosti za nastale stroške;
- popolnejši obračun stroškov po stroškovnih nosilcih (to so tisti polproizvodi, proizvodi ali opravljene storitve, ki povzročajo nastanek stroškov).

Ko torej razdeljujemo stroške po stroškovnih mestih, to počnemo zaradi tega, da bi stroške lažje obvladovali. Pri zbiranju stroškov na stroškovna mesta se srečamo s pojmom neposrednih (direktnih) in posrednih (indirektnih, splošnih) stroškov. Neposredni so tisti stroški, za katere lahko brez težav ugotovimo, na katerem stroškovnem mestu so nastali in v kakšni višini. Vendar pa v podjetju nastajajo tudi stroški, ki so skupni več stroškovnim mestom in jih moramo zato na posamezna stroškovna mesta razporediti s pomočjo posebnih ključev, kar pa neizogibno vključuje določeno stopnjo arbitrarnosti. Do ključev ali razdelilnikov pridemo z ugotavljanjem stvarne porabe po stroškovnih mestih ali s pomočjo nekih domnev o porabi po posameznih stroškovnih mestih.

Ključ je opredeljen kot razmerje med zneskom stroškov, ki jih je treba razporediti ter izbrano osnovo, kar v obliki enačbe zapišemo kot:

$$\text{ključ za razporejanje splošnih stroškov} = \frac{\text{splošni stroški}}{\text{osnova}} \times 100$$

Ključ nam pove, kolikšen odstotek od osnove, znašajo posredni stroški. Konkretni znesek posrednih stroškov, ki odpade na posamezno stroškovno mesto, izračunamo tako, da znesek izbrane osnove pomnožimo s ključem. Osnove za razporejanje posrednih stroškov so lahko neposredni stroški dela, neposredni stroški materiala, skupni neposredni stroški, ure neposrednega dela, število zaposlenih in podobno. Izbira pravilne osnove je zelo pomembna, saj je z njo povezana pravilnost ugotovitve ključa. Velja načelo, da je najboljša osnova tista, pri kateri je medsebojna odvisnost med gibanjem osnove in gibanjem posrednih stroškov po posameznih stroškovnih mestih največja.

4. TRADICIONALNI MODELI MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ

Tradicionalno pojmovanje uspešnosti pomeni predvsem računovodsko presojanje uspešnosti in torej temelji zlasti na finančnih oziroma vrednostnih kazalnikih. Ti kazalniki predstavljajo razmerja med postavkami posameznih izkazov o poslovanju podjetja (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida) in tržnimi vrednostmi (npr. cena delnice). Njihov namen je pridobiti informacije o vplivu poslovnih odločitev na celotno učinkovitost, uspešnost in stabilnost poslovanja ter na njegovo finančno moč (Benedik, 2003, str. 2).

Med najpomembnejšimi ekonomskimi kategorijami, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetja, je poslovni izid (dobiček ali izguba). Bistvo tradicionalnega gledanja na uspešnost poslovanja je v tem, da je cilj poslovanja podjetja določen enostransko, z interesi lastnikov podjetja in je torej tradicionalno opredeljen kot dobiček. Temeljni cilj v primerjavi z naložbami v poslovanje tako predstavlja najbolj celovito mero uspešnosti poslovanja, ki jo imenujemo dobičkonosnost naložb (angl. Return On Investment – ROI).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 218-219) navajajo, da glede na opredelitev naložb razlikujemo:

- dobičkonosnost kapitala oziroma dobičkonosnost naložb lastnikov kapitala (angl. Return On Equity – ROE);
- dobičkonosnost sredstev oziroma premoženja podjetja (angl. Return On Assets – ROA).

Z dobičkonosnostjo kapitala ugotavljamo učinkovitost izkoriščanja vloženega kapitala. S tega vidika je dobičkonosnost kazalnik finančne uspešnosti in hkrati najpomembnejši kazalnik za lastnike, saj dejansko pojasnjuje, kako uspešno uprava podjetja upravlja s premoženjem lastnikov. Lastniki namreč zahtevajo določen dobiček na svoja vložena sredstva in če le ta ni dosežen, njihovi cilji niso uresničeni. S pomočjo kazalnika lastniki ugotovijo, kaj je zanje donosnejše in ocenjujejo uspešnost.

$$ROE = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

Z vidika podjetja kot celote je ustrežneje izračunavati dobičkonosnost sredstev, ki jo opredelimo kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi:

$$ROA = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Po znani Du Pontovi formuli lahko kazalec dobičkonosnosti sredstev razširimo. S pomočjo razširitve pridemo do dveh novih kazalcev, in sicer do prihodkov v primerjavi s sredstvi in dobička v primerjavi s prihodki (Pučko, Rozman, 1993, str. 283):

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

Razmerje med prihodki in povprečnimi sredstvi odraža hitrost obračanja sredstev, ki nam pove, koliko prihodkov ustvari podjetje z eno denarno enoto sredstev. Zviševanje prihodkov oziroma zmanjševanje investicij v sredstva pomeni višanje vrednosti kazalnika in posledično večjo uspešnost poslovanja. Razmerje med dobičkom in prihodki pa je kazalnik dobičkovnosti prihodkov in pokaže, koliko dobička ustvari podjetje z eno denarno enoto prihodka.

Z dobičkonosnostjo sredstev sta tesno povezani tudi meri uspešnosti produktivnost dela in ekonomičnost poslovanja, ki osvetlita uresničevanje ekonomskega načela iz drugega zornega kota glede na opredeljen cilj in opredeljena sredstva.

Ekonomičnost poslovanja primerja ustvarjene poslovne učinke s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Opredeljena je kot doseganje čim večjega produkta na enoto sredstev. Če porabljena sredstva izrazimo s stroški, dobimo tako imenovano tehnično-tehnološko ekonomičnost, ki je opredeljena kot količina poslovnih učinkov na enoto stroškov.

Povezava ekonomičnosti z dobičkonosnostjo sredstev je lepo razvidna iz drugega dela razširjene Du Pontove formule, to je iz razmerja med dobičkom in prihodki, kar nam pokaže naslednja izpeljava:

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

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Najpomembnejši kazalnik ekonomičnosti, če ga opazujemo skupaj z rastjo prodaje za enako obdobje, je rast stroškov. Če je prodaja narasla, potem so se verjetno povečali tudi stroški. Vprašanje pa je, ali so stroški naraščali hitreje ali počasneje od rasti prodaje. Idealno je, če naraščajo stroški počasneje od prodaje ali vsaj enako kot prodaja. Vendar pa običajno hitro rastoča podjetja povečujejo stroške za marketing in raziskave hitreje, kakor pa narašča prodaja. Takšne naložbe so v prihodnosti nagrajene, če se zaradi njih raven prodaje v prihodnjih obdobjih dovolj poveča, saj takrat raste prodaja hitreje od stroškov (Miheljak, 1999, str. 182).

Ekonomičnost predstavlja celovitejši kazalnik uspešnosti in učinkovitosti poslovanja kot produktivnost dela, saj nas ne zanima zgolj vloženo delo, ampak z njo ugotavljamo, kako smo

gospodarili z vsemi prvinami, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Produktivnost dela namreč osvetli uresničevanje ekonomskega načela zgolj z vidika delovnega časa, saj je opredeljena kot načelo doseganja čim večjega produkta na enoto delovnega časa. Večja kot je proizvedena količina dobrin v enoti dela, večja je uspešnost gospodarjenja (Žnidaršič Kranjc, 1994, str. 204).

$$\text{produktivnost dela} = \frac{\text{količina ustvarjenih poslovnih učinkov}}{\text{porabljen delovni čas}}$$

Povezavo med produktivnostjo dela in dobičkonosnostjo sredstev izpeljemo s pomočjo razširitve kazalnika obračanja celotnih sredstev, to je iz razmerja med prihodki in povprečnimi sredstvi:

$$\frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. število zaposlenih}} \times \frac{\text{povp. število zaposlenih}}{\text{povp. sredstva}}$$

Odnos med prihodki in povprečnim številom zaposlenih pomeni kazalec produktivnosti dela (Pučko, 2001, str. 157).

Če upoštevamo vse navedene izpeljave, dobimo eksplicitno povezavo med dobičkonosnostjo sredstev, produktivnostjo dela, opremljenostjo dela s sredstvi in ekonomičnostjo (Pučko, 2001, str. 157):

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

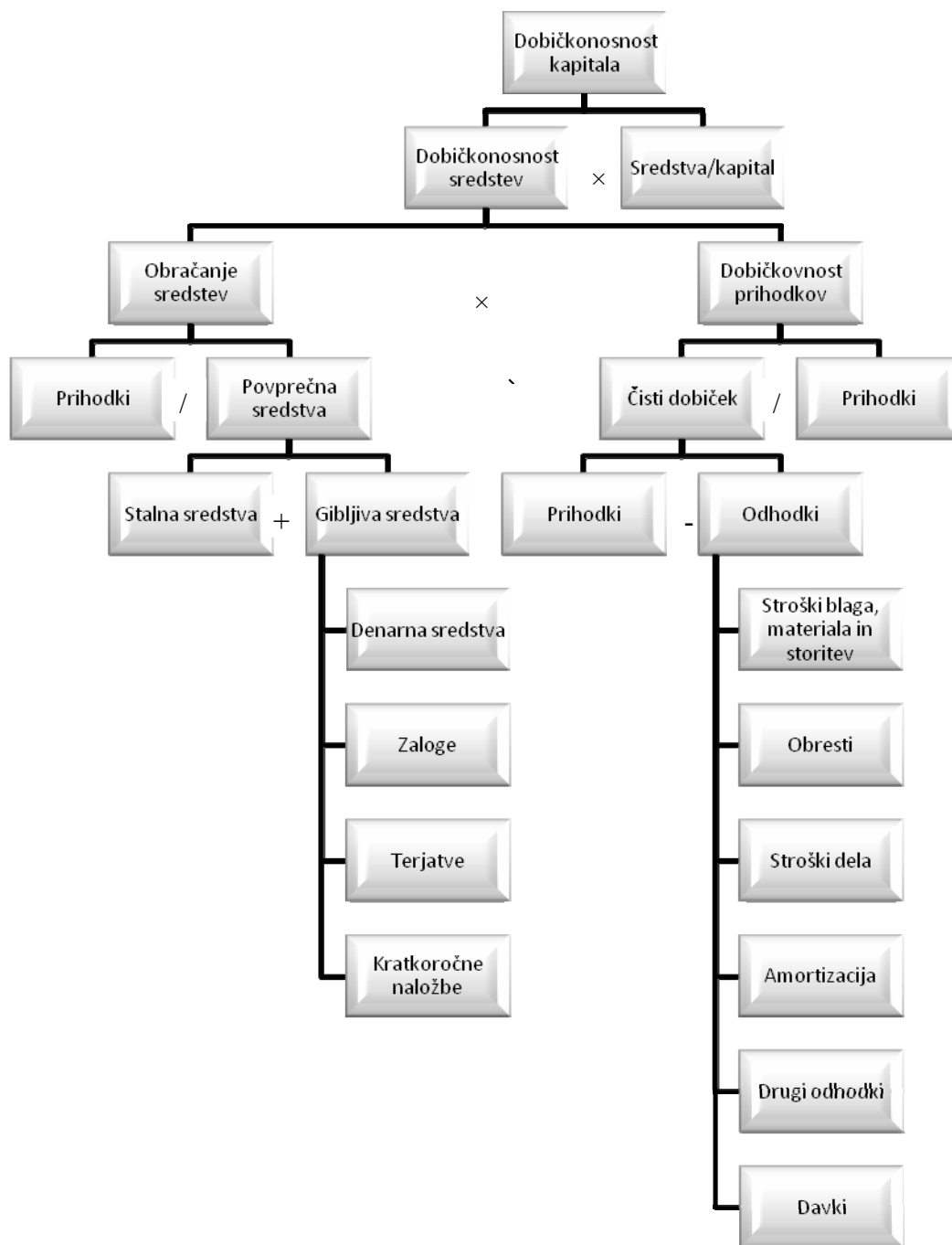
Zgornja izpeljava pokaže, da je potrebno v okviru analize uspešnosti analizirati temeljne kazalnike uspešnosti, tj. kazalnike dobičkonosnosti, ob tem pa tudi ekonomičnost, obračanje sredstev, produktivnost dela in opremljenost dela s sredstvi kot pomembne delne kazalnike (dejavnike) uspešnosti (Pučko, 2001, str. 158-159).

4.1. SISTEM POVEZANIH KAZALNIKOV (DU PONTOV SISTEM)

Kot že omenjeno, osvetljujejo posamezni kazalniki delovanje in stanje gospodarske družbe z različnih vidikov. Zato so strokovnjaki začeli povezovati posamezne kazalnike in preučevati njihove medsebojne vplive. Eden izmed najstarejših, a hkrati tudi najbolj znanih sistemov je Du Pontov sistem povezanih kazalnikov, ki ga je leta 1914 razvil F. Donaldson Brown, najprej pa se je začel uporabljati v ameriškem podjetju Du Pont, po katerem se tudi imenuje (Wiegel, 2007, str. 1). Sistem izhaja iz kazalnika dobičkonosnosti kapitala kot cilja, ki ga upravi organizacije postavijo lastniki podjetja. Du Pontov sistem povezanih kazalnikov prikaže s pomočjo nekaterih kazalnikov v bistvu celotno poslovanje in področje dela uprave, zato se je

tudi precej uveljavil (Nemec, 2000, str. 500). Sistem omogoča analiziranje dejavnikov, ki vplivajo na velikost dobičkonosnosti kapitala kot enega temeljnih kratkoročnih finančnih kazalnikov presojanja uspešnosti poslovanja (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 22). Hkrati je koristen tudi za strateško analiziranje, saj omogoča predstavitev posledic sprememb v poslovanju, torej kaj se zgodi, če se na primer izboljša obračanje zalog, znižajo prihodki in podobno. Posamezni kazalniki v sistemu so pojasnjeni z zmnožkom drugih kazalnikov, z njihovim seštevkom ali razliko.

Slika 1: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov



Vir: Tekavčič, Megušar, 2002, str. 23.

Du Pontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov razčleni dobičkonosnost kapitala na več finančnih kazalnikov, s čimer lahko razložimo, kateri so temeljni dejavniki dobičkonosnosti kapitala in v kateri smeri delujejo (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 22). Na podlagi analize ugotovimo, da je dobičkonosnost kapitala odvisna od dobičkonosnosti sredstev in strukture virov sredstev. Čim večji je delež dolga v virih sredstev (in s tem razmerje med sredstvi in kapitalom), tem večja je dobičkonosnost kapitala v primerjavi z dobičkonosnostjo sredstev. Dobičkonosnost kapitala se poveča, če se ob dani dobičkonosnosti sredstev poveča delež dolga v financiranju ali če se ob dani stopnji zadolženosti poveča dobičkonosnost sredstev. Pri tem velja, da je dobičkonosnost sredstev nadalje odvisna od dobičkovnosti prihodkov in obračanja sredstev, dobičkovnost prihodkov od ekonomičnosti poslovanja, ta pa od produktivnosti dela in stroškov poslovanja, kar ob upoštevanju osnovnih enačb, obravnavanih pod točko 4, dokazujejo tudi naslednje izpeljave (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 24-26):

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

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \times \frac{\text{število zaposlenih}}{\text{št.zaposlenih}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{št.zaposlenih}} : \frac{\text{stroški}}{\text{št.zaposlenih}}$$

Du Pontov sistem povezanih kazalnikov je zelo priljubljen način analiziranja poslovanja. Ena izmed prednosti je preprostost modela. S pomočjo sistema lahko uporabniki dobijo nazoren prikaz tistih kazalnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, kar jim omogoča boljše razumevanje vzročno-posledičnih povezav med določenimi kategorijami in končnim rezultatom poslovanja. Vendar pa ima model tudi določene slabosti. Prva slabost je, da model ne vključuje stroškov kapitala. Hkrati je model morda premalo natančen tudi v računovodskem smislu, kar ima lahko za posledico netočne rezultate analize poslovanja (Wiegel, 2007, str. 2).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 232-233) navajajo naslednje računovodske omejitve:

- V izračunavanju dobičkonosnosti sredstev so v imenovalcu vključena vsa sredstva, ne glede na to, kdo je vir oziroma ekonomski lastnik sredstev. Vrednost sredstev je v bilanci stanja enaka vrednosti obveznosti do virov sredstev. V števcu pa je prikazan samo poslovni rezultat, ki pripada lastnikom podjetja.
- Čisti dobiček je sestavljen iz poslovnega dobička oziroma dobička iz poslovanja in dobička, ki je rezultat finančnih odločitev. Pogosto je pomembno, da uspešnost v teh dveh dejavnostih obravnavamo ločeno.
- Kazalnik finančnega vzvodja (gre za razmerje med sredstvi in kapitalom oziroma za obrnjen kazalnik deleža kapitala v financiranju – sredstva so namreč računsko enaka vsem obveznostim do virov financiranja podjetja) ne upošteva dejstva, da so denarna sredstva in kratkoročne finančne naložbe v bistvu »negativni« dolg, saj jih lahko podjetje uporabi za vrnitev dolga.

4.2. EKONOMSKA DODANA VREDNOST

Raziskave v razvitih tržnih gospodarstvih so pokazale, da korelacija med računovodsko izkazanim čistim dobičkom in iz njega izvedenimi kazalci ter gibanjem tržne vrednosti delnic ni dovolj močna (Dimc, 2005, str. 1). Zaradi tega so se razvile tudi nekatere alternativne računovodske mere uspešnosti poslovanja, ki bolje povezujejo cilj povečanja vrednosti s strateškim poslovanjem podjetja. Eno izmed takšnih meril je model ekonomske dodane vrednosti (angl. Economic Value Added - EVA), ki meri uspešnost podjetja glede na tveganje in pričakovani donos investitorjev. EVA skuša približati tradicionalno računovodsko merjenje poslovnega uspeha, ki med žrtvami upošteva le ceno tujih virov financiranja, ekonomskemu poslovnemu izidu, ki upošteva, da imajo tudi lastniški viri financiranja svojo ceno, povezano z oportunitetnimi stroški (Korošec, 2001, str. 104). Tradicionalna merila uspešnosti namreč zaradi dejstva, da temeljijo na računovodskih podatkih, kapitala ne upoštevajo. EVA to slabost odpravlja. Upošteva torej ceno dolga, ki jo je povsem preprosto izračunati, saj gre v bistvu za obrestno mero, ki jo podjetje plača za novi dolg. Hkrati pa vključuje tudi izračun stroška kapitala, ki pa je zahtevnejši, saj se spreminja s tveganjem, ki ga sprejmejo vlagatelji (Stern, Shiely, Ross, 2003, str. 21). Cena lastniških virov financiranja je po modelu EVA odvisna od alternativnih možnih naložb vlagateljev, pri enakem tveganju.

Vrednost EVA predstavlja razliko med čistim dobičkom iz poslovanja in kalkulatивно zahtevanim donosom zagotovljenih lastniških in dolžniških virov financiranja. Z EVA torej ugotavljamo tok vrednosti kapitala, to je njegovo povečanje ali zmanjšanje. Ustvarjen donos, ki je enak pričakovanemu, ohranja vrednost naložb investitorjev. Ustvarjeni donos, ki je večji od pričakovanega, pa povečuje vrednost naložb investitorjev in vpliva na večanje cene delnice. Ta donos odraža ekonomsko dodano vrednost oziroma ekonomski dobiček. Če je donos manjši od pričakovanega, je to ekonomska izguba, ki znižuje vrednost naložb investitorjev (Bolčič, 1998, str. 1).

Ekonomsko dodana vrednost oziroma ekonomski dobiček se od računovodsko izkazanega dobička razlikuje predvsem zaradi dveh temeljnih načel (Bolčič, 1998, str. 2):

- (1) s celotnimi sredstvi podjetja je treba ustvariti več, kot je strošek vseh obveznosti do virov financiranja, pokriti je treba torej tudi strošek (ceno) kapitala, ki je odvisna od donosnosti alternativnih možnih naložb pri enakem tveganju;
- (2) ekonomski dobiček je odraz uspešnosti osnovnega poslovanja in ne slučajnih oziroma občasnih prihodkov, saj le tak dobiček dolgoročno povečuje tržno vrednost delnice.

Ekonomsko dodano vrednost lahko izračunamo na podlagi naslednjih formul (Bolčič, 1998, str. 1; Pettit, 2000, str. 4):

$$EVA = (\text{doseženi donos} - \text{pričakovani donos}) \times \text{investirani kapital}$$

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

oziroma

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC$$

Pri čemer pomeni:

EVA – v angleščini Economic Value Added ali slovensko ekonomska dodana vrednost oziroma ekonomski dobiček;

ROIC – v angleščini Return on Invested Capital ali slovensko doseženi donos investiranega kapitala

WACC – v angleščini Weighted Average Cost of Capital ali slovensko cena investiranega kapitala izračunana kot tehtani povprečni strošek investiranega kapitala;

IC – v angleščini Invested Capital ali slovensko obseg tako investiranega kapitala kot tudi dolga;

NOPAT – v angleščini Net Operating Profit after Tax ali slovensko računovodsko prilagojeni dobiček iz poslovanja po prilagojenih davkih (od dobička iz poslovanja je odštet davek na dobiček, kot če bi bil zanj osnova dobiček iz poslovanja).

Ekonomska dodana vrednost je izražena v absolutnem znesku, pomembno pa je, ali je dosežena vrednost pozitivna ali negativna. Pozitiven znesek EVA v določenem obdobju pomeni, da so v podjetju uspeli povečati vrednost podjetja za njegove lastnike, negativen znesek EVA pa, da je prišlo do uničenja dela (pričakovane) vrednosti podjetja (Korošec, 2001, str. 105).

EVA, izračunana s pomočjo druge enačbe, omogoča, da lahko v podjetju takoj ugotovijo, za kakšen znesek dobiček podjetja presega ali zaostaja za celotnimi stroški, ki vključujejo tudi minimalni zahtevani donos na vloženi kapital (Ehrbar, 1998, str. 131). Vendar pa so za izračun realne vrednosti NOPAT, ki predstavlja ključno sestavino druge enačbe, potrebne določene prilagoditve. Če bi uporabili računovodsko vrednost, NOPAT podceni pravi ekonomski dobiček, saj računovodski standardi štejejo med tekoče stroške mnogo postavk, ki bi z vidika delničarjev sodila med sredstva. Večina podjetji potrebuje več kot ducat popravkov za izračun realne vrednosti kazalnika NOPAT. Med najpogostejšimi popravki so naslednji (Stern, Shiely, Ross, 2003, str. 26-27):

- stroški raziskav in razvoja,
- oglaševanje in promocija,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih,
- davki,
- amortizacija,
- najem.

Stroške raziskav in razvoja računovodski standardi praviloma štejejo med odhodke obdobja. Če podjetje teh stroškov ne kapitalizira, bo v prvem obdobju prikazovalo nižjo vrednost EVA, saj bo učinek stroškov raziskav in razvoja nižji dobiček tekočega leta. Kasneje bo vrednost EVA previsoka, saj naj bi bil učinek izdatkov za raziskave in razvoj opazen šele v naslednjih

letih. Zato se izdatke za raziskave in razvoj v modelu EVA kapitalizira in se jih upošteva kot naložbo. Vnese se jih v bilanco stanja kot sredstvo in se jih odpisuje skozi pričakovano življenjsko dobo. Pri izračunu NOPAT je kot strošek uvrščen samo letni strošek amortizacije. Podobna logika velja tudi za **stroške oglaševanja in promocije** ter **stroške usposabljanja in razvoja zaposlenih**.

Naslednja prilagoditev v izračunu NOPAT so **davki**, saj se v modelu EVA odštejejo samo v letu, ko so plačani. To je v nasprotju z računovodskimi navadami, ki odštevajo davke tudi v letu, ko so bili odloženi.

Problemi se pojavijo tudi pri **amortizaciji**. V finančnem računovodstvu se amortizacija opreme praviloma obračunava po metodi enakomernega časovnega amortiziranja. Toda enakomerna amortizacija lahko izkrivi poslovne rezultate za podjetja, ki imajo veliko težke opreme z daljšo življenjsko dobo, saj povzroči, da je takšna stara oprema cenejša kot nova, ki je morda učinkovitejša. Takšno amortiziranje povzroči, da je EVA v prvih letih podcenjena oziroma se z dobo amortiziranja povečuje, čeprav podjetje ne ustvarja večjega dobička. Če bi uporabili tako imenovano pospešeno amortizacijo, ki jo davčni oddelek podjetja rad uporablja, saj znižuje davke, bi bil problem še toliko večji. Zato se pri izračunu ekonomske dodane vrednosti uporablja rastočo amortizacijo, s pomočjo katere navedeno slabost odpravimo.

Prilagoditev pri izračunu EVA je potrebna tudi, ko podjetje **sredstva najame** in jih ne prikazuje med svojimi sredstvi v bilanci stanja (gre za t.i. poslovni najem). To bo prikazalo večjo ekonomsko dodano vrednost glede na podjetje, ki je ta sredstva kupilo. Za pravi izračun je zato potrebno najeta sredstva vedno vključiti med preostala sredstva (Stern, Shiely, Ross, 2003, str. 10, 26-27; Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 223-224).

4.2.1. Prednosti koncepta EVA

EVA predstavlja napredek na področju ugotavljanja uspešnosti poslovanja, saj gre njen razvoj razumeti kot kritiko tradicionalnih računovodskih kazalcev in metod ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetij. Koncept namreč meri uspešnost poslovanja tako glede na tveganje kot tudi na pričakovani donos investitorjev.

Ena od prednosti ekonomske dodane vrednosti je njena prilagodljivost. Uporabimo jo lahko tako na ravni divizije ali celo izdelčne linije, kot tudi na ravni celotnega podjetja. Njena uporaba je možna tam, kamor smo razporedili prihodke, stroške in uporabljeni kapital (Stern, Shiely, Ross, 2003, str. 28). Hkrati gre za kategorijo, ki je konceptualno preprosta. Z upoštevanjem cene vseh virov usmerja pozornost vodstva tudi na upravljanje s sredstvi in ne le na doseganje poslovnega izida.

Ostale prednosti koncepta EVA lahko strnemo v naslednje točke (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 220-223):

- boljše investicijske odločitve, saj EVA naraste vedno, ko je donos dodatno naloženih sredstev večji od stroškov kapitala. Če upoštevajo tradicionalna računovodska merila, lahko namreč poslovodje zavračajo naložbe, katerih donosnost je sicer večja od cene kapitala, vendar manjša od obstoječe donosnosti podjetja;
- pri izračunu stroškov kapitala oziroma pričakovanega donosa upošteva tudi tveganost naložb – večje kot je tveganje, večji mora biti pričakovani donos, da bo pritegnil investitorje;
- primernost koncepta EVA za primerjalno presojanje uspešnosti – lahko gre za notranje primerjanje med oddelki, primerjanje s konkurenco, primerjanje z najuspešnejšimi podjetji ali primerjanje dejavnosti;
- uporaba koncepta EVA pri načrtovanju ciljev podjetja ali razporejanja sredstev med oddelki, kar lahko znatno prispeva k izboljšanju upravljanja sredstev.

4.2.2. Omejitve koncepta EVA

Kot že omenjeno, s konceptom EVA ugotavljamo povečanje ali zmanjšanje vrednosti kapitala. Gre torej za merilo, ki je tesno povezano z ustvarjanjem vrednosti za lastnike. Lastniki so ključne osebe podjetja, saj zagotovijo kapital, nosijo pa tudi največje tveganje. Zato je oplajanje kapitala običajno primarni cilj podjetja. Vendar pa so v vsakem podjetju tudi druge interesne skupine – zaposleni v podjetju, dobavitelji, kupci, lokalne skupnosti in podobno. Interesi teh pa v konceptu EVA niso zajeti.

Druge omejitve ekonomske dodane vrednosti so (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 223-225):

- **Prilagajanje računovodskih podatkov** oblikovanih na podlagi računovodskih standardov za potrebe vrednotenja sredstev (naložb): Avtorji ekonomske dodane vrednosti ponujajo več kot 160 različnih prilagoditev računovodskih podatkov za potrebe merjenja prave ekonomske vrednosti. Vendar postane koncept z večjim številom uporabljenih prilagoditev nepregleden, nerazumljiv in manj objektivni. Popravki pogosto zahtevajo precej časa in stroškov, hkrati pa ekonomska dodana vrednost ni enolično določena, saj sta tako način izračuna kot tudi izbira med možnimi prilagoditvami odvisna od subjektivne odločitve glede kompleksnosti izračuna (Korošec, 2001, str. 114).
- **Primernost za večja podjetja:** Čeprav v strokovni literaturi ni enotnega mnenja o tem, kako veliko naj bo podjetje za uvajanje koncepta EVA, praksa kaže, da ga večinoma uvajajo velika podjetja, ki kotirajo na borzi, zaradi česar imajo njihovi lastniki večjo mobilnost kapitala, hkrati pa imajo velika podjetja tudi večjo izbiro naložb znotraj podjetja. Velika podjetja lažje pokrijejo stroške uvajanja koncepta, ki naj bi se po ocenah gibali do 500.000 ameriških dolarjev.

4.3. STROŠKI V TRADICIONALNIH MODELIH MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Temeljna ekonomska kategorija, ki vstopa v izračun kazalnikov uspešnosti poslovanja je poslovni izid. Opredeljen je kot razlika med prihodki in odhodki. V primeru pozitivnega poslovnega izida govorimo o dobičku, negativni poslovni izid pa pomeni izgubo. Problem v zvezi s poslovnim izidom kot računovodsko kategorijo je, da nanj vplivajo številne okoliščine, ki se nanašajo na računovodske tehnike, povezane z ugotavljanjem posameznih kategorij prihodkov in odhodkov (Tekavčič, 2002, str. 674). Do ugotovitve različnih poslovnih izidov prihaja predvsem zaradi različnega vrednotenja posameznih vrst stroškov, to je:

- različnih obračunov amortizacije in
- različnega vrednotenja zalog.

Na stroške in posledično odhodke ter ugotovljeni poslovni izid vpliva na primer višina izbrane amortizacijske stopnje. Če je amortizacija prenizka, je prikazan dobiček prevelik in zlasti, če je v premajhni meri usmerjen v akumulacijo, podjetje ne bo sposobno nabaviti enakih, kaj šele več vrednih osnovnih sredstev. Če pa je amortizacija previsoka, ne bo izkazanega dobička, kar bo negativno vplivalo tudi na kazalnike uspešnosti poslovanja. Poseben problem pri amortizaciji predstavlja inflacija. V razmerah inflacije in klasičnega računovodstva je dobiček izkazan previsoko, sredstva pa prenizko. To lahko zavede poslovodje in lastnike, da vidijo uspešnejše poslovanje, kot je v resnici (Pučko, Rozman, 1998, str. 238; Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 224).

Stroški poslovanja so nadalje odvisni tudi od načina vrednotenja zalog materiala in surovin. Odločitev o tem, kako vrednotimo zaloge, namreč vpliva na višino odhodkov, s tem pa tudi na višino dobička. Čim nižje vrednotimo zaloge, tem više so prikazani odhodki in tem nižji je prikazan dobiček (Pučko, Rozman, 1998, str. 229-231). Pri vrednotenju po polni lastni ceni se v zalogi zadržujejo vsi stroški (tudi stalni), zato je izkazan dobiček večji, kot na primer pri vrednotenju po spremenljivih stroških, kjer se v zalogi zadržujejo samo spremenljivi stroški, medtem ko v obdobju nastali stalni stroški direktno zmanjšujejo celotni prihodek podjetja v letu, ko nastanejo, ne glede na to, ali so proizvodi prodani ali ne. Podjetje lahko zaloge vrednoti tudi po neposrednih stroških, kar pomeni, da gredo vsi splošni stroški v celoti med odhodke v letu, v katerem so nastali ali pa po vseh stroških z izjemo osebnih dohodkov in podobno. Izbrani način vrednotenja zalog in materiala torej prek odhodkov (oziroma stroškov) vpliva na dobiček in posledično na tradicionalne finančne kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Vsi navedeni primeri nazorno kažejo, kako lahko s stroški (odhodki) vplivamo na kazalce oziroma kazalnike, ki so nam v pomoč pri presojanju uspešnosti poslovanja podjetja.

5. SLABOSTI TRADICIONALNIH MODELOV MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Z razvojem finančnih trgov se je interes vodstev podjetja prevesil še v večjo korist finančnim kazalnikom, 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. Glavni cilj lastnikov je bil preprost – od prodaje proizvoda pridobiti več denarja, kot ga je bilo potrebno vložiti v njegovo proizvodnjo. Zato so bile potrebne informacije v zvezi s stroški, ki so nastali pri proizvodnji proizvoda. Sistem spremljanja stroškov je postal osnova za odločitve posloводства glede učinkovitosti proizvodnje in celotnega dobička podjetja (Johnson, Kaplan, 1987, str. 126-127). To je vodilo v osredotočanje na kratkoročne računovodske kazalnike in na uspešnost poslovanja v zbirnih finančnih izkazih, ki so bili predpisani, drugi vidiki uspešnosti poslovanja na ravni podjetja pa so bili zanemarjeni. Neračunovodski kazalniki 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 (Fijavž, 2006, str. 5). Vendar pa v pogojih nadvse turbulentnih in hitrih sprememb tradicionalni sistemi merjenja, osredotočeni predvsem na stroške proizvodnje in produktivnost, ne zadoščajo več za presojanje uspešnosti. Kaplan (1984, str. 98) opozarja, da tradicionalni računovodski sistemi omogočajo oblikovanje finančnih kazalnikov, ki nezadostno spremljajo proizvodni proces podjetja, saj danes globalna konkurenca zahteva, da posloводство razpolaga tudi z nefinančnimi kazalci o kakovosti, višini zalog, fizični produktivnosti, prilagodljivosti proizvodnje in dobave ter o zaposlenih. Podjetje, ki sicer dosega zadovoljivo finančno uspešnost, namreč ne more dolgoročno tekrovati na svetovni ravni, če hkrati stagnira ali celo nazaduje na področju ključnih nefinančnih dejavnikov.

Razlogov, zakaj so tradicionalna računovodska merila opredeljena kot nezadostna, je več. V prvi vrsti gre za zelo ozko osredotočenost, nepovezanost s strategijo podjetja in naravnost na pretekla ravnanja. Zamiki, s katerimi se oblikujejo finančni kazalniki ter njihova usmerjenost v predstavljanje posledic preteklih aktivnosti, omejujejo njihovo uporabnost v dinamičnih poslovnih okoljih (Vujica Herzog, 2007, str. 12). Klasična računovodska merila namreč motivirajo managerje k odločanju, ki kratkoročno ugodno vpliva na poslovni izid, oziroma k zmanjševanju stroškov za razvoj, izobraževanje, trženje in podobno ter k izbiri naložbenih projektov, katerih donos je kratkoročno največji (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 225). Hkrati so to kazalci neposrednih rezultatov, ki sami po sebi le malo povedo o vzrokih za doseženo uspešnost. Fisher (1992, str. 31) ta problem ponazori z naslednjo prisposobo: »Tradicionalna poročila s finančnimi kazalci so kot ekran na nogometni tekmi. Igralec sicer vidi, ali njegovo moštvo zmaguje ali izgublja, ne more pa razbrati, kaj delajo prav in kaj ne. Da bi zabil gol, mora igralec gledati žogo in ne ekrana.«

Druga pomembna slabost je možnost prirejanja in prikrivanja podatkov. Različne metode knjigovodskega obračunavanja, ki sem jih omenila pod točko 4.3., omogočajo izkazovanje

nižjega oziroma višjega poslovnega izida. Pučko (2001, str. 150) navaja, da na odklone računovodsko izkazanega poslovnega izida v krajših poslovnih obdobjih vpliva tudi ustvarjanje tihih oziroma skritih rezerv in izgub, kar je možno predvsem zaradi:

- načina vrednotenja oziroma obravnavanja posameznih oblik obratnih sredstev (zalog, surovin in materiala, nedokončane proizvodnje, gotovih proizvodov, terjatev);
- načina vrednotenja oziroma obravnavanja osnovnih sredstev (politika amortiziranja);
- načina obravnavanja določene porabe poslovnih prvin, kjer gre za vprašanje, kaj in koliko vključiti v zagonske stroške, kako obravnavati vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost, v promocijo, razvijanje blagovnih znamk, modelov, vzorcev, kadrov in drugega;
- načina opravljanja investicijskega vzdrževanja, kjer gre lahko za opuščanje le-tega na eni strani ali celo za prekomerno investicijsko vzdrževanje na drugi strani;
- načina obravnavanja inflacijskih vplivov (pri porabljeni vrednosti, pri vrednotenju sredstev, pri vrednotenju obveznosti);
- spremembe sistema realizacije v uporabi (sistem fakturirane, plačane, plačljive realizacije).

Tretja slabost tradicionalnih računovodskih meril je osredotočenost na opredmetena osnovna sredstva. Globalizacija in razvoj tehnologije od storitvenih in proizvodnih podjetij za konkurenčni uspeh zahtevata nove zmogljivosti. Sposobnost podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva, je postala odločilnejša od vlaganja in upravljanja materialnih opredmetenih sredstev (Kaplan, Norton, 2000, str. 15). Neopredmetena sredstva podjetju omogočajo razvoj trajnejših odnosov s kupci, uvedbo inovativnih in kakovostnih proizvodov in storitev, ki ustrezajo kupcem, imajo kratke dobavne roke in nizke cene, izpopolnjevanje znanja zaposlenih z namenom izboljšave proizvodnih procesov ter izkoriščanje informacijske tehnologije.

5.1. NEUSTREZNOST SISTEMOV STROŠKOV V TRADICIONALNIH MODELIH MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ

Tradicionalni sistemi stroškov, ki še vedno prevladujejo v podjetjih in se uporabljajo tudi za ugotavljanje stroškov v okviru tradicionalnih sistemov merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja, so se večinoma ohranili še iz obdobja, ko sta bila prevladujoča proizvodna dejavnika neposredno delo in material, in ko je prevladovala stabilna tehnologija ter ozek proizvodni asortiman. V teh sistemih temelji vrednotenje poslovnih učinkov predvsem na neposrednih spremenljivih stroških, torej na neposrednih stroških dela in materiala, posredni stroški in morebitni neposredni stalni stroški pa se razporejajo na posamezne stroškovne nosilce na podlagi že omenjenih ključev (Tekavčič, 1997, str. 67). Vendar pa se je delež neposrednih stroškov, ki je v petdesetih in šestdesetih letih presegal 50 odstotkov vseh

stroškov, zaradi velikih vlaganj v napredne proizvodne tehnologije zmanjšal in v mnogih primerih ne presega 20 odstotkov teh stroškov. To pomeni, da je potrebno tudi do 80 odstotkov stroškov razporejati na posamezne stroškovne nosilce na podlagi razdelitvenih ključev, kar pomeni vnašanje visoke stopnje arbitrarnosti. Obvladovanje posrednih stroškov se izmika tradicionalnim računovodskim modelom, v katerih se ti stroški razdeljujejo s pomočjo ključev, saj razdeljevanje tako velikega deleža posrednih stroškov na podlagi razdelitvenih ključev izgubi vsak smisel. Odločanje na osnovi tako pridobljenih informacij namreč lahko vodi do popolnoma napačnih sklepov, s tem pa tudi do napačnih poslovnih odločitev. Z uporabo ključev ni mogoče ugotoviti povezave med splošnimi stroški in njihovimi resničnimi vzroki za nastanek, zato ne dajejo zadostne informacije za ukrepanje. Poleg tega njihova uporaba privede tudi do nefunkcionalnega vedenja, kar se vidi v proizvodnji presežnih zalog z namenom razdelitve splošnih stroškov na čim več proizvodov ter v nabavi surovin, ki niso v skladu z ustreznimi standardi (Tekavčič, Šink, 2002, str. 200).

Vendar pa dandanes svetovni trendi in gospodarska dinamika silijo podjetja v nenehno borbo za obstoj, ki je v tesni povezavi s tem, ali je podjetje dovolj konkurenčno ali ne in ali bo ostalo konkurenčno tudi v prihodnosti. Obvladovanje ogromne količine posrednih stroškov postaja v takšnem poslovnem okolju adut konkurenčnosti. V nekdanjih razmerah šibke konkurence popolno poznavanje stroškov ni bilo nujno. Klasično računovodstvo, ki je obremenjevalo izdelke s stroški po povprečnih razdelitvenih ključih, je zadoščalo za potrebe tistega časa. Današnja ostra konkurenca med podjetji pa zahteva veliko natančnejše poznavanje stroškov, ki ga je težje osvojiti (Jocou, Lucas, 1995, str. 96).

Tradicionalni pristopi v obvladovanju stroškov so primerni le še v primerih, ko ima podjetje malo izdelkov v proizvodnem programu, relativno malo splošnih stroškov, homogene procese proizvodnje, homogene kupce in trg, nizke administrativne prodajne in distribucijske stroške ter visoko maržo, kar pa je v današnjem poslovnem okolju redkost (Cokins, 1996, str. 27). Mnoga podjetja so ugotovila, da jim obstoječi sistemi stroškov ne dajejo zadostnih informacij za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Turney (1996, str. 1) izpostavlja sledeče slabosti tradicionalnih stroškovnih sistemov:

- ne zagotavljajo informacij o tem, kaj je pomembno za kupce;
- spodbujajo napačne odločitve;
- z njimi ne moremo ugotoviti, kateri proizvodi in kateri kupci so dobičkonosni;
- ne zagotavljajo informacije o načinu izboljšanja poslovnega procesa.

Zato so se kot odgovor na izzive za preoblikovanje tradicionalnih sistemov stroškov, razvili številni novejši pristopi obvladovanja stroškov, ki naj bi zagotavljali bolj uspešno poslovanje podjetja. Okoliščine, ki zahtevajo spremembo tradicionalnih sistemov stroškov, pa hkrati zahtevajo tudi nova merila za presojanje uspešnosti poslovanja (McMann, Orlando, 1998, str. 12).

6. KONCEPT STROŠKOV PO AKTIVNOSTIH POSLOVNEGA PROCESA

Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (koncept SAPP; angl. Activity-Based Costing – ABC) se je razvil kot rešitev za obvladovanje naraščajočih splošnih stroškov (Sedgley, Jackiw, 2001, str. 5-6). SAPP predpostavlja, da stroške povzročajo aktivnosti, poslovni učinki pa predstavljajo porabnike teh aktivnosti. Koncept torej ustvarja povezavo med aktivnostmi in poslovnimi učinki, tako da prenese stroške aktivnosti na proizvode glede na njihovo resnično porabo teh aktivnosti (Verweire, Van Den Berghe, 2004, str. 124-125). O'Guin (1991, str. 31-43) poudarja, da so najbolj pomembne aktivnosti, ki so povezane s splošnimi stroški. Ker je večji del teh stroškov povezan s posameznimi aktivnostmi poslovnega procesa, le-te pa so povezane s poslovnimi učinki, je zelo malo stroškov, ki jih na podlagi aktivnosti ne bi mogli razporediti na posamezne poslovne učinke.

Aktivnosti v sistemu SAPP torej pomenijo osnovne povzročitelje stroškov. Pri tem lahko kot aktivnost razumemo vsako delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, to je delovna sredstva, predmete dela, delo in tuje storitve. (Tekavčič, 1997, str. 95). Aktivnosti običajno združujemo v skupine aktivnosti, pri čemer moramo upoštevati naslednje tri pogoje (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1998, str. 96):

- združene aktivnosti morajo biti logično povezane;
- posamezni končni poslovni učinek mora vključevati vse učinke aktivnosti, ki so združene v skupini;
- za vse združene sestavine aktivnosti je mogoče določiti isto (eno) enoto učinka kot začasnega stroškovnega nosilca.

Stroški, ki se nanašajo na posamezno aktivnost, v konceptu SAPP sestavljajo stroškovni bazen, pri čemer so stroškovni bazeni centri za razporejanje stroškov na posamezne stroškovne objekte. Stroškovni objekti v sistemu SAPP pomenijo različne ravni v podjetju, za katere je mogoče ali zaželeno stroške izkazovati ločeno. Stroškovni objekt je torej lahko proizvod, serija, proizvodna linija ali kar celotno podjetje. Opredelitev stroškovnih objektov mora biti povezana z značilnostmi posameznih aktivnosti. Pri tem ločimo štiri vrste aktivnosti, in sicer (Tekavčič, 1997, str. 97-98):

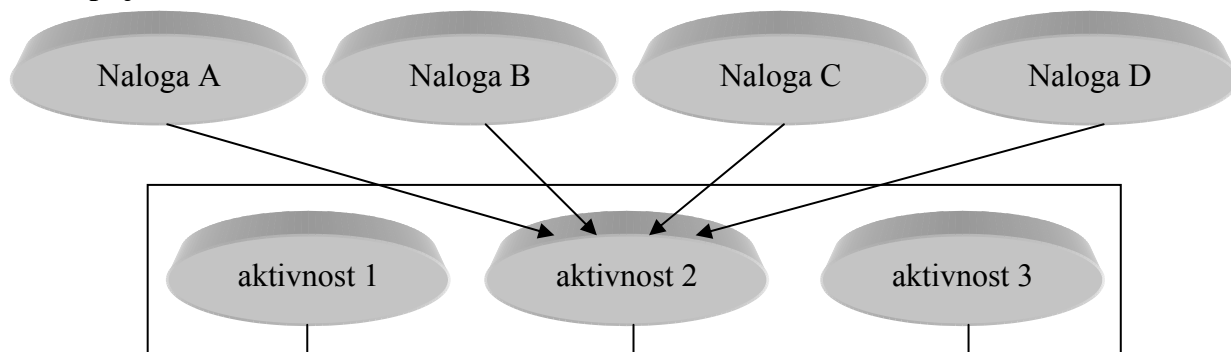
- aktivnosti, ki so povezane z enoto proizvoda: v to skupino uvrščamo aktivnosti, ki so neposredno povezane s posameznim proizvodom;
- aktivnosti, ki so povezane s serijo: v to skupino spadajo aktivnosti, ki so povezane s sprožitvijo serije in se s številom sproženih serij spreminjajo; zanje je značilno, da so skupne vsem proizvodom v seriji;

- aktivnosti, ki omogočajo proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda: v to skupino so uvrščene aktivnosti, ki so povezane z določenim proizvodom, vendar niso odvisne od števila proizvodov v proizvodni liniji;
- aktivnosti za vzdrževanje poslovnega procesa v najširšem smislu, kamor spadajo aktivnosti, ki niso povezane s posameznimi proizvodi ali serijami, vendar pa so neizogibne z vidika nemotenega poslovanja.

Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa na prvi stopnji stroške zbere na ravni aktivnosti (gre za tako imenovane stroškovne bazene), na drugi stopnji pa jih z ravni stroškovnih bazenov razporedi na stroškovne objekte. Pri razporejanju stroškov iz stroškovnih bazenov na raven stroškovnih objektov je posebej pomembno, da so merila aktivnosti, na katerih temelji razporejanje, čim tesneje povezana s povzročitelji stroškov, torej z aktivnostmi. Merila aktivnosti so opredeljena v količinskih enotah, in so lahko na primer število nabav, število sestavnih delov poslovnega učinka, število premikov materiala, število sprememb v oblikovanju, število kupcev ali dobaviteljev in podobno. Ko so stroški razporejeni na posamezne stroškovne objekte, jih moramo prenesti še na posamezne poslovne učinke, da lahko ugotavljamo njihove cene (Tekavčič, 1997, str. 97-98). Opisano razporejanje stroškov na stroškovne nosilce na podlagi aktivnosti prikazuje tudi Slika 2.

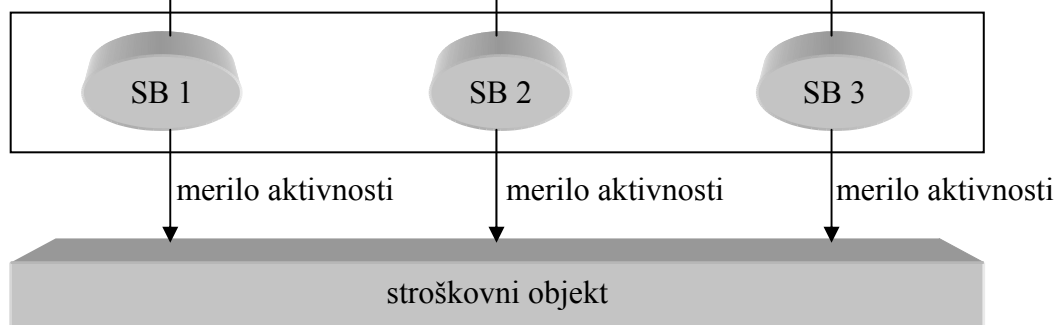
Slika 2: Dvostopenjsko razporejanje stroškov v okviru koncepta SAPP

1. stopnja



2. stopnja

stroškovni bazen



Vir: Tekavčič, 1997, str. 98.

Kot je razvidno iz opisa in slikovnega prikaza na strani 24, pomenijo aktivnosti središčno točko obravnavanja stroškov na podlagi koncepta SAPP. Če namreč želijo v podjetju sistem stroškov oblikovati v skladu z načeli koncepta SAPP, morajo najprej natančno opredeliti aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Z opredelitvijo teh aktivnosti dobijo odlično izhodišče za povečanje uspešnosti poslovanja na temelju analize aktivnosti in vedenja povzročiteljev stroškov.

Poslovanje na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-Based Management - ABM) pomeni obvladovanje aktivnosti, kot sredstva za nenehno izboljševanje poslovanja podjetja. Poudarjena je pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, s pomočjo katere lahko boljše obvladujemo aktivnosti oziroma poslovne procese. Analiza aktivnosti predstavlja na eni strani osnovo za sistem stroškov po aktivnostih poslovnega procesa za potrebe razporejanja splošnih stroškov, na drugi strani pa temelj za nenehne izboljšave posameznih delov poslovnega procesa. Obe izpeljavi uporabe aktivnosti sta med seboj povezani, saj potreba po nenehnih izboljšavah poslovnega procesa poraja nove zahteve po informacijah za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev, hkrati pa lahko razporejanje stroškov pomembno vpliva na vedenje izvajalcev posameznih aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 175).

Organizacija naj bi v procesu analize aktivnosti opravila naslednje štiri faze (Turney, 1992, str. 22-23):

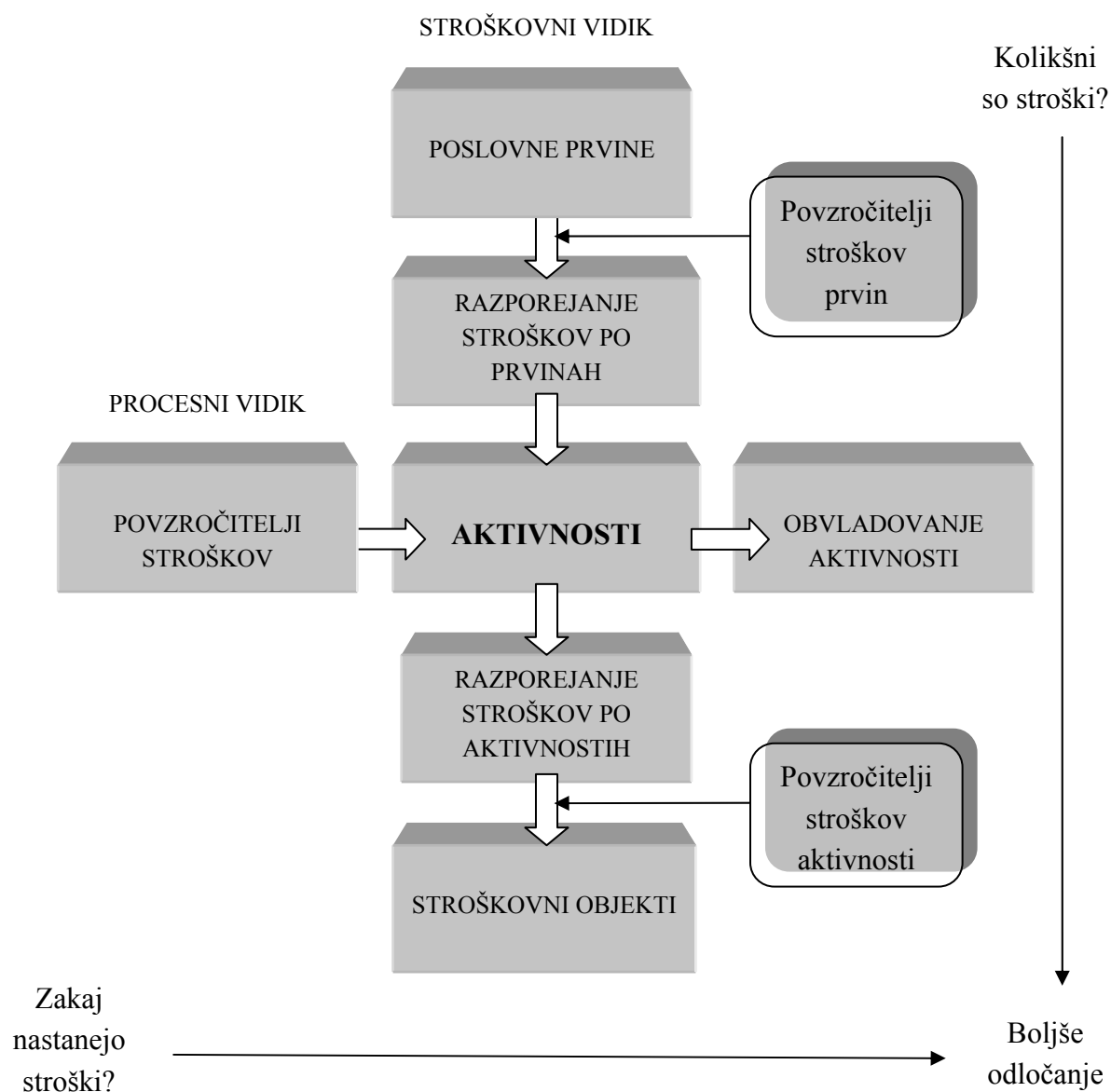
- ločitev bistvenih aktivnosti od nebistvenih;
- analiziranje pomembnih bistvenih aktivnosti;
- primerjava opravljanja aktivnosti z najboljšimi znanimi praksami;
- preučevanje povezav med aktivnostmi.

Takšen pristop omogoča celovito analizo poslovnega procesa na temelju analize aktivnosti, s tem pa tudi iskanje najustreznejših rešitev za odpravljanje ugotovljenih slabosti v poslovanju. Uvajanje sistema stroškov po aktivnostih samo po sebi še ne more zagotoviti večje uspešnosti poslovanja. Potrebno je ugotoviti, katere aktivnosti prispevajo k vrednosti z vidika kupca in katere ne, ter pozornost usmeriti na učinkovito opravljanje prvih in zmanjšanje drugih aktivnosti. V aktivnostih, ki ne dodajajo vrednosti, se namreč zrcalijo vse tiste stvari, ki jih delajo v podjetju, kot posledico slabega oblikovanja in načrtovanja, ne odražajo pa tistega, kar je v bistvu potrebno za izdelavo poslovnega učinka (Raiborn, Barfield, Kinney, 1999, str. 178). Vendar pa je poleg aktivnosti, ki so potrebne z vidika kupca, potrebno upoštevati tudi tiste, ki so potrebne z vidika podjetja, to je aktivnosti, ki so potrebne za nemoteno in uspešno poslovanje (na primer pripravljane računovodskih izkazov za zunanje poročanje, oblikovanje informacij za potrebe vodstva in podobno). Pri analizi aktivnosti je pomembno, da se podjetja osredotočijo na zaželene in potrebne aktivnosti, zmanjšati ali odpraviti pa morajo tiste aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti z vidika kupca ali k nemotenemu poslovanju. Kot takšne se v literaturi največkrat omenjajo naslednje aktivnosti (Hansen, Mowen, 1992, str. 916-917): načrtovanje in priprava proizvodnje, premikanje materiala, nedokončane proizvodnje ter gotovih proizvodov iz enega oddelka v drugega, čakanje materiala in nedokončane proizvodnje

na naslednji proces, pregledovanje ali poslovni učinek ustreza predpisanim specifikacijam in podobno. Z odpravljanjem aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti z vidika kupca ali podjetja, pogosto znižamo stroške poslovanja in zmanjšamo pretočni čas, kar pripomore tudi k večji uspešnosti (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 229-230).

Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa in poslovanje na temelju analize aktivnosti predstavljata podlago za obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti (angl. Activity-Based Cost Management – ABC/M). To pomeni, da mora podjetje uporabiti kombinacijo obeh konceptov, če želi učinkovito ter uspešno obvladovati stroške na temelju analize aktivnosti.

Slika 3: Celovito obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti



Vir: Cokins, 1999, str. 31.

Slika 3 na strani 26 prikazuje stroškovni in procesni vidik. Stroškovni vidik predstavlja vidik razporejanja stroškov s pomočjo koncepta SAPP in pripelje do informacij o stroških posameznih stroškovnih objektov, procesni vidik pa predstavlja poslovodenje na temelju analize aktivnosti kot povzročiteljic stroškov. S tem, ko stroške aktivnosti vključimo v zaporedni tok poslovnega procesa, lahko z uporabo tehnik obvladovanja stroškov na podlagi analize aktivnosti ugotavljamo ključne vzroke problemov v poslovnem procesu, kar omogoča izboljšanje uspešnosti poslovanja, vendar pa hkrati zahteva tudi nove, bolj strateško usmerjene modele za merjenje in presojanje dosežene uspešnosti.

7. SODOBNI MODELI MERJENJA IN PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

»Sedanji organizacijski koncepti in orodja so neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij – recimo jim kar poslovni aduti.«

Peter Drucker

»Oče sodobnega managementa« kot pravijo Petru Druckerju, je s tem stavkom nedvomno opozoril na potrebo po novih načinih merjenja poslovne uspešnosti (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2007). Podjetja so se namreč v zadnjih desetletjih znašla v mnogo bolj dinamičnem in kompleksnem poslovnem okolju, zaradi česar presoja uspešnosti poslovanja in odločanje le na podlagi finančnih računovodskih kazalnikov ne zadostujeta več, saj ne pokažeta dovolj celovite slike. Finančnih rezultatov ni mogoče povezovati s strategijo podjetja in z upravljanjem vzvodov finančnega uspeha, ker so rezultat preteklega poslovanja in ne omogočajo spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Zato se vedno bolj poudarja tudi pomen nefinančnih oziroma kvalitativnih informacij o poslovanju, ki naj bi vodstvu podjetja omogočale sprejemanje pravilnejših odločitev. Nefinančni kazalci presojanja uspešnosti poslovanja so predvsem kazalci, s katerimi ugotavljamo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Povečanje učinkovitosti znižuje stroške poslovanja, kar pri drugih nespremenjenih okoliščinah vodi do povečanja uspešnosti (Šink, 2001, str. 11). Podjetja namreč ne tekmujejo samo s ceno in stroški, ampak se poskušajo razlikovati na podlagi fleksibilnosti, prilagodljivosti, inovativnosti, zaradi česar se je pojavila potreba po razširitvi finančnoračunovskega modela z nefinančnimi kazalniki, kot so zadovoljstvo in lojalnost kupcev, ugled podjetja, motivacija zaposlenih in podobno. Kaplan in Norton (2000, str. 44-45) navajata, da nekateri kritiki finančnih meril zagovarjajo celo popolno opustitev finančnih kazalnikov. Njihov argument je, da v današnji svetovni konkurenci, ki sloni na tehnologiji in strankah, finančni kazalniki zagotavljajo slabe smernice za uspeh. Menijo, da usmerjenost v krepitev zadovoljstva strank, kakovosti, znanj in motivacije zaposlenih ter skrajšanje ciklov, samodejno pripelje do finančnega uspeha in je torej razmišljanje o finančnih merilih popolnoma odveč.

Glavne prednosti, ki se omenjajo v zvezi z uporabo nefinančnih informacij pri presojanju uspešnosti poslovanja so (Ittner, Larcker, 2000, str. 1-2):

- nefinančne informacije so bolj povezane z dolgoročno strategijo podjetja;
- upoštevajo pomen intelektualnega kapitala in neopredmetenih sredstev, ki v današnjem izjemno dinamičnem okolju zagotovo predstavljajo adut pri doseganju in ohranjanju konkurenčnosti podjetja;
- nefinančne informacije naj bi boljše odražale prihodnjo finančno uspešnost podjetja.

Vendar pa Kaplan in Norton (2000, str. 44) opozarjata, da vsa podjetja ne morejo pretvoriti izboljšav v kakovosti in zadovoljstvu kupcev v končne finančne rezultate in da imajo finančna merila pravzaprav kontrolno funkcijo, saj objektivno merijo, ali aktivnosti v podjetju vodijo k razvoju podjetja, in tako predstavljajo vrednost za delničarje. Zato naj bi bila finančna poročila in kazalniki še najprej del presojanja uspešnosti, vendar pa bi jih bilo potrebno dopolniti z nefinančnimi in strateško usmerjenimi merili, ki so v sodobnem poslovnem okolju ključnega pomena za doseganje in ohranjanje konkurenčnosti vsakega podjetja.

Številni avtorji so zaradi zgoraj omenjenih zahtev turbulentnega poslovnega okolja predlagali svoje modele merjenja uspešnosti, katerih osnovni cilj je bil, da prikažejo uspešnost podjetja na dolgi rok oziroma strateško uspešnost podjetja. Od vseh teh predlaganih modelov se je najbolj uveljavil model Kaplana in Nortona, ki sta ga imenovala uravnoteženi sistem kazalnikov (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 226).

7.1. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard - BSC) uspešnosti poslovanja ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, vendar vključuje tudi gibala za doseg teh ciljev (Kaplan, Norton, 2000, str. 14). Poleg finančnega vidika uvaja še tri kategorije nefinančnih kazalnikov, ki spodbujajo prihodnje poslovanje podjetja. To so vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Avtorja poudarjata, da uravnoteženi sistem kazalnikov postavlja v ospredje vizijo in strategijo in ne željo po kontroli. Štirje vidiki, ki sestavljajo ogrodje sistema pretvorijo vizijo in poslanstvo neke organizacije v posebna merila, ki omogočajo vodstvu podjetja tako osredotočanje na izvajanje dolgoročne strategije, kot tudi pridobitev povratnih informacij o njej. Sistem pomaga strategijo podjetja prevesti v konsistenten splet kazalnikov, s katerimi potem dejansko presojamo uspešnost izvajanja strategije.

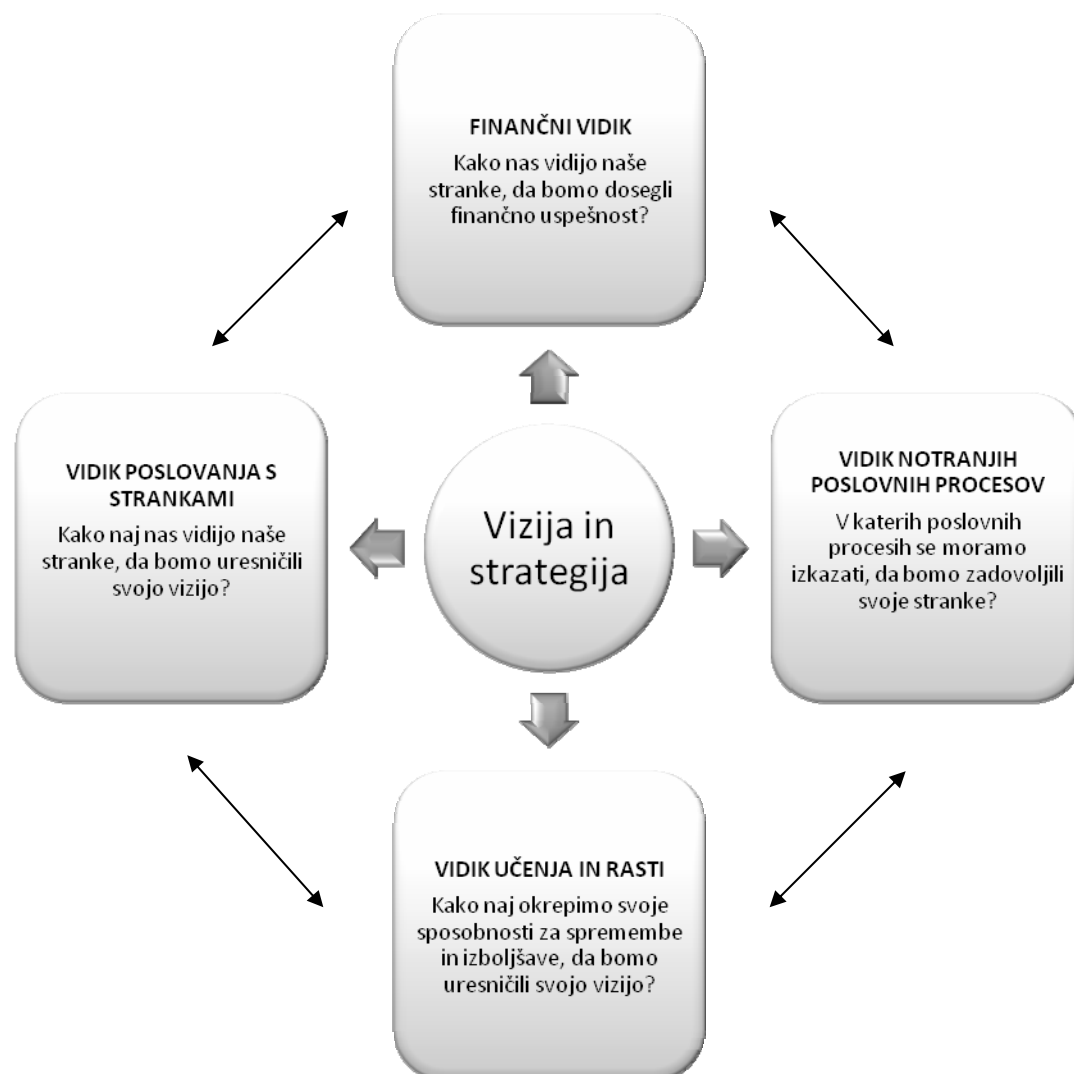
Kaplan in Norton (2000, str. 30-31) poudarjata, da je njun sistem merjenja moč uporabiti kot strateški poslovodski sistem, ki omogoča:

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

Če je uporabljen na tak način, uravnoteženi sistem kazalnikov postane temelj za vodenje organizacij informacijske dobe.

7.1.1. Štirje vidiki BSC

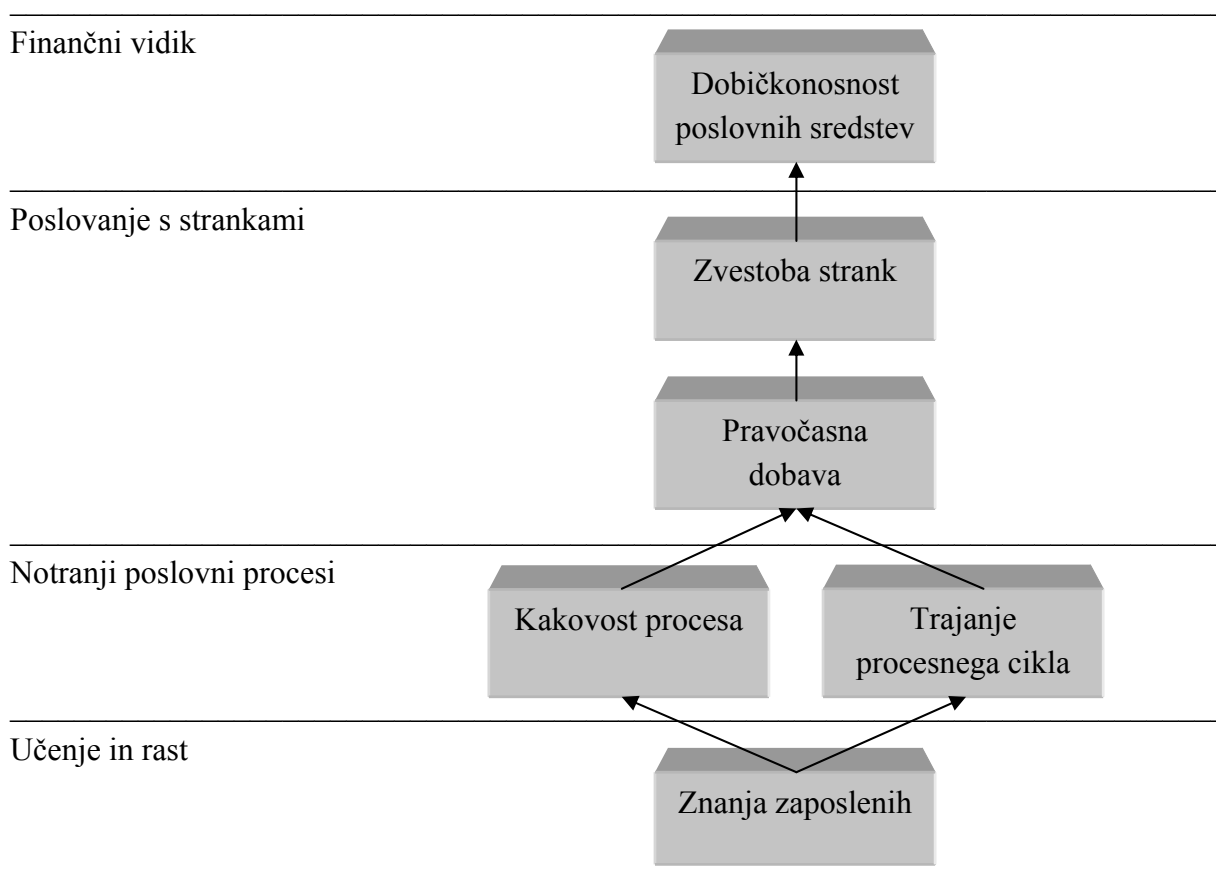
Slika 4: Štirje vidiki BSC, ki zagotavljajo okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21.

V pravilno sestavljenem uravnoteženem sistemu kazalnikov, bi morali različni kazalniki vsebovati vrsto ciljev in kazalnikov, ki so dosledni in se med seboj še krepijo. Sistem bi moral vključevati skupek prepletenih vzročno-posledičnih razmerij med pomembnimi spremenljivkami, skupaj s prednostmi, zaostanki, zankami povratnih informacij, ki opisujejo smer strategije. Povezave naj bi vključevale tako vzročno-posledična razmerja kot tudi primeren splet kazalnikov rezultatov in gibal uspešnosti poslovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 41). Zaporedje vzrokov in posledic bi moralo zaobjemati vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 42).

Slika 5: Veriga vzročno-posledičnih razmerij skozi štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 42.

Kot prikazuje Slika 5 je temelj sistema uravnoteženih kazalnikov znanje zaposlenih, ki zagotavlja ustrezno kakovost procesa in predviden čas trajanja proizvodnega cikla. To dvoje zagotavlja pravočasno dobavo izdelkov in storitev, ki je pogoj za zadovoljstvo in zvestobo strank. Posledica visoke zvestobe je na primer povečana prodaja pri obstoječih strankah, ki predstavlja gibal uspešnosti kazalnika finančnega vidika, to je kazalnika dobičkonosnosti poslovnih sredstev.

7.1.2. Finančni vidik

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 226). Njihova vloga je dvojna, in sicer določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, hkrati pa nastopajo tudi v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Ob pravilno postavljeni strategiji bodo namreč finančni kazalniki vrednostno izražali izboljšave vseh aktivnosti in drugih dejavnikov, ki jih izkazujejo nefinančni kazalniki. Zato bi moral sistem kazalnikov začeti opis strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov in nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg zaželene dolgoročne ekonomske uspešnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 57-58).

Finančni cilji so običajno povezani z donosnostjo, na primer s prihodki iz poslovanja, dobičkonosnostjo sredstev, ekonomsko dodano vrednostjo ali pa spremljajo hitro rast prodaje ali ustvarjanje denarnih tokov (Kaplan, Norton, 2000, str. 37).

Kaplan in Norton navajata (2000, str. 59-62), da se finančni cilji lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote, pri čemer so stopnje naslednje: rast, zrelost in upadanje. Za vsako od treh strategij rasti, zrelosti in upadanja obstajajo tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo. To so:

- **rast in splet prihodkov** – nanašata se na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo ter določanje novih cen izdelkov in storitev;
- **zmanjševanje stroškov in večanje produktivnosti** – nanašata se na prizadevanja za zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov ter delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami;
- **izraba sredstev in naložbena strategija** – nanašata se na prizadevanja za zmanjšanje količine obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega in programa poslovanja ter za večji izkoristek obsega osnovnih sredstev z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso povsem izkoriščena, učinkovito izrabo omejenih sredstev in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov glede na svojo tržno vrednost.

Finančni cilji na stopnji rasti običajno poudarjajo rast prodaje za vzdrževanje primernih stopenj porabe za razvoj izdelkov in procesov, sisteme, sposobnosti zaposlenih ter vzpostavitev novih trženjskih, prodajnih in distribucijskih poti.

Finančni cilji na stopnji zrelosti poudarjajo predvsem tradicionalne finančne kazalnike, kot so dobičkonosnost kapitala, dohodek iz poslovanja, ekonomska dodana vrednost in podobno. Zato se na tej stopnji veliko pozornosti namenja stroškom. Ker lahko stroški za izvajanje aktivnosti ali proizvodnjo izdelkov uporabljajo vire in aktivnosti iz več različnih oddelkov v organizaciji,

je za pravilno merjenje stroškov najbolj primeren sistem obračunavanja stroškov po aktivnostih s poudarkom na procesih (SAPP), ki odpravi nekoliko umetno ločevanje med neposrednimi in posrednimi stroški. Ta sistem zagotavlja povezavo tako med porabo posrednih, dodatnih in administrativnih sredstev ter dejavnosti in poslovnih procesov, opravljenih s temi viri, kakor tudi rezultati, ki iz njih izhajajo. Cilji zmanjšanja porabe in odhodkov morajo biti namreč v sistemu kazalnikov uravnoteženi z drugimi kazalniki, kot so odzivnost strank, kakovost in uspešnost, tako da zmanjševanje stroškov ne vpliva na doseganje pomembnih ciljev vidikov poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov. Podjetja si ne bi smela prizadevati samo za zmanjševanje porabe in zagotavljanje teh sredstev, ampak tudi za povečanje njihove učinkovitosti, na primer več strank, večjo prodajo, več novih izdelkov in podobno. Hkrati bi si morala prizadevati za doseganje večje učinkovitosti dela, ki je opravljeno z vloženimi sredstvi, kar pomeni, da bi morala meriti, kolikšne rezultate in koristi sredstva prinašajo glede na vložek. Tak način spremljanja stroškov omogoča prav sistem obračunavanja stroškov po aktivnostih, saj se z njim lahko spremlja stroške, dobičke in celo sredstva, porabljena za posamičen izdelek, storitev ali stranko (Kaplan, Norton, 2000, str. 65-67).

Finančni cilji za poslovne enote na stopnji upadanja pa poudarjajo denarni tok. Kakršnakoli vlaganja morajo dati takojšnja in zagotovljena denarna povračila.

7.1.3. Vidik poslovanja s strankami

Finančne cilje lahko dosežemo le, kadar dosežemo visoko zadovoljstvo kupcev, kar pomeni, da so kupci izredno pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Kupci namreč svobodno izbirajo med različnimi ponudniki, zato se mora podjetje s proizvodi in storitvami truditi, da bi pritegnilo čimveč strank, hkrati pa mora skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno (Nemec, 2000, str. 503). Ker obstoječe in potencialne stranke niso homogene in imajo različne želje in potrebe, je zelo pomembno, da podjetje znotraj vidika poslovanja s strankami opredeli segmente strank in tržne segmente, ki pomenijo vire, ki bodo prispevali prihodkovno sestavino finančnih ciljev podjetja. Podjetja, ki skušajo biti vse za vsakogar, običajno na koncu niso nič za nikogar. Poslovne enote morajo zato opredeliti tržne segmente med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami ter nato izbrati tiste, na katerih so se odločile tekmovati. Opredeljevanje ponudb, ki jih bodo ponudile ciljnim segmentom, postane ključ za oblikovanje ciljev in kazalnikov vidika poslovanja s strankami. Tako ta vidik v sistemu kazalnikov preoblikuje poslanstvo in strategijo podjetja v specifične cilje na področju ciljnih strank in tržnih segmentov, ki jih je mogoče posredovati po celotni organizaciji (Kaplan, Norton, 2000, str. 74).

Ne glede na vrsto dejavnosti izbira vsako podjetje bolj ali manj med istimi petimi osnovnimi kazalniki, ki predstavljajo cilje za procese trženja, proizvodnje, logistike ter razvoja izdelkov in storitev v podjetju. Ti kazalniki, ki zaposlenim povedo kako uspešni so bili v zadovoljevanju strank v preteklosti, so:

- tržni delež in delež naročil strank;
- delež ohranjanja starih strank;
- delež pridobivanja novih strank;
- zadovoljstvo strank;
- dobičkonosnost strank.

Tržni delež (Kaplan, Norton, 2000, str. 77-82) odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu, glede na število strank, porabljeni denar ali prodano količino enot.

Ohranjanje strank spremlja, absolutno ali relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. Ohranjanje strank se lahko na primer meri kot odstotek stalnih kupcev, stopnja rasti prodaje obstoječim kupcem, število partnerstev s kupci in podobno. Ohranjanje strank je za podjetje vsekakor izjemno pomembno, saj je mnogo cenejše kot pridobivanje novih strank.

S kazalnikom **pridobivanje strank** se spremlja, absolutno oziroma relativno, stopnjo, po kateri poslovna enota pritegne ali pridobi nove stranke ali posle. Pridobivanje strank se lahko meri s številom novih strank, skupno prodajo novim strankam ali z razmerjem med dejanskimi novimi strankami in potencialnimi novimi strankami.

Zadovoljstvo stranke predstavlja stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji. Če izdelek ne dosega pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če je izdelek presegel pričakovanja, potem je kupec zadovoljen, vesel in navdušen (Kotler, 1996, str. 40). Zadovoljstvo strank ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Kazalniki zadovoljstva zagotavljajo povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Pri tem je potrebno poudariti, da pomen zadovoljstva strank ni nikdar precenjen. Novejše raziskave namreč kažejo, da za doseganje visoke stopnje zvestobe, ohranjanje strank in visoko dobičkonosnost, ni dovolj samo doseganje primernih rezultatov na področju zadovoljstva strank. Samo kadar stranke ocenijo svoj nakup za povsem ali izredno zadovoljiv, lahko neko podjetje računa na ponoven nakup.

Vendar pa uspeh prvih štirih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, deleža, ohranjanja, pridobivanja in zadovoljstva strank še ne pomeni, da ima podjetje tudi dobičkonosne stranke. Ker sta zadovoljstvo kupcev in visok tržni delež sama po sebi le sredstvo za doseganje večjih finančnih donosov, bodo podjetja želela meriti ne le obseg poslovanja s strankami, ampak tudi dobičkonosnost tega poslovanja. **Dobičkonosnost strank** meri čisti dobiček od stranke ali segmenta, potem ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke. Sistemi obračunavanja stroškov po aktivnostih podjetjem omogočajo merjenje posamične in skupne dobičkonosnosti strank. Na podlagi takega sistema podjetje prejema tudi podatke o nedobičkonosnih odnosih, kar mu omogoča ugotoviti, kako

ključne procese, ki zadevajo dobavo izdelka ali storitve stranki, spremeniti tako, da bo podjetje dobičkonosno.

Kot vidimo, nam celotni vidik poslovanja s strankami omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotovljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Le zvesta in zadovoljna stranka namreč podjetju zagotavlja uspešno poslovanje.

7.1.4. Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov ni pomemben samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Za podjetje je namreč bistveno, kdaj vstopi na trg in kakšni časi so potrebni za razvoj novega izdelka oziroma časi za izvedbo naročil (Nemec, 2000, str. 504). Znotraj vidika notranjih poslovnih procesov vodstva opredelijo ključne notranje procese po katerih se mora podjetje odlikovati. Ti procesi poslovni enoti omogočajo (Kaplan, Norton, 2000, str. 38):

- zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih;
- izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov.

Vidik notranjih poslovnih procesov torej daje odgovor na vprašanje, kateri so tisti procesi v poslovanju, ki jih mora podjetje obvladovati, da bo lahko ciljnim strankam posredovalo vrednost in izpolnilo pričakovanja ter cilje delničarjev. V okviru določitve kazalnikov na osnovi ključnih notranjih procesov opredeljuje uravnoteženi sistem kazalnikov verigo vrednosti. Ta vsebuje tri glavne poslovne procese:

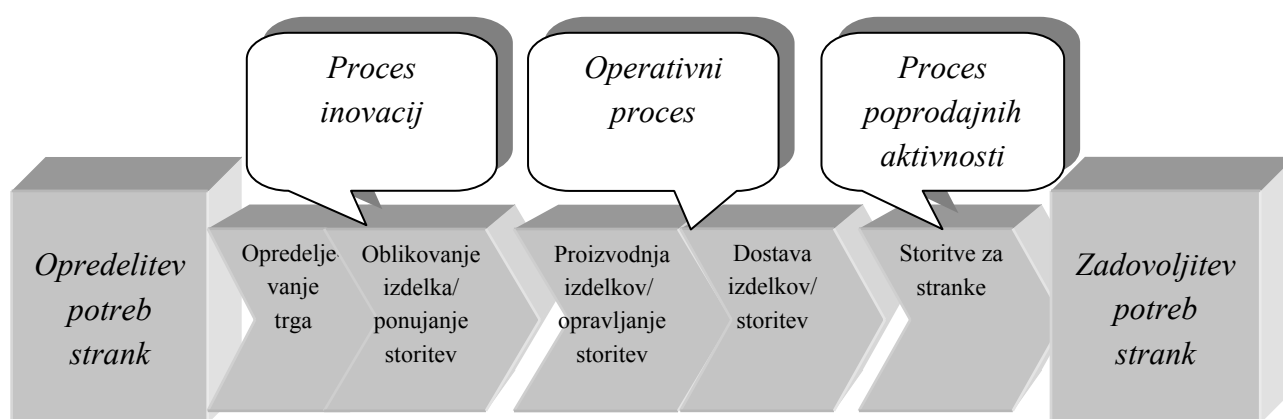
- proces inovacij;
- operativni proces;
- proces poprodajnih storitev.

S **procesom inovacij** (Kaplan, Norton, 2000, str. 105-116) v podjetju ugotavljajo obstoječe potrebe strank in razvijajo nove rešitve za zadovoljevanje teh potreb. Proces se začne z izvajanjem tržnih raziskav, da se opredeli velikost trga, lastnosti preferenc strank in izhodišča za določitev cen ciljnih izdelkov in storitev. Drugi del procesa inovacij sestavlja iskanje informacij o trgu in strankah, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov ali storitev. V tem delu procesa inovacij skupina za raziskave in razvoj izvaja osnovne raziskave za razvoj popolnoma novih izdelkov in storitev, ki bodo prepričale stranke. Izvaja tudi uporabne raziskave za izkoriščanje obstoječih tehnologij za raziskave in razvoj naslednje generacije izdelkov in storitev ter poskuša uvesti nove izdelke in storitve na trg. Procesu inovacij sledi operativni proces, v katerem podjetje strankam dostavi izdelke in storitve.

Operativni proces se začne s prejemom naročila stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki. V tem procesu je poudarjen pomen učinkovite, konsistentne in pravočasne dostave konkretnih izdelkov in storitev konkretnim strankam.

Zadnja stopnja notranje verige vrednosti so **poprodajne storitve**, to so storitve, ki povečujejo vrednost, ki so jo stranke prejele s ponudbo izdelkov in storitev. Poprodajne aktivnosti vključujejo izdajanje jamstev in popravila, popraviljanje napak in obravnavo zavračil ter obdelavo plačil, kot je na primer poslovanje s kreditnimi karticami.

Slika 6: Model osnovne verige vrednosti znotraj vidika notranjih poslovnih procesov



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

Veriga vrednosti razčlenjuje podjetje na njegove strateško relevantne aktivnosti z namenom, da bi si omogočili spoznati, zakaj se stroški v njem obnašajo tako, kot se, in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov (storitev) podjetja. Koncept verige vrednosti ne gleda na podjetje kot na tvorbo z eno samo homogeno produkcijsko funkcijo, ampak kot na zbir ločenih, vendar povezanih produkcijskih funkcij, s tem da so produkcijske funkcije tukaj opredeljene kot aktivnosti. Opredeljena veriga vrednosti se osredotoča na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške (Pučko, 1999, str. 160). Naloga podjetja je, da preuči stroške in poslovanje vsake dejavnosti, ki ustvarja vrednost in jo skuša izboljšati. Tradicionalni sistemi stroškovnega računovodstva merijo odhodke in učinkovitost posameznih nalog, projektov ali oddelkov, ne merijo pa višine stroškov na ravni procesov. Običajno namreč procesi, kot so izpolnjevanje naročil, nabava ali načrtovanje in nadzor proizvodnje, uporabljajo vire in aktivnosti več centrov odgovornosti. Zato je za merjenje višine stroškov posameznih poslovnih procesov potrebno uporabiti sistem obračunavanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa. Ta omogoča boljše analitično razumevanje stroškov, hkrati pa organizacije z njegovo uporabo pridobijo stroškovne kazalnike procesov, ki skupaj s kazalniki kakovosti in trajanja procesa, organizaciji zagotovijo glavne parametre za opredelitev najpomembnejših poslovnih procesov oziroma podatke o izpolnjevanju ciljev programov za izboljšanje uspešnosti poslovanja (Kaplan, Norton, 2000, str. 131-132).

7.1.5. Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti je zadnji vidik poslovanja v modelu BSC. Ta vidik opredeli infrastrukturo, ki jo mora zgraditi organizacija za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav oziroma za doseganje ciljev, opredeljenih v preostalih treh vidikih. Cilji, ki so bili postavljeni v finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami in vidiku notranjih poslovnih procesov, namreč opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja. Zmožnost za doseganje teh ciljev, pa je odvisna od sposobnosti učenja in rasti organizacije. Zato vidik učenja in rasti pravzaprav podpira preostale tri vidike, jih povezuje v neko zaokroženo celoto in ustvarja skupno razumevanje modela, ki prek sistema finančnih in nefinančnih kazalnikov pomembno pripomore k doseganju strateških ciljev organizacije.

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

- sposobnost zaposlenih;
- zmogljivosti informacijskih sistemov;
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Sposobnost zaposlenih: Spremembe so edina stalnica, s katero se vsakodnevno srečujejo poslovna okolja. Te spremembe silijo podjetja v nenehno borbo za obstoj. Posledica novih zahtev, ki jih dinamično poslovno okolje narekuje, marsikdaj pripelje do popolnega preobrata v načinu razmišljanja organizacij. Ena izmed bolj drastičnih sprememb v zadnjih dveh desetletjih je sprememba vloge zaposlenih v organizaciji. Hočevar (2003, str. 4) navaja, da morajo biti naložbe v razvoj zaposlenih v dobi, v kateri so bistvenega pomena nenehne izboljšave procesov in odnosov do strank, obravnavane kot dolgoročne naložbe, in ne kot strošek. Stroške je namreč treba nadzorovati in zmanjševati. Z naložbami pa je treba ravnati tako, da bodo obrodile čimveč sadov (Drucker, 2001, str.143). Drucker (2001, str. 31) poudarja, da bi moral biti cilj vsakega podjetja ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika. To pa je mogoče le, če so zaposleni zadovoljni in ustrezno motivirani. Tako pridemo do treh ključnih kazalnikov uspešnosti zaposlenih: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in produktivnost zaposlenih. Pri tem velja cilj zadovoljstva zaposlenih za gibalno drugih dveh kazalnikov – ohranjanja in produktivnosti zaposlenih (Kaplan, Norton, 2000, str. 138).

Zmogljivosti informacijskih sistemov: Motivirani in sposobni zaposleni so potreben, toda ne zadosten pogoj za doseganje ciljev z vidika poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov. Če želimo, da zaposleni uspešno delujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, jim moramo zagotoviti dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev. To omogočajo napredni informacijski sistemi. Informacijska tehnologija pa ne omogoča zgolj zbiranja podatkov, ampak tudi njihovo analizo in predstavlanje, na primer analizo obračunavanja stroškov po aktivnostih, ki jo omogoča sistem SAPP. Razpoložljive

informacije, ki uravnoteženo spremljajo poslovanje, tako niso samo informacije, ki predstavljajo trenutno stanje, ampak omogočajo boljše poslovne odločitve v podjetjih, kar se v končni fazi pokaže tudi v obliki boljših poslovnih rezultatov.

Motivacija, avtonomnost in usklajevanje: Tudi kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu podjetja in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev. Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih (Kaplan, Norton, 2000, str. 45).

7.2. PREDNOSTI URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Model uravnoteženega sistema kazalnikov meri in spremlja uresničevanje strategije celostno in se ne omejuje le na finančni del. Prav zaradi tega je ena izmed največjih prednosti modela ta, da meri dolgoročno uspešnost podjetja. Druga prednost, ki jo navajajo Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 228) je, da model lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Vendar različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov. Ti morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi.

Prednosti, ki jih omenjeni avtorji navajajo so:

- **Povezanost:** Uravnoteženi sistem kazalnikov povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Poslovodstvo je prisiljeno obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati, s čimer lahko preprečijo doseganje izboljšav na enem področju na račun drugih.
- **Vključenost nefinančnih kazalnikov in njihovega vpliva na stanje podjetja:** Mnoga podjetja, ki že uporabljajo nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojih dejavnosti, ne določijo, kateri kazalniki so ključni za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote. Uravnoteženi sistem kazalnikov zahteva, da vodilni izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega izmed štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Sistem s tem odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem s finančnimi kazalniki in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja.
- **Uresničevanje strategije:** Klasični sistemi merjenja so izhajali s finančnega vidika. Določali so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirali njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah pa ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Zato je bistvo uravnoteženega sistema kazalnikov strategija, in ne nadzor. Kazalniki in cilji v sistemu so opredeljeni v skladu s strategijo podjetja in usmerjajo zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki vodijo do skupnega cilja. S tem je omogočena jasna komunikacija strategije v celotni organizaciji, hkrati pa je pozornost poslovodstva

usmerjena k strateško pomembnim temam. BSC namreč zagotavlja okvir za strateško načrtovanje in ključne informacije o rezultatih načrtov, ter preko izpolnjevanja ciljev posameznega vidika ob ustreznem sistemu odločanja vodilnih v podjetju pomeni torej tudi uresničevanje zastavljene strategije.

- **Uporabnost:** BSC razvija kulturo doseganja vrednosti za lastnike, stranke, zaposlene in druge deležnike. Finančni vidik in vidik poslovanja s kupci sta zunanja vidika, saj opisujeta poglede zunanjih oseb, to je delničarjev in kupcev, na podjetje. Vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti pa odražata poglede tistih subjektov, ki so neposredno vključeni v proces dela.

7.3. OMEJITVE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Uravnoteženi sistem kazalnikov zapolnjuje praznino v večini poslovodskih sistemov – pomanjkanje sistematičnega procesa za izvajanje strategije in pridobitev povratnih informacij o njej (Kaplan, Norton, 2000, str. 31). Kljub temu pa ima določene slabosti. V literaturi se najpogosteje omenjajo naslednje:

- **Manjkajoči kazalniki:** Uravnoteženi sistem kazalnikov zajema številna pomembna področja poslovanja, vendar predlagani kazalniki niso popolni. Atkinson, Waterhouse in Wells (1997, str. 26) opozarjajo, da model zanemara na primer vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, vlogo javnosti, pomen ravnanja z okoljem oziroma ekološka vprašanja, ugled v lokalni skupnosti in podobno.
- **Obsežnost:** Uravnoteženi sistem kazalnikov je obsežen sistem kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma povzroči težave pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 231).
- **Subjektivnost nefinančnih kazalnikov:** Nefinančne kazalnike je mnogokrat izjemno težko meriti, zato se jih ocenjuje in izraža na različne načine. Ker je pri ocenjevanju prisotna subjektivnost ocenjevalca, teh meritev ne moremo jemati kot najbolj verodostojne in zanesljive. Velikokrat tudi ne odražajo resničnega stanja (Ittner, Larcker, 2000, str. 3).
- **Statistična nezanesljivost:** Veliko nefinančnih podatkov je pridobljenih na podlagi anket (na primer zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih). Takšne meritve so pogosto izvedene na način, ki je statistično nezanesljiv (majhen vzorec, nejasna vprašanja), kar se odraža v slabih rezultatih teh meritev (Ittner, Larcker, 2000, str. 3).
- **Čas in stroški:** Vpeljava modela BSC v podjetje zahteva izjemno veliko časa in stroškov. Pogosto se zgodi, da merjenje velikega števila nefinančnih kazalnikov prinese celo več stroškov kot koristi, saj veliko število mer uspešnosti zahteva velike naložbe. Zato se lahko uporaba kazalnikov začne samo z manjkajočimi kazalniki, ne pa z vzpostavitvijo popolnoma novega sistema, ki zahteva daljši čas uvedbe (Kaplan, Norton, 2001, str. 390).

7.4. POVEZANOST SAPP IN BSC

Znotraj opisov štirih vidikov modela uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) sem izpostavila pomen koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP). Na metodi BSC in SAPP se namreč pogosto gleda kot na povsem ločeni metodi, ki služita vsaka svojemu namenu. Metoda SAPP naj bi bila namenjena ugotavljanju stroškov na podlagi aktivnosti poslovnih procesov, metoda BSC pa naj bi se uporabljala predvsem za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Vendar Turney (2005, str. 1) poudarja, da temu ni tako. Metodi se namreč dopolnjujeta in uporabljata na tak način, posredujeta uporabnikom še boljše informacije za poslovne odločitve. BSC z vključitvijo sistema SAPP pridobi dodatne in bolj izčrpne ter zanesljive kazalnike za presojanje uspešnosti. Z uvedbo SAPP v podjetjih dobijo natančen pogled v aktivnosti, ki povzročajo posamezne vrste splošnih stroškov, hkrati pa tudi najboljše izhodišča za program zmanjševanja stroškov z izboljšanjem enih in zmanjšanjem ali popolno odpravo drugih aktivnosti. Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa zato ni le nova metoda kalkuliranja, marveč dragocena informacijska podlaga pri sprejemanju zahtevnih poslovnih odločitev (Tekavčič, 1997, str. 158). Omogoča boljše analitično razumevanje stroškov, kar vodstvu razkrije bolj kakovosten vpogled v dejavnike, ki vplivajo na doseženo uspešnost. SAPP naj bi v BSC zagotovil kar dobro četrtino vseh kazalnikov. Cooper in Kaplan (1991, str. 130) navajata, da SAPP omogoča vodstvu podjetja, da dobi natančno sliko o tem, kako njihovi izdelki, blagovne znamke, kupci, zmogljivosti, regije ali prodajne poti ustvarjajo prihodek in porabljajo vire sredstev. Da bi izboljšali dobičkonosnost, lahko vodstvo podjetja preuči načine, kako bi zmanjšalo potrebne vire za izvajanje različnih dejavnosti, kako bi vire sredstev uporabilo bolj produktivno ali kako bi jih uporabilo po nižji ceni. Namen obračuna stroškov po dejavnostih je preusmeriti pozornost vodstva od uporabe zgolj neposrednih stroškov dela in neposrednih stroškov materiala za razporejanje splošnih stroškov na ugotavljanje dejanskih stroškov, povezanih s posameznimi izdelki, kupci ali drugimi vidiki preučevanja. Informacije, pridobljene s pomočjo koncepta SAPP, so torej lahko zelo koristne v okviru strateškega odločanja o poslovnih učinkih, trgih, kupcih in podobno (Reeve, 1996, str. 11), saj uporabniki BSC z vključitvijo SAPP pridobijo boljši analitični vpogled v vzroke za nastanek stroškov, kar jim omogoča bolj kakovostno in celovito analizo poti za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

8. PRIMERJALNI MODEL VLOGE STROŠKOV V TRADICIONALNIH IN SODOBNIH MODELIH PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

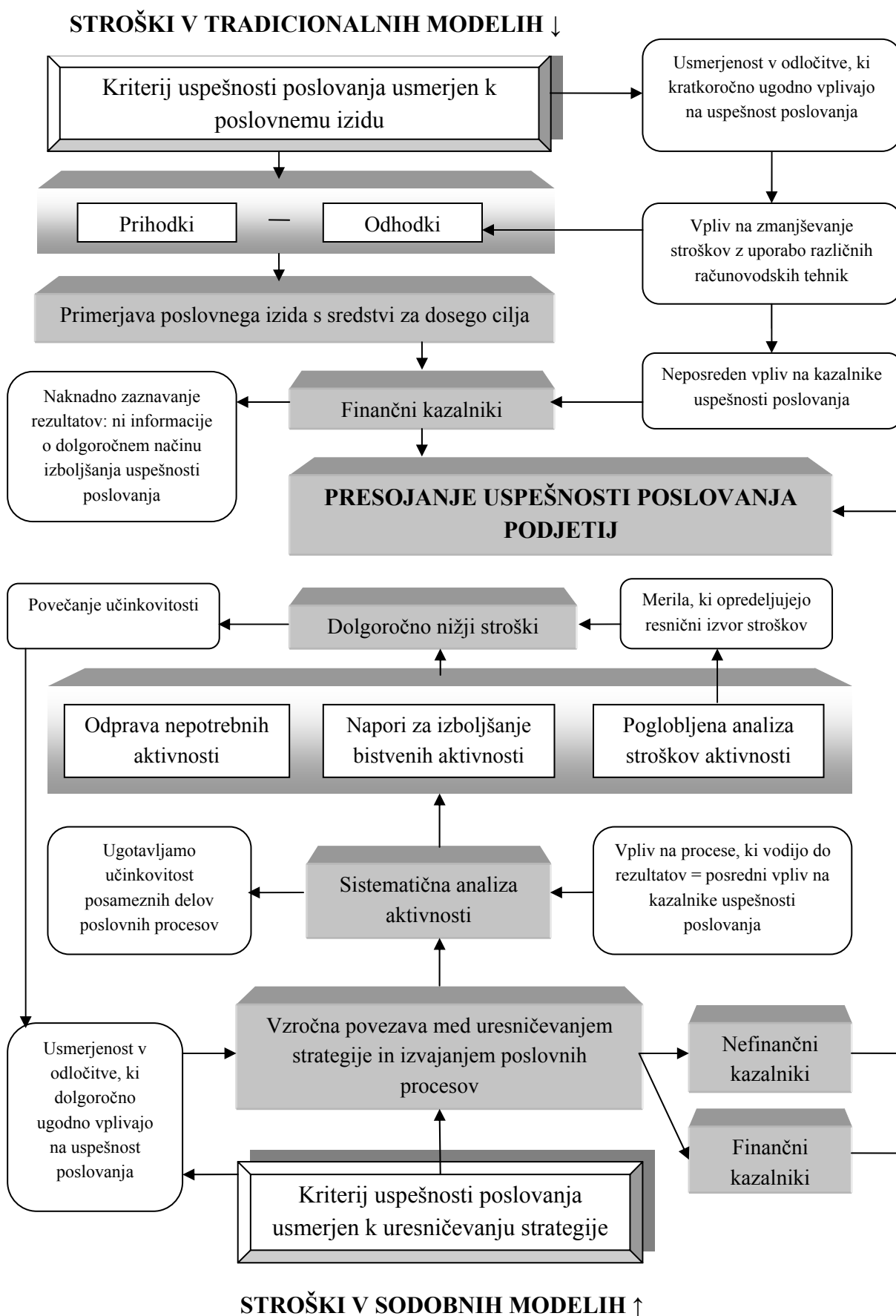
V okviru diplomskega dela sem analizirala vlogo stroškov v različnih modelih merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja. Modele sem na podlagi določenih podobnosti v vlogi stroškov, ki jih bom predstavila v nadaljevanju, razvrstila na tradicionalne in sodobne.

Za tradicionalne sisteme merjenja in presojanja dosežene uspešnosti je značilno, da presojanje temelji predvsem na podatkih iz računovodskih izkazov. Vse analitične kategorije so časovno razdeljene v skladu z obračunskim letom in torej dajejo predstavo o podjetju tako, da naknadno zaznavajo dogodke. Osnovni kriterij presojanja uspešnosti je usmerjen k poslovnemu izidu, zaradi česar je poslovodstvo bolj naklonjeno odločitvam, ki kratkoročno ugodno vplivajo na poslovni izid in posledično tudi na ugotovljeno uspešnost poslovanja. V ta namen se pri računovodskem obračunavanju uporabljajo različne tehnike prirejanja ekonomskih kategorij, zlasti stroškov, s katerimi pozitivno vplivamo na izračunane finančne kazalnike, s pomočjo katerih v tradicionalnih računovodskih modelih presojamo doseženo uspešnost. Pri tem je potrebno poudariti, da je za stroške in tudi druge ekonomske kategorije v vseh tradicionalnih modelih presojanja uspešnosti značilno, da se jih zgolj ugotavlja. Gre torej za njihovo merjenje, ki pa nam samo po sebi ne omogoča razumevanja vzrokov, ki so vplivali na višino izmerjenih finančnih kategorij. Posledica nepoznavanja teh vzrokov je, da ne moremo zagotoviti boljših rezultatov oziroma večje uspešnosti. Hkrati se tradicionalnim računovodskim modelom izmika tudi obvladovanje vse večje količine splošnih stroškov, ki se delijo po določenih ključih. Z njihovo uporabo namreč ni mogoče ugotoviti povezave med stroški in njihovimi resničnimi vzroki za nastanek, zato ne dajejo zadostne informacije za ukrepanje in dolgoročno izboljšanje poslovanja.

Vendar pa sodobno poslovno okolje zahteva spremembe pri presojanju uspešnosti poslovanja. Podjetja, ki poslujejo v turbolentnem okolju, si prizadevajo za nenehen napredek in optimizacijo vseh poslovnih procesov, kar pomeni, da skušajo stalno izboljševati vrednost proizvodov in storitev za svoje stranke ter hkrati zmanjševati proizvodne stroške. Večanje dobička z večanjem vrednosti proizvodov oziroma storitev ob hkratnem zmanjševanju stroškov pa pomeni, da je potrebno iz poslovnega procesa sistematično izločati vse, kar ne prispeva v večjemu zadovoljstvu kupca ali k zmanjševanju stroškov. Finančne kazalnike, ki so rezultat preteklega poslovanja in torej ne omogočajo predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha, je zato potrebno uravnotežiti z nefinančnimi kazalniki. Slednji namreč omogočijo upravljanje vzvodov finančnega uspeha. Za razliko od tradicionalnih je pri teh konceptih bistvo v tem, da skušamo vplivati na mesta, kjer stroški nastajajo – to je na aktivnosti – in s tem izboljšati uspešnost poslovanja. Le z izdelavo modelov ekonomsko pomembnih dejavnosti in poglobljeno analizo stroškov teh dejavnosti lahko v podjetju dosežejo uspešnost, ki pri sodobnem pojmovanju izhaja iz uresničevanja strategije. Prek vpliva na stroške procesov, ki vodijo do uresničevanja strateških ciljev, se povečuje učinkovitost posameznih delov poslovnih procesov, kar pa dolgoročno vodi tudi v večjo uspešnost poslovanja.

Opisano vlogo stroškov v modelih presojanja uspešnosti poslovanja prikazuje primerjalni model na Sliki 7 na strani 41. Zgornja polovica modela prikazuje stroške v tradicionalnih modelih, v nasprotni smeri pa spodnji del slike prikazuje stroške v sodobnih modelih merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja.

Slika 7: Primerjalni model vloge stroškov v tradicionalnih in sodobnih modelih presojanja uspešnosti poslovanja



9. SKLEP

Vse bolj neizprosna konkurenca na svetovnih trgih, vedno bolj napredne tehnologije in kompleksni proizvodni procesi zahtevajo od podjetij izjemno prožnost v poslovanju. Zato se je pojavila potreba po ustreznih informacijskih sistemih, ki naj bi s pomočjo kakovostnih in pravočasnih informacij, poslovodstvu podjetja omogočili sprejemanje boljših odločitev.

V času relativno predvidljivega poslovnega okolja so bili v ta namen razviti tradicionalni modeli merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja, ki so temeljili na računovodskih podatkih. Z njihovo pomočjo so v podjetju povzemali zlahka izmerljive ekonomske posledice že sprejetih ukrepov, vendar pa takšnih finančnih rezultatov ni bilo moč povezati z vzroki oziroma dejavniki uspešnega poslovanja. Finančni kazalniki so namreč rezultat preteklega poslovanja in kot taki ne omogočajo predvidevanja dejavnikov prihodnjega uspeha, kar nadalje vodi v nezmožnost sprejemanja ustreznih poslovnih odločitev. Zato je bilo potrebno poiskati načine, ki bi zadovoljili potrebe podjetij po bolj celovitih informacijah. Te so bile povezane tudi z obvladovanjem stroškov, saj so se spremenjene okoliščine odrazile v njihovi strukturi, tako da je odločanje na podlagi tradicionalnih sistemov stroškov, ki so se uporabljali znotraj že omenjenih sistemov presojanja uspešnosti, vodilo do napačnih sklepov in nefunkcionalnega vedenja podjetij. Kot odgovor na izzive za preoblikovanje tradicionalnih sistemov stroškov so se zato razvili številni novejši pristopi njihovega obvladovanja, s tem pa se je pojavila tudi potreba po novih merilih za presojanje dosežene uspešnosti. Sodobni modeli, ki so bili v ta namen razviti, so poleg finančnih vsebovali tudi nefinančne kazalnike. Slednji naj bi bili namreč bolj povezani s strategijo podjetja in naj bi tako vodstvu podjetja omogočali sprejemanje pravilnejših odločitev.

V okviru diplomske naloge sem predstavila pomembne razlike v vlogi stroškov v tradicionalnih in sodobnih modelih presojanja uspešnosti poslovanja. Med tradicionalne modele sem uvrstila tri delne kazalnike uspešnosti poslovanja, to je dobičkonosnost kapitala, ekonomičnost in produktivnost. Ker je dobičkonosnost kapitala tesno povezana z ekonomičnostjo, ta pa s produktivnostjo, sem s pomočjo tako imenovanega Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov prikazala njihovo medsebojno odvisnost. V okvir tradicionalnih sistemov sem zaradi vloge, ki jo imajo v modelu stroški, uvrstila tudi ekonomsko dodano vrednost, čeprav bi bilo koncept zaradi bolj naprednega pogleda na ugotavljanje uspešnosti moč uvrstiti tudi med sodobne modele. Vendar sem pri razvrstitvi modelov na tradicionalne in sodobne upoštevala vlogo stroškov v teh modelih. Ugotovila sem, da je za stroške v tradicionalnih modelih značilno, da se jih zgolj ugotavlja. V teh sistemih ne preučujemo vzrokov za njihov nastanek oziroma vzročno-posledičnih razmerij med stroški in kazalniki uspešnosti poslovanja, ampak jih zgolj merimo in izmerjene vnašamo v izračune različnih finančnih kazalnikov, s katerimi presojamo doseženo uspešnost. V nasprotju s tem pa sodobni koncepti, kamor sem uvrstila uravnoteženi sistem kazalnikov, zahtevajo poznavanje in razumevanje posameznih aktivnosti poslovnega procesa, kar vključuje poglobljeno analizo

stroškov teh aktivnosti. Slednja razkrije merila, ki opredeljujejo resnični izvor stroškov in tako omogoči njihovo dolgoročno znižanje, kar se odrazi v izboljšani uspešnosti poslovanja.

Za konec bi želela poudariti, da je kljub številnim prednostim bolj celovitih modelov presojanja uspešnosti poslovanja, v praksi vselej potrebno pretehtati stroške in koristi povezane z vpeljavo takšnega modela. Res je sicer, da bolj kompleksni modeli ob pravilni vpeljavi omogočijo večjo in boljšo kontrolo v poslovnem procesu, poenostavitev poslovnih operacij in izvajanje strategije prek kakovostno oblikovanih kazalnikov, vendar pa so z njihovim učinkovitim uvajanjem v podjetje povezani tudi visoki stroški. Zato je v praksi vsako podjetje potrebno obravnavati ločeno, ter pri iskanju optimalne rešitve glede izbire ustreznega modela upoštevati konkretne okoliščine, v katerih posamezno podjetje posluje.

LITERATURA

1. Atkinson Anthony A., Waterhouse John H., Wells Robert B.: A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, Cambridge, 38(1997), 3, str. 25-37.
2. Benedik Barbara: Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 96 str.
3. Cokins Gary: Activity-Based Cost Management Making It Work: A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC System. Chicago : Irwin Professional Pub., 1996. 226 str.
4. Cokins Gary: Using ABC to become ABM. Journal of Cost Management, Boston, 13(1999), 1, str. 29-35.
5. Cooper Robin, Kaplan Robert S.: Profit Priorities from Activity-Based Costing. Harvard Business Review, Boston, 69(1991), 3, str. 130-135.
6. Dimc Gregor: Merjenje uspešnosti poslovanja po konceptu EVA v podjetju Poslovni sistem Cimos TAM avtomobilska industrija. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 93 str.
7. Dodge Roy: Foundations of Cost and Management Accounting. 1st ed. London : Chapman & Hall, 1994. 419 str.
8. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV Založba, 2001. 196 str.
9. Ehrbar Al: EVA – The Real Key to Creating Wealth. New York : John Wiley & Sons, 1998. 234 str.
10. Fijavž Petra: Oblikovanje neračunovodskih informacij za ugotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja X. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 84 str.
11. Fisher Joseph: Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, Boston, 6(1992), 1, str. 31-38.
12. Hansen Don R., Mowen Maryanne M.: Management Accounting. 2nd ed. Cincinnati : South-Western Publishing, College Division, 1992. 1048 str.
13. Hočevar Marko: Stroškovno mesto ali stroškovno mesto odgovornosti. IKS, Ljubljana, 2001, 7, str. 9-29.
14. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
15. Horngren Charles T. et al.: Management and Cost Accounting. London : Prentice Hall Europe, 1999. 895 str.
16. Ittner Christopher D., Larcker David F.: Non-financial Performance Measures: What Works and What Doesn't. Boston : Financial Times' Mastering Management Series, 2000. 6 str.
17. Jocu Pierre, Lucas Frederic: V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 201 str.
18. Johnson H. Thomas, Kaplan S. Robert: Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting. Boston : Harvard Business School Press, 1987. 269 str.

19. Kadoič Štefan, Mrkaić Mićo: *Ekonomika 1 (Mikroekonomika)*. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1999. 279 str.
20. Kaplan Robert S.: *Yesterday's Accounting Undermines Production*. Harvard Business Review, Boston, 62(1984), 4, str. 95-101.
21. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: *Advanced Management Accounting*. 3rd ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, Inc., 1998. 798 str.
22. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
23. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
24. Kavčič Bogdan, Deškovič Darko: *Strategija in uspešnost*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
25. Kavčič Slavka, Klobučar Mirovič Nada, Vidic Darjana: *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 601 str.
26. Korošec Bojana: *Računovodski vidik ekonomske dodane vrednosti*. Zbornik referatov 33. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001, str. 103-118.
27. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
28. Lipovec Filip: *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana : ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
29. McMann Paul, Orlando Joseph M.: *You May Need New Performance Measures When...* Journal of Strategic Performance Measurement, Boston, 2(1998), 1, str. 12.
30. Miheljak Marija: *Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja*, 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 177-193.
31. Nemeč Aleš: *Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema*. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 497-505.
32. Nordhaus William D., Samuelson Paul A.: *Economics. Sixteenth Edition*. New York : The McGraw-Hill Companies, 1998. 824 str.
33. O'Guin Michael: *The Complete Guide to Activity-Based Costing*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1991. 384 str.
34. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
35. Pučko Danijel: *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
36. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika podjetja 1. del*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
37. Raiborn Cecily A., Barfield Jesse T., Kinney Michael R.: *Managerial Accounting*. 3rd ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1999. 779 str.
38. Rebernik Miroslav: *Ekonomika podjetja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.

39. Reeve James M.: Projects, Models, and Systems – Where is ABM Headed?. *Journal of Cost Management*, Boston, 10(1996), 2, str. 5-16.
40. Rejc Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str.
41. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
42. Sedgley Dawn J., Jackiw Christopher F.: The 123s of ABC in SAP: Using SAP R/3 to Support Activity-Based Costing. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 393 str.
43. Stern Joel M., Shiely John S., Ross Irwin: EVA kot izziv: uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost. Ljubljana : GV Založba, 2003. 244 str.
44. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 124 str.
45. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
46. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta, 2002, str. 664-692.
47. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). Zbornik 8. strokovnega posvetovanja Zveze ekonomistov Slovenije o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : ZES, 2002, str. 21-39.
48. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične raziskave. Janez Prašnikar, ur., *Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana : Časnik Finance, 2002, str. 197-213.
49. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana : Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1991. 332 str.
50. Turk Ivan: Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000. 1083 str.
51. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec–Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. 620 str.
52. Turney Peter B.B.: Activity-Based Management. *Management Accounting*, Montvale, 73(1992), 7, str. 20-25.
53. Turney Peter B.B.: Activity-Based Costing – The Performance Breakthrough. London : Kogan Page, 1996. 322 str.
54. Verweire Kurt, Van Den Berghe Lutgart: Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation. London : SAGE Publications Inc, 2004. 334 str.
55. Vujica Herzog Nataša: Merjenje uspešnosti poslovanja. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2007. 86 str.
56. Žnidaršič Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : Dej, 1994. 272 str.

VIRI

1. Bolčič Tatjana: Ekonomski dobiček – sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. [URL: http://www.iteo.si/svetovanje/def_svetinst_files/cl_ekonom.htm], 16.04.1998.
2. Hočevar Marko: Prednosti in slabosti BSC. 7 str. [URL: http://www.zls-zveza.si/RL_3_2003_Hocevar.pdf], 2003.
3. Hutagalung Novianta: Throughput Accounting = End of Traditional Cost Accounting and Activity-Based Management Approaches. 11 str. [URL: <http://www.stieperbanas.ac.id/ingenious/article/ingenious1/Throughput%20Accounting.pdf>], 2003.
4. Nefinančna merila poslovne uspešnosti. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>], 12.07.2007.
5. Niven Paul R.: Cost Management and the Balanced Scorecard. [URL: <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=6929>], 18.07.2007.
6. Pettit Justin: EVA and Strategy. EVAuation. 20 str. [URL: <http://www.eva.com/content/evaluation/info/042000.pdf>], 2000.
7. Turney Peter B.B.: Linking ABC/M and the Balanced Scorecard. [URL: <http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=12754>], 2005.
8. Wiegel Cees A.J.: DuPont Model. [URL: http://www.12manage.com/methods_dupont_model.html], 18.07.2007.