

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA SISTEMA MERJENJA USPEŠNOSTI
V TOSAMI**

Ljubljana, februar 2005

URŠKA VEHOVEC

IZJAVA

Študentka Urška VEHOVEC izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sergeje Slapničar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 22.februar 2005

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DOLOČANJE CILJEV POSLOVANJA	3
1.1 KONCEPT UDELEŽENCEV	5
2 STRATEGIJA IN STRATEŠKO PLANIRANJE	5
3 POSLOVODNI NADZOR	7
3.1.1 <i>Oblikovanje sistema merjenja uspešnosti za potrebe nadzora</i>	9
3.2 RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI	10
3.2.1 <i>Računovodsko predračunavanje</i>	11
3.2.2 <i>Računovodsko analiziranje</i>	14
3.3 NETRADICIONALNO - NERAČUNOVODSKO SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	15
3.3.1 <i>Modeli merjenja uspešnosti</i>	17
4 SISTEM NAGRAJEVANJA	18
4.1 POVEZOVANJE PLAČ Z USPEŠNOSTJO.....	20
4.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	21
5 PROUČEVANJE SISTEMA MERJENJA USPEŠNOSTI V PODJETJU TOSAMA D.D.	22
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	22
5.2 FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA	23
5.3 PRODAJNO – PROIZVODNI PROGRAM.....	25
5.4 ORGANIZIRANOST.....	25
5.5 POSTAVLJANJE CILJEV	27
5.6 PREDRAČUNI IN UGOTAVLJANJE ODPSTOPANJA	29
5.7 NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	30
5.7.1 <i>Predlogi za izboljšavo sistema nagrajevanja</i>	31
5.7.2 <i>Organizacijska klima v podjetju</i>	33
SKLEP	35
LITERATURA	37
PRILOGE	41
SLOVAR.....	41
SEZNAM SLIK IN TABEL	41
IZRAČUN IN POJASNILO KAZALNIKA EVA	41
FINANČNA ANALIZA TOSAMA D.D.	43

UVOD

Finančno računovodstvo zadovoljuje potrebe lastnikov, ki se dnevno ne ukvarjajo s poslovnimi odločitvami. Za potrebe nadziranja poslovanja finančne informacije niso dovolj, zato se je razvilo poslovodno računovodstvo, ki meri uspešnost poslovnih enot in odgovornost poslovođij. A ker so mnoge ključne aktivnosti, ki zagotavljajo uspešnost podjetja težko merljive s finančnimi oz. računovodskimi merili (raziskave in razvoj, trženjske akcije, vlaganje v kadre, itd.), se vse bolj pojavlja potreba po neračunovodskih merilih in informacijah. V svetu so se kot stalna praksa uveljavili različni modeli sodobnega spremljanja uspešnosti, med katerimi je najbolj znan uravnoteženi izkaz. Z njegovo pomočjo lahko podjetje jasno prikaže, katera znanja, sposobnosti in sisteme potrebuje (učenje in rast), da bo lahko razvilo potrebne strateške sposobnosti in procese (notranji procesi), ki bodo kupcem zagotovili jasno definirano vrednost (kupci), kar bo podjetju omogočilo doseganje želenih finančnih ciljev (finance). Tudi v Slovenijo je tovrstno razmišljanje že prodrlo in vedno več uspešnih poslovodij se zaveda moči nefinančnih kazalnikov merjenja uspešnosti.

Glavni problem, ki sem ga izpostavila v diplomskem delu je, kako s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov učinkovito meriti uspešnost poslovodstva in ga rezultatom primerno tudi nagraditi. Naloga je zasnovana v dva vsebinsko ločena sklopa. V prvem sklopu bom teoretično predstavila aktivnosti planiranja v organizaciji in s tem povezano postavljanje ciljev in strategij. Poudarek bom namenila sistemu spremljanja uspešnosti, ki se v današnjem času vse bolj posveča nefinančnim informacijam, in zaključila s povezavo doseženih rezultatov in nagrad. V drugem delu bom analizirala teoretične rešitve na primeru podjetja Tosama d.d. ter ugotovila skladnost teorije in prakse.

Za učinkovito poslovanje podjetja je potreben vnaprej določen tok aktivnosti, ki se med seboj prepletajo. Izpustitev ene aktivnosti bi pomenilo podrtje ravnovesje v podjetju in s tem konec učinkovitega in uspešnega poslovanja. Prvo pomembno aktivnost predstavljam v prvem poglavju dela in se nanaša na vzpostavitev strateških ciljev poslovanja, ki so povezani z vizijo in poslanstvom podjetja. Podjetje naj bi imelo vsaj šest strateških ciljev, ki so določeni specifično, merljivo, realno in časovno opredeljeno. Odražati morajo tako cilje lastnikov, ki se nanašajo na rast podjetja, kot cilje ostalih interesnih skupin.

Drugo poglavje je namenjeno opredeljevanju poti za doseganje ciljev oz. oblikovanju strategij. Uresničevanje strategije je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na vrednotenje poslovodstva in podjetja. V zadnjem času se vse bolj poudarjajo strategije, osnovane na znanju, ki aktivirajo neopredmetena sredstva, kot so: odnosi s strankami, inovacije izdelkov, informacijska tehnologija, zbirke podatkov, znanja, sposobnosti in motivacijo zaposlenih. Uresničevanje strategije zahteva, da so vse poslovne in podporne enote ter zaposleni med seboj usklajeni in povezani s strategijo.

Tretje, najobsežnejše poglavje, obravnava poslovodni nadzor. Zaradi razpršenosti odgovornosti mora višje poslovodstvo za uresničevanje ciljev vzpostaviti sistem nadzora nad nižjim poslovodstvom. Poslovodni informacijski sistem zagotavlja računovodske informacije v podjetju in zunaj njega, kar pripelje do večje uspešnosti, saj se izboljša predvidljivost poslovanja. V odvisnosti od okolja in od že vzpostavljenih razmerij v organizaciji je potrebno vzpostaviti takšen računovodski sistem, ki bo v danih okoliščinah najbolj vplival na delovanje zaposlenih v smeri doseganja ciljev podjetja.

Za uspešen sistem nadzora je bistvena nenehna kontrola nad kritičnimi dejavniki uspeha. To je moč doseči: (1) ob uporabi kazalnikov merjenja uspešnosti, ki so primerni, natančni, objektivni, časovno ustrezni in razumljivi; (2) ob specifično določenih ciljih; (3) poleg dolgoročnega mora obstajati tudi kratkoročno zastavljen cilj in (4) pomemben poudarek je potreben pri vzpostavitvi modela nagrad in sankcij. Po mnenju Atkinson et al. (2001, str.

368) mora učinkovit sistem poslovnega računovodstva, ki vsebuje tudi nadzor, vsebovati etiko podjetja, kratkoročne in dolgoročne kvalitativne in kvantitativne kazalnike merjenja uspešnosti, zaposleni pa morajo sodelovati pri odločanju. Prav tako je potrebno vzpostaviti primeren sistem nagrajevanja in vzpodbujanja zaposlenih, kar je predmet obravnave četrtega poglavja. Nagrajevanje je eden izmed glavnih ciljev posloводства, ki bo kar največ pripomogel k uspešnosti poslovanja organizacije, zato je pomemben del nadzora vprašanje, kaj zaposlene motivira in zakaj. Bistvo učinkovite motivacije je povezava med spodbudami, ki jih predstavljajo nagrade za dobro opravljeno delo oz. v nasprotnem primeru sankcije, in takim načinom obnašanja, ki ga je pametno spodbujati s strani posloводства.

Pri nadzoru nad zaposlenimi mora posloводство ocenjevati le aktivnosti, na katere ima zaposleni vpliv, v nasprotnem primeru to ne deluje stimulatивно na zaposlenega. Doseženi rezultati morajo biti povezani s sistemom nagrajevanja. Lahko se vzpostavijo le kvantitativni cilji, a ti bodo učinkoviti le do tiste mere, ki bo poslovodji prinesla želeno nagrado. To zahteva vzpostavitev mehanizmov, ki povezujejo zastavljene cilje z vrednostnimi, čeprav ne nujno finančnimi nagradami. Mehanizmi se pojavljajo v različnih oblikah, od spodbujanja do denarnih nagrad. Povezanost doseženih rezultatov z nagradami je za uspešen sistem nadzora posloводства zelo pomembna. Ne vključuje le kratkoročne nagrade, temveč tudi vsesplošno presojo delovanja posameznega poslovodje, ki lahko nosi dolgoročne posledice v smislu napredovanja. Potrebno se je zavedati, da večina finančnih nagrad poslovodij izhaja iz osnovne plače, dopolnjene z letnimi povečanji in napredovanji, in so le redko posledica kratkoročne uspešnosti. Za učinkovit sistem nadzora nad poslovodstvom se vse bolj pojavlja težnja po iskanju novih ciljev, postavljanju novih standardov in novih povezav rezultatov z nagradami.

Zadnje poglavje je namenjeno obširni obravnavi in analizi merjenja uspešnosti v podjetju Tosama d.d.. Izhajala sem iz opisanega teoretičnega okvirja in poskušala najti prednosti in napake sistema merjenja uspešnosti v podjetju. Zanimala me je predvsem vloga neračunovodskih meril pri merjenju uspešnosti zaposlenih.

1 DOLOČANJE CILJEV POSLOVANJA

Opređeljeno poslanstvo in glavni cilj podjetja sta prvi pogoj za oblikovanje računovodskega informacijskega sistema. Za uspešen nadzor v podjetju je najprej potrebno opredeliti cilje, kajti če ti niso postavljeni, zaposleni ne vedo, kaj morajo doseči. Kot pravijo Emmanuel, Otley, Merchant (1990, str. 19): »Če ne veš, kam želiš iti, potem pot do tja ne more biti nadzorovana«. Cyert in March (1992, str. 30) pravita: »Posamezniki imajo cilje, kolektivi ljudi jih nimajo«. Cilji se oblikujejo v glavah posameznikov, zato nastane problem določanja ciljev podjetja, saj ti nimajo glave. Avtorja predlagata, da si podjetje predstavljamo kot koalicijo posameznikov, v katero spadajo poslovodje, delavci, delničarji, dobavitelji, kupci, itd. Cilji podjetja so tako serija med seboj neodvisnih pritiskov na podjetje, ki so posledica procesa pogajanj posameznikov v koaliciji. Skupinske odločitve tako niso enake individualnim odločitvam (Cyert, March, 1992, str. 31).

Podjetje mora posebno pozornost nameniti postavitvi cilja, saj mora ta odsevati interese vseh interesnih skupin podjetja. Ti pa so si v določni meri med seboj konfliktni. Kljub vsem tem nasprotjem je vsem skupinam skupni cilj rast in pridobivanje vrednosti podjetja. Smiselno je, da dolgoročno rast opredelimo kot eno izmed bistvenih sestavin glavnega cilja, saj negativna rast v tržnem gospodarstvu pomeni nazadovati, kar pa za nobeno od teh skupin ni sprejemljivo. Tradicionalno pojmovanje ciljev je včasih izhajalo iz zniževanja stroškov, sodobno postavljeni cilji pa se nanašajo na povečevanje poslovne uspešnosti.

S cilji običajno razumemo zaželeno bodoče stanje poslovanja, ki ga je možno doseči z upoštevanjem sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Planske cilje je potrebno zastaviti kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Zaradi različnega strateškega in taktičnega planiranja priprava ciljev poteka vse od opredelitve vizije do priprave podrobnih ciljev. Te delimo na: (1) kratkoročne, ki so potrebni za doseg dolgoročnih in služijo kot vodniki akcije, ukazovanja ter naporov in aktivnosti članov podjetja ter (2) dolgoročne cilje, ki predstavljajo pričakovani rezultat določenih strategij. So bistveni za uspeh podjetja, saj zagotavljajo smer, pomoč v razvoju, odkrivajo prednosti, dovoljujejo koordinacijo in zagotavljajo osnovo za učinkovito načrtovanje, organiziranje, motivacijo in kontrolne aktivnosti.

Proces oblikovanja planskih ciljev ima tri faze: (1) preverjanje oz. oblikovanje nove vizije ali poslanstva, (2) izbiranje ključnih kazalcev, ki so lahko splošni kazalci uspešnosti ali kazalci, ki so vezani na posamezne podstrukture podjetja in (3) pripisovanje ciljnih vrednosti izbranim kazalcem (Pučko, 1999, str. 165).

Cilji morajo biti dosegljivi, njihova dosegljivost pa je odvisna od začetnega, sedanjega poslovanja podjetja, od okolja, v katerem bo podjetje delovalo, od bodočega delovanja, njegovih prizadevanj in hotenj. Po drugi strani pa cilji povratno vplivajo na ta prizadevanja, poti in strategije. Prav zato se določanje ciljev poslovanja in poti za njihovo doseganje med

seboj prepletata. Podjetje ima lahko velike probleme pri usklajevanju posameznih, delnih ciljev, saj ponavadi cilji podjetja in cilji delov niso isti. Podjetja iščejo rešitev v tem, da se ne usmerjajo vedno neposredno v doseganje maksimuma določenega cilja, temveč sprejemajo zadovoljivo stopnjo doseganja ciljev.

Temeljni (glavni) cilj poslovanja je cilj, h kateremu težijo vse dejavnosti podjetja. Je obenem cilj lastnika, zato je močno povezan z lastništvom in upravljanjem podjetja. V tržnem gospodarstvu ponavadi predstavlja ta cilj rentabilnost ali dobiček, ki ga primerjamo z vloženim kapitalom (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 43, 91). Lastniki podjetja so primarna interesna skupina in njihov cilj je dobiček oziroma maksimiranje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala, zato je to potrebno upoštevati v temeljnem cilju podjetja. Zanj velja, da je predpogoj za njegovo doseganje tudi zadovoljivo doseganje ciljev ostalih družbenih skupin, ki svoje interese povezujejo s podjetjem, pa čeprav ti nemalokrat celo nasprotujejo temeljnemu cilju.

Atkinson et al. (2001, str. 48) navajajo tri načine postavljanja ciljev: (1) ocenjevanje zmogljivosti; (2) povečanje realizacije preteklih let, ki omogoča nenehno rast, kar pomeni, da morajo vsako leto sproti spreminjati in prilagajati delovanje, da lahko znižujejo stroške in izboljšujejo poslovanje in (3) zgledevanje po najuspešnejših konkurentih¹ oz. »benchmarking«, kar pomeni, da poskuša organizacija posvojiti najboljšo prakso poslovanja, ki ni nujno, da izhaja iz konkurenčnega podjetja. Bistvo pristopa je, da ga je potrebno nenehno izpopolnjevati in prilagajati razmeram na trgu. Problem prvih dveh načinov postavljanja ciljev je, da ne vključujejo zunanjih dejavnikov, notranji dejavniki pa spodbujajo zaposlene, da več in hitreje delajo.

Vsako podjetje ima svoj cilj, v splošnem pa ločimo podjetja, katerih glavni cilj je dobiček in tista, ki so ne-dobičkovno² usmerjena. Prva bodo za svoj cilj izbrala zadostno dobičkonosnost naložb, druga pa se bodo bolj osredotočila na najvišjo možno raven kvalitete storitev ciljnim kupcem v okviru zastavljenih stroškov. Vsa podjetja pa bi morala za svoj glavni cilj izbrati cilje lastnikov podjetij, saj ti zagotavljajo vire sredstev. Njihov poglavitni cilj je usmerjen k povečevanju premoženja. Tega lahko merimo z računovodskimi in finančnimi kazalniki kot so donosnost investicij, dobičkonosnost sredstev in kapitala, kazalniki tržnega deleža in kazalniki, prilagojenimi za tveganje, kot so ekonomska dodana vrednost oz. EVA. Prispevek finančnega kazalnika EVA³ (poznana tudi pod imenom »preostali dobiček«) je, da preseže računanje neto dobička s prepoznavanjem jasne kapitalske bremenitve poslovanja, kar izračunamo s stroškom kapitala (Kaplan, Norton, 2001, str. 96).

EVA omogoča poslovno odločanje, ki je v skladu s cilji lastnikov podjetij. Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 221-222) njene prednosti pred kazalnikom ROI delijo v štiri skupine: (1) boljše investicijske odločitve, saj je slabost ROI, da se zavrne investicije, katerih donosnost je večja od cene kapitala, vendar manjša od povprečne oz. dosedanje donosnosti kapitala. EVA to slabost odpravlja, saj njena vrednost naraste vedno, kadar je donos novo vloženih sredstev večji od stroškov kapitala; (2) upošteva tveganost naložb, saj se stroški kapitala razlikujejo

¹ »Best in the class«.

² Not-for-profit organization.

³ Podrobna razlaga in izračun sta v prilogi na strani II.

glede na tveganost naložbe in vrsto poslovanja, kar pa ROI ne upošteva; (3) primerjalno presojanje, saj se EVA uporablja za primerjavo uspešnosti med podjetji in (4) uporablja se jo za načrtovanje ciljev podjetja in razporejanja sredstev. EVA je primerna predvsem za podjetja s kratko investicijsko dobo (gradbeništvo, računalništvo), manj primerna pa je za podjetja, ki imajo velika ciklična nihanja investicij oz. dolgoročne naložbe (farmacija, telekomunikacije) (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 225).

1.1 Koncept udeležencev

Skupine v okolju, s katerimi podjetje vsak dan komunicira oz. posluje, imenujemo interesne skupine (stakeholders), predstavljajo pa jih ljudje, ki so s podjetjem povezani s svojimi dejanji, odločitvami, politiko, prakso ali namerami. Teorija interesnih skupin pravi, da obstaja veliko število skupin v okolju podjetja, ki se jim poslovodstvo skuša prilagajati. Vpliv posamezne interesne skupine je odvisen od moči, s katero razpolaga, razmerja moči pa se s časom spreminjajo. Poznamo (1) notranje, kamor sodijo vodstvo, strokovnjaki in drugi zaposleni in (2) zunanje interesne skupine, ki vključujejo lastnike, kupce, dobavitelje, upnike, ustanove finančnega trga, državo in druge.

Podjetje živi, se razvija in propada v medsebojni igri vseh naštetih skupin in njihovih interesov, ki si nasprotujejo. Če želi biti dolgoročno uspešno, mora opredeliti pričakovanja vsake interesne skupine kot cilj. To pomeni, da mora podjetje, potem ko oblikuje svojo poslovno politiko, s katero načrtuje cilje, upoštevati pričakovanja vsake interesne skupine. Drugače katera izmed interesnih skupin ne bo želela sodelovati, kar pomeni porušeno ravnotežje in nezmožnost nadaljnega podjetniškega delovanja. Najbolj pa upošteva cilje tistih skupin, ki med vsemi prevladujejo. Glavna naloga uprave je poiskati za vsako od sodelujoči interesnih skupin tolerančno območje in ga s tem uokviriti v zmerne pričakovanja.

Leta 2000 je bila v Sloveniji opravljena raziskava vrednot, načinov vodenja in postavljanja ciljev managerjev, ki je s pomočjo faktorske analize ugotovila, da na prvem mestu prevladujejo cilji ohranjanja stabilnega gospodarstva. Sledi cilj oblikovanja humanitarnejše družbe, ki je manj brezosebna. Ta cilj je glede na preteklost naše države pričakovan, saj smo bili dolgo v socialističnem sistemu, kjer so praktično vsi živeli stanovitno. Z osamosvojitvijo in tranzicijo ter s tem prehodom na tržno gospodarstvo pa je prišla v ospredje konkurenca in začel se je boj za obstanek tako na osebni ravni kot na ravni organizacije. Na tretje mesto se je uvrstil cilj o večji pravici neposrednega odločanja na delovnem mestu (Vukovič, Jesenko, 2000, str. 400-409).

Cilj je torej kompromis med interesnimi skupinami, prevladajo pa tisti, ki so najmočnejši. Ponavadi so to lastniki, čigar cilj je povečanje vrednosti podjetja. Dolgoročno gledano bi lahko sklenili, da če podjetje zasleduje cilje lastnikov, v končni fazi zasleduje tudi cilje ostalih zainteresiranih.

2 STRATEGIJA IN STRATEŠKO PLANIRANJE

Strategija pomeni »izbrati ciljne kupce in se odločiti, kako jim bo organizacija služila« (Atkinson et al., 2001, str. 34), ali kot pravi Pučko (1999, str. 173): »Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če

bo uresničena, doseči strateške cilje«. Strateške odločitve morajo biti postavljene v okviru zastavljenih ciljev, ki so navadno finančni v organizacijah, katere glavni cilj je dobiček. Nato je potrebno vzpostaviti sistem merjenja uspešnosti oziroma določiti aktivnosti in merila, potrebna za zadovoljevanje zahtev kupcev. Strateško planiranje je proces, ki zahteva že omenjeno izbiranje ciljnih kupcev in ugotavljanje njihovih zahtev, ki postanejo cilji organizacije. Z njim podjetje določa glavne smeri poslovanja podjetja z upoštevanjem zmogljivosti, poslovanja konkurence, sprememb v tehnologiji in povpraševanjem na trgu. Za vse to potrebuje ustrezne informacije, ki jih priskrbi računovodstvo, njegovo glavno orodje pa postanejo merila uspešnosti. Proces strateškega planiranja poveže cilje lastnikov, zahteve kupcev, sposobnosti in zmogljivosti zaposlenih ter potencialna vlaganja poslovnih partnerjev. Rezultat vsega je določitev ciljnih kupcev, ki točno vedo, kaj od organizacije zahtevajo.

Atkinson et al. (2001, str. 37) ločijo tri ravni strategije: (1) organizacijska strategija, ki zahteva natančno določitev področja poslovanja, s katerim se bo podjetje ukvarjalo; (2) strategija na ravni podjetja pomeni izbor ciljnih kupcev in določitev aktivnosti, s katerimi se bodo zadovoljile potrebe kupcev in (3) strategija aktivnosti, ki pokaže, kako organizacija zasleduje strategijo na ravni podjetja. Pučko (1999, str. 175) pa jih deli na: (1) celovito strategijo oz. strategijo na ravni celotnega podjetja, (2) poslovno strategijo oz. raven strateške poslovne enote in (3) funkcijsko strategijo. V prvo skupino uvršča strategije rasti, stabilizacije in krčenja, v drugo skupino poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike, generične poslovne strategije in strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda. V zadnjo skupino pa uvršča strategije vsake posamezne funkcijske dejavnosti, ki se usmerjajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov.

Da bo poslovna strategija uspešna, je potrebno določiti strateške cilje po poslovnih funkcijah, ki jih Rusjan imenuje »konkurenčne prednostne naloge«, saj se doseganje konkurenčne prednosti zagotavlja z ustreznimi aktivnostmi po poslovnih funkcijah. S tem se zagotavlja ustrezna povezava med konkurenčno prednostjo podjetja, ki temelji na potrebah kupcev, in ukrepi po področjih strateškega odločanja v poslovnih funkcijah, ki bodo to prednost zagotavljali. Strateške cilje poslovnih funkcij postavimo na ravni podjetja, zato jih pojmuje kot naloge, ki jih mora poslovna funkcija izvesti, z vidika poslovne funkcije pa so to cilji, ki jih dosegamo z delovanjem v poslovni funkciji. Za proizvodno podjetje, kamor uvrščamo tudi Tosamo, se štiri poglavitne konkurenčne prednostne naloge nanašajo na stroške (predvsem proizvodne), proizvod (kakovost in lastnosti), dobavo in prilagodljivost. Pri merjenju konkurenčnih prednosti pa nastajajo problemi, saj jih je težko meriti neposredno zaradi njihovega kvantificiranja, ali pa jih je težko primerjati s konkurenti (Rusjan, 2002, str. 10-16).

Ko so strategije oblikovane, jih je potrebno skozi čas ocenjevati in uporabljati merila, ki imajo značilnosti ponovljivosti, eksplicitnosti in objektivnosti. Za ocenjevanje celovitih strategij je najprimernejši portfolio prijem, za ocenjevanje poslovnih strategij pa velja omeniti prijem M.E. Porterja. Oba prijema Pučko uvršča med splošna merila. Loči pa še analitična merila, ki vsebujejo ocenjevanje sinergetičnih učinkov, stroškov vstopa, donosnost, tveganje, občutljivost in prilagodljivost (Pučko, 1999, str. 286-288).

Ko so strategije razvite in ocenjene, je potrebno izbrati najboljšo, ki zagotavlja najboljše doseganje ciljev. Izbrano strategijo je potrebno dodelati v posameznih planih podjetja. Večje kot je podjetje, bolj podroben bo

strateški plan, zajema pa tudi predračune, ki so vrednostni izkaz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. Z izdelanim strateškim planom je mogoče grobo določiti poslovno uspešnost na daljše časovno obdobje (Pučko, 1999, str. 316).

Z opisanim smo zajeli prvo stopnjo v upravljalno-poslovodnem krogu. Sledi faza uresničevanja in kontrole. Organizacijski proces, ki ne vključuje vseh treh faz, ne more biti uspešen. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega od planiranega, o poročanju o odklonih in popravljajnih akcijah.

3 POSLOVODNI NADZOR

Računovodska informacija ima tri glavne funkcije: (1) *usmerja pozornost* – opozarja poslovodstvo, da je možen odklon od prej začrtanega cilja; (2) ko se določen problem pojavi, pomaga *reševati problem*, saj lahko oceni ekonomske posledice in (3) *ohranja uspeh* z merjenjem in opazovanjem delovanja posameznih poslovodij ali oddelkov. Računovodske informacije služijo različnim organom v organizaciji, ki pa so lahko do določene mere med seboj konfliktni. Konflikti so manjši pri organizacijah z jasno strukturo odgovornosti, pri rutinskih, dobro razumljivih opravilih in v dokaj stabilnem okolju. V omenjenih razmerah je manjša potreba po zanašanju računovodske informacije na planiranje, nadzor in ocenjevanje uspešnosti, saj se v enaki meri lahko uporabljajo katera koli druga merila uspešnosti (Emmanuel, Otley, Merchant, 1990, str. 160).

Obstaja nevarnost pretiranega zanašanja na računovodske informacije. Ta igra delno vlogo pri organizacijskem nadzoru in mora sodelovati skupaj z drugimi informacijskimi sistemi. A vendar predstavlja pomemben del, saj je izražena vrednostno in denar še vedno predstavlja edini vrednostni kazalnik celotne uspešnosti organizacije.

Poslovodni informacijski sistem zbira informacije, ki pokažejo poslovodstvu, ali organizacija zasleduje svoje cilje. Nadzor vključuje zbir aktivnosti, orodij, kazalnikov merjenja uspešnosti in motivacijski sistem, s katerim organizacija vodi in vzpodbuja zaposlene. Krog nadzora se začneja s *planiranjem* aktivnosti in merili, s katerimi se bo dosegel in ocenil zastavljen cilj, sledi *izvedba* plana, ki se prepleta z *opazovanjem* in ocenjevanjem izvedenih aktivnosti. Ko so pripravljene rezultati o opravljenem delu, sledi *ocenjevanje in ugotavljanje odstopanja*, doseženega s planiranim. Zadnja stopnja je *popravljanje* odstopanja tako, da bo sistem deloval v smeri začrtanega. Poslovodstvo mora torej poleg odločanja o načrtih podjetja presojati tudi izvedbo poslovnega procesa, kar imenujemo managersko oz. poslovodno nadziranje. Za njegovo uspešno delovanje Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 217) navajajo dva dejavnika: (1) pripravljen načrt in ustrezna organizacija nalog in odgovornosti posameznikov, da je jasno, kdo je odstopanje povzročil in (2) hitrost pri odkrivanju odstopanj, saj hitro odkrivanje omogoča več časa za odpravljanje težav.

Zaradi preobilice informacij, se uprava v velikih podjetjih ne more sama ukvarjati z izvrševanjem ciljev, zato je potrebna decentralizacija odločanja in s tem določena hierarhija v podjetju. Tovrstni nadzor imenujemo organizacijski, kamor sodijo še organizacijska klima in struktura ter sistem nagrajevanja.

Poznamo različne organizacijske strukture, za potrebe naloge pa je pomembna le divizijska organizacijska struktura, ki skupaj s funkcionalno strukturo spada med klasične oz. tradicionalne strukture. Delimo jo na produktno, teritorialno in k odjemalcu usmerjeno strukturo. Njena značilnost je, da grupira in povezuje sorodna opravila ter oblikuje nižje organizacijske enote na osnovi produktov, geografskih področij in kategorij kupcev. Značilna je hkratna centralizacija in decentralizacija poslovanja, saj je vodstvo podjetja odgovorno za določanje celovite poslovne politike in politike posameznih enot, koordinacije med divizijami, preskrbo finančnih sredstev za nemoteno poslovanje in izvajanje kontrole rezultatov. Z decentralizacijo pa se odgovornost prenese na nižje organizacijske enote (strateške poslovne enote), ki jim prinaša določeno mero samostojnosti in tako prevzamejo odgovornost za rezultate delovanja enote. Poleg omenjenega ima še naslednje prednosti, ki se kažejo v oblikovanju federalnih decentraliziranih enot, skrbi za lasten razvoj, večji odgovornosti zaposlenih, skupinskem

delu in njegovi specializaciji. Slabosti pa se kažejo v vzporednem opravljanju določenih poslovnih funkcij, neracionalni uporabi razpoložljivih kapacitet in višjih stroških režije (Rozman, 1993, str. 155).

S pomočjo delegiranja nalog uprava nadzoruje nižje ravni posloводства, te pa naprej sebi podrejene. Vsi delujejo v najboljši meri za doseganje ciljev podjetja. Ti so v prvi fazi podrejeni ciljem lastnikov, vendar morajo zaradi pritiskov drugih interesnih skupin vsebovati tudi njim prilagojene cilje (Slapničar, 1998, str. 72).

Ko je glavni cilj določen, je potrebno oceniti uspešnost delovanja zaposlenih, ki se jo ugotavlja s primerjanjem dejanskih rezultatov z načrtovanimi, ki temeljijo na računovodskih merilih, zato tovrstni nadzor imenujemo računovodski nadzor. Ta ima veliko pomanjkljivost, saj je orientiran kratkoročno in s tem omogoča poslovodstvu, da izboljšuje kratkoročne rezultate na škodo dolgoročnih. Prav tako lahko zaradi uporabe ustaljenega, tradicionalnega računovodskega informacijskega sistema pri nadzoru nad doseženimi rezultati, speljanimi aktivnostmi in delovanjem zaposlenih pride do nasprotja interesov različnih skupin v podjetju. Možna rešitev je razširitev sistema z nefinančnimi merili uspešnosti in neračunovodskimi informacijami ter z zmanjšanjem poudarka na dobičkovnih merilih. Najpomembnejša sprememba poslovodnega računovodstva je vpeljava t.i. vnaprejšnjega⁴ nadzora z enakim poudarkom, kot je na že uporabljenem povratnem⁵ nadzoru. Računovodje bi se morali s prav takšnim interesom zanimati za prihodnje možne notranje in zunanje spremembe ter dogajanja v okolju organizacije, ki bi lahko vplivale na organizacijske plane. Za učinkovit poslovodni nadzor je tako potrebno vzpostaviti vnaprejšnji nadzor, saj brez tovrstnega nadzora tudi povratni nadzor, kazalniki merjenja uspešnosti in predračunsko planiranje ne bodo zagotavljali učinkovitega sistema nadzora. Motivacija in merjenje sta zapleteno povezana z nepredvidljivimi dogodki. Znanje o pogojih, pod katerimi bo vrhovno poslovodstvo ocenjevalo delovanje, bo spodbujalo nižje ravni poslovodij, da bodo delovali v kar najboljši meri. Sodelovanje pri planiranju jim zagotavlja, da zastavljeni standardi ne bodo pretežki v očeh tistih, ki jih bodo izvajali. Tako se pojavlja potreba po računovodskem informacijskem sistemu, ki bo zagotovil, da bodo poslovodje postavili pošten, nepristranski in kar se da vzpodbuden plan.

Prvi korak se lahko začne pri spreminjanju načrtovanja predračunov. Poudarek ne bi smel biti le na finančnih zadevah, ampak bi jih bilo potrebno dopolniti s predvidevanji. Vnaprejšnji nadzor je pogojen s predvidevanji o končnih pričakovanih rezultatih procesa. V primeru, da se pričakovanja ločijo od želenih, je potrebno sprožiti takšen nadzor, da bodo te razlike čim manjše. Nižje in vrhovno poslovodstvo morata skupaj poiskati alternativne rešitve, ki so na voljo. Pri tem pa mora računovodski informacijski sistem igrati pasivno vlogo. Njegova naloga je le, da zagotavlja zbirko finančnih in nefinančnih podatkov, ki potrjujejo predvidevanja v zvezi z zunanjimi pojavi in ekonomskimi napovedmi.

Po končanem procesu, največkrat tedensko ali mesečno, lahko pa tudi dnevno, računovodski informacijski sistem omogoča primerjavo doseženih rezultatov s planiranimi. V primeru razhajanja lahko vrhovno poslovodstvo v sodelovanju z nižjim ugotovi, v katerih ključnih dejavnikih so se pri predvidevanju zmotili. Proces ovrednotenja je uspešnejši, če se dejansko primerja doseženo s pričakovanim, saj pričakovanja niso omejena s finančno merljivimi dogodki, temveč vključujejo tudi zunanje tržno dogajanje.

Pogoji, pod katerimi bi tradicionalni sistem poslovodnega računovodstva koristno deloval, morajo omogočati stabilno operativno okolje, jasno načrtano organizacijsko strukturo z jasnimi zadolžitvami oddelkov, jasno definicijo, kaj je predmet nadzora, in majhno medsebojno odvisnost med oddelki. Vendar pa pogosto ostaja zaradi hitro spreminjajočega zunanjega okolja in ne povsem natančno izpolnjenih omenjenih pogojev nadzor s predračunavanjem nezadostno orodje.

Teorija pričakovanj (Ronen, Livingstone, 1975, str. 674-675) je postala pomembna teoretična podlaga nadzora posloводства, predvsem pri pripravljanju predračunavanja, vpliva participacije pri predračunavanju in vedenja

⁴ »Feedforward«.

⁵ »Feedback«.

posloводства. Uči, da pričakovanje zaposlenega, da bo k cilju usmerjeno vedenje vodilo do njegove uresničitve in s tem do nagrade, pomembno vpliva na motivacijo. Avtorja opredeljujeta motivacijo kot funkcijo koristnosti, ki izvira iz vedenja samega (notranja valenca vedenja) in koristnosti, ki je posledica vedenja (zunanja valenca vedenja – npr. plača). Na motivacijo zaposlenega vpliva k nekemu cilju usmerjeno delovanje samo, pričakovanje, da bo to delovanje vodilo k uspešni uresničitvi cilja, in pričakovanje, da bo uspešna izvedba cilja vodila do določene nagrade. Motivacijska teorija pričakovanj dokazuje, da ima računovodski nadzor zelo malo motivacijskega učinka, ki se kaže le v notranjem zadovoljstvu ob doseženem zastavljenem predračunu. Poglavitni motivacijski učinek se skriva v zunanjih nagradah, kot so dodatki k fiksni plači, napredovanje ali povečan ugled. Odgovornost posameznika je potrebno ugotavljati le za kategorije, ki jih ta obvladuje.

Računovodske informacije so pomembno orodje nadzora, saj zbirajo kvantitativne podatke. Zaradi denarno izražene vrednosti jih je moč kombinirati z drugimi kazalniki uspešnosti poslovanja. Ostaja pa nevarnost, da bodo tovrstne informacije zaradi svoje vrednostne narave postale za organizacijo edine pomembne. Računovodske informacije so bistvenega pomena za sprejemanje odločitev višjega posloводства, medtem ko nižje ravni v organizaciji upoštevajo še druge nefinančne kazalnike, ki so jim navadno prej na voljo.

3.1.1 Oblikovanje sistema merjenja uspešnosti za potrebe nadzora

Poslovodno računovodstvo se razvija v smeri obseganja strateškega pristopa, ki poudarja identifikacijo, merjenje in poslovedenje glavnih računovodskih in neračunovodskih kazalnikov, s ciljem ustvarjanja vrednosti za delničarje. Veliko organizacij je začelo uvajati strateški sistem merjenja uspešnosti, ki (1) priskrbi informacije, ki omogočajo organizaciji identifikacijo tiste strategije, ki omogoča najvišji potencial za doseganje ciljev in (2) vzpostavi sistem vodenja z določanjem ciljev, odločanjem in ocenjevanjem uspešnosti, vse z namenom doseganja izbranega cilja (Ittner, Larcker, Randall, 2003, str. 715).

Če želimo meriti učinkovitost poslovanja, moramo domnevati, da je bila aktivnost uspešno izvedena. Učinkovitost in uspešnost sta relativna pojma, zato ni nobene lestvice, na osnovi katere bi ju bilo moč meriti. Merjenje učinkovitosti pomeni, da smo dosegli cilj z minimalno vloženi sredstvi. Ta izjava je lahko iz ekonomskega vidika sporna, saj merjenje uspešnosti zahteva sredstva za predvidevanje, kaj naj bi se zgodilo ob odsotnosti določene aktivnosti, merjenje učinkovitosti pa zahteva predvidevanje o tem, kateri dejavniki naj bi bili uporabljeni pri optimalno izvedeni aktivnosti.

Obstajajo trije standardi za primerjanje uspešnosti (Uhan, 2004, str. 108):

- uspešnost organizacije skozi pretekla časovna obdobja,
- primerjava z uspešnostjo primerljivih organizacij in
- ocenjevanje planirane uspešnosti.

Praktične metode merjenja uspešnosti organizacije se nanašajo predvsem na merjenje trendov in na primerjanje poslovanja glede na pretekla leta. Tovrstne metode so koristne, vendar neprimerne v času spreminjajočega se okolja. S pomočjo omenjenih standardov in primerjavo različnih trendov lahko organizacija pridobi informativno sodbo o tem, kako uspešno in učinkovito deluje.

Učinkovit sistem poslovodnega računovodstva vključuje kritične dejavnike merjenja uspešnosti: (1) ki proučujejo vsako aktivnost s perspektive kupca v smislu, kaj mora organizacija narediti, da bo izpolnila njihove zahteve in (2) zagotoviti je potrebno povratne informacije za ocenjevanje in morebitne bodoče izboljšave, kar pomeni, da morajo biti kazalniki razumljivi in prilagojeni zaposlenim v organizaciji. Učinkovit sistem merjenja uspešnosti bo omogočal identificirati probleme in poiskati ustrezne rešitve.

Vsaka organizacija potrebuje za uspešno poslovanje informacijski sistem, ki sestoji iz več podsistemov. Najpomembnejši med njimi je računovodski informacijski podsistem, ki

pripravlja informacije za različne uporabnike: finančno računovodstvo pripravlja informacije za zunanje uporabnike, poslovodno za uporabnike znotraj organizacije, obema pa je podlaga stroškovno računovodstvo (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 18).

Uspešnost lahko merimo z merjenjem stroškov, kvalitete in storitev, ki se ponavadi izenači s časom. V preteklosti je poslovodno računovodstvo poudarjalo merjenje stroškov, zaradi česar se računovodstvo še danes opira na finančne kazalnike. Opiranje zgolj na sledne imenujemo tradicionalno spremljanje uspešnosti, v novejšem času pa se uveljavlja tudi netradicionalno oz. neračunovodsko spremljanje uspešnosti.

Do osemdesetih let dvajsetega stoletja je prevladovalo tradicionalno pojmovanje sistema merjenja uspešnosti. Opiral se je na vrednostno izražene kazalnike poslovanja, ki temeljijo na računovodskih informacijah in ne zajemajo strateško pomembnih področij, ki so težje denarno ovrednotene. Opiranje zgolj na računovodske informacije v današnjem času ne zadostuje več, saj je računovodski informacijski sistem le del celotnega sistema.

Računovodski sistemi imajo svoje pomanjkljivosti, saj problemi izhajajo iz prikrojevanja poslovnega izida, bodisi na prihodkovni ali stroškovni strani. Posamezna organizacija lahko napihne prihodke s spremembo izračuna realizacije (npr. fakturirana realizacije je bistveno večja od plačane realizacije v poslovnem letu). Na drugi strani se lahko glede na potrebe zvišajo ali znižajo stroški oz. odhodki na račun vrednotenja obratnih in osnovnih sredstev. Prav zaradi obrambe pred nerealnim izkazovanjem poslovanja SRS predpisujejo obvezna razkritja posameznih ekonomskih kategorij kot del računovodskih izkazov. Dodatno obrambo predstavlja tudi neodvisna revizija računovodskih izkazov, obvezna za vse velike in srednje družbe.

3.2 Računovodstvo odgovornosti

Kot sem zgoraj že zapisala, uprava ni sposobna sama izvajati vseh dolžnosti v podjetju, zato delegira odgovornost na podrejene, ti pa dalje svojim podrejenim. Nastane hierarhija, vendar nadrejeni še vedno ostajajo odgovorni za izvedbo svoje celotne dolžnosti, čeprav so delo prenesli na podrejene. Zaradi razpršenosti odgovornosti je nastala potreba po ocenjevanju delovanja podrejenih, kar imenujemo računovodstvo odgovornosti, ki je vzpostavljeno s ciljem, da zagotovi primerjanje med uresničenim in planiranim poslovanjem po mestih odgovornosti. Slapničarjeva (1998, str. 82) pravi, da je računovodstvo odgovornosti množica metod, ki z računovodskega stališča pripomorejo k nadzoru poslovodstva. Takšna ureditev je znana kot decentraliziranje⁶, organizacijske enote pa mesta odgovornosti, ki omogočajo preverjanje uspešnosti in učinkovitosti. Slovenski računovodski standard 20 (SRS, 2002, str. 149) pojasnjuje, da »je mesto odgovornosti v stopenjskem organizacijskem ustroju podjetja mesto, na katerem obstaja nosilec odgovornosti za stroške, prihodke, poslovni izid ali donosnost. Nosilec odgovornosti na nadrejenem mestu odgovornosti in nosilci odgovornosti na njemu podrejenih mestih odgovornosti so soodgovorni.« Poznamo stroškovna, prihodkovna, dobičkovna in naložbena mesta odgovornosti.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 272) navajajo osem točk, na katere morajo biti poslovodje pri analiziranju odgovornosti podrejenih osredotočeni: (1) obvladljivost – odgovornost poslovodje mesta odgovornosti mora biti le za kategorije, na katere ima ta vpliv; (2) nagrajevanje – podjetje mora biti pazljivo pri določanju norm in drugih kriterijev za ocenjevanje, saj ni vsako produktivno delo tudi uspešno in koristno za podjetje; (3) merjenje

⁶ Turk, Kavčič, Kokotec-Novak (1998, str.172) uporabljajo izraz razsredinjavanje.

uspešnosti – ne sme temeljiti na medsebojnem primerjanju rezultatov mest odgovornosti, saj imajo lahko ta različne možnosti za ustvarjanje rezultata; (4) merila uspešnosti ne smejo biti le vrednostno izražena, saj lahko motivirajo odgovorne le za doseganje kratkoročne uspešnosti; (5) prenosne ali transferne cene – poslovodstvo mora odločati v posameznih primerih glede določanja cen; (6) odgovorne je potrebno motivirati, da delujejo v smeri čim hitrejšega obračanja sredstev; (7) motiviranje prodajnega oddelka na podlagi dobička in plačane realizacije in (8) načrtovanje stroškov neproizvajalnih mest odgovornosti mora temeljiti na osnovi koristnosti oddelka.

Podjetja, ki imajo več dobičkovnih mest odgovornosti, morajo paziti, da je delovanje dobičkovnih mest odgovornosti čim bolj neodvisno od delovanja drugih dobičkovnih mest odgovornosti, hkrati pa se mora poslovodstvo dobičkovnih mest odgovornosti zavedati, da ni njihov cilj samo doseganje načrtovanega dobička dobičkovnega mesta odgovornosti, temveč da je treba dosežati postavljene cilje podjetja, torej morajo dobičkovna mesta prispevati tudi k uspešnosti drugih oddelkov v podjetju. Potrebna so uravnana razmerja med oddelki, kar pomeni, da noben oddelek ne sme povečevati svojega dobička na račun dobička celotnega podjetja oz. mora dobiček, ki ga neko dobičkovno mesto ustvari na račun drugega oddelka presegati izgubo drugega oddelka.

Računovodstvo odgovornosti⁷ mora obveščati poslovodstvo podjetja, če si en oddelek povečuje dobiček na račun večjih odhodkov podjetja. Merilo za uspešnost in učinkovitost poslovanja je torej dobiček oddelkov, v primeru medsebojnih prenosov pa se ga določa s transfernimi cenami. Hočevar (1994, str. 99) navaja, da dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti merimo z merjenjem ekonomske uspešnosti in učinkovitosti poslovanja poslovodje, ali pa z merjenjem ekonomske uspešnosti in učinkovitosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti kot celote. Lahko se zgodi, da je poslovodja oddelka zelo uspešen, in to kljub slabemu poslovnemu izidu enote, na drugi strani pa lahko oddelek prikazuje odličen poslovni izid, delovanje poslovodje pa bo ocenjeno kot neuspešno. Za obe vrsti informacij so potrebni istovrstni podatki, vendar je za računovodstvo odgovornosti pomembnejše merjenje uspešnosti poslovanja poslovodij, ki se meri v zaporednih in izbranih obdobjih, medtem ko se uspešnost poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti meri le na daljša obdobja, ko je treba sprejeti odločitve, ki se nanašajo na prihodnje poslovanje oddelka (Hočevar, 1994, str. 99). Do razlike v uspešnosti vodje dobičkovnega mesta ali mesta kot celote prihaja le ob velikem poslovanju po transfernih cenah.

3.2.1 Računovodsko predračunavanje

Predračuni so del računovodskega planiranja in predstavljajo zanesljivo in učinkovito sredstvo planiranja v panogah, kjer je okolje dokaj stabilno. So podlaga za odločanje v okviru načrtovanja kot odločevalne funkcije, saj so usmerjeni v prihodnost. Namenjeni so notranjim uporabnikom v podjetju. Omogočajo ocenjevanje prihodnjih prihodkov in stroškov, nadziranje uresničenih stroškov in prihodkov ter ugotavljanje dosežkov podjetja.

Predračune je moč uporabljati za različne namene, med drugim tudi za: (1) izpolnjevanje zahtev tekočega poslovanja, (2) kot sredstvo za napovedovanje in planiranje, saj sili poslovodstvo, da vrednostno ovrednoti cilje, (3) komunikacijski in koordinacijski kanal, (4) motivacijsko orodje in (5) kot sredstvo za ocenjevanje in nadziranje delovanja poslovodstva, saj mnogokrat predračun predstavlja edini vrednostno izražen cilj v organizaciji (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 138).

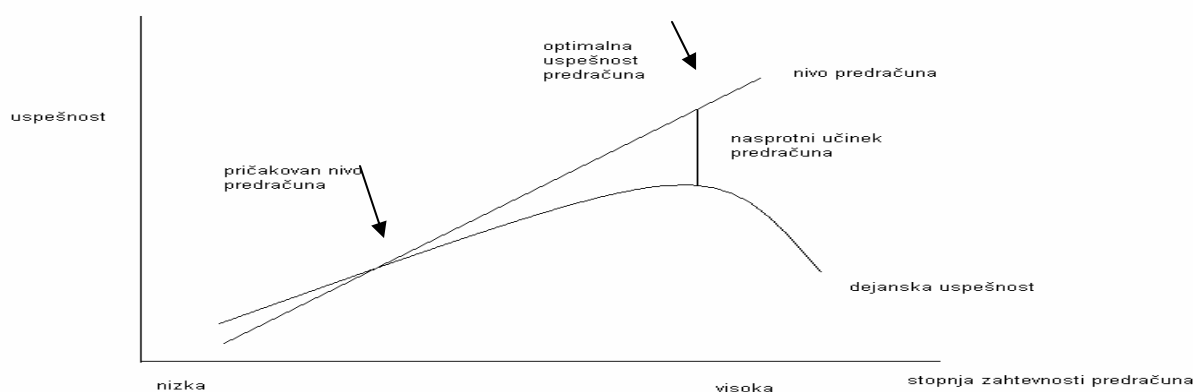
3.2.1.1 Uporabnost predračunov za potrebe nadzora poslovodstva

Problemi predračunavanja se pričnejo z vprašanjem participacije. Resnična participacija pomeni svobodno vplivanje ljudi na predračune, za katere bodo odgovorni, v primeru da se predračuni začnejo vzpostavljati na

⁷ Hočevar (1994, str. 34) ga imenuje tudi poslovodsko uravnavanje.

najnižjih hierarhičnih ravneh, ti cilji pa se nato usklajujejo s cilji organizacije. Nasproten je način, ko se predračuni postavijo najprej na najvišji hierarhični ravni, nižje ravni pa se morajo temu cilju prilagajati. Pozitivni učinki participacije se kažejo v izboljšanju odnosov odgovornih do predračunov, saj jih ti sprejmejo za svoje in pride do povečanja motivacije. Vendar pa obstaja bojazen, da bi si sodelujoči poslovodje lahko zastavili nižje standarde v strahu, da višjih ne bi dosegli. Predračun je najmočnejši motivator, ko je nekoliko zahtevnejši od dejansko dosežene ravni uspešnosti. Optimalno motivacijo prinesejo predračuni, ki presežejo povprečno realizacijo določenega poslovodje. Nad to točko zaposleni ugotovijo, da predračunov ni mogoče izpolniti, zato se motivacijski učinek obrne navzdol, kot prikazuje graf.

Slika 1: Učinek zahtevnosti predračuna na uspešnost



Vir: Emmanuel, Otley, Merchant, 1990, str. 173.

Predračuni kot sredstvo napovedovanja dosegljivih rezultatov naj bi bili postavljeni realno, da bi čimbolj planirali potrebna sredstva, predračuni kot postavljeni cilji pa naj bi bili zastavljeni realno bolj zahtevno. Tu nastane tudi vprašanje nagrajevanja, saj predračuni dobijo veliko večjo motivacijsko moč s sistemom nagrajevanja, ki prinaša dodatke k plači, spodbude, napredovanja.

V zvezi s konfliktno vlogo predračunov v organizaciji že tri desetletja intenzivno potekajo raziskave, da bi odkrili, kako najprimerneje uporabljati predračune. Hopwood (1972) ugotavlja, da se načini merjenja uspešnosti ločijo po tem, kako so nagrade povezane z doseganjem predračunov. Njegov koncept je v tuji literaturi znan kot RAPM model⁸ in predstavlja tri stile ocenjevanja podrejenih s strani višjega poslovodstva. V stilu ocenjevanja, *omejenem na predračune*⁹, so predračuni glavno orodje, zato nedoseganju ciljev sledi kazen oz. nagrada ob pozitivnem rezultatu. Pri *dobičkovno naravnanim stilu*¹⁰ imajo predračuni še vedno pomembno vlogo, a se jih obravnava bolj fleksibilno. To pomeni, da opravičeno nedoseganje ciljev rezultira v nagradi, medtem ko je posledica nedoseganja cilja zaradi nepravilnega delovanja kazen. V tretjem, *neračunovodskem stilu*¹¹ pa predračuni ne predstavljajo pomembnega sredstva, saj nagrade oz. kazni niso neposredno vezane na njihovo doseganje. Otley in Fakiolas (2000, str. 498) navajata še četrti stil, stil temelječ na *predračunih in dobičku*¹², njegove značilnosti pa so nekje med prvima dvema stiloma. Avtorja sta odkrila, da stil ocenjevanja, omejen na predračune, prinaša večjo napetost na delovnem mestu in neprimerno vedenje zaposlenih. Za organizacijo ima lahko nezaželene posledice, saj je Hopwood odkril, da so poslovodje na delovnem mestu zaradi tovrstnega ocenjevanja izpostavljeni velikemu stresu, imajo neakovostne relacije s podrejenimi in nadrejenimi ter čutijo potrebo po prikrjevanju računovodskih informacij z namenom poročanja o pričakovanih rezultatih. Raziskava

⁸ Reliance on Accounting Performance Measures oz. uporabnost računovodskih meril uspešnosti.

⁹ Budget-Constrained style.

¹⁰ Profit-conscious style.

¹¹ Non-Accounting style.

¹² Budget-Profit style.

dokazuje močno motivacijsko povezavo med zunanjimi nagradami in doseganjem zaželenih predračunskih rezultatov (Otley, Fakiolas, 2000, str. 500).

V zadnjih tridesetih letih prejšnjega stoletja je nastala velika nadgradnja Hopwoodove teorije. Otley in Fakiolas (2000, str. 501-505) študije delita v štiri skupine. Prvo skupino sestavljajo avtorji, ki so po metodologiji dela in rezultatih zelo blizu originalni teoriji. Prvo raziskavo je 1978 naredil Otley, ki je v raziskavo vključil neodvisna dobičkovna mesta v angleškem podjetju rudarske industrije. Ugotovil je, da je le en poslovodja, vključen v raziskavo, odgovoril, da uporablja neračunovodski stil ocenjevanja, kar pomeni 3% vzorca. Na drugi strani v Hopwoodovi raziskavi kar 44% poslovodij uporablja neračunovodski stil ocenjevanja, zato Otley zaključuje, da so Hopwoodovi rezultati posledica tehnične neustreznosti računovodskega sistema kot sredstva za ocenjevanje uspešnosti v medsebojno odvisnih stroškovnih mestih. Prišel je do povsem kontradiktornih rezultatov Hopwoodovi teoriji, saj ni našel nobene povezave med stilom ocenjevanja, omejenem na predračune, in napetostjo na delovnem mestu ali negativnimi socialnimi odnosi (Hartmann, 2000, str. 454). Brownell (1982) je uporabil le dva stila ocenjevanja – stil, ki daje velik poudarek na predračune, in stil, ki jih upošteva le malo.¹³ Druga skupina raziskovalcev, kamor sodijo Brownell (1985), Dunk (1991) in Harrison (1993) je uporabila podoben vprašalnik kot prva, a je za analizo uporabila Linkertovo ocenjevalno lestvico. Prišli so do rezultatov, ki jih ni moč direktno primerjati z rezultati prve skupine. Tretja skupina (Hirst in Yetton 1984) je kritizirala Hopwoodov model, češ da je uporaben le za proizvodna podjetja. Razširila sta raziskavo na neproizvodna podjetja in se osredotočila na kvantitativne informacije, ki so lahko finančne ali nefinančne. V zadnjo skupino sodita Govindarajan in Gupta (1985), ki sta merila relativno povezavo med objektivnim oz. subjektivnim ocenjevanjem uspešnosti in sistemom nagrajevanja. Končne ugotovitve raziskav lahko strnemo v naslednje točke: (1) različna merila, uporabljena s strani zgoraj omenjenih avtorjev, dajejo različne končne rezultate, (2) prikazujejo različne vidike uporabe predračunske informacije s strani nadrejenih v organizaciji in (3) ne dajejo jasnega odgovora, ali je računovodski nadzor s predračuni najbolj primeren za zbiranje informacij za merjenje uspešnosti.

Ko organizacija začrta plane, se mora vprašati, katera merila uspešnosti izbrati. Za učinkovit računovodski informacijski sistem je potrebno zagotoviti računovodske kazalnike merjenja uspešnosti, ki so (Atkinson et al., 2001, str. 368):

1. točni – netočne informacije so neuporabne in škodljive, zato je potrebno vzpostaviti sistem, ki bo zagotavljal točne informacije,
2. dosledni – uporabljen jezik in tehnične metode ne smejo biti konfliktni med različnimi oddelki v organizaciji,
3. časovno ustrezni, saj točna informacija, ki je prepozna nima nobene vrednosti in
4. prilagodljivi na različne trge in področja delovanja.

Nadalje navaja tri bistvene pomanjkljivosti računovodskih kazalnikov merjenja uspešnosti: (1) osredotočijo se na finančna merila, ki ne merijo pomembnih dolgoročnih atributov, kot so kvaliteta proizvoda, hitrost izdelave, poslovanje s strankami, itd., (2) merijo le finančni učinek celotnega poslovanja, ignorirajo pa posamezne kritične dejavnike uspeha in (3) finančni nadzor je navadno orientiran kratkoročno, saj se le redko ukvarja z dolgoročnimi izboljšavami. Avtor zaključuje z mislijo, da je finančni nadzor ena bistvenih sestavin nadzora. Ob pravilni uporabi zagotavlja poglobljeno pomoč pri doseganju dolgoročnih sposobnosti preživetja organizacije in nakaže, ali sistem nadzora izboljšuje poslovanje v smeri, ki vodi do uresničevanja zastavljene strategije, vendar pa ne meri vseh potrebnih dolgoročnih informacij za vse interesne skupine (Atkinson et al., 2001, str. 552).

Kljub pomanjkljivostim ostaja računovodska informacija pomembno sredstvo ocenjevanja uspešnosti. Da bi se kar se da uspešno izognili problemu nevtralnosti informacije, bi bilo potrebno uvesti različne kazalnike merjenja uspešnosti za poslovodstvo posameznega oddelka in za ekonomsko učinkovitost oddelka samega.

¹³High/low budget emphasis.

Računovodstvo odgovornosti je v organizaciji zasnovano zato, da spodbuja vedenjsko skladnost z ločevanjem obvladljivih finančnih rezultatov s strani nižjih poslovdij od tistih, ki so neobvladljivi.

3.2.2 Računovodsko analiziranje

Potem ko je organizacija določila kritične dejavnike, ki jih je potrebno meriti in vzpostavila sistem nadzora, je potrebo oceniti in analizirati poslovanje. V okviru nadziranja z računovodsko informacijo je prvi proces postavljanje predračunov, sledi pa mu ugotavljanje odstopanja rezultatov od postavljenih predračunov, kar imenujemo računovodsko analiziranje. Ugotovljene razlike pomenijo potencialne probleme, ki jih je potrebno razrešiti.

Finančni kazalniki merjenja uspešnosti pomagajo preprečevati neučinkovitost in hkrati prisilijo odgovorne, da prevzamejo odgovornost za neuspešno delovanje. Prikazujejo vrednostno izražene smernice uspešnosti delovanja celotne organizacije ali posameznika in s tem prispevajo k učinkovitejšemu sistemu nadzora. Potrebno je motivirati nižje poslovdstvo, da dosega zastavljene kazalnike, kar je moč doseči z ustreznim sistemom nagrajevanja. Pri tem je potrebno začrtati jasno mejo, *kaj* je uspešno poslovanje, ki privede do nagrade. Poslovdstvu je pri tem v veliko pomoč uspešno vzpostavljen računovodski informacijski sistem, pomembno pa je, kako so definirani in kako ustrezni so kazalniki merjenja uspešnosti ter kako so uporabljeni pri ocenjevanju uspešnosti posameznega poslovdje.

Glede na svetovne raziskave sta za merjenje vloženih sredstev s strani lastnikov v praksi najpogosteje uporabljena kazalnika *dobičkonosnost naložb (ROI)* in *preostali dobiček*. Z razvojem večoddelčnih podjetij se je zlasti ROI začel uporabljati za merjenje uspešnosti poslovdij teh enot. Za potrebe merjenja uspešnosti poslovanja poslovdij organizacijskih enot se uporablja kazalnik *dobičkonosnosti sredstev (ROA)*, pri tem pa upoštevamo še obresti, saj s tem izničimo vpliv financiranja na uspešnost podjetja. Preostali dobiček (EVA) predstavlja presežek čistega dobička nad stroški vloženega kapitala in je absolutni kazalnik dobičkonosnosti. Obvladljiv preostali dobiček pred odbitkom davka obravnavamo kot sredstvo za ocenjevanje uspešnosti poslovdstva, čisti dobiček pa kot sredstvo ocenjevanja ekonomske učinkovitosti oddelka.

Katero koli pretirano naslanjanje na enega ali celo več računovodskih kazalnikov merjenja uspešnosti lahko privede do oportunističnega obnašanja¹⁴ na kateri koli ravni poslovdstva in s tem do manipulacije s podatki. Vrhovno poslovdstvo lahko zmotno verjame tovrstnim informacijam, temelječim na računovodskih kazalnikih. Da bi se temu izognili, mora računovodski informacijski sistem zagotoviti tako povratne kot vnaprejšnje informacije, ki bodo v pomoč nižjemu poslovdstvu pri njihovih prihodnjih odločitvah. Dinamično okolje zahteva od nižjega poslovdje obsežno zastavljen plan, ki vključuje tudi zahteve vrhovnega poslovdstva. Vse to se kaže v velikem vplivu poslovdje oddelka v celotnem sistemu poslovdnega nadzora, ki zahteva, da povratne informacije niso omejene zgolj z računovodskimi kazalniki merjenja uspešnosti. Objektivna merila doseženih rezultatov zahtevajo tudi informacije, pridobljene z nefinančnimi merili. Čim več povratnih informacij zbere organizacija, bolje je za pridobivanje lastnih izkušenj.

Analiza odmikov predstavlja le en način ugotavljanja uspešnosti poslovdij mest odgovornosti. Novejša literatura s področja poslovdnega računovodstva pri njihovem ocenjevanju vse bolj kot dopolnitev priporoča kvalitativna merila, ki prav tako vodijo k uresničevanju cilja podjetja. Med avtorji prevladuje mnenje, da je za sistem ugotavljanja uspešnosti poslovdij ključnega pomena vključevanje neračunovodskih (kvalitativnih) informacij, saj v današnjem času narašča odstotek neproizvajalnih in splošnih stroškov, ki so z vidika ocenjevanega poslovdje neobvladljivi. Konkurenca med podjetji poteka vse bolj na področju kvalitativnih meril, kot so kakovost proizvodov in storitev, njihova zanesljivost, uvedene tehnološke izboljšave, čas dobave, poprodajne storitve, zadovoljstvo kupcev, produktivnost, družbena odgovornost, ravnanje s človeškimi viri in

¹⁴ Obnašanje, ki daje prednost lastnim potrebam in privede do ponarejanja in preoblikovanja podatkov tako, da imajo sami od tega največ koristi.

podobno (Slapničar, 1998, str. 96). Dejstvo je, da računovodske informacije niso dovolj kakovostne za potrebe današnjega hitro spreminjajočega se okolja. V času, ko se je potrebno odločiti, so že zastarele, saj izhajajo iz preteklega poslovnega obdobja.

Sklepamo lahko, da so računovodski kazalniki merjenja uspešnosti nepopolni, netočni, neprilagodljivi in časovno neustrezni, kar pa še ne pomeni, da se ne smemo zanašati na računovodski informacijski sistem. S stalnimi izboljševanji lahko popravimo informacijski sistem tako, da nam bo dajal zanesljive informacije. Predvsem je potrebno sistem ocenjevanja razširiti z nefinančnimi kazalniki merjenja uspešnosti, tako da bo vključeval tako kvantitativne (količinske) nefinančne kazalnike kot tudi kvalitativne (vrednostne) informacije, kar povečuje vrednost računovodski informaciji in s tem računovodskemu informacijskemu sistemu.

3.3 Netradicionalno - neračunovodsko spremljanje uspešnosti poslovanja

V literaturi je moč zaslediti vrsto nefinančnih kazalnikov merjenja uspešnosti posloводства. Primarno delo vrhovnega posloводства je izbiranje, usposabljanje, motiviranje in razvijanje nižjega posloводства. S tem se krepí zaupanje višjega posloводства v sposobnosti sprejemanja za organizacijo pravih odločitev s strani nižjega posloводства, kar je osnovni pogoj za uspešen sistem nadzora.

Z vpeljavo neračunovodskih kazalnikov merjenja uspešnosti se poveča obseg ocenjevanja uspešnosti, s čimer dobimo bolj popolno sliko. Vsi računovodski informacijski sistemi se zanašajo na dejstvo, da merjenje uspešnosti odraža dejansko stanje v organizaciji. Ocenjevanje z vrednostnimi kazalniki pripelje do kratkoročnih poudarkov v sistemu poslovodnega nadzora.

Uporaba nefinančnih kazalnikov je za posloводство dobrodošla, saj skušajo ti pojasniti določena razmerja in pojave v organizaciji, ki jih ni moč razbrati iz finančnih kazalnikov, saj slednji ne dajejo informacij o tehnološki opremljenosti, zadovoljstvu zaposlenih, varstvu pri delu, konkurenčnih prednostih, tržnih deležih, itd. Hkrati opozarjajo na kritična področja v klasičnem računovodstvu, saj se to ne odziva na spremembe v okolju. Nefinančni kazalniki dajejo poslovodu pomembno dopolnilo k finančnim informacijam, vendar v nobenem primeru ne morejo nadomestiti finančnih kazalnikov.

Pravilno izbrana merila lahko vodijo vedenje zaposlenih. Velika večina podjetij v Sloveniji še nima optimalnega sistema meril, čeprav so prav merila tista, ki vsem v podjetju jasno povedo kaj je za podjetje pomembno. Velikokrat med merili ni narejene selekcije, to je iz vseh meril izbranih sedem do deset tistih, ki so za preživetje podjetja najpomembnejša in so tudi osnova za vezavo nagrajevanja. Če pa so ključna merila izbrana, podjetja težijo k močni prevladi finančnih kazalnikov (Ložar, 2004).

V podjetjih je navadno poudarek na merilih, ki merijo posledice: slabo produktivnost, nezadovoljstvo, slabe finančne rezultate, toda najpogosteje manjka ključni del – merila, ki bodo opozorila, še preden bo prišlo do težav. Za definiranje teh meril se je potrebno zares poglobiti v podjetje, strategijo razdeliti v ključne strateške aktivnosti in uporabiti inovativnost.

Pojavlja se vprašanje, kako meriti tiste sektorje v organizaciji, ki so težko denarno ovrednoteni (splošne službe, raziskave in razvoj, itd.).

Vidik kupcev

Zaradi zahtev certifikata ISO 9000 je merjenje zadovoljstva kupcev in zaposlenih ter števila reklamacij pri nas že kar razširjeno. Ložar predlaga tri vidike obvladovanja kupcev, ki se nanašajo na ponujanje maksimalne vrednosti za kupca, kako zadržati večino kupcev in imeti poceni ter učinkovito trženje. Prvi vidik lahko merimo z rednimi anketami med kupci, ki nam povedo, kaj ti pričakujejo od proizvodov, z aktualnostjo programov, deležem neustrezno izpolnjenih naročil, z razmerjem med ceno in kakovostjo in z zaznavanjem podjetja s strani kupcev. Merila, ki merijo drugi vidik, se nanašajo na delež podaljšanih pogodb s strani odjemalcev in povprečno prodajo na posameznega kupca. Učinkovitost trženja se lahko ocenjuje z deležem ponudb, ki pomenijo pridobljen posel, številom objavljenih člankov o podjetju, intervjujev, kar vse povečuje ugled in prepoznavnost podjetja ob nizkih stroških (Ložar, 2004).

Vidik razvoja

Učinkovitost razvoja je moč meriti s kazalniki, ki merijo razmerje med kakovostjo novega proizvoda in povprečnim časom, potrebnim za razvoj proizvoda ali s časom, ki preteče od zamisli do lansiranja novega proizvoda. Prav tako je učinkovitost razvojnega oddelka moč meriti s pogostostjo predstavitve novega proizvoda, stopnjo izboljševanja obstoječih proizvodov, nagnjenostjo k želji po ustanovitvi pionirskih proizvodov in stopnjo prodaje novih izdelkov na trgu (Bisbe, Otley, 2004, str. 732).

Vidik zaposlenih

Učinkovitost komercialnih referentov lahko merimo s številom obiskov posameznih komercialistov pri kupcih, z deležem prodaje na posameznega komercialista in z deležem zahtev, ki so jih komercialisti sposobni samostojno rešiti ter za koliko zahtev potrebujejo pomoč. Učinkovito merilo nabavne službe je lahko tudi merilo, ki meri prodajo in razliko v ceni za posamezne blagovne znamke glede na prodajno površino, ki jo zasedajo v razstavnem prostoru. Ta kazalnik nam pove najučinkovitejšo razporeditev izdelkov v prostoru.

Obstaja veliko različnih meril, vsaka organizacija pa mora najti individualna merila, ki bodo ustrezala le njej. Paziti je potrebno, da se merila med seboj podpirajo, saj jih je potrebno obravnavati kot celoten sistem. Eno manjkajoče ali napačno postavljeno merilo lahko ta sistem podre. Cavalluzzo in Ittner (2004, str. 265) sta ugotovila vzroke za napačno postavljen sistem merjenja uspešnosti in odgovornosti, ki izhajajo iz pomanjkljivega izobraževanja, neustreznosti obstoječega sistema, ki ne zagotavlja časovno ustreznih, zanesljivih in stroškovno ugodnih informacij, iz pomanjkanja zavesti o pripadnosti organizaciji in zaradi omejene odgovornosti za sprejemanje odločitev.

3.3.1 Modeli merjenja uspešnosti

Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja pri svojem delu sicer upošteva računovodske kazalnike, saj je temeljni kriterij uspešnosti vedno kak računovodski kazalec, vendar pa je v današnjem dinamičnem okolju treba vedeti tudi, kaj je privedlo do rezultata. Zato se čedalje bolj pojavlja trend vključevanja neračunovodskih kazalcev, ki se po pomembnosti lahko kosajo z računovodskimi. Modeli merjenja uspešnosti poslovanja tako temeljijo na strukturah povezanih računovodskih in neračunovodskih kazalcev. Slednji nam povedo, kako dobro posluje podjetje na ključnih strateških področjih, kot so zadovoljstvo kupcev, znanja, njegove sposobnosti in podobno, računovodski kazalci pa pomenijo njihov vrednostni rezultat. V svetu najbolj uveljavljeni modeli za merjenje uspešnosti poslovanja so: Balanced scorecard oz. uravnoteženi izkaz (Kaplan, Norton, 1996), model Lyncha in Crossa oz. SMART pyramid (1991), Performance prism (Kennerley, Neely, 2000), Performance measurement matrix (Keegan et al, 1989) in Results and determinants framework (Fitzgerald et al., 1991) (Rejc, Slapničar, 2003, str. 60).

Ker je bilo o uravnoteženem izkazu (BSC) že veliko napisanega, v nadaljevanju le na kratko povzemam model Lyncha in Crossa oz. SMART pyramid. Model podobno kot BSC vključuje vizijo in strategijo podjetja, strateški cilj pa izvira iz vizije. Poslovodstvo mora oblikovati strategijo, ki omogoča doseganje strateškega cilja. Na tretji ravni so iz strategije izpeljani cilji v zvezi s ključnimi rezultati v proizvodnji in drugimi poslovnimi funkcijami. Na dno piramide sodijo cilji za pomembne dejavnike uspešnosti, kot sta kakovost in dobava. Kazalci za spremljanje uspešnosti se postavljajo od spodaj navzgor. Bistvo modela izhaja iz dejstva, da so interesi lastnikov in kupcev najpomembnejši za spremljanje uspešnosti (Rejc, 2002, str. 104). Piramida ponazarja dejstvo, da so na dnu postavljeni v glavnem nefinančni cilji, na vrhu pa prevladujejo finančni. Višje kot gremo, več je finančnih in manj nefinančnih ciljev.

Rejc in Slapničar (2003, str. 65) ugotavljata, da v slovenskih podjetjih obstajajo razlike v pomembnosti različnih vidikov merjenja uspešnosti glede na velikost, pravno obliko, organizacijsko strukturo in vpliv delavskega sveta. V velikih delniških družbah imajo zelo velik pomen kazalci kakovosti in inovacij, kazalci o odnosih z zaposlenimi ter o finančnem zdravju podjetja. V manjših delniških družbah je vzorec pomembnosti posameznih področij uspešnosti podoben, a je v celoti pomen vseh področij manj izrazit. Tretji model je značilen za srednje velike družbe z omejeno odgovornostjo. Tu imajo najvišji pomen računovodski kazalci, kazalci o finančnem zdravju podjetja (plačilna sposobnost) ter kazalci o kakovosti in inovacijah, najnižji pomen pa pripisujejo kazalcem o donosnosti poslovanja, saj so poslovodje v d.o.o.-jih pogosto tudi lastniki podjetij in zato tovrstnih informacij posebej ne izpostavljajo

Prav tako je bila v velikih slovenskih podjetjih izvedena raziskava o uporabnosti meril uspešnosti poslovodij na različnih hierarhičnih ravneh (Epstein, Rejc, Slapničar, 2004). Ugotovitve kažejo, da so vrhovnemu poslovodstvu pomembna tako finančna (ROA, ROE, profitna marža, rast prodaje in dodana vrednost), kot nefinančna merila uspešnosti (predstavitev novih proizvodov, kvaliteta materiala in stroški kvalitete). Nižje po hierarhični lestvici gredo, bolj pomembna postajajo nefinančna merila. Na drugi ravni poslovodstva prevladujejo nefinančna merila, kot so uvajanje novih proizvodov, število reklamacij, kvaliteta in tržni delež. Ugotovitve podpirajo dejstvo, da so finančni kazalniki neustrezno in občutljivo orodje odločanja glede povezave s strategijo. Priporočajo mešanico nefinančnih meril uspešnosti, ki so povezani s strategijo in ki do neke mere odražajo konkurenčno prednost podjetja; npr. podjetja s strategijo rasti naj za merila izberejo takšna, ki bodo povezana z razvojem novih proizvodov in tehnologije.

4 SISTEM NAGRAJEVANJA

Teorija agentov opisuje dve skrajni možnosti odločanja o oblikovanju sistema spodbud agenta, ki bo maksimiziral funkcijo koristnosti principala. Prva temelji na finančnem nagrajevanju agenta, v odvisnosti zgolj od njegove uspešnosti. Ta sistem spodbud bi prinesel maksimizacijo principalove koristi, ob predpostavki odsotnosti problema oportunitizma. Predpostavka je nerealna, z vidika agenta pa je tak sistem nezaželen, saj zanj pomeni preveliko tveganje. V medsebojnem odnosu vedno obstaja asimetričnost informacij, zato skuša agent zmanjšati dodatno tveganje na svoje blagostanje tako, da sprejema odločitve, ki ne vodijo primarno k uresničitvi ciljev principala, pač pa v največji možni meri zmanjšujejo agentovo tveganje. Druga možnost se nanaša na sistem spodbud, ki ne bi bil vezan na uspešnost agentovega delovanja. Ta bi odpravljal problem vključevanja neobvladljivih dejavnikov, in s tem dodatnega tveganja, in je zato s strani agenta bolj zaželen. Vendar tak sistem spodbuja oportunistično obnašanje, saj agent v izvrševanje pogodbe ne vlaga maksimalnega napora. Idealna principalova rešitev za maksimizacijo svoje funkcije koristnosti je neka kombinacija med obema skrajnostma. Takšna kombinacija pomeni, da je agentova plača sestavljena iz stalnega dela finančne nagrade in spremenljivega dela, odvisnega od uspešnosti agenta. Razmerje med stalnim in spremenljivim delom je odvisno od možnosti za objektivno merjenje rezultatov posameznikov in pomembnosti neobvladljivih dejavnikov.

Končni korak v procesu poslovnega nadzora je povezovanje doseženih rezultatov z ustreznimi spodbudami oz. v primeru neupravičeno nedoseženega cilja z ustreznimi sankcijami. S tem naj bi postali poslovodje bolj motivirani za doseganje zastavljenih ciljev, saj nagrade zagotovijo višjemu poslovodstvu, da bodo odločitve sprejete v želeni smeri. Delujejo kot vezivo med strategijo in dejavnostmi za njeno doseganje. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Nagrade so tako denarne kot nedenarne.

Nižji poslovodje pričakujejo za uspešno delo določeno nagrado višjega poslovodstva, pri tem pa se zavedajo, da je zaslužena nagrada v pozitivni korelaciji z uspešnostjo njihovih oddelkov. Pričakuje se, da bodo maksimizirali svoj osebni interes za doseganje ustreznih vrednosti kazalnikov merjenja uspešnosti postavljenih s strani vrhovnega poslovodstva. Med nagrade uvrščamo razne oblike stimulacij, kot so napredovanje, povečanje ugleda med zaposlenimi ali dodatke k plači.

Zaradi naraščajočih konkurenčnih bojev, globalizacije poslovanja in uvajanja najnovejše tehnologije so morala podjetja iskati rešitve v sistemih, usmerjenih k strankam, v povečevanju znanja in inovativnosti. Za vse omenjeno je potreben strateško naravnani sistem plač in nagrajevanja, ki v zadnjem času dobiva sodobne smernice. Te zajemajo (Zupan, 2001, str. 129):

- povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja,
- povečanje gibljivega dela plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene,
- prehod od vrednotenja dela k vrednotenju znanja – osnovna plača naj bi temeljila na znanju,
- konkurenčno pozicioniranje,
- preprostost in preglednost sistema nagrajevanja,
- usmerjenost v prihodnost in s tem podpiranje prihodnjih načrtov in
- vključevanje čim več zaposlenih, ki so upravičeni do nagrade, saj se z dobljeno nagrado krepi zavest pripadnosti podjetju.

Poslovodstvo za motiviranje svojih podrejenih uporablja model, ki se nanaša na izvedbe na vseh organizacijskih ravneh. Kot primer bi lahko navedli prodajalca, ki je v osnovi plačan po prodaji, poslovodstvo pa ga lahko za dobre uspehe nagradi z dodatnimi bonusi. Ti morajo biti denarni ter vsebovati nek prestiž, status, omogočati morajo višjo odgovornost in spodbujati interes za delo.

Obstoj sistema merjenja uspešnosti skupaj s sistemom nagrajevanja bo spodbudilo aktivnosti, ki bodo izboljšale poslovanje organizacije. Omenjeni sistem vključuje tako sistem kazalnikov merjenja uspešnosti kot tudi nagrade

in iz njih izhajajoče spodbude. Sistem nadzora posloводства in znotraj tega sistem nagrajevanja morata podpirati izvajanje strategije podjetja. Osrednja naloga poslovodnega računovodstva je, da najde način motiviranja ustreznega vedenja zaposlenih. Pri tem je potrebno upoštevati tri dimenzije motiviranja: smer, v katero je osredotočena pozornost zaposlenega, intenzivnost in dolžina dela. Če je zadostna pozornost namenjena motivaciji, potem bo organizacija skupaj z zaposlenimi dosegla usklajenost ciljev. Pojavlja pa se vprašanje, kakšen je primeren sistem nagrajevanja.

Organizacije pri nagrajevanju uporabljajo tako notranje kot zunanje oblike nagrad. Prve izhajajo iz posameznika in rezultirajo v zadovoljstvu opravljanja dela ter z njim povezane osebne rasti. Druga oblika nagrad pa zajema vse vrste nagrad, ki jih posameznik prejme od nekoga drugega kot rezultat dobro opravljenega dela. Praksa kaže, da večina organizacij ne daje zadostnega pomena notranjim oblikam nagrad, čeprav te motivirajo enako, če ne bolj, kot zunanje nagrade. Herzberg (Hopwood, 1976, str. 33) je ugotovil, da je mogoče nagrade razdeliti na tiste, ki povzročijo zadovoljstvo – *motivatorji* - in tiste, ki pripeljejo do nezadovoljstva, če niso zadovoljene - *higieniki*. Če želi poslovodstvo motivirati zaposlene, naj se posveti motivatorjem, kamor sodijo na prvem mestu dosežki in priznanje, sledi delo samo, odgovornost in napredovanje, plača je šele na tretjem mestu. Za podjetje je ugodneje, da se posveti motivatorjem, medtem ko higieniki pomenijo le višje stroške. V raziskavi je Herzberg ugotovil, da imajo dejavniki značaj ali higienikov ali motivatorjev, denar pa je edini, ki je tako eno kot drugo, kar je v današnjem času skoraj težko razumeti. Danes prevladuje dejstvo, da je denar sveta vladar in malo ljudi je takšnih, ki jih denar ne premami, kaj šele, da bi jih odvrnil. Po mnenju teoretikov je denar indikator statusa posameznika.

Spodbudno nadomestilo oz. plača za izvedbo¹⁵, kot sistem imenujejo Atkinson et al. (2001, str. 413), je sistem nagrajevanja, ki za primerno opravljeno delo priskrbi denarno nagrado. Pri tem mora biti delo opravljeno tako, kot je bilo načrtovano ali bolje. Nagrada je lahko posledica absolutne ali relativne izvedbe. Kot primer prve avtor navaja število kakovostno ustreznih izdelkov v enoti časa, primer druge pa bi bila stopnja, ki presega povprečno stopnjo izvedenega dela.

Če želimo vzpostaviti učinkovit sistem nagrajevanja oz. če hočemo vzpodbuditi pravilno vedenje (Atkinson et al., 2001, str. 414):

1. morajo zaposleni razumeti svoje naloge, sistem nagrajevanja in verjeti, da se meri njihov prispevek k organizaciji. S tem je doseženo zaupanje v pravičen sistem. Pri zapleteno zastavljenem sistemu nagrajevanja zaposleni niso sposobni povezati uspeha z nagrado in motiviranost za delo upade;
2. posebna pozornost mora biti namenjena odločitvi, ali meriti vložke ali izloške. Najboljši motivacijski učinek je dosežen pri merjenju izloškov in s tem prispevek k uspešnosti poslovanja. Problem nastane, če na izloške vplivajo dejavniki, na katere zaposleni ne more vplivati. S tem se zmanjša motivacija. Če je takih dejavnikov preveč in so prepogosti, je potrebno meriti vložke;
3. merjeni elementi izvedbe morajo odražati kritične dejavnike v organizaciji, ki zagotavlja relevantnost sistema merjenja uspešnosti;
4. vsebovati mora jasne standarde, ki so sprejeti s strani zaposlenih;
5. sistem se mora redno kontrolirati in posodablјati, da se lahko natančno oceni izvedba
6. in v primeru skupinskega dela mora sistem omogočati nagrajevanje skupine.

Večino poslovdij se ocenjuje na podlagi različnih kombinacij finančnih kazalnikov merjenja uspešnosti, vedno bolj pa se pojavljajo dopolnilni nefinančni kazalniki merjenja uspešnosti, kot so tržni delež, rast organizacije, zadovoljstvo kupcev, itd.

Zaradi zaostrene konkurence na trgu je razlikovanje med izdelki vse težje, zato je za podjetje najpomembneje, da usposobi kvaliteten prodajni kader. Ključno vlogo pri usmerjanju prodajnikov v pravo strateško smer odigra prav učinkovit sistem nagrajevanja, ki v ospredje postavlja vloženo delo posameznika in njegov vpliv na

¹⁵ Incentive compensation or pay-for-performance system.

uresničitev strateških ciljev. Dober sistem se ne sme osredotočiti le na ocenjevanje, temveč mora prispevati tudi usmerjanje s strani vodilnih delavcev. Idealno je, če je sistem nagrajevanja v prodaji usklajen z ostalimi področji v podjetju, ki neposredno pripomorejo k ustvarjanju vrednosti za kupca. Temeljiti mora na kakovostnih tržnih informacijah, pomembno pa je tudi, da prodajniki razumejo odnos med vloženim delom in nagrado, ki bo sledila. Variabilni delež mora meriti le tiste spremenljivke, na katere ima zaposleni vpliv, usmeriti pa se je potrebno na vzpostavljanje kvalitetnega odnosa s kupcem in obsegom prodaje. Mehanizmi ocenjevanja morajo biti dovolj preprosti in jasni, tako da si lahko zaposleni že v naprej približno izračuna možno nagrado. Učinkovitost sistema je najbolj odvisna od pravilne izbire meril, ki morajo, če želimo da motivirajo, biti enaki za vse ravni zaposlenih. Ločiti je potrebno le individualno in skupinsko vedenje prodajalcev. Raziskava, opravljena med slovenskimi podjetji, ki so v letih 2001 in 2002 po podatkih Gospodarskega vestnika ustvarili največji prihodek, je pokazala, da so v 65,7% podjetjih, ki uporabljajo variabilni sistem nagrajevanja prodajnikov, v zadnjih treh letih povečali prodajo za več kot 20%, medtem ko je ta odstotek doseglo le 37,5% podjetij, ki prodajnike nagrajujejo le občasno. Zaključki raziskave so, da je v Sloveniji podjetij, ki v sistemu nagrajevanja upoštevajo merilo »zadovoljstvo kupcev« ali »ohranjevanje starih kupcev«, absolutno premalo (Dobovišek, 2004, str. 46-50).

Navadno je povezava med nagradami in finančnimi rezultati linearna, saj so nagrade obljubljene le po točno določeni doseženi vrednosti. Funkcija ima nižje in višje meje rezultatov, ki morajo biti dosežene za določeno nagrado in so med organizacijami različne.

4.1 Povezovanje plač z uspešnostjo

Struktura plač v organizaciji je sestavljena iz posameznih vrst nagrad. Poglavitni del predstavlja osnovna plača, ki pomeni dogovorjeno ceno delovne sile. Nanaša se na konkurenčnost podjetja na trgu delovne sile in na razmerja plač v organizaciji. Določena je na podlagi vrednotenja dela po zahtevnosti in upoštevanja tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Predstavlja fiksni del plače in je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Osnovni plači je navadno dodan gibljivi del, ki je odvisen od delovne uspešnosti. Predstavlja višino osnovne plače nad kolektivno pogodbo in nad zneskom, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi, nagrade za uspešnost ter višino dodatkov, nagrad in ugodnosti nad tistim, kar je določeno s predpisi.

V svetu, predvsem v ZDA, v zadnjem času prevladuje trend povečevanja gibljivega dela plače. Zmanjšuje se število individualnih spodbud, ki jih nadomešča plačilo, vezano na uspešnost skupin ali podjetja. Udeležbo zaposlenih v dobičku in programe razdelitve prihrankov so nadomestili programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz strategije. Tako so uskladili želeno vedenje z vedenjem zaposlenih na dolgi rok. Omenjeni programi so objektivni, saj temeljijo na merjenju prispevka in ne na oceni ter spodbujajo sodelovanje zaposlenih. Vedno bolj se uveljavljajo tudi izplačila v obliki delnic ali delniških opcij, saj se na ta način povečuje pripadnost zaposlenih. V Sloveniji pri povezovanju plač z uspešnostjo zaradi miselnosti, ki je prevladovala v prejšnjem sistemu, močno zaostajamo za razvitim svetom (Zupan, 2001, str. 158).

Nagrade, ki so vključene v pogodbe, so lahko v kateri koli obliki, ki jo zaposleni cenijo, kar je odvisno od posameznika, v večini pa se lahko opremo na Maslowo teorijo potreb¹⁶. V splošnem velja, da mora posamezna

¹⁶ Spada med teorijo motivacij, kjer avtor karakterizira človeka kot bitje s hierarhijo potreb. Te se začnejo z zadovoljevanjem osnovnih človeških potreb. Šele ko so slednje zadovoljene, se pojavijo potrebe po fizični varnosti, sledi socialna varnost (potreba po pripadnosti, druženju, ljubezni) in nato potreba po ugledu (dosežki, napredovanje, nagrade). Čisto na vrh hierarhije potreb Maslow uvršča samopotrjevanje. Bistvo teorije je, da mora posameznik najprej zadovoljiti nižje ravni potreb, da ga motivirajo višje. Ko so najosnovnejše potrebe enkrat zadovoljene, te človeka ne motivirajo več. Teorija je pomembno pripomogla k učinkovitemu nagrajevanju. Potrjeno je bilo, da nižje ravni potreb prevladujejo, dokler višje ravni niso zadovoljene (Hopwood, 1976, str. 32).

organizacija postaviti takšen sistem nagrajevanja, ki bo zagotavljal najboljšo stroškovno uspešnost. Pri tem pa je potrebna pozornost, saj posamezna nagrada nima enakega motivacijskega učinka na vsakega poslovodjo. Nižji poslovodje si verjetno bolj želijo povečati samostojnost in avtoriteto ter si omogočiti napredovanje.

Denarne nagrade igrajo pomembno motivacijsko vlogo v poslovodni pogodbi. Motivacija se povečuje z velikostjo obljubljenih nagrad, čeprav za takšno trditev v različnih literaturah obstaja le malo dokazov. Težko je izvesti dobro raziskavo o nagradah, čeprav so te izražene denarno, saj je skoraj nemogoče meriti pričakovano vrednost nagrade za posameznika. Zupan (2001, str. 159) navaja, da ima nagrada, izplačana kmalu po izvršeni nalogi, mnogo večji motivacijski učinek od tiste, ki je izplačana po nekaj mesecih, odložena plačila v vrednostnih papirjih pa povečajo dolgoročno usmerjenost in pripadnost podjetju.

Čeprav postaja plačilo za uspešnost pogost sestavni del plač in nagrajevanja, uvajanje različnih programov še ne pomeni povečane uspešnosti. Za učinkovito povezovanje plačila z uspešnostjo posameznika je potrebno upoštevati naslednja pravila (Zupan, 2001, str. 163-166):

- ugotavljanje uspešnosti mora biti povezano s strategijo in kulturo podjetja, saj morajo izhajati iz temeljnih vrednot in ciljev podjetja, ki se jih prenese na nižje ravni, vse do ciljev posameznika,
- vzpostaviti je potrebno partnerski odnos, kjer tako podjetje kot zaposleni pridobijo koristi,
- cilji in standardi uspešnosti morajo biti oblikovani razumljivo za vse zaposlene,
- pri oblikovanju meril se mora vključiti dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo,
- postaviti je potrebno jasna merila in dovolj velika izplačila, če želimo motivirati,
- sistem ne sme povzročiti veliko dodatnega dela pri zbiranju podatkov o uspešnosti in
- potrebni so dobri odnosi med zaposlenimi in poslovodstvom.

Za učinkovit program povezovanja plač z uspešnostjo je potrebno veliko znanja, inovativnosti in sodelovanja zaposlenih. Tudi po dokončnem oblikovanju sistema ga je potrebno nenehno razvijati, posodabljeni in dopolnjevati, če podjetje želi ohraniti stik s spreminjajočim se okoljem.

4.2 Organizacijska klima

Za dobro motiviranost v podjetju je pomembno tudi vzdušje. Klimo v organizaciji bi na splošno lahko definirali kot celoten sklop značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti, kaže pa se kot psihološko zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela in vpliva olajšujoče ali otežujoče na doseganje skupnih ciljev. Klima je nekako skupno ime za način vedenja zaposlenih in je običajno izraz, s katerimi ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v podjetju. Vpliv klime v podjetju na njegovo uspešnost ni direkten, saj je klima posredujoča spremenljivka (katalizator).

Klima, ki podpira doseganje organizacijskih ciljev, posredno vpliva na rezultate podjetja. Po drugi strani pa klima direktno vpliva na motivacijo in na zadovoljstvo ter na druge pomembne naravnosti zaposlenih, kot so lojalnost, pripravljenost za vlaganje dodatnega napora, želja za vztrajanjem v organizaciji. Klima je hkrati odsev politik in prakse upravljanja človeških virov v podjetju in je v precejšni meri posledica prakse ravnanja z zaposlenimi v organizaciji.

V Sloveniji je bilo v letu 2004 opravljeno že tretje merjenje organizacijske klime, imenovano SiOK, ki jo izvaja GZS. Najvišje ocenjene kategorije ostajajo odnos do kakovosti, zavedanje pomena inovativnosti in iniciativnosti ter motivacija in zavzetost zaposlenih. Najslabše pa so v podjetjih ocenili kategorije: nagrajevanje, razvoj kariere ter notranje komuniciranje in informiranje. Pri ocenjevanju motivacije je bila precej slabše kot leta 2003 ocenjena postavka, da nadrejeni cenijo trud posameznikov. Na nižjo vrednost kategorije »nagrajevanje« sta najbolj vplivali postavki ustreznost nagrade za uspešnost posameznika ter jasnost meril za pridobitev večje nagrade. Poznavanje meril napredovanja je bilo najslabše ocenjeno tudi v kategoriji »razvoj kariere«.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu se je glede leto 2003 malenkost povečalo, na to pa je najbolj vplivalo povečanje zadovoljstva s stalnostjo zaposlitve, delovnim časom in delovnimi razmerami (Turk, 2004a).

Omenjena raziskava je doživela nekaj kritik s strani strokovnjakov. Tako ji Lipičnik očita, da večje zadovoljstvo zaposlenih še ne pomeni večje uspešnosti. Avtorji raziskave se z ugotovitvijo strinjajo in dodajajo, da zadnje analize kažejo celo na obrnjeno relacijo: večja uspešnost pripelje do večjega zadovoljstva (na osebni ravni) in ne obratno. Vendar namen SiOK raziskave v osnovi ni bil ugotavljanje povezave med klimo, zadovoljstvom ter uspešnostjo, temveč spremljanje uspešnosti prakse upravljanja človeških virov. Spremljanje trendov klime in zadovoljstva je tudi pomemben zgodnji opozorilni signal, da se v organizaciji dogaja nekaj, na kar je treba biti pozoren (Projekt SiOK, 2004).

5 PROUČEVANJE SISTEMA MERJENJA USPEŠNOSTI V PODJETJU TOSAMA D.D.

Predhodnemu pregledu teoretičnih spoznanj v nadaljevanju sledi analiza primera podjetja Tosama. Cilj analize je ugotoviti, ali ima Tosama ustrezen sistem merjenja uspešnosti glede na teoretična priporočila oz. ali sistem merjenja uspešnosti prispeva k uresničevanju ciljev ter h končni finančni uspešnosti.

5.1 Predstavitev podjetja

Tosama, tovarna sanitetnega materiala, d.d. je podjetje z dolgoletno proizvodno tradicijo. Iz skromnih začetkov delovanja leta 1923, ko je Franc Kocjančič z družabnikom Francem Guttmanom registriral domače podjetje Kocjančič&drug d.z.o.z., ki je izdelovalo vate in vsakovrstne obveze, se je Tosama razvila v veliko, moderno tovarno s 715 zaposlenimi konec leta 2003. Sedež podjetja je na Viru pri Domžalah.

Podjetje dobi današnje ime proti koncu petdesetih let preteklega stoletja. Ime izhaja iz začetnic njene osnovne dejavnosti (TOvarna SANitetnega MAteriala), pod katerim je bilo podjetje uradno registrirano šele leta 1969. Potreba po izdelkih, kakršni so sodili v proizvodni asortiman podjetja Tosama, je nudila razmeroma ugodno okolje za rast podjetja. Zlasti je to omogočalo veliko in dokaj zaščiteno jugoslovansko tržišče, ki je zelo cenilo Tosamine izdelke.

Leta 1991 se je zaradi razpada Jugoslavije zmanjšalo tržišče, s tem pa se je skrčila tudi proizvodnja. Z osamosvojitvijo Slovenije oz. po letu 1991 se je morala Tosama notranje tako prestrukturirati, da je proizvajala vse več izdelkov, ki so bili sposobni mednarodne konkurence na širšem evropskem prostoru. Kljub vsemu so morali znižati obseg proizvodnje, saj bivšega jugoslovanskega trga ni bilo mogoče v kratkem času nadomestiti.

Današnja Tosama d.d., je nastala z registracijo pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, dne 31.8.1995. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je Tosama registrirana za dejavnost proizvodnje drugih tekstilij. Podjetje ostaja zvesto svojemu prvotnemu proizvodno-prodajnemu programu: registrirana je za proizvodnjo sanitetnega in higienskega materiala, s tem da je sedaj na seznamu izdelkov, ki jih proizvaja in trži, že preko 500 izdelkov, od tega 10 z lastno blagovno znamko. 65% delnic je razdeljenih med šest lastnikov (NFD, KD Investments, KAD, SOD, Krekova družba in Probanka), ostalo pa so mali delničarji. Zaposleni v lastniški strukturi predstavljajo 5,5%.

Polovico svoje prodaje Tosama realizira v Sloveniji. Drugo najpomembnejše tržišče je Hrvaška, kjer ima podjetje v lasti hčerinsko podjetje v Zagrebu. Poleg tega ima podjetje svoje predstavništvo v Beogradu ter generalne distributerje v Sarajevu in Skopju. 30 do 40% prometa ustvari podjetje z izvozom na zahtevna evropska tržišča.

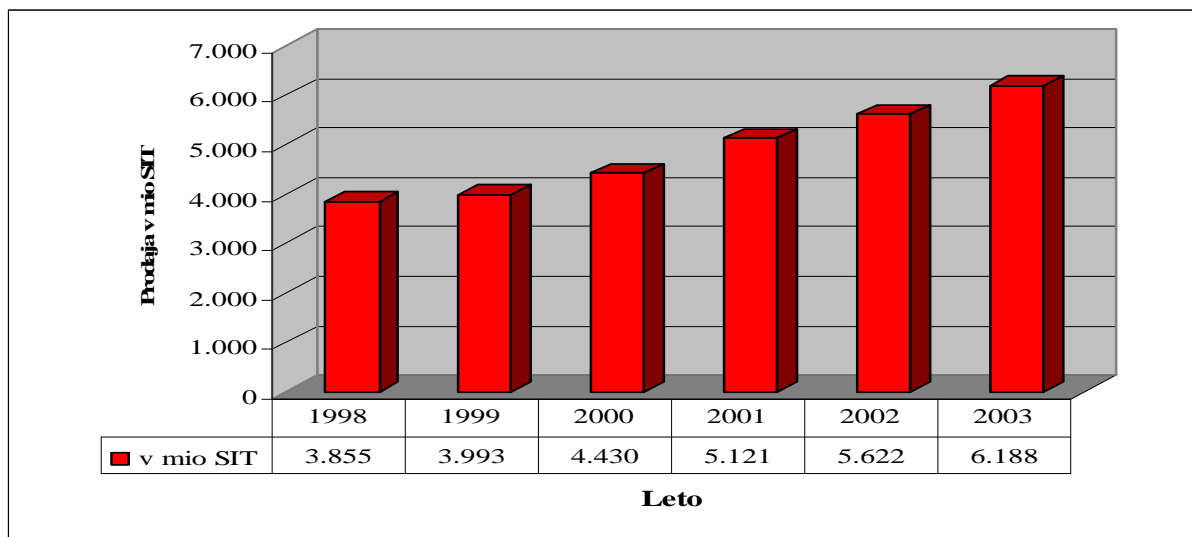
V letih 2000 do 2001 je Tosama d.d. postopno kupila 97% družbe Trak d.o.o. in jo v sredini leta 2001 v celoti preselila na Vir. Tosama d.d. je lastnik še Tosame d.o.o. Zagreb in Tosame Trejd d.o.o. Skopje. Obe družbi sta hčerinski in v 100% lasti Tosame d.d..

5.2 Finančna analiza poslovanja

Leto 2003 je Tosama d.d. zaključila najuspešneje v zadnjih desetih letih, saj so se obrestovale naložbe s ciljem osvajanja tujih trgov, ki jih je družba investirala v letu 2002. Z enakim namenom je družba tudi v preteklem letu namenila 899 mio SIT lastnih sredstev, nekoliko se je povečala le kratkoročna zadolženost.

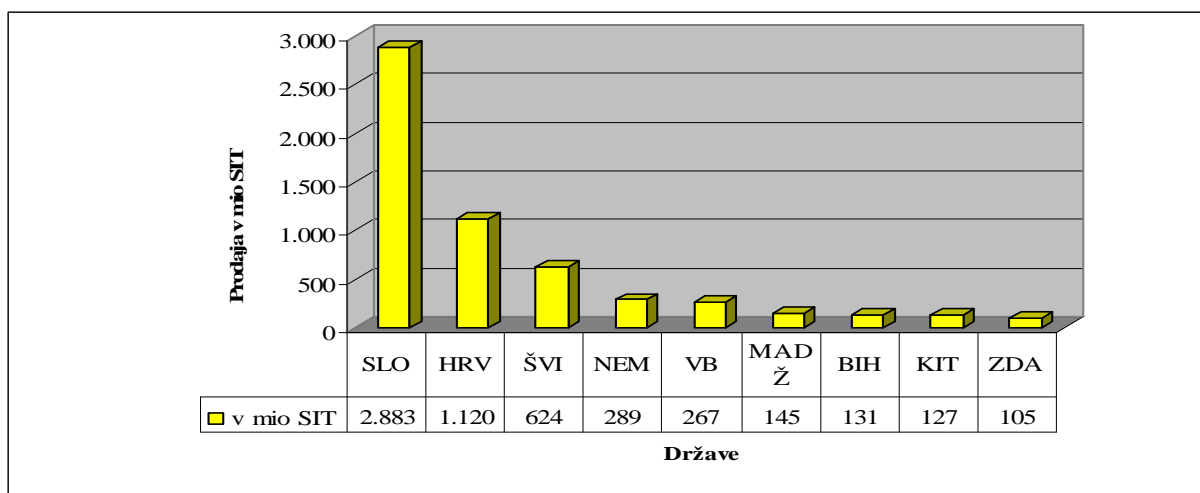
Družba že od leta 1994 naprej posluje pozitivno. V devetih letih poslovanja je povečala dobiček za 234% (iz 74 mio SIT v letu 1995 na 173 mio v letu 2003). Skupni prihodki nenehno naraščajo in so v letu 2003, v primerjavi z letom 2001, narasli za 4%. Za enak odstotek so narasli odhodki iz poslovanja. Med odhodki so najbolj porasli stroški materiala (za 10% glede na leto 2001). Rast prodaje, ki je prikazana na spodnji sliki, je bila v preteklem letu 10% in je presegla 6 milijard SIT, od tega so 47% prodali na domačem trgu, za 9% pa so povečali prodajo na hrvaškem trgu. Uspešni so bili tudi z izvozom higienskih tamponov na trg EU, ki se je povečal za 70% in širše, od tega največji delež na Kitajsko. V letu 2004 so poskušali prodreti na ruski trg. Na obseg prodaje v široki potrošnji negativno vpliva pritisk po znižanju cen, v programu medicine pa varčevalna shema zdravstvene politike.

Slika 2: Rast prodaje



Vir: Lastni prikaz.

Slika 3: Prodaja po trgih v letu 2003



Vir: Lastni prikaz.

Na aktivni strani bilance stanja predstavljajo stalna sredstva skoraj 70% vseh sredstev, med njimi pa so najpomembnejša opredmetena osnovna sredstva. Zaloge se v podjetju skozi proučevano obdobje bistveno ne spreminjajo. Družba je uspela znižati dneve vezave zalog iz 98 dni v letu 2001 na 95 dni v preteklem letu. Terjatve naraščajo z 20% letno stopnjo rasti glede na leto 2002 in predstavljajo okoli 15% vseh sredstev. Dnevi unovčevanja terjatev se podaljšujejo in znašajo v letu 2003 91 dni, kar je posledica pritiska podaljšanja plačilnih rokov na hrvaškem trgu. Čista dobičkonosnost sredstev je do leta 2001 naraščala in dosegla vrednost 2%, v letu 2002 je padla na 1,6%, v preteklem letu pa je ponovno zaznati trend rasti, saj se je delež dvignil na 1,8%.

Družba se financira predvsem s kratkoročnimi obveznostmi, ki v letu 2003 predstavljajo 17% vseh obveznosti. Podobno kot z dobičkonosnostjo sredstev, se je dogajalo z dobičkonosnostjo kapitala. Le ta je rasel do leta 2001 in dosegel vrednost 2,2%, nato je padel na 1,8%, v preteklem letu pa je ponovno narasel na 2,1%.

Tabela 1: Kazalniki poslovanja Tosame d.d. v obdobju 2001 - 2003

KAZALNIKI POSLOVANJA	2001	2002	2003
<i>Kazalniki donosnosti</i>			
dobičkonosnost kapitala (ROE)	2,20%	1,80%	2,10%
dobičkonosnost sredstev (ROA)	2,00%	1,60%	1,80%
<i>Kazalniki financiranja</i>			
lastniškost financiranja (delež kapitala v celotni pasivi)	0,92	0,9	0,86
<i>Kazalniki plačilne sposobnosti</i>			
Zadolženost	2,68	2,94	2,49
hitri koeficient	0,11	0,09	0,04
pospešeni koeficient	1,34	1,41	1,12
kratkoročni koeficient	2,79	2,81	2,12
<i>Kazalniki obračanja</i>			
dnevi vezave zalog	98	94	95
dnevi vezave terjatev do kupcev	81	84	91

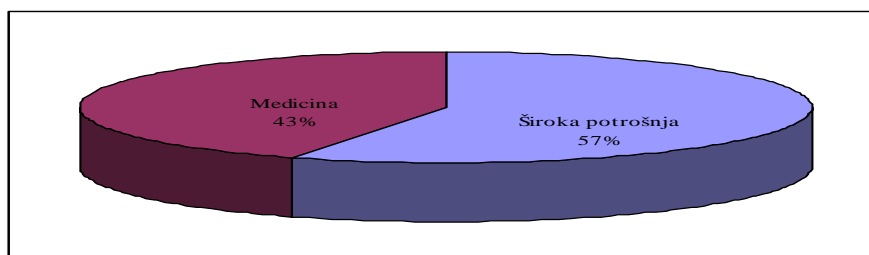
Vir: Lastni izračun.

Tosama d.d. v Sloveniji nima konkurence, je pa zato svetovna konkurenca toliko hujša. Na široko potrošnih izdelkih obvladujejo svetovni trg multinacionalke (P&G, Johnson&Johnson, Kimberly Clark,...), na medicinskem področju pa konkurenti, kot so Rauscher, Hartmann, Lohman in drugi. Vsi ti otežujejo delo Tosami pri prodiranju na svetovni trg, vendar Tosama iz leta v leto izboljšuje svojo izvozno bilanco. Na domačem trgu v primerjavi z družbami, registriranimi v enaki dejavnosti, Tosama d.d. ustvarja povprečno boljše rezultate.

5.3 Prodajno – proizvodni program

V prodajni ponudbi Tosame je več kot 500 različnih izdelkov, z blagovno znamko pa je zaščiteneh 10 skupin. Profitni center medicine vsebuje osem programov: izdelki iz gaze, izdelki za sodobno oskrbo rane, seti, izdelki iz vate, povoji, obliži, izdelki za enkratno uporabo in prva pomoč. Medicinski del prodaje dosega 43% v strukturi prometa Tosame, program široke potrošnje, kamor sodijo izdelki za osebno nego, izdelki za otroke in izdelki za dom, pa 57% celotne prodaje, kar prikazuje spodnji graf. Ponujajo tudi izdelke za nadaljnjo predelavo.

Slika 4: Delež obeh profitnih centrov v strukturi prodaje



Vir: Lastni prikaz.

Osnova za razvoj proizvodov so želje oziroma pričakovanja kupcev, vendar pri razvoju upoštevajo tudi vse regulativne zahteve glede varnosti uporabnika. Tosamini postopki ustrezajo zahtevam standarda EN 46001, ki ureja področje proizvodnje medicinskih proizvodov in direktive Evropske unije v zvezi z medicinskimi proizvodi MDD 93/42.

Celoten poslovni proces je usklajen z normami ISO 9001. Sanitetni del proizvodnje je organiziran v skladu z normami Svetovne zdravstvene organizacije, znanimi pod oznako Dobra proizvodna praksa oz. GMP. V podjetju učinkovito obvladujejo postopke tkanja gaze in povojev, mikanje bombažne in viskozne vate, beljenje gaze in vate, proizvodnjo vlaknovin in mavčnih povojev ter predelavo lastnih in tujih polizdelkov v gotove izdelke. Poslovanje usklajujejo tudi z zahtevami skupnega evropskega tržišča glede varnosti izdelkov za porabnika - oznaka CE in zahtevami glede varovanja okolja. Podjetje je dobitnik državnega priznanja za učinkovito rabo energije.

Ugotovljene zahteve kupcev glede kakovosti proizvodov so vgrajene v dokumentacijo podjetja, na osnovi katere izvajajo proizvodne in kontrolne postopke ter zagotavljajo stalno kakovost proizvodov. Potrebe kupcev zadovoljujejo z izborom proizvodov iz standardnega programa, vendar si prizadevajo izpolniti tudi nestandardna naročila, če ob upoštevanju kupčevih zahtev po kakovosti, rokih in količinah omogočajo kakovostno in racionalno industrijsko proizvodnjo (Tosama, 2004).

5.4 Organiziranost

Podjetje vodi štiričlanska uprava, na čelu katere je predsednik. Organizirano je divizijsko¹⁷ v dva profitna centra in šest sektorjev. S tem prva raven podjetja usklajuje poslovne enote, druga pa poslovne funkcije. Profitna centra (program Široke potrošnje in program Medicine) predstavljata dobičkovno mesto odgovornosti ter zajemata proizvodnjo, prodajo in marketing. Organizacijsko strukturo podjetja dopolnjuje šest sektorjev: ekonomsko računovodski sektor, sektor za strateško trženje, splošno kadrovske, razvojno tehnični, sektor za organizacijo in informatiko ter sektor za zagotavljanje in kontrolo kakovosti.

Izbrana organizacijska oblika v Tosami omogoča sprejemanje operativnih odločitev v relativno samostojnih oddelkih, zato se vrhovno poslovodstvo lahko osredotoči na strateška vprašanja vključno z načrtovanjem, ocenjevanjem, nadzorom in razporejanjem (finančnih in realnih) virov med oddelki. Poslovodje oddelkov so

¹⁷ Rozman (1993, str. 154) jo imenuje decentralizirana organizacijska struktura.

za kozmetične potrebe. Zaradi omenjenega imata oba profitna centra vsak svojo proizvodnjo, prodajo in trženje, ostale poslovne funkcije pa so enotne za celo podjetje.

Tosama za ugotavljanje uspešnosti obeh poslovnih enot vsak mesec v računovodstvu izdela poslovni izid do prispevka za kritje II¹⁸, kar pomeni, da od prihodkov odštejejo neposredne in posredne stroške stroškovnih mest, za katere je odgovorna poslovna enota. Ostalih režijskih stroškov ne vključujejo. Dobiček kot merilo uspešnosti ugotavljajo le za podjetje kot celoto. Glavni način ugotavljanja uspešnosti mest odgovornosti je primerjava doseženega s planiranim, kar se dopolnjuje še s primerjavo glede na preteklo leto ter z nekaterimi pomembnimi cilji in kriteriji, ki jih zastavijo za posamezno leto posamezni poslovni enoti (npr. izboljšanje izkoristka določene strojne opreme, izvedba kakšnega projekta in podobno). Ugotavljanje uspešnosti tako dobičkovnih kot tudi stroškovnih mest nameravajo v letošnjem letu izboljšati z uvedbo enovitega sistema kazalnikov. Hočevar (1994, str. 102) pravi, da je prispevek za kritje pomemben podatek za kratkoročno razumevanje odnosa med stroški in dobičkom, ni pa primeren za ugotavljanje uspešnosti vodje, saj ta ne obvladuje fiksnih stroškov mesta odgovornosti. Težava je, da so nekateri fiksni stroški popolnoma obvladljivi, nekateri pa ne.

Nefinančna merila v Tosami služijo predvsem kot dopolnitev ocene uspešnosti profitnih centrov in podjetja kot celote, ki temelji na finančnih kazalcih. Posebnega pomena so predvsem finančna merila glede trenda prodaje (struktura prodaje - trgi, izdelki) in dobička. Nefinančna merila imajo pomembnejšo vlogo pri ocenjevanju uspešnosti dela sektorjev, vendar zaenkrat nimajo razvitega kakšnega sistema splošnega ocenjevanja uspešnosti organizacijskih enot. Nefinančna merila imajo pomembnejšo vlogo še pri reševanju določenega problema ali pri posameznem projektu (npr. povečana prodajna priložnost določenega izdelka, kjer želijo doseči izkoristek določene strojne kapacitete; zaradi problema visoke bolniške odsotnosti so izvedli projekt izboljšanja motivacije, kjer je bilo merilo bolniška odsotnost po oddelkih).

5.5 Postavljanje ciljev

Najpomembnejši cilji Tosame d.d. so zapisani v petletnem strateškem načrtu, ki ga izdela uprava ob izvolitvi in predlaga nadzornemu svetu. Na osnovi njihove potrditve je nato izdelan poslovni načrt, ki se vsako leto posebej izboljšuje in prilagaja novim razmeram na trgu za naslednje 5-letno obdobje. Cilji se nanašajo na rast prodaje in dobička ter se osredotočijo na nekaj glavnih produktno - tržnih skupin. Na osnovi teh ciljev se v podjetju gradi planiranje, izdela se letni plan in plansko bilanco. Poslovni načrt prav tako potrди nadzorni svet.

V letu 1999 je Tosama izdelala dolgoročni Poslovni načrt kot orodje za bolj osredotočeno (usmerjeno) vodenje svoje poslovne politike ob prizadevanjih za povečanje prodajnih obsegov in dobička s čim bolj kakovostnim zadovoljevanjem potreb kupcev ter zahtev lastnikov, zaposlenih in širše družbe. Osredotočenje bazira na kupcih (končnih uporabnikih), na proizvodnih znanjih Tosame in njenih zmožnostih za zadovoljevanje tržnih zahtev, na karakteristikah različnih tržnih okolij in njihovih različnih potreb ter na prepoznavanju različnih kanalov in njihovih zahtev. Postavljeni so bili cilji in identificirane glavne strategije ter strateške naloge za njihovo uresničevanje. V relativno težkem okolju z naraščajočo konkurenco multinacionalk je Tosama začela z uresničevanjem načrta obračanja padajočih trendov tržnih deležev doma in na tujem.

Namen načrta je bilo: (1) razmišljanje o bodoči Tosami, ki se bo sposobna obdržati in tekmovati v mednarodni konkurenci, (2) postavitve okvirnega cilja oziroma vizije, podciljev in strategij za obdobje naslednjih 5 let, (3) razmišljanje o potrebnih spremembah in ukrepih za uresničitev cilja(-ev) in (4) poenotenje pogledov na skupni osnovi za timski pristop k uresničevanju vizije in s tem dogovor za usmerjeno in enotno vodenje podjetja namesto intuitivnega oziroma ad hoc prilagajanja tržnim dogodkom.

¹⁸ Anthony et al. za merjenje dobičkov dobičkovnih (DM) mest odgovornosti priporočajo prispevek za kritje (PZK), neposredni dobiček DM, obvladljivi dobiček DM, dobiček pred obdavčitvijo in čisti dobiček (Hočevar, 1994, str. 101).

Razvila se je ideja o dolgoročni rasti na osnovi programsko – proizvodnih jeder - Saniteta (Medicina) in Higiena (Široka potrošnja). Filozofija podjetja se je osredotočila na globalno trženje, internacionalizacijo in kakovost kot integralno kategorijo, politika podjetja pa se je usmerila k segmentaciji kupcev in trgov. Podjetje so segmentirali na: oskrbe ran (PC Medicina), nego telesa, higienske vložke in tampone ter dom in reprodukcijo (PC Široka potrošnja). Kupce so razdelili v dve skupini: (1) bolnice, zdravstvene ustanove, razni domovi in sistemi, kot so vojska, policija, itd. (Medicina) in (2) grosisti, trgovske verige in distributerji (Široka potrošnja), trge pa na domači trg, Evropsko unijo vključno z nordijskimi državami, države JV Evrope vključno z deželami bivše Jugoslavije, Rusijo in Ukrajino.

V okviru načrta so izvedli tudi konceptualno strateško pozicioniranje oz. SWOT analizo ali »mini – maxi« strategijo, ki pomeni udejanjanje identificiranih poslovnih priložnosti v okolju za rast podjetja ob istočasnem minimiziranju ali eliminiranju ugotovljenih notranjih slabosti. V načrtu je zapisana tudi vizija podjetja, ki se glasi: Tosama bo ostala vodilni proizvajalec medicinskih in higienskih izdelkov v Sloveniji, postala bo eden izmed pomembnih (vodilnih) dobaviteljev v JV Evropi za produktno – tržne skupine Oskrba rane, Nega telesa, Vložki in tamponi ter pomemben dobavitelj specifičnih produktov v EU. Tosama bo uporabljala tuje in lastne blagovne znamke na vseh trgih, kot bo to potrebno za uresničevanje vizije. Njeno poslanstvo je kakovostna oskrba potrošnikov z izdelki za zunanjo oskrbo rane in osebno higieno.

Strateških ciljev je pet in se pri posameznih strategijah glasijo:

1. pri strategiji obdelave trga je cilj večanje tržnega deleža na obstoječih trgih;
2. pri strategiji razvoja trga je cilj doseči nove trge in kupce, krepitev marketinga in prodaje;
3. pri strategiji razvoja produktne strukture je cilj zamenjava starih produktov z novimi;
4. pri strategiji razvoja tehnologije je cilj proizvodna usposobljenost za najvišjo kakovost in
5. pri strategiji razvoja kadrov je poglavitni cilj uspešna izvedba zgoraj omenjenih strategij skozi prestrukturiranje, izobraževanje in motiviranje, realokacijo kompetenc in odgovornosti.

Kvantitativno zastavljeni cilji za leto 2008 so: 8,9 milijard realizacije, od tega 5,9 milijard v izvozu (kar pomeni 3,7% rast glede na podatke iz leta 2003), dobiček po obdavčenju 475 milijonov (skoraj trikratno povečanje dobička iz leta 2003) in donosnost 5,07.

Realizacija ciljev poslovnega načrta teče z operativnimi nalogami v okviru sprejetih strateških nalog podjetja kot izhodiščem za uresničevanje ciljev in sicer:

1. iz programsko – tržnih jeder: na osnovi segmentacije kupcev in izvedene selektivne ciljne tržne orientacije je potrebno s produktno diferenciacijo izluščiti prioritete produkte, ki bodo perspektivno »nosili« Tosamo naslednjih pet do deset let. Potrebno je delati na specializaciji in prepoznavnosti podjetja; analizirati trge, selektivno po produktih in selektivno po prodajnih kanalih, jih rangirati v skladu z vizijo
2. podjetja in določiti prodajne metode oziroma metode vstopa na trg; na programsko – tržnih jedrih je potrebno zasnovati in izvesti organizacijsko, tehnološko in kadrovske
3. restrukture, realocirati odgovornost za trg, produkt, stroške in profit, urediti sisteme (planiranje, vodenje, nagrajevanje, kadrovanje) in optimirati procese ter podpreti proces z usmerjeno razvojno – investicijsko politiko, usmerjeno kadrovske politiko in
4. informacijskim sistemom.

Načrt je še vedno aktualen, ker je vsako leto po sprejeti predpisani proceduri pregledan, renoviran in podaljšan za eno leto. Prvo leto predstavlja osnovo za izdelavo letnega plana. Proces se vedno začne z oceno tržnih razmer in predvidevanj, sprejete usmeritve se podprejo z razvojem in naložbami v prioritete produkte ter z ustreznimi prilagoditvami v poslovanju. Rezultati se kažejo tako v spremembah notranjih procesov podjetja kot tudi na trgih, kjer podjetje išče in uresničuje svoje poslovne priložnosti. Neprestano načrtno iskanje in uresničevanje izboljšav v poslovanju kot sestavni del celotnega sistema strateškega vodenja povečuje možnosti njihove uspešne realizacije.

5.6 Predračuni in ugotavljanje odstopanja

V podjetju redno vsako leto pripravljajo podrobne gospodarske načrte za naslednje leto. Ti vsebujejo podrobno načrtovanje vsakega posameznega področja. V uvodu družba predstavi plan za tekoče leto v primerjavi z realizacijo preteklega poslovnega leta. Na področju prodaje načrtujejo količinsko in vrednostno prodajo izdelkov po grupah, oddelkih in območjih prodaje, posebno pozornost pa namenijo tudi izvozu. Okviren plan prodaje (prodajni programi, trgi) izhaja iz petletnega poslovnega načrta. Na osnovi teh podatkov pripravijo področni komercialisti letni prodajni plan po izdelkih, vsak za svoje področje (kupce). Sledi usklajevanje in iskanje možnosti, da se doseže plan poslovnega načrta (pregled prostih kapacitet posameznih izdelkov in njihove prodajne možnosti na posameznem trgu). Poleg preteklih izkušenj se pri planiranju skuša upoštevati še vse dostopne informacije (predvsem stiki s kupci) ter razna tržna predvidevanja na osnovi gospodarskih in političnih razmer. Postavljanje predračunov v Tosami poteka od spodaj navzgor, kar pomeni, da jih postavljajo tisti, ki bodo odgovorni za njihovo izvajanje.

Pri planiranju stroškov načrtujejo posebej posredne in neposredne stroške. Sledi skrbno planiranje delovne sile z vidika planiranja delovnega časa, kadrov, njihovih plač in varstva pri delu. Naslednje področje planiranja je nabava, kjer proučijo nabavo materiala vrednostno in količinsko, posebno planiranje pa je usmerjeno tudi na uvoženo blago. Na področju proizvodnje planirajo proizvodnjo v norma urah, plan polizdelkov, plan po posameznih oddelkih in pregled izkoriščenosti. Prav tako natančno predvidijo izkaz poslovnega izida, kazalnike uspešnosti poslovanja, bilanco stanja in izkaz finančnega izida. Posebno načrtovanje namenijo devizni bilanci in investicijam.

Predračuni temeljijo na željah o dosežkih na trgu in so mnogokrat previsoko zastavljeni. Problem izhaja iz določenega obsega kapitala v podjetju, katerega je potrebno upravičiti z ustrezno visokimi prihodki. Letni plan izhaja iz razpoložljivega kapitala. Osnovo za planiranje predstavlja statistika doseženega v preteklih letih. Podjetju predstavlja velik izziv doseganje plana, saj ga v desetih letih še niso v celoti dosegli, ključna kazalnika pa sta obseg prodaje in dobiček.

Odstopanje od načrtovanega v Tosami mesečno ugotavljajo s poročili. Ta vsebujejo podatke o izkoriščenosti delovnega časa, plačah, nabavi, proizvodnji, podaji, investicijah, obratnih sredstvih in neposrednih stroških. Vse te kategorije primerjajo s planiranimi in ugotovijo odstopanja. Za podatke o prodaji, zalogah in terjatvah imajo izdelano posebno podatkovno skladišče, na osnovi katerega je možno s pomočjo posebnega analitičnega orodja dokaj enostavno, hitro in praktično v realnem času izdelati raznovrstna poročila. Aplikacija je dostopna uporabnikom, ki so odgovorni za te rezultate, tako da si sami izdelujejo ustrezna poročila. Ostale podatke obdeluje in distribuira oddelek za plan in analize.

Najpogosteje uporabljeni kazalniki merjenja uspešnosti s strani vrhovnega posloводства v Tosami so finančni, saj na prvih mestih prevladujejo dodana vrednost, rast dobička, ROE, ROA, šele nato sledijo nefinančna merila, kot so inovacije. Direktor PC Široka potrošnja, ki spada v drugo hierarhično raven, poudarja pomen finančnih kazalnikov, kot so rast prihodkov od prodaje, ROI ter nefinančnih kazalnikov, število reklamacij in novih proizvodov, izkoriščenost delovnega časa in zmogljivosti, zanj nekoliko manj pomembni pa so kazalniki, ki merijo novo pridobljene kupce in tržni delež. Podobni kazalniki so pomembni tudi za direktorja PC Medicine, le da so njemu namesto kazalnikov ROI in rasti prihodkov od prodaje bolj pomembni kazalniki, ki merijo profitno maržo, pravočasnost dobav, dobičkonosnost kupcev in zadovoljstvo zaposlenih. Direktorjema kadrovskega in razvojnega sektorja so pomembni kazalniki rasti dobička, ROI, število reklamacij, vpliv proizvodnje na okolje in čas od razvoja do vstopa na trg. V tretjo hierarhično raven sodita poslovodje v prodajnem in proizvodnem oddelku. Prodajniku so najpomembnejši naslednji kazalniki: delež dobička v prihodkih, tržni delež, število in stroški reklamacij, zadovoljstvo zaposlenih in izkoriščenost zmogljivosti, odgovornemu v proizvodnji pa se zdijo pomembni kazalniki, ki merijo stroške proizvoda in izkoriščenost delovnega časa. Nižje kot gredo po hierarhični lestvici, bolj se uporabljajo nefinančna merila merjenja uspešnosti.

Postavlja se vprašanje, kaj bi morali v podjetju še narediti, da bi zastavljen plan tudi dosegli. Predlagam, da bi v bodoče podjetje razmislilo o tem, da bi za izhodišče predračunavanja vzelo potrebe na trgu, saj v Sloveniji nimajo neposredno primerljivega konkurenta. Potrebno bi bilo narediti tržno raziskavo in poiskati morebitne tržne vrzeli. S tem bi lahko izpolnili tržno povpraševanje, predračuni pa bi bili po vsej verjetnosti nižji. Nižja raven predračuna hkrati pomeni večjo verjetnost, da bo plan realiziran. Že sama zavest, da je plan mogoče doseči, bo dodatno motivirala zaposlene, da bodo delovali v kar najboljšo korist podjetja. Mogoče bi bilo potrebno umiriti planiranje prihodkov in posvetiti večjo pozornost zniževanju stroškov, kjer so verjetno še rezerve.

Pri omenjenem se zastavlja problem pritiskov s strani nadzornega sveta in lastnikov. Ti želijo nenehno rast podjetja in s tem dobiček. Tem zahtevam je lažje ugoditi, če se pri načrtovanju predračunov izhaja iz poslovanja preteklega leta. V Tosami zaposleni sicer sodelujejo pri planiranju poslovanja, vendar jih že v začetku ovira dejstvo, da morajo preseči številke preteklega poslovnega leta, kar ne vpliva motivacijsko. Prej bi rekli, da jih to dejstvo destimulira. Sklepamo lahko, da participacija je, vendar odgovorni poslovodje pri planiranju niso samostojni. Tako je v končni fazi vseeno, ali nižje poslovodstvo sodeluje pri planiranju ali ne, saj v končnem stanju predračunov ni razlike. Odgovorni za posamezni predračun takoj ve, da zahteve tako presegajo realnost, da plani že v samem začetku delujejo odbijajoče. S tem je lahko realizacija mnogo slabša, kot bi bila, če bi pri planiranju že v začetku postavili nekoliko nižje cilje.

Na prvi pogled bi glede na podatke iz bilance stanja in njihovo primerjavo s panogo v Sloveniji lahko rekli, da Tosama posluje uspešno, saj praktično nima konkurenta, vendar pa podrobnejša analiza pokaže drugačno sliko. Izračun zahtevane stopnje donosa naložbe (r_c) po modelu CAPM pokaže, da je njena vrednost 11,69%, kazalnik EVA pa je negativen.¹⁹ Teorija pravi, da podjetja, ki zaslužijo manj, kot znašajo stroški kapitala, zmanjšujejo vrednost delnice. Torej Tosami manjka 791 milijonov SIT, da bi ustvarila vrednost za delničarje. Iz tega stališča ni čudno, da lastniki pritiskajo na poslovodstvo, saj ima Tosama še rezerve. Iz letnega poročila družbe za leto 2003 je razvidno, da se je borzna cena delnice v tem letu znižala za 12,5% (iz 16.000 SIT 6.1.2003 na 13.998 SIT na zadnji trgovni dan leta 2003), s čimer je v primerjavi s knjigovodsko vrednostjo vrednotena le 50%. Vzrok za razliko med knjigovodsko (27.905 SIT) in borzno ceno delnice izhaja iz nizkega ustvarjenega dobička na delnico (586 SIT/delnico). V naslednjih letih pričakuje družba rast dobička in posledično rast borzne cene delnic (Letno poročilo družbe za leto 2003).

V Tosami so predračuni sredstvo motivacije le v primeru individualnih pogodb vrhovnega poslovodstva. V podjetju bi veljalo razmisliti o direktni povezavi predračunov s sistemom nagrajevanja tudi za nižje poslovodstvo. Tako bi se izognili kritikam s strani zaposlenih glede previsokih zahtev in bi jih hkrati dodatno motivirali za doseganje ciljev. Prvi korak so v podjetju že naredili s prenovitvijo sistema kazalnikov in uvedbo projekta stalnih izboljšav z glavnim ciljem povečanja produktivnosti. Po posameznih nivojih so zbrali tako finančne kot nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti, na katere bodo navezali poročanje o doseženih ciljih. Zaenkrat v podjetju še ne razmišljajo, da bi ta sistem povezali s sistemom nagrajevanja. Menim, da bi bila tovrstna rešitev vendarle dobrodošla. Tako bi v najboljši meri izkoristili predračune kot sredstvo motivacije, vendar pa bi bilo najprej potrebno spremeniti sistem planiranja tako, da bi odgovorni za posamezno območje sami postavljali predračunske cilje, s katerimi se bodo poistovetili. Ti cilji bi še vedno omogočali rast in zasledovanje drugih glavnih strateških ciljev, hkrati pa bi postali lažje dosegljivi in bi prinašali boljše aktivnosti s strani zaposlenih.

5.7 Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih

Zaradi previsoko zastavljenih predračunov zaposleni že v začetku vedo, da ti niso uresničljivi. Podjetje sicer v primeru doseganja ravni iz preteklega leta obljublja stimulacije, vendar teh včasih ni. Pri tem se pojavljajo očitki

¹⁹ Podroben izračun je v prilogi na strani II.

s strani delavcev, da se od njih preveč zahteva. Iz teorije pričakovanj izhaja, da predračuni ob doseženem cilju prinašajo le notranje zadovoljstvo. Veliko močnejši motivator postanejo, če je nanje vezan sistem nagrajevanja. Tovrsten sistem v povezavi z doseganjem predračunov je eden pglavitnih motivacijskih sredstev, ki so vrhovnemu poslovodstvu na voljo. Nagrade so lahko pogojene z doseganjem predračunov, lahko se nanašajo na uspešnost v dolgoročnem obdobju, ali pa so odvisne od družbenih odnosov v organizaciji (npr. odnos vrhovnega poslovodstva do podrejenih).

Pri izplačevanju plač zaposlenih se podjetje opira na realizacijo preteklega poslovnega leta. Osnova za plačo pri prodaji je tako dosežena prodaja v enakem obdobju preteklega leta. Vsaka prodaja nad to minimalno mejo prinese dodatek k plači. Na področju prodaje imajo tako 25% variabilni del plače. Proizvodne delavce plačuje podjetje glede na normo. Plače ostalih zaposlenih podjetje določa na osnovi prihodkov, od katerih so odšteti stroški brez amortizacije.

Podjetju bi predlagala, da tudi zaposlenim v ostalih, težko merljivih oddelkih, določi variabilen del plače, ki bi bil odvisen od vnaprej določenih nefinančnih kazalnikov. Tako bi lahko del plače zaposlenih v razvojnem oddelku določali na osnovi kazalnikov, ki merijo delež novih proizvodov v skupni prodaji, povprečni čas od zamisli do lansiranja proizvoda na trg, inovativnosti posameznika, število novo razvitih proizvodov. Gibljivi del plače komercialistov bi bil lahko odvisen od njegove uspešnosti pri prodaji, samostojnosti pri reševanju zahtev, itd., učinkovito merilo nabavne službe pa je lahko tudi merilo, ki meri prodajo in razliko v ceni za posamezne blagovne znamke glede na prodajno površino, ki jo zasedajo v razstavnem prostoru. Plače tržnikov bi bile odvisne od deleža povečane prodaje zaradi posebnih trženjskih akcij (razna znižanja), povečane prepoznavnosti Tosaminih izdelkov med kupci, njihove večje zvestobe, kar bi odkrili z rednimi anketami. Razširitev sistema kazalnikov priporočajo tudi Ittner, Larcker, Randall (2003, str. 738), saj so odkrili povezavo med raznolikostjo meril (tako finančnih kot nefinančnih) merjenja uspešnosti in gibanjem cen delnic na trgu. Podjetja s širšim spektrom meril zaslužijo višje stopnje donosa na delnico kot ostali s podobno strategijo, a ozkim obsegom meril.

Direktorji z individualno pogodbo imajo v pogodbah določen stimulativen del plače in za njih doseganje predračunov predstavlja sredstvo motivacije. Predsednik nadzornega sveta ima možnost nagraditi direktorja z letno nagrado v primeru preseganja ciljev. Ti cilji se v primeru direktorja Široke potrošnje glasijo: (1) doseči plan prispevka za kritje, (2) razprodati kapacitete CC linije²⁰ in (3) izboljšati izkoriščenost tamponskih strojev. V primeru, da direktor doseže zastavljeno osnovo, mu to ne prinese nagrade. Če doseže plan, mu uspeh prinese nagrado v višini 25% od osnovne plače, v primeru preseženega plana, pa mu pripada 50% od osnovne plače. Kot merilo uspešnosti se v prvem primeru uporablja primerjava doseženo/osnova, v drugem primeru masa pokritja izdelkov CC in v primeru tretjega cilja povprečna proizvodnja na dan na stroj.

Direktor profitnega centra Medicine ima v letu 2004 prvi cilj enak kot direktor PC Široke potrošnje, torej (1) doseči plan mase pokritja II, kar v podjetju merijo na enak način; naslednja cilja pa se razlikujeta, in sicer (2) izboljšanje produktivnosti, ki se meri s primerjavo normiranih ur/opravljenimi urami in (3) povečati delež v izvozu na ostale regije, kar merijo s kazalnikom % mase pokritja izvoza v prodaji izdelkov za oskrbo rane. Izboljšanje produktivnosti v letošnjem poslovnem letu bo direktorju prineslo za vsak odstotek izboljšanja 5% osnovne plače nagrade. Na enak način bodo ocenjevali povečan delež izvoza, le da nagradni odstotek osnovne plače ni natančno določen.

5.7.1 Predlogi za izboljšavo sistema nagrajevanja

²⁰ CC linija pomeni proizvodno opremo za izdelavo ultra tankih higienskih vložkov. Visoko produktivno, drago opremo so kupili pred desetimi leti in bi jo radi imeli maksimalno izkoriščeno. V ta namen jo vsako leto postavljajo kot prioriteten cilj. Kljub dodatnim prizadevanjem je zaradi skromnih tržnih priložnosti še vedno slabo izkoriščena.

Priporočljivo bi bilo v podjetje vpeljati sistem nagrajevanja, povezan z uspešnostjo, saj so le zaposleni z individualno pogodbo plačani po uspešnosti. Tako predlagam sistem, ki bi bil pravičen in hkrati odvisen od skupinskega dela zaposlenih v posameznih oddelkih. Temeljl bi na načelu, da povprečna uspešnost pripelje do povprečne plače, nizka uspešnost do nizke plače, nadpovprečna uspešnost pa do visoke plače glede na plan. Izhajali bi iz osnovne plače, ki bi vsebovala npr. 90% fiksnega dela, ostalo pa bi predstavljal gibljivi del, ki bi bil odvisen od uspešnosti podjetja kot celote, uspešnosti posameznih oddelkov in posameznega zaposlenega.

Največji delež gibljivega dela plače bi predstavljala osebna uspešnost, ki bi jo merili z največ tremi kazalniki. Dva izmed njih bi bila kvantitativna in različna glede na oddelke. Določili bi jih z »nevihto možganov« (brain storming) vseh, ki bodo ocenjevani. Tretji kazalnik bi bil subjektiven in bi predstavljal oceno neposredno nadrejenega. Vrednost vsakega kazalnika bi bila med 1 in 10. Za skupno oceno osebne uspešnosti bi vzeli povprečje vseh treh kazalnikov, ki bi ga pomnožili s ponderjem, ki bi predstavljal delež v skupni nagradi. Predlagana vrednost ponderja za izmero osebne uspešnosti je 0,6.

Drugi kriterij uspešnosti je uspešnost oddelka, ki bi nosila ponder 0,3. Ta bi se ocenjevala z dvema kazalnikoma. Enega bi bilo potrebno določiti za vsak oddelek posebej, drugi kazalnik pa naj bi bila ocena vseh drugih oddelkov (npr. kako ta oddelek vidijo drugi oddelki, saj uspešno delovanje enega oddelka brez drugega ni možno). Razpon kazalnika bi bil ponovno med ena in deset, nato pa se izračuna povprečje obeh kazalnikov, ki ga pomnožimo s ponderjem.

Tretji kriterij je uspešnost podjetja, ki bi se merila pretežno s finančnimi kazalniki, ki so pomembni za vrhovno poslovodstvo (ROA, ROE, itd). Ta kriterij bi nosil najnižji ponder 0,1.

Na koncu bi vse tri vrednosti pri posameznem kriteriju sešteli in dobili neko vrednost med ena in deset. Potrebno bi bilo določiti še kriterij, kaj se smatra kot uspešno delo. Predlagam lestvico, na kateri bi vrednosti povprečnega kazalnika med 1-5 predstavljale neuspešnost, med 5,1 in 7,5 uspešnost in kar je nad 7,5 nadpovprečno uspešno poslovanje. Posameznik, ki bi padel v razred neuspešnih, bi tisti mesec prejel le fiksní del plače. Za uspešno poslovanje (ocena med 5,1-7,5) bi posameznik prejel celotno plačo (90% fiksnega dela in vseh 10% stimulacije), torej bi dobil plačo, kakršno prejema sedaj. Za nadpovprečno uspešno poslovanje bi posamezniku izplačali npr. 120% njegove plače. Nadpovprečni razred bi lahko še podrobneje razdelili tako, da bi le tisti, ki bi dosegli povprečno oceno nad npr. 8,5, prejeli 120% plače, ostali pa npr. 110% ali 115%. Tako bi zaposleni lahko zaslužil bistveno več kot sedaj, kar bi ga dodatno stimuliralo. Pri tem pa je potrebno vzpostaviti sistem kazalnikov (nekaj primerov je navedenih že zgoraj), ki bodo med seboj povezani in bodo omogočali merjenje uspešnosti oddelkov.

Tabela 2: Predlog načrta nagrajevanja zaposlenih v Tosami d.d.

kriterij	osebna uspešnost – ponder 0,6			uspešnost oddelka - ponder 0,3		uspešnost podjetja - ponder 0,1
	kazalnik 1	kazalnik 2	ocena nadrejenega 8	kazalnik 1 6	kako nas ocenjujejo ostali oddelki 7	
ocena	5	7	8	6	7	8
povprečna ocena	6,67			6,5		8
ponderirana ocena	4			1,95		0,8
skupna ocena	6,75	uspešno poslovanje in 100% plača				

Vir: Lasten prikaz.

Uspešnost posameznikov bi vsak mesec ocenjeval vodja na podlagi naslednjih meril: odnos do dela in ljudi, samostojnost in iznajdljivost, kakovost dela, količina dela, skupinsko delo in delovna disciplina, podjetje pa lahko samo oblikuje hierarhijo zanj najpomembnejših meril. Vse to se da vgraditi v informacijski sistem, ki bi vodji za ocenjevanje vzel le nekaj minut mesečno. Program naj bo del interneta, saj takšna rešitev omogoča tudi

pregled preteklih ocenjevanj, kar je lahko dobra podlaga za napredovanje, ali pa primerjavo med zaposlenimi, kar povečuje motivacijo (Turk, 2004, str. 17).

Seveda pa je za uspešno delovanje zaposlenih potrebno predstaviti poglobljene strategije tako, da bodo razumljive tudi delavcem na najnižji hierarhični lestvici. Ti morajo sprejeti strategijo kot vsakodnevno delo in nenehno razmišljati o tem, kaj bi vsak posameznik lahko naredil za večjo uspešnost.

5.7.2 Organizacijska klima v podjetju

Tosama d.d. se je vključila v projekt merjenja klime pri Gospodarski zbornici. Doslej so v okviru tega projekta izvedli že dve meritvi, v kateri je bilo kot vzorec vključenih 100 zaposlenih. Z meritvami nameravajo nadaljevati in jih razširiti na celotno populacijo.

Motivacijo zaposlenih in s tem organizacijsko klimo so v Tosami dvignili s sistemom stalnih izboljšav, ki od vsakega posameznika pričakuje iskanje možnih boljših rešitev. Veliko pozornosti v Tosami namenjajo tudi nematerialnim nagradam. Tako podeljujejo javna priznanja zaposlenim in jih izobražujejo. V preteklosti so imeli velike probleme z odsotnostjo zaradi bolezni, kar so zmanjšali s projektom "izboljšanje motivacije zaposlenih", ki je prinesel nekaj inovativnih idej, kot na primer četrtina kilograma kave na zaposlenega v enoti, ki je imela najmanjšo odsotnost z dela. Prav tako so uvedli tako imenovano preventivno okrevanje, kar pomeni, da ima nekaj najmanj odsotnih zaposlenih pravico do vikend paketa v toplicah na stroške podjetja. Podjetje ima za zaposlene na voljo tudi 25 počitniških kapacitet v obliki stanovanj, koč in počitniških prikolic. Družba skupaj s sindikatom skrbi za športno rekreativno dejavnost delavcev in družabno dejavnost v obliki vsakoletnih sindikalnih izletov in drugih srečanj. Delavcem je pod ugodnejšimi pogoji omogočen tudi ogled kulturnih prireditev, družba pa financira tudi delovanje Tosaminega okteta. Od omenjenih zgolj preventivno okrevanje spodbuja zaposlene k uspešnejšemu delu. Morda bi bilo priporočljivo razmisliti o dodatnih motivatorjih zaposlenih, saj počitniške kapacitete ne motivirajo, ker so vedno na voljo. Zaposleni se mora le prijaviti za želen termin, ni pa mu zato potrebno bolj uspešno delati.

Projekt stalnih izboljšav je ena izmed operativnih nalog, ki si jo je vodstvo podjetja zadalo na osnovi izvajanja petletnega Poslovnega načrta kot podporo uresničevanju temeljnih strateških ciljev. Odločitev za projekt temelji na oceni, da razpoložljivi potenciali v podjetju niso optimalno izkoriščeni, ter da iskanje in uvajanje nenehnih izboljšav na vseh nivojih lahko bistveno pripomore k ohranjanju konkurenčnosti podjetja. Vodstvo želi s pomočjo uvajanja sistema usposobiti zaposlene za nenehno iskanje razpoložljivih potencialov, generiranje stalnih izboljšav, pripravo akcijski načrtov in za izvajanje načrtanih aktivnosti, ki bodo doprinesle k dvigu učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Projekt stalnega napredka, ki vključuje usposabljanje zaposlenih za stalne izboljšave, naj bi imel tudi pozitiven dolgoročni vpliv na kulturo podjetja.

Spremembe so v podjetju izboljšale motivacijo zaposlenih, saj so v letu 2002 dosegli zastavljeni cilj 8-odstotne bolniške odsotnosti iz leta 1998. Bolniška odsotnost je na ravni družbe znašala 7,9% in je za 3,5 odstotne točke nižja kot v letu 1998 (Letno poročilo 2002). Vendar je ta odstotek še vedno previsok in kaže na pomanjkanje motivacije zaposlenih. Podjetje bo moralo na tem področju še veliko narediti, saj je nujno potrebno povečati motivacijo zaposlenih in s tem znižati odsotnost z dela. Pri tem pa niso potrebna velika sredstva, saj je motivacija lahko tudi zastoj. Vse je odvisno le od spretnosti vodij, ki morajo ugotoviti, kaj zaposlene motivira in kaj ne. Zaposlenim dobro dene, na primer, lepo urejeno delovno okolje (higienik), če pa se nekdo v tem lepem

okolju počuti nekoristnega, brez možnosti za napredovanje, da se osebno ne razvija (motivatorji), se bo lahko kaj hitro odločil zamenjati službo. Med higienike Herzberg uvršča tudi plačo, zato bo nekdo, ki se v podjetju počuti cenjenega in se zaveda možnosti za osebni razvoj, v podjetju kljub malo slabši plači tudi ostal. Dejstvo je, da je motiviranost zaposlenih v Tosami izredno nizka, naloga nadrejenih pa je ugotoviti razloge za takšno stanje in jih čim hitreje odpraviti. Zaposlenemu lahko veliko pomeni že sama javno izrečena in iskrena pohvala, obveščeno o dogajanju, o poznavanju strateških ciljev, sistema nagrajevanja ter novi izzivi na delovnem mestu, ki podjetje ne stanejo prav nič (Turk, 2003).

SKLEP

Namen diplomskega dela je predstaviti vlogo in pomen nefinančnih kazalnikov in informacij v poslovnem svetu. V zadnjih desetletjih se je veliko dogajalo na omenjenem področju. Velika večina tujih podjetij je že prevzela tovrstno prakso in tudi v Sloveniji se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti nefinančne informacije. Zaradi svoje vsebine in narave te nastanejo pravočasne kot finančne, zato je moč ukrepati, še preden je prepozno. Vendar pa je potrebno opozoriti na nevarnost, ki jo prinaša pretirano zanašanje na nefinančne informacije, ki v nobenem primeru ne morejo v celoti nadomestiti finančnih kazalnikov. Ti bodo še vedno igrali najpomembnejšo vlogo, saj mora vsaka organizacija ob koncu poslovnega leta sestaviti računovodske izkaze, ki temeljijo na finančnih rezultatih.

Da pa lahko ocenjujemo uspešnost poslovanja, je najprej potrebno opraviti krog aktivnosti, ki si sledijo v vsakem podjetju. V prvem poglavju naloge sem proučevala cilje, ki si jih mora podjetje zastaviti. Te mora imeti vsako podjetje jasno opredeljene, saj bodo zagotovili središčne točke, okoli katerih se bo vrtelo razvijanje planov in razmeščanje resurov. Realno zastavljeni cilji imajo na zaposlene veliko motivacijsko moč, omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir odločanja. Ko so cilji postavljeni, je potrebno oblikovati poti za njihovo doseganje oz. strategije, ki jih obravnavam v drugem poglavju. Te temeljijo na poslanstvu, temeljnih ciljih podjetja in razvojnih programih. Njihovo uspešno uresničevanje od posloводства zahteva odgovore na vprašanja, kdo bo strategijo uresničeval, kaj in kako bo delal. Uresničevanje je predvsem odvisno od ustrezne organizacijske strukture, zato je v prvi fazi potrebno vzpostaviti primerno strukturo, določiti organizacijske enote, njihovo urejenost in stopnjo decentralizacije pristojnosti. Nato sledi oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni za temeljne organizacijske enote in za postavljanje kratkoročnih ciljev enot, povezanih z globalnim ciljem podjetja. Celotni krog se zaključi z ustreznim sistemom nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, saj morajo imeti zaposleni vzpodbudo, da delujejo v prid organizacije.

Poglaviten del naloge predstavlja tretje poglavje, ki obravnava poslovodni nadzor in v okviru tega tudi računovodstvo odgovornosti, predračunavanje in analiziranje ter sistem merjenja uspešnosti, ki se deli na tradicionalno oz. računovodsko in moderno, z neračunovodskimi kazalci razširjeno, spremljanje uspešnosti. Orodje prvega so računovodske oz. finančne informacije, orodje drugega pa nefinančne oz. neračunovodske informacije. Razlika med njima je le v različnem poudarku na kazalcih merjenja uspešnosti, medtem ko koncept uspešnosti ostaja univerzalen in ni podvržen spremembam v okolju. Uspešno je podjetje, ki uresničuje zastavljene cilje. Tradicionalna uspešnost je vključevala le interes lastnikov, medtem ko sodoben koncept spremlja interese vseh pomembnih interesnih skupin.

Tradicionalni sistem merjenja uspešnosti je temeljil predvsem na predračunskih informacijah, ki so finančne narave in usmerjene v preteklost, saj izhajajo iz doseženega v preteklem obdobju. Njihov pomen je še vedno aktualen, predvsem v podjetjih, ki delujejo v dokaj mirujočih panogah, vendar pretirano zanašanje vodi do problemov, saj se okolje hitro spreminja. V kritičnem trenutku so lahko te informacije že zastarele in ne pokrivajo strateških področij, ki jih je težko denarno ovrednotiti. Poznali in uporabljali so tudi nefinančna, opisna merila, vendar so jim pripisovali obrobno vlogo. Bistvena je ugotovitev, da tradicionalni računovodski izkazi in poročila, v katerih prevladujejo finančne informacije, ne zadostujejo več za ustrezno presojo uspešnosti podjetja. Zaradi naraščajočih potreb po dodatnih, v prihodnost usmerjenih informacij, se je pojavljala težnja po uporabi nefinančnih meril. Ugotovitve raziskave (Rejc, 2001) kažejo, da je tudi v Sloveniji že prisotno sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja. Čeprav rezultati kažejo, da je v večini temeljna mera uspešnosti poslovanja eden od tradicionalnih kazalcev (ROE, ROA, delež dobička v prihodkih, itd.), pa poslovodje v slovenskih podjetjih razumejo uspešnost širše, v smislu zadovoljevanja potreb interesnih skupin. Med kazalci za merjenje uspešnosti poslovanja prevladujejo kazalci o zadovoljstvu kupcev, o ravnanju z ljudmi, o kakovosti, o raziskavi in razvoju ter vplivu podjetja na okolje (Rejc, 2003b, str. 48).

Zgoraj omenjen krog aktivnosti se zaključi z učinkovitim sistemom nagrajevanja zaposlenih, kar je obravnavano v zadnjem poglavju teoretičnega dela. Poslovodstvo se mora vprašati, kaj pravzaprav napelje zaposlenega k delovanju v prid organizacije? Na prvi pogled bi lahko odgovorili, da je to zaradi sistema spodbud (nagrada in sankcij), ki jih posamezna organizacija postavi, da bi združila cilje organizacije s posameznikovimi interesi. Sistem spodbud postane ključnega pomena, ko prevlada nad posameznikom, ko mora ta sprejeti odločitev. Postavljanje predračunov mora potekati od spodaj navzgor, kar pomeni, da zaposleni sodelujejo pri njihovem oblikovanju. Participacija tistih, ki bodo predračune izvajali, pomeni motivacijsko moč, saj jih zaposleni sprejmejo, njihovo doseganje ali preseganje pa jim prinaša nagrado. Ta ni zgolj denarna, saj plača po Herzbergu lahko predstavlja tudi higienik. Po njegovem mnenju se mora podjetje posluževati motivatorjev; dejavnikov, ki prinašajo zadovoljstvo, kot so napredovanje, odgovornost in priznanje.

Zadnji sklop dela predstavlja praktično obravnavo zgoraj omenjene teorije na podjetju Tosama d.d.. Ugotovila sem, da je glede merjenja svoje uspešnosti dokaj tradicionalno usmerjena, čeprav je zaznati nagibanje in posluževanje sodobnega koncepta. Pri proučevanju najbolj bode v oči, da se podjetje pretirano zanaša na predračune, čeprav se zavedajo, da jih že deset let niso dosegli. Če se navežem na RAPM model (Hopwood, 1972) menim, da Tosama uporablja stil ocenjevanja, omejen na predračune. Za podjetje samo bi bilo najbolje, da tovrsten stil malo omili in se usmeri nekoliko bolj v dobičkovno omejen stil, kjer bo predračun še vedno igral pomembno vlogo, vendar ga bo mogoče jemati bolj fleksibilno. Do podobnih zaključkov je prišel Otley (2000, str. 508), ki je ugotovil, da v anglosaksonskem okolju predračuni igrajo vse manj vidno vlogo, saj se jih smatra za problematično orodje. Nadzor nad proizvodnimi procesi je postal vedno manj odvisen od predračunsko zastavljenih indikacij. Planiranje, kljub nedoseganju plana, še vedno predstavlja pomembno vlogo, vsekakor pa je pri nadzoru pomembno merilo tudi primerjava s preteklim letom, saj uspešnost zelo povezujejo s trendom rasti.

Dobrodošlo bi bilo, če bi se podjetje nekoliko manj oklepalo predračunov in ubralo nekoliko bolj fleksibilno pot. Predračuni bi še vedno predstavljali pomembno sredstvo, a vendar ne edino. Smotno bi bilo, da bi za izhodišče predračunov vzeli potrebe na trgu in ne dosežke iz preteklih let. Ti so v danem trenutku že zastareli. S tem se lastniki verjetno ne bi strinjali, saj jim je rast najpomembnejša, zato bi bilo potrebno najti neko vmesno pot. Panoga sicer ne sodi med hitro spreminjajoče se, vendar se spremembe dogajajo. Tako je v letu poglobitno spremembo prinesel vstop Slovenije v EU, na katero pa se je Tosama dobro pripravila, saj četrtno izvoza predstavlja prav evropski trg. Prav tako bi bilo potrebno razmisliti o povezavi sistema nagrajevanja z doseženimi rezultati. Nagrajevanje je v podjetju sicer prisotno, a ni nekega jasnega sistema, s katerim bi si zaposleni lahko sam izračunal okvirno nagrado. Pomemben korak naprej je Tosama storila s projektom stalnih izboljšav, ki si ga je vodstvo podjetja zadalo na osnovi izvajanja petletnega Poslovnega načrta kot podporo uresničevanju temeljnim strateškim ciljem. Temelji na oceni, da razpoložljivi potenciali v podjetju niso optimalno izkoriščeni ter da iskanje in uvajanje nenehnih izboljšav na vseh nivojih lahko bistveno pripomore k ohranjanju konkurenčnosti podjetja. Vodstvo želi s pomočjo uvajanja sistema stalnih izboljšav usposobiti zaposlene za nenehno iskanje razpoložljivih potencialov, generiranje stalnih izboljšav, pripravo akcijskih načrtov in za izvajanje načrtanih aktivnosti, ki bodo doprinesle k dvigu učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

LITERATURA

1. Anthony Robert Newton, Dearden John, Govindarajan Vijay: Management control system. Homewood : Irwin, 1992. 1033 str.
2. Atkinson et al.: Management Accounting. 3rd Edition. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 595 str.
3. Bisbe Josep, Otley David: The effects of the interactive use of management control system on product innovation. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 29(2004), 8, str. 709-737.
4. Brownell Peter, Dunk A.: Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation. Accounting, Organization and Society, Oxford, 16(1991), 8, str. 693-703.
5. Brownell Peter: Budgetary systems and the control of functionally differentiated organizational activities. Journal of Accounting Research, Chicago, 23(1985), 2, str. 502-512.
6. Brownell Peter: The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. Journal of Accounting Research, Chicago, 1982, Spring, str.12-27.
7. Cavalluzzo Ken S., Ittner Christopher D.: Implementing performance measurement innovations: evidence from government. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 29(2004), 3/4, str. 243-267.
8. Chong M. Lau, Liang C. Low, Eggleton R.C. Ian: The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: Additional evidence. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 20(1995), 5, str. 359-381.
9. Cyert Richard M., March James G.: A behavioral theory of the firm. Second Edition. Cambridge : Blackwell Publishers, 1992. 252 str.
10. Dobovišek Amadea: Uresničite strategijo z nagrajevanjem prodajalcev. Manager +, Ljubljana, 2004, 1, str. 46-50.
11. Emmanuel Clive, Otley David, Merchant Kenneth: Accounting for management control. Second edition. London : Chapman & Hall, 1990. 518 str.
12. Epstein J. Marc, Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Performance measurement and corporate financial performance. (Predstavljeno na konferenci EGOS, od 1.-3.7.2004).
13. Fishman E. Jay et al.: PPC's guide to business valuations. 14th Edition. Fort Worth : Thomson PPC, 2004. Loč.pog.
14. Fitzgerald L. et al.: Performance Measurement in Service Businesses. London : The Chartered Institute of Management Accountants, 1991.
15. Govindarajan V., Gupta A.K.: Linking control system to business unit strategy: Impact on performance. Accounting, Organization and Society, Oxford, 10(1985), 1, str. 51-66.
16. Harrison G.L.: Reliance on accounting performance measures and superior evaluative style: The influence of national culture and personality. Accounting, Organization and Society, Oxford, 18(1993), 4, str. 319-339.

17. Hartmann G.H. Frank: The appropriateness of RAPM: Towards the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 25(2000), 4/5, str. 451-482.
18. Hirst M.K., Yetton P.: Influence of reliance on accounting performance measures and job structure on role ambiguity for production and non-production jobs. *Australian Journal of Management*, Sydney, 9 (1984), 1, str. 53-63.
19. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
20. Hočevar Marko: *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 220 str.
21. Hopwood Anthony G.: *Accounting and human behaviour*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1976. 213 str.
22. Hopwood Anthony G.: An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, Chicago, 1972, str. 165-182.
23. Ittner Christopher D., Larcker David F., Randall Taylor: Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 28(2003), 7-8, str. 715-741.
24. Kaplan Robert, Atkinson A.: *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1989. 817 str.
25. Kaplan S. Robert, Norton P. David: *Strateško usmerjena organizacija. Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana : GV Založba, 2001. 426 str.
26. Kaplan S. Robert, Norton P. David: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
27. Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R.: Are Your Performance Measures Obsolete?. *Management Accounting*, London, 70(1989), 12, str. 45-50.
28. Kennerley M.P., Neely A.D.: *Performance Measurement Frameworks: A Review*. Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement. Cambridge, 2000, str. 198-291.
29. Ložar Boštjan: *Izkušnje slovenskih podjetij z Balanced Scorecardom*. [URL:<http://www.mojudenar.com/clanki/bs>], 19.5.2004.
30. Lynch R. L., Cross K. F.: *Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford, Basil Blackwell. 1991. 213 str.
31. Otley David, Fakiolas Alexander: Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 25(2000), 4-5, str. 497-510.
32. Praznik Bojan: *Priročnik za ocenjevanje vrednosti podjetij*. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 151 str.
33. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
34. Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: *Modeli za merjenje uspešnosti poslovanja in nagrajevanje managerjev*. *Manager +*, Ljubljana, 2003, 2, str. 60-65.
35. Rejc Adriana: *Enajst let po nastanku koncepta BSC*. *Manager +*, Ljubljana, 2003a, 2, str. 17-19.
36. Rejc Adriana: *Pomen nefinančnih informacij pri spremljanju uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih*. *Revizor*, Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, XIV, 2003b, 7-8, str. 30-53.
37. Rejc Adriana: *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 184 str.
38. Ronen Joshua, Livinstone J. Leslie: *Motivation and management control systems*. *Decision Sciences*, Atlanta, 6(1975), 2, str. 670-683.
39. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
40. Rusjan Borut: *Strateški cilji proizvodnje in njihovo merjenje*. *Organizacija*, Kranj, 35(2002), 1, str. 10-16.
41. Slapničar Sergeja: *Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 119 str.
42. *Slovenski računovodski standardi 2001*. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 326 str.

43. Turk Dunja: Motivacija je lahko tudi zastoj. Finance, Ljubljana, 21.4.2003.
44. Turk Dunja: Nagrajevanje je lahko preprosto. Finance, Ljubljana, 3.11.2004. str. 17.
45. Turk Dunja: Zadovoljstvo zaposlenih se je povečalo. Finance, Ljubljana, 19.1.2004a.
46. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 607 str.
47. Uhan Stane: Plača za delovno uspešnost. Organizacija, Kranj, 37(2004), 2, str.106-113.
48. Vukovič Goran, Jesenko Manca: Vrednote in cilji vodilnih delavcev – interkulturalna primerjalna študija. Organizacija, Kranj, 33(2000), 6, str. 400-409.
49. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

VIRI:

1. Brus Marko, Prek Miro: Zakon o gospodarskih družbah s pojasnili in sodno prakso. Ljubljana : Primath, 2002. 738 str.
2. Filipović Nenad et al.: Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini. Ljubljana : Mladinska Knjiga Založba, 2001. 374 str.
3. Friedman Jack P.: Dictionary of Business Terms. Hauppauge : Barron's Educational Series, Inc, 1994. 692 str.
4. Interno gradivo TOSAMA d.d. - gospodarski načrt 2003.
5. Interno gradivo TOSAMA d.d. – mesečno poročilo o doseganju predračunov za mesec september in obdobje I-IX/2003.
6. Kernerman Semi, Madžarevič Branko: Password – English Dictionary for Speakers of Slovenian. Ljubljana : DZS, 1992. 868 str.
7. Letno poročilo Tosama d.d. za leti 2002 in 2003.
8. Projekt SiOK. [URL:http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2002/siok_temelji/Projekt%20SiOK%20ima20trdne%20strokovne%20temelje6.htm], 1.4.2004.
9. Tosama. [URL:<http://www.tosama.si>], 2004.
10. Turk Ivan: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1083 str.

PRILOGE

Slovar

<i>Angleški izraz</i>	<i>Slovenski prevod</i>
accountability	odgovornost
behavior congruence	skladnost vedenja
budget-constrained style	stil ocenjevanja, omejen na predračune
budget-profit style	Stil, temelječ na predračunih in dobičku
business-level strategy making	strategija na ravni podjetja
cash flow return on investment (CFROI)	donosnost investicij po denarnem toku
contingency approach	kontingenčne, situacijske teorije
contingency theory	situacijska teorija
conventional system	običajen, ustaljen sistem
customer departmentation	k odjemalcu usmerjena divizijska struktura
divisional contribution	prispevek za kritje II
expectancy theory of motivation	teorija pričakovanj
goal congruence	usklajenost ciljev
incentive compensation	spodbudno nadomestilo
Non-Accounting style	neračunovodski stil
operational-level (tactical level) strategy	strategija aktivnosti
organizational-level strategy making	organizacijska strategija
product departmentation	produktno divizijska struktura
profit performance measure	dobičkovni kazalnik merjenja uspešnosti
Profit-conscious style	dobičkovno naravnani stil
RAPM (Reliance on Accounting Performance Measures)	uporabnost računovodskih meril uspešnosti
RI (residual income)	preostali dobiček
ROI (rate of return on investment)	koeficient donosnosti naložbe
teritorial departmentation	teritorialna divizijska struktura
Time span of discretion	Časovni okvir diskrecijske pravice
traceable profit	izsledljiv dobiček

Seznam slik in tabel

<i>Slika 1: Učinek zahtevnosti predračuna na uspešnost</i>	12
<i>Slika 2: Rast prodaje</i>	23
<i>Slika 3: Prodaja po trgih v letu 2003</i>	23
<i>Slika 4: Delež obeh profitnih centrov v strukturi prodaje</i>	25
<i>Slika 5: Organigram Tosama d.d.</i>	26
<i>Slika 6: Analiza prihodkov v obdobju 2001 – 2003</i>	49
<i>Slika 7: Analiza odhodkov v obdobju 2001 -2003</i>	49
<i>Slika 8: Grafični prikaz posameznih kategorij poslovnega izida v obdobju 2001 - 2003</i>	50
<i>Slika 9: Analiza posameznih postavk virov sredstev bilance stanja za obdobje 2001 – 2003</i>	50
<i>Slika 10: Analiza posameznih postavk obveznosti bilance stanja za obdobje 2001 – 2003</i>	51
<i>Tabela 1: Kazalniki poslovanja Tosame d.d. v obdobju 2001 - 2003</i>	24
<i>Tabela 2: Predlog načrta nagrajevanja zaposlenih v Tosami d.d.</i>	32

Izračun in pojasnilo kazalnika EVA

Za izračun kazalnika EVA moramo najprej določiti zahtevano stopnjo donosa lastniške naložbe (r_e) po modelu CAPM, ki jo izračunamo po naslednji formuli:

$$r_e = r_f + \text{inflacija} + (r_m - r_f) * \beta(L), \text{ pri čemer pomeni}$$

r_f netvegana stopnja donosa,

$(r_m - r_f)$ premija za tržno tveganje lastniške naložbe v Sloveniji in

$\beta(L)$ mera za obseg sistematičnega tveganja naložbe v lastniški kapital podjetja.

Netvegana stopnja donosa običajno temelji na stopnji donosa dolgoročnih državnih obveznic, saj imajo zelo nizko tveganje izostanka plačil, so visoko likvidni in vključujejo premijo za časovni horizont (razlika med donosom dolgoročnega in kratkoročnega državnega vrednostnega papirja). S tem se čim bolj približa časovnemu obdobju, v okviru katerega investitorji posedujejo svoje lastniške naložbe. Običajno se računa glede na kratkoročne z rokom dospelosti 30 dni, srednjeročne z rokom dospelosti 5 let in dolgoročne z rokom dospelosti 20 let ameriške državne menice. Ocenjevalci običajno uporabljajo državne menice z zapadlostjo 20 let ali državne obveznice z zapadlostjo 10 let, saj ustrezajo dolgoročnemu značaju naložb v lastniški kapital in so podvržene manjšim nihanjem kot kratkoročne mere (Praznik, 2004, str. 55).

Teorija kapitalskega trga deli premijo za tveganje na sistematično in nesistematično tveganje. Sistematično tveganje je negotovost realizacije bodočih donosov, ki izhajajo iz faktorjev, ki učinkujejo na vsa podjetja v gospodarstvu enako (ukrepi makroekonomske politike, ciklično gibanje gospodarstva, zunanji šoki, itd.). Posamezen investitor se temu tveganju ne more izogniti z diverzifikacijo svojih naložb oz. portfelja. Nesistematično tveganje pa določajo faktorji, specifični za posamezno podjetje oz. panogo (možnost stavk, rizičnost nabavnih in prodajnih trgov, diverzificiranost proizvodnje, sposobnost vodstva, itd.), ki se mu lahko investitor izogne tako, da razprši svoj portfelj naložb (delnic). Na tej ugotovitvi temelji model določanja cen kapitalskih naložb (CAPM), ki pokaže, da je ob določenih predpostavkah premija za tveganje funkcija sistematičnega tveganja, medtem ko nesistematično tveganje ni relevantno prav zato, ker se mu je mogoče izogniti z diverzifikacijo portfelja posameznega investitorja.

Mera sistematičnega tveganja v CAPM modelu je *koeficient beta* ($\beta(L)$). Izraža odnos med variabilnostjo stopnje donosnosti lastniškega kapitala posameznega podjetja in stopnje donosnosti lastniškega kapitala celotnega trga, izračunan pa je kot količnik kovariance med obema spremenljivkama in variance stopnje donosnosti lastniškega kapitala povprečnega podjetja. Če je njena vrednost večja od 1, je naložba v lastniški kapital določenega podjetja bolj tvegana kot v povprečno podjetje, in obratno, če je beta manjša od 1 (Fishman et al., 2004).

Nesistematično tveganje se nanaša na specifične finančne in poslovne značilnosti posameznega podjetja. To tveganje delimo na poslovno in finančno tveganje. Poslovno tveganje pomeni negotovost glede doseganja pričakovanih donosov iz poslovanja (izraža se z variabilnostjo dobička iz poslovanja), finančno tveganje pa je povezano z zadolženostjo oziroma finančnim vzvodom podjetja, ki vnaša dodatno variabilnost celotnega dobička zaradi fiksnega značaja odhodkov za obresti. Nesistematično tveganje v diskontni stopnji upoštevamo tako, da zahtevani stopnji donosa, določeni po modelu CAPM, dodamo premijo za specifično tveganje posameznega podjetja.

Izraz $(r_m - r_f)$ pomeni *tržno premijo za tveganje*, ki ga zahtevajo investitorji za vlaganje v lastniški kapital. Tržna premija za tveganje se sproti določa na organiziranem trgu lastniških vrednostnih papirjev, in sicer kot razlika med stopnjo donosa določene standardne košare navadnih delnic ter netvegane stopnje donosa. Pri tem je treba upoštevati tudi dejstvo, da se tržna premija za tveganje nanaša na manjšinske lastniške deleže (lastnik navadne delnice nima vpliva na poslovno politiko delniškega podjetja) in da je delnico, ki kotira na borzi, v normalnih razmerah mogoče takoj prodati. Trg priznava določeno premijo za likvidnost oziroma zahteva odbitek za pomankanje tržnosti lastniških deležev v zaprtih podjetjih v primerjavi z delnicami podjetij, ki kotirajo na borzi.

9. Finančni prihodki iz deležev	137.176	16.272	25.464
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	58.688	51.480	48.037
12. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	0	0	4.896
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	151.623	57.284	83.394
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0
15. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	14.633	111.075	171.078
16. Izredni prihodki	177.716	40.167	2.841
17. Izredni odhodki	24.774	8.175	676
18. Poslovni izid zunaj rednega delovanja	152.942	31.992	2.165
19. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0	0
21. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	167.575	143.067	173.243

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA (stalne cene na dan 31.12.2003, v 000 SIT)

	2001	2002	2003
1. Čisti prihodki iz prodaje	5.758.814	6.026.037	6.275.070
2. Sprememba vred.zalog proizv.in nedok.proizvodnje	0	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotoval.posl.prihodki)	160.553	42.278	254.119
5. Stroški blaga materiala in storitev	3.259.909	3.315.132	3.580.510
a) nab.vred. prodanega blaga in mat. in str. porab. materiala	2.546.286	2.576.580	2.809.241
b) stroški storitev	713.623	738.551	771.269
6. Stroški dela	1.998.388	1.967.942	2.026.171
a) stroški plač	1.385.129	1.411.155	1.436.737
b) stroški socialnih zavarovanj	0	0	0
c) drugi stroški dela	613.259	556.787	589.434
7. Odpisi vrednosti	655.309	635.495	678.924
a) amortizacija in prevrednotoval.posl.odhodki pri NDS in OOS	604.843	625.583	653.256
b) prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	50.466	9.912	25.667
8. Drugi poslovni odhodki	39.781	42.096	55.115

9. Finančni prihodki iz deležev	157.615	17.411	25.820
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	67.433	55.084	48.710
12. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih fin.naložb	0	0	4.965
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	174.215	61.294	84.562
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0
15. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	16.813	118.850	173.473
16. Izredni prihodki	204.196	42.979	2.881
17. Izredni odhodki	28.465	8.747	685
18. Poslovni izid zunaj rednega delovanja	175.730	34.231	2.195
19. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0	0
20. Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah	0	0	0
21. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	192.544	153.082	175.668

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA (struktura glede na celotne prihodke, %)

	2001	2002	2003
1. Čisti prihodki iz prodaje	90,71	97,45	94,98
2. Sprememba vred.zalog proizv.in nedok.proizvodnje	0,00	0,00	0,00
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0,00	0,00	0,00
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotoval.posl.prihodki)	2,53	0,68	3,85
5. Stroški blaga materiala in storitev	51,35	53,61	54,20
a) nab.vred. prodanega blaga in mat. in str. porab. materiala	40,11	41,67	42,52
b) stroški storitev	11,24	11,94	11,67
6. Stroški dela	31,48	31,82	30,67
a) stroški plač	21,82	22,82	21,75
b) stroški socialnih zavarovanj	0,00	0,00	0,00
c) drugi stroški dela	9,66	9,00	8,92
7. Odpisi vrednosti	10,32	10,28	10,28
a) amortizacija in prevrednotoval.posl.odhodki pri NDS in OOS	9,53	10,12	9,89
b) prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0,79	0,16	0,39
8. Drugi poslovni odhodki	0,63	0,68	0,83

9. Finančni prihodki iz deležev	2,48	0,28	0,39
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0,00	0,00	0,00
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	1,06	0,89	0,74
12. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih fin.naložb	0,00	0,00	0,08
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	2,74	0,99	1,28
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0,00	0,00	0,00
15. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	0,26	1,92	2,63
16. Izredni prihodki	3,22	0,70	0,04
17. Izredni odhodki	0,45	0,14	0,01
18. Poslovni izid zunaj rednega delovanja	2,77	0,55	0,03
19. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0,00	0,00	0,00
20. Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah	0,00	0,00	0,00
21. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	3,03	2,48	2,66

BILANCA STANJA (tekoče cene, 000 SIT)

	2001	2002	2003
SREDSTVA	8.895.875	9.158.673	10.028.242
A. Stalna sredstva	6.224.519	6.120.143	6.376.313
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	39.536	54.275	52.273
II. Opredmetena osnovna sredstva	5.548.957	5.434.983	5.716.895
III. Dolgoročne finančne naložbe	636.026	630.885	607.145
B. Gibliva sredstva	2.667.728	3.034.236	3.632.762
I Zaloge	1.378.587	1.507.524	1.714.079
1. Material	1.378.587	1.507.524	1.714.079
II. Poslovne terjatve	1.183.952	1.424.061	1.788.883
a) Dolgoročne poslovne terjatve	4.966	4.437	4.021
b) Kratkoročne poslovne terjatve	1.178.986	1.419.624	1.784.862
1. Krat.posl.terjatve do kupcev	1.178.986	1.419.624	1.784.862
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	68.830
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	105.189	102.651	60.970
C. Aktivne časovne razmejitve	3.628	4.294	19.167

OBVEZNOSTI IN VIRI SREDSTEV	8.895.875	9.158.674	10.028.242
A. Kapital	7.916.356	8.077.472	8.250.716
I. Vpoklicani kapital	2.956.700	2.956.700	2.956.700
1. Osnovni kapital	2.956.700	2.956.700	2.956.700
2. Nevpoklicani kapital	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	4.792.081	4.977.705	5.120.773
IV. Preneseni čisti poslovni izid	0	0	0
V Čisti poslovni izid poslovnega leta	167.575	143.067	173.243
b. Rezervacije	0	0	62.422
C. Finančne in poslovne obveznosti	977.584	1.080.632	1.715.104
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	22.690	50	0
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	954.894	1.080.582	1.715.104
4. Krat.poslovne obveznosti do dobaviteljev	954.894	1.080.582	1.715.104
Č. Pasivne časovne razmejitve	1.935	570	0
IZVENBILANČNA SREDSTVA IN VIRI	0	0	0

BILANCA STANJA (stalne cene na dan 31.12.2003, 000 SIT)

	2001	2002	2003
SREDSTVA	9.972.276	9.579.972	10.028.242
A. Stalna sredstva	6.977.686	6.401.670	6.376.313
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.220.381	5.684.992	5.716.895
III. Dolgoročne finančne naložbe	712.985	659.906	607.145
B. Gibljava sredstva	2.990.523	3.173.811	3.632.762
I Zaloge	1.545.396	1.576.870	1.714.079
1. Material	1.545.396	1.576.870	1.714.079
II. Poslovne terjatve	1.327.210	1.489.568	1.788.883
a) Dolgoročne poslovne terjatve	5.567	4.641	4.021
b) Kratkoročne poslovne terjatve	1.321.643	1.484.927	1.784.862
1. Krat.posl.terjatve do kupcev	1.321.643	1.484.927	1.784.862
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	68.830
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	117.917	107.373	60.970
C. Aktivne časovne razmejitve	4.067	4.492	19.167

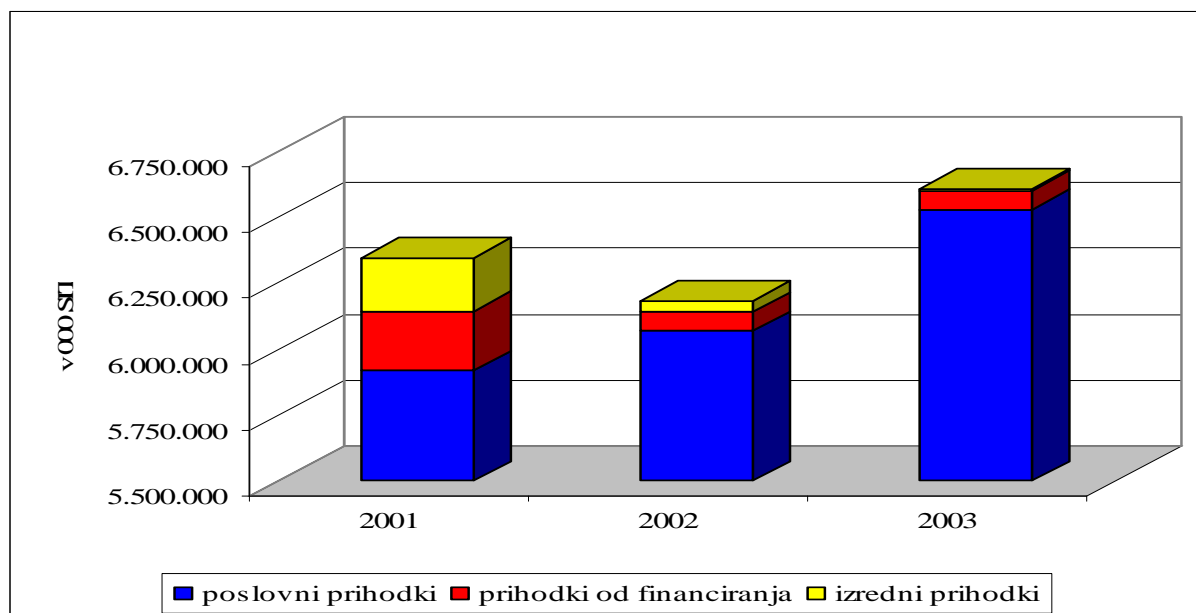
OBVEZNOSTI IN VIRI SREDSTEV	9.972.276	9.579.973	10.028.242
A. Kapital	8.874.235	8.449.036	8.250.716
I. Vpoklicani kapital	3.314.461	3.092.708	2.956.700
1. Osnovni kapital	3.314.461	3.092.708	2.956.700
2. Nevpoklicani kapital	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	5.371.923	5.206.679	5.120.773
IV. Preneseni čisti poslovni izid	0	0	0
V Čisti poslovni izid poslovnega leta	187.852	149.648	173.243
b. Rezervacije	0	0	62.422
C. Finančne in poslovne obveznosti	1.095.872	1.130.341	1.715.104
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	25.435	52	0
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.070.436	1.130.289	1.715.104
4. Krat.poslovne obveznosti do dobaviteljev	1.070.436	1.130.289	1.715.104
Č. Pasivne časovne razmejitve	2.169	596	0
IZVENBILANČNA SREDSTVA IN VIRI	0	0	0

BILANCA STANJA (struktura, %)

	2001	2002	2003
SREDSTVA	100,00	100,00	100,00
A. Stalna sredstva	69,97	66,82	63,58
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0,44	0,59	0,52
II. Opredmetena osnovna sredstva	62,38	59,34	57,01
III. Dolgoročne finančne naložbe	7,15	6,89	6,05
B. Gibljava sredstva	29,99	33,13	36,23
I Zaloge	15,50	16,46	17,09
1. Material	15,50	16,46	17,09
II. Poslovne terjatve	13,31	15,55	17,84
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0,06	0,05	0,04
b) Kratkoročne poslovne terjatve	13,25	15,50	17,80
1. Krat.posl.terjatve do kupcev	13,25	15,50	17,80
III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0,69
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	1,18	1,12	0,61
C. Aktivne časovne razmejitve	0,04	0,05	0,19

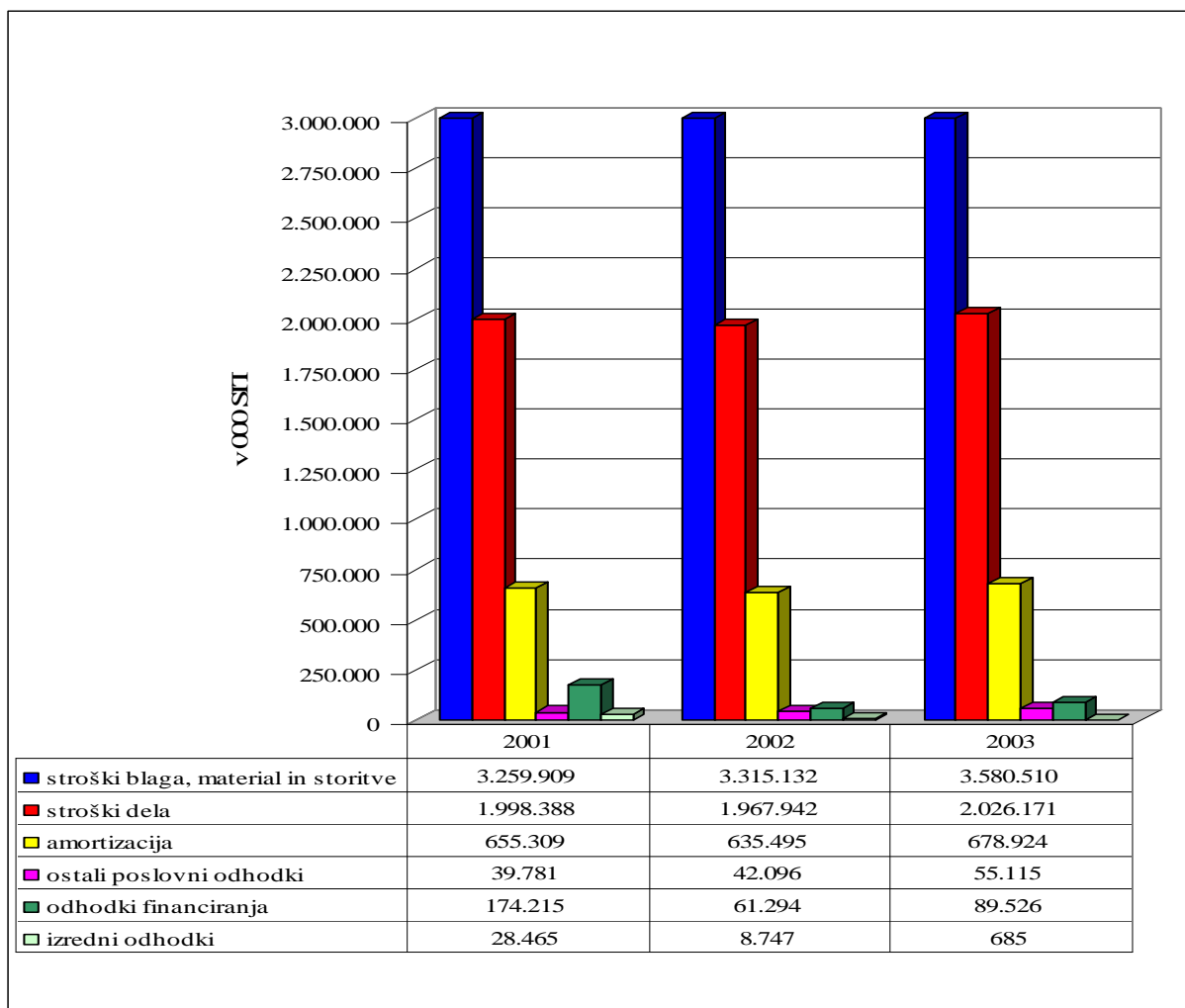
OBVEZNOSTI IN VIRI SREDSTEV	100,00	100,00	100,00
A. Kapital	88,99	88,19	82,27
I. Vpoklicani kapital	33,24	32,28	29,48
1. Osnovni kapital	33,24	32,28	29,48
2. Nevpoklicani kapital	0,00	0,00	0,00
II. Kapitalske rezerve	0,00	0,00	0,00
III. Rezerve iz dobička	53,87	54,35	51,06
IV. Preneseni čisti poslovni izid	0,00	0,00	0,00
V Čisti poslovni izid poslovnega leta	1,88	1,56	1,73
b. Rezervacije	0,00	0,00	0,62
C. Finančne in poslovne obveznosti	10,99	11,80	17,10
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0,26	0,00	0,00
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	10,73	11,80	17,10
4. Krat.poslovne obveznosti do dobaviteljev	10,73	11,80	17,10
Č. Pasivne časovne razmejitev	0,02	0,01	0,00
IZVENBILANČNA SREDSTVA IN VIRI	0,00	0,00	0,00

Slika 6: Analiza prihodkov v obdobju 2001 – 2003



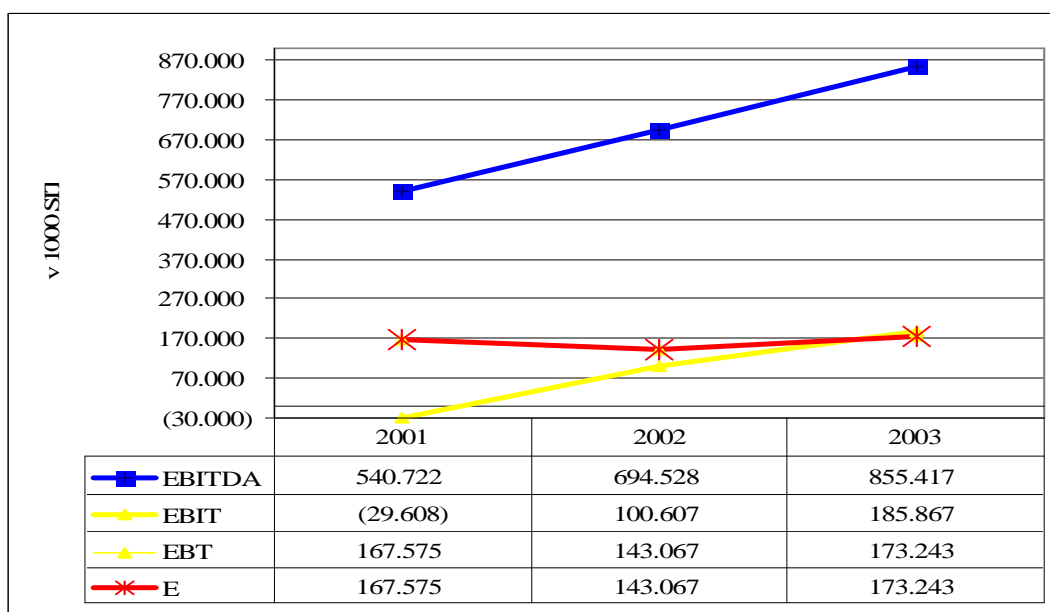
Vir: Lastni prikaz.

Slika 7: Analiza odhodkov v obdobju 2001 -2003



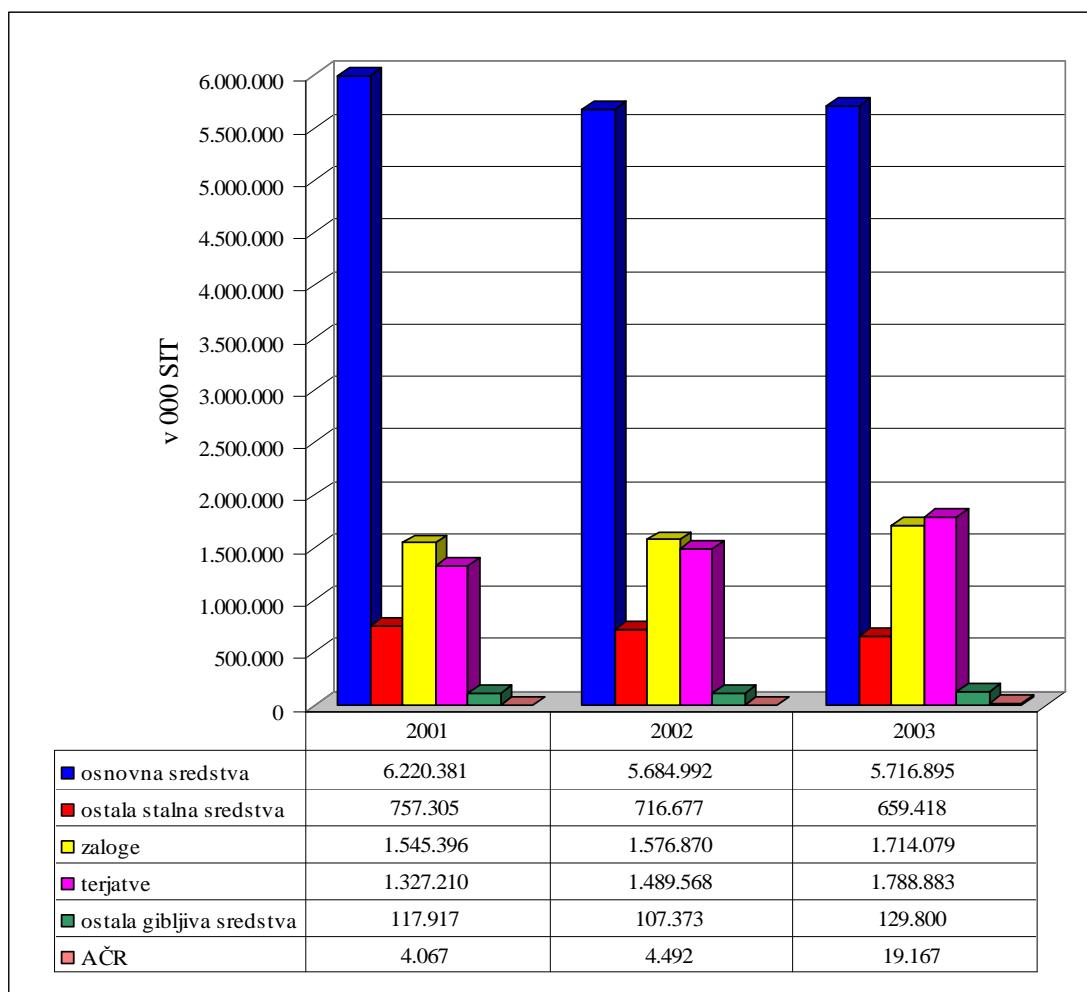
Vir: Lastni prikaz.

Slika 8: Grafični prikaz posameznih kategorij poslovnega izida v obdobju 2001 - 2003



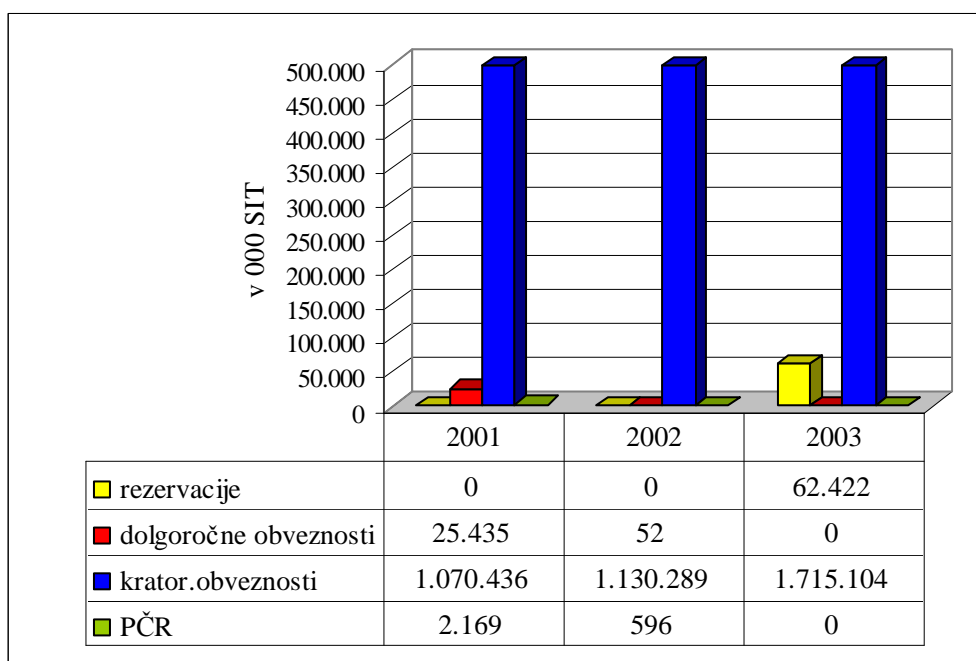
Vir: Lastni prikaz.

Slika 9: Analiza posameznih postavk virov sredstev bilance stanja za obdobje 2001 – 2003



Vir: Lastni prikaz.

Slika 10: Analiza posameznih postavk obveznosti bilance stanja za obdobje 2001 – 2003



Vir: Lastni prikaz.

