

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

**OBLIKOVANJE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA SPREMLJANJE
USPEŠNOSTI POSLOVANJA ODDELČNIH POSLOVODIJ**

Ljubljana, oktober 2002

BORUT VIDMAR

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TEORIJA ORGANIZIRANOSTI PODJETJA IN TEORIJA AGENTA	3
2.1. TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV IN DECENTRALIZIRANO VEČODDELČNO PODJETJE	3
2.1.1. NARAVA PODJETJA	3
2.1.2. SKUPINSKO DELO IN NADZOR	4
2.1.3. MEHANIZEM VLADANJA	4
2.2. VEČODDELČNO IN DECENTRALIZIRANO PODJETJE	6
2.2.1. VPLIV SPREMINJAJOČEGA OKOLJA NA DIVERZIFIKACIJO PODJETJA	6
2.2.2. DECENTRALIZIRANA OBLIKA ORGANIZACIJE	7
2.2.3. VEČODDELČNA OBLIKA PODJETJA	7
2.2.3.1. PREDNOSTI VEČODDELČNEGA PODJETJA	8
2.2.3.2. SLABOSTI VEČODDELČNEGA PODJETJA	8
2.2.3.3. POGOJI ZA USPEŠNO ODDELČENJE	9
2.3. TEORIJA AGENTA IN RAČUNOVODSKI NADZOR PO MESTIH ODGOVORNOSTI	11
2.3.1. TEORIJA AGENTA	11
2.3.1.1. RAZLIKE AGENTSКИH RAZMERIJ	12
2.3.1.2. AGENTSKO RAZMERJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI POSLOVODSKIMI RAVNMI V PODJETJU	12
2.3.1.3. SISTEM SPODBUD	13
2.3.1.4. NADZOR PRINCIPALA NAD AGENTOM	14
2.3.2. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI	16
2.3.2.1. MESTO ODGOVORNOSTI	18
3. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA POTREBE POSLOVODSKEGA NADZIRANJA MESTIH ODGOVORNOSTI	19
3.1. KVANTITATIVNA IN KVALITATIVNA MERILA ZA NADZOR NAD MESTI ODGOVORNOSTI	19
3.1.1. STROŠKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI	21
3.1.1.1. STANDARDNO STROŠKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI	22
3.1.1.2. DISKRECIJSKO STROŠKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI	24
3.1.2. PRIHODKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI	25
3.1.3. POSLOVNOIZIDNA ENOTA	27
3.1.3.1. DOBIČKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI	27
3.1.3.2. NALOŽBENO MESTO ODGOVORNOSTI	30
3.2. KVALITATIVNA MERILA USPEŠNOSTI POSLOVANJA ODDELČNIH POSLOVODIJ	33
4. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA POSLOVODSKO NADZIRANJE MEST ODGOVORNOSTI (STRATEŠKIH POSLOVNIH ENOT) V PODJETJU ROTOMATIKA	35
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ROTOMATIKA	35
4.2. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE, POTREBNE ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA STRATEŠKIH POSLOVNIH ENOT TER NJIHOVIH DIREKTORJEV V PODJETJU ROTOMATIKA	37

4.3. ZAJEMANJE RAČUNOVODSKIH PODATKOV ZA SPREMLJANJE ZALOG, TERJATEV IN OBVEZNOSTI	42
4.3.1. VODENJE OBRAČUNA ZALOG.....	42
4.3.2. VODENJE OBRAČUNA TERJATEV IN OBVEZNOSTI.....	43
4.3.3. OBLIKOVANJE PREDRAČUNSKIH RAČUNOVODSKIH PODATKOV IN INFORMACIJ ZA OBRATNA SREDSTVA.....	44
4.4. URAVNOTEŽENI KAZALNIKI SPREMLJANJA USPEŠNOSTI TER UPORABA EKONOMSKE DODANE VREDNOSTI - EVA.....	44
5. SKLEP.....	45
6. LITERATURA.....	46
7. VIRI	48

1. UVOD

Podjetje lahko na konkurenčnem trgu obstoji in preživi samo ob ustrezni - optimalni organiziranosti, ki mu omogoča proizvodnjo ob minimalnih transakcijskih in skupnih stroških.

Vodstvo podjetij se danes vse bolj sooča s razmerami poslovanja na odprtem svetovnem trgu. Prisiljeno se je soočati s problemi in izzivi, ki jih tekmovanje za uspeh in preživetje takega trga predstavlja. Vodstvo podjetja se je vse bolj dolžno ukvarjati s strateškimi problemi pozicioniranja podjetja med konkurenco, dolžnosti in odgovornosti za tekoče poslovanje pa premesti na nižje nivoje upravljanja in poslovanja.

Za spremljanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovnih enot ter njihovih poslovdij potrebujejo informacijski sistem, ki jim bo generiral informacije o tekočem poslovanju. Na drugi strani pa z izborom informacij, ki jih vodstvo podjetja spremlja in določa za prioritete, daje signal poslovodstvu na nižjih nivojih, smernice pričakovanega delovanja ter angažiranja.

Namen tega diplomskega dela je preučiti ekonomsko teorijo oblikovanja računovodskih informacij za potrebe spremljanja poslovanja oddelčnih poslovdij v večoddelčnih decentraliziranih podjetjih, ter na koncu povezati teorijo s prakso s proučitvijo takih računovodskih informacij na primeru izbranega podjetja.

V prvem delu naloge želim najprej podati nekaj pogledov na teorijo o organiziranosti podjetja. Sodobnejše teorije organiziranosti podjetja le to razlagajo s pomočjo teorije transakcijskih stroškov. Nastanek podjetja kot alternativo ekonomski transakciji na trgu se lahko razloži s transakcijskimi stroški. Podjetje poišče tako organizacijsko strukturo, ki mu omogoča poslovanje pri najmanjših transakcijskih stroških. V nadaljevanju nato predstavim še prednosti in slabosti večoddelčnega in decentraliziranega podjetja.

Modernejše organizacijske teorije obravnavajo organizacijo kot odprt sistem. Poudarjajo kontingenčni pristop k organizaciji, kar pomeni, da so njihova priporočila odvisna tako od notranjih razmer v podjetju kot od zunanega okolja, v katerem deluje proučevano podjetje.

Podobno kot v organizacijski teoriji so teoretična raziskovanja strokovnjakov s področja računovodstva v drugi polovici dvajsetega stoletja pripeljala do oblikovanja kontingenčne teorije poslovskega računovodstva. Le-ta temelji na tem, da optimalen računovodski sistem za nadzor, ki bi bil splošno uporabljen v vseh organizacijah in v vseh razmerah, ne obstaja. Tako je potrebno, v odvisnosti od okolja in od že vzpostavljenih razmerij v organizaciji, vzpostaviti takšen računovodski sistem, ki bo v danih okoliščinah najbolje vplival na delovanje zaposlenih v smeri doseganja ciljev podjetja.

Teorija organiziranosti podjetja pomembno osvetljuje vidik organiziranosti računovodstva podjetja, posebej še računovodstva odgovornosti. Organiziranost ekonomske menjave na trgu ali organiziranost menjave znotraj podjetja je lahko pomembno vprašanje, ki daje odgovor smiselnosti organiziranja produkcije znotraj podjetja, ter točko, kdaj je iz ekonomskega stališča taka menjava znotraj podjetja učinkovita. Obenem daje jasnejšo sliko pri obravnavanju računovodstva odgovornosti v podjetju, ko se oblikuje sistem spremljanja uspešnosti poslovanja oddelkov in oddelčnih poslovdij v podjetju.

Prilagajanju organizacijske strukture podjetja zunanjim in notranjim okoliščinam v želji po iskanju optimalne organiziranosti se prilagaja organiziranost računovodstva in znotraj tega računovodstvo odgovornosti.

Računovodstvo, ki pripravlja in oblikuje računovodske informacije za potrebe spremljanja uspešnosti poslovanja poslovdij v večoddelčnem decentraliziranem podjetju, se oblikuje tudi skladno s spoznanji teorije agenta. Le-ta opozarja na probleme pri vzpostavitvi računovodskih informacij za spremljanje uspešnosti poslovanja oddelčnih poslovdij, ki morajo zagotavljati skladnost ciljev poslovdij s cilji podjetja kot celote.

V drugem delu je zajeta teorija oblikovanja računovodskih informacij za potrebe poslovdstva po mestih odgovornosti. Računovodske informacije za spremljanje uspešnosti poslovanja poslovdij oddelkov znotraj podjetja se razlikujejo glede na odgovornost, ki jo poslovdje teh oddelkov prevzamejo. Poslovdje oddelkov lahko odgovarjajo le za stroške oddelka (stroškovno mesto odgovornosti), lahko odgovarjajo poleg tega še za prihodke oddelka (prihodkovno mesto odgovornosti), vodja poslovnoizidne enote pa je odgovoren poleg teh dveh kategorij še za dobiček (dobičkovno mesto odgovornosti) ali pa tudi za naložbe (naložbeno mesto odgovornosti).

V tretjem delu na primeru podjetja Rotomatika preučim organizacijsko strukturo podjetja, računovodske informacije za spremljanje uspešnosti poslovanja poslovnoizidnih enot ter pri tem opozorim na pozitivne in negativne posledice izbire kazalnikov z ozirom na teorijo.

2. TEORIJA ORGANIZIRANOSTI PODJETJA IN TEORIJA AGENTA

Teorija organiziranosti podjetja ter teorija agenta podajata osnovo ter pogled na oblikovanje informacij za spremljanje uspešnosti podjetja, njegovih oddelkov ter njihovih poslovodij.

2.1. TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV IN DECENTRALIZIRANO VEČODDELČNO PODJETJE

V luči opredelitve problema nadzora oziroma spremljanja uspešnosti poslovanja poslovodij v večoddelčnem decentraliziranem podjetju moramo najprej opredeliti, kakšen je cilj merjenja uspešnosti oziroma kateri so zunanji kazalci, s katerimi bi lahko merili uspešnost poslovodij, kateri so oportunitetni stroški nesprenmljanja oziroma neobstoja decentraliziranega večoddelčenega podjetja - kakšne so alternativne organizacije produkcije - večoddelčni decentralizirani organizaciji - njene prednosti in slabosti.

Teorija transakcijskih stroškov skuša opredeliti razloge za obstoj organiziranosti podjetja kot načina organiziranja produkcije, ki je učinkovitejši od ostalih organizacij - svobodni trg oziroma izbira med različnimi oblikami organiziranja podjetja.

Klasična in neoklasična ekonomska teorija nista nikoli dali odgovora na vprašanje, zakaj podjetja sploh obstajajo. Ob dokazovanju, da ima trg moč razporeditve proizvodnje in menjave z relativno nizkimi stroški in nevmešavanju države, se je pojavilo vprašanje, zakaj potem celotna menjava ne poteka izključno na trgu, temveč del ekonomske menjave poteka znotraj podjetij. Postavilo se je torej vprašanje, zakaj podjetja sploh obstajajo.

2.1.1. NARAVA PODJETJA

S tem vprašanjem se je kot prvi v večji meri ukvarjal Ronald Coase. V svojem članku z naslovom 'Narava podjetja' (1937) je opredelil razlog za obstoj podjetij s stroški izvedbe ekonomske transakcije. Včasih je strošek izvedbe ekonomske transakcije preko trga višji od primerljivega stroška, ki ob izvedbi dane transakcije nastane znotraj podjetja. Strošek transakcije, povezan z uporabo cenovnega sistema, vključuje določanje cene, pogajanje o ceni, pogajanja o pogodbi, nadzor in reševanje nesporazumov. S tem delom je Coase postavil transakcijske stroške v središče odgovora na vprašanje o obstoju podjetja. Trg in podjetje je opredelil kot dve alternativni za izvajanje transakcij oziroma jih tako deloma opredelil kot substituta. Na tej osnovi Coase zaključil, da je posamezna organizacijska oblika, ki se oblikuje v določeni tržni strukturi, optimalna z vidika minimiziranja transakcijskih stroškov. Arrow (Williamson, 1986, str. 176) je transakcijske stroške definiral kot 'stroške upravljanja ekonomskega sistema'. Ovin (1996, str. 126) podaja nekoliko obsežnejšo razlago, po kateri so transakcijski stroški stroški aktivnosti pri iskanju partnerjev, pogajanjih in nadziranju partnerjev ter stroški uveljavljanja dogovorov, ki jih nosijo udeleženci v menjavi. Ti stroški se ločijo od produkcijskih stroškov, ki so pomembni za neoklasično teorijo. So ekonomski ekvivalent trenja v fizičnem sistemu, česar predstavniki klasične teorije ne upoštevajo, kar zagovorniki teorije transakcijskih stroškov pripisujejo nerealnim predpostavkam, na katerih temelji neoklasika.

Glavni pomanjkljivosti Coasove teorije sta v tem, da avtor ni uspel podati logične kritike obstoječe neoklasične teorije in tudi ni zadovoljivo odgovoril na vprašanje, kateri transakcijski stroški so prepuščeni trgu in katere naj podjetje ponotranji. Oliver Williamson, kot eden Coasovih vidnejših naslednikov, je uspel podati empirično kritiko neoklasične teorije, problem eksplicitne definicije transakcijskih stroškov pa je ostal nerešen tudi po nadgradnji Coasove teorije.

2.1.2. SKUPINSKO DELO IN NADZOR

Armen Albert Alchian in Harold Demsetz (Barney, 1997, str. 116) sta proučevala razvoj podjetja z drugega vidika: merjenja rezultatov skupinskega dela. Ugotovila sta, da skupinsko delo v razmerah kompleksnih proizvodnih procesov sicer omogoča doseganje prednosti sodelovanja (sinergije skupine), vendar želja članov skupine po sodelovanju upada premosorazmerno z možnostjo izmuznitve¹.

Iz teh spoznanj izhaja, da sodelovanje po eni strani povečuje produkcijo, po drugi pa je zaradi medsebojne odvisnosti članov skupine in s tem povezane možnosti izmuznitve vse težje oceniti prispevek posameznega člana. V razmerah ko se, na primer, prihodek deli enakopravno med člani skupine, je težnja članov po izmuznitvi največja, saj člani skupine vedo, da višina nagrade ni odvisna od njegovega prispevka in zato niso pripravljene vložiti dodatnega napora. V takem primeru je vsekakor potrebno vzpostaviti mehanizem nadzora. Odsotnost primerne nadzora ima lahko najmanj dve negativni posledici: skupinska produkcija upada, saj se vsi člani zatečejo k izmuznitvi, zaradi zmožnosti izmuznitve pa perspektivni posamezniki ne želijo vstopiti v takšno skupino, saj se zavedajo, da plačilo za opravljeno delo ne doseže višine, ki bi ga dobili za dejansko vložen napor.

Alchian in Demsetz sta tako zaključila, da podjetje nastane z namenom opravljanja nadzora nad člani delovne skupine. Nadzor zmanjšuje možnost izmuznitve in začne izgrajevati hierarhijo v novonastalem podjetju.

Pri vpeljavi nadzora se v podjetju vzpostavi hierarhija, ki se še okrepi z vprašanjem, kdo naj nadzira nadzornika. Rešitev, ki jo predlagata Alchian in Demsetz, je v tem, da naj nadzornik prejme pooblastilo za sestavitev pogodb za nadzor nad produkcijskimi naporji vseh članov skupine in nato zahteva preostanek vrednosti, ki jo delovna skupina ustvari (potem, ko člani delovne skupine prejmejo nadomestilo za opravljeno delo). Nadzornik ima tako dobro spodbudo: pozitivni učinki se kažejo kot zmanjševanje izmuznitve, povečanje prihodka in večje zadovoljstvo, saj se pozitivni rezultat razdeli med člane skupine in nadzornika, kar v moderni korporaciji sega do najvišje ravni. Na najvišji ravni so nadzorniki nadzornikov lastniki podjetja, ki dejansko poberejo ves preostali dobiček (čisti dobiček). Teorija Alchiana in Demsetza pojasnjuje obstoj poslovojskih hierarhij ter delničarje podjetja kot preostale upravičence.

2.1.3. MEHANIZEM VLADANJA

Oliver Williamson namesto o trgu in podjetju kot substitutu za organiziranje proizvodnje in menjave govori o trgu in hierarhijah kot mehanizmih vladanja (Williamson, 1983, str. 8). Izbira med obema možnima načinoma usklajevanja gospodarske dejavnosti je določena s težnjo po minimizaciji transakcijskih stroškov.

Tržni mehanizem je povezan s cenami, konkurenco in pogodbami, ki določajo pravice in obveznosti strank, udeleženih v menjavi. Za hierarhičen mehanizem vladanja pa je pomembno to, da tretja stranka pod svojim okriljem poveže obe stranki v menjavi, nato pa obema (povezanima) strankama določa medsebojne pravice in obveznosti ter rešuje morebitne spore, do katerih pride med transakcijo.

Kateri izmed opredeljenih mehanizmov vladanja je optimalnejši, je odvisno od dveh temeljnih predpostavk teorije transakcijskih stroškov - omejeno racionalnostjo in oportunizmom.

¹ Shirking; angl; izmuznitev zajema vse oblike prikrivanja, od opravljanja dolžnosti pod lastnimi zmožnostmi do namernega goljufanja (Barney, 1997, str. 116).

Omejena racionalnost otežkoča optimalno načrtovanje, ob naraščajoči negotovosti z natančnim načrtovanjem ni več možno predvideti vseh možnih izidov prihodnjih dogodkov in določiti najboljših rešitev za vsakega izmed njih. Predpostavka omejene racionalnosti približuje teorijo transakcijskih stroškov realnim razmeram, in na drugi strani podaja kritiko neoklasični predpostavki homo economicusa.

Oportunizem povečuje možnost neizpolnjevanja obljub (Williamson, 1986, str. 174)². Williamson ne zavzema stališča, da so vsi akterji oportunistični, temveč je težko in drago ločevati med oportunisti in neoportunisti. Neoportunistične akterje je zato potrebno s pogodbenimi razmerji zavarovati pred oportunističnimi.

Ob vključitvi predpostavk omejene racionalnosti in oportunizma ekonomski akterji upoštevajoč dejstvo, da je tržni mehanizem vladanja mehanizem z najnižjimi fiksnimi stroški, hierarhičen mehanizem vladanja pa mehanizem, ki najbolje odpravlja pomankljivosti omejene racionalnosti in oportunizma, v posamezni tržni strukturi izberejo tisto obliko mehanizma vladanja, ki povzroča minimalne celotne transakcijske stroške.

Pojav omejene racionalnosti in oportunizma Williamson pripisuje predvsem razmeram negotovosti in specifičnosti investicij. Negotovost onemogoča natančno načrtovanje in povzroča omejeno racionalnost. Ob naraščajoči negotovosti torej upada verjetnost uporabe tržnega mehanizma vladanja (zaradi težavnosti sestavljanja kompleksnih pogodb) in raste verjetnost uporabe hierarhičnega mehanizma vladanja. Pri izbiri mehanizma vladanja pa je po Williamsonu še pomembnejša specifičnost investicij. Za izvedbo transakcije med dvema akterjema, ki se o njej dogovarjata, mora pogosto eden izmed njiju (lahko tudi oba) dodatno investirati bodisi v tehnologijo, tehnološki proces ali pridobiti nekatera nova znanja (tuji jeziki, računalniški programi, poslovne navade, zakoni države poslovnega partnerja, itd.). Specifičnost investicij spodbuja oportunistično obnašanje, saj z njo stran, ki v poslu ni udeležena s specifičnimi investicijami, pridobiva moč nad drugo stranjo. Investicijo lahko definiramo kot specifično, kadar obstajajo 'potopljeni stroški' (angl.: sunk cost), povezani z izdelavo sredstva po natančni zahtevi druge strani (Casson, 1996, str. 88).

Ob naraščajoči specifičnosti investicij zopet prevlada hierarhični mehanizem vladanja, ki znotraj podjetja kot dve diviziji (oddelka) združi obe strani - udeleženki v transakciji, ki tako v veliki meri izgubita spodbudo za medsebojni boj. Če sta oddelka v novi organizacijski obliki odgovorna za svoj poslovni izid, sta drug drugemu še vedno konkurenčna, zato je potrebno vzpostaviti tak nadzor, da oba delujeta v smer skupnega cilja - cilja podjetja kot celote. Urejeno sodelovanje, v katerem med sodelujočimi oddelki zaradi popolnega razumevanja in skladnosti interesov ne prihaja do trenja, pomeni odpravo transakcijskih stroškov. Kljub temu, da o popolni odpravi transakcijskih stroškov govorimo kot o nikoli doseženem idealu, se ob vzpostavitvi tega ideala postavlja vprašanje, ali si je v sodobnem dinamičnem okolju takšno popolno sodelovanje sploh dovoljeno privoščiti. Mihelčič (1997, str. 85) opozarja, da bi popolno notranje sodelovanje brez tekmovanja podjetje onesposobilo za tekmovanje z zunanjimi tekmeci. Takšno podjetje bi prehiteli konkurenti, ki bi v višjih transakcijskih stroških, ki bi jih povzročilo tekmovanje zaradi naložbe v notranje tekmovanje, dobili presežni donos nad transakcijskimi stroški.

Posledično se pojavljajo hierarhični mehanizmi vladanja, katerih namen je organizirati transakcije na način, ki odpravlja pomanjkljivosti omenjeni racionalnosti in hkrati varuje gospodarske subjekte pred oportunističnim obnašanjem posameznikov.

² oportunizem vključuje različne oblike goljufanja, od dajanja nepopolnih in napačno prikazanih informacij, namernega prikrievanja, pretvarjanja in drugih oblik zavajanja partnerjev v menjavi.

Teorija transakcijskih stroškov dokazuje, da se ob težnji po minimizaciji stroškov v razmerah negotovosti, ob prisotnosti omejene racionalnosti, oportunitizma in specifičnosti investicij, pojavljajo hierarhične strukture. Zaključke teorije pa je možno ob danih predpostavkah mogoče razširiti tudi na pojasnjevanje razvoja in rasti podjetij in spreminjajočih se organizacijskih struktur podjetij.

Izhajajoč iz ugotovitev teorije transakcijskih stroškov za vse smeri rasti podjetja velja, da podjetje teži k povečevanju, dokler so stroški organiziranja dodatne transakcije v podjetju ne izenačijo s stroški organiziranja iste transakcije na trgu. Velikost podjetja torej določata trg in transakcijski stroški. V ravnotežju so mejni stroški dodatne transakcije znotraj podjetja enaki tistim zunaj podjetja - ob uporabi tržnega mehanizma (Zajac, 1995, str. 47).

2.2. VEČODDELČNO IN DECENTRALIZIRANO PODJETJE

Za razumevanje poslovnega računovodstva, posebej še računovodstva odgovornosti, je potrebno poznati organizacijsko strukturo podjetja, funkcionalno in decentralizirano zgradbo organizacije ter prednosti in slabosti le-teh.

2.2.1. VPLIV SPREMINJAJOČEGA OKOLJA NA DIVERZIFIKACIJO PODJETJA

Podjetje se mora kot hierarhičen mehanizem vladanja neprestano soočati s trajnimi in občasnimi šoki v poslovnem okolju ter se z njimi uspešno spopadati. Po teoriji transakcijskih stroškov je zaradi nepredvidljivih šokov v poslovnem okolju omejena racionalnost neizogibna. Kot posledica negotovosti v okolju omejena racionalnost onemogoča optimalno načrtovanje v podjetju. V takšnem poslovnem okolju prevzemajo največja tveganja taka podjetja, ki ne morejo dovolj hitro prilagoditi svoje strategije spremenjenim tržnim razmeram.

Organizacijska teorija kot glavni določljivki oddelčenja navaja velikost podjetja in diverzifikacijo podjetja. Donaldson (1986, str. 367) navaja, da funkcionalna organizacijska struktura v primeru diverzifikacije povzroča administrativne težave, ki se jih da preseči z uvedbo večoddelčne strukture - produktne ali geografske, ob odsotnosti diverzifikacije in naraščajoči velikosti podjetja pa je prehod na oddelčno obliko podjetja nesmiseln, saj bi se zmanjšal pomen ekonomij obsega in s tem produktivnost podjetja. Zagovorniki teorije transakcijskih stroškov poleg omenjenih dveh določljivk oddelčenja navajajo še omejeno racionalnost in oportunitizem (Barney, 1997, str. 120).

Za vrhnje poslovodstvo v rastočih podjetjih z diverzifikacijo proizvodnjega programa ali geografsko diverzifikacijo postaja vse večji problem absorpcija vse večje količine informacij, in reševanje vse bolj nepovezanih problemov postaja nemogoče. Medsebojna povezanost med funkcijami onemogoča natančno razmejevanje odgovornosti poslovdij in s tem ugotavljanje njihove uspešnosti. Preobsežnost informacij presega sposobnosti vrhnjega poslovdstva, ki zato ne more več natančno načrtovati prihodnosti - omejena racionalnost predstavlja vse večji problem. Problem oportunitizma se kaže kot neuskklajenost med cilji funkcijskih enot, h katerim težijo njihove vodje, in cilji podjetja kot celote, ki jih zastopa vrhnje poslovodstvo in lastniki podjetja.

Organiziranost podjetja v večoddelčni organizacijski strukturi rešuje ta dva problema:

1. operativne odločitve se v taki organizaciji sprejema v relativno samostojnih oddelkih, zato se vrhovno poslovodstvo lahko prične osredotočati na strateška vprašanja, kar odpravlja problem omejene racionalnosti

2. poslovodje oddelkov so odgovorni za uspešnost poslovanja svojih enot, kar ob pravilnem nadzoru, ki poslovanje oddelka usmerja k doseganju cilja podjetja kot celote, odpravlja problem oportunitizma

Williamson (1983, str. 137) poudarja še dve prednosti, ki jih prinaša večoddelčana oblika organizacije:

1. servisi, ki niso organizirani po oddelkih, temveč so sestavni del centrale podjetja, opravljajo svetovalno in nadzorno funkcijo, kar povečuje pregled nad delovanjem oddelčnih vodij,
2. vrhnje poslovodstvo se ukvarja s sprejemanjem strateških odločitev, vključno z načrtovanjem, ocenjevanjem, nadzorom ter razporejanjem (finančnih in realnih) virov med oddelki.

2.2.2. DECENTRALIZIRANA OBLIKA ORGANIZACIJE

Decentralizirana oblika podjetja je prvi pogoj za razvoj in razumevanje računovodstva odgovornosti. Alfred Chandler (1990, str. 297) ugotavlja nujnost decentraliziranja podjetij zaradi nenehnih sprememb v okolju podjetja. Spreminjanje proizvodnih programov, tehnologije, vstopanja na nova tržišča, novi dobavitelji materiala in podobne spremembe zahtevajo, da se podjetje "preoblikuje" v različne poslovne oddelke, ki so razmeroma samostojni pri odločanju. Zaradi neučinkovitega centraliziranega odločanja je poslovodja prisiljen prenašati del svojih dolžnosti na sodelavce. S tem pa se začne delegiranje ali pooblašcanje, to je prenašanje dolžnosti in njej ustrezne oblasti navzdol na sodelavce (Lipovec, 1987, str. 151).

R.Kaplan in A.Atkinson (1989, str. 524-529) naštevata dejavnike, ki vplivajo na decentralizacijo podjetja:

- Okolje podjetja
- Specializiranost informacij
- Hitrost delovanja
- Časovna omejenost osrednjega poslovodstva
- Težavnost reševanja problemov
- Učenje podrejenih poslovodij
- Motiviranje podrejenih in območnih poslovodij

Zaposleni v podjetju imajo različno znanje in različne sposobnosti. Nobena osrednja oseba ali skupina ne more obvladati vseh informacij, izkušenj, časa, računalniških zmogljivosti in torej odločati o vseh podrobnih poslovnih potezah. Zato je problem, kako in koliko decentralizirati odločanje v podjetjih. V praksi je v podjetju več različnih vrst decentraliziranih enot; te se razlikujejo glede na stopnjo pooblastil in odgovornosti, ki se prenesejo na območnega oziroma nižjega poslovodjo.

2.2.3. VEČODDELČNA OBLIKA PODJETJA

V podjetju, ki pri svoji rasti doseže določeno velikost in v katerem postane funkcionalna in centralizirana oblika organizacije preveč toga, se pokaže potreba po decentralizaciji in oddelčenju. Uvedba mest odgovornosti poteka vzporedno z oddelčenjem in pomeni razmejitev odgovornosti med poslovodje in upravo podjetja.

Funkcionalna organizacija podjetja je tista, v kateri se posamezne poslovne funkcije opravljajo v različnih organizacijskih enotah (Lipovec, 1987, str. 166-167).

Slabost funkcionalne oblike organizacije je v tem, da je za celotno poslovanje podjetja odgovorno le vodstvo podjetja. Vodstvo podjetja je lahko tudi preobremenjeno z delom, saj ima kot edino pregled nad celotnim poslovanjem. Pojavijo pa se lahko tudi težave med samimi funkcionalnimi oddelki, saj so interesi posameznih funkcionalnih vodij različni. Vodja nekega oddelka namreč lahko zahteva široko in globoko proizvodnjo, prodajne akcije in podobno, vodja proizvodnje pa bi želel povečati obseg proizvodnje manj številnim vrstam proizvodov slabše kakovosti in podobno.

Oddelčenje je proces, ko se takšna funkcionalna organizacija spremeni v večje organizacijske enote (poslovnoizidna mesta), ki so odgovorne za dobiček svojega poslovanja³ (Salamons, 1965, str. 9).

Razvojna stopnja podjetja vsekakor vpliva na strukturo hierarhije; isto podjetje potrebuje na različnih stopnjah svojega razvoja različno strukturo - organizacijo, da bi vsakokrat lahko uspešno delovalo. Na posameznih stopnjah obstajajo tudi podjetja, ki so organizirana kot kombinacija različnih načinov organiziranja.

Treba je poudariti, da so vsa podjetja na neki stopnji razvoja organizirana funkcionalno; med čisto funkcionalno in čisto večoddelčno obliko podjetja kot skrajnostima so namreč številna podjetja, ki so organizirana po obeh načinih.

2.2.3.1. PREDNOSTI VEČODDELČNEGA PODJETJA

Večoddelčno podjetje ima pred funkcionalno obliko organizacije številne prednosti (Anthony, Dearden, Bedford, 1991, str. 223; in Ezzamel, 1992, str. 10-11):

- poslovno odločanje se pospeši, saj večine odločitev ne sprejema več najvišje vodstvo podjetja;
- odločanje poslovodij se lahko izboljša, saj odločajo poslovodje, ki bolje poznajo položaj ali zaplet;
- najvišje vodstvo podjetja je razbremenjeno dnevnega odločanja, zato se lahko posveti dolgoročnejšemu;
- poslovodje na nižjih ravneh se začnejo zavedati pomembnosti dobička in ga želijo nenehno povečevati;
- dobiček je obširnejše merilo delovanja poslovodij kot sta. na primer. samo prihodek ali odhodek, saj meri vpliv delovanja poslovodij tako na odhodke kot tudi na prihodke;
- poslovodje lahko uporabljajo več svoje domišljije in pobud;
- oddelki so lahko tudi odlična 'šola' za poslovodje, saj je oddelek podoben neodvisnemu podjetju in upravlja vse poslovne funkcije;
- oddelčenje zahteva ljudi z različnimi znanji in sposobnostmi, kar omogoča zaposlitev ljudi na tistih mestih, na katerih bodo najuspešnejši;
- oddelčenje zagotavlja najvišjemu vodstvu podjetja pregled dobičkov posameznih delov podjetja.

2.2.3.2. SLABOSTI VEČODDELČNEGA PODJETJA

Večoddelčna organizacijska struktura ima tudi nekaj slabosti:

³ D.Solomons loči procesa decentralizacije in oddelčenja. Decentralizacijo opredeli kot dejavnost prenosa pooblastil za odločanje, oddelčenje pa je hkrati tudi prenos odgovornosti za ustvarjanje dobička. Znotraj dobičkovnih mest odgovornosti (oddelkov) pa je lahko odločanje centralizirano ali decentralizirano.

- Najvišje vodstvo izgubi del nadzora nad poslovanjem, odvisno od tega, koliko je odločanje decentralizirano. Zadovoljiti se mora s poslovodskimi nadzornimi poročili, saj nima več osebnega nadzora⁴. Upravljanje mesta odgovornosti je zahtevnejše od upravljanja funkcionalne enote, zato lahko nastanejo težave pri iskanju ustreznih poslovodij.
- Možna neproduktivna konkurenca med oddelki znižuje dobiček celotnega podjetja.
- Nesloga in prepir se lahko povečata; to se kaže pri odpravljanju težav zaradi prenosnih cen, pri razdeljevanju splošnih stroškov podjetja med oddelke, pri najemanju posojil in obračunavanju obresti ter v podobnih primerih.
- Poslovodje so bolj motivirani za kratkoročen dobiček in manj za dolgoročnega. Želja po izkazovanju čim večjega dobička narekuje poslovodjem, da 'pozabljajo' na razvojno raziskovalno dejavnost in vzdrževanje. Takšni primeri so pogosti, če se pogosto zamenjujejo poslovodje, ki ne dosežejo predračunskega dobička.
- Ni popolnoma zadovoljivega sistema, ki bi zagotavljal, da bo večanje dobička na oddelku prineslo večji dobiček podjetja.
- Oddelčenje lahko povzroči dodatne stroške, saj zahteva dodatne poslovodje in strokovno osebje.

2.2.3.3. POGOJI ZA USPEŠNO ODDELČENJE

Večoddelčna sestava je najprimernejša za podjetja, katerih poslovanje zajema številne in različne dejavnosti (Drury, 1991, str. 716-717). Upravljanje različnih in številnih aktivnosti je namreč za najvišje poslovodstvo težavno. Če je večina aktivnosti v podjetju v medsebojnem razmerju, ju je lažje upravljati v centralizirani organizacijski sestavi.

J. Dean (povzeto po članku R. Madisona Responsibility Accounting and Transfer Pricing: Approach with Caution, 1979, str. 26) opredeljuje te pogoje, potrebne za organiziranje dobičkovnih mest odgovornosti za potrebe računovodstva odgovornosti:

- a) pravilno razmejitev dobičkovnih mest odgovornosti,
- b) dognanje ekonomsko ustreznih medoddelčnih prenosnih cen in poslovnih dogovorov,
- c) pravilno merjenje dobičkovnih mest odgovornosti,
- d) določitev stvarnih dobičkovnih standardov in
- e) uvedbo ustreznega sistema nagrajevanja.

Poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti mora bistveno vplivati na večino dejavnikov, ki vplivajo na poslovni izid enote. Prednosti oddelčenja se bodo uresničile le, če bo poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti tako neodvisen kot poslovodstvo neodvisnega podjetja. V praksi bi popolno oddelčenje pomenilo, da bi se zgubili učinki združevanja obsega poslovanja, in tudi vodstvo podjetja bi ostalo brez odgovornosti. D. Solomons (1965, str. 9-12) ugotavlja, da uspešno oddelčenje pomeni predvsem, da je delovanje dobičkovnih mest odgovornosti čim bolj neodvisno od delovanja drugih dobičkovnih mest odgovornosti. Hkrati pa poudarja, da se mora poslovodstvo dobičkovnih mest odgovornosti zavedati, da ni njihov cilj samo doseganje načrtovanega dobička dobičkovnega mesta odgovornosti, temveč da je treba dosegati postavljene cilje podjetja, torej morajo dobičkovna mesta prispevati tudi k uspešnosti drugih oddelkov v podjetju.

V strokovni literaturi prevladuje enotna ugotovitev, da je za uspeh oddelčenja odločilna predvsem medsebojna neodvisnost poslovnoizidnih enot in njihova (ne)odvisnost od

⁴ R. Chenhall in D. Morris v članku The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, 1984, str. 16-35, ugotavljata, da so upravljalske računovodske informacije za večoddelčna podjetja veliko bolj zbirne in združene ter da se nanašajo na daljše časovno obdobje.

poslovodstva podjetja. R. Anthony, J. Dearden in N. Bedford (1989, str. 224-225) obravnavajo odnos med vodstvom večoddelčnega podjetja in poslovnoizidnimi enotami:

- Vodstvo ohrani strateško odločanje in predvsem odločanje glede naložb. Oddelki v tem primeru konkurirajo med seboj za finančna sredstva, vodstvo pa bo vložilo kapital le v najdonosnejše enote. Prav tako skrbi vodstvo podjetja za stike z javnostmi, kakovost izdelkov in ugled podjetja v javnosti.
- Vodstvo podjetja skrbi za neko stopnjo enotnosti dobičkovnih mest odgovornosti. Najpogosteje morajo oddelki voditi računovodstvo oziroma računovodstvo odgovornosti v skladu z navodili podjetja. Nekatera podjetja zahtevajo veliko načrtovanja in poročanja za vsako dobičkovno mesto odgovornosti posebej. Prav tako se zahteva enotna kadrovska in industrijska politika.

Nekatere storitve opravlja osrednje vodstvo podjetja centralizirano zaradi ekonomske upravičenosti (na primer pravni oddelek, oddelek za stike z javnostmi, oddelek za računalniško obravnavanje podatkov in podobni) ali zaradi same zahtevnosti (na primer notranja revizija). Pomembno pri tem je, da se poslovodje dobičkovnih mest zavedajo, kakšni in kolikšna sta pomembnost in upravičenost teh storitev.

Pogoj za uspešno oddelčenje je tudi, da so razmerja med oddelki uravnana. To pomeni, da noben oddelke ne sme povečevati svojega dobička na račun dobička celotnega podjetja. Z drugimi besedami: dobiček, ki ga neko dobičkovno mesto ustvari na račun drugega oddelka, mora izgubo drugega oddelka presegati. Računovodstvo odgovornosti mora obveščati poslovodstvo podjetja, če si neki oddelek povečuje dobiček na račun večjih odhodkov podjetja.

Merjenje dobička posameznega oddelka mora biti čim ustrežnejše. To pomeni, da mora izražati dejanski dobiček, ki ga je dobičkovno mesto ustvarilo. Merjenje dobička se zaplete, ko morajo dobičkovna mesta poslovati med seboj. Če poslovodstvo nekega dobičkovnega mesta odgovornosti odloča

- a) o vrsti proizvodov in storitev,
- b) o načinu proizvodnje in vložkih ter
- c) o cenah, količinah in načinu prodaje,

ni težav pri merjenju dobička in poslovne uspešnosti enote. Težave nastanejo, ko se te odločitve o neki skupini proizvodov ali storitev porazdeljene med posamezne oddelke. Čim tesnejše je sodelovanje pri teh odločitvah, tem večje so težave pri določanju dobička posameznih dobičkovnih mest. Določanje dobička posameznih oddelkov v primeru medsebojnih prenosov je povezano z določanjem tako imenovanih prenosnih ali transfernih cen.

V skladu z opredelitvijo dobičkovnega mesta odgovornosti je merilo za uspešnost in učinkovitosti poslovanja tega mesta odgovornosti dobiček. Treba je poudariti, da obstajata dva načina za merjenje dobička dobičkovnega mesta odgovornosti (Drury, 1991, str. 717, Caplan, 1992, str. 9). Prvi je merjenje ekonomske uspešnosti in učinkovitosti poslovanja poslovodje, drugi pa merjenje ekonomske uspešnosti in učinkovitosti poslovanja dobičkovnega mesta odgovornosti. Lahko se zgodi, da je poslovodja oddelka zelo uspešen, in to kljub slabemu poslovnemu izidu enote (na primer, če posluje v zapletenih in močno poslabšanih okoliščinah), 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 poslovodsko uravnavanje pomembnejše merjenje uspešnosti poslovanja poslovodij (Pri ocenjevanju poslovodij je treba izhajati iz že opredeljenega pojma 'obvladljivosti'. Poslovodje so lahko ocenjeni samo na podlagi uresničenih stroškov in prihodkov, na katere lahko tudi vplivajo

(jih obvladujejo) s svojimi odločitvami). Uspešnost delovanja poslovodij 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 poslovanja oddelka. Tudi pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja poslovodij dobičkovnih mest odgovornosti je treba izhajati iz primerjave med načrtovanimi in uresničenimi izidi poslovanja. Le takšna primerjava lahko omogoči, da se iz ocenjevanja izločijo dejavniki poslovanja, na katere poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti ne mora vplivati oziroma jih ne mora obvladovati.

2.3. TEORIJA AGENTA IN RAČUNOVODSKI NADZOR PO MESTIH ODGOVORNOSTI

Teorija transakcijskih stroškov je opozorila na nekatera vprašanja, ki jih neoklasična teorija ni mogla rešiti. Z vključitvijo realnejših predpostavk (omejene racionalnosti, oportunitizma in specifičnosti investicij) je pojasnevala vprašanja nastanka, rasti in oblike organiziranosti podjetja.

Neoklasična teorija ni proučevala podjetja po njegovi notranji zgradbi, ter tako tudi ni proučevala organiziranosti odnosov znotraj podjetja. S predpostavkami popolne konkurence, popolni informiranosti vseh udeležencev in njihovem racionalnemu obnašanju v smeri doseganja absolutna - maksimizacije dobička, neoklasična teorija zaključi nadaljna vprašanja. Prav tako teorija transakcijskih stroškov ne proučuje problemov povezanih z nasprotujočimi interesi subjektov znotraj podjetja. Na podlagi tega Barney (1997, str. 123-124) zaključuje, da teorija transakcijskih stroškov implicitno vsebuje predpostavko, da nasprotujoči interesi, povezani s cilji podjetja, ne obstajajo. Barney (1997, str. 124) nadaljuje misel in opozarja, da kljub skupnemu interesu, zaradi katerega stopita partnerja v hierarhičen mehanizem vladanja, le-ta še ne zagotavlja, da razlike v interesih, okusih in preferenca izginejo tudi po povezovanju.

Različnost ciljev lastnikov in poslovodij podjetij lahko vodi v konfliktno situacije. S tem problemom so se prvi ukvarjali March, Simon in Cyert. Na podlagi empirične raziskave so zavrnili neoklasično predpostavko maksimizacije dobička kot primarnega cilja. Raziskava je ugotovila, da cilj vrhovnega poslovodstva ni maksimizacija dobička.

Prašnikar (1998, str. 279) za to navaja štiri razloge:

1. poslovodstvo naj ne bi bilo omejeno z zunanjimi dejavniki v tolikšni meri, da bi bilo prisiljeno maksimizirati dobiček podjetja;
2. podjetje naj ne bi maksimiziralo dobička, ker ne pozna in ne more ugotoviti pričakovanih vrednosti mejnega dohodka in mejnih stroškov;
3. poslovodstvo ima tudi lastne cilje, ki se ne ujemajo s cilji maksimalnega dobička;
4. praksa dokazuje, da nekateri sklepi, ki izhajajo iz primerjalno statistične analize obnašanja podjetij, ki maksimirajo dobiček, ne veljajo.

Cilja maksimizacije dobička je lastna lastnikom podjetja, saj jim pomeni donos na vložena sredstva, medtem ko so cilji poslovodij lahko velikost podjetja (statičen pristop), rast podjetja (dinamičen pristop) in svoboščine različnih vrst.

2.3.1. TEORIJA AGENTA

Teorija agenta loči med funkcijama upravljanja in poslovođenja, ki sta v neoklasični teoriji bili združeni v eni osebi - neoklasičnem podjetniku. Poslovodstvo je s to delitvijo postalo agent lastnika - principala. Teorija agenta se osredotoča na neskladnost med cilji nosilcev obeh funkcij.

Po definiciji se agentsko razmerje vzpostavi, ko eden izmed partnerjev (principal) delegira odgovornost drugemu partnerju (agentu). Agent je v tem razmerju stran, ki deluje, principal pa stran, ki jo agentova dejanja prizadanejo (Kaplan, 1982, str. 567).

Predpostavlja se, da agent ne deluje vedno izključno v interesu principala, temveč sledi tudi svojim lastnim ciljem, zato principal ob prenosu pooblastil na agenta svoje interese zaščiti z oblikovanjem pogodbe, ki določa agentove naloge in način nagrajevanja. Ob omejitvah, ki jih v pogodbo postavi principal, skuša agent maksimizirati svojo funkcijo koristnosti.

Problem agenta se pojavi tedaj, ko agent sprejema odločitve, s katerimi povečuje svojo korist na škodo principala (Kaplan, 1982, str. 446). Principal skuša zato zmanjšati možnosti zanj neoptimalnih odločitev z vzpostavitvijo dodatnega nadzora nad agentovim. Agentski stroški potemtakem vključujejo stroške nadzora nad agentom, stroške pogodbenega zavezovanja in preostalo izgubo, ki jo nosi principal, saj je zagotavljanje popolnega nadzora nad agentom ekonomsko neupravičeno (Demsetz, 1997, str. 23).

2.3.1.1. RAZLIKE AGENTSKIH RAZMERIJ

Teorija agenta se kot prvo nanaša na razmerje med lastniki in poslovodstvom, ki mu je bila dodeljena funkcija poslovođenja podjetja (Barney, 1997, str. 124). Glavna tema obravnavanja omenjene teorije v tem razmerju je upravljanje podjetja, ki zajema vlogo nadzornega sveta, nagrajevanje vrhovnega poslovodstva in podobno.

Problem agenta v takem razmerju je viden na treh področjih:

1. principal in agent imata običajno različne cilje,
2. principal ne more pridobiti vseh informacij, s katerimi razpolaga agent (skrite informacije),
3. principal ne more izvajati popolnega nadzora nad agentom (skrita dejanja).

Slednji dve področji lahko zajamemo pod pojmom asimetričnost informacij (Mishkin, 1995, str. 221). Asimetričnost informacij se lahko pokaže kot problem napačne izbire ali kot problem moralnega hazarda. Problem napačne izbire se pojavi že pred podpisom pogodbe: principal nima toliko informacij kot agent, da bi vedel, ali je izbrani agent dejansko najboljša izbira za principala. Problem moralnega hazarda pa nastopi po podpisu pogodbe: agent lahko sprejme odločitve, s katerimi povečuje svoje koristi na račun koristi principala, ali pa v izvajanje pogodbe ne vključuje ustreznega napora, saj ve, da ga principal ne more učinkovito nadzorovati (Prašnikar, 1993, str. 2).

Teorija agenta pa se je razširila tudi na proučevanje drugih razmerij: razmerja med različnimi skupinami deležnikov v podjetju, med zaposlenimi v podjetju in kupci podjetja, med zaposlenimi na eni in delničarji ter kreditodajalci na drugi strani in, kar je z vidika računovodstva odgovornosti najbolj zanimivo, na razmerja med različnimi ravnmi poslovodstva v podjetju (Barney, 1997, str. 124).

2.3.1.2. AGENTSKO RAZMERJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI POSLOVODSKIMI RAVNMI V PODJETJU

Kot se pojavljajo nasprotja med cilji lastnikov podjetja in poslovodjo podjetja, se pojavljajo tudi med različnimi ravnmi poslovodstva znotraj podjetja.

V večoddelčno organiziranih podjetjih se naloge vrhnjega posloводства v centru, ki sprejema strateške odločitve in skrbi za oblikovanje politike celotnega podjetja, ločijo od nalog vodij oddelkov, ki so odgovorni za uspešnost podrejenih mest odgovornosti (Chandler, 1962, str. 62). V podjetju, organiziranem po mestih odgovornosti, v katerem je vodja dobičkovnega mesta odgovornosti odgovoren za dobiček svojega oddelka, ta vodja ob odsotnosti učinkovitega nadzornega mehanizma ne sprejme odločitve, s katero bi se zmanjšal dobiček njegovega mesta odgovornosti, četudi bi taka odločitev vplivala na boljši rezultat družbe kot celote.

S tega vidika gledamo na podjetje kot na vrsto odnosov principal - agent (Slapničar, 1998, str. 20). Vrhnje posloводство prenese del odgovornosti na podrejena mesta odgovornosti. Motivacija vodij podrejenih mest odgovornosti v tem razmerju je podobna motivaciji posloводства v razmerju do lastnikov. Cilj vodje nadrejenega mesta odgovornosti je dosežen, če njegovo mesto odgovornosti dosega načrtovani dobiček. Če pa vodje podrejenih mest odgovornosti delujejo z zmanjšanim trudom, razsipno, ali če lastne cilje, povezane z uspešnostjo oddelkov, postavljajo pred cilje podjetja kot celote, uresničeni dobiček ne doseže načrtovanega. Nadrejeni vodja (principal) skuša zato najti sistem spodbud, kakršne bodo spodbujale agente k izbiri dejanj, ki povečujejo celotno koristnost principala. Kaplan je razvil model funkcij koristnosti principala in agenta, iz katere je razvidno, da med njima prihaja do nasprotja interesov in da je za rešitev tega problema potrebno zagotoviti primeren sistem ugotavljanja uspešnosti in sistema spodbud, ki bo motiviral agenta k dejanjem za uresničevanje cilja principala.

Model funkcij koristnosti je orisan v knjigi Kaplana (1982, str. 607-608) in iz njega je povzeto, da mora nagrada agenta temeljiti na vplivu agentovih odločitev na finančni rezultat podjetja. Povzetek tega modela pa lahko zaokrožimo v dve omejitvi, ki sta izpeljani iz njega:

- denarna nagrada ne sme biti previsoka, saj z njenim naraščanjem upada koristnost principala, ter
- denarna nagrada ne sme biti prenizka, saj taka ne pomeni zadostne motivacije za sprejemanje optimalnih odločitev z vidika podjetja, zaradi česar zopet niso izpolnjeni interesi principala.

Kaplanov model prikazuje, kako povezava agentove nagrade z delovanjem v smeri doseganja principalovih ciljev slednjemu zagotavlja, da so pri sprejemanju odločitev upoštevani njegovi interesi.

2.3.1.3. SISTEM SPODBUD

Odločanje o oblikovanju sistema spodbud agenta, ki bo maksimiziral funkcijo koristnosti principala, poteka znotraj dveh skrajnih možnosti.

Na eni strani obstaja možnost oblikovanja sistema spodbud, ki bi temeljil 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. Ker med principalom in agentom vedno obstaja asimetričnost informacij, skuša agent ublažiti vpliv dodatnega tveganja na svoje blagostanje tako, da sprejema odločitve, ki ne vodijo primarno k uresnitvi ciljev principala, pač pa v največji možni meri zmanjšujejo agentovo tveganje.

Sistem spodbud, ki ne bi bil vezan z ničemer na uspešnost agentovega delovanja, bi sicer odpravljal problem vključevanja neobvladljivih dejavnikov in s tem dodatnega tveganja, ter zato s strani agenta bolj zaželen. Vendar tak sistem spodbuja oportunistično obnašanje, kot problem izmuznitve (glej točko 2.1.3.), saj agent v izvrševanje pogodbe ne vloga maksimalnega napora.

Če želi principal maksimizirati svojo funkcijo koristnosti in se obenem izogniti problemom, ki jih povzročata opisana skrajna primera sistema spodbud, izbere neko kombinacijo med njima. V takem sistemu spodbud je del finančne nagrade stalen - odvisen od agentovega delovanja, drugi del pa spremenljiv. Razmerje med stalnim in spremenljivim delom je odvisno od možnosti za objektivno merjenje rezultatov posameznikov, pomembnosti neobvladljivih dejavnikov in drugih dejavnikov.

Motivacijske pogodbe

Principal z agentom sklene pogodbo, v kateri dogovorita sistem spodbud, določita merila uspešnosti, standarde, na podlagi katerih se bo uspešnost merila, ter nagrado, ki bo sledila tako ocenjeni uspešnosti delovanja agenta. Podjetje mora cenovni mehanizem, ki vlada na trgu, nadomestiti s hierarhičnim usklajevanjem ali koordinacijo. Motivacijske pogodbe omogočajo obvladovanje odgovornosti članov podjetja, njihovo sprejemanje tveganj, nagrade in spodbude. Podjetja v gospodarstvih razvitih držav najpogosteje uporabljajo udeležbo v lastništvu podjetja ter nagrajevanje glede na rezultate kot obliki pogodbenega razmerja, ki zmanjšujeta možnost oportunističnega obnašanja poslovodij (Prašnikar, 1998, str. 303). Motivacijske pogodbe, ki poleg stalnega dela nagrade določajo tudi spremenljivi del, ki je vezan na uspešnost, vsebujejo tri glavne dele: merilo uspešnosti, standard in nagrado (Merchant, 1989, str. 12).

Optimalna motivacijska pogodba, ki bi bila splošno uporabna v vsakem podjetju, ne obstaja. Podjetjem je zato prepuščeno, da sestavijo motivacijske pogodbe upoštevajoč lastne potrebe in značilnosti, v motivacijske pogodbe pa vključijo tiste elemente, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja.

Obstajajo štiri skupine problemov, ki se pojavljajo ob sestavljanju motivacijskih pogodb (Merchant, 1989, str. 12-15):

1. **nezmožnost komuniciranja** (odsotnost ali nejasnost navodil, ki pojasnjujejo agentu, kateri rezultati so pomembni za principala, povzroča neupoštevanje ciljev podjetja)
2. **odsotnost primerne nagrade** lahko povzroči, da agent ni spodbujen k temu, da bi zaobšel lastne interese, ter sprejel odločitev, ki bi bila najoptimalnejša za podjetje
3. **napačno usmerjena motivacija** (čeprav agent ve, da bi bila neka odločitev optimalna za podjetje, sprejme drugačno odločitev, če ga k temu zavede določilo v motivacijski pogodbi; primer takega problema je kratkoročna orientiranost ciljev, zaradi katere se agent odloči za investicijo, ki da dobre rezultate na kratek rok v škodo investicije, ki bi dala dobre rezultate šele v prihodnosti in bi bila optimalna za podjetje)
4. **nepotrebni stroški** nastanejo, kadar so v motivacijsko pogodbo vključeni elementi, ki jih agent ne more obvladati, kar povečuje agentovo tveganje in zmanjšuje njegovo motivacijo.

Notranji nadzor v večoddelčnem podjetju je tesno povezan z motiviranjem. Učinkovit nadzor nad mesti odgovornosti omogoča spremljanje uspešnosti mest odgovornosti in njihovih poslovodij v smislu doseganja meril uspešnosti. Problem agenta med nadrejenimi in podrejenimi mesti odgovornosti v podjetju rešuje takšna motivacijska pogodba, ki izbere sestav meril uspešnosti, standardov in nagrad v obliki, ki motivira agenta za uresničevanja ciljev principala.

2.3.1.4. NADZOR PRINCIPALA NAD AGENTOM

Med principalom in agentom prihaja do nasprotja interesov. Principal ima interes, da vzpostavi nadzorni sistem, ki bo spremljal delovanja agenta. Barney (1997, str. 126; Zaman, 1999, str.41) je opredelil dve možnosti, ki jih ima principal za nadzor nad agentom:

1. principal lahko nadzira agentovo vedenje ali
2. principal lahko meri posledice agentovega obnašanja oziroma rezultate njegovega delovanja.

Agentovo vedenje lahko principal nadzira tako, da zbira informacije, povezane z agentovimi odločitvami in dejanji. Na podlagi zbranih informacij principal sklepa o agentovih namenih in ciljih. Na podlagi primerjave lastnih ciljev in ciljev agenta principal ugotovi prisotnost in razsežnost problema agenta. Tak način nadzora nad agentom je zahteven, saj je težko zagotoviti popolne informacije o agentovih odločitvah in dejanjih, na podlagi katerih bi bilo možno natančno sklepati o njegovih namenih in ciljih. Zahtevnost take vrste nadzora se poveča, ko agent opravlja zahtevne in nestrukturirane delovne naloge (višje poslovodstvo podjetja), kar pa ne pomeni, da na najvišjih ravneh ni smiselno proučevati vedenja agentov.

Druga možnost nadzora je merjenje rezultatov agentovega delovanja. Ta metoda je bolj objektivna od proučevanja vedenja. Merjenje rezultatov je preprostejše (rezultate lažje vrednostno ali nevrednostno kvantificiramo), obenem pa obstaja problem, kot je, na primer, merjenje rezultatov posameznikov, ki so vključeni v delovno skupino (otežen nadzor nad posamezniki, ki delujejo v skupini, povečuje možnost 'izmuznitve'), drugi problem pa se pojavi pri razmejevanju rezultatov, ki jih povzroča le agentovo delovanje, od rezultatov, ki so povezani z drugimi zunanjimi ali notranjimi dejavniki.

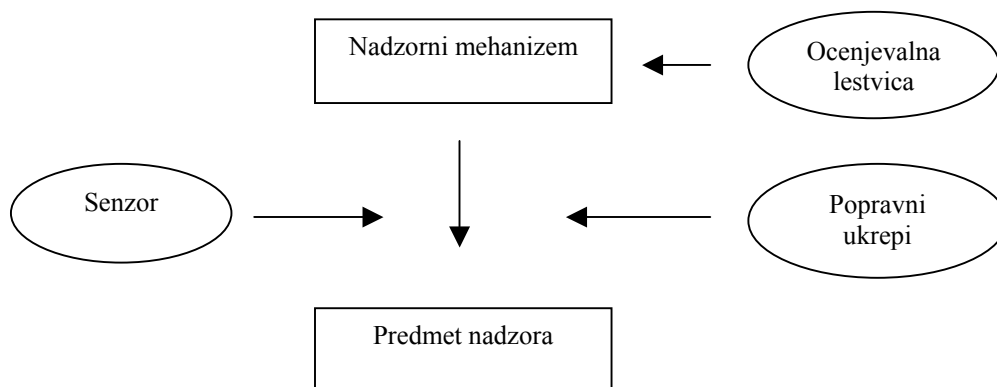
Da bi lahko nadziral agenta, principal v podjetju vzpostavi nadzorni sistem, ki omogoča merjenje posledic agentovega vedenja oziroma rezultate njegovega delovanja.

Elementi nadzornega sistema

Antony, Dearden in Govindarajan (1992, str. 4) so opredelili naslednje elemente nadzornega sistema (slika 1):

1. senzor je merilna naprava, ki zaznava dejansko dogajanje;
2. ocenjevalna lestvica določa pomembnost dogajanja (pomembnost se določi v odvisnosti od odstopanja uresničenih rezultatov od načrtovanih);
3. popravni ukrepi korigirajno proučevano obnašanje, če se izkaže, da je sprememba potrebna.

Slika 1: Osnovni elementi nadzornega sistema



Vir: Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 4.

2.3.2. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

Računovodstvo odgovornosti se je razvilo v začetku dvajsetega stoletja, ko so se začela pojavljati prva decentralizirana podjetja. Probleme alociranja kapitala v različne dejavnosti podjetja so začela reševati ob pomoči računovodstva odgovornosti (Loft, 1991, str. 23)

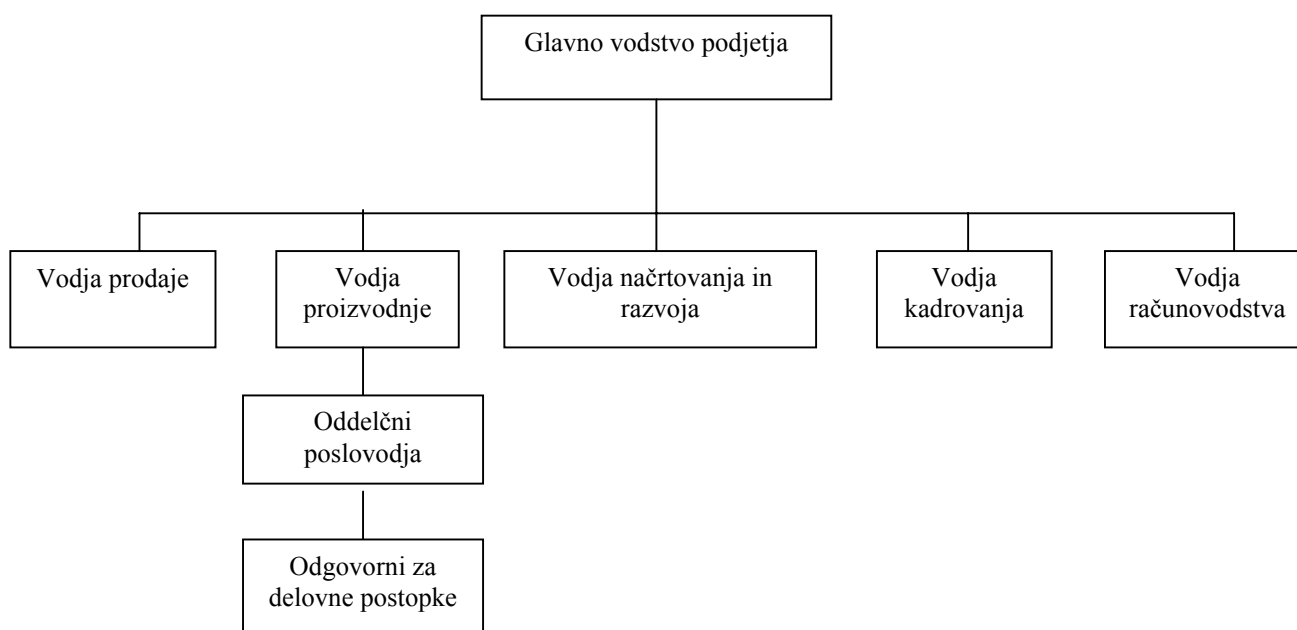
Računovodstvo odgovornosti mora služiti potrebam upravljalnega podsistema oziroma potrebam poslovskega nadziranja, ki je ena od funkcij tega podsistema (Hočevar, 1994, str. 21,22).

I.Turk (1989, str. 390) opredeljuje bistvo računovodstva odgovornosti v tem, da se razteza odgovornost za nastale stroške na več ravni in da je na vsaki treba predstaviti v podrobnosti le tiste stroške, na katere lahko posamezna raven tudi vpliva (takoimenovani obvladljivi stroški). Na najnižji ravni je, na primer, odgovoren posamezni delavec za tamkajšnje neposredne stroške, na nekoliko višji ravni je odgovoren določen vodja za sintetično prikazane stroške vseh podrejenih delavcev, toda hkrati za podrobno razčlenjene stroške, ki jih s svojim delovanjem sam povzroča. To se nadaljuje do vodje proizvodnega obrata in končno do najvišjega poslovodje, ki odgovarja za vse stroške v podjetju, čeprav neposredno le za tiste, ki jih sam povzroča s svojim delovanjem, in posredno za tiste, ki jih s svojim delovanjem povzročajo njegovi podrejeni. Če so v poročilu za vsako raven vključene tako načrtovane oziroma standardne postavke kot tudi dejanske postavke, začne razprava v vseh primerih, ko zadnje prekoračijo prve.

Delovanje sistema računovodstva odgovornosti se lahko ponazori z zgledom izmišljenega podjetja Global Company, ki je del zahodnega območja široko razvejane družbe Electric Products (Garrison, 1990, str. 452-460; Hočevar, 1994, str. 43-49).

S slike 2, ki kaže delno organizacijsko shemo podjetja Global Company, je razvidna hierarhija odgovornosti v podjetju. Odgovornost se začne pri predelavcu in poteka po posameznih ravneh navzgor po organizacijski sestavi podjetja. Na vsaki ravni je odgovornost večja kot na ravni pod njo.

Slika 2: Organizacijski načrt podjetja Global Company



Vir: Garrison, 1990, str. 452-460; Hočevar, 1994, str. 43-49.

Na sliki 2 vidimo povezavo med računovodstvom in hierarhijo odgovornosti v podjetju. Poročanje o izvajanju se začne od spodaj navzgor, in sicer tako, da vsak poslovodja prejme tako informacijo o izvajanju poslovanja, za katero je odgovoren, kakor tudi informacije iz organizacijskih enot in od poslovodij, ki so mu podrejeni. Sistem računovodstva odgovornosti, kot je prikazan na sliki 2, ima štiri ravni odgovornosti (število ravni odgovornosti je sicer odvisno od organizacijske sestave in od potreb podjetja).

Na četrti, najnižji ravni odgovornosti, je nadzorni za varilne postopke. Poročilo, ki ga sestavijo zanj, vsebuje podatke o načrtovanih in uresničenih stroških dela, materiala in splošnih proizvodnih stroških ter o razlikah med njimi. Na tretji ravni odgovornosti je vodja oddelka za dokončanje proizvodov; ta nadzoruje delo odgovornega za varilne in druge delovne postopke, ki se opravljajo v tem oddelku. Iz slike 2 je razvidno, da prejmejo oddelčni vodje zbirne podatke o vseh delovnih postopkih v oddelku. Če se pokaže med predračunskimi in obračunskimi stroški razlika (v našem primeru je to razlika pri varilnih postopkih 800 denarnih enot), lahko oddelčni vodja poišče vzroke zanjo v poročilih o izvedbi posameznih delovnih postopkov. Druga raven odgovornosti je tista, na kateri je vodja proizvodnje odgovoren za delo vseh proizvodnih oddelkov v podjetju. Iz slike 3 je razvidno, da proizvodni oddelki poročajo odgovornemu poslovodji za proizvodnjo. Na podlagi teh in podrobnejših informacij o delovanju posameznih oddelkov in proizvodnih postopkih lahko vodja proizvodnje ugotovi vzroke za odmike uresničenih stroškov od predračunskih. Ta sistem poročanja zagotavlja odličen nadzor nad proizvodnimi stroški in boljšo izrabo časa za nadzor odgovornih oseb. Vodstvo podjetja je najvišja raven, odgovorna za vse stroške oziroma prihodke in odhodke. Za potrebe njegovega odločanja mora poročilo vsebovati seštevke vseh stopenj poslovanja. Glavni poslovodja lahko zahteva podrobnejša poročila od vseh ravni podjetja, tako da sistem omogoča veliko prilagodljivost potrebam posameznih poslovodij po informacijah.

Slika 3: Tok informacij v računovodstvu odgovornosti za podjetje Global Company

Raven odgovornosti	Mesto odgovornosti	Predračun	Obračun	Razlika
Vodstvo podjetja	Vodja prodaje	x	x	x
	Vodja proizvodnje	26.000	29.000	3.000
	Vodja načrtovanja	x	x	x
	Vodja kadrovanja	x	x	x
	Računovodja	x	x	x
		54.000	61.000	7.000
Vodja proizvodnje	Rezalni oddelek	x	x	x
	Strojni oddelek	x	x	x
	Dokončevalni oddelek	11.000	12.500	1.500
	Pakirni oddelek	x	x	x
		26.000	29.000	3.000
Vodja dokončevalnega oddelka	Čiščenje	x	x	x
	Varjenje	5.000	5.800	800
	Sestavljanja	x	x	x
		11.000	12.500	1.500
Nadzorni varjenja	Neposredni stroški materiala	x	x	x
	Neposredni stroški plač	x	x	x
	Splošni proizvodni stroški	x	x	x
		5.000	5.800	8.000

Vir: Garrison, 1990, str. 452-460; Hočevar, 1994, str. 43-49.

Podjetje Global Company je le del zahodnega območja decentralizirane družbe Electric Products. Slika 4 kaže nadaljnji razvoj ideje računovodstva odgovornosti.

Poslovodje posameznih območij prejmejo izkaze uspehov podrejenih podjetij in ocenijo poslovanje vodstev podjetij. Prav tako morajo vodje območij poročati vodstvu družbe. Zanj so podatki pripravljene tako, da se lahko oceni delovanje celotne sestave družbe. Primerjava med predračunskimi in obračunskimi podatki prodaje in stroškov pokaže ravni, na katerih ni dosežen načrtovan dobiček.

Slika 4: Načrt organizacijske sestave podjetja Electric Products



Vir: Garrison, 1990, str. 452-460; Hočevar, 1994, str. 43-49.

Računovodstvo odgovornosti temelji na poznavanju posameznih ravni odgovornosti v organizacijski strukturi podjetja. Te ravni odgovornosti imenujemo mesta odgovornosti.

2.3.2.1. MESTO ODGOVORNOSTI

Mesto odgovornosti se lahko opredeli kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja in je za uspešno poslovanje tega dela tudi odgovoren (Drury, 1991, str. 487). Slovenski računovodski standard 20 (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 103) opredeljuje mesto odgovornosti bolj natančno, in sicer, da je le-to v hierarhičnem organizacijskem ustroju podjetja mesto, na katerem obstaja nosilec odgovornosti za stroške, odhodke, prihodke ali dobiček. Nosilec, ki ima v svojem krogu odgovornosti tudi podrejena mesta odgovornosti, soodgovarja z nosilci odgovornosti za njihovo poslovanje.

Mesta odgovornosti so torej urejena hierarhično. Na najnižji ravni so lahko različni delovni postopki, ki se opravljajo v majhni organizacijski enoti. Na višjih ravneh so oddelki, ki so sestavljeni iz podrejenih enot in poslovodij ter drugega osebja v teh oddelkih. Z vidika vodstva podjetja je celotno podjetje mesto odgovornosti.

Mesto odgovornosti obstaja, da bi se na njem izpopolnila ena ali več nalog. Na podlagi ciljev podjetja mora najvišje poslovodstvo podjetja izbrati strategije za doseganje teh ciljev. Mesta odgovornosti imajo nalogo, da opravijo svoj del v uresničevanju strategij podjetja. Glede na to, da je podjetje sestav vseh mest odgovornosti v njem, bi uspešno izpolnjevanje nalog mest odgovornosti pomenilo uspešno doseganje ciljev podjetja (Anthony, Dearen, Govindarajan, 1992, str. 127).

Vrste mest odgovornosti

Slovenski računovodski standard 20 opredeljuje mesta odgovornosti takole:

1. Stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren v okvirju svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi stroški oziroma odhodki.
2. Prihodkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren v okvirju svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi prihodki.
3. Dobičkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren v okvirju svojih pooblastil v zvezi z načrtovanim dobičkom.
4. Naložbeno mesto odgovornosti pa je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren v okviru svoji pooblastil ne samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom, temveč tudi v zvezi z načrtovano donosnostjo naložb.

3. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA POTREBE POSLOVODSKEGA NADZIRANJA MESTIH ODGOVORNOSTI

Ravnatelj (poslovodja) svojih dolžnosti praviloma sploh ne more izvesti sam. Zaradi tega je prisiljen prenašati del svojih dolžnosti na sodelavce. V teh procesih nastajajo zato nova razmerja med ljudmi v podjetju, to je razmerje nadrejenosti in podrejenosti. Ker lahko tudi tisti, ki dobi delegirano dolžnost, del te spet prenese navzdol na svoje sodelavce, se s tem povezujejo razmerja med ljudmi v strukturo, v kateri pa so ljudje razvrščeni kot nadrejeni in podrejeni (Lipovec, 1987, str. 151).

S pooblašcanjem se na podrejene ne prenašajo samo dolžnosti in pooblastila, temveč tudi odgovornost za izvedbo prenesene dolžnosti, vendar tako, da nadrejena instanca še vedno ostane odgovorna za izpolnitev svoje celotne dolžnosti, torej tudi delegiranega dela. Prav zaradi tega dejstva je pomembno, da se najdejo načini za ocenjevanje delovanja oziroma izpopolnjevanja nalog tistih, katerim je bilo delegirano pooblastilo. Sistem računovodstva odgovornosti (angl. Responsibility Accounting System) oziroma poslovodski uravnalni sistem je organiziran v podjetjih prav s ciljem, da zagotovi primerjanje med uresničenimi in planiranimi stroški poslovanja po organizacijskih enotah (mestih odgovornosti) podjetja. Takšna primerjava (v obliki poročil računovodstva odgovornosti) je podlaga nadrejenim poslovodjem za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovodij in organizacijskih enot, ki jih podrejeni poslovodje vodijo (Barfield, Raiborn, Dalton, 1991, str. 640).

3.1. KVANTITATIVNA IN KVALITATIVNA MERILA ZA NADZOR NAD MESTI ODGOVORNOSTI

Ker principal ne more neposredno nadzorovati agentovega delovanja, mora vzpostaviti učinkovit informacijski sistem, ki spremlja delovanje agenta v smeri doseganja cilja principala. Če je podjetje organizirano po mestih odgovornosti, je naloga informacijskega sistema sprotno pripravljanje računovodskih informacij za nadzor nad mesti odgovornosti.

V odvisnosti od tega, ali poslovodja zadevnega mesta odgovornosti lahko vpliva na proučevane ekonomske kategorije, ločimo obvladljive stroške, prihodke in dobiček, od neobvladljivih. Ker je smiselno, da nekdo prevzema odgovornost le za odločitve (in z njimi povezane stroške ali

prihodke), na katere lahko vpliva, se računovodstvo odgovornosti v proučevanju uspešnosti poslovdij mest odgovornosti osredotoča le na obvladljive kategorije. Uresničene obvladljive ekonomske kategorije so primerljive s predračunskimi samo v primeru, da je zagotovljena metodološka enotnost pri njihovem ugotavljanju (Hočevar, 1994, str. 43). Le v tem primeru je smiselno ugotavljati odmike in jih razdeljevati na njihove izvore.

Popravne ukrepe lahko sprejemata tako poslovdja, katerega uspešnost proučujemo, kot njegov nadrejeni.

Za primer dobičkovnih mest odgovornosti Shillinglaw (1992, str. 6) omenja štiri področja, na katerih so informacije o odmikih lahko podlaga za sprejemanje popravni ukrepov:

1. za motiviranje poslovdij dobičkovnih mest odgovornosti, da bi si prizadevali za povečanje dobička podjetja,
2. kot pomoč poslovdjem dobičkovnih mest odgovornosti pri izboljševanju poslovanja oddelkov,
3. kot pomoč višjim poslovdjem pri ugotavljanju koristnosti poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti ter
4. kot pomoč višjim poslovdjem pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja posameznih poslovdij na dobičkovnih mestih odgovornosti⁵.

Isti avtor navaja dva glavna uporabnika izračunanih odmikov:

- poslovdjo proučevanega mesta odgovornosti: kot motivator (točka 1) in kot pomoč pri odločanju (točka 2) ter
- višjega poslovdjo: kot pomoč pri ugotavljanju uspešnosti podrejenega mesta odgovornosti (točka 3) oziroma njegovega poslovdje (točka 4).

Z vidika teorije agenta se pomen izračunavanja odmikov kaže predvsem kot pomoč višjemu poslovdji pri ugotavljanju uspešnosti poslovdje podrejenega mesta odgovornosti: višji poslovdja (principal) ocenjuje uspešnost podrejenega poslovdje (agenta) in na ta način zagotavlja, da agent deluje v smer doseganja cilja nadrejenega mesta odgovornosti. Proces se nadaljuje do najvišje ravni odgovornosti v podjetju.

Analiza odmikov pa predstavlja le en način ugotavljanja uspešnosti poslovdij mest odgovornosti. Pri njihovem ocenjevanju se vse pogosteje upoštevajo še druga - kvalitativna - merila, ki prav tako vodijo k uresničevanju cilja podjetja. Med avtorji literature s področja poslovdnega računovodstva prevladuje mnenje, da je za sistem ugotavljanja uspešnosti poslovdij ključnega pomena tudi vključevanje neračunovodskih (kvalitativnih) informacij. Metode analiziranja odmikov so se namreč razvile v času, ko je bila struktura stroškov v primerjavi z današnjo bolj v prid proizvodjalnih in neposrednih stroškov. Danes narašča odstotek neproizvajalnih in splošnih stroškov, ki so z vidika ocenjevanega poslovdje neobvladljivi. Konkurenca med podjetji ne poteka več pretežno na cenovnem področju, temveč vse bolj na področju kakovosti proizvodov in storitev, njihove zanesljivosti, časa dobave, poprodajnih storitev in zadovoljstva kupcev. Spremembe v sodobnem poslovanju, vključno z novimi vidiki konkurence, zahtevajo vključevanje kvalitativnih meril, kot so na primer kakovost proizvodov, število novih proizvodov in uvedenih tehnoloških izboljšav, zadovoljstvo kupcev, produktivnost, družbeno odgovornost, ravnanje s človeškimi viri in podobno (Slapničar, 1998, str. 96).

⁵ Uporabnost ugotavljanja odmikov kot motivator poslovdij, pomoč poslovdij pri odločanju ter kot pomoč poslovdij na višjih mestih odgovornosti pri ugotavljanju uspešnosti podrejenih mest odgovornosti in njihovih poslovdij se da aplicirati tudi na stroškovno, prihodkovno in naložbeno mesto odgovornosti.

Ena izmed dilem sodobnega poslovnega računovodstva je ravno v tem, katerim dejavnikom dati prednost pri oblikovanju informacijskega sistema za nadzor po mestih odgovornosti - računovodskim, vrednostno izraženim kazalnikom in z njimi povezanemu izračunavanju odmikov ali kvalitativnim merilom. Slapničarjeva (1998, str. 98) našteva naslednje vzroke, povezane s sodobnim poslovanjem, ki onemogočajo uporabo izključno računovodskih meril pri nadzoru poslovdij:

- Zaradi pospešenega razvoja novih proizvodov in storitev, pa tudi njihove individualizacije, je vse težje določati standardne stroške, potrebne za izračunavanje odmikov.
- Zaradi visoke stopnje tveganja, ki ga povzročajo hitre spremembe v načinu poslovanja in v gospodarskem okolju nasploh, se zmanjšuje uporabnost predračunov.
- Zaradi povečanega deleža splošnih stroškov v strukturi stroškov podjetja upada delež obvladljivih stroškov, ki so pomembni za ocenjevanje uspešnosti poslovdij.
- Zaradi naraščajočega pomena oddelkov za raziskave in razvoj, trženja in poprodajnih storitev je klasičen računovodski nadzor vse težje izvajati.
- Zaradi visoke specializacije dela nadrejeni ne more nadzirati vedenja svojega podrejenega, saj ta bolje pozna reševanje določenega problema⁶.
- Zaradi sprememb v organizacijski strukturi v smeri oblikovanja delovnih skupin, delitve odgovornosti in krepitev družbenega nadzora postaja nadzor nad posameznikom vse težji.

Ker glede na omenjene spremembe uporaba zgolj računovodskih meril v sodobnem podjetju ni zadostna za ugotavljanje uspešnosti poslovdij mest odgovornosti, kvalitativna merila pa so pogosto subjektivna, sta Kaplan in Norton (1992, str. 71-79) razvila model uravnoteženega merjenja uspešnosti, v katerem sta upoštevala tako računovodska kot kvalitativna merila uspešnosti.

Ker je računovodski nadzor (predvsem ugotavljanje uspešnosti poslovdij) po mestih odgovornosti zelo pomemben za reševanje problema agenta znotraj podjetja, ga v nadaljevanju obravnavam nekoliko podrobneje. V svojem proučevanju se osredotočam na pomen tovrstnega nadzora z vidika teorije agenta.

Pri ocenjevanju uspešnosti poslovdij mest odgovornosti je potrebno upoštevati razporeditev odgovornosti v podjetju. Glede na to, ali gre za stroškovno, prihodkovno, dobičkovno ali naložbeno mesto odgovornosti, je potrebno izbrati računovodska in neračunovodska (kvalitativna) merila ocenjevanja uspešnosti, primerna mestu odgovornosti .

3.1.1. STROŠKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI

Na stroškovnih mestih odgovornosti vrednostno izražamo le vložke v proizvodni proces (stroške), ne pa tudi izlozkov. Med stroškovnimi mesti odgovornosti tuja strokovna literatura (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 132) ločeno obravnava:

1. standardna stroškovna mesta odgovornosti in
2. diskrecijska (imenovana tudi razsodnostna) stroškovna mesta odgovornosti.

⁶ Če so vodje, katerih uspešnost ocenjujemo, v glavnem vključeni v intelektualne dejavnosti, katerih neposredno nadzorovanje je zahtevno in drago, Casson (1994, str. 50) priporoča, da jih nadrejeni motivirajo s pomočjo vodenja na podlagi visoke stopnje zaupanja. Gre za izredne primere, pri katerih ni smiselna uporaba niti računovodskih niti kvalitativnih meril uspešnosti.

Delitev je povezana z značilnostmi stroškov, ki se pojavljajo na omenjenih mestih.

3.1.1.1. STANDARDNO STROŠKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI

Standardno stroškovno mesto odgovornosti je tisto mesto, na katerem prevladujejo aktivnosti, za katere je mogoče določiti standardne stroške. Poleg aktivnosti, ki potekajo v proizvodnem oddelku, je mogoče standardne stroške določati tudi za nekatere aktivnosti drugih oddelkov, na primer za skladiščenje, fizično distribucijo, prevoz, izračun plač ali knjiženje poslovnih dogodkov (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 132-133). Kljub temu so oddelki, v katerih omenjene aktivnosti potekajo (nabava, prodaja, računovodstvo), obravnavani kot diskrecijska mesta odgovornosti, saj za večino aktivnosti standardnih stroškov ni mogoče določiti.

Standardna stroškovna mesta imajo naslednje značilnosti:

- vložke je moč izraziti v denarnih enotah,
- izložke je moč izraziti v fizičnih enotah in
- možno je določiti optimalno razmerje med vložki in izložki.

Nadzor nad standardnim stroškovnim mestom odgovornosti

Kot merilo uspešnosti na standardnem stroškovnem mestu odgovornosti je zaradi svoje uporabnosti v podjetjih najbolj razširjen sistem standardnih stroškov⁷. Uporabnost sistema standardnih stroškov se kaže na več področjih (Hočevar, 1995, str. 46):

- na področju ocenjevanja kot kazalec ciljnih stroškov poenostavi ocenjevanje uspešnosti mest odgovornosti in njihovih poslovdij,
- na področju pripravljanja predračunov omogoča hitro pripravo predračunov,
- na področju motivacije sistem standardnih stroškov preko izračunavanja odmkov ter njihovega razdeljevanja na posamezne vzroke motivira zaposlene k doseganju standardnih stroškov,
- na področju stroškovnih poročil in postopkov poenostavlja postopke spremljanja stroškov in s tem zmanjšuje stroške računovodske dejavnosti in
- na področju sestavljanja pogodb predstavlja osnovo za postavljanje prodajnih cen.

Za nadzor nad standardnim stroškovnim mestom odgovornosti je najpomembnejše prvo obravnavano področje uporabnosti sistema standardnih stroškov; uspešnost standardnih stroškovnih mest odgovornosti in njihovih poslovdij se namreč ugotavlja z izračunavanjem odmkov uresničenih stroškov od standardnih stroškov.

Ker je tipični predstavnik standardnega stroškovnega mesta odgovornosti proizvodni oddelek, se uspešnost takšnega mesta odgovornosti ugotavlja s primerjavo med predračunskimi stroški in obračunskimi stroški, ki nastajajo v proizvodnem oddelku, in sicer:

- a) **neposredni stroški materiala;** neposredni stroški materiala so zmnožek cene materiala in njegove količine. Odmik med načrtovanimi in uresničenimi stroški, bodisi ugoden ali neugoden, je potrebno zaradi ocenjevanja in motivacije razdeliti na njegove vzroke. Del odmika, ki ga povzroča spremenjena cena, imenujemo cenovni odmik, del, ki ga povzroča spremenjena poraba materiala, pa potroškovni odmik.

⁷ Standardni strošek je vnaprej določen strošek ene enote izložka. Standardni stroški se razlikujejo od predračunskih stroškov po tem, da je v prvem primeru strošek na enoto izložka, v drugem primeru pa so stroški, planirani za celoten obseg dejavnosti (Drury, 1992, str. 2).

- b) **neposredni stroški dela;** neposredni stroški dela so zmnožek delovnega časa in urne postavke neposrednega dela. Odmik pri neposrednih stroških dela je lahko posledica večje ali manjše zaposlitve neposrednega dela (učinkovitostni odmik) ali drugačne urne postavke (postavkovni odmik).
- c) **posredni (splošni) stroški;** splošni stroški so lahko stalni ali spremenljivi. Spremenljivi splošni stroški so zmnožek koeficienta dodatka z osnovo, ki se uporablja za razdeljevanje splošnih stroškov. Odmik je tako lahko posledica spremenjenega koeficienta dodatka - gre za predračunski odmik ali spremenjene osnove (če za osnovo uporabljamo ure neposrednega dela, govorimo o učinkovitostnem odmiku).

Šele tako razstavljeni odmiki, ki identificirajo povzročitelje teh odmikov, predstavljajo osnovo za morebitne popravne ukrepe ter za ocenjevanje uspešnosti standardnih stroškovnih mest odgovornosti in njihovih poslovodij. Pri ugotavljanju uspešnosti je treba iz motivacijskih razlogov paziti na to, da bodo poslovodje resnično odgovorni le za tisti del odmikov, ki jih povzročajo obvladljivi dejavniki.

Standardno stroškovno mesto odgovornosti in problem agenta

V primeru, da pri ugotavljanju uspešnosti poslovodje standardnega stroškovnega mesta odgovornosti prevladuje zgolj stroškovno merilo, pomeni za poslovodjo držanje stroškov v okviru načrtovanih edini cilj, saj si na ta način že zagotovi nagrado za uspešno opravljeno delo, določeno v pogodbi. Agent (v tem primeru poslovodja standardnega stroškovnega mesta odgovornosti) maksimizira svojo funkcijo koristnosti, če znižuje stroške, s tem ravnanjem pa pogosto ravna v nasprotju z interesi principala (poslovodje na nadrejenem mestu odgovornosti) in cilji podjetja kot celote. Zmanjševanje stroškov lahko namreč doseže na različne načine, med katerimi mnogi negativno delujejo na finančni rezultat podjetja: naročanje večjih količin materiala sicer povzroča ugoden cenovni odmik pri nabavi materiala, vendar povečuje stroške skladiščenja. Ugoden cenovni odmik pri stroških materiala povzroča tudi kupovanje manj kakovostnega materiala, zaradi česar se lahko posledično zmanjša prodaja. Ugoden postavkovni odmik povzroča zaposlovanje nižje kvalificirane delovne sile, vendar je rezultat podoben kot pri slabših materialih: oboje poslabšuje kakovost proizvodov. Ker želi agent maksimizirati svojo funkcijo koristnosti, mora principal postaviti takšen nadzorni sistem, da znotraj tega sistema agent, ki maksimizira svojo funkcijo koristnosti, hkrati povečuje tudi funkcijo koristnosti principala. Zato pri ugotavljanju uspešnosti agenta ne sme prevladovati zgolj stroškovno merilo, temveč je potrebno upoštevati vsaj še dve merili (Hočevar, 1995, str. 42), in sicer:

- količino proizvedenega izločka – ta problem na preprost način rešuje sistem gibljivega predračunavanja⁸ in
- kakovost proizvedenega izločka – postavitve standardov kakovosti kot kvalitativnega merila uspešnosti je ključnega pomena za ugotavljanje uspešnosti poslovodij na standardnem stroškovnem mestu odgovornosti.

⁸ Ker se višina spremenljivih stroškov spreminja z obsegom proizvodnje, je kot orodje primerjave med predračunskimi in obračunskimi stroški na standardnem stroškovnem mestu odgovornosti potrebno uporabiti sistem gibljivega predračunavanja. Rezultat primerjave med predračunskimi stroški, ki predpostavljajo nek stalen obseg proizvodnje, z obračunskimi stroški, ki so bili realizirani ob drugačnem obsegu, je z vidika računovodskega nadzora neuporaben, zato je potrebno stroške v predračunu prilagoditi dejanskemu obsegu proizvodnje, kar imenujemo *gibljivo predračunavanje* (Drury, 1994, str. 360).

3.1.1.2. DISKRECIJSKO STROŠKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI

Diskrecijsko stroškovno mesto odgovornosti je tisto, pri katerem ne moremo meriti izločka v denarnih enotah in pri katerem optimalnega razmerja med porabljenimi viri (vložki) in doseženimi rezultati (izločki) mesta odgovornosti ni možno določiti (Kaplan, 1982, str. 436).

Značilnosti diskrecijskih stroškovnih mest odgovornosti so (Melavc, 1991, str. 97):

- oblikovanje smiselnih meril za ugotavljanje učinkovitosti je težko ali celo nemogoče,
- na posameznih področjih neproizvajalnih dejavnosti, kjer bi bilo možno najti ustrezne kazalnike učinkovitosti, je težko opredeliti ustrezno povezanost med vložki - stroški in izločki - učinki in
- največkrat ni možno ustrezno opredeliti obsega in kakovosti neproizvajalnih dejavnosti in njihovih stroškov glede na obseg in kakovost proizvodne dejavnosti.

Med diskrecijska stroškovna mesta različni avtorji (Kaplan, 1982, str. 437, Malleret, 1993, str. 23, Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 133) najpogosteje uvrščajo distribucijo, logistiko in transport izmed trženjskih aktivnosti, oddelek raziskav in razvoja ter mnoge administrativne in podporne oddelke, kot so računovodski, pravni in kadrovski oddelek ter oddelek za stike z javnostjo.

Nadzor nad diskrecijskim stroškovnim mestom odgovornosti

Nadzor nad diskrecijskim stroškovnim mestom odgovornosti se bistveno razlikuje od nadzora nad standardnim stroškovnim mestom odgovornosti. Za že obravnavana standardna stroškovna mesta odgovornosti namreč velja, da je na teh mestih mogoče meriti tako uspešnost kot tudi učinkovitost mesta odgovornosti in njegovega poslovodje. V nasprotju z merjenjem uspešnosti standardnega stroškovnega mesta, lahko za diskrecijsko stroškovno mesto ugotavljamo le doseženo uspešnost, ne pa tudi učinkovitosti. Oddelki, organizirani kot diskrecijska mesta odgovornosti, so uspešni, če uresničujejo cilje podjetja v smislu doseganja predvidenega števila novouvedenih proizvodov in izboljševanja obstoječih tehnologij (oddelek raziskav in razvoja), načrtovane penetracije na nove trge (trženjski oddelek) in podobno. Vendar pa zaradi nezmožnosti določanja optimalnega razmerja med vložki in izločki teh oddelkov ni mogoče ugotoviti, ali je delovanje teh oddelkov hkrati tudi učinkovito. Prav zaradi omejene možnosti nadzora nad učinkovitostjo diskrecijskega mesta odgovornosti se tudi na diskrecijskih stroškovnih mestih pojavlja problem agenta.

Problem agenta na diskrecijskem stroškovnem mestu odgovornosti

Problem agenta izvira iz neskladnosti med cilji poslovodij diskrecijskih stroškovnih mest odgovornosti in nadrejenimi poslovodji. Poslovodje mest odgovornosti sledijo svojim ciljem, ki so povezani s finančno nagrado, ki jo prejmejo za opravljeno delo, in z nekaterimi drugimi dejavniki, kot sta moč in vpliv, ki izvirata iz njegovega položaja. Nadrejeni poslovodje sledijo ciljem podjetja kot celote in želijo zagotoviti uspešnost diskrecijskih mest odgovornosti ob hkratni največji možni učinkovitosti, torej z najmanjšimi možnimi stroški. Metode, ki se uporabljajo za nadzor nad diskrecijskimi mesti odgovornosti, so pogosteje kot na merjenje rezultatov usmerjene na proučevanje uresničenih stroškov dejavnosti (Malleret, 1993, str. 33). Ker je cilj agenta dosežen, če uresničeni stroški ne presežejo načrtovanih, si agent prizadeva, da bi mu bila v predračunu odobrena čim večja sredstva. Ker glavni poslovodja nima na razpolago vseh informacij, na podlagi katerih bi lahko sestavil predračun diskrecijskih mest odgovornosti, mora pri sestavljanju teh predračunov sodelovati s poslovodji teh mest. Asimetrične informacije med principalom in agentom povzročijo problem moralnega tveganja.

Čeprav bi se dalo dejavnosti na diskrecijskem stroškovnem mestu uspešno opravljati z nižjimi stroški in na ta način slediti cilju principala, želijo vodje teh oddelkov (agenti) zagotoviti visoko kakovost storitev svojega oddelka, s čimer povečajo svojo moč in vpliv ter si hkrati zagotovijo nagrado za uspešno opravljeno delo, kar seveda povečuje stroške diskrecijskega mesta odgovornosti (Hočevar, 1994, str. 79). Poslovodja oddelka raziskav in razvoja na primer želi imeti najsodobnejše opremljeni oddelek, da lahko uspešno razvija in preizkuša nove proizvode, čeprav je to lahko v nasprotju s cilji podjetja, saj bi stroški tega oddelka lahko presegli njegove koristi. Nepoznavanje optimalnega razmerja med stroški in izločki diskrecijskih stroškovnih mest odgovornosti otežkoča principalu sestavljanje ustreznega predračuna, določanja kakovosti in obsega dejavnosti teh oddelkov. Da bi preprečili opisano nasprotje interesov, mora principal pri nadzoru nad diskrecijskimi stroškovnimi mesti odgovornosti upoštevati naslednje:

I) Namen postavljanja predračunskih stroškov na diskrecijskih mestih odgovornosti ni ocenjevanje uspešnosti poslovodij teh mest, temveč nadzor nad stroški. Diskrecijska mesta odgovornosti predstavljajo enega najtipičnejših primerov asimetričnosti informacij med glavnim poslovodjo in oddelčnim poslovodjo (Kaplan, 1982, str. 438). Zaradi asimetričnosti informacij agent lahko doseže višja predračunska sredstva za svoj oddelek. Principal se lahko izogne problemu moralnega tveganja, ki izhaja iz asimetričnosti informacij, tako, da primerja predračunske stroške teh oddelkov s stroški, ki jih namenjajo druga podjetja v isti panogi za podoben obseg dejavnosti. Ko je višina predračunskih stroškov določena, zadrževanje stroškov pod predračunskimi za vsako ceno ne prinaša več pomembnih koristi. Odmik služi predvsem kot opozorilo poslovodjem, da se seznanijo s prekoračitvijo stroškov in sprejmejo ustrezne popravne ukrepe, da se neugodni odmiki ne bi ponavljali tudi v prihodnjem obdobju.

II) Zgolj finančni nadzor nad diskrecijskim stroškovnim mestom ne zagotavlja niti uspešnosti niti učinkovitosti mesta odgovornosti. Če je dosežena koristnost agenta odvisna zgolj od njegove uspešnosti pri ohranjanju stroškov v okviru predvidenih, agent deluje tako, da načrtovanih stroškov ne preseže, četudi bi bilo njegovo delovanje v škodo podjetja. Ugotovljeni ugoden odmik na standardnem stroškovnem mestu odgovornosti pomeni, da je poslovodja takšnega mesta odgovornosti v proučevanem obdobju uspešen, na drugi strani pa ugotovljeni ugoden odmik na diskrecijskem stroškovnem mestu lahko pomeni tudi, da nekatere izmed načrtovanih dejavnosti sploh niso izvedene ali pa niso izvedene dovolj kakovostno (Hočevar, 1994, str. 81). Samo dejstvo, da so uresničeni stroški pod načrtovanimi ali nad načrtovanimi, še ne zagotavlja, da je poslovanje poslovodje diskrecijskega stroškovnega mesta uspešno ali učinkovito. Zato je potrebno pri nadzoru nad diskrecijskimi stroškovnimi mesti odgovornosti upoštevati tudi nekatere nevrednostno izražene dejavnike, kot sta dosežena kakovost storitve in uresničeni obseg dejavnosti.

3.1.2. PRIHODKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI

V slovenskem računovodskem standardu 20 (1993, str. 103) je prihodkovno mesto odgovornosti definirano kot mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča o planiranih prihodkih in je v okviru svojih pooblastil odgovoren samo za te prihodke. Prihodkovno mesto odgovornosti pridobi dokončane proizvode od proizvajalnega oddelka in je odgovorno za prodajo in distribucijo teh proizvodov. Izložek prihodkovnih mest odgovornosti se torej meri v denarnih enotah in se ne primerja s primerljivim vložkom (torej z uresničeni stroški prodanih proizvodov), temveč s standardnimi stroški.

Nadzor nad prihodkovnim mestom odgovornosti

Ker prihodkovno mesto ne more biti odgovorno za uresničene stroške prodanih količin, se za ocenjevanje uspešnosti prihodkovnega mesta odgovornosti uporablja bodisi prihodek bodisi

uresničen posebni prispevek za kritje⁹, ki je izračunan kot razlika med uresničenim prihodkom in standardnimi spremenljivimi stroški prodanih proizvodov.

Posebni prispevek za kritje se kot instrument nadzora na prihodkovnem mestu odgovornosti uporablja le v primeru, da ima ta oddelek vsa pooblastila, da samostojno določa prodajno ceno. V tem primeru je poslovodja takega mesta odgovoren za celotni prihodek, ki je povezan z uresničenimi prodajnimi cenami, količino in strukturo prodaje. Če pa je cenovna politika izven pristojnosti oddelka, torej na ravni podjetja, poslovodja odgovarja zgolj za obseg in strukturo prodaje (Kaplan, 1982, str. 437).

Prodajni odmik je opredeljen kot razlika med uresničenim posebnim prispevkom za kritje in predračunskim prispevkom za kritje. Ker je vrednost posebnega prispevka za kritje odvisna od doseženih prodajnih cen, prodane količine in uresničene strukture prodaje, celotni odmik sestavlja seštevek treh odmikov:

- odmika prodajne cene,
- odmika obsega prodaje¹⁰ ter
- odmika strukture prodaje.

Prihodkovno mesto odgovornosti in problem agenta

Za ugotavljanje uspešnosti poslovodje prihodkovnega mesta odgovornosti sta v uporabi dva pristopa:

- **pristop na podlagi doseženega obsega prihodkov**; kot prihodkovno mesto odgovornosti opredeljuje slovenski računovodski standard 20, je prihodkovno mesto odgovornosti odgovorno le za prihodke, ne pa tudi za stroške. Če bi za ugotavljanje uspešnosti poslovodje prihodkovnega mesta odgovornosti kot edini kazalec uporabljali le odmik med načrtovanimi in uresničenimi prihodki, bi med poslovodjo takega mesta odgovornosti in vrhnjim poslovdstvom prišlo do nasprotja interesov. V tem primeru bi poslovodja prihodkovnega mesta odgovornosti (agent) maksimiziral svojo funkcijo koristnosti, če bi maksimalno povečal prihodke mesta odgovornosti, kar bi lahko storil tudi z zniževanjem prodajnih cen, povečevanjem stroškov reklame ter s promoviranjem in uveljavljanjem manj dobičkonosnih proizvodov (Kaplan, 1982, str. 437). Vsako od naštetih dejanj bi povečalo celoten obseg prihodkov, a bi hkrati zmanjšalo uresničeni prispevek za kritje, in s tem dobiček podjetja, katerega maksimizacija je cilj nadrejenega poslovodje (principala).
- **pristop na podlagi posebnega prispevka za kritje**; zaradi nasprotja interesov med nadrejenim in podrejenim poslovodjo v primeru ugotavljanja uspešnosti na podlagi doseženega obsega prihodkov je potrebno postaviti takšno merilo uspešnosti, ki ob maksimiziranju funkcije koristnosti agenta vodi k hkratni maksimizaciji funkcije koristnosti principala. Tako merilo predstavlja že omenjeni posebni prispevek za kritje. Ugotavljanje uspešnosti poslovodje preko odmika med načrtovanim in uresničenim

⁹ Izraz uresničeni *posebni* prispevek za kritje uporabljam zato, ker se le-ta razlikuje od dejansko uresničenega prispevka za kritje. Razlika je v tem, da v prvem primeru od uresničenih prihodkov odštejemo standardne stroške, v drugem primeru pa dejansko uresničene stroške. Izraz povzemam po delu avtorjev: Turk, Kavčič, Kokotec - Novak (1995, str. 42).

¹⁰ Ugoden cenovni odmik je zaradi cenovne elastičnosti povpraševanja navadno povezan z negativnim odmikom pri obsegu prodaje.

posebnim prispevkom za kritje pripomore k motiviranju poslovodje prihodkovnega mesta odgovornosti za doseganje ciljev podjetja.

Kljub dejstvu, da pristop na podlagi izračunavanja posebnega prispevka za kritje precej odpravlja problem agenta, pa izračunavanje posebnega prispevka za kritje vseeno ni pristop, ki bi bil priporočljiv kot edini uporabljeni kazalnik uspešnosti poslovanja prihodkovnih mest odgovornosti in njihovih poslovodij (Hočevar, 1994, str. 89). Odmiki pri prodaji so namreč precej bolj pod vplivom neobvladljivih dejavnikov kot odmiki pri stroških na standardnih stroškovnih mestih odgovornosti. Zato je z vidika motivacije poslovodij pomembno upoštevati tudi morebitni vpliv neobvladljivih dejavnikov, kot je na primer sprememba cen konkurentov, gospodarskih razmer in podobno. V nasprotnem primeru je poslovodja prihodkovnega mesta odgovornosti motiviran za postavljanje takšnih predračunskih ciljev prodaje, ki se jih da doseči kljub poslabšanim tržnim razmeram, kar je zopet v nasprotju z interesi principala.

3.1.3. POSLOVNOIZIDNA ENOTA

Pojem poslovnoizidne enote zajema dve različni vrsti mest odgovornosti - dobičkovno mesto odgovornosti in naložbeno mesto odgovornosti¹¹. Ker se problem agenta v povezavi z omenjenima vrstama mest odgovornosti ne pojavlja v enaki obliki in iz istih razlogov, se razlikuje tudi nadzor nad njima, zato ju obravnavam ločeno.

3.1.3.1. DOBIČKOVNO MESTO ODGOVORNOSTI

Dobičkovno mesto odgovornosti je podjetje v podjetju s širokimi pooblastili (Hočevar, 1994, str. 93), katerega odgovornost se nanaša tako na uresničene prihodke kot na uresničene stroške (Arnold, Turley, 1996, str. 322). Uspešnost tega mesta se meri z zneskom dobička.

Nadzor nad dobičkovnim mestom odgovornosti

Nadzor nad dobičkovnim mestom odgovornosti kot samostojne ekonomske enote se ugotavlja kot razlika med njegovimi prihodki in vsemi stroški (vključno s splošnimi stroški, ki nastanejo na ravni podjetja), povezanimi s proučevanim mestom odgovornosti. Opisani način ugotavljanja uspešnosti mesta odgovornosti kot ekonomske enote pa ni primeren za ugotavljanje uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti. Njegovo uspešnost se ugotavlja z izračunavanjem odmika med uresničenim in načrtovanim dobičkom, pri čemer se dobiček lahko ugotavlja na različne načine (Hočevar, 1995, str. 41; Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 181-184):

- **prispevek za kritje**; prispevek za kritje predstavlja razliko med prihodki dobičkovnega mesta odgovornosti in spremenljivimi stroški. Ker to merilo predpostavlja, da poslovodja obvladuje le spremenljive stroške, ne pa tudi nekaterih stalnih, prispevek za kritje ne predstavlja optimalnega merila za ocenjevanje uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.
- **neposredni dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti**; neposredni dobiček mesta odgovornosti predstavlja znesek, ki ga dobičkovno mesto odgovornosti prispeva za kritje splošnih stroškov in dobička podjetja. Ker takšno merjenje ne upošteva obvladljivega

¹¹ V povezavi s poslovnoizidnimi enotami je opaziti terminološko neusklajenost tako v tuji kot tudi v domači strokovni literaturi. Medtem ko tuja literatura dobičkovno in naložbeno mesto odgovornosti obravnava pod skupnim pojmom dobičkovnega mesta odgovornosti (Hočevar, 1995, str. 44), ima pojem poslovnoizidne enote tudi pri domačih avtorjih različen pomen. Hočevar pod pojmom poslovnoizidne enote loči dobičkovno in naložbeno mesto odgovornosti, D. Melavc (1991a, str. 336) pa govori o poslovnoizidnih središčih kot organizacijskih oblikah, ki prevzemajo odgovornost za uresničevanje določenega dobička, poslovnoizidno središče pa se razširi v naložbeno središče v trenutku, ko se presojanje uspešnosti poslovanja razširi na koeficient donosnosti vložnega kapitala.

delo splošnih stroškov uprave¹², ki nastanejo zaradi delovanja dobičkovnega mesta odgovornosti, prav tako ni najprimernejše merilo uspešnosti.

- **obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti;** obvladljivi dobiček mesta odgovornosti rešuje problem uporabe neposrednega dobička kot merila uspešnosti. Poleg vseh neposrednih stroškov, ki jih povzroča dobičkovno mesto odgovornosti, namreč upošteva tudi obvladljivi del splošnih stroškov uprave in je zato najprimernejše merilo uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti.
- **dobiček pred obdavčitvijo;** v primeru izračunavanja dobička pred obdavčitvijo se vsi splošni stroški podjetja porazdelijo po mestih odgovornosti. Čeprav ta vrsta dobička omogoča ugotovitev uspešnosti poslovanja dobičkovnega mesta kot samostojne ekonomske celice oziroma kot samostojnega podjetja (Hočevar, 1998, str. 61), teh stroškov v primeru, da med njimi in obravnavanim dobičkovnim mestom odgovornosti ni vidne povezave, ni smiselno uporabljati za merjenje uspešnosti poslovodje, saj zanj ti stroški niso obvladljivi. Če pa so splošni stroški skupnih oddelkov dodeljeni dobičkovnim mestom odgovornosti na osnovi, ki izraža dejansko porabo teh storitev po oddelkih, so z vidika poslovodje ti stroški obvladljivi; te pa je smiselno vključiti v merilo uspešnosti.

Kljub navedenim razlogom proti, obstajajo tudi nekateri razlogi, zaradi katerih je smiselno vse splošne stroške podjetja, ne glede na to, ali so obvladljivi ali neobvladljivi, razdeliti po mestih odgovornosti. Ti razlogi so naslednji:

- Dejavnosti, ki se izvajajo na ravni podjetja, pogosto povzročajo višje diskrecijske stroške, kot bi bilo za uresničeni obseg dejavnosti potrebno. Razdeljevanje splošnih stroškov na nižje ravni odgovornosti v podjetju spodbudi pritisk poslovodij podrejenih mest odgovornosti, ki zahtevajo od višjih ravni, da omejijo nepotrebno prekomerno potrošnjo.
- Uspešnost dobičkovnega mesta odgovornosti postane primerljiva z uspešnostjo konkurenčnih podjetij šele tedaj, ko od prihodkov odštejemo vse stroške in ne le obvladljivih. Razporejanje vseh stroškov nazorno pokaže poslovodji dobičkovnega mesta odgovornosti, da njegovo mesto odgovornosti prispeva k dobičku podjetja kot celote šele tedaj, ko uspe s prihodki pokriti tudi razporejeni del splošnih stroškov.
- **čisti dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti;** čisti dobiček kot merilo uspešnosti poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti ni priporočljiv, saj se ta dobiček in prej obravnavani dobiček pred obdavčitvijo razlikujeta zgolj za višino obračunanega davka na dobiček, na stopnjo davka pa vplivajo predvsem odločitve vrhnjega poslovodstva; z vidika oddelčnega vodje je tako neobvladljiva kategorija.

Dobičkovno mesto odgovornosti in problem agenta

Pravilna izbira merila za ocenjevanje uspešnosti poslovodje je pomembna z vidika reševanja problema agenta, ki se pojavlja med poslovodjem dobičkovnega mesta odgovornosti in vrhnjim poslovodstvom. Za ugotavljanje uspešnosti mora principal torej izbrati tako merilo, ki ne spodbuja agenta k temu, da bi svoje osebne cilje ali cilje svojega oddelka postavljajal pred cilje

¹² Splošni stroški uprave so lahko z vidika poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti obvladljivi ali neobvladljivi. Obvladljivi stroški so tisti, na katere lahko poslovodja vpliva s svojimi odločitvami - primer takih stroškov so stroški poslovodskega informacijskega sistema (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 182).

podjetja. Z vidika problema agenta je potrebno upoštevati naslednja pravila (Shillinglaw, 1957, str. 22-29):

- Dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti mora izražati postavke, ki so pod nadzorom poslovodje dobičkovnega mesta odgovornosti in njemu podrejenih mest odgovornosti. Vključevanje neobvladljivih dejavnikov povzroča problem agenta zaradi povečanega tveganja, ki ga mora sprejeti agent ob takem načinu ugotavljanja uspešnosti¹³.
- Dobiček dobičkovnega mesta ne sme biti povečan z delovanjem, ki bi zmanjševalo celotni dobiček podjetja, sicer se pojavi problem agenta v povezavi z določanjem prenosnih cen. Tako poslovodja nakupnega kot prodajnega oddelka želita maksimizirati dobiček svojih mest odgovornosti. Prvi želi minimizirati stroške, drugi maksimizirati prihodke - oba postavljata cilje svojih mest odgovornosti pred cilje podjetja.
- Dobiček dobičkovnega mesta odgovornosti mora biti čim bolj neodvisen od uspešnosti poslovanja in upravljalških odločitev na drugih mestih odgovornosti v podjetju.

Merchant je z raziskavo, s katero je na 52 dobičkovnih mestih odgovornosti velikih decentraliziranih ameriških korporacij proučeval strategijo, strukturo in notranjo kontrolo, ugotavljal tudi vpliv problema agenta na uspešnost podjetja. Najpomembnejši ugotovitvi njegove raziskave sta naslednji (Merchant, 1989, str. xiii):

I. Vključevanje neobvladljivih dejavnikov v ocenjevanje uspešnosti poslovodje mesta odgovornosti povzroča problem agenta.

Merchant je ugotovil, da se od vodij dobičkovnih mest odgovornosti pričakuje izpolnjevanje načrtov tudi v primeru, ko na njihovo delovanje vplivajo močni, nepričakovani in neobvladljivi zunanji vplivi. Vodje dobičkovnih mest odgovornosti se proti neobvladljivim zunanjim vplivom zavarujejo tako, da se v pogajanjih z višjim poslovodstvom dogovorijo za čim nižje cilje, ki jih lahko dosežejo, ne da bi za njih vložili maksimalen napor, ob tem pa zadržijo skrit velik del "neprijavljenih dobičkov"¹⁴.

Neprimeren način nadzora, ki v ocenjevanje uspešnosti poslovodij vključuje dejavnike, ki z vidika ocenjevanega poslovodje niso obvladljivi, je eden izmed dejavnikov, ki med poslovodjem dobičkovnega mesta odgovornosti in nadrejenim poslovodjem povzročajo problem agenta. Ker nižjemu poslovodji grozi, da se zaradi dejavnikov, na katere ne more vplivati, zmanjša njegovo blagostanje, izkoristi asimetričnost informacij med njim in njegovim vodjo - nižje zastavljeni cilji mu omogočajo doseganje teh ciljev kljub poslabšanim razmeram, s čimer si zagotovi pogodbeno določeno nagrado¹⁵.

¹³ Ob uporabi dobička pred obdavčitvijo kot merila uspešnosti se problem agenta lahko pokaže na primer tako, da se poslovodja dobičkovnega mesta odgovornosti kljub pozitivnemu prispevku za kritje ne odloči za prodajo novega proizvoda, če mu je za takšno prodajo dodeljen znesek stalnih splošnih stroškov, ki presega pozitivni realizirani prispevek za kritje.

¹⁴ "Neprijavljene dobičke" predstavljajo tiste nerealizirane tržne priložnosti, ki predstavljajo rezervo za primer nastopa negativnih neobvladljivih razmer. S pomočjo nepopolnega izkoriščanja tržnih priložnosti si vodje podrejenih mest odgovornosti zagotovijo nižje cilje tudi za prihodnja obdobja delovanja.

¹⁵ Poleg problema agenta povzroča vključevanje neobvladljivih ekonomskih kategorij v ocenjevanje uspešnosti poslovodij tudi problem motivacije, saj se poslovodja ob tem sooča z določenim tveganjem (ker je njegova nagrada odvisna od neobvladljivih dejavnikov). Če podjetje takega poslovodje dodatno ne nagradi za sprejemanje dodatnega tveganja, upade njegova motivacija, podjetju pa grozi fluktuacija poslovodstva (Merchant, 1989, str. 5).

II. Zaradi problemov pri ugotavljanju prispevka, ki ga k dobičku podjetja prispeva posamezno dobičkovno mesto odgovornosti, različne vrste merjenja dobička pogosto nadomešča proučevanje nekaterih ekonomskih kategorij, maksimiziranje katerih spodbuja težnjo po uresničevanju kratkoročnih ciljev v škodo dolgoročnih.

Teoretični model (predstavljen z enačbami funkcij koristnosti principala in agenta predpostavlja, da je vpliv agentovih odločitev na finančni rezultat podjetja mogoče natančno izmeriti.

Ta predpostavka sicer omogoči izgradnjo logičnega teoretičnega modela, s praktičnega vidika pa kaže velike pomanjkljivosti, saj koristi na ravni podjetja kot celote ni mogoče meriti neposredno po mestih odgovornosti. Posledično motivacijske pogodbe za vodje dobičkovnih mest odgovornosti temeljijo na nekaterih računovodskih kategorijah, kot so prihodki in podobno (Merchant, 1989, str. 3). Izbira teh meril temelji na dejstvu, da so pozitivno povezani z rezultatom podjetja kot celote, da so preprosti in hitro ugotovljivi in tako omogočajo stalen nadzor. Problem omenjenih računovodskih kategorij kot merilo uspešnosti je v tem, da spodbujajo kratkoročno naravnost vodij podrejenih mest odgovornosti. V kontekstu teorije agenta to pomeni, da agent maksimizira svojo koristnost (ki jo predstavlja denarna nagrada, ki jo prejme za uspešno opravljeno delo), če maksimizira tiste računovodske kategorije, ki so podlaga za presojanje njegove uspešnosti. Ker so te kategorije usmerjene na kratkoročne rezultate, agent daje prednost kratkoročnim ciljem pred dolgoročnimi, ki bi bili optimalni z vidika principala.

Za rešitev problema, povezanega s kratkoročno orientiranostjo poslovodij, imajo nadrejeni poslovodje na razpolago dve možnosti (Merchant, 1989, str. 4-5):

- kot merilo ocenjevanja uspešnosti podrejenih poslovodij lahko upoštevajo tudi nekatere nevrednostno izražene dejavnike, kot so: doseženi tržni delež, uspešnost pri razvijanju in vpeljevanju novih proizvodov in tehnoloških izboljšav ter zadovoljstvo kupcev, in/ali
- za motivacijo agentov za dolgoročnejšo usmerjenost lahko sestavijo dolgoročnejshe pisne ali nenapisane pogodbe. Problem dolgoročnih pisnih pogodb je v tem, da je sestavljanje teh pogodb drago in zahtevno, saj je zaradi negotovih razmer težko predvideti prihodnje razmere in določati natančne dolgoročne cilje, poleg tega pa zaradi fluktuacije pogosto takih pogodb sploh ni smiselno sestavljati. Po drugi strani je prednost nenapisanih dolgoročnih pogodb, kakršen je na primer sistem napredovanja, preprostost in prilagodljivost takih pogodb. Problem se pojavi le, če je sistem napredovanja preveč subjektiven in nerazumljiv - v tem primeru tudi ta vrsta pogodb izgubi svojo motivacijsko vrednost.

3.1.3.2. NALOŽBENO MESTO ODGOVORNOSTI

Dobičkovno mesto odgovornosti se vsebinsko razširi v naložbeno mesto odgovornosti v trenutku, ko presojanje ugodnosti njegovega poslovanja razširimo na koeficient donosnosti vloženega kapitala (Hočevar, 1994, str. 125). Na naložbenem mestu odgovornosti se odgovornost razteza preko dobička, torej preko odgovornosti dobičkovnega mesta odgovornosti. Naložbeno mesto je odgovorno tudi za naložbene odločitve, zato je potrebno pri merjenju dosežkov naložbenih mest odgovornosti uporabljati mere, ki temeljijo tako na dobičku kot na sredstvih (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1994, str. 20).

Čeprav definicija, ki jo navajajo Turk, Kavčič in Kokotec-Novak, vključuje zahtevo po samostojnosti naložbenega mesta odgovornosti pri investicijskih odločitvah, se stopnja samostojnosti naložbenega mesta odgovornosti pri odločanju o naložbah in o financiranju v različnih podjetjih razlikuje. Najvišjo stopnjo samostojnosti ima poslovodja naložbenega mesta odgovornosti, ki je odgovoren tako za financiranje kot za investiranje v okviru svojega mesta odgovornosti. Nižjo stopnjo samostojnosti ima mesto, ki je še vedno samostojno pri sprejemanju investicijskih odločitev, vendar za financiranje naložb skrbi matično podjetje, v primeru, da

lahko dobi ugodnejše vire financiranja. Slapničar (1998, str. 83) ugotavlja, da za naložbeno mesto odgovornosti ni obvezna niti samostojnost pri sprejemanju investicijskih odločitev. Naložbenemu mestu je torej lahko odvzeta tako samostojnost pri investicijskih odločitvah kot pri odločitvah o financiranju, vendar gre še vedno za naložbeno mesto, če se mu zaračuna strošek kapitala glede na vrednost sredstev, ki jih zaposluje.

Nadzor nad naložbenim mestom odgovornosti

Ker se odgovornost na naložbenem mestu odgovornosti razširi iz dobička na odločanje o uporabi sredstev, je potrebno pri presoji uspešnosti uporabiti merilo uspešnosti, ki zajema tako dobiček kot vložena sredstva.

Kazalnik donosnosti naložb (v nadaljevanju ROI¹⁶) prikazuje razmerje med uresničenim dobičkom in vloženi sredstvi in je primeren za ugotavljanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti kot ekonomske enote. Za presojanje uspešnosti poslovdje naložbenega mesta odgovornosti pa je potrebno upoštevati tudi obvladljivost dejavnikov, zato je za ocenjevanje uspešnosti poslovdje primernejše izračunavati donosnost obvladljivih investicij (Hočevar, 1994, str. 127), ki prikazuje razmerje med obvladljivim dobičkom in obvladljivimi investicijami.

Podjetje mora pri izbiri oblike kazalnika ROI za ugotavljanje uspešnosti poslovdij in oddelkov upoštevati pojem 'obvladljivosti'¹⁷, tako da za potrebe računovodstva odgovornosti velja tale prikaz kazalnika ROI:

Odstotek donosnosti obvladljivih naložb = (Obvladljivi dobiček x 100) / Obvladljive naložbe

V primerjavi z absolutnim dobičkom kot merilom uspešnosti dobičkovnega mesta odgovornosti je kazalnik donosnosti naložb boljše merilo uspešnosti, saj je za principala pomemben podatek, s kolikšnimi sredstvi agent dosega uresničeni dobiček. Poleg te prednosti kazalnika donosnosti naložb Arnold in Turley (1996, str. 392) navajata še dve prednosti:

- podatki, ki jih potrebujemo za izračun, so na razpolago iz računovodskih poročil, zato z njegovim izračunavanjem niso povezani dodatni stroški;
- možnost razstavljanja kazalnika donosnosti naložb na večje število povezanih kazalnikov omogoča proučevanje različnih vidikov uspešnosti poslovanja¹⁸.

Problem kazalnika donosnosti naložb je v tem, da pogosto navaja poslovdje naložbenih mest odgovornosti na sprejemanje odločitev, ki niso optimalne z vidika podjetja. Ta kazalnik namreč kot merila za sprejemanje oziroma zavračanje investicij ne upošteva cene zaposlenega kapitala. Tako se lahko zgodi, da poslovdja enega mesta zavrne investicijo s pozitivno neto sedanjo vrednostjo, poslovdja drugega mesta pa sprejme investicijo z negativno sedanjo vrednostjo.

Zaradi omenjenega problema se kot merilo uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti in njegovega poslovdje uporablja tudi preostanek dobička. Preostanek dobička je razlika med dobičkom pred obdavčitvijo in stroški kapitala. Glede na to, ali želimo ugotavljati uspešnost

¹⁶ return on investment (angl.)

¹⁷ ker je lahko nekdo odgovoren samo za nekaj, na kar lahko vpliva, se je v strokovni literaturi uveljavil izraz 'zmožnost nadziranja oziroma obvladovanja' (angl.: controllability), ki pomeni stopnjo vplivanja poslovdje na stroške, prihodek in podobne kategorije - glej: M Hočevar, 1995, str. 53

¹⁸
$$\text{ROI} = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Prihodki iz prodaje}} * \frac{\text{Prihodki iz prodaje}}{\text{Sredstva}}$$
; Razstavljeni kazalnik pokaže, da dobičkonosnost prihodkov ni edina določljivka uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti - dobiček je potrebno proučevati tudi v odvisnosti od uporabljenih sredstev (Arnold, Turley, 1996, str. 391).

naložbenega mesta kot ekonomske enote ali uspešnost poslovodje, pa ločimo čisti preostanek dobička od obvladljivega (Hočevar, 1994, str. 130):

- čisti preostanek dobička je izračunan na podlagi sredstev oddelka in se uporablja za ugotavljanje uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti,
- obvladljivi preostanek dobička je izračunan na podlagi naložbenih sredstev, ki jih obvladuje poslovodja oddelka in se uporablja za ugotavljanje uspešnosti poslovodje.

Kljub prednosti, da kot merilo uspešnosti neposredno vključuje ceno kapitala, se preostanek dobička v podjetjih ne uporablja tako pogosto kot donosnost naložb, saj gre za absolutni znesek, zaradi česar to merilo uspešnosti izgublja pomemben del informacijske vrednosti.

Poleg omenjenih meril uspešnosti se pojavljajo še nekatere alternativne možnosti, kot sta denarni tok in vrednost delnic. Pred obema (finančnima) kazalnikoma imata računovodska kazalnika pomembno prednost: običajno se gibljeta v isti smeri kot denarni tok oziroma cena delnic, hkrati pa so podatki, iz katerih ju izračunamo, natančnejši in se jih da preveriti. Izračun računovodskih kazalnikov ne zahteva dodatnih stroškov, saj podatke lahko razberemo iz računovodskih poročil, uporaba teh dveh kazalnikov je lahko razumljiva, zato sta boljši motivator kot finančna kazalnika (Merchant, 1989, str. 52).

Naložbeno mesto odgovornosti in problem agenta

Naložbena mesta odgovornosti so mesta v podjetju, katerih poslovodje so pri svojem delu relativno samostojni, saj so odgovorni tako za doseganje dobička kot za donosnost sredstev, s katerimi razpolagajo. Odsotnost primerne merila uspešnosti na naložbenem mestu odgovornosti povzroča problem agenta, do katerega pride zaradi nasprotujočih si ciljev med poslovodjem naložbenega mesta odgovornosti in vrhnjim poslovodstvom. Poslovodje bi se ob odsotnosti primerne nadzora lahko odločali za investicije zgolj zato, da bi povečali velikost svojega mesta odgovornosti, in s tem svojo moč v organizaciji, lahko bi zaposlovali pomočnike za to, da bi si olajšali delo, čeprav bi stroški novozaposlenih preseгли njihovo korist za podjetje in podobno.

Najpogosteje uporabljena metoda za ugotavljanje uspešnosti poslovodij naložbenih mest odgovornosti je že obravnavani kazalnik donosnosti naložb (Hočevar, 1994, str. 146). Ta kazalnik pa še ni optimalen z vidika razreševanja problema agenta. Če je v motivacijski pogodbi kot merilo uspešnosti naveden kazalnik donosnosti naložb, agent ne glede na vpliv na uspešnost podjetja sprejema takšne odločitve, ki vodijo k povečevanju tega kazalnika za njegovo mesto odgovornosti. To pomeni, da zavrne investicijo, ki ima nižjo pričakovano donosnost od trenutne donosnosti naložb mesta odgovornosti kljub temu, da njena pričakovana donosnost presega stroške financiranja (investicija s pozitivno neto sedanjo vrednostjo) in bi zato pozitivno vplivala na rezultat podjetja. Na drugi strani se lahko poslovodja manj uspešnega naložbenega mesta odgovornosti odloči za investicijo, katere pričakovana donosnost ne dosega stroškov financiranja (investicija z negativno neto sedanjo vrednostjo), ker je njena pričakovana donosnost višja od trenutne donosnosti naložb, in tako povzroči izboljšanje tega kazalnika za naložbeno mesto odgovornosti.

Omenjeni problem odpravlja uporaba preostanka dobička kot merila uspešnosti poslovanja naložbenega mesta odgovornosti, saj upošteva vpliv na dobiček podjetja kot celote¹⁹. Če je maksimiziranje preostanka dobička glavni cilj agenta, ne glede na trenutno stopnjo donosnosti naložb sprejme odločitve s pozitivno sedanjo vrednostjo in zavrne odločitve z negativno sedanjo vrednostjo. Poleg tega je preostanek dobička lažje prilagoditi okoliščinam poslovanja (Hočevar, 1994, str. 131). Ker se stroški kapitala spreminjajo s spreminjanjem tveganja naložb, lahko uporaba preostanka dobička za različne naložbe upošteva različne stroške financiranja, medtem ko kazalnik donosnosti investicij tega ne omogoča²⁰. Oba kazalnika pa imata še eno pomanjkljivost, ki pride do izraza predvsem pri nepopolnem izkoriščanju proizvodnih kapacitet. Ker se strošek financiranja zaračuna naložbenemu mestu ne glede na to, ali so kapacitete polno ali le delno izkoriščene, so vodje teh oddelkov bolj nagnjeni k dezinvestiranju, ki prinaša pozitivne učinke (višjo donosnost sredstev oziroma višji preostanek dobička) že na kratek rok, v nasprotju z dolgoročnimi odločitvami, povezanimi z naložbami v raziskave in razvoj, ki bi odpravile problem nizke izkoriščenosti kapacitet in povečevale dobiček podjetja kot celote na dolgi rok. Čeprav nobeden od obravnavanih kazalnikov ne odpravlja problema agenta, v podjetjih kot merilo uspešnosti še vedno prevladuje donosnost naložb (Emmanuel, Otley, Merchant, 1993, str. 226).

3.2. KVALITATIVNA MERILA USPEŠNOSTI POSLOVANJA ODDELČNIH POSLOVODIJ

Odpravljanje oziroma minimizacija problema agenta med različnimi ravnmi odgovornosti zahteva, da se v podjetju uporabljajo tudi neračunovodska kvalitativna merila.

Kaplan in Norton (1992, str. 73-78) predlagata postavitev informacijskega sistema, ki vrhnje poslovodstvo zalaga z informacijami o štirih vidikih poslovanja, tako da bo vrhnje poslovodstvo lahko ugotavljalo uspešnost posameznih organizacijskih enot ter njihovih poslovodij:

1. **vidik kupcev** (kako nas vidijo kupci); kupci predstavljajo prvi odraz uspešnosti poslovanja. Ker so kupci pri svojih nakupnih odločitvah popolnoma svobodni, se mora podjetje truditi, da bi pritegnilo njihovo kupno moč. Od pravilnega predvidevanja in prepoznavanja potreb kupcev je odvisen dobiček podjetja. Kvalitativna merila, povezana z vidikom kupcev, kot so: čas dobave, kakovost in cene izdelkov, kakovost prodajnih in poprodajnih storitev, so zato pomemben odraz uspešnosti poslovanja.

2. **notranji poslovni vidik** (v čem se odlikujemo); uspešnost podjetja določajo kupci s sprejemanjem odločitev o nakupu. Z zadovoljevanjem njihovih potreb je povezan tudi notranji poslovni vidik, ki se nanaša na tista področja v podjetju, ki posredno vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Kvalitativni kazalniki, povezani s kakovostjo in hitrostjo izdelave novih proizvodov ter višino proizvodjalnih stroškov, pokažejo, kakšen je potencial podjetja za zadovoljevanje potreb kupcev.

3. **vidik učenja in rasti** (kakšne so naše možnosti za izboljševanje poslovanja); tako kot notranji poslovni vidik, je tudi vidik učenja in rasti povezan s kupci. Razlika je le v tem, da se ta vidik

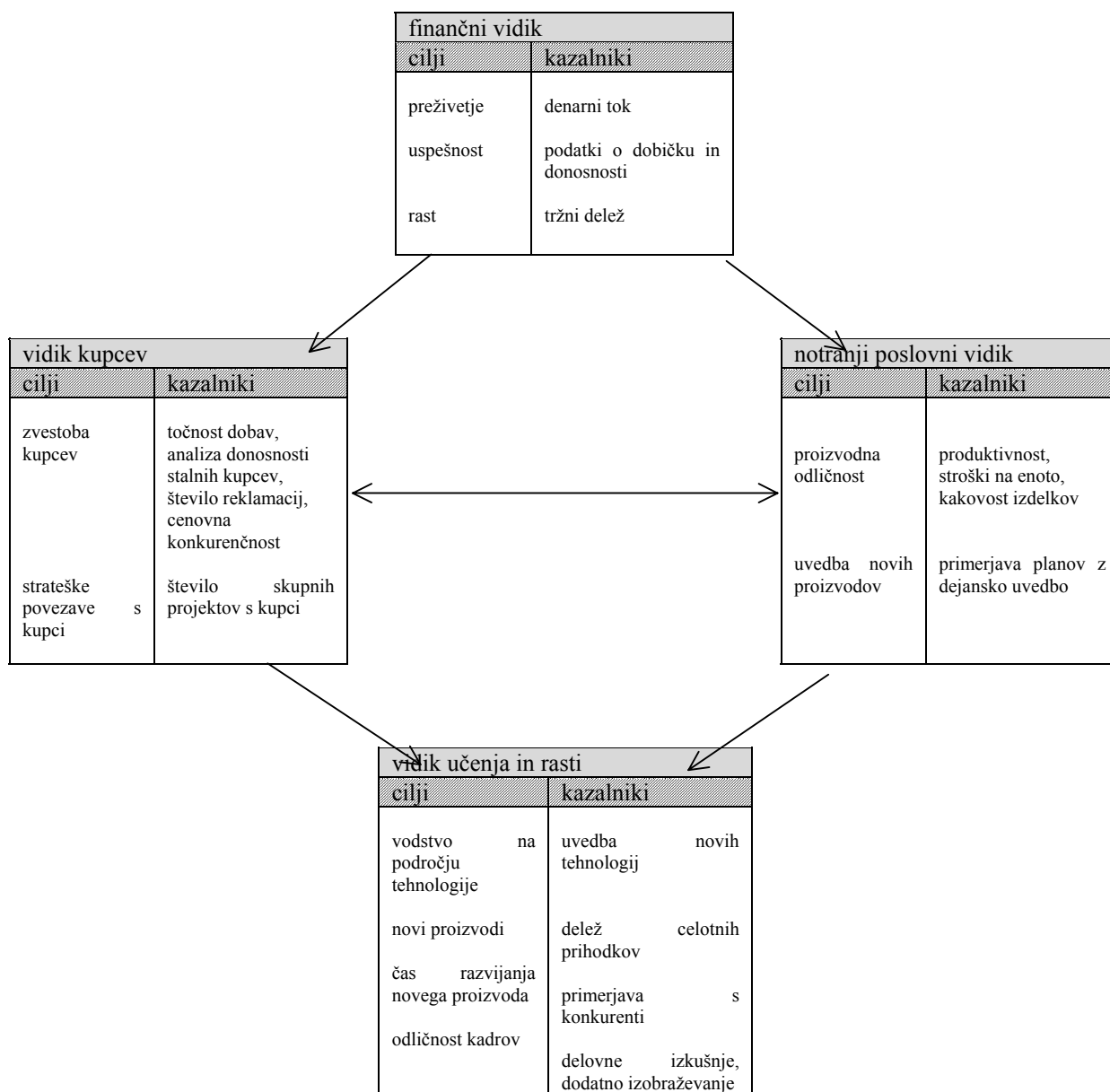
¹⁹ Oba omenjena kazalnika - donosnost naložb in preostali dobiček - se nanašata na obdobje enega leta. Tudi ročnost ciljev je eden izmed dejavnikov problema agenta, saj spodbuja h kratkoročni naravnosti poslovodij naložbenih mest odgovornosti. Kljub dejstvu, da se zavedajo pomanjkljivosti kratkoročnih računovodskih kazalnikov kot meril uspešnosti, se vrhnji poslovodje poslužuje obravnavanih kazalnikov, ker imata zaradi preprostega in razumljivega načina izračunavanja in fluktuacije poslovodij prednost pred dolgoročnimi kazalniki.

²⁰ To pomanjkljivost kazalnika donosnosti naložb lahko izkoristi poslovodja naložbenega mesta odgovornosti, ki se raje odloča za visoko tvegane naložbe z višjo pričakovano stopnjo donosa, saj višje tveganje v izračunu donosnosti naložb ni izraženo v višjem strošku kapitala.

nanaša na predvidevanje uspešnosti poslovanja na daljši rok. Potrebe in okusi kupcev se neprenehno spreminjajo in le prilagodljivo, učeče se podjetje, se je sposobno dovolj hitro prilagajati in izkoriščati nove priložnosti, ki jih ponuja trg. Globalna konkurenca zahteva stalno nove izboljšave proizvodov in uvajanje novih proizvodov, to pa je možno le ob stalnem investiranju v tehnologijo in človeške vire.

4. **finančni vidik** (kako nas vidijo lastniki); vsi trije obravnavani vidiki, ki jih proučujemo s kvalitativnimi merili uspešnosti, se neposredno (vidik kupcev) ali šele v prihodnosti (notranji poslovni vidik in vidik učenja in rasti) izražajo v finančnih in računovodskih kazalnikih, kot so dobičkonosnost kapitala in sredstev, rast dobička in preostanek dobička kot končnih pokazateljev uspešnosti poslovanja, za katero se zanimajo lastniki podjetja. Povezanost med obravnavanimi vidiki prikazuje slika 5.

Slika 5: Model uravnoteženega merjenja uspešnosti



Vir: Kaplan in Norton, 1992, str. 72; Slapničar, 1998, str. 102.

Ker zanašanje izključno na računovodske kazalnike ni priporočljivo, saj stremenje k maksimizaciji nekaterih računovodskih kategorij povzroča kratkoročno naravnost, povezano s

problemom agenta med različnimi ravnmi odgovornosti v podjetju, je potrebno v procesu ugotavljanja uspešnosti upoštevati vse štiri vidike. Le na ta način lahko vrhnje poslovodstvo ugotovi, ali je bila uspešnost na finančnem področju dosežena na račun katerega izmed drugih področij, ki v večji meri vplivajo na dolgoročno uspešnost podjetja.

Ob uporabi večjega števila meril uspešnosti nastane problem ponderiranja teh meril v sestavo celotne ocene. Teorija (Kaplan in Norton, 1992) priporoča izogibanje formulam, sestavljenih iz ponderiranih meril uspešnosti, saj bi takšne formule spodbujale poslovodje k načrtnemu zapostavljanju meril z nižjimi ponderji na račun tistih z višjimi, zaradi česar bi bil zopet lahko zapostavljen kateri izmed vidikov poslovanja. Obsto večjega števila meril uspešnosti naj bi poslovodjem dajal zgolj signal, da je vsako izmed proučevanih meril pomembno in da zapostavljanje katerega koli izmed njih lahko povzroči, da bo delo poslovodje ocenjeno kot neuspešno. Le na ta način je moč zagotoviti, da se poslovodja trudi doseči dobre rezultate na vseh proučevanih področjih uspešnosti.

4. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA POSLOVODSKO NADZIRANJE MEST ODGOVORNOSTI (STRATEŠKIH POSLOVNIH ENOT) V PODJETJU ROTOMATIKA

Računovodske informacije za poslovodsko nadziranje mest odgovornosti lahko bistveno pripomorejo k učinkovitemu vodenju in poslovanju podjetja. V tem delu se bom posvetil tistim računovodskim informacijam, ki so namenjeni poslovodskemu spremljanju uspešnosti poslovanja direktorjev strateških poslovnih enot v podjetju Rotomatika.

V teoretičnem delu sem skušal prikazati namen in vsebino upravljalnega računovodstva in računovodstva odgovornosti, predvsem tistega dela, ki govori o oblikovanju računovodskih informacij za potrebe poslovodskega spremljanja uspešnosti poslovanja mest odgovornosti oziroma njihovih poslovodij.

V tem delu bom analiziral obliko računovodskih in neračunovodskih informacij za spremljanje uspešnosti poslovanja oddelkov in oddelčnih vodij na primeru strateške poslovne enote znotraj organizacijske strukture podjetja Rotomatika.

4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ROTOMATIKA

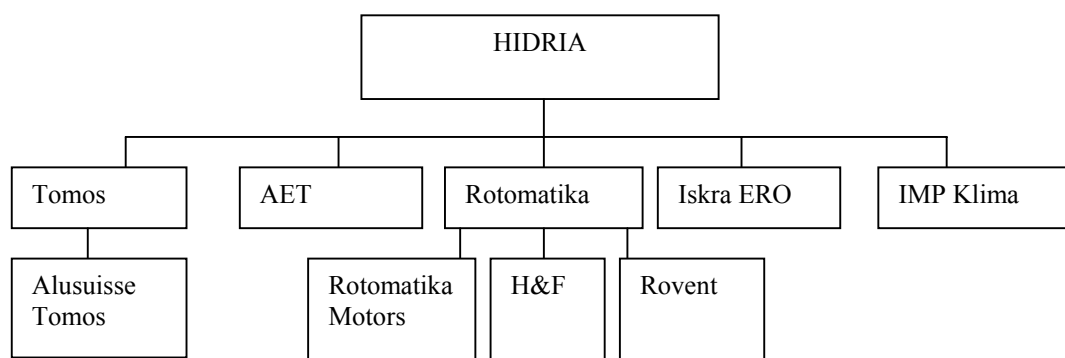
Rotomatika je del holdinga Hidria in je slovensko podjetje, locirano v Idriji. Hidria je organizirana kot korporacija, ki združuje proizvodna podjetja (glej slika 6):

- Rotomatika
- AET Tolmin
- Tomos Koper
- Iskra ERO
- IMP Klima Godovič

Poleg tega v okviru strateških aktivnosti sodeluje še v treh Joint Venture podjetjih (glej slika 6):

- Alusuisse Tomos, ki proizvaja odlitke za avtomobilsko in drugo industrijo
- H&F, ki proizvaja motorje z zunanjim rotorjem in ventilatorje
- Rovent, ki proizvaja aksialne in radialne ventilatorje.

Slika 6: Struktura proizvodnih podjetij holding Hidrie



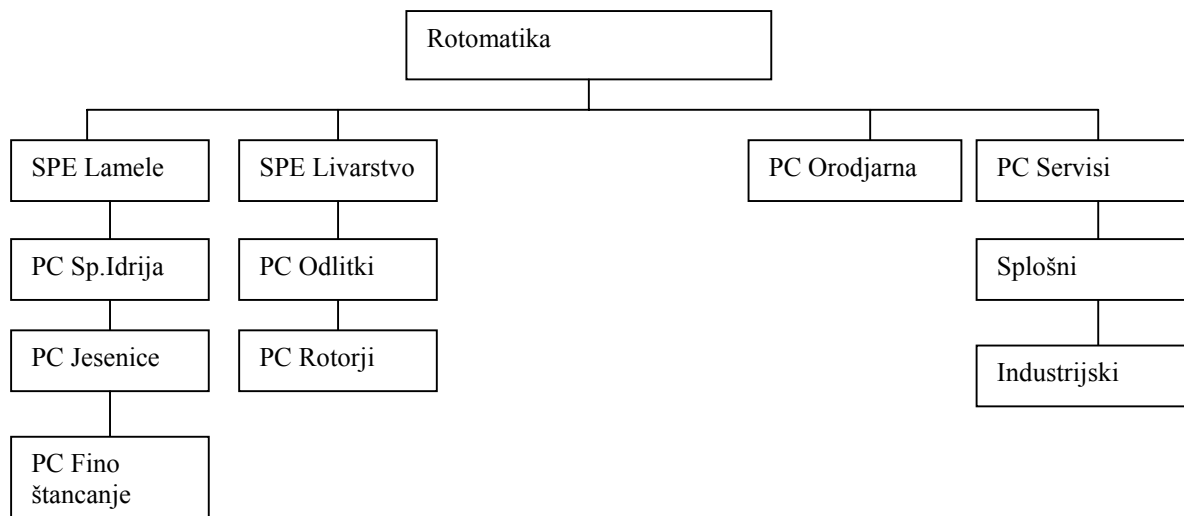
Vir: Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem Rotomatika, 2002.

Začetki Rotomatike iz Spodnje Idrije segajo v leto 1971, ko je podjetje začelo s proizvodnjo malih asinhronskih motorjev. Ti so prvo desetletje obstoja podjetja predstavljali njegov edini proizvodni program, v začetku osemdesetih let pa so začeli izdelovati še hermetične motorje za uporabo v hladilstvu in klimatskih napravah. Devetdeseta leta so za Rotomatiko predstavljala obdobje decentralizacije in preoblikovanja. Izoblikovali so se samostojni profitni centri, ki praktično delujejo kot podjetja znotraj firme. Vsak profitni center je nosilec samostojnega programa. Profitni centri se danes združujejo v tri strateške poslovne enote - poslovno enoto Lamele, poslovno enoto Livarstvo in poslovno enoto Motorji, slednja pa se je s 1.1.2002 preoblikovala v samostojno podjetje Rotomatika Motors. V preteklih letih je kot rezultat takšnega preoblikovanja, združevanja in strateške usmeritve podjetja, ki temelji na programski zasnovi in različnih kapitalskih povezavah nastala družba Ydria Motors v povezavi z podjetjem Alcatel (ta del družbe je kasneje kupilo podjetje EBM) v Jesenicah v povezavi z Acronijem nastalo podjetje R&A (kasneje odkupljen delež Acronija in priključen v strateško poslovno enoto Lamele). Glede na strateško usmeritev podjetja so bile tudi v začetku leta 2000 izvedene spremembe v organizaciji podjetja. Ustanovljen je bil nov profitni center Orodjarna (Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem - Rotomatika).

Podjetje Rotomatika je danes organizirano v dve strateški poslovni enoti, ki sta oddelčeni na principu zaokrožitve izdelčne skupine in proizvodnih procesov, ki jih te enote obvladajo. Posamezne strateške poslovne enote imajo direktorja, ki je odgovoren za delovanje celotne strateške poslovne enote, odgovoren je za dobiček enote, denarni tok poslovne enote, višino obratnih sredstev, donosnost naložb in drugih komponentah natančno opredeljenih v letnem in petletnem planu za nivo strateške poslovne enote, ki jo vodi. Poleg tega so nekatere strateške poslovne enote znotraj oddelčene še ne profitne centre, ki so organizacijsko zaokrožene za dele proizvodnje.

Na sliki 7 je prikaz decentralizirane in oddelčene oblike podjetja, kako so oddelki med sabo povezani in kje so skupni servisi.

Slika 7: Organizacijska oblika podjetja Rotomatika



Vir: Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem Rotomatika, 2002.

4.2. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE, POTREBNE ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA STRATEŠKIH POSLOVNIH ENOT TER NJIHOVIH DIREKTORJEV V PODJETJU ROTOMATIKA

V podjetju Rotomatika uporabljajo različne računovodske kazalnike oziroma splet različnih računovodskih informacij za spremljanje uspešnosti poslovanja strateških poslovnih enot, njihovih profitnih centrov ter direktorjev strateških poslovnih enot. Strateške poslovne enote poslujejo precej samostojno znotraj podjetja. Direktorji strateških poslovnih enot sledijo strateškim ciljem in načrtom, ki si jih zastavlja podjetje Rotomatika ter materinsko podjetje holding Hidria.

V pripravi plana za strateško poslovno enoto se sledi smernicam, ki jih za pripravo plana predpiše holding in velja za vse hčerinske družbe. Direktorji strateških poslovnih enot so zadolženi in odgovorni za pripravo in izvedbo plana, pri čemer sodelujejo s skupnimi servisi (kontrolingom, računovodstvom, financami), ki jim nudijo ustrezno strokovno podporo.

V letu 2001 je vodstvo podjetja naložilo vodjem strateških poslovnih enot, da se bo uspešnost njihovega poslovanja merila poleg z dosedanjimi kazalci *dobička in donosnosti sredstev* ter *obsega prodaje* tudi z *kazalcem razpoložljivosti denarnih sredstev* ter *spremembo čistih gibljevih sredstev*.

Poleg naštetih računovodskih kazalcev se uspešnost direktorjev strateških poslovnih enot spremlja tudi na podlagi nekaterih kvalitativnih kriterijev, ki vključujejo skrb za okolje ter kadrovske potencial. Glede na pričakovano pospešeno rast podjetja so pozornost usmerili v obratna sredstva oziroma rast čistih gibljevih sredstev. Obrazci za pripravo plana so predpisani s strani podjetja matere in poleg osnovnih obrazcev bilance uspeha in bilance stanja se mesečno za leto v naprej po strateških poslovnih enotah ter profitnih centrih pripravlja še Stroškovne analize (angl.: Cost Expenditure Analysis) ter Tabela podatkov za direktorje strateških poslovnih enot (angl.: Executive Schedule Data).

Za nadzorovanje zalog, terjatev in obveznosti na nivoju podjetja in nato nižje na področju posameznih strateških poslovnih enot ima vodstvo podjetja in vodstvo strateških poslovnih enot možnost stalnega spremljanja stanja obratnih sredstev neposredno preko programskega paketa tudi v grafični obliki - Ishikawa diagramih. Le-te, sprotne informacije o stanju obratnih sredstev omogočajo vodstvu podjetja ter poslovodjem strateških poslovnih enot promptno spremljanje stanja ter primerjanje s zastavljenim planom. Kakršna koli odstopanja od plana so podlaga za iskanje vzrokov, čemur sledi ustrezno ukrepanje.

Vodstvo podjetja kvartalno ali po potrebi večkrat opravi pregled, kako se pripravljene mesečni plan uresničuje. Podlago oziroma osnovo za ocenjevanje daje kontrolna tabela z izbranim spletom kazalnikov Tabela podatkov za direktorje strateških poslovnih enot (**Executive Schedule Data**), kjer so na enem mestu zbrani vsi pomembnejši pokazatelji uspešnosti poslovanja - doseganja zastavljenih ciljev (glej priloga 1: Tabela Executive Schedule Data).

V tabeli se tekoči rezultati primerjajo z planom ter z rezultati preteklega leta. Odstopanja trenutnega stanja od planov zahtevajo dodatna pojasnila vodstva strateških poslovnih enot.

V tem spletu kazalnikov so poleg informacije o ustvarjenih denarnih sredstvih med drugimi tudi informacije o porastu čistih gibljivih sredstev.

V Tabeli podatkov za direktorje strateških poslovnih enot je poleg drugih računovodskih informacij, ki jih vodstvo podjetja spremlja in nadzira tudi nekaj **računovodskih informacij, ki se nanašajo na obratna sredstva** neposredno (glej priloga 1).

In sicer:

- povečanje obratnih sredstev (angl.: Working Capital Increase)

Podjetje Rotomatika pri ocenjevanju potrebne višine investiranja v novo poslovno priložnost ocenjujejo poleg višine naložb v osnovna sredstva (poslovni prostori, delovna sredstva) tudi naložbo v potrebna obratna sredstva. Naložba v obratna sredstva so prvič potrebna za zagon nove proizvodnje in drugič, naložbe v obratna sredstva so lahko izdatna in bistveno lahko spremenijo rezultat kalkulacije pričakovane uspešnosti posla.

- Obratna sredstva (angl.: Working Capital)
 - Zaloge (angl.: Inventory)
 - Terjatve (angl.: Trade Receivables)
 - Obveznosti (angl.: Trade Payables)
 - Čista gibljiva sredstva (angl.: Net Working Capital)
- Dnevi vezave zalog = $360 / \text{obrat zalog}$
 - obrat zalog = celotna nabava / povprečno stanje zalog
- Dnevi poravnave obveznosti = $360 / \text{obrat obveznosti}$
 - Obrat obveznosti = celotna nabava / povprečno stanje obveznosti
- Dnevi vezave terjatev = $360 / \text{obrat terjatev}$
 - Obrat terjatev = celotna prodaja / povprečno stanje terjatev

Vse našteje tabele se pripravi tudi v petletnem planu za naslednjih pet let na letnem nivoju .Tak sistem spremljanja stanja obratnih sredstev omogoča direktorjem strateških poslovnih enot usmerjati tekoče poslovanje, tako da sledijo začrtanim ciljem postavljenim v letnem planu, ter

sprotno prilagajanje obratnih sredstev poteku poslovanja. Omogoča jim vpogled, koliko sredstev njihova poslovana enota veže za potrebe obratnih sredstev, kar je pomembna podlaga za primerne ukrepe v smeri optimizacije stanja obratnih sredstev ter hitrosti njihovega obrata. Sprememba čistih gibljivih sredstev je tudi ena izmed komponent spremljanja uspešnosti poslovanja direktorjev strateških poslovnih enot. To pomeni, da so po tej strani direktorji motivirani za optimalno razporeditev sredstev vezanih v obratnih sredstvih. Po drugi strani so direktorji motivirani za zmanjšanje čistih gibljivih sredstev, saj to pomeni, da tako sproščena sredstva morda lahko usmeri v nove investicije v osnovna sredstva. Direktorji so s tem motivirani, da iščejo optimalen obseg zalog, ki bo minimalen z vidika stanja zalog nujno potrebnih za nemoten potek proizvodnje (iskanje možnosti just-in-time dobave, skrajšanje previdnega cikla,...), motivirani so, da iščejo ugodne plačilne pogoje – krajši plačilni roku pri kupcih, da je čim manj sredstev vezanih v terjatvah.

Slabost, ki se pokaže v tej vrsti spremljanja uspešnosti poslovanja direktorjev, je lahko zmanjševanje čistih gibljivih sredstev na račun povečevanja obveznosti do virov sredstev, predvsem pri tem mislim na obveznosti do dobaviteljev. Pri tej komponenti je potrebno biti pozoren na to, da se pri pogojih poslovanja dobaviteljem dogovori pogoje, ki bodo zagotavljali uspešno in učinkovito medsebojno poslovanje.²¹ Zaradi te možnosti je potrebno razmisliti o dodatnem kazalcu, ki bi dal informacijo o stroških, ki nastanejo zaradi neakovostnih in nepravočasnih dobav, oziroma neračunovodske informacije o zadovoljstvu poslovnih partnerjev (dobaviteljev).

Na podlagi zgoraj naštetih računovodskih informacij, ki se pripravljajo natančno in celovito za plan naslednjega leta po mesecih, se v posebni tabeli zbere nekaj ključnih kazalcev poslovanja posamezne strateške poslovne enote in profitnega centra, katerim je namenjeno največ pozornosti s strani uprave podjetja. To sta preglednici za kazalnik donosnosti sredstev *ROA* (Return on Assets) ter razpoložljiva denarna sredstva (*angl.: CASH AVAILABLE*).

V drugi tabeli, ki prikazuje razpoložljivost denarnih sredstev, so obratna sredstva zastopana v obliki spremembe stanja čistih gibljivih sredstev, iz česar je razvidno, da povečanje čistih gibljivih sredstev vodi k manjšim razpoložljivim denarnim sredstvom, medtem ko zmanjšanje čistih gibljivih sredstev vodi v povečanje razpoložljivega denarja.

Računovodska informacija o višini **razpoložljivih denarnih sredstev** je eden ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja strateške poslovne enote. Podjetje Rotomatika ga izračunava na podlagi spodnje enačbe, ki je prilagojen lastnemu načinu poslovanja podjetja

A. + dobiček pred obdavčitvijo (Profit Before Tax)

B. + sprememba amortizacije (Additional Depreciation)

C. + sprememba dolgoročnih rezervacij (Additional Provisions)

D = A+B+C = ustvarjena denarna sredstva (**Cash Generated**)

E. - plačila dobaviteljem osnovnih sredstev v celotni višini računa, ne glede na to, če je bil račun plačan direktno iz podjetja ali prek lizingodajalca (Payments for fixed assets to Suppliers, leasing)

F. + najeta dolgoročna posojila, pri čemer se vključuje najem lizinga (Used Long Term Loans)

G. - vračilo dolgoročnih kreditov ter lizingov (Repayed Long Term Loans)

H = višina vlaganj (**Total Investment Spent**) = E-F+G

I - dodatna potrebna vlaganja v gibljiva sredstva (Additional Working Capital Required)

J = D-H-C = razpoložljiva denarna sredstva (**Cash Available**) = Cash Free

²¹ Pritisk na dobavitelja glede plačilnih pogojev lahko prinese tveganje dobaviteljeve zmanjšane likvidnosti poslovanje in posledično manj poslovno stabilnega dobavitelja, kar se lahko izkaže v slabši kakovosti dobav, nepravočasnih dobavah - na koncu se stroški lahko povečajo nad prihranki zaradi daljšega plačilnega roka.

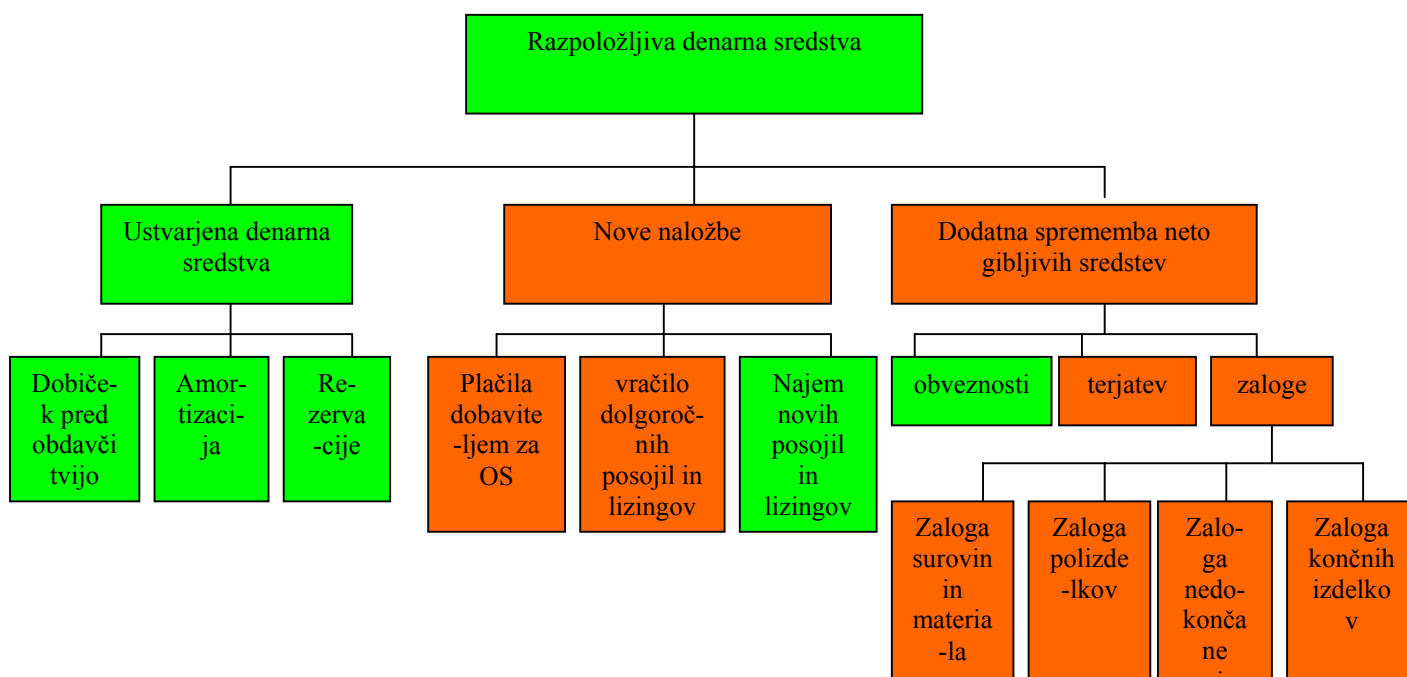
Razpoložljiva denarna sredstva nam v absolutnih številkah povedo višino denarnih sredstev, ki so na voljo za nadaljnja vlaganja. Z vidika načrtovanih vlaganj predstavlja tisti del sredstev, ki jih je podjetje bilo sposobno oziroma jih bo sposobno realizirati samo in jih ne bo potrebno pridobivati od zunanjih vlagateljev.

Dodatna potrebna vlaganja v gibljiva sredstva (*Additional Working Capital Required*) so tista vlaganja v obratna sredstva, ki so potrebna za povečanja proizvodnje ter vpeljavo novih proizvodov. Računsko pomenijo razliko med predvidenimi potrebami po neto gibljivih sredstvih ter obstoječimi neto gibljivimi sredstvi oziroma razliko med stanjem neto gibljivih sredstev konec obdobja ter stanjem neto gibljivih sredstev z začetka obdobja. Neto gibljiva sredstva pa se izračunajo tako, da od seštevka zalog in terjatev odštejemo obveznosti do dobaviteljev.

V strateških poslovnih enotah, kjer predstavlja višina sredstev vezanih v obratnih sredstvih velik delež v celotnih sredstvih oziroma je število dni njihove vezave veliko, je upravljanje s tovrstnimi sredstvi izredno pomembno in lahko tudi bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Za vodstvo strateških poslovnih enot v tem primeru pomeni več pozornosti posvetiti tem računovodskim kategorijam.

Na spodnji sliki je shematičen prikaz povezave informacije o razpoložljivih denarnih sredstvih z obratnimi sredstvi (pozitivna povezava med povečanjem izbrane kategorije in kazalnikom razpoložljivih denarnih sredstev je obarvana zeleno, negativna povezava pa z rdečo barvo).

Slika 8: Razmerje računovodskih kategorij do kazalnika razpoložljivih denarnih sredstev



Vir: Lastna izdelava, 2002.

Spremljanje uspešnosti direktorjev strateških poslovnih enot temelji na informaciji, koliko razpoložljivih denarnih sredstev je sposoben ustvariti v poslovnem obdobju. Direktor je motiviran po doseganju čim večjega obsega razpoložljivih denarnih sredstev. S slike 8 vidimo, da to pomeni, da je zainteresiran za iskanje poti, da poveča dobiček, amortizacijo, rezervacije, poveča zadolženost ter obveznosti do dobaviteljev, na drugi strani pa zmanjša plačila dobaviteljem za osnovna sredstva, vračila dolgoročnih posojil in lizingov, terjatve in zaloge. Najmanje novih posojil v primeru strateških poslovnih enot na podjetju Rotomatika za direktorje ni obvladljiva kategorija, saj je upravljanje s finančnimi viri v pristojnosti vodstva

podjetja²², prav tako rezervacije in delno amortizacija. Direktor ima največ neposrednega vpliva na višino razpoložljivih denarnih sredstev prav prek ustvarjenega dobička strateške poslovne enote ter preko upravljanja z obratnimi sredstvi. Kar se tiče problemov z upravljanjem z obratnimi sredstvi, smo povedali v prejšnji točki. Na dobiček poslovne enote pa lahko direktor vpliva preko stroškov in prihodkov²³.

Kazalnik donosnosti sredstev **ROA (Return on Assets)** je eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja oziroma njegove organizacijske enote. Kaže uspešnost poslovanja v primerjavi z v posel vloženimi sredstvi. Vsa sredstva vložena v podjetje pa vključujejo tudi obratna sredstva. Le-ta lahko pomembno vplivajo na obseg celotnih sredstev in s tem na končno vrednost kazalca ROA. V takem primeru se obvladovanje obratnih sredstev pomembno izkazuje v uspešnosti poslovanja podjetja in njegovih organizacijskih enot.

ROA je na Rotomatiki izračunan na naslednji način:

$$\text{ROA} = \text{dobiček} / \text{sredstva} = \text{EBIT DA} / \text{sredstva}$$

Dobiček EBIT DA = dobiček iz poslovanja pred obdavčitvijo - rezultat financiranja + amortizacija + rezervacije

Sredstva v enačbi za ROA pri podjetju Rotomatika so ustrezno prilagojena izračunu dobička. Sredstva se zmanjšajo za naložbe v druga podjetja in finančne naložbe.

Podjetje izračuna povprečna sredstva z enačbo:

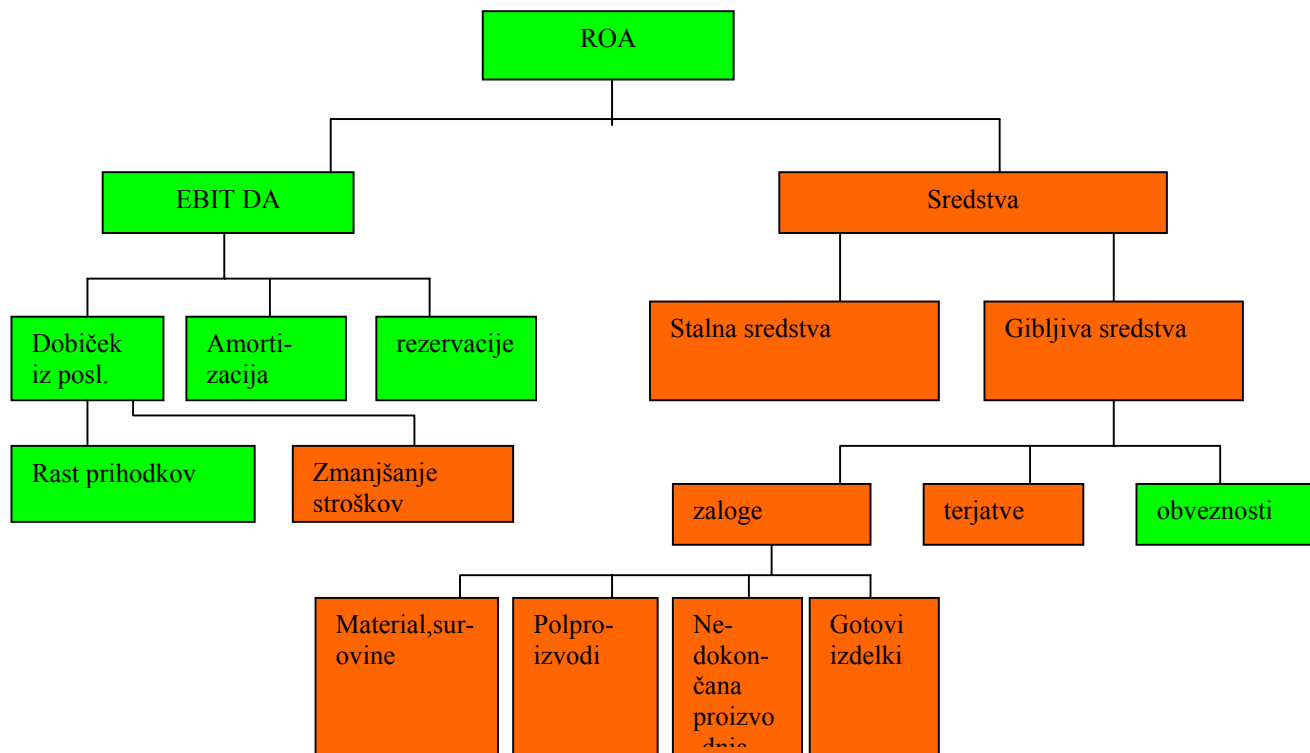
$$\text{Povprečna sredstva} = (\text{Sredstva po stanju BS z datumom 1.1.xxxx} + \text{stanje sredstev na datum 31.12.xxxx}) / 2$$

Kazalec je primerno izbran s ciljem ugotavljanja uspešnosti poslovanja podjetja in vodstva podjetja na podlagi uspešnosti poslovanja osnovne dejavnosti podjetja. Iz kazalnika bruto dobička pred obdavčitvijo so izvzeti prihodki in odhodki financiranja, ki so rezultat uspešnosti naložb podjetja oziroma načina financiranja podjetja, kar ni osrednja naloga vodstva podjetja ter podjetja samega. Podjetje ima osnovno dejavnost v proizvodnji s področja elektropredelovalne industrije, in iz tega izhaja, da mora iskati uspešnost poslovanja v doseganju dobrih poslovnih rezultatov s tega področja oziroma področja, v katerem razvija svojo osnovno dejavnost.

²² Organiziranje skupnega upravljanja s finančnimi viri podjetja, je ena od prednosti, ki jih lahko podjetje uporablja, saj je tako ponavadi potrebna bistveno manj sredstev imeti vezanih v denraju, ter stroški upravljanja s finančnimi sredstvi se porazdelijo na več oddelkov, pri najemnjaju denarnih sredstev pa se lahko pokaže ekonomija obsega.

²³ Stroški oziroma prihodki so v strateških poslovnih enotah v podjetju Rotomatika v precejšnjem delu odvisni do določanja internih – prenosnih cen.

Slika 9: Razmerje med kazalnikom uspešnosti poslovanja ROA, obratnimi sredstvi ter dobičkom



Vir: Lastna izdelava, 2002.

Slabost kazalnika donosnosti sredstev je v tem, da je direktor zainteresiran povečati donosnost na račun dezinvestiranja pri tistih sredstvih, ki imajo najnižjo stopnjo donosnosti, oziroma ni pripravljen investirati v sredstva, ki ne zagotavljajo primerne donosnosti sredstev. Povečanje sredstev negativno vpliva na rast kazalnika donosnosti sredstev (glej sliko 9). Ta problem je delno odpravljen z uporabo kazalnika razpoložljivih denarnih sredstev, saj se ta kazalnik poveča tudi ob investicijah v nižje donosne posle. Spodnjo mejo donosnosti posla določa materinska družba Hidria, ki določa minimalno bruto donosnost posla (Gross Margin).

4.3. ZAJEMANJE RAČUNOVODSKIH PODATKOV ZA SPREMLJANJE ZALOG, TERJATEV IN OBVEZNOSTI

V podjetju Rotomatika zajemajo in oblikujejo podatke o stanju zalog, terjatev in obveznosti tako, da le-te omogočajo učinkovito podporo odločanju direktorjem strateških poslovnih enot ter omogočajo vodstvu podjetja učinkovit nadzor nad spremembami v stanju obratnih sredstev.

4.3.1. VODENJE OBRAČUNA ZALOG

Računovodstvo v podjetju Rotomatika zajema podatke o zalogah po strateških poslovnih enotah in profitnih centrih po vrstah zalog za :

- zaloge materiala,
- zaloge nedokončane proizvodnje,
- zaloge polproizvodov,
- zaloge gotovih proizvodov.

Rotomatika vodi od leta 2001 zaloge v sistemu Baan in sicer po standardni stroškovni ceni. Zaloge se spremlja v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi, pri čemer se zaloge materiala spremlja po nabavni ceni, ki jo sestavlja kupna cena zmanjšana za dobljene popuste. Količinska enota proizvoda oziroma nedokončane proizvodnje se izvirno vrednoti po proizvodjalnih stroških in sicer:

- po materialu,
- po direktnem delu,
- po vzdrževanju in
- po kooperantskem delu.

Material se v proizvodni vrednoti : normativ porabe - drseča povprečna cena materiala

Direktno delo se vrednoti: normativ porabe dela X urna postavka dela

Vzdrževanje v proizvodni se vrednoti: normativ porabe stroja X urna postavka stroja

Kooperantsko delo se vrednoti: enot izdelka X cena usluge na kos

Zaloge materiala se vrednotijo po povprečnih cenah. Enkrat mesečno se izračunava nova povprečna cena po formuli:

$$\frac{(\text{vrednost novih prevzemov} * \text{količina novih prevzemov}) + (\text{stara povprečna cena} * \text{trenutna zaloga})}{\text{količinsko trenutna zaloga}}$$

Konec leta se izvrši revalorizacija zalog na raven zadnjih nabavnih cen. Revalorizacijski učinki pri revaloriziranju zalog ob koncu obračunskega obdobja povečajo oblikovanje revalorizacijskega izida. Med letom pa se mesečno prevrednoti zaloge (novelizacija), glede na spremenjene normative porabe. Novelizacija vpliva na odmike in posredno na stroške poslovanja v obdobju.

V planiranih zalogah se kot nabavna cena postavlja tekoča nabavna cena na neki datum (npr. 30.oktober), od le-te pa se glede na cilje podjetja in nabave, ki pove kakšne možnosti prihrankov vidi, določi takoimenovana 'cena s prihranki'. Le-ta je potem merilo za uspešnost poslovanja, ko se meri odmike obračunane in planirane zaloge. Kadar se pojavijo večja odstopanja v stanju zalog, se kot bomo videli v nadaljevanju, določi kratkoročne napovedi, ki naj bi pomagale vrniti dejansko stanje zalog v okvirje planiranega stanja.

Zaloge se vodijo vrednostno in količinsko, ter se po vrstah vodijo glede na strateško poslovno enoto in znotraj nje na profitni center.

4.3.2. VODENJE OBRAČUNA TERJATEV IN OBVEZNOSTI

Terjatve in obveznosti se ažurno vodi v informacijskem sistemu Baan. Tuje terjatve in obveznosti se v sistemu vodijo v domači in tuji valuti, pri čemer se njihova vrednost v domači valuti oblikuje na podlagi uradnega deviznega tečaja z dnem nastanka terjatve ali obveznosti, na datum zapiranja obveznosti ali terjatve pa se preračuna nastale tečajne razlike. Terjatve in obveznosti se ob zajemanju v informacijsko bazo opredeli, katerim strateškim poslovnim enotam, ter znotraj nje kateremu profitnemu centru pripada. Terjatev in obveznost je v informacijski bazi povezana z posameznim kupcem oziroma dobaviteljem, kar med drugim

omogoča razdelitvi terjatev in obveznosti na domače in tuje, oziroma razdelitev terjatev in obveznosti geografsko - po državah in območjih. Terjatve in obveznosti so v informacijskem sistemu razdeljene v preglednicah na zapadle in nezapadle.

4.3.3. OBLIKOVANJE PREDRAČUNSKIH RAČUNOVODSKIH PODATKOV IN INFORMACIJ ZA OBRATNA SREDSTVA

Pripravo plana za zaloge repromateriala naredi za posamezno strateško poslovno enoto njihova nabavna logistika, ki na podlagi prodajnih planov in s pomočjo informacijskega sistema Baan pripravi plan potrebnih zalog. Vrednost zalog materiala se preračuna s pomočjo planiranih količin ter predvidene 'cene s prihrankom', ki odraža nabavno ceno materiala na določen datum ter predvidene prihranke, ki jih obrazloži nabava. Višina zaloge materiala se v planu postavljajo glede na predvidene potrebne količine materiala, njegovo kakovost ter planirane nabavne cene. V primeru ko so nabavne cene materialov odvisne od tržnih svetovnih cen (baker, aluminij...) se cene postavlja na podlagi predvidevanj o gibanju cen teh surovin na svetovnem trgu ter na podlagi morebitnih fiksiranj cen določenih količin tega materiala. V primeru nabave materiala zunaj našega valutnega območja se pri planskih cenah uporablja valutni pretvornik, ki ga predlaga vodstvo podjetja v skladu z dogovorom na ravni holdinga.

Terjatve in obveznosti se preračuna iz plana predaje in nabave na podlagi plačilnih pogojev doseženih pri dobaviteljih in kupcih.

4.4. URAVNOTEŽENI KAZALNIKI SPREMLJANJA USPEŠNOSTI TER UPORABA EKONOMSKE DODANE VREDNOSTI - EVA

Na nivoju strateških poslovnih enot v podjetju Rotomatika poleg zgoraj naštetih računovodskih kazalcev v letu 2001 uspešnost poslovanja direktorjev strateških poslovnih enot še niso spremljali z izborom neračunovodskih kazalnikov. Uspešnost poslovanja strateških poslovnih enot poleg računovodskih kazalcev spremljajo informacije o številu zaposlenih ter razdeljeni po strukturi izobrazbe, vendar ti kazalci niso vključeni v merilo uspešnosti poslovanja direktorjev strateških poslovnih enot.

Kaplan in Norton (1992, str. 73-78) predlagata, da naj bi podjetje merilo uspešnost poslovanja iz štirih vidikov, poleg finančnega so za srednjeročno in dolgoročno uspešnost podjetja potrebni še vidik kupcev, notranji poslovni vidik ter vidik učenja in rasti.

Z rastjo samostojnosti poslovanja strateških poslovnih enot se naj bi te vidike poslovanja uvedlo tudi pri spremljanju uspešnosti poslovanja direktorjev strateških poslovnih enot. Tako se je v letošnjemu letu pričelo s spremljanjem neračunovodskih kazalnikov odličnosti na nivoju podjetja Rotomatika kot celote. Kazalci odličnosti zajemajo področje kadrov, kreativnosti in zunanjega videza podjetja (image), znotraj katerih je opredeljnih nekaj podpodročij, kot na primer urejenost okolja podjetja, urejenost delovnih mest, izobrazbena struktura kadrov, socialni kapital itd.

Poleg omenjenih neračunovodskih kazalnikov za spremljanje uspešnosti poslovanja oddelčnih poslovodij, ki lahko doprinesejo k večji učinkovitosti poslovanja podjetja kot celote, bi opozoril še na druge možnosti spremljanja z računovodskimi kazalniki, ki bi jih bilo možno prirediti za spremljanje upravljanja z obratnimi sredstvi. To so pristopi spremljanja uspešnosti poslovanja (Marko Hočevar, 2002, str. 5-29):

- ABC – računovodstvo sestavin dejavnosti ter

- EVA – ekonomska dodana vrednost

Podjetje bi za odpravo nekaterih problemov pri obvladovanju gibanja neto gibljivih sredstev oziroma obratnih sredstev lahko uporabljalo računovodsko informacijo ustvarjenega dobička pred obdavčitvijo z vključitvijo ekonomske dodane vrednosti (Economic Value Added) EVA, ki ima nekaj prednosti pred uporabo kazalnikov kot je ROI ali ROA. Marko Hočevar (2002, str. 16) našteva naslednje prednosti kazalnika EVA:

- boljše investicijske odločitve
- upoštevanje tveganosti naložb ter
- primerjalno presojanje

Vrednost stroškov kapitala, ki ga povzročajo sredstva, vezana v obratnih sredstvih, se lahko odšteje od ustvarjenega dobička pred obdavčitvijo. Tako dobljena vrednost preostanka dobička oziroma EVA nam da rezultat, zmanjšan za stroške kapitala izpostavljenega v obratnih sredstvih, ne v celotnih sredstvih. Z vidika obvladljivosti sredstev so obratna sredstva s strani direktorjev poslovnih enot najbolj obvladljiva, in je primerno v merilu uspešnosti izpostaviti stroške te računovodske kategorije.

5. SKLEP

Vsako podjetje išče tako obliko organizacijske strukture, ki mu bo omogočala poslovanje s čim manjšimi transakcijskimi stroški. Taki organizacijski strukturi podjetja se prilagaja računovodstvo odgovornosti.

Današnja računovodska stroka, ki se ukvarja s področjem računovodstva odgovornosti in je vezana na decentralizirano in večoddelčno obliko organiziranost podjetja, daje težišče raziskavam, ki iščejo odgovor na vprašanje, katera oblika računovodske informacije bo za določeno vrsto mesta odgovornosti dala najbolj učinkovite rezultate, katere so prednosti določenih oblik računovodskih informacij in katere so slabosti le-teh.

Ko se podjetje odloča, katere računovodske informacije bo oblikovalo in uporabilo za nadzor poslovanja mest odgovornosti oziroma njihovih poslovodij, mora dobro preučiti katera računovodska informacija ali splet računovodskih informacij bo najprimernejša, in bo njihova postavitve dala pravilne usmeritve vodjem mest odgovornosti. Na drugi strani mora biti računovodska informacija prilagojena vodjem mest odgovornosti in njihovem načinu delovanja. Prilagojena mora biti organizacijski strukturi podjetja, poslovni kulturi podjetja itd.

Računovodska informacija, ki meri uspešnost poslovanja mesta odgovornosti, naj bi bila sestavljena iz kategorij, ki so v pristojnosti vodje mesta odgovornosti in so obvladljive z njegovega stališča. Računovodska informacija pa naj bi bila čim bolj preprosta in razumljiva.

Vsako podjetje mora glede na specifičnosti lastne organizacijske strukture, okolja, v katerem deluje, družbene klime ter tržišča, na katerem deluje, določiti tak splet računovodskih ter neracunovodskih informacij, ki bo zagotavljal najučinkovitejše spremljanje uspešnosti poslovanja oddelkov v podjetju ter njihovih poslovodij, ter jih usmerjal proti skupnim ciljem podjetja kot celote. Pri spremljanju uspešnosti poslovanja poslovodij oddelkov znotraj podjetja pa je potrebno informacije opredeliti tako, da le-te zmanjšujejo agentske stroške.

6. LITERATURA

1. ANTHONY R., J.Dearden, N.Bedford: Management Control Systems. Homewood: Irwin, 1989.
2. ANTHONY Robert, DEARDEN John, GOVINDARAJAN Vijay: Management Control Systems. 7th edition. Boston : Irwin, Inc., 1992. 1033 str.
3. ARNOLD John, TURLEY Stuart: Accounting for Management Decisions. 3rd edition. Hertfordshire : Prentice Hall Europe, 1996. 481 str.
4. BARFIELD T.J., A.C.RAIBORN, A.M.DALTON: Cost accounting - Traditions and Innovations. St. Paul: West Publishing Company, 1991.
5. BARNEY Jay B., HESTERLY William: Organizational Economics. Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. CLEGG Stewart, HARDY Cynthia, NORD Walter, eds., Handbook of Organization Studies. London : Sage Publications, 1997, str. 115-147.
6. CASSON Mark: The Economics of Business Culture. Oxford : Clarendon, 1994. 286 str.
7. CASSON Mark: The Nature of the Firm Reconsidered. Information Synthesis and Entrepreneurial Organisation. Management International Review, Wiesbaden, 36 (1996), 1, special issue, str. 55 – 94.
8. CHANDLER Alfred C.: Strategy and Structure. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 str.
9. CHANDLER D.Alfred: Strategy and structure: Chapters in the History of the industrial Entrprise. Cambridge: The MIT press, 1990.
10. CHENHALL R., D.Morris: The Impact of Structure, Envoronment, and Interdependance on The Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. he Accounting Rewiew, 1984, januar,str.16-35.
11. DEAN J.: Profit Performance Measurement of Division Managers; povzeto po članku R.Madisona Responsibility Accounting and Transfer Pricing: Aproach with Caution, Management Accounting, januar 1979.
12. DEMSETZ Harold: The Economics of the Business Firm. Cambridge : Cambridge University Press, 1997. 179 str.
13. DONALDSON Lex: The Interaction of Size and Diversification as a Determinant of Divisionalisation. New York, Organization Studies, 7 (1986), 4, str. 367-379.
14. DRURY C.: Management and Cost Accounting, Chapman & Hall, London 1991 in E.Caplan: Responsibility Accounting and Organization Structure, Management Accountants'Handbook (uredil: E.D.Keller, J. Bulloch, L.R. Shultis), John Wiley & Sons, New York 1992.
15. DRURY Colin: Costing - an Introduction. 3rd edition. London : Chapman & Hall, 1994. 491 str.
16. EMMANUEL Clive, OTLEY David, MERCHANT Kenneth A.: Accounting for Management Control. 2nd edition. London : Chapman & Hall, 1991. 518 str.
17. EMZZAMEL M.: Business Unit & Devisional Performance Measurement. London: cademic Press, 1992.

18. GARRISON H.R.: Managerial Accounting – Concepts for Planning, Control, Decision Making. Homewood: Irwin, 1990.
19. HOČEVAR Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 220 str.
20. HOČEVAR Marko: Pogoji uspešnega organiziranja dobičkovnih mest odgovornosti in merjenje uspešnosti poslovanja njihovih vodij. Organizacija, Kranj, 28 (1995), 1, str. 37-44.
21. HOČEVAR Marko: Meje organiziranja in merjenje uspešnosti poslovanja profitnih centrov. Ljubljana, Les, 50 (1998), 5, str. 60-62.
22. HOČEVAR Marko: Novi pristopi pri spremljanju uspešnosti poslovanja podjetij (ABC,EVA,BSC) – koliko je v njih mode in koliko napredka?, Računovodstvo za notranje potrebe podjetij, Portorož,10(2002), str. 5-29
23. KAPLAN Robert S.: Advanced Management Accounting. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1982. 655 str.
24. KAPLAN Robert in A.Atkinson: Advanced Management accounting. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
25. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, 1992, 1-2, str. 71-79.
26. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
27. LOFT A.: The history of Management Accounting: relevance Fund, Issues in Management Accounting (uredil: D.Ashton, T.Hooper, R.W.Scapens), Prantice Hall, New York 1991.
28. MALLERET Veronique: L'évaluation des performances des centres de coûts discretionnaires. Quelques résultats théoriques et empiriques. Paris : Les cahiers de recherche de Groupe HEC, 1993. 34 str.
29. MELAVC Dane: Nekaj o razvoju računovodstva. Revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 18 (1991), 5, str. 92-100.
30. MELAVC Dane: Oblikovanje poslovnih enot zaradi presoje njihovega gospodarjenja. Organizacija in kadri, Kranj, 24 (1991a), 5-6, str. 331-337.
31. MERCHANT Kenneth A.: Rewarding Results. Motivating Profit Center Managers. Boston : Harvard Business School Press, 1989. 272 str.
32. MIHELČIČ Miran: Transakcijski stroški v družbi in združbah. Zbornik XXIX. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 73-90.
33. MISHKIN Frederic S.: The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. 4th edition. Reading (Mass.) : Addison Wesley, 1995. 731 str.
34. OVIN Rasto: Čemu morajo biti institucionalne spremembe hitre? Pogled skozi teorijo transakcijskih stroškov. Zbirka povzetkov člankov z mednarodne konference ob 50. letnici Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ljubljana, 1996, str. 124 – 130.
35. PRAŠNIKAR Janez: Nekatere dileme o tem, kako povečati učinkovitost slovenskega podjetja. Ljubljana : CISEF, 1993. 12 str.

36. PRAŠNIKAR Janez, DEBELJAK Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
37. SHILLINGLAW Gordon: Guides to Internal Profit Measurement. Harvard Business Review, Boston, 1957, 3-4, str. 82-94.
38. SHILLINGLAW Gordon: Divisional Reporting and Transfer Pricing. KELLER D. E., BULLOCH J., SHULTIS L. R. eds., Management Accountants' Handbook. New York : John Wiley & Sons, 1992.
39. SLAPNIČAR Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 120 str.
40. SLOVENSKI RAČUNOVODSKI STANDARDI. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
41. SOLOMONS D.: Devisional Performance: Measurment and control. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
42. TURK Ivan: Vpliv sodobnih zasnov notranjega računovodstva na razvijanje informacijskega sistema. Organizacija in kadri, Kranj, 22 (1989), 4-5, str. 386-392.
43. TURK Ivan, KAVČIČ Slavka, KOKOTEC-NOVAK Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
44. TURK Ivan, KAVČIČ Slavka, KOKOTEC-NOVAK Majda: Upravljalno računovodstvo. Zgledi in drugi primeri. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
45. VANCIL R.: Decentralization: Menegerial Ambiguity by Design. Homewood: Dow Jones - Irwin, 1979.
46. WILLIAMSON Oliver E.: Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1983. 286 str.
47. WILLIAMSON Oliver E.: Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control. Brighton : Wheatsheaf Books, Inc., 1986. 310 str.
48. ZAJAC Edward E.: Political Economy of Fairness. Cambridge (Mass.) : MIT Press, 1995.
49. ZAMAN Maja.: Povezanost organizacijske teorije z računovodstvom odgovornosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 110 str.

7. VIRI

1. Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem Rotomatika, leto 2002.
2. Plan za leto 2002 - podjetje Rotomatika.

Priloga 1: Tabela podatkov za direktorje strateških poslovnih enot (Executive Schedule Data)

DM in 000	Company: ROTOMATIKA		Executive Schedule Data					Period: 01-06/2001			To be Earned	
	Prior Year Month	YTD	Year	Current Year Month	YTD	Year Forecast	Budget Month	YTD	Year			
					A	B						
CASH AVAILABLE		424			(2.125)	1.282		(340)	1.436	3.407	C=B-A	
Cash Generated		2.459			2.675	5.764		4.235	8.137	3.089		
Investments Spent					2.480	4.706			6.536	2.227		
Working Capital Increase					2.320	(225)			165	(2.545)		
NET SALES	5.342	31.450	60.131	11.215	64.808	126.307	12.808	73.195	135.947			
COST STRUCTURE (% on Sales)												
Material	28,28947	29,50405		30,7692	28,84615	28,7955	28,1883	28,1883				
Industrial Overhead	5,111336	5,364372		5,06073	5,161943	5,71862	4,70648	5,06073				
Industrial Labour	7,894737	8,350202		7,48988	8,653846	7,89474	6,88259	7,69231				
Adm.&Managm. Salaries	1,518219	1,417004		1,31579	1,417004	1,3664	1,06275	1,16397				
Adm. Overhead	5,313765	4,504049		4,70648	5,364372	5,61741	5,16194	5,16194				
DIRECT LABOUR & OVERHEAD RATE												
Dir.Labour Cost	507	3.079		481	3.232	5.615	512	3.258				
Ind.Overhead Cost	863	5.433		927	5.716	11.580	977	6.054				
Direct Labour Hours	33	195		29	182	351	36	225				
Dir.Labour Rate	7,8	8,0		8,3	9,0	8,1	7,2	7,3				
Ind.Overhead Rate	13,3	14,1		16,0	15,9	16,7	13,8	13,6				
CALCULATION - IZRAČUN	7,8	8,0		8,3	9,0	8,1	7,2	7,3				
	13,3	14,1		16,0	15,9	16,7	13,8	13,6				
EMPLOYEES												
No. of Direct Workers			233		225		266					
No. of Temporary Workers			26		20		-					
No. of Indirect Workers			131		154		130					
No. of Clerical / Managers			31		32		31					
Y.200	31.01.	28.02.	31.03.	30.04.	31.05.	30.06.	31.07.	31.08.	30.09.	31.10.	30.11.	31.12.
No. of Direct Workers	232	233	234	234	234	236						12
No. of Temporary Workers	22	21	21	24	21	20						
No. of Indirect Workers	134	135	140	139	142	143						
No. of Clerical / Managers	32	32	32	31	32	32						
INVESTMENTS												
Investments - Ordered					1.732	3.543			4.935			
January					83							
February					395							
March					100							
April					610							
May					482							
June					62							
July												
August												
September												
Oktober												
November												
December												
Investments - Spent					2.480	4.706			6.536			
January					450							
February					100							
March					287							
April					173							
May					356							
June					1.113							
July												
August												
September												
Oktober												
November												
December												
WORKING CAPITAL												
Inventory		5.029	5.883		7.256	5.972		5.015	4.738			
Trade Receivables		13.442	9.432		13.189	11.893		13.779	12.557			
Other Debtors & Accruals		2.747	3.268		3.081	2.783		2.581	2.581			
Trade Payables		12.741	11.015		13.228	13.158		11.715	11.137			
Other Payables & Accruals		1.578	1.625		2.034	1.771		1.682	1.311			
NET Working Capital		6.899	5.943		8.264	5.719		7.979	7.429			

VIR: Plan za leto 2001 - Rotomatika