

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KRITIČNA ANALIZA SODOBNEGA MODELA
PREDRAČUNAVANJA, IMENOVANEGA
BEYOND BUDGETING ALI PRESEŽENO
PREDRAČUNAVANJE**

Ljubljana, maj 2007

LIDIJA VINKLER OGOREVC

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

<i>Uvod</i>	1
<i>1.0 Model tradicionalnega predračunavanja</i>	2
1.1 Temeljni pojmi predračunavanja	3
1.2 Funkcije predračunavanja	3
1.3 Razvoj tradicionalnega predračunavanja	4
1.3.1 Izvor predračuna	4
1.3.2 Relativno počasen pohod po Evropi	5
1.4 Prednosti in slabosti tradicionalnega predračunavanja	5
<i>2.0 Novi izzivi 21. stoletja za podjetja in sistem predračunavanja</i>	8
2.1 Značilnosti spremenjenega okolja in položaja podjetij	8
2.1.1 Vedno večja negotovost	9
2.1.2 Vedno večji pomen zaposlenih	10
2.1.3 Vedno večji pomen inovacij	11
2.2 Nove zahteve za tradicionalno predračunavanje	12
<i>3.0 Izboljšani pristopi predračunavanja</i>	12
<i>4.0 Pristop z imenom preseženo predračunavanje</i>	13
4.1 Razvoj pristopa	14
4.2 Načela preseženega predračunavanja	15
4.2.1. Šest načel priložnosti za uvedbo prilagodljivih procesov	16
4.2.1 Šest načel priložnosti za uvedbo decentralizacije	18
4.3 Pristop preseženega predračunavanja – pristop z dvema vrhovoma	22
4.4 Vloga različnih načinov vodenja in nadziranja	23
4.5 Preseženo predračunavanje pod lupo	24
4.5.1 Prednosti preseženega predračunavanja	24
4.5.2 Slabosti preseženega predračunavanja.....	25
4.6 Primerjava pristopov predračunavanja	26
<i>5.0 Preseženo predračunavanje v praksi</i>	28
5.1 Svenska Handelsbanken	28
5.2 Podjetje Lisca d.d. in preseženo predračunavanje	30
5.3.1 Uporaba načel, na katerih temelji preseženo predračunavanje v podjetju Lisca d.d.	30
<i>Sklep</i>	37
<i>Literatura</i>	39
<i>Viri</i>	42
<i>Priloge</i>	1

Uvod

Diplomsko delo se ukvarja s konceptom, ki sproža različna mnenja. Na eni strani doživlja močan odpor; pri mnogih namreč zbuja negativne občutke, saj ne zagovarja le reorganizacije modela tradicionalnega računovodskega predračunavanja, ki ima še vedno vodilno vlogo v večini podjetij, temveč celo trdi, da je ustaljeni model eno največjih problemov, kar jih je lahko v nekem podjetju, in ga je zato potrebno nemudoma odstraniti. Na drugi strani pa njegovi podporniki kot njegovo temeljno prednost navajajo ravno zgoraj omenjeno značilnost – odstranitev računovodskega predračunavanja; slednje naj bi oviralo podjetja pri spopadanju s hitrimi spremembami sodobnega poslovnega okolja. Ker je temeljni namen diplomskega dela kritična opredelitev modela, ki se imenuje *beyond budgeting* oz., kot ga nekateri prevajajo, model preseženega računovodskega predračunavanja, prikazujem v diplomskem delu tako tradicionalni model računovodskega predračunavanja kot model preseženega računovodskega predračunavanja, njuno delovanje v poslovnem okolju 21. stoletja ter njune temeljne prednosti kot tudi slabosti. V okviru kritične ocene je zlasti pereče vprašanje izvirnosti modela, saj obstaja dvom, da gre pri omenjenemu modelu za le še en izum za polnjenje knjižnih polic z dobrimi trženjskimi nasveti, ki na koncu ne dajo pravih rezultatov ter poskušajo uspeti le z zavijanjem že znanega v novo preobleko.

Pri pisanju sem se osredotočila predvsem na nemško in angleško literaturo, kar je pogojeno predvsem z razširjenostjo modela. To mi je omogočilo, da sem lahko preučila ne le zagovornike modela, pač pa tudi neodvisno kritiko, saj je to edina pot, ki omogoča bralcu, da pretehta tako prednosti kot slabosti modela in si pridobi uravnotežen pogled.

Prvi del diplomskega dela se osredotoča na model tradicionalnega predračunavanja. Prikaže funkcije, ki jih mora model tradicionalnega predračunavanja v podjetju izpolnjevati. Le-te so tudi pogojevale nastanek samega modela, zato se vračam v zgodovino nastajanja klasičnega modela. V zadnjem delu prvega sklopa pa se zastavlja vprašanje, ali je model v spremenjenem okolju postal, pri izpolnjevanju svojih temeljnih nalog, resnično neučinkovit.

Drugi del prikaže nove izzive, s katerimi se spopada ne le tradicionalno predračunavanje, temveč večina podjetij, ki se nahajajo na trgu. Podjetja, ki poslujejo v 21. stoletju, so nedvomno izpostavljena drugačnim razmeram kot podjetja v preteklosti. Kot je predstavljeno, gre zlasti za večje spremembe v okolju, zato je za podjetja temeljnega pomena, da ravnajo v sozvočju s temi spremembami. Navajam ključne spremembe, ki vplivajo na delovanje podjetij, iz samih odzivov podjetij pa je razvidno, ali je tradicionalni model dosegel svoje meje in se zaradi tega iščejo bolj radikalne rešitve, ki bi podjetjem pomagale ustvariti večjo dodano vrednost, ali pa temu ni tako.

Tretji del diplomskega dela prikaže nekatere rešitve podjetij in strokovnjakov, ki pomagajo podjetjem pri spopadanju z novimi izzivi. To vključuje tudi izboljšave tradicionalnega predračunavanja. Podjetja so namreč želela slabosti tradicionalnega predračunavanja, ki so se

kazale skozi čas, odpraviti na različne načine. Tako lahko govorimo o boljšem predračunavanju oz. better budgetingu.

Nekatera podjetja pa so se odločila še za bolj radikalne rešitve, kot je better budgeting, zato v četrtem sklopu opisujem alternativo tradicionalnem predračunavanju, kakor tudi vsem oblikam boljšega predračunavanja, tj. preseženo računovodsko predračunavanje. Prikažem, kako je prišlo do njegovega razvoja, njegovo delovanje ter njegovo primernost za podjetja novega tisočletja.

Zadnji, peti del diplomskega dela prikaže praktična vidika uvedbe načel preseženega predračunavanja v praksi. Tako je obravnavan primer Svenske Handelsbanken iz Švedske, katere delovanje temelji na načelih omenjenega pristopa; ustanova velja za najuspešnejšo banko Švedske ter eno najuspešnejših bank Evrope. Drugi primer je slovensko tekstilno podjetje Lisca d.d.. Povzetek globinskega intervjuja je prikazan v zadnjem delu tega sklopa, njegov namen pa je pokazati, kako uvajajo načela preseženega predračunavanja v praksi, ne glede na dejstvo, da je pristop v podjetju skoraj popolnoma neznan.

1.0 Model tradicionalnega predračunavanja

Tradicionalno predračunavanje se je v zadnjem času znašlo pod velikim pritiskom kritike. Nema lokrat se citira znano izjavo Jacka Welcha: »Predračun je poguba za ameriška podjetja.« (Marshall, 1995, str. 73.) Znani švedski bankir Jan Wallander je izdal knjigo, kjer poimenuje predračunavanje kot »nepotrebno zlo« (Wallander, 1995, str. 407). Zagovornika pristopa preseženega predračunavanja, Jeremy Hope in Robin Fraser, pa vidita v številkah procesa predračunavanja »sovražne številke« (Hope, Fraser, 2001a, str. 23).

Na drugi strani štejejo zagovorniki predračunavanje »k pomembnim inštrumentom decentraliziranega vodenja organizacije« (Pfaff, 2002, str. 231) ali pa »za reševanje težav koordinacije« (Ewert, Wagenhofer, 2003, str. 510). Slednje je zelo dobro razvidno iz poročila Jeana-Daniela Luthija, glavnega kontrolorja v podjetju Nestle. Poroča o času, ko so obstajale slabe možnosti komuniciranja med podružnicami, ki se nahajajo v različnih državah. Ker je to onemogočalo nemoteno kontaktiranje z enoto v Indoneziji, so predstavljali letni predračuni edini dober in učinkovit način sporazumevanja ter usklajevanja med glavno enoto in ostalimi zelo samostojnimi podružnicami. To jim je omogočalo, da so vse podružnice sledile istemu cilju, a so način dosege le-tega prilagajale lastnim razmeram (Daum, 2004, str. 168).

Da bi lažje prišli različnim mnenjem do dna, se je treba najprej sporazumeti o predmetu razpravljanja, saj se lahko termina predračun in predračunavanje uporabljata zelo različno.

1.1 Temeljni pojmi predračunavanja

Pojem predračun ima v literaturi različne razlage. V začetku se je uporabljal le v državni upravi pri izdelavi proračuna, kasneje pa ga prevzamejo podjetja oz. privatni sektor v anglosaksonskih deželah za izdelavo finančnih načrtov (Dilger, 1991, str. 11).

Vsekakor se je v nemški literaturi ustalila predstava o predračunu kot temelju načrtovanja, kar velja tudi za to diplomsko delo. S tem soglaša tudi večina avtorjev. Horváth piše: »Predračun je za nas načrt, ki je osredotočen na formalni cilj ter je izražen vrednostno. Posredovan je neki poslovni enoti, za določeno poslovno obdobje in predstavlja hkrati tudi določeno stopnjo obveze poslovne enote. Takšni načrti se uporabljajo na vseh stopnjah načrtovanja.« (Horváth, 2003, str. 4; Jung, 1985, str. 23.)

Pod pojmom predračunavanje razumemo proces, ki zajema »dogovarjanje in usklajevanje ciljev, nagrad, akcijskih načrtov, virov sredstev, merjenje uspešnosti in analizo odklonov od načrtovanega« (Horváth, 1986, str. 263). Ker gre pri tem za proces izdelave predračunov in nadzorovanja rezultatov, ki je usmerjen k dosegu ciljev podjetja, lahko govorimo tudi o procesu merjenja uspešnosti (performance management process).

Predračunavanje se lahko razmeji na strateško ter poslovno. Pri slednjem gre za natančen načrt, ki vsebuje natančno določene vrednosti na določen datum. Načeloma se pri vseh stopnjah načrtovanja uporabljajo tudi akcijski načrti, ki predstavljajo pobude poslovnih enot za izboljševanje uspešnosti poslovanja. Seveda mora na vseh stopnjah obstajati tudi usklajenost med predračuni in pobudami enot.

Strateški predračuni so manj obremenjujoči, vsebujejo manj podrobnosti ter so okvir za operativni predračun (Horváth, 2002, str. 237). Čeprav strateški predračuni v praksi še niso dosegli svojega vrhunca uporabe ter razvitosti (Pfohl, Stötzle, 1997, str. 137), velja omeniti, da daje praksa vse večji pomen strateškim usmeritvam.

Danes poznamo več načinov predračunavanja. Tako lahko govorimo o različnih sodobnih usmeritvah in postopkih predračunavanja. V nadaljevanju se osredotočam na tradicionalno predračunavanje, ki se mu očitajo pomembne slabosti. Trdi se celo, da mu te slabosti onemogočajo učinkovito izpolnjevanje njegovih temeljnih funkcij v podjetju.

1.2 Funkcije predračunavanja

Če bi vprašali menedžerje, zakaj se ponavadi uporabljajo predračuni, bi odgovorili, da za določanje ciljev in za nadzor v podjetju (Hope, Fraser, 1999a, str. 25). Ni pa bilo vedno tako. Šele v 1960-ih letih so se začeli predračuni uporabljati za določanje ciljev, nadzora in ocenjevanja uspešnosti. Pred tem je bil njihov temeljni namen pomagati rastočim podjetjem uravnati vire in denarna sredstva. Kasneje se je namen uporabe predračunov spreminjal, širil, dopolnjeval, in ko danes govorimo o predračunu, lahko pojmujeemo predračunavanje tudi kot

načrtovanje, zato lahko sklepamo, da izhajajo temeljne funkcije predračunavanja ravno iz funkcij načrtovanja (Töpfer, 1976, str. 97).

Splošno se piše zlasti o treh funkcijah predračunavanja (Siegwart, 2003, str. 69):

- **funkcija načrtovanja:** usmerjanje prihodnje aktivnosti podjetja na skupni cilj in skupno načrtovane vrednosti. To naj bi omogočilo boljše načrtovanje prihodnjega razvoja podjetja in s tem prispevalo k zmanjšanju negotovosti;
- **koordinacijska funkcija:** tradicionalno predračunavanje ni le usklajevanje dolgoročnega in operativnega načrtovanja, pač pa tudi različnih oddelkov v podjetju. Koordinacijska funkcija izhaja iz vpliva predračunov na orientiranje zaposlenih na skupni cilj in s tem na odločitve. Tako predstavljajo predračuni ključ do enotnega ravnanja, ki naj bi preprečevalo delovanje v smeri izpolnjevanja ciljev, ki niso v skupnem interesu lastnikov podjetja. S tem bi bila izvršena tudi optimalna alokacija resursov v podjetju. Tako pride do harmoničnega delovanja delnih enot v podjetju;
- **motivacijska funkcija:** motivacija vodilnih delavcev posameznih funkcij, tj. usmerjanje dosežkov k ciljem podjetja. V tem primeru opravlja tradicionalno predračunavanje vlogo kontrole ter je ocenjevalec dosežkov, ko pride do razlik med izvedenim in načrtovanim.

Ewert in Wagenhofer (2003, str. 366) v omenjenem kontekstu poudarjata, da lahko pride do velikih razlik med željami in resničnostjo izpolnjevanja navedenih funkcij, ter nakazujeta na težave nefunkcionalnega obnašanja v podjetju.

Kritika omenja, da je eden možnih dejavnikov, ki vodijo do takšnih rezultatov, dolgoletna nedotakljivost modela. Razvoj njegovih funkcij je namreč povezan z njegovo zgodovino. Zato v nadaljevanju predstavljam kratko zgodovino razvoja tradicionalnega predračunavanja.

1.3 Razvoj tradicionalnega predračunavanja

Model računovodskega predračunavanja je nastal v ZDA na začetku 20-ih let prejšnjega stoletja in predstavlja izhodišče današnjih sistemov načrtovanja proizvodnje ter vodenja podjetja, ki se v večini primerov od prvotnega močno razlikujejo, predvsem v smeri večje fleksibilnosti ter večje vključenosti kadrov v oblikovanje predračunov.

1.3.1 Izvor predračuna

Taylor (1911) je s svojim modelom postavil izhodišče današnjih modernih sistemov načrtovanja proizvodnje ter vodenja podjetij. Model je temeljil na znanstveni analizi delovnih postopkov s ciljem izboljšati učinkovitost, zlasti na temelju ločitve operativnih nalog, ki so bile optimizirane z objektivnimi kriteriji, in nalog načrtovanja. Ta filozofija predstavlja rojstvo t.i. znanstvenega managementa, kjer so menedžerji načrtovali, kontrolirali in vodili aktivnosti operativnih oddelkov, z namenom doseganja maksimalne uspešnosti celotnega podjetja.

Tehnično usmerjeni tayloristični model vodenja je potreboval poleg uvajanja učinkovitih organizacijskih struktur in delovnih postopkov tudi uvajanje organizacijske strukture, ki je ustrezala omenjenemu modelu in bi omogočila vodenje ter usmerjanje podjetja v vidike uspešnosti. Za pionirja na tem področju velja ameriško podjetje Dupont de Nemour, ki je med leti 1903 in 1910 korak za korakom razvilo klasične metode menedžmenta, ki so postale kasneje norma pri vodenju velikih podjetij. Ko je podjetje General Motors prevzela družina Dupont, so začeli tudi pri podjetju General Motors uvajati nove sisteme vodenja podjetja, ki so temeljili na konceptu ROI (Return on Investment – donos investicije), in uvedli divizijsko strukturo, ki je prvič omogočala vodenje velikih podjetij na temelju delitve odgovornosti (Sloan, 1963). Eden od pomembnih inštrumentov, ki so ga v podjetju uporabljali pri nadzoru, je bil tudi predračun.

Nadzor preko predračunov je igral v razvoju podjetij veliko vlogo. S predračunom je bilo z vidika ekonomske uspešnosti mogoče vrednotiti posamezne oddelke, kakor tudi celotno podjetje, saj je omogočil delitev odgovornosti menedžerjev in s tem postavil temelj za delitev oddelkov na špate. Govorimo lahko o začetkih poslovodnega računovodstva. Tako, kot je nadrejeni v operativnih enotah meril s štoparico, koliko časa potrebuje delavec, da je neko delo opravljeno, predstavlja predračun računovodji sredstvo, s katerim ocenjuje in meri uspešnost operativnih oddelkov. To je tudi olajšalo vodenje velikih podjetij, kjer je lastnikom podjetja onemogočeno, da bi še vedno imeli natančen pregled nad vsem dogajanjem v podjetju. Predračun je tako postal standard, na podlagi katerega se je ocenjevalo odgovorne osebe operativnih enot (Daum, 2003, str. 78–80).

1.3.2 Relativno počasen pohod po Evropi

Čeprav je dokaj hitro premagal Atlantik, saj je na evropska tla prispel že v 1930-ih letih, se je začel uveljavljati šele po 2. svetovni vojni, šele v 60-ih letih pa je postal tudi splošno priznan in uporabljan. Kot razlog za relativno počasen pohod po Evropi se omenja zlasti nagnjenost Evropejcev k tradicionalnim socialnim strukturam nadzora in že uveljavljenim mehanizmom vodenja kot pa novi menedžment tehniki, kot so koncept razumevali (Chandler, Dreams, 1979, str. 6).

Prvi koraki iznajdbe tradicionalnega predračunavanja so bili od leta 1903 pri podjetju Dupont de Nemour v ZDA velikega pomena, saj so bili odločilni za uspeh podjetja v mnogih pogledih. Danes, več kot 100 let kasneje, se pojavljajo celo ideje o njegovi popolni ukinitvi, kljub temu, da je koristi, ki so povezane z njegovo uporabo, kar nekaj.

1.4 Prednosti in slabosti tradicionalnega predračunavanja

Čeprav je sistem tradicionalnega predračunavanja izpostavljen številnim kritikam, predstavlja še vedno temeljni sistem upravljanja podjetja, ki se uporablja v večini podjetij, tako v Evropi kot Ameriki. Zato je očitno, da prinaša njegova uporaba s seboj tako mnoge koristi kot tudi pereče težave, kar je tudi predmet nadaljnje razprave.

Strokovna literatura ponuja celo vrsto odgovorov, ki utemeljujejo obstoj sistema predračunavanja v podjetju. Med najpogostejše koristi se tako uvršča (Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str. 60–61; Možina et al., 1994, str. 269–272; Richardson, 1995, str. 55; Zaman, 2004, str. 69):

- Poslovodje sili k načrtovanju in razmišljanju o njihovi vlogi v podjetju ter njihovem prispevku k uspešnosti podjetja.
- Odkriva nove podatke o prihodnjem poslovanju, s čimer zmanjša tveganje in omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih menedžerskega odločanja.
- Omogoča logično in sistematično vnaprejšnje reševanje problemov, s čimer tudi omogoča izogib kriznemu reševanju le-teh.
- Olajša komuniciranje in medsebojno sporazumevanje v podjetju. Je pomemben komunikacijski kanal med nad- in podrejenimi.
- Je pomoč pri določitvi odgovornosti in obveznosti v podjetju.
- Pomembno zmanjšuje konfliktnost ciljev v podjetju.
- Vzpostavlja zavest o stroških poslovanja.
- Je sredstvo nadzora kot pomembne menedžerske funkcije.
- Je orodje integracije delov podjetja v neko celoto.
- Je pomembno sredstvo usklajevanja delovanja vseh enot podjetja in posameznikov za isti cilj.
- Je pomembno sredstvo izvajanja nalog, ki vodijo do ciljev na bolj gospodaren način, s čimer minimiziramo stroške in pozitivno vplivamo na uspešnost poslovanja.
- Pomeni pomembno sredstvo motivacije.

S svojo uporabo in vpletenostjo v mnoge temeljne funkcije podjetij predstavlja sistem predračunavanja enega od integralnih sistemov v podjetju. S tem pa je tudi bolj ranljiv in izpostavljen. Zato ni čudno, da prihaja v praksi do številnih pomanjkljivosti pri izvajanju predračunavanja in nadziranja. Le-te so (Weber, Linder, 2003, str. 45; Horvath, 2002, str. 250):

- Občutna poraba virov, predvsem ob naraščajoči kompleksnosti in dinamiki okolja.
- Pomanjkljiva tržna usmerjenost; cilji so lahko prelahko ali pretežno dosegljivi.
- Usmerjanje v prihodnost na podlagi preteklih dogodkov: posebno na dinamičnih področjih vodi nadaljevanje vrednosti iz preteklosti k nezanesljivim napovedim.
- Pomanjkljiva povezava s strategijo podjetja.
- Enoletna sestava predračunov vodi h kratkoročnemu razmišljanju: s predračuni, odvisnimi od obdobj, se preprečujejo tržno usmerjeni procesi izboljšav. Posledica tega je osredotočenje na kratkoročne cilje uspešnosti, namesto na dolgoročno naraščanje vrednosti.
- Nevarnosti predračunskega mrtvila (budget slack). Predračunsko mrtvilo je razlika med nižje postavljenimi cilji in cilji, ki jih je mogoče doseči (Turk et al., 2000, str. 152).
- Z dogovorjenim predračunom se povečajo tudi pritiski, ki silijo k njegovi uresnitvi. Ti pritiski lahko povzročajo stres, konflikte v medsebojnih odnosih ter nezaupanje, kar

lahko vodi do nefunkcionalnega delovanja, prirejanja podatkov, zmanjšane produktivnosti, slabe komunikacije in nastanka predračunskega mrtvila.

Z vse večjo potrebo po konkurenčnosti podjetij se večja tudi pomen tovrstne kritike, saj vpliva uporaba sistema predračunavanja na uspešnost podjetij. Zato se vedno več podjetij ukvarja z izboljšanjem kakovostnega predračunavanja, saj velja, da načrtovanje in uporaba predračunov ne moreta dati pričakovanih rezultatov, če njuna izvedba ni kakovostna. Tako se omenjena kritika bolj kot na smiselnost obstoja tradicionalnega predračunavanja nanaša na kakovost njegove izvedbe. Richardson (1995, str. 50–53) navaja naslednja razloga napačne uporabe predračunov, ki prispevata k temu, da ne pride do zaželenih rezultatov:

- Napake v procesu načrtovanja: izdelava letnega načrta se pogosto sprevrže v oskrbovanje z denarnim ovrednotenjem določenih predvidevanj, pri čemer pa se pozablja na hitro spreminjanje predpostavk, na katerih te številke temeljijo. S prekomernim kvantificiranjem v procesu so poleg dodatnih stroškov pogosto povezani tudi preobširni planski dokumenti, ki se jih le redko uporablja. Tako se lahko začnejo poslovodje pogosto ukvarjati z malenkostmi.
- Napačen kontekst načrtovanja: načrtovanje pogosto odpove, ker ni prilagojeno situaciji, v kateri se uporablja. Tako npr. sistem, ki je bil oblikovan za stabilno okolje, verjetno ne bo brez potrebnih sprememb deloval v dinamičnem okolju.

Kot nadaljnje vzroke lahko omenimo še (Rachlin, Sweeny, 1993, str. 35-41):

- Menedžerji včasih zaidejo v začarani krog, ko skušajo posredovati takšne številke, da bi podjetje in njihovo pričakovanje poslovanja prikazali v čim lepši luči.
- Premajhna participacija v procesu računovodskega predračunavanja s strani zaposlenih v podjetju (Zaman, 2004, str. 75). S povečanjem participacije se do neke meje zmanjšajo možnosti ter potrebe po prirejanju podatkov oz. nefunkcionalnem ravnanju. Edino cilji, ki so doseženi s takšnim načinom, lahko izpolnjujejo tudi vlogo motivatorja.
- Prevelika togost in administrativno upravljanje s predračuni. Namesto fiksnih predračunov bi se morali uporabljati fleksibilni in menedžerji bi morali biti zadolženi le za tiste dejavnosti, nad katerimi imajo lahko razumno kontrolo.
- Netransparentnost sistema nagrajevanja, k čemur pripomorejo tudi nejasno določena merila doseganja uspešnosti in nagrajevanja s strani menedžmenta. Ta sistem mora biti usklajen ter transparenten, da zvišuje motivacijo in zadovolji zaposlene.
- Neprilagojenost sistema predračunavanja značilnostim podjetja.

Omenjeno razpravo zelo dobro povzema Richardson (1995, str. 50–53), ki pravi, da sam smisel načrtovanja ni bil nikoli vprašljiv in zato tudi ne predmet kritik strokovne literature. To potrjuje tudi poročilo, da sistem predračunavanja še vedno uporablja 99 % podjetij v Evropi in ZDA ter da nimajo nikakršnega namena, da bi ga opustili (Better Budgeting, 2004, str. 2). Pod lupo se je tako znašla njegova izvedba, ki je pokazala mnoge pomanjkljivosti. To tudi povzroča veliko

nezadovoljstva s strani njegovih uporabnikov. Tako se poroča, da 60 % podjetij, ki uporabljajo omenjeni sistem, z njim ni popolnoma zadovoljnih in se ga trudi izboljšati (Better Budgeting, 2004, str. 3).

Očitno velja, da se v nestabilnem in nepredvidljivem okolju pomen kakovostnega načrtovanja ter njegovega vrednostnega izraza še poveča, seveda pa se s takšnim okoljem spreminjajo tudi zahteve za predračunavanje. Kot omenjeno, izhajajo nove zahteve iz spremenjenega poslovnega okolja, ki je predmet nadaljnje razprave.

2.0 Novi izzivi 21. stoletja za podjetja in sistem predračunavanja

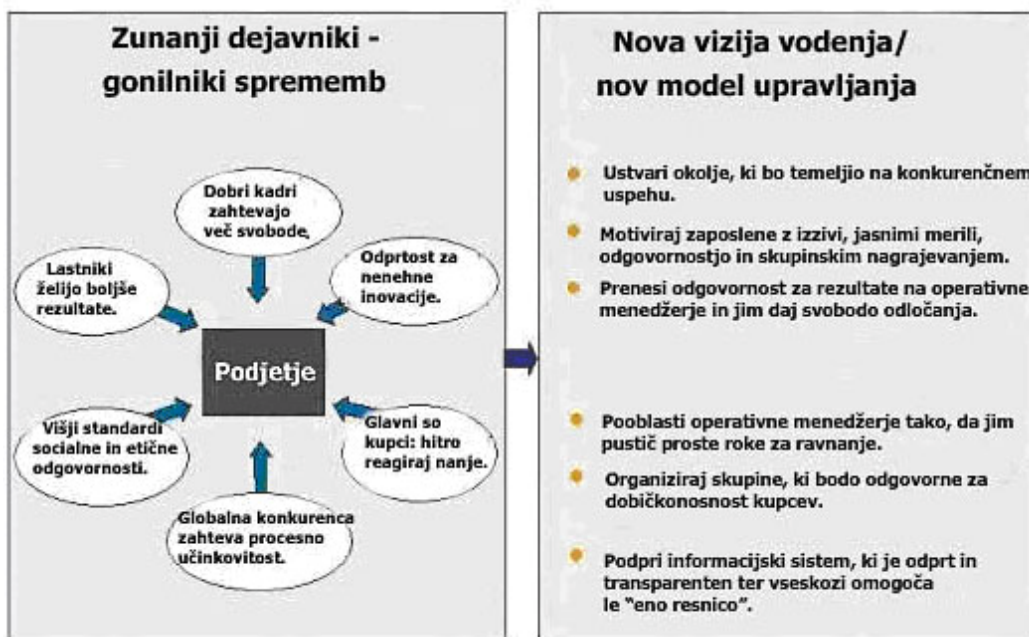
V Business Weeku je pisalo: »Če delaš kot menedžer vsaj desetletje, lahko pozabiš vse, kar si se do tedaj naučil. Bodi pripravljen zavreči svoje študije iz študentskih dni in postavi ob stran mnoge od tako čislanih principov, ki so vodile generacije pred teboj. Tako zelo temeljne in daljnosežne so spremembe preoblikovanega poslovnega okolja.« (Byrne, 2000). Izjava med drugim potrjuje, da je delitev okolja na t.i. industrijsko in informacijsko dobo upravičena, saj se slednja v marsičem razlikuje od svojih predhodnikov. Zato v nadaljevanju prikazujem nekatere od temeljnih značilnosti poslovnega okolja nove dobe.

2.1 Značilnosti spremenjenega okolja in položaja podjetij

V 90-ih letih je prišlo do mnogih sprememb. Bolj kot močan razvoj tehnologije zadevajo te spremembe razvoj različnih oblik konkurence in uveljavitev »zakona« negotovosti. Kaj so v takšnih razmerah glavni ključni uspeha, kaj dodaja vrednost? Čeprav se kažejo sami, so pogosto neznanka.

Velikokrat pride namreč do paradoksa. Običajni kazalci kažejo dobro. Kazalci nove ekonomije pa svetijo rdeče: podjetje uničuje vrednost. Dobiček odličen, a kazalci učinkovitosti človeškega kapitala, tj. koliko evrov nove vrednosti ustvarja evro, vložen v zaposlene, kažejo minimalne vrednosti. Če se skozi čas znižujejo, kažejo, da so uporabljeni viri čedalje manj učinkoviti. Zato je pomembno, da podjetje določi temeljne dejavnike dodane vrednosti in se nanje tudi dolgoročno osredotoči (Pulić, 2002, str. 52). Napačno osredotočanje na poglavitne kazalnike uspeha je pogosto vzrok za slabše donose tudi slovenskih podjetij (Ložar, 2002, str. 37). Slika 1 na strani 9 prikazuje zunanje dejavnike, ki imajo pri uspehu podjetij pogosto odločilno vlogo. Ti novi dejavniki podjetja silijo k določenim spremembam.

Slika 1: Spremembe v okolju kot temeljni gonilniki sprememb v modelu vodenja podjetja



Vir: Daum, 2002.

V skladu z zgornjo sliko se v literaturi omenja zlasti šest sposobnosti, ki si jih morajo podjetja pridobiti in jih zrealiti v svojem sistemu, da bi lahko uspešno konkurirala in se odzvala nastalim spremembam. Tako morajo biti podjetja sposobna: **1) sprejemati odločitve** hitro in ažurno ter v skladu s spreminjajočimi se potrebami kupcev, **2) poiskati in obdržati najboljše delavce**, **3) biti inovativna**, **4) proizvajati z minimalnimi stroški**, **5) biti dobičkonosna** ter dosežati **trajne konkurenčne uspehe**, da bodo stranke ter naložbeniki zadovoljni in **6) ohranjati učinkovito vodenje** in nadziranje podjetja ter spodbujati **etično delovanje in poročanje** (SAP, 2001, str. 5). V nadaljevanju želim na kratko prikazati zlasti tri značilnosti spremenjenega okolja, ki močno vplivajo na uspešnost podjetij. To so vedno večja negotovost ter vse večji pomen zaposlenih in inovacij.

2.1.1 Vedno večja negotovost

Švedski bankir in podjetnik Jan Wallander je na podlagi dolgoletnih izkušenj izdelovanja napovedi in vodenja bank prepričan, da je prihodnost težko predvidljiva. »Še takrat, ko se spremembe, na katere nismo pripravljeni, odvijajo pred našimi očmi, težko verjamemo,« pravi. »Pomagalo bi le, če bi nam to nekdo jasno napisal na zid.« Za primer navaja finančno krizo v Skandinaviji v 90-ih letih, ki je gospodarske subjekte močno presenetila. Kriza je bila rezultat sesutja realnega trga nepremičnin. Da bi lahko takšno situacijo predvidel, bi se moral vrniti 75 let v preteklost. Ker je niso pričakovali, je bilo njihovo glavno orodje čimprejšnja prilagoditev nastalim razmeram (Wallander, 1999, str. 409–411).

Negotovost od podjetij zahteva, da sprejemajo odločitve hitro, ažurno, za kar je potrebno izoblikovanje visoko odzivne organizacije. Takšna organizacija igra pomembno vlogo pri soočanju z nenehnimi spremembami na trgu končnih in temeljnih surovin, kjer glavno vprašanje ni več le, kako se bo proizvajalo, da bo učinkovito, kot je bilo to značilno za t.i. industrijsko

dobo, temveč tudi, kdo bo njihov kupec. Spreminjajoče se okolje od podjetij zahteva, da znajo izkoristiti svoje sposobnosti tako, da bodo slabosti in tveganja minimizirala ali pa jih izkoristila kot prednosti.

Za sledenje spremembam je nujen čim tesnejši stik z dogajanjem v okolju. To bo omogočalo hitro, ažurno sprejemanje odločitev, za kar pa je nujno pooblaščenje pravih ljudi – takšnih, ki so seznanjeni z nastalim stanjem in imajo primerne kvalitete za ustrezno ravnanje.

2.1.2 Vedno večji pomen zaposlenih

Peter Drucker, eden vodilnih mislecev sodobnega menedžmenta, je dejal: »Najpomembnejši in zares edinstven prispevek menedžmenta 20. stoletja je bilo petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnih delavcev v proizvodnji. Najpomembnejši prispevek, ki ga mora menedžment narediti v 21. stoletju, je povečanje produktivnosti znanja in strokovnjakov. Najvrednejše premoženje podjetja 20. stoletja je bila proizvodna oprema. Najpomembnejše premoženje ustanov v 21. stoletju so strokovnjaki in njihova produktivnost.« (Pulić, 2002, str. 52.)

Podatki njegovo izjavo potrjujejo. Še pred dvajsetimi leti so otipljivi viri znašali 62 odstotkov vrednosti podjetja, leta 1998 pa so znašali le še 15 odstotkov vrednosti ameriških podjetij. Po padcu vrednosti delnic se je delež otipljivih virov povečal in se trenutno giblje okoli 20 odstotkov. Če pogledamo na slovenske trge, opazimo, da trg zelo nizko vrednoti intelektualni kapital slovenskih podjetij. Zato imajo slovenska podjetja, ki bodo znala investitorjem pokazati vrednost svojega intelektualnega kapitala, velike možnosti za rast (Ložar, 2003, str. 19). Tudi podatek, da znaša od 50–90 % vrednosti podjetja na trgu ravno intelektualni kapital, priča o njegovi vse večji pomembnosti (Hope, Fraser, 1999b, str. 32).

Za prave ustvarjalce vrednosti veljajo v sodobnem poslovanju ljudje. Tega sestavljajo zaposleni s celotnim razponom individualnega in kolektivnega znanja, sposobnosti, stališč, možnosti, obnašanja, izkušenj in čustev. Poleg strokovne je pomembna tudi socialna kompetenca: sposobnost zaposlenih, da uspešno sodelujejo s kolegi, predpostavljenimi, strankami in strokovnjaki, da bi ustvarjali vrednosti. Človek kot ključni dejavnik v procesu ustvarjanja vrednosti pa ni stroj, ampak živo bitje, zato njegove produktivnosti ni mogoče programirati. Kapital postanejo za podjetje šele, ko svoje znanje in sposobnosti spremenijo v akcije, usklajene s strategijo, ki ustvarja materialne ali nematerialne vrednosti za podjetje: dobiček, nove stranke, boljši sloves, uspešnejšo organizacijo dela ali zanimiv izdelek. To je tisto, kar povečuje vrednost podjetij, in to je tudi glavno, kar zanima lastnike podjetij. Zato je uspešno upravljanje s človeškim kapitalom glavni izziv za vodenje v novi, na znanju temelječi ekonomiji. V podjetju mora biti ugodno okolje, da se lahko njihove zmožnosti spremenijo v optimalno korist za podjetje (Pulić, 2002, str. 52).

Ker igra v novem okolju človeški kapital vse pomembnejšo vlogo, je treba zanj temu primerno poskrbeti. Zato je nujno, da se ustvari okolje, kjer imajo kadri možnost razvoja in delo, ki

predstavlja izziv, kjer bodo sprejeli strateške usmeritve in bodo motivirani izkoristiti svoje potenciale ter v podjetju tudi ostati.

2.1.3 Vedno večji pomen inovacij

Da bi podjetje zadovoljilo potrebe tistih, ki »odločajo« o njegovi dolgoročni uspešnosti, mora nemalokrat avtomatsko in celo revolucionarno reagirati na spremembe na trgu. To zahteva pogoste proizvodne, storitvene in procesne inovacije. Tako se morajo podjetja bolj kot na kratkoročne dobičke usmerjati na doseganje dolgoročnih ciljev. Strategija mora biti vedno bolj obrnjena h kupcem, namesto v podjetje samo. Dejavniki vrednosti so skoraj neopazno postali investicije v človeški kapital, znanje, odnosi s poslovnimi partnerji in sposobnost podjetja, da je inovativno.

McKinsey Global Institute (MGI – Inštitut za ekonomske raziskave podjetja McKinsey), ki je več kot dve leti preučeval delovno produktivnost v ZDA, Franciji in Nemčiji, je poročal, da se je t.i. nova ekonomija uveljavila v 90-ih letih. Bolj kot s povečano uporabo interneta se je pojavila v vedno večji konkurenci in v vedno večjem pritisku po novih inovacijah. Raziskava je tudi pokazala, da so sektorji, za katere so bili značilni odprti trgi in visoka konkurenčnost, ki so predstavljali le 32 % BDP ZDA, prispevali kar 76 % neto rasti BDP-ja v državi. Zaključili so, da je konkurenca vodila do povečane inovativnosti, slednja pa do povečane vrednosti v podjetju (Farrell, 2003, str. 105–107).

Tudi v državah OECD, za katere se pogosto uporablja izraz »misleči tank« ali »klub bogatih«, saj z manj kot petino svetovnega prebivalstva ustvarijo več kot štiri petine svetovnega proizvoda, postajajo investicije v znanje in ostala neopredmetena sredstva vedno pomembnejše. V preteklih desetletjih so vedno bolj rasla in so se v letu 1999 izenačila s tistimi v opredmetena sredstva, saj investicije v neopredmetena sredstva, zlasti v tista, ki omogočajo podjetjem inovacije, prinašajo veliko več, kot pa je z njimi stroškov. Zato si poskušajo podjetja ustvariti takšno strukturo v podjetju, ki bo omogočala sistematično akumulacijo kapitala in bo ustvarjala neopredmetena sredstva ter jih spremenila v vrednosti za kupce, s tem pa pridobila komparativno prednost ter povečala donos lastnikov na dolgi rok (Daum, 2002, str. 4).

Tudi v Sloveniji so postale inovacije glavni dejavnik, ki vpliva na storilnost, rast, usmerjenost podjetij na mednarodne trge. Govorimo o t.i. inovacijski razmejitveni črti, ki loči podjetja, ki povečujejo zaposlitev, naložbe in poslujejo z dobičkom, in ona, ki le životarijo (Kos, 2005, str. 16).

Podjetja so tako prisiljena k oblikovanju kulture, ki je nagnjena v inovativno razmišljanje, saj konkurenca in nujnost preživetja silita v inovativnost procesov, izdelkov in storitev.

2.2 Nove zahteve za tradicionalno predračunavanje

Nastale razmere so marsikoga prisilile, da je razmislil o načinu proizvodnje in vodenja podjetja. V takšnem okolju pridobita na pomenu zlasti strateška orientiranost podjetja ter proizvodjanje s čim večjo dodano vrednostjo, slednja pa je pomemben cilj sodobnega podjetja. Dodana vrednost namreč kaže, koliko je posamezna družba, dejavnost ali regija v določenem obdobju »dodala« s svojo dejavnostjo. Več je dodala, večje so njene možnosti razvoja, zadrževanja kadrov in obratno. Vendar pa lahko pomeni spoznanje, kako priti do čim večje dodane vrednosti, nove izzive.

Tako postajajo namesto kazalnikov dobička, rentabilnosti, ekonomičnosti in likvidnosti vse pomembnejši kazalniki, ki kažejo ustvarjanje vrednosti podjetja, t.i. strateški kazalniki. Podlaga za odločitve postane sprememba vrednosti podjetja in ne le sprememba dobička. Bolje rečeno, pri vseh aktivnostih podjetja obstaja le en cilj – večanje vrednosti podjetja – in k temu cilju bi morali težiti tudi koncepti načrtovanja kontrole in vodenja podjetja (Günther, 1994, str. 13).

Skladno s tem se mnoga podjetja odločijo za uvajanje prilagodljivih procesov vodenja in postavijo namesto procesa proizvodnje v center ravnanja interese kupcev in lastnikov. Proizvodi postanejo le sredstva za zadovoljitev potreb. To pomeni za tradicionalno predračunavanje, zlasti v njegovi prvotni in temeljni obliki, kjer je ravno pomanjkanje kvalitet, ki jih zahteva novo okolje, glavna kritika, nove zahteve. V literaturi in praksi se tako razpravlja zlasti o dveh alternativah. To sta:

- Izboljšanje funkcij in institucionalnih aspektov tradicionalnega predračunavanja. Gre za manj radikalne spremembe, za kar je bil uveden pojem boljše predračunavanje (better budgeting).
- Popolna opustitev tradicionalnega predračunavanja in uporaba drugih inštrumentov za ohranjanje temeljnih funkcij (načrtovanje, koordinacija in motivacija). V naši literaturi se za takšen sistem uporablja izraz preseženo predračunavanje (beyond budgeting).

3.0 Izboljšani pristopi predračunavanja

Kritika tradicionalnega predračunavanja in nove zahteve okolja so pripeljale do razvoja različnih sodobnih pristopov predračunavanja, katerih namen je zlasti zmanjševanje temeljnih slabosti tradicionalnega predračunavanja.

Izboljšane sisteme predračunavanja ponujajo svetovalci pod različnimi blagovnimi znamkami v angleščini (better budgeting, advanced budgeting, ničelno predračunavanje (Zero Based Budgeting), tekoči predračuni in napovedi (Rolling budgets and forecasts), sistem uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard) ter še nekatera druga imena); med drugim naj bi imeli za posledico (Bunce, Fraser, Woodcock, 1995, str. 256, 257; Hočevar, 2002, str. 89–93) tudi:

- izboljšano strateško usmerjenost in osredotočenost celotnega podjetja na cilj,
- večjo racionalnost pri alokaciji resursov,

- povečano nagnjenost k stalnim izboljšanjem in napredku v podjetju,
- manj odstopanja ravnanja zaposlenih v negativno smer,
- povečanje dodane vrednosti,
- povezovanje predračunavanja z menedžmentom v celosten sistem,
- večjo podporo menedžmentu in večje možnosti pravih odločitev,
- izboljšano prilagodljivost podjetja in manjšo birokratičnost.

Uporabljeni pristopi dosegajo zaželene lastnosti zlasti z/s:

- 1) decentralizacijo,
- 2) koncentracijo in opuščanjem nepotrebnih predračunov,
- 3) novim analitičnim načrtovanjem,
- 4) relativno usmerjenimi cilji,
- 5) strateškimi usmeritvami,
- 6) nadgradnjo načrtovanja,
- 7) zmanjšanim nadzorom in večjim samonadzorom ter
- 8) zmanjšanjem neučinkovitosti.

Vendar je koristnost tovrstnih pristopov povezana tudi s kakovostjo njihovega uvajanja. Pri tem se poudarja zlasti pomen sprejetja novega pristopa s strani menedžerjev. Slednjim so namenjene, zlasti v času uvajanja novega pristopa, različne delavnice, dodatna usposabljanja, seznanjanje s koristmi in slabostmi novega pristopa, povečana participacija v procesu načrtovanja ter večja pooblastila, saj obstaja sicer možnost, da 1) se bodo novi pristopi predračunavanja, ki se uvajajo v podjetje, prilagodili že ustaljenemu načinu dela v podjetju, saj so ga zaposleni navajeni ter mu najbolj zaupajo, 2) da uvedba novih pristopov ne bo zaživela, saj ga bo obrambni sistem organizacije izločil, kar pomeni, da lahko kmalu izgine iz podjetja ali pa obstaja v njem desetletja, ne da bi imel na podjetje kakršen koli pomemben vpliv ali 3) da se na podlagi novega pristopa v podjetju ne spremeni ravnanje ljudi. V tem primeru gre za temeljne spremembe menedžmenta, internih modelov in pravil (Schäffer, Zynder, 2003, str. 106).

Na drugi strani pa Hope in Fraser trdita, da boljše predračunavanje ni rešitev (Hope, Fraser, 2001a, str. 23; Hope, Fraser, 1999a, str. 25), saj je konflikt, ki nastane ob stiku novih pristopov s tradicionalnim sistemom predračunavanja, prevelika ovira prilagodljivi organizaciji. Kljub tovrstnemu mišljenju si je večina podjetij še vedno enotna v tem, da vidijo v svojem posodobljenem sistemu predračunavanja sredstvo, ki jim bo pomagalo k dobremu obvladovanju nastalih razmer. Peščica podjetij pa se je vendarle odločila za bolj radikalno rešitev – za uvedbo preseženega predračunavanja.

4.0 Pristop z imenom preseženo predračunavanje

Preseženo predračunavanje predstavlja alternativo modelu tradicionalnega predračunavanja in temelji na upravljanju podjetja brez uporabe predračunov. Je pristop, ki izkorišča potencialne

podjetja ter njegovih zaposlenih z uporabo dvanajstih načel. Ob spretni uporabi uveljavljenih sodobnih konceptov, ki se dotikajo merjenja uspešnosti, nadziranja in vodenja, le-ta zaposlenim v podjetjih omogočajo decentralizacijo procesov odločanja ter uvajanje prilagodljivih procesov v podjetje.

4.1 Razvoj pristopa

Za utemeljitelja pristopa veljata zlasti svetovalca Jeremy Hope in Robin Fraser. Izkušnje so ju navedle na razmišljanje, da predstavlja uporaba predračunov v podjetjih težave ter omejitve potencialov, in sicer zlasti ob spopadanju z novimi izzivi okolja. Opazila sta nezadovoljstvo nad obstoječim, splošno priznanim in uveljavljenim pristopom, ki je temeljil na rigidni uporabi predračunov. Predračunom so bile očitane mnoge slabosti, med drugim tudi izgubljanje sposobnosti preskrbovanja menedžerjev s temeljnimi informacijami za odločanje, saj, kot trdijo, poročila o sredstvih in obveznostih, stroških in prihodkih niso več tiste postavke, ki kažejo, kako podjetje ustvarja vrednost. To ju je spodbudilo, da sta začela verjeti v obstoj pristopa, ki izkorišča potencialne zaposlenih na drugačen način (Daum, 2003a, str. 168).

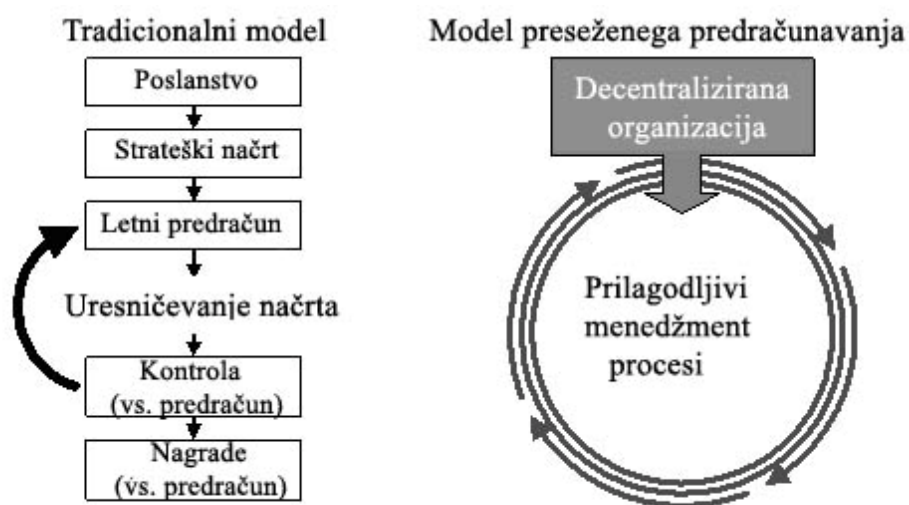
Svoje ideje sta začela, skupaj s svojimi privrženci, utemeljevati, ko so ugotovili, da obstaja v Evropi nekaj podjetij, ki so opustila izdelavo predračunov. Najbolj zanimiv primer je bil na Švedskem – Svenska Handelsbanken.¹ Naslednje leto se jim je pridružilo še 30 podjetij, ki jih je zanimalo, kako so podjetja nadomestila tradicionalno predračunavanje in ali je alternativni model res boljši (Bunce et al., 2001, str. 429). To je postal tudi nadaljnji cilj njihovega raziskovalnega projekta, ki je bil ustanovljen v okviru mednarodnega raziskovalnega konzorcija CAM-I ter poimenovan BBRT (Hope, Fraser, 1997, str. 23). Od leta 1997 so v okviru raziskovalnega konzorcija analizirali približno 25 primerov podjetij, ki so opustile uporabo predračunov in uporabljajo fleksibilnejši pristop vodenja, ki pooblašča ljudi na koncu verige v podjetju. Rezultat raziskovalnega projekta je bil pristop, ki je bil prvič predstavljen v knjigi *Beyond Budgeting – How managers can break free from the annual performance trap* (Hope, Fraser, 2003), v slovenščini objavljen v knjigi *Preseženo finančno načrtovanje* (Hope, Fraser, 2004).

Danes je BBRT tako raziskovalni projekt, kakor tudi svetovalno podjetje, v okviru katerega posredujejo pridobljeno znanje in izkušnje vsem tistim podjetjem, ki so se jim pripravljena pridružiti in nadomestiti sistem tradicionalnega predračunavanja. Podjetjem pomagajo pri iskanju rešitev, ki omogočajo, kot trdijo ustanovitelji in zagovorniki pristopa, uvedbo

¹ Svenska Handelsbanken je klasična univerzalna banka s sedežem na Švedskem in s kar 615 podružnicami; od tega jih je 158 izven Švedske – po ostalih evropskih državah, tudi v Veliki Britaniji. Banka deluje pod imenom Svenska Handelsbanken že od leta 1871. Predstavlja banko, ki ohranja naziv najučinkovitejše skandinavske banke že več desetletij. Hkrati velja za eno stroškovno najbolj učinkovitih bank v Evropi. Čeprav ni največja švedska banka, premaguje povprečje ostalih bank na Švedskem v nizu različnih kazalcev, med drugim tudi pri donosu na kapital ali pri zadovoljstvu strank. Banka uporablja bolj prilagodljiv in visoko decentraliziran način vodenja že od zgodnjih sedemdesetih let ter predstavlja s tem najpogosteje omenjeni primer vodenja podjetja brez predračunov (Annual Review Svenska Handelsbanken, 2006, str. 6).

fleksibilnejše in decentralizirane organizacije. To možnost lahko izkoristijo praktično vsa podjetja, ne glede na panogo in državo, v kateri delujejo, saj je cilj raziskovalnega projekta pridobiti na mednarodni veljavi. Člani se lahko udeležujejo različnih okroglih miz, si izmenjujejo izkušnje in so deležni strokovne podpore strokovnjakov, ki delujejo v okviru svetovalnega podjetja. Slednji lahko stanje v nekem podjetju tudi natančno preučijo in predlagajo temu primerno najboljše in najbolj primerne rešitve, ki vodijo do uvedbe fleksibilnejše, decentralizirane organizacije, organizacije, značilne za novo, informacijsko dobo, kot prikazuje slika 2. Pomemben del raziskovalnega projekta predstavljajo tudi tista podjetja, ki sponzorirajo nadaljnje raziskave (Prospectus, 2004, str. 4-5).

Slika 2: Namen presežnega predračunavanja



Vir: Daum, 2002a, str. 408.

Na podlagi rezultatov raziskav so izdali »vodnik« dvanajstih načel, namenjenih podjetjem pri oblikovanju bolj prilagodljive in decentralizirane organizacije, ki so tudi tema nadaljnje razprave.

4.2 Načela preseženega predračunavanja

Temelj preseženega predračunavanja je v razumevanju podjetja kot kompleksne organizacije z mrežo medčloveških odnosov, ki imajo svoj način delovanja, nastajajo spontano in se novim spremembam stalno prilagajajo. Seveda mora takšna organizacija zadovoljevati želje lastnikov podjetja, a mora imeti za uspešno delovanje tudi širši smoter obstojanja v njihovi skupnosti in okolju (Hope, Fraser, 2001b, str. 12). Pristop povezuje te ideje organizacije v koherenten model, ki se tako od tradicionalnega modela vodenja razlikuje predvsem v dveh temeljnih pogledih:

- Prvič: je **bolj prilagodljiv način vodenja**. Načrti (target) se odmikajo od pogosto fiksno določenih k takšnim, ki se pregledujejo stalno in temeljijo na **gibljivih ciljih**. Rezultate določajo relativni kazalniki, dosežki glede na okoliščine, glede na konkurenco, ostale enote v podjetju ipd.

- Drugič: **model omogoča decentralizirani način vodenja**. Namesto tradicionalne hierarhije in centralističnega vodenja omogoča pooblašcanje in delegiranje odgovornosti do najnižjih plasti v podjetju ter temelji na zaupanju (Slika 2).

Vsaka od omenjenih priložnosti sproži v podjetju nove možnosti doseganja pozitivnih rezultatov, končni cilj pristopa pa se doseže šele s kombiniranjem vseh dvanajstih načel. Tako govorimo o šestih načelih, ki omogočajo vpeljavo prilagodljivih procesov, in šestih načelih, ki ponujajo možnost decentralizacije. Pri tem ne gre za pristop, ki se ga lahko hitro in enostavno uporabi. Namesto tega morajo biti njegova načela prilagojena vsakemu podjetju in njegovi kulturi, kar poveča njegovo kompleksnost.

4.2.1. Šest načel priložnosti za uvedbo prilagodljivih procesov

Prvi korak, ki so ga podjetja storila, da bi lahko uvedla prilagodljive procese, je bila ukinitvev pogodbe s fiksno vnaprej določenimi cilji uspešnosti. Ker je to vplivalo na sistem upravljanja podjetja kot celote, so se pri nadaljnjem vodenju podjetja posluževala prvih šestih načel (Hope, Fraser, 2004, str. 91–115):

1. Postaviti je treba **gibljive cilje**, ki ne temeljijo na merilih, ki so bila dosežena s pogajanjem, ampak na **zunanjih primerjalnih merilih**.
2. Ocenjevanje in nagrajevanje temeljita na **pogodbah o relativnih ciljih** uspešnosti dela in se **izvajata za nazaj**. Ne temeljita na pogodbi o vnaprej določenih ciljih uspešnosti dela.
3. Akcijsko načrtovanje je **nenehen proces**, v katerega so **vključeni vsi zaposleni**, in ni le letna naloga.
4. Sredstva se **dodeljujejo na zahtevo** in ne na podlagi letnih predračunov.
5. Dejavnosti v podjetju se **usklajujejo dinamično**, skladno s prevladujočim povpraševanjem strank in ne na podlagi vnaprej določenega glavnega predračuna.
6. **Nadzor temelji na uspešnem vodenju** ter na izbranih relativnih kazalnikih uspešnosti in ne na primerjavah z letnimi predračuni.

Gibljivi cilji in zunanja merila. Ko podjetja opustijo pogodbe o vnaprej določenih ciljih, se fiksne cilje in njihovo doseganje nadomesti z relativnimi cilji, ki temeljijo na zunanjih merilih. Uspešnost se nenehno primerja s temi merili. Za zunanja merila običajno služijo najboljša podjetja v panogi, neposredni konkurenti ali sorodne skupine znotraj podjetja (internal peers). V Handelsbanken pripravljajo ekipe svoje cilje, glede na to, kaj je potrebno storiti za izboljšanje v primerjavi z drugimi skupinami v podjetju. Pritisk, ki ga ustvarjajo primerjave z ostalimi enotami, je gonilna sila izboljšav. Ključnega pomena je, da gibljivi cilj ne pomeni stalnega cilja, na podlagi katerega bi se ocenjevala uspešnost. Le v takšnem primeru bodo gibljivi cilji dosegli svoj namen.

Pogodbe o relativnih ciljih in bonusih. Plačilo po učinku ostaja vodilno načelo za določanje plač in bonusov. Bonusi se dodeljujejo na podlagi pogodbe o relativnih ciljih, ki se nanašajo na uspešnost na več ravneh, izvajajo se za nazaj in temeljijo na relativnem uspehu skupine, kar

spodbuja timsko delo. Nagrade niso vezane na vnaprej dogovorjene stalne cilje, pač pa temeljijo na zunanjih primerjavah, ki silijo k maksimiranju dobičkov in ne k prirejanju števil, h kateremu napeljujejo vnaprej določeni cilji.

Akcijsko načrtovanje.² Strategijo pripravljajo poslovne enote in predstavlja nenehen proces. Odgovornost za uspešnost poslovanja se prenese z vodstva na posamezne ekipe, ki so bliže strankam. Vodilni še vedno določajo temeljne usmeritve, a rezultat bo strategija, v katero bodo vključeni zaposleni, ki so najbližje trgu in spremljajo vsakršna znamenja, ki bi nakazovala spremembe trendov, zaposleni, ki bodo lahko s svojimi znanji in izkušnjami predlagali strateške ukrepe in bodo pripomogli k doseganju izbranih gonil vrednosti.

Dostop do sredstev na zahtevo. Ker je odgovornost za uspešnost poslovanja prenesena na operativne vodje, se sredstva dodeljujejo na zahtevo. Hiter dostop do sredstev je omogočen zlasti z uporabo ključnih kazalcev uspešnosti, ki imajo funkcijo samoregulativnega nadzora predračunov; notranjega trga za operativne vire; odobritvijo za glavne projekte sprejete, po hitrem postopku, in prenosom pristojnosti za odobritve manjših projektov na nižje ravni.

Dinamično usklajevanje. Predračuni so tisti, ki določajo finančne zaveze med posameznimi skupinami znotraj podjetja. Ker gre pri preseženem predračunavanju za koncept upravljanja brez predračunov, se medsebojno usklajevanje ureja na podlagi povpraševanja na trgu. To pomeni večjo odvisnost od odnosov med posameznimi zaposlenimi in ekipami. Tako v podjetju Bulmers poročajo, da se prodajni in proizvodni oddelek posvetujeta, kaj lahko storita in kako lahko spremenita obstoječi seznam prednostnih nalog, če pride do nepričakovane zahteve stranke.

Nadzor. Večina takšnih organizacij je zamenjala osrednji nadzor z nadzorom na več ravneh. To je sistem raznolikega nadzora, ki vključuje uspešno vodenje in nadzor iz centra ter hkrati omogoča lokalno odločanje. Za pomoč pri odločanju, določanju mej in smernic za razvoj strategij ter sprejemanju odločitev se izdeluje hitre finančne podatke, uporablja analize trendov, tekoče napovedi, hitre in vsem dostopne informacije, ključne kazalce uspešnosti idr.

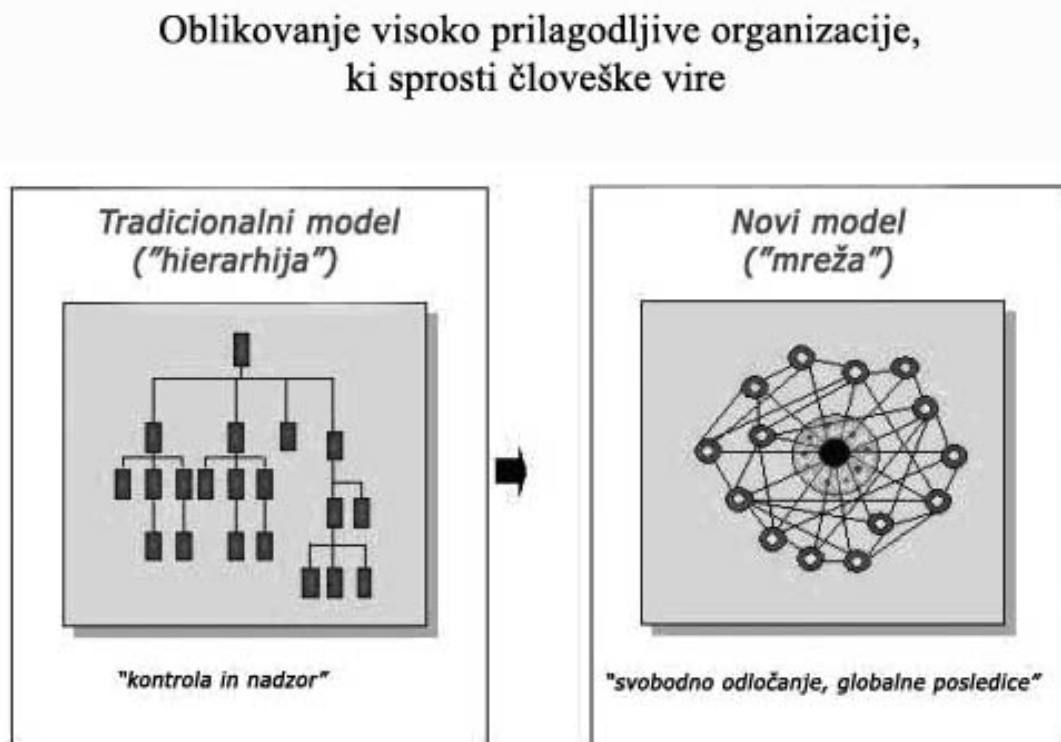
Uporaba zgoraj omenjenih načel naj bi podjetjem pomagala pri uvedbi bolj prilagodljivega načina vodenja podjetja. Pri tem seveda ne gre za popolnoma nova načela, saj mnoga podjetja omenjena načela s pridom uporabljajo ne glede na to, da je uporaba predračunov del njihovega načina izvajanja poslovne politike. Pri omenjenih načelih gre očitno predvsem za spretno povezovanje že znanih praks vodenja podjetja v smiselno celoto, katere namen je poleg uvedbe bolj prilagodljive organizacije tudi uvedba bolj decentraliziranega načina vodenja, ki ga podpira nadaljnjih šest načel.

² Akcijski načrti predstavljajo pobude poslovnih enot, ki vodijo k izboljševanju uspešnosti poslovanja v skladu z dogovorjenimi kratkoročnimi in strateškimi cilji.

4.2.1 Šest načel priložnosti za uvedbo decentralizacije

Uvedba radikalne decentralizacije predstavlja proces prenosa odgovornosti na nižje vodstvene ravni in ustvarjanja čim večje lokalne avtonomije. Kot kaže slika 4, gre za gradnjo t.i. mrežne organizacije, za katero je značilna visoka stopnja prilagodljivosti.

Slika 3: Visoko prilagodljiva organizacija



Vir: Daum, 2003.

Ker radikalno decentralizirana organizacija zahteva kulturo zaupanja, odprtosti in na drugi strani zdravo notranjo konkurenco, je veliko tovrstnih poskusov neuspešnih. Zato ponuja pristop preseženega predračunavanja nadaljnjih šest načel, ki pomagajo takšno organizacijo tudi oblikovati (Hope, Fraser, 2004. str. 165-180):

1. Vzpostaviti sistem vodenja in nadzora, ki temelji na jasno določenih **načelih in omejitvah**.
2. Ustvariti ozračje za doseganje visokih rezultatov na podlagi **relativne uspešnosti**.
3. Omogočiti **svobodno sprejemanje lokalnih odločitev**, skladnih z načeli vodenja in cilji organizacije.
4. **Zaupati odgovornost** za odločitve za ustvarjanje vrednosti ekipam **na najnižji vodstveni ravni** (front line teams).
5. **Zaupati zaposlenim** odgovornost za uspešnost poslovanja glede na **stranko**.
6. Podpreti **odprte informacijske sisteme**, ki posredujejo »eno samo resnico« za celotno organizacijo.

Sistem vodenja in nadzora. Omogoča sprejemanje odločitev na lokalni ravni in spodbuja zaupanje. Ker ne temelji na pravilih in predračunih, se je za varovanje interesov delničarjev v praksi pokazalo, da je najbolje, če 1) se določijo jasna načela, vrednote in omejitve, 2) se zaposlene zaveže k skupnim ciljem in vrednotam ter 3) da vodje pomagajo zaposlenim s svojim znanjem, jih poučujejo in podpirajo.

Pri vrednotah, načelih in omejitvah ne gre za poslanstva, ampak za kodekse vedenja ter za etične in okoljske okvire, znotraj katerih delujejo menedžerji. Tako se vodje v podjetju Borealis,³ enem izmed podjetij, ki so sledila temu pristopu, zavedajo, da bo novi način upravljanja učinkovit le, če bo dosežena visoka stopnja zaupanja, podprta tudi z odprtim informacijskim sistemom. Če je to zaupanje kršeno, so sankcije zelo visoke. Takšen način omogoča tudi prenos pooblaščenja v podružnice, kot je to primer v Handelsbanken. Bolj ko bodo zaposleni sprejeli vrednote podjetja za svoje lastne, manj bo v podjetju njihovega kršenja.

Ozračje za doseganje visokih rezultatov. Motivacija ne izhaja iz želje po doseganju določenih ciljev uspešnosti, ampak 1) iz prizadevanja za relativno uspešnostjo, iz 2) spodbujanja ambicioznosti, ki se kaže zlasti pri vodilnih delavcih, ki spodbujajo svoje zaposlene k izboljšanju uspešnosti, ter iz 3) uravnavanja konkurenčnosti in sodelovanja. Pri slednjem gre zlasti za to, da se ne ustvarijo konkurenčne skupine, ki bi postale druga drugi smrtne sovražnice v boju za stranke in sredstva. Pri Handelsbanken so to rešili z uvedbo splošnega pravila (vsaka stranka pripada določeni podružnici) in z uvedbo že močno uveljavljenega ter znanega sistema udeležbe pri dobičku na ravni celotnega podjetja.

Svobodno odločanje. Pooblašчени delavci, ki imajo svobodo in prostor za sprejemanje strateških odločitev, se bolj zavzemajo za uspeh. Njihova pooblastila temeljijo na načelih vodenja in ciljih organizacije. Poleg tega velja, da so ekipe na najnižjih ravni tiste, ki so sposobne predvideti in nadzirati prihodnje rezultate, zato potrebujejo proste roke za reševanje težav. Da bi lahko uspešno delovali v kulturi odgovornosti, naj bi 1) preučevali domneve in tveganja, 2) vsi zaposleni naj bi sodelovali pri uresničevanju strategije, 3) del odgovornosti za odločanje pa naj bi se prenesel na skupine.

Ko se strategije prenese na poslovne enote, morajo vodje še vedno preučevati domneve in tveganja vsake strategije in se prepričati, ali ne obstaja morda boljša možnost. Na drugi strani pa se z večjo svobodo odločanja zaposlene prisili k razmišljanju o njihovem delu, zlasti o omejitvah, zavezah, inovacijah, naložbah, pristojnostih in tveganjih. Splošno je tudi znano, da se z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje in uresničevanje strategij poveča njihova zavzetost za dosego dogovorjenih ciljev in tega se zgoraj omenjeno načelo tudi okorišča. O rezultatih takšnega ravnanja je spregovoril tudi izvršni finančni direktor Handelsbanken, ko mu je bilo postavljeno vprašanje, zakaj imajo nižje stroške kot ostale banke. Med drugim je kot pomemben

³ Vodilno dansko petrokemično podjetje, ki velja za enega največjih proizvajalcev poliolefina in dobavitelja inovativnih plastičnih mas. Glede na obseg prodaje je bilo leta 2005 na drugem mestu med evropskimi podjetji in na sedmem v svetovnem merilu. Podjetje ni zastopano le v Evropi, ampak tudi v Braziliji, Turčiji, Singapurju, Združenih arabskih emiratih ter ZDA. Leta 1995 je uvedlo radikalno decentralizacijo in prenehalo s predračuni (Borealis, 2007).

dejavnik navedel naslednje: »Ljudje v regijah in podružnicah so samozadostni. Vodijo svoj del posla, ne da bi pri tem potrebovali veliko pomoč z vrha, in ker so ocenjevani na podlagi njihovih lastnih dosežkov glede na konkurenco in ne glede na dogovorjeni predračun, so veliko bolj zaskrbljeni glede stroškov.« (Daum, 2003, str. 90).

Skupinska odgovornost. Majhne ekipe so bolj osredotočene na ustvarjanje vrednosti in zmanjševanje porabe. Velja tudi, da so organizacije, ki imajo večje število manjših enot, ki sprejemajo neodvisne odločitve za ustvarjanje vrednosti skladno z lokalnimi priložnostmi in dogodki, bolj prilagodljive. Timi niso nadzirani iz centra, zato je temu primerno vsakdo v organizaciji osebno odgovoren za svoj delež v njej. V podjetjih sta se tako pokazala kot najboljši praksi 1) oblikovanje mreže manjših skupin, usmerjenih k strankam, ter 2) zavedanje vseh članov, da je pogoj za zaposlovanje ustrežanje posameznika skupini. Takšne ekipe so dogovorne za svoje rezultate in izpolnjevanje zastavljenih primerjalnih meril.

Odgovornost do strank. Ker so zaposleni odgovorni za uspešnost poslovanja glede na stranke in ne za izpolnitev predračunov, se ekipe na najnižji vodstveni ravni bolj zavzemajo za izpolnjevanje potreb strank. Za mrežno organizacijo je tudi značilno, da temelji na številnih medsebojno odvisnih enotah z razdeljenimi sposobnostmi in znanjem. Za učinkovito delovanje mora biti organizacija sposobna locirati in kombinirati znanje v celotni mreži v skupno znanje, z namenom zadovoljiti stranko. Zato morajo vodje 1) omogočiti skupinam odzivanje na zahteve strank in 2) spodbujati skupine, da delijo svoje znanje z drugimi v podjetju.

V podjetju Leyland Trucks,⁴ ki uvaja pristop preseženega predračunavanja, so ugotovili, da je nujno, da sta moč in svoboda delovanja uravnovešena s sposobnostjo in odgovornostjo. Le tako bo mogoče narediti vse, da bo stranka na prvem mestu. Za Handelsbanken se poroča, da so lokalne ekipe pooblašene za poznavanje in zadovoljevanje strank. Sposobne so oblikovati rešitve za stranke in nadzirati cene. Poleg tega je pomembno, da se na znanje ne gleda kot na vir osebne moči, ampak kot na najboljšo prakso za doseganje uspeha. Podobno velja tudi za nemško podjetje Aldi,⁵ ki se je odločilo za vodenje podjetja brez predračunov.

Odprta informacijska kultura. Za spodbujanje etičnega vedenja morajo vodje podpreti odprt in etičen informacijski sistem, ki posreduje le eno resnico za celotno organizacijo, namesto da nekateri posredniki informacije filtrirajo in jih dajejo na voljo po potrebi. Najboljše prakse

⁴Eden vodilnih britanskih proizvajalcev tovornjakov z več kot stoletno tovrstno tradicijo. Britansko podjetje ima skoraj 1800 podružnic v več kot sto državah in predstavlja globalnega ponudnika tovornjakov tudi izven Evrope, med drugim tudi v ZDA, Kanadi, Aziji, Afriki in Severni Ameriki. Pristop preseženega predračunavanja so začeli uvajati leta 1989. Danes se nahaja v sklopu ameriškega podjetja PACCAR, kateremu je bil prodan, da je pridobil dodatna kapitalna sredstva (Leyland Trucks, 2007).

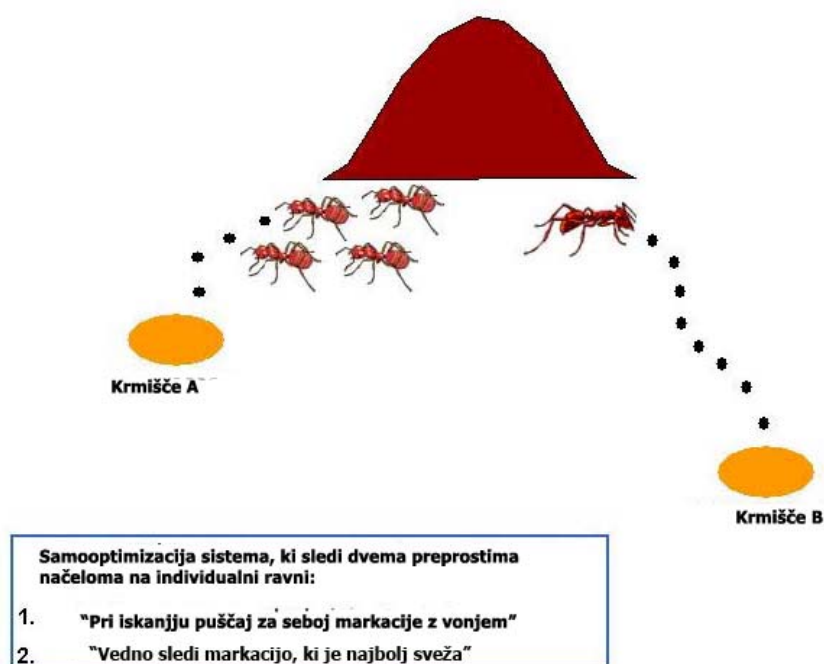
⁵ Aldi je nemško podjetje z živili, ki se je posvetilo diskontni prodaji. S 6500 trgovinami predstavlja najmočnejše in največje podjetje za trgovanje s surovinami in polizdelki na svetu. Posebno pozornost namenjajo razvoju lastnih izdelkov. Je vodilna mednarodna znamka trgovine z živili na drobno. Raziskave kažejo, da kupujejo v Aldijevih trgovinah tri od štirih gospodinjstev v Nemčiji. Le-tam se je uvrstilo na mesto med vrhunskimi znamkami. Podjetje ima svoje podružnice v Evropi, toda tudi v Avstraliji. Aldi že od leta 1961 temelji na radikalni decentralizaciji in velja za podjetje, ki je že pred tridesetimi leti opustilo sistem tradicionalnega predračunavanja (Brandes, 2003, str. 18).

takšnih sistemov vključujejo 1) posredovanje hitrih, neposrednih in neomejenih informacij ter 2) določitev visokih standardov za pretok informacij.

Svenska Handelsbanken utemeljuje svoj pristop prenosa pooblastil na hitrih in odprtih informacijah. Tako tudi najnižja vodstvena raven sprejema hitre rešitve in pred sprejetjem pomembnih odločitev preverja svoje zamisli s kolegi v vsem podjetju. Tudi v podjetju Aldi igra informacijski sistem, ki zagotavlja kakovostne in pravočasne informacije ter je na voljo vsem zaposlenim, pomemben dejavnik podpore temeljnih poslovnih procesov. Pri tem deluje v podjetju informacijski sistem, ki nenehno zbira in preverja informacije.

Pristop temelji, vsaj na prvi pogled, na enostavnih dvanajstih načelih vodenja. Nekateri želijo njihovo enostavnost, toda njihov izredni pomen prikazati na primeru organizacije mravljišča,⁶ kot ga prikazuje slika 4; za takšno organizacijo namreč velja, da je izredno učinkovita, ne glede na njena preprosta načela.

Slika 4: Organizacija mravljišča na podlagi enostavnih pravil



Vir: Daum, 2002a, str. 413.

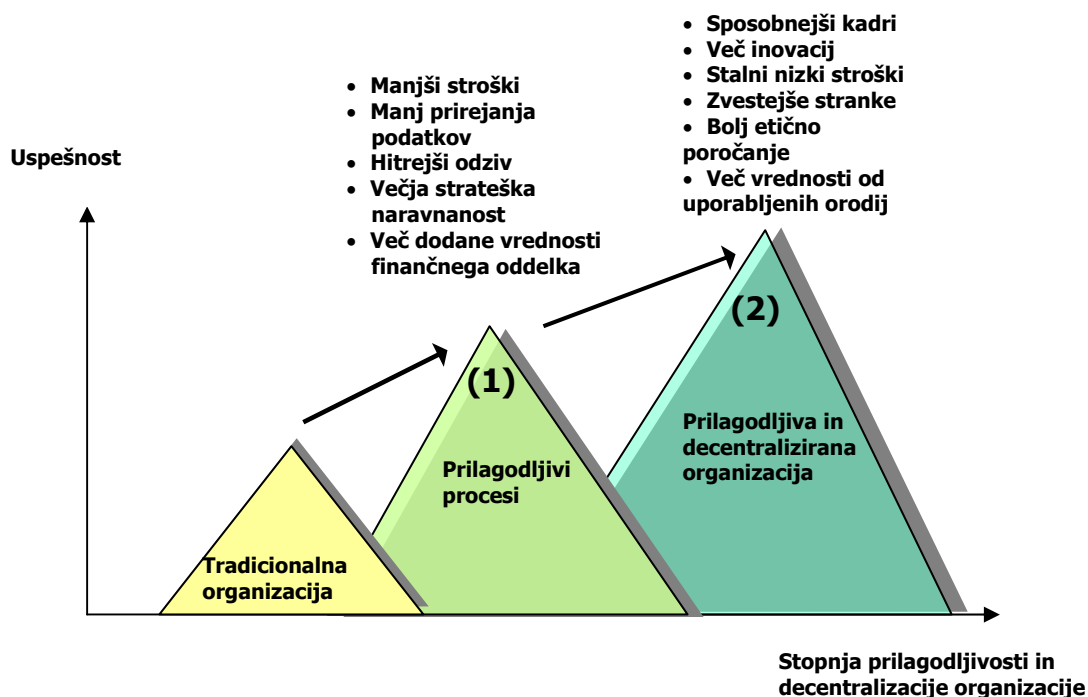
⁶ Če se v mravljišču dve mravlji odpravljata po hrano, mora vsaka od njiju puščati za seboj markacije z vonjem, po katerih se bosta vrnila v mravljišče. Ker ima mravlja A hrano bližje, se vrne v mravljišče pred mravljo B, zaradi tega so tudi njene markacije močnejše od markacij mravlje B. Tako sledi vsaka naslednja mravlja markacijam mravlje A, saj je jasno, da je to krajša pot. Mravlje se pri tem ravnajo po dveh načelih: 1) da naj puščajo za seboj markacije in 2) da naj sledijo najbolj svežim markacijam. V resnici nobena od njih nima pregleda nad celotnim stanjem, a posledice njunih ravnanj so na osnovi teh načel globalne (Daum, 2002a, str. 412).

Postavlja se vprašanje, ali je mogoče v podjetju zasnovati takšen sistem. Ključ je v oblikovanju načel, kjer je rezultat ravnanja skupine večji, kot bi bil rezultat, če bi vsak ravnal kot posameznik. Če želimo v podjetju doseči takšen rezultat, trdijo zagovorniki pristopa preseženega predračunavanja, mora lokalna avtonomija temeljiti na jasnih načelih ravnanja, merilih, ciljnih ipd. (Daum, 2002a, str. 413). Ne glede na zgoraj omenjeno prepričanje je človeške organizacije z vidika organiziranosti in postavljanja meril ter načel, ki naj bi bila podobna organizaciji mravljišča, naivno primerjati. Ne kaže namreč pozabiti, da so tisti, ki se ravnavajo po takšnih merilih v človeških organizacijah, mnogo kompleksnejši od mravelj, saj si postavljajo vprašanja in ne ravnavajo nagonsko, kot je to značilno za mravlje. Poleg tega mravlje nimajo lastnega interesa, ljudje pa. Zato je problem moralnega hazarda tako prisoten; je eden najbolj perečih v ekonomski literaturi in ga je zelo težko rešiti.

4.3 Pristop preseženega predračunavanja – pristop z dvema vrhovoma

Uporabo predhodno omenjenih dvanajstih načel se pogosto primerja z vzponom na goro, ki ima dva vrhova: na prvega vodi uporaba prvih šest načel, na najvišji vrh pa uvedba ostalih načel (Slika 5).

Slika 5: Dve priložnosti pristopa preseženega predračunavanja



Vir: Bunce et al., 2002, str. 11.

Ko podjetja izkoristijo prvo priložnost za uvedbo prilagodljivih procesov, se tam, kjer obstajajo pogodbe s fiksnimi cilji, slednje nadomesti s pogodbami z relativnimi cilji, pri čemer se morajo menedžerji potruditi za doseg ciljev, ki presegajo značaj kratkoročnosti, saj tekmujejo z zunanji merili uspešnosti, ki ji narekuje konkurenca, sistemi uravnoveženih kazalnikov,

konkurencu v podjetju idr. Takšna organizacija naj bi dosegla prvi vrh, preseгла tradicionalno predračunavanje ter se osvobodila letne pasti uspešnosti (Bunce et al., 2002, str. 10).

Medtem ko uvajanje prilagodljivih procesov ponuja možnost prihrankov stroškov procesa tradicionalnega predračunavanja, manj prirejanja podatkov, večjo odzivnost, spodbujanje ambicioznih strategij, manj neizkoriščenih sredstev, boljše storitve za stranke, pa radikalna decentralizacija ponuja več. Obljublja trajno zniževanje stroškov, bolj sposobne ljudi, več inovacij, lojalnejše stranke, bolj etično poročanje ter sprostitvev resničnega potenciala sistema, tako zaposlenih kot uporabljenih orodij (Bunce et al., 2002 str. 11). Uporaba različnih orodij v okviru omenjenega pristopa pa je tudi tema nadaljnje razprave.

4.4 Vloga različnih načinov vodenja in nadziranja

Za devetdeseta leta bi lahko dejali, da je šlo za leta novih pristopov vodenja in nadziranja, orodij in uporab različnih novih tehnik v podjetjih. Mnoga podjetja so začela, da bi se lahko spopadla s pomanjkljivostmi računovodskega sistema, z njegovo birokratičnostjo ter neprilagodljivostjo sistema vodenja, uvajati metode kot BSC (Balanced Scorecard – uravnoteženi sistem kazalnikov), ABM (Activity based management – poslovođenje na podlagi dejavnosti) ter nova merila uspešnosti, kot EVA (Economic Value Added – ekonomska dodana vrednost), ki so prinesla različne rezultate.

Ker je uporaba uveljavljenih konceptov in orodij odločilnega pomena pri uvajanju pristopa preseženega predračunavanja v podjetja, saj omogočajo z razvojem hitrih in odprtih informacijskih sistemov, ki so bistvenega pomena za odločanje na najnižji vodstveni ravni, dejansko uporabo omenjenih dvanajstih načel, so avtorji preseženega predračunavanja v svoj pristop bistro vgradili vse uveljavljene sodobne koncepte v literaturi, ki se dotikajo merjenja uspešnosti, nadziranja in vodenja. Denimo naslednje (Hope, Fraser, 2004, str. 214):

- 1. Ustvarjanje vrednosti za delničarje.** Zagotavlja informacije za odločitve, usmerjene v vrednost. Povezuje odločitve menedžerjev s pričakovanji in interesi zunanjih delničarjev. Kritične podatke, ki jih pridobivajo preko sistema ABM (Activity based management – poslovođenje na podlagi dejavnosti), uporabljajo za ocenjevanje vrednosti proizvodnih programov, tržnih poti in celotnih podjetij.
- 2. Primerjalna analiza (benchmarking).** Prikazuje položaj podjetja v primerjavi s konkurencu in cilje z najboljšimi zunanjimi ali notranjimi primeri. Lahko se uporabi za določanje srednjeročnih ciljev.
- 3. Uravnoteženi sistem kazalnikov.** Zagotavlja ključne kazalnike uspešnosti, ki povedo, ali so strateški cilji izpolnjeni; predstavlja okvir za strateške odločitve. Usmerja k strateškim ciljem, jih usklajuje z nagradami, ukrepi in ključnimi kazalniki uspešnosti.
- 4. Upravljanje na podlagi dejavnosti (ABM).** Posreduje informacije o dobičkonosnosti strank, izdelkov in omejitvah zmogljivosti. Seznanja z razlogi za stroške, pomaga razumeti neto prispevke izdelkov, tržnih poti in strank k dobičku.

5. Upravljanje odnosov s strankami (CRM – Customer Relationship Management). Posreduje informacije o vedenju strank.

6. Informacijski sistemi za celotno podjetje in tekoče napovedi. Zagotavljajo hitre podatke, celovite napovedi in tržne informacije. Pomagajo uspešneje predvidevati dogodke.

Podjetje Borealis, ki se je z uvedbo preseženega predračunavanja močno približalo idealni realizaciji načel tega pristopa, priča o nujnosti uporabe uveljavljenih pristopov v praksi. Pri tem omenjeni avtorji opozarjajo tudi na primerno uporabo opisanih konceptov, saj bo do zaželenih rezultatov prišlo le, če se bodo uporabljali v kulturi podjetja, ki njihovo uporabo tudi dejansko podpira. To je kultura, kjer imajo zaposleni svobodo odločanja, so preskrbljeni z vsemi potrebnimi informacijami idr. (Boesen, 2000, str. 3; Jorgensen, Kaplan, 2001, str. 13).

4.5 Preseženo predračunavanje pod lupo

Lars Sjoergen, direktor mednarodnih podjetij v Mercuri International, ki ima svoje enote v 38 državah, več kot 700 svetovalcev in je največja svetovalna družba na področju usposabljanja in celovitega izboljšanja uspešnosti v prodaji, je dejal: »Edino, kar je gotovo, je, da je prihodnost negotova. Vsekakor pa bodo jutri pogoji poslovanja težji in zahtevnejši, kot so danes. Podjetja ne bodo več deležna državne zaščite, delovne skupine v podjetjih bodo postale mešane, mednarodne, čas reagiranja na spremembe na trgu bo krajši, konkurenca bo ostrejša. Ob vsem tem pa se bodo uspešna podjetja čedalje bolj oblikovala po meri ljudi, ki bodo v njih zaposleni.« (B.P., 1996, str. 6).

Uporaba načel preseženega predračunavanja ponuja v tem dinamičnem okolju, po obljubah avtorjev, skorajda zagotovljen uspeh. Kljub temu pa ne bi smeli dopustiti, da uspehi posamičnih podjetij prekrijejo nekatere temne strani modela, ki bi bile morebiti za nekoga drugega usodne, veliko več je bilo namreč napisanih obljub, kot pa trdnih dejstev.

4.5.1 Prednosti preseženega predračunavanja

Avtorji omenjenega pristopa obljublajo, da je uporaba dvanajst načel, katerih implementacija temelji na že znanih sodobnih pristopih menedžmenta, temeljna za uspeh podjetij pri soočanju s kritičnimi dejavniki okolja. Avtorji tako navajajo (Hope, Fraser, 2004, str. 220-221), da pristop omogoča 1) učinkovito soočanje z negotovostjo, 2) pridobivanje in ohranjanje najboljšega kadra, 3) okolje v podjetju, ki spodbuja pomen inovacij, 4) poslovanje z nizkimi stroški, 5) ohranjanje zvestih in dobičkonosnih strank ter 6) stalno ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja.

Njihove trditve temeljijo tako na teoriji kot na nadpovprečnih rezultatih posameznih podjetij, ki so pristop uvedla ali pa so na različnih stopnjah uvajanja, kar poudarja tudi Banović, ko opozori na nadaljnje prednosti pristopa (Banović, 2005, str. 78-79):

- Uporaba načel omenjenega pristopa predstavlja velik korak k oblikovanju decentralizirane organizacije, ki omogoča pooblašcanje zaposlenih na najnižjih vodstvenih ravneh;
- Pristop je rezultat različnih poskusov podjetij pri soočanju z naraščajočim nezadovoljstvom nad tradicionalnim sistemom predračunavanja;
- Nadpovprečni rezultati prvih podjetji, ki so uvedla pristop preseženega predračunavanja.

Ne glede na rezultate podjetij, ki so pristop uvedla, in obljube avtorjev pristopa večina organizacij še vedno uporablja tradicionalni oz. fleksibilnejši model predračunavanja s takšnimi in drugačnimi izboljšavami in slabostmi. So vzrok za tako vztrajanje pri starejšem modelu morebiti temne strani pristopa presežnega predračunavanja, ki jih v literaturi skoraj ni zaslediti in zvenijo večinoma le iz ust avtorjev pristopa?

4.5.2 Slabosti preseženega predračunavanja

Ne glede na to, da bo potrebno na mnoge odgovore v zvezi z omenjenim pristopom še počakati – če se bodo sploh kdaj pojavili –, so se nekatere temne strani vendarle pokazale:

- Schäffer in Zynder navajata, da model ni univerzalen, ampak je njegova uvedba bolj smiselna za podjetja, ki vodijo strategijo, kjer želijo s povečano decentralizacijo in bolj prilagodljivimi procesi zmanjšati dinamiko ter nepredvidljivost okolja. Poleg tega je uporaba omenjenih načel vezana tudi na določene predpostavke, kot so npr. relativni cilji, ki predvidevajo, da obstaja konkurenca, ki bo spodbujala k doseganju visokih rezultatov (Schäffer, Zynder, 2003, str. 104). To se sklada tudi s kritiko Banovića, ki označuje pristop preseženega predračunavanja kot nestandardni način reševanja težav, ki so povezane z uporabo tradicionalnega predračunavanja. Čeprav predstavlja pristop skupek načel najboljših praks, ki so na videz enostavna in uporabna v vsakem podjetju, je to pristop, kjer mora vsako podjetje, ki želi pristop uporabiti, najti svojo lastno kombinacijo uporabljenih orodij in načel ter slednje tudi prilagoditi celotni organizaciji, sicer obstaja nevarnost, da uporaba omenjenih načel ne bo obrodila zaželenih rezultatov (Banović, 2005, str. 79).
- Banović tudi navaja, da je pristop težko uvesti v prakso, saj zahteva tako različne kombinacije uporabe uveljavljenih sodobnih pristopov in harmoničen odnos celotne organizacije, kar zahteva ne le korenite spremembe v organizaciji, pač pa tudi v sami kulturi podjetja (Banović, 2005, str. 79). Tako se pristop označuje kot zelo radikalen in revolucionaren, zlasti če se upošteva korenite spremembe, ki jih zahteva njegova uspešna uvedba (Pfläging, 2003, str. 2). Pri uvedbi gre namreč za decentralizacijo, za pooblašcanje in prenos odgovornosti na zaposlene na najnižjih ravneh, s čimer se dopušča kreativnost, odločanje pa temelji predvsem na zaupanju (Pfläging, 2003, str. 4). V kolikšni meri se strateški proces dejansko prenese na nižje ravni, je odvisno od številnih dejavnikov, kot so poslovna kultura in sposobnosti ekip na najnižji ravni, kakor tudi gradnja zaupanja v zaposlene, ki je temelj pristopa. Slednje zahteva temeljito spremembo ravnanja in razmišljanja, kar pa je pogosto nikoli dokončan proces. Pristop se lahko glede na omenjene značilnosti označi tudi kot kompleksen, saj velja, da je sistem tem bolj kompleksen, čim več

sestavin ima, čim več je razmerij med elementi in čim bolj so razmerja različna. Zato obstaja nevarnost, da postane takšen sistem nepregleden in da njegovega razvoja ni mogoče napovedati.

- Kot revolucionaren in kompleksen se lahko pri uvedbi v podjetju sooča z odporom zaposlenih, kar lahko uspešnost njegovega uvajanja še zmanjša.
- Kljub visoki publiciteti predstavljenega pristopa preseženega predračunavanja se je za njegovo uvedbo odločilo zelo malo podjetij, le nekaterim od njih pa je tudi uspelo, da so ga uvedle popolnoma in ne le deloma (Banović, 2005, str. 79). To dejstvo močno otežuje oceno njegovega dejanskega vpliva na uspešnost podjetij in primerjavo med koristmi in stroški, ki nastanejo z uvedbo pristopa.
- Schäffer in Zynder navajata tudi možnost, da gre pri omenjenemu pristopu za še enega izmed modelov menedžmenta, katerega namen je postati uspešnica in napolniti knjižne police prodajaln. To utemeljujeta zlasti z značilnostmi pristopa, kot so: njegova radikalnost, nujnost njegove uporabe, če želijo podjetja v tem hitro se spreminjajočem svetu uspevati, gradnja celotnega pristopa na le nekaj znanih in uspešnih primerih podjetij, enostavnost dvanajstih pravil, katerih uvajanje zahteva trud, a je zelo nagrajujoče, ali pa, da je vir vsega uspeha v koreniti decentralizaciji in zaupanju, ki je temelj pooblaščenja. Omenjeno sta primerjala z rezultati Kieserjeve raziskave (Schäffer, Zynder, 2003, str. 102–104). Kieser je raziskoval značilnost knjižnih uspešnic o menedžmentu. V omenjenem kontekstu je ugotovil tudi naslednje značilnosti, ki so skupne takšni literaturi: 1) zanje so značilne radikalne ideje in zahteve, 2) njihova uvedba naj bi bila za podjetje, če želi uspeti, nujna, 3) pristopi temeljijo na nekaj osnovnih vrednotah in so 4) podprti z vrhunskimi dosežki iz prakse, 5) njihova uvedba je na pogled enostavna, a vendar kompleksna, 6) zahtevna, a zelo nagrajujoča, 7) pristop je predstavljen na način, da je razumljiv vsem in (8.) je v skladu s časom (Kieser, 1996, str. 21–39).

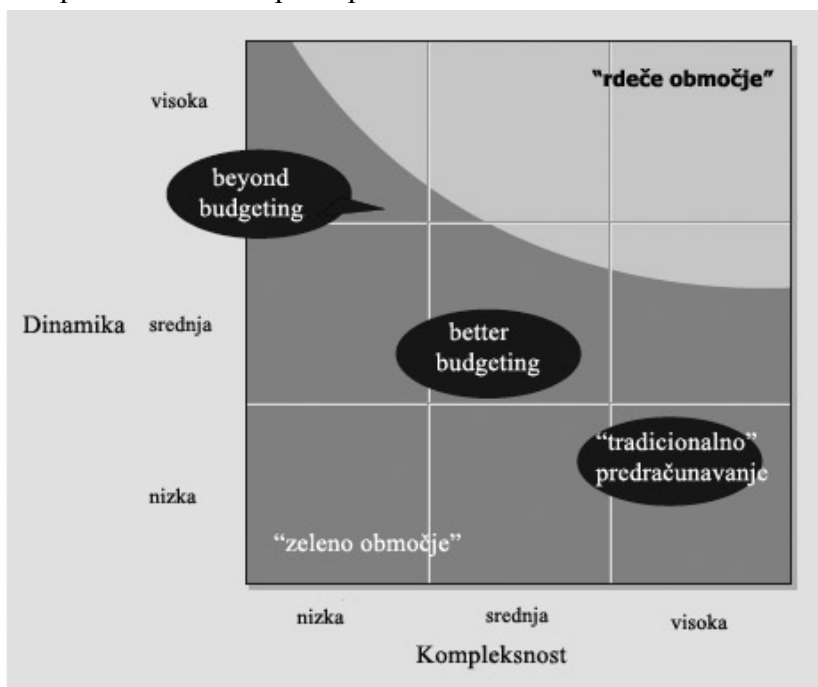
Ne glede na nekatere bolj ali manj vidne slabosti in prednosti pristopa se nekatera podjetja vendarle znajdejo v dilemi, kako ravnati, kaj izbrati in po čemu se ravnati, ko se dotaknejo vprašanja pravičnega in najbolj uspešnega vodenja podjetja. Na trgu obstaja namreč kar nekaj izbire glede različnih pristopov vodenja podjetja, pri čemer se lahko bolj ali manj zanašajo na uporabo predračunov.

Zato v nadaljevanju primerjam tri temeljne pristope – tradicionalno, izboljšano in preseženo predračunavanje.

4.6 Primerjava pristopov predračunavanja

Odgovor na to, kateri pristop v predračunavanju – tradicionalni, izboljšani ali preseženi – je najbolj primeren, je kompleksen in odvisen od mnogo dejavnikov, ki pogojujejo uspešnost pristopa v podjetju in njegovem okolju. Kot nakazuje slika 6 na strani 27, enoznačnega odgovora ni.

Slika 6: Optimalna uporaba različnih pristopov



Vir: Weber, Linder, 2003, str. 51.

Glede na gornjo sliko so podjetja, ki delujejo v okolju z relativno nizko dinamiko, bolj nagnjena k uporabi »tradicionalnega« predračunavanja. V takšnem okolju obvladuje sistem predračunavanja tudi visoko kompleksnost. V primeru povečane dinamike pridejo slabosti tradicionalnega predračunavanja bolj do izraza. Tako se poskušajo slabosti predračunov v vlogi napovedi, koordinacije in funkcije motivacije zmanjšati z uporabo različnih orodij. Te slabosti so odraz zlasti visoke stopnje poglobljenosti predračunov, njihovih vnaprej določenih ocen ter notranje orientiranosti. Tako lahko pristop izboljšane predračunavanja s svojo orientiranostjo navzven, z manjšo podrobnostjo napovedi, manj natančnim koordiniranjem ter motiviranjem oddelkov ter delovnih mest v podjetju (zmanjšanje kompleksnosti) zmanjša omenjene slabosti. Preseženo predračunavanje pridobi na pomenu v zelo dinamičnem okolju, ko se dejavnosti v podjetju ne usklajuje na temelju predračunov, ampak na podlagi povpraševanja na trgu (Weber, Linder, 2003, str. 51).

Ne glede na to, kaj prikazujejo grafi in sheme, so podjetja tista, ki morajo ugotoviti, kakšne metode bodo, glede na značilnosti podjetja samega in okolja, v katerem deluje, najbolj koristne in uspešne.

Nekateri, čeprav redki, so ugotovili, da bo uporaba preseženega predračunavanja prava izbira za njihovo podjetje. Ker je ravno praksa tista, ki ima največjo sporočilno moč – tudi v primeru preseženega predračunavanja –, se zadnji del diplomskega dela ukvarja s praktično rabo preseženega predračunavanja. Tako je v nadaljevanju prikazan najbolj znan primer – Svenska Handelsbanken – in uporaba dvanajstih načel pristopa na primeru slovenskega podjetja.

5.0 Preseženo predračunavanje v praksi

Podjetij, ki so se odločila za dejansko uvedbo preseženega predračunavanja, v praksi ni veliko. V literaturi, ki predstavlja omenjeni pristop, se pojavljajo zlasti imena naslednjih podjetij: Aldi, nemško trgovsko podjetje; Ahlsell, švedsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo izdelkov s področja ogrevanja, vodovodnih inštalacij, elektrike, različnega orodja in hladilnih naprav; Borealis; Fokus Bank; švedski proizvajalec avtomobilov Volvo; ameriško očesno podjetje Ciba Vision; britanska dobrodelna organizacija Sight Savers Internation; General Electric; BP-Amoco idr. (Bunce, 2004, str. 14-15; Daum, 2003, str. 10–13), ker pa je najpogosteje omenjeni primer švedska banka Svenska Handelsbanken, jo v nadaljevanju predstavljam nekoliko podrobneje.

5.1 Svenska Handelsbanken

Svenska Handelsbanken je klasična univerzalna banka s sedežem na Švedskem in s podružnicami v mnogih evropskih državah, tudi VB (skupno v dvajsetih državah). To ji prinaša tudi sloves skandinavske banke, ki ima največ podružnic izven Skandinavije. Poleg tega predstavlja tudi temeljni in hkrati največkrat omenjeni primer, s katerim predstavijo avtorji preseženega predračunavanja učinkovitost omenjenih načel v praksi. Svenska Handelsbanken naj bi po njihovih trditvah ohranjala, zahvaljujoč uporabi zgoraj omenjenega pristopa, naziv najuspešnejše skandinavske banke že več desetletij.

Ne glede na to, da ima skupno 615 podružnic, je zanjo značilna visoko decentralizirana organizacija. Za delovanje podružnic so zadolženi regionalni menedžerji. Le-ti so pooblaščen, da se odločajo, ali bodo širili, odprli ali zaprli podružnico. Podružnice imajo popolno odgovornost za vsako stranko na svojem območju. Odgovornost in pooblastila pa se spustijo do najnižjih zaposlitvenih ravni, pri čemer se poskrbi, da imajo zaposleni na razpolago vsa sredstva in sposobnosti, da na nastale razmere reagirajo. Tako se menedžerji v podružnicah odločajo, katere proizvode bodo promovirali, kako bodo vstopali na trg, koga bodo najeli idr. (Hope, Fraser, 1999, str. 17).

Začetki takšne decentralizirane organizacije segajo v zgodnja sedemdeseta leta, ko je Jan Wallander v času močne krize, ki jo je banka doživljala, uvedel nov model menedžmenta in nov način upravljanja podjetja brez uporabe predračunov. Banko je razdelil na regionalne banke, ki so imele svoje podružnice. Uvedel je tudi nova merila uspešnosti, ki so temeljila na donosnosti kapitala ter na doseganju čim nižjih stroškov, kar se zaposleni še vedno trudijo dosegati (Lindsay, 2006, str. 1-2).

Banka, ki se je v šestdesetih letih spopadala z velikimi težavami, je postala s svojim spremenjenim načinom vodenja eden izmed pomembnejših finančnih subjektov ne le na Švedskem in v ostalih skandinavskih državah, ampak predstavlja tudi pomembnega konkurenta v evropskem merilu. To dokazujejo tudi nekateri doseženi finančni rezultati:⁷

⁷ Večina primerjalnih analiz temelji na finančnih podatkih štirih največjih bank Švedske: Nordea, SHB, Swedbank in SEB.

- Najboljše razmerje v kar dveh pomembnih bančnih kazalcih – stroški/prihodki ter stroški/vsa posojila (glej Prilogo 1). Razmerje je primerljivo z največjimi evropskimi bankami. Tako bi morala npr. Deutsche Bank, če bi se želela v letu 2005 približati Svenska Handelsbanken, znižati stroške približno za kar trikrat.
- Med švedskimi bankami velja že več kot desetletje za stroškovno najbolj učinkovito ustanovo (glej Prilogo 2).
- Svenska Handelsbanken ima, po poročilu Nacionalnega odbora za pritožbe potrošnikov (raziskava Svenskt Kvalitetsindex), glede na obseg posojil najnižji nivo pritožb med vsemi glavnimi bankami na Švedskem (glej Prilogo 3). Sorodne raziskave na Danskem, Finskem in Norveškem so pokazale, da ima Svenska Handelsbanken najvišji nivo zadovoljevanja potreb privatnega sektorja.
- Po zapisu v letnem poročilu Svenska Handelsbanken se le-ta nahaja nad povprečjem vrednosti kazalca donos/kapital po plačilu davkov, in sicer že vse od leta 1973. Primerjava se nanaša na povprečno vrednost kazalca na švedskem bančnem trgu. Tako je slednji leta 2006 znašal 18 %, Svenska Handelsbanken pa je dosegla 19,7 % (Annual Review Svenska Handelsbanken, 2006, str. 3). Slednjega pa ne gre trditi za trenutno povprečje, ki izhaja iz rezultatov največjih konkurentov Svenska Handelsbanken (glej Prilogo 4), lahko pa trdimo za obdobje v začetku devetdesetih let, za katera je bila značilna bančna kriza na Švedskem.

Med ostale uspehe Svenska Handelsbanken bi lahko šteli tudi (Lindsay, 2006, str. 2):

- Po ocenjevalni lestvici Moody je uvrščena med 10 najbolj ocenjenih bank v Evropi;
- Je edina švedska banka, ki ni zaprosila za državno podporo v času finančne krize v devetdesetih letih;
- Leta 2001 je bila glede na podatke Privata Affärer, švedske periodične izdaje za osebne finance, razglašena za banko leta;
- V Svenska Handelsbanken je najnižja fluktuacija zaposlenih v bančnem sektorju. Univerzitetni diplomanti so Svenska Handelsbanken uvrstili za njihovo prvo izbiro med finančnimi institucijami.

Čeprav velja po mnenju avtorjev pristopa preseženega predračunavanja praksa Svenska Handelsbanken za eno najboljših praks oz. za tako, ki naj bi zagotavljala dejanski uspeh, pa velja, da sta bila zdrava pamet in izkušnje tisto, kar je narekovalo določene spremembe pri vodenju. Zato bo vedno obstajala možnost, da uporabljajo podjetja te tako imenovane najboljše prakse, ne da bi jih poimenovala preseženo predračunavanje ali za omenjeni pristop celo slišala. Povedano drugače: gre za načela, ki so široko uveljavljena, in to ne le v tujini, ampak tudi pri nas, vendar ne pod omenjenim imenom. Da bi omenjene trditve preverila, sem se napotila v podjetje Lisca, ki velja za uveljavljeno podjetje tako v Sloveniji kot tujini. Tako so omenjene trditve srž zadnjega dela te diplome.

5.2 Podjetje Lisca d.d. in preseženo predračunavanje

Podjetje Lisca je bilo ustanovljeno 5. avgusta 1955 kot majhna obrtna delavnica, ki se je ukvarjala s popravilom nogavic in preoblačenjem gumbov. Podjetje se je kasneje specializiralo za proizvodnjo perila ter doseglo hiter razvoj. Vzpon je temeljil na izvirnosti programa proizvodnje, specializaciji in kakovosti. V svojih petdesetih letih obstoja ima Lisca značilno samosvojost in veliko vloženega znanja.

Podjetje Lisca je priznan ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz, predvsem v evropskem prostoru (glej Prilogo 5), z modnimi izdelki pa sledi željam in potrebam potrošnic po izdelkih visoke kakovosti, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu in zadovoljujejo njihovo potrebo po lepoti, privlačnosti in samozavesti. Ne glede na krizo, ki je v preteklih letih prizadela mnoga slovenska tekstilna podjetja in povzročila odpuščanja tudi v podjetju Lisca, je slednje stanje stabiliziralo ter v letu 2006, po večletnem trendu padanja prodaje, slednjega obrnilo v pozitivno smer; dosegli so planirane rezultate poslovanja, ki dajejo dobro osnovo za boljše rezultate v prihodnje. Na boljše rezultate pa vplivajo tudi ostali dejavniki: velika pozornost je posvečena kakovosti izdelkov, poleg tega pa tudi kakovosti procesov, nivoju poslovnih rezultatov in ostalim pomembnim dejavnikom, ki na te rezultate vplivajo (Kodelja, 2007, str. 1). To jim omogoča tudi stalno uvajanje novosti v njihov sistem poslovanja ter nenehno prilagajanje spremembam, ki so postale stalnica tudi na njihovem trgu. Ker se prilagajajo spremembam na trgu na različne načine, predstavljam v nadaljevanju rezultate globinskega intervjuja z enim izmed članov kolegija ter vodjo systemskega razvoja celotnega podjetja Lisca d.d., g. Milanom Beričićem, ki je z menoj spregovoril o uporabi splošno sprejetih načel, ki izhajajo iz menedžmenta in računovodske literature ter so v pristopu preseženega predračunavanja logično povzeta ter povezana.

5.3.1 Uporaba načel, na katerih temelji preseženo predračunavanje v podjetju Lisca d.d.

1. SKLOP: Šest načel priložnosti za uvedbo prilagodljivih procesov

1. Postaviti je treba *gibljive cilje*, ki ne temeljijo na merilih, ki so bila dosežena s pogajanjem, ampak na *zunanjih primerjalnih merilih*.

Podjetje Lisca:

Čeprav si zaposleni prizadevajo za **izpolnitev fiksnih ciljev**, pri tem ne gre za klasičen način določanja fiksnih ciljev, saj pri določitvi fiksnih ciljev upoštevajo še **določeno toleranco** oz. odklon od cilja. Tako lahko govorimo o dejanskem doseganju gibljivih ciljev.

Kot najboljša praksa v okviru podjetja se je za določitev ciljev pokazalo določanje na podlagi **rezultatov preteklega leta**, in sicer na podlagi **sorodnih skupin znotraj podjetja** (Gre za primerjave tako med hčerinskimi podjetji kot med franšiznimi prodajalnami, kjer se upošteva zlasti kvadratura prodajnega prostora. Pri tem so pozorni zlasti na to, da temeljijo primerjave med podjetji ali prodajalnami na enakih izhodiščnih možnostih. Tako ni mogoče primerjati prodajalne Lisce v Sevnici s prodajalne Lisce v Portorožu, ker ne bi imeli enakih izhodiščnih možnosti.) ter na podlagi **zunanjih meril primerjanja**. Pri tem gre kot zelo močnega konkurenta izpostaviti zlasti podjetje Triumph v Sloveniji, s katerim se podjetje Lisca med drugim tudi primerja. Odkloni so pogosto določeni z zunanjimi okoliščinami, kot je npr. padec prodaje izdelkov Lisce v Makedoniji, ki ga pogojujejo višje carine omenjene države.

2. Ocenjevanje in nagrajevanje temeljita na **pogodbah o relativnih ciljih** uspešnosti dela in se **izvajata za nazaj**. Ne temeljita na pogodbi o vnaprej določenih ciljih uspešnosti dela.

Podjetje Lisca:

Zgoraj omenjeno načelo velja. Cilji niso točno kvantificirani. Ocenjevanje se izvaja za nazaj, nagrajevanje pa glede na rezultate.

Kot najboljša praksa se je v podjetju pokazalo **nagrajevanje relativnega uspeha na več nivojih podjetja**, tudi na nivoju operativnih skupin. Pri nagrajevanju gre bolj kot za uporabo denarnih sredstev za horizontalno in vertikalno nagrajevanje. Za slednje v podjetju Lisca verjamejo, da je pomembnejše od denarnega.

3. Akcijsko načrtovanje je **nenehen proces**, v katerega so **vključeni vsi zaposleni**, in ni le letna naloga.

Podjetje Lisca:

Akcijsko načrtovanje, tudi t.i. operativno načrtovanje zajema vse temeljne dejavnosti podjetja, tako inpute, proizvodnjo ter prodajo. Čeprav se **izvaja mesečno**, se operativno načrtovanje **sproti prilagaja** stanju na trgu, saj gre pri omenjenem načrtovanju tudi za pogosto revidiranje rezultatov.

Kot najboljša praksa se je v podjetju na tem področju pokazalo operativno načrtovanje, ki je skupek prizadevanj tako vodij posameznih oddelkov kot zaposlenih, ki so v **neposrednem stiku s stanjem na trgu** (npr. nivo komercialistov). Čeprav so smernice za načrtovanje okvirno določene s sedeža podjetja, si **strategijo pripravljajo poslovne enote same**. Pri tem si določijo tudi ostale posredne cilje ter načine njihovega doseganja. To omogoča, da se lahko zaposleni različnih poslovnih enot prilagodijo razmeram, ki so značilne za njihov trg. **Dogovori o strateških usmeritvah** niso zbrani le v knjižici za prihodnja leta, ampak so pomemben sooblikovalec določanja nadaljnjih ciljev v podjetju. Strateške usmeritve, vizija ter poslanstvo se praviloma določajo na **vsake štiri leta**. V kolikor se dinamika okolja poveča, pride do **korigiranja strateških usmeritev**. V tem primeru govorijo o t.i. vitalnih ciljih. V okviru

strateških usmeritev natančno pregledajo tudi celotne dejavnosti zadnjih petih let. Pri tem gre za odstranitev tistih dejavnosti, ki ne dodajajo vrednosti, in obratno.

V podjetju si prizadevajo za **nenehno ustvarjanje vrednosti**, ki temelji tako na pogostem **preverjanju rezultatov** (Kolegij podjetja se sestane enkrat mesečno, po potrebi pogosteje, ter pregleda rezultate, se dogovarja o strategiji ter sprejme ukrepe za sanacijo odklonov.), **nadzoru** (Temelji na sodobni informatiki, na t.i. sistemu DIS, ki omogoča stalni dostop do vitalnih podatkov, in sicer na podlagi t.i. japonskega modela, ki temelji na stalnem nadzoru zlasti nad prodajo, proizvodnjo ter prilivi.) ter **podpori sistemu**, ki temelji zlasti na uporabi sistema kazalnikov, ki je zelo razvojno naravnano. Pri tem imajo točno določen seznam kazalnikov ter njihovo vsebino. Uporabljajo tudi kazalnike, ki niso neposredno vezani na njihovo dejavnost. Poleg omenjenega sistema kazalnikov predstavlja odločilno podporo tudi samostojno razviti sistem DIS.

4. Sredstva se **dodeljujejo na zahtevo** in ne na podlagi letnih predračunov.

Podjetje Lisca:

Sredstva se dodeljujejo **na podlagi letnih predračunov ter na zahtevo**. Pri slednjem se preverijo tako razlogi za kot tisti proti odobritvi sredstev.

Kot najboljša praksa se je v procesu preverjanja dejstev v podjetju pokazala uporaba **parametrov sistema uravnoteženih kazalnikov**. Sistem vsebuje ključne kazalnike uspešnosti, ki med drugim tudi povedo, ali so strateški cilji z omenjenim projektom izpolnjeni, in predstavljajo okvire za strateške odločitve. Sistem tako usmerja k strateškim ciljem, jih usklajuje z nagradami ter ukrepi. Do neke mere je med posameznimi enotami razvit tudi **notranji trg operativnih virov** (npr. obrat v Krmelju je dobavitelj za partnerja v Turčiji, pri čemer velja načelo konkurenčnosti). **Hitrost odobritve projektov** je odvisna zlasti od velikosti zahtevanega zneska. Manjše investicije se odobrijo na operativnem nivoju, kar traja do enega meseca, do večjih investicij pa predvidoma naj ne bi prišlo. **Pristojnost za odobritev manjših projektov je prenesena** na nižje ravni, in sicer na direktorje področij ter vodje poslovnih enot. Ker se je sistem upravljanja v zadnjem času spremenil v smeri večje decentralizacije, se direktorji soočajo s težavo prevzemanja odgovornosti na nižjih ravneh, ki jo skušajo premostiti zlasti s postopnim prenosom odgovornosti na nižje ravni.

5. Dejavnosti v podjetju se **usklajujejo dinamično**, in sicer v skladu s prevladujočim povpraševanjem strank in ne na podlagi vnaprej določenega glavnega predračuna.

Podjetje Lisca:

Dejavnosti v podjetju se usklajujejo kombinirano, tako na podlagi predračunov kot na podlagi dogajanja na trgu. Pri slednjem poskušajo ugotoviti velikost prodaje na trgu, ki se ji stalno prilagajajo.

Pri usklajevanju na trgu so se za najboljšo prakso v podjetju pokazale **rešitve, ki so prilagojene tako posameznim strankam kot trgom** (če se npr. nenadoma pojavi večje povpraševanje, se bodo temu prilagodili; v kolikor povpraševanja ne bodo mogle zadovoljiti njihove enote, bodo poiskali podjetje, ki bo z njimi sodelovalo). Pri tem se brez ozira na obstoj predračunov poslužujejo upravljanja kratkoročnih rešitev v realnem času tudi **s sistemom notranjega trga ter upravljanja informacij o dobičkonosnosti strank** kakor tudi ostalih pomembnih informacij. Pri tem se poslužujejo baze o strankah, ki vsebuje tako objektivne (npr. solventnost) kot subjektivne podatke.

6. Nadzor temelji na uspešnem vodenju ter na izbranih relativnih kazalnikih uspešnosti in ne na primerjavah z letnimi predračuni.

Podjetje Lisca:

Nadzor temelji tako na **izbranih relativnih kazalnikih uspešnosti kot na primerjavah z letnimi predračuni**.

Pri vodenju in nadzoru podjetja se je za najboljšo prakso pokazala uporaba **strateških mej in smernic** za razvoj strategij ter sprejemanje odločitev. **Nadzor se izvaja na več ravneh**. V tem okviru se izdeluje **ter uporablja hitre finančne podatke**, ki vsebujejo trende, drseča povprečja, tekoče mesečne napovedi, sistem uravnoteženih kazalnikov, ažuren računovodski sistem ter različne lestvice uspešnosti. Omenjeni pripomočki omogočajo **upravljanje na podlagi odmikov**, ki vsebujejo preverjanje odmikov, določanje njihovih vzrokov ter določanje potrebnih ukrepov za njihovo rešitev.

2. SKLOP: Šest načel za uvedbo decentralizacije

7. Vzpostaviti sistem vodenja in nadzora, ki temelji na jasno določenih **načelih in omejitvah**.

Podjetje Lisca:

Sistem vodenja in nadzora **temelji na jasno določenih načelih**. O omejitvah bi težko govorili, saj gre bolj za spodbujanje v okviru določenih pooblastil, plana.

Kot najboljša praksa se je v podjetju **pokazala uporaba načel in vrednot**, kot so: zavezanost strankam (»Obstajamo zaradi kupcev.«), korektna komunikacija in doslednost pri delu, **zavezanost zaposlenih k skupnim ciljem in vrednotam** že na samem začetku, ko pride nekdo v podjetje, ter **izvajanje vodstvenih funkcij v slogu poučevanja in podpore**. To se kaže zlasti v organiziranju dodatnega izobraževanja za zaposlene ter v svetovanju s strani vodilnih.

8. Ustvariti ozračje za doseganje visokih rezultatov na podlagi *relativne uspešnosti*.

Podjetje Lisca:

Zgoraj omenjeno načelo za podjetje Lisca velja. Tako se trudijo, da bi želja po doseganju visokih rezultatov izhajala iz občutka pripadnosti podjetju, saj verjamejo, da ni denarja, ki bi zadovoljil nezadovoljnega človeka.

Kot najboljša praksa se je v tem primeru v podjetju pokazalo: **prizadevanje zaposlenih za relativno uspešnost na več nivojih, spodbujanje ambicioznosti** direktorjev (Nivo poskušajo znižati zlasti z usposabljanjem prve linije in s spodbujanjem odkrite komunikacije, ki bi spodbudila zaposlene, da znanja ne bi držali zase in bili nezaupljivi.), **komunikacija ter prinašanje idej in predlogov s strani zaposlenih**. Slednje poskušajo izboljšati zlasti z nagrajevanjem, ki se nanašajo na uvedbo različnih izboljšav v proizvodnjo.

9. Omogočiti *svobodno sprejemanje lokalnih odločitev*, skladnih z načeli vodenja in cilji organizacije.

Podjetje Lisca:

Omenjeno načelo velja za podjetje kot celoto, a še zlasti za podjetja zunaj meja Slovenije. Zaposleni imajo pooblastila, ki jim omogočajo svobodno sprejemanje odločitev znotraj strateških usmeritev podjetja.

Kot najboljša praksa na področju samostojnega sprejemanja odločitev se je v podjetju pokazalo **preučevanje domnev in tveganj odgovornih, sodelovanje večine zaposlenih pri ustvarjanju** in uresničevanju strategije ter **delni prenos odgovornosti za odločanje na skupine**, saj mora vodja potrditi določene ukrepe. S tem se nivo odgovornosti ustavi na vodji skupine in ne njenih članih. Povedano drugače: vsak je odgovoren v mejah svojih pooblasti, a temeljni nivo, do koder se pooblastila spustijo, so vodje skupin.

10. *Zaupati odgovornost* za odločitve za ustvarjanje vrednosti ekipam *na najnižji vodstveni ravni* (front line teams).

Podjetje Lisca:

Omenjeno načelo v podjetju Lisca ni zelo razvito. Še vedno velja, da brez nadzora ne gre. Tako ne moremo govoriti o prenosu odgovornosti na nivo ekip na najnižji vodstveni ravni, temveč o delnem prenosu odgovornosti do nivoja referentov, vodij posameznih delovnih mest ter seveda o odgovornosti v okviru posameznih delovnih mest. Ne glede na to, da se **glavna odgovornost ustavi na višji ravni**, so se v podjetju oblikovali timi, ki niso nadzirani iz centra in je vsakdo osebno odgovoren za svoj delež v njem.

Za najboljšo prakso se je pri oblikovanju skupin pokazalo predvsem **izrazito oblikovanje mreže manjših skupin** (zlasti v proizvodnji), ki so usmerjene k strankam, ter **zavedanje vseh članov, da je pogoj za sodelovanje ustrezanje skupini**. Tako se pogosto zgodi, da mnogi skupino

zapustijo, saj v njej ne morejo najti svojega mesta, in obratno. Takšne skupine (oz. njihovi vodje) so zadolžene za svoje rezultate in izpolnjevanje primerjalnih meril.

11. *Zaupati zaposlenim* odgovornost za uspešnost poslovanja glede na *stranko*.

Podjetje Lisca:

Zgornje načelo za podjetje Lisca velja.

Kot najboljša praksa se je na tem področju v podjetju **pokazalo izrazito omogočanje skupinam, da se odzivajo na zahteve strank, ter delno spodbujanje skupin, da delijo svoje znanje z drugimi** v podjetju. Slednje v podjetju ni zelo razširjeno in ukoreninjeno. Gre zlasti za mesečne usklajevalne sestanke na višji ravni v podjetju, kjer delijo znanja in veščine.

12. Podpreti *odprte in etične informacijske sisteme*, ki posredujejo »eno samo resnico« za celotno organizacijo.

Podjetje Lisca:

Zgornje načelo za podjetje Lisca velja.

Kot najboljša praksa pri uvajanju zgornjega načela sta se v podjetju pokazali **določitev visokih etičnih standardov za pretok informacij, ki se zrcalijo v načelu podjetja o korektni komunikaciji, ter posredovanje hitrih, neposrednih in neomejenih informacij ne glede na zaupnost**, ampak na področje dela. Vsem zaposlenim se najmanj enkrat mesečno posredujejo vse potrebne informacije za uspešno odločanje.

3. SKLOP: Vloga različnih modelov vodenja in nadziranja v podjetju Lisca d.d.

Ker je uporaba uveljavljenih konceptov in orodij odločilnega pomena pri uvajanju t.i. najboljših praks ter načel v podjetja ter premagovanju pomanjkljivosti tradicionalnega računovodskega sistema, se jih poslužujejo tudi v podjetju Lisca. Poslužujejo se zlasti uveljavljenih konceptov v literaturi, ki se dotikajo merjenja uspešnosti, nadziranja in vodenja ter omogočajo razvoj sistema hitrih in odprtih informacij, ki so bistvenega pomena za odločanje na nižjih vodstvenih ravneh ter povečanja bolj prilagodljivega načina vodenja podjetja. V nadaljevanju omenim nekatere od njih:

- V okviru sistemov za ustvarjanje vrednosti za delničarje ima zlasti pomembno vlogo sistem **ABM** (Activity based management – poslovodenje na podlagi dejavnosti), ki ga uporabljajo za analitično seciranje dejavnosti prodaje, preskrbe ter prodaje.
- **Informacijski sistem za celotno podjetje**, imenovan tudi DIS (Direktorski informacijski sistem), zagotavlja hitre podatke, celovite napovedi ter tržne informacije. Posreduje **primerjalne analize**, ki se uporabljajo za ocenjevanje položaja v primerjavi z zunanjo in notranjo konkurenco, kakor tudi pri določanju srednjeročnih ciljev, vrednosti proizvodnih programov, tržnih poti. V okviru informacijskega sistema se nahajajo tudi **uravnoteženi**

kazalniki, ki so pokazatelji uspešnosti podjetja ter so usmerjeni v njegov razvoj. V podjetju se uporablja 30 ključnih kazalnikov, čeprav jih imajo v svojem seznamu preko 80.

- **Upravljanje odnosov s strankami (CRM – Customer Relationship Management)** je v podjetju zelo razvito in ima močno bazo. Slednja sporoča tako informacije o dobičkonosnosti, kot ostale podatke, npr. o investicijski sposobnosti partnerjev, ter informacije, ki se nanašajo zlasti na dolgoročne odnose s strankami.
- **Sistem TQM (Total Quality Management)**, ki preverja kvaliteto procesov.
- **Sistem MPP (Menedžment poslovnih procesov)**, ki se v podjetju uporablja zadnji dve leti, in sicer na nivoju funkcijskih vodij.

Povzetek:

Tako kot druga podjetja je tudi podjetje Lisca prisiljeno v konkurenčno obnašanje. Tako so jim okoliščine in nujna časa narekovali popolno ali vsaj delno uvedbo splošno sprejetih načel, ki izhajajo iz management in računovodske literature; med njimi so tudi načela uporabe fleksibilne uporabe predračunov ter s tem tudi bolj prilagodljivega načina vodenja ter večje decentralizacije. Večino teh zdravih načel, ki so se že uveljavila v teoriji in praksi, se je očitno spretno povzelo v pristopu preseženega predračunavanja, zato ne preseneča, da je mogoče zaslediti uporabo skoraj vseh dvanajstih načel tudi v podjetju Lisca, ne glede na dejstvo, da je preseženo predračunavanje v podjetju neznano.

Opravljeni intervju je tako pokazal, da se v podjetju uporablja zdrava načela prakse, ki so vtkana v pristopu preseženega predračunavanja, predstavljajo njegovih dvanajst opornih stebrov in se nanašajo na uvedbo prilagodljivih procesov ter radikalne decentralizacije. Tako je v okviru prvih šestih stebrov zaslediti le nekoliko manj izrazito uporabo četrtega načela, ki se nanaša na hitro odobritev sredstev, tudi za večje projekte. V podjetju se navadno ne zaplete pri odobritvah manjših sredstev, ampak pri odobritvah velikih projektov, ki niso v okviru načrtovanega, saj naj do njih, praviloma, ne bi niti prišlo. V okviru nadaljnjih šestih načel velja podobno kot zgoraj: v podjetju upoštevajo in so razvite uporabe ter prakse skoraj vseh načel, razen desetega, ki se nanaša na prenos odgovornosti do najnižjih ravni v podjetju. Za izvajanje slednjega v podjetju Lisca velja, da se še ni razvil v polni meri, vendar pri tem temeljna ovira ni uporaba predračunov, ampak zaposleni, ki še niso pripravljeni na takšen korak. V podjetju se poslužujejo fleksibilne uporabe predračunov, ki jim tako omogoča bolj prilagodljiv način vodenja podjetja in tudi določeno mero decentralizacije. Pri tem velja omeniti še to, da uporabljajo v podjetju večino t.i. najboljših praks.

Povedano nakazuje, da je pristop preseženega predračunavanja nastal iz že obstoječih praktičnih izkušenj in da ne gre za nov teoretični pristop. Ne glede na to, da je sistem predračunavanja v podjetju uveljavljen, predstavlja sistem upravljanja podjetja učinkovit konglomerat fleksibilne uporabe predračunov na eni strani ter novih pristopov in načel upravljanja podjetja na drugi. Izpostavljeni primer pokaže, da so lahko podjetja tudi z uporabo predračunov – če upoštevamo, da gre za fleksibilen način ter za upoštevanje ostalih predpostavk njihove učinkovite uporabe –

prilagojena spreminjajočim se razmeram ter da morejo biti konkurenčna tudi brez predhodne uporabe dvanajstih načel pristopa preseženega predračunavanja.

Sklep

Namen tega diplomskega dela je posredovati dovolj kritičen in s tem tudi objektiven pogled na pristop presežnega predračunavanja, ki vzbuja veliko pozornost v primerjavi z uveljavljenim tradicionalnim pristopom načrtovanja. V ta namen so bile predstavljene temeljne funkcije, ki jih morata pristopa izpolnjevati, novi izzivi, s katerimi se srečujeta v okolju 21. stoletja, ter njuna učinkovitost pri soočanju z njimi. Realen pogled sem poskušala predstaviti zlasti z izjavami strokovnjakov, navedbami praktičnih primerov in z uporabo različne literature. Seveda naloga ni bila enostavna, saj sugestivna literatura, v kateri je pristop promoviran, zavaja, da postane kdo nehote pristranski.

Vsekakor velja, da so se razmere, v katerih podjetja poslujejo, v zadnjih desetletjih močno spremenile. Podjetja se morajo pogosto soočiti z dejavniki, ki vnašajo v poslovanje vedno več dinamike in nepredvidljivosti. V takšnih razmerah je postala vedno bolj pereča kritika tradicionalnega predračunavanja, ki naj bi predstavljalo oviro spremembam, na katere se morajo podjetja odzvati. Kljub tovrstni kritiki dosegajo mnoga podjetja z njegovo uporabo dobre rezultate, saj srž problema ni v samem modelu, temveč v načinu njegove uporabe, kar je prikazano v diplomskem delu.

Nekateri se v okviru tradicionalnega načrtovanja poslužujejo tudi orodij, katerih naloga je zmanjšati pereče slabosti tradicionalnega modela, zmanjšati odklone v negativno smer in ga do neke mere prilagoditi novim razmeram. Vendar pa obstaja tudi v primeru boljšega predračunavanja nevarnost, da ne bo prišlo do največjih zaželenih učinkov, saj je za uspešnost bolj od pristopa samega pomemben način njegove uporabe.

Eno najnovejših možnosti vodenja pa predstavlja pristop presežnega predračunavanja, ki temelji na upravljanju podjetja brez uporabe predračunov. Je pristop, ki izkorišča potenciale podjetja ter njegovih zaposlenih z uporabo dvanajstih načel. Slednji omogočajo zaposlenim v podjetjih, ob spretni uporabi uveljavljenih sodobnih konceptov, ki se dotikajo merjenja uspešnosti, nadziranja in vodenja, decentralizacijo procesov odločanja ter uvajanje prilagodljivih procesov v podjetje. Čeprav zagovorniki pristopa obljublajo skorajda zagotovljen uspeh v hitro se spreminjajočem svetu, so bile v diplomskem delu prikazane tako njegove dobre kot slabe strani. Dvom o njegovi izjemni učinkovitosti pa se pogloblja tudi z dejstvom, da so se za njegovo uvedbo odločila le posamična podjetja.

Svenska Handelsbanken je eno od podjetij, ki ima najdaljšo tradicijo vodenja podjetja brez predračunov. Nekateri od njenih dosežkov so bili predstavljeni tudi v zadnjem delu diplomskega dela. Ker pa velja hkrati za eno od podjetij, na podlagi katerih so pravila pristopa nastala, se je zastavilo vprašanje, ali je podjetjem resnično potrebno narediti prelomnico in uporabljati pristop

presežnega predračunavanja ali pa je to spontan proces razvoja sodobnega podjetja v boju s konkurenčnimi podjetji. Odgovor je bil posredovan v zaključnem delu diplome, ki je nazorno pokazal uporabo vseh dvanajstih načel v podjetju Lisca d.d., kjer uporabljajo, čeprav je pristop v podjetju neznan, večino najboljši praks pristopa ter njegovih pravil.

Kakorkoli že: zdrava pamet je tista, ki mora voditi podjetja v naprežanju za njihovo mesto v konkurenčnem svetu, kar kaže tudi primer podjetja Lisca. Zdrava pamet je tudi tista, ki narekuje ukrepe in spremembe, iz katerih se razvijejo tudi prakse, ki jih posnemajo ostala podjetja, v nekaterih primerih pa se iz opazovanja razvijejo tudi pristopi, ki so lahko poimenovani kot novi, čeprav prikazujejo že znano, le zavito v nov, čudovit darilni papir.

Literatura

1. Boesen Thomas: Creating Budget-less Organizations with the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Report, Boston, 2(2000), 6, str. 3–5.
2. Brandes Dieter: Konsequent einfach: Die ALDI-Erfolgsstory. 3.Auflage. Frankfurt : Campus Verlag, 1998. 271 str.
3. Brandes Dieter: Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs. Frankfurt : Campus Verlag, 2003. 167 str.
4. Byrne John: Management by web. Business Week, New York, 01. 03. 2000, str. 15.
5. Bunce Peter, Fraser Robin, Woodcock Lionel: Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. Management Accounting Research, Kidlington, 6 (1995), 3, str. 253–262.
6. Bunce Peter et al.: Beyond Budgeting – The Barrier Breakers. Stuttgart : Performance Verlag, 2001. XI, 544 str.
7. B.P.: Malokdo misli z glavo. Gospodarski vestnik. Ljubljana, 1996, 48, str. 6.
8. Chandler A. Jr., Deams H.: Administrative coordination, allocation, and monitoring: a comparative analysis of the emergence of accounting and organization in the USA and Europe. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 4(1979), 1/2, str. 3–20.
9. Daum Jürgen H.: Valuer Drivers Intangible Assets – Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting?. Controlling, Offenburg, 2002, 1, str. 1–15.
10. Daum Jürgen H.: Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Der Controlling Berater, Offenburg, 12 (2002a), 7, str. 397–430.
11. Daum Jürgen H.: Von der Budgetsteuerung zum Beyond Budgeting: Motivation, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven. Controlling&Management/KRP – Kostenrechnungspraxis, Wiesbaden, 2003, 1, str. 77–93.
12. Daum, Jürgen H.: The Origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) – an Interview with Jeremy Hope. Controller News – Die Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung, Offenburg, 2003a, 5, str. 168–171.
13. Daum Jürgen H.: Auf dem Weg zu »Beyond Budgeting« Eine Diskussion zwischen Experten von Borealis, Nestle, Unilever und SAP. Controlling, Offenburg, 2004, 3, str. 165–170.
14. Daum, Jürgen H.: Beyond Budgeting – Breaking free from the Annual Fixed Budget. A Discussion between Experts from Borealis, Nestlé, Unilever und SAP. Measuring Business Excellence, Bradford, 9(2005), 1, str. 64–70.
15. Dilger, Frank: Budgetierung als Führungsinstrument: Budgetierungsinstrumente und ihre spezifischen Anwendungsgebiete. Köln : Botermann u. Botermann, 1991. 221 str.
16. Ewert, R., Wagenhofer A.: Interne Unternehmensrechnung. 5. Auflage. Berlin : TU Chemnitz, 2003. 530 str.
17. Farrell Diana: The Real New Economy. Harvard Business Review, Boston, 10 (2003), 81, str. 104–112.

18. Günther Thomas: Zur Notwendigkeit des Wertsteigerungsmanagement. Höfner, Klaus/Pohl, Andreas: Wertsteigerungsmanagement. Frankfurt am Main, 1994, str. 13–58.
19. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. IKS, Ljubljana, 29(2002), 12, str. 85–96.
20. Hope Jeremy, Fraser Robin: Beyond budgeting-Breaking through the barrier to “the third wave”. Management Accounting, Edinburgh, 1997, 12, str. 20–23.
21. Hope Jeremy, Fraser Robin: Building a new management model for the information age. Management accounting, Edinburgh, 1999, 1, str. 16–21.
22. Hope Jeremy, Fraser Robin: Budgets the hidden barrier to success in the information age. Management accounting, Edinburgh, 1999a, 3, str. 24–26.
23. Hope Jeremy, Fraser Robin: Budgets: how to manage without them. Management accounting, Edinburgh, 1999b, 3, str. 30–32.
24. Hope Jeremy, Fraser Robin: Beyond Budgeting, Controlling, Offenburg, 13(2001), 3, str. 437– 442.
25. Hope Jeremy, Fraser Robin: Figure of hate. Financial Management, Edinburgh, 2001a, 12, str. 23–25.
26. Hope Jeremy, Fraser Robin., (2001b): Beyond Budgeting – Questions and Answers. Boston : CAM-I, BBRT, 2001b, 28 str.
27. Hope Jeremy, Fraser Robin: Beyond Budgeting. Ljubljana : GV Založba, 2004. 190 str.
28. Horváth, Peter: Controlling. 2. Auflage. München : Wahlen Verlag, 1986. 263 str.
29. Horváth Peter: Controlling. 8. Auflage. München : Wahlen Verlag, 2002. 693 str.
30. Horváth Peter: Hat die Budgetierung noch Zukunft?. Controlling&Management, München, 47(2003), 1, str. 4–8.
31. Jorgensen Bjorn, Kaplan Robert S.: Borealis. Harvard Business School Case 9-102-048. Boston : Harvard Business School Publishing, 2001. 17 str.
32. Jung Hermann: Integration der Budgetierung in das System unternehmerischer Planung und Kontrolle. Darmstadt : Toeche-Mittler, S., Verlagsbuchhandlung GmbH, 1985. 320 str.
33. Kaplan Robert, Norton David: The Strategy Focused Organisation. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 416 str.
34. Kieser Alfred: Moden und Mythen des Organisieren. DBW, München, 4(1996), 1, str. 21–39.
35. Kos Marko: Inovacije ločijo dobre od slabih. Delo, Ljubljana, 14. 01. 2005, str. 16.
36. Lindsay Murray R. et al.: Svenska Handelsbanken: Accomplishing Radical Decentralization Through 'Beyond Budgeting'. Lethbridge, University of Lethbridge - Faculty of Management, 2006. 43 str.
37. Ložar Boštjan: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. HRM, Ljubljana, 9(2003), 1, str.18–21.
38. Loeb Marshall: Jack Welch Lets fly On Budgets, Bonuses, and Buddy Boards. Fortune, Zofingen, 29. maj 1995, str. 73-74.
39. Macintosh B. Norman: Participative Budgeting: For and Against. Controlling&Management/KRP – Kostenrechnungspraxis, Wiesbaden, 2003, 1, str. 13–21.

40. Milost Franko: Ali so računovodski izkazi podjetij realni?. Naše gospodarstvo, Maribor, 45(1999), 5-6, str. 490–495.
41. Možina S. et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 28 str.
42. O'Connell Bruce: Beyond Budgeting and Forcasting: New Tools. Strategies Making an Old Job Easer. Business Finance Magazine, Loveland, Januar 2001, str. 15-18.
43. Pfaff Donovan :Budgetierung. Küpper H., Wagenhofer S.: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling. 4. Auflage, Stuttgart, 2002, str. 231–241.
44. Pfläging Niels, São Paulo, Fundamente des Beyond Budgeting – Controller als Akteure bei der Realisierung eines integrierten Modells zur Unternehmenssteuerung. Controller Magazin, Offenburg, 2003, 2, str. 1–12.
45. Pfohl Hans Christian et al.: Planung und Kontrolle. 2. Auflage. Munchen : Vahlen, 1997. 298 str.
46. Pulić Ante: Uničujete ali ustvarjate vrednost?. Manager, Ljubljana, 6(2002), 6, str. 52–54.
47. Rachlin Robert, H. W. Allen Sweeny: Handbook of Budgeting. 3. edition. Oxford : John Wiley & Sons, 132 str.
48. Richardson B.: In Defence of Business Planning: Why and How It Still Works for Small Firms and Corporations of Small Business Units. Oxford, Small Business and Enterprise Development, 1995, 2, str. 41–57.
49. Schäffer Utz, Zynder Michael: Beyond Budgeting – ein neuer Management Hype?. Controlling&Management , Offenburg, 47(2003), 1, str. 101–110.
50. Siegart H., Schaefer Dirk, Hoke Michaela: Better Budgeting. Finanz- und Rechnungswesen, Kissing, 2003, str. 63–80.
51. Sloan Alfred: My Years with General Motors. New York : Currency, Reissue edition, 1963. 496 str.
52. Stock Oliver: UBS schafft das Budget ab. Handelsblatt, Düsseldorf, 05. 07. 05, str. 19.
53. Taylor F.W.: The Principles of Scientific Management, 1911.
54. Töpfer Armin: Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen. Berlin : Duncker und Humblot, 1976. 445 str.
55. Turk Ivan at al.: Poslovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 620 str.
56. Unternehmensplanung – Wertschoepfung oder Pflichtuebung?. Frankfurt am Main : KPMG Consulting AG, 2001. 29 str.
57. Wallander Jan: Budgeting – an unnecessary evil. Scandinavian Journal of Management, Stockholm, 1999, 15, str. 405–421.
58. Weber Jürgen, Linder Stefan: Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting? Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit., Band 33 der Schriftenreihe Advanced Controlling. Vallendar : Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 2003. 70 str.
59. Welsch G.A., Hilton R. W., Gordon P. N.: Budgeting: Profit planning and control. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1998. 235 str.
60. Zaman Maja: Računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju. Naše gospodarstvo, Maribor, 2004, 1/2, str. 69–76.

Viri

1. Annual Review Nordea [URL: <http://www.nordea.com/sitemod/default/widecarea.aspx?pid=804982>], 2001.
2. Annual Review Nordea [URL: <http://www.nordea.com/sitemod/default/widecarea.aspx?pid=804982>], 2006.
3. Annual Review SEB [URL: <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB2&lang=en>], 2001.
4. Annual Review SEB [URL: <http://www.sebgroup.com/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB2&lang=en>] 2006.
5. Annual Review Svenska Handelsbanken [URL: http://www.handelsbanken.se/shb/inet/istarten.nsf/frameset?openview&id=investor_relations_en&navid=investor_relations_en], 2001.
6. Annual Review Svenska Handelsbanken [URL: http://www.handelsbanken.se/shb/inet/istarten.nsf/frameset?openview&id=investor_relations_en&navid=investor_relations_en], 2006.
7. Annual Review Swedbank [URL: <http://www.swedbank.com/sst/inf/out/infOutWww1/0,,8040,00.html>], 2001.
8. Annual Review Swedbank [URL: <http://www.swedbank.com/sst/inf/out/infOutWww1/0,,8040,00.html>], 2006.
9. Hackett Benchmarking Solutions. [URL: <http://thgi.com/pprfax.htm>], 14. 04. 2002.
10. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 3 (1994), 1, 62 str.
11. Better Budgeting: A report on the Better Budgeting forum. London : The Chartered Institute of Management Accountants and the ICAEW Faculty of Finance and Management. 14 str., [URL: http://www.cimaglobal.com/downloads/betterbudgeting_joint.pdf], 2004.
12. Borealis [URL: <http://www.borealisgroup.com/public/>], 14. 05. 2007.
13. Business wissen [URL: <http://www.business-wissen.de/de/aktuell/kat8/akt21586.html>], 14.05.2006
14. Bunce Peter et al.: Beyond Budgeting White Paper. [URL: <http://www.bbrt.org/pubs.htm>], (2002).
15. Bunce Peter et al.: Beyond Budgeting White Paper, [URL: <http://www.bbrt.org/pubs.htm>], 2004.
16. Prospectus. BBRT. [URL: <http://www.bbrt.org/pubs.htm>], dec. 2004.
17. Daum Jürgen H.: Beyond Budgeting on the move – report from the First Annual Beyond Budgeting Summit in London. [URL: http://www.juergendaum.com/news/07_04_2003.htm], 2003.
18. Daum Jürgen H.: Why a new management system?. [URL: <http://www.juergendaum.com/whysys.htm>], 05. 05. 2006.
19. Daum Jürgen H.: Performance Management Beyond Budgeting: Why you should consider it, How it works, and Who should contribute to make it happen. [URL: http://www.juergendaum.com/news/06_08_2002.htm], 20. 05. 2005.
20. European Banks - Running the Numbers. Spring edition (2006).

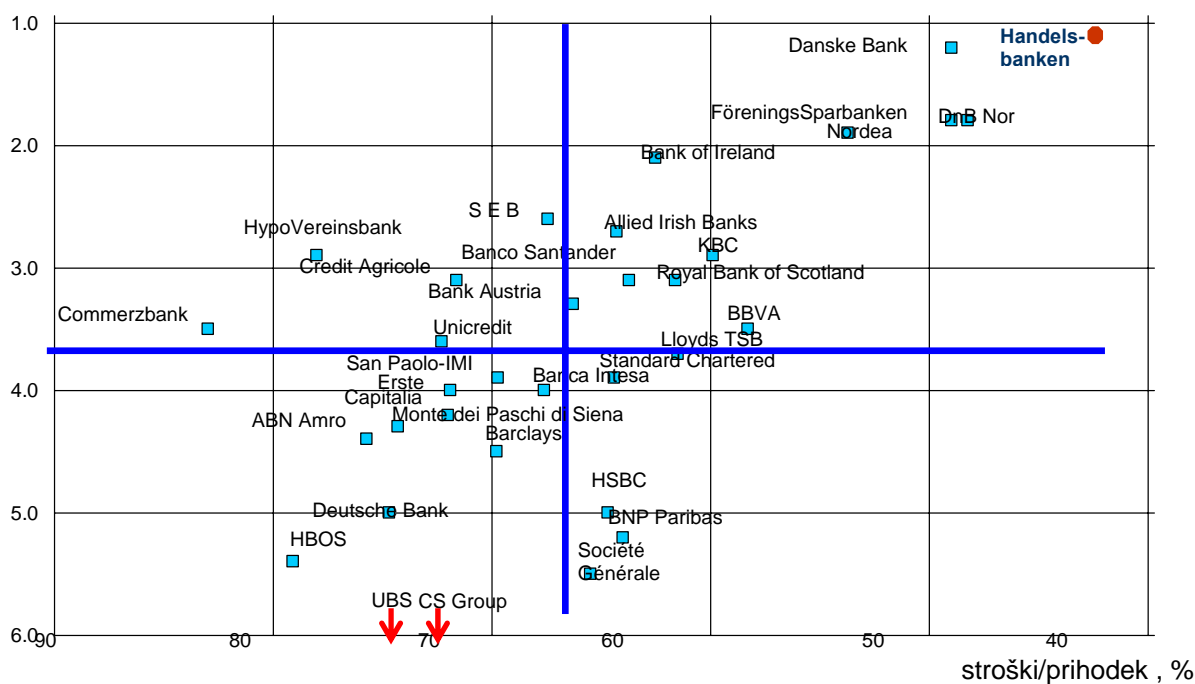
21. EPSI Rating. [URL: <http://www.epsi-rating.com/index.php?option=content&task=view&id=45>], 2006.
22. Financial Stability Report Swedish Riksbank. [URL: http://www.riksbank.com/upload/8313/2003_2_eng.pdf], 2003.
23. Handelsbanken. [URL: <http://www.handelsbanken.com>], 14. 05. 2007.
24. Handelsbanken institution. [URL: http://www.handelsbanken.se/shb/inet/IStartEn.nsf/Frameset?OpenView&id=INSTITUTIONAL_SERVICES_HOME&navid=INSTITUTIONAL_SERVICES_HOME&docname=Central/Global%20%20First%20page], 16. 06. 2006.
25. Hope Jeremy, Fraser Robin : Ideas for a fundamental redesign of the management control model. [URL: <http://www.sap.info/INT/int/index/Category-12613c61affe7a5bc-int/0/>], 15. 07. 2006.
26. Hope Jeremy, Fraser Robin: Beyond Budgeting. [URL: http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting_de.html], 18. 10. 2005.
27. Kodelja Goran: Spoštovane sodelavke, spoštovani sodelavci. Lisca-ogledalo. Sevnica, 2007, 1.
28. Leyland Trucks. [URL: <http://www.paccar.com/products/leyland.asp>], 14. 05. 2007.
29. Lisca. [URL: <http://www.gzs.si/sloexport/card.asp?ms=5037395&LanguageID=1> in www.lisca.si], 14. 05. 2007.
30. Svenskt Kvalitetsindex 2006. [URL: http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=73], 05. 04. 2007.
31. Mitchell Max: Beyond Budgeting: Case Studies in North American Financial Services. Journal of Performance Management. [URL: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa4148/is_200501/ai_n13638924], 2005.
32. White Paper: Beyond Budgeting. SAP. [URL: <http://www.juergendaum.com/news/beyondbudgeting.pdf>], 2001.

Priloge

Priloga 1

Slika 1: Stroškovna učinkovitost – Svenska Handelsbanken v primerjavi z evropsko konkurenco v letu 2005

stroški/vsa posojila* %



Vir: European Banks - Running the Numbers, 2006.

*Nanaša se na posojila javnosti oz. depozite, če so depoziti večji od posojil. Stroški vsebujejo tudi posojilne izgube v obdobju od jan.–dec. 2005. V analizo so vključene največje skandinavske banke ter evropske banke, za katere je v letu 2005 veljalo: posojila večja od 100 bn EVROV.

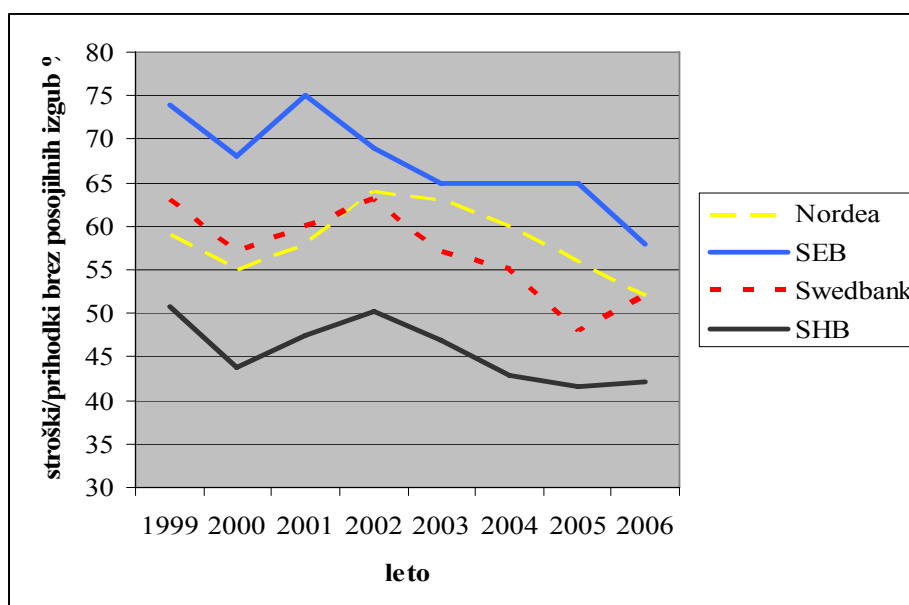
Priloga 2

Tabela 1: Razmerje med stroški in prihodki (%) za leta 1999 do 2006

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nordea	59	55	58	64	63	60	56	52
SEB	74	68	75	69	65	65	65	58
Swedbank	63	57	60	63	57	55	48	52
SHB	50.8	43.8	47.5	50.2	46.9	42.8	41.6	42.1

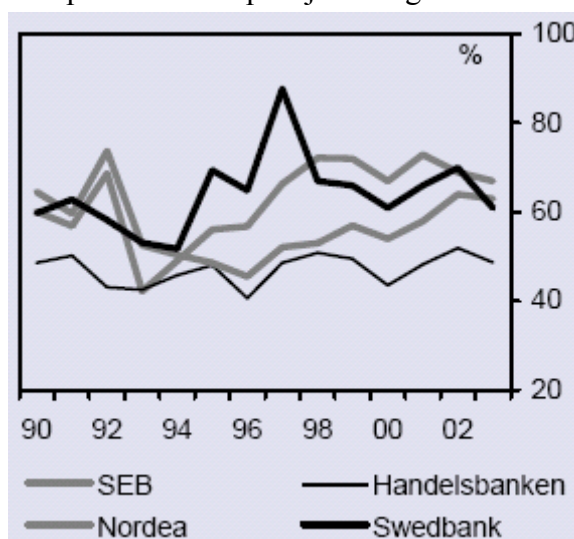
Vir: Annual Review Nordea, 2001, 2006; Annual Review SEB 2001, 2006; Annual Review Swedbank 2001, 2006; Annual Review Svenska Handelsbanken 2001, 2006.

Slika 2: Prikaz gibanja vrednosti kazalca stroški/prihodki brez posojilnih izgub za največje švedske banke v obdobju 1999–2006



Vir: Annual Review Nordea, 2001, 2006; Annual Review SEB 2001, 2006; Annual Review Swedbank 2001, 2006; Annual Review Svenska Handelsbanken 2001, 2006.

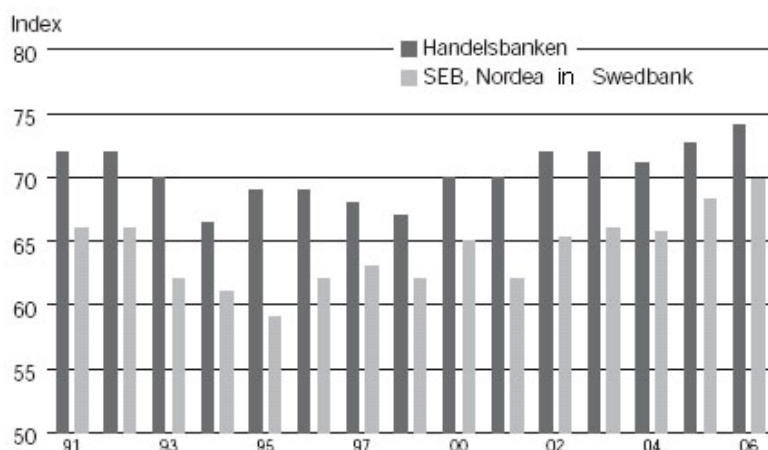
Slika 3: Prikaz kazalca stroški/prihodki brez posojilnih izgub za obdobje 1990–2002



Vir: Swedish Riksbank, 2003.

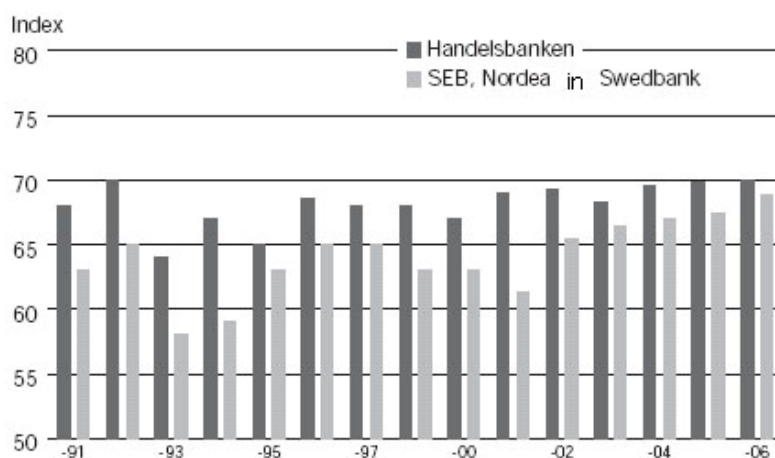
Priloga 3

Slika 4: Indeks zadovoljstva osebnega sektorja – Svenska Handelsbanken 1991–2006



Opomba: Na Švedskem vključuje povprečje naslednje banke: SEB, Nordea in Swedbank.
Vir: SKI, Dansk KundeIndex, EPSI Rating in EPSI Norway, 2006.

Slika 5 : Indeks zadovoljstva poslovnega sektorja – Svenska Handelsbanken 1991–2006



Opomba: Na Švedskem vključuje povprečje naslednje banke: SEB, Nordea in Swedbank.
Vir: SKI, Dansk KundeIndex, EPSI Rating in EPSI Norway, 2006.

Priloga 4

Slika 6: Gibanje vrednosti kazalca donos/kapital po plačilu davka – vrednosti kazalca za Handelsbanken ter povprečna vrednost kazalca ostalih švedskih bank za obdobje od leta 1973 do 2006



Opomba: Na Švedskem vključuje povprečje naslednje banke: SEB, Nordea in Swedbank.

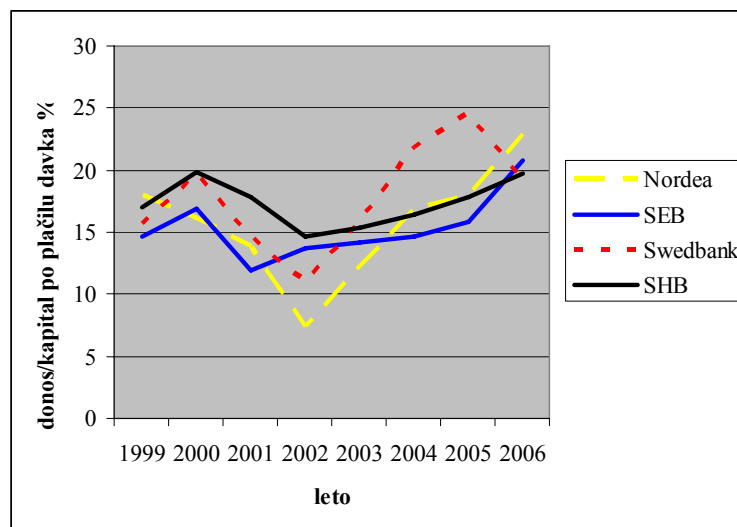
Vir: Annual Review Svenska Handelsbanken, 2006, str. 10.

Tabela 2: Vrednosti kazalca donos/kapital (%) po plačilu davka za obdobje od leta 1999 do 2006

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nordea	18	16.1	13.8	7.5	12.3	16.9	18	22.9
SEB	14.6	16.9	11.9	13.7	14.2	14.7	15.8	20.8
Swedbank	15.7	19.7	14.7	11	15.9	21.8	24.6	19.3
SHB	17	19.9	17.8	14.6	15.3	16.4	17.8	19.7
povprečje SEB, Swedbank in Nordea	16.1	17.56667	13.46667	10.73333	14.13333	17.8	19.46667	21

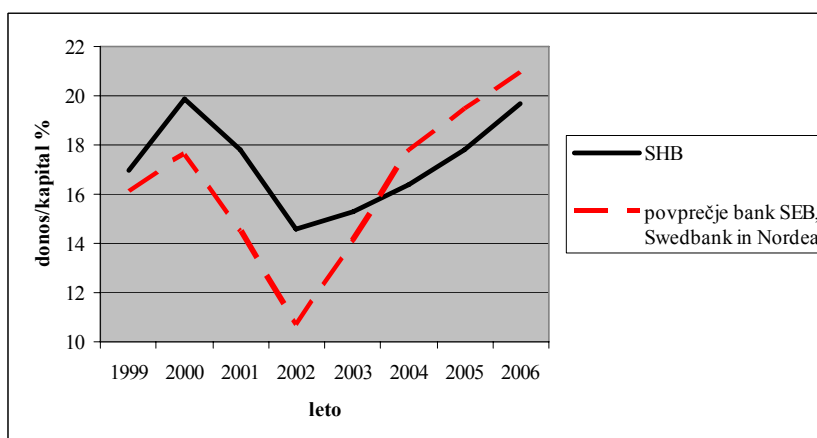
Vir: Annual Review Nordea, 2001, 2006; Annual Review SEB 2001, 2006; Annual Review Swedbank 2001, 2006; Annual Review Svenska Handelsbanken 2001, 2006.

Slika 7 : Prikaz gibanja vrednosti kazalca donos/kapital največjih švedskih bank za obdobje od leta 1999 do 2006



Vir: Annual Review Nordea, 2001, 2006; Annual Review SEB 2001, 2006; Annual Review Swedbank 2001, 2006; Annual Review Svenska Handelsbanken 2001, 2006.

Slika 8 : Prikaz gibanja vrednosti kazalca donos/kapital Handelsbanken v primerjavi s povprečjem vrednosti kazalca donos/kapital ostalih največjih bank za obdobje od leta 1999 do 2006



Vir: Annual Review Nordea, 2001, 2006; Annual Review SEB 2001, 2006; Annual Review Swedbank 2001, 2006; Annual Review Svenska Handelsbanken 2001, 2006.

Priloga 5: Seznam povezav podjetja Lisca d.d. z ostalimi podjetji.

Hčerinska podjetja:

Hčerinsko podjetje: INPLET D.O.O., Slovenija.

Hčerinsko podjetje: LISCA ŠTIP D.O.O., Makedonija.

Hčerinsko podjetje: LISCA MODEN GesmbH KLAGENFURT, Avstrija.

Hčerinsko podjetje: LISCA MODEN GmbH MUENCHEN, Nemčija.

Hčerinsko podjetje: LISCA BUDAPEST KFT, Madžarska.

Hčerinsko podjetje: LISCA PRAHA SPOL.S.R.O., Poljska.

Hčerinsko podjetje: LISCA ZAGREB D.O.O., Hrvaška.

Hčerinsko podjetje: LISCA BEOGRAD D.O.O., Srbija.

Hčerinsko podjetje: LISCA MODA D.O.O. SARAJEVO, Bosna in Hercegovina.

Predstavništva:

Države izvoza po regijah: Bližnji vzhod: Izrael, Turčija.

Države bivše Jugoslavije: Hrvaška, Makedonija, Srbija.

Države bivše SZ: Kazahstan, Ruska federacija.

Evropska unija: Avstrija, Češka republika, Danska, Finska, Francija, Grčija, Irska, Italija, Madžarska, Malta, Nemčija, Nizozemska, Poljska, Slovaška, Španija, Švedska, Velika Britanija.

Jugovzhodna Evropa: Bolgarija, Hrvaška, Makedonija, Romunija, Srbija.

Južna Evropa: Grčija, Hrvaška, Italija, Makedonija, Malta, Španija, Srbija.

Osrednja Azija: Kazahstan.

Severna Amerika: Kanada, Združene države Amerike.

Severna Evropa: Danska, Finska, Irska, Norveška, Švedska.

Skandinavske države: Danska, Finska, Norveška, Švedska.

Srednja Evropa: Bolgarija, Češka republika, Hrvaška, Madžarska, Poljska, Romunija, Slovaška.

Vzhodna Evropa: Bolgarija, Češka republika, Madžarska, Poljska, Romunija, Ruska federacija, Slovaška.

Zahodna Azija: Izrael, Turčija.

Zahodna Evropa: Avstrija, Francija, Nemčija, Nizozemska, Švica, Velika Britanija.