

KONZULTACIJE 4.5.2004

1. Kakšna je razlika med finančnim računovodstvom in poslovnim računovodstvom, če to proučujemo z vidika enote proučevanja? Zakaj je ta razlika pomembna?

poročevalska enota → *FINANČNO* računovodstvo: vedno je to *podjetje*, ker izključno podjetje kot celota sodeluje z zunanjim svetom- zunanjimi uporabniki. *POSLOVODNO* računovodstvo: je lahko karkoli o čemer želimo odločiti npr.: proizvod – naredimo kalkulacijo in zanima nas porazdelitev stroškov za posamičen proizvod; lahko pa tudi asortiman, oddelek ali pa podjetje kot celota. Tu pa je pomemben predmet odločanja, namenjen je notranjim uporabnikom podjetja.

2. Katerim podatkom posveča finančno računovodstvo in poslovno računovodstvo posebno pozornost?

FINANČNO računovodstvo: upošteva le računovodske informacije.

POSLOVODNO računovodstvo: upošteva poleg računovodskih informacij (ki so posledica nekaterih poslovnih dogodkov iz preteklosti) tudi neračunovodske (kažejo razmere v poslovanju).

3. Kakšne so podobnosti med finančnim računovodstvom in poslovnim računovodstvom?

oba uporabljata podatke splošnega informacijskega sistema → obstaja pa malenkostna razlika: *finančno* računovodstvo se naslanja predvsem na računovodske informacije oziroma računovodski informacijski sistem; medtem ko se *poslovno* računovodstvo naslanja tudi na druge informacijske sisteme v podjetju.

namen informacij – za odločanje uporabnikov → namen informacij je pri obeh vrstah računovodstva enak, čeprav so informacije različne.

4. Ali se pomen PR povečuje ali zmanjšuje? Utemelji!

Pomen poslovnega računovodstva se povečuje, ker se vedno bolj odločamo na podlagi informacij. Včasih so se odločali na podlagi instinkta, danes pa ne več. Razlog za to je zlasti *tekmovalnost*, ki pa se kaže v:

- JIT {just in time} – filozofija: ne smemo nečesa delati, kar ni potrebno;
- Kakovost proizvodov in proizvodnje;
- Različnost proizvodov in njihov krajši življenjski cikel;
- Rast raznovrstnih organizacij;
- Računalniško podprto vodenje proizvodnje;
- Razvoj v informacijski tehnologiji;
- Opustitev državnega urejanja v nekaterih storitvenih dejavnostih: klasične dejavnosti, ki so bile pod državno regulativo, danes delujejo na komercialni ravni, ker potrebujejo informacije za odločanje.

5. Kakšna je razlika med obvladljivimi in neobvladljivimi stroški? Kateri so to?

Ta delitev mora biti prisotna po *mestih odgovornosti*. Vidik, ki ga tu upoštevamo, je možnost vplivanja vodje MO na velikost stroškov, ki zadevajo to MO. Obvladljive stroške im. tiste stroške, na katere vpliva s svojimi odločitvami vodja enote, kar pomeni, da s svojimi odločitvami vpliva na njihovo velikost. Neobvladljivi stroški so tisti stroški, ki niso v pristojnosti vodje enote, čeprav se nanašajo na enoto, ki jo vodi (reklama, reprezentanca, raziskovalno delo itd.).

6. Kakšne vrste stroškov delimo z vidika spreminjanja obsega poslovanja in kaj je značilnost teh posameznih vrst?

7. Povejte vse delitve znotraj stalnih in spremenljivih stroškov?

Stalni, spremenljivi stroški

Koliko imamo fiksnih in koliko variabilnih stroškov je odvisno od tega kako **dolgo obdobje** proučujemo – gre za **vidik spreminjanja stroškov z obsegom proizvodnje**. Čim krajše obdobje proučujemo, tem več je stalnih ali fiksnih stroškov. Delitev na stalne in spremenljive stroške je vezana na eno poslovno leto.

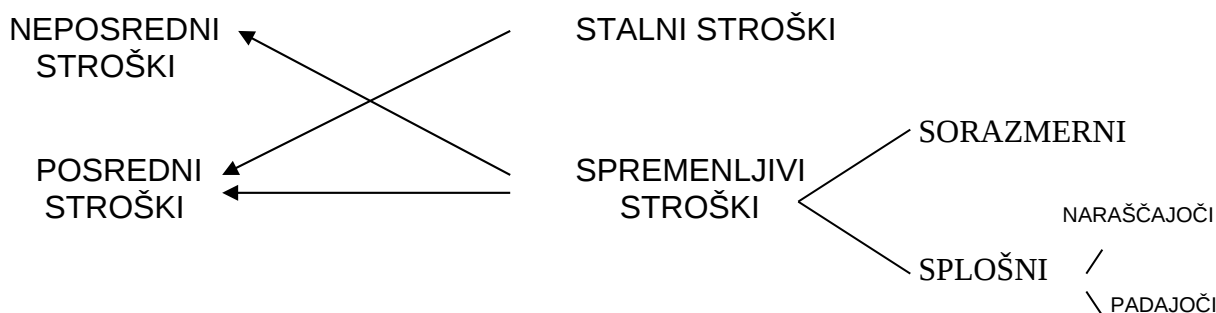
Stalni stroški se naprej delijo na:

1. **Omejeni in neomejeni stroški:** to je pomembno pri ugotavljanju obsega proizvodnje in prodaje, ko nimamo ne dobička in ne izgube. Izračun velja za obdobje, ko se stroški ne spremenijo.
2. **Diskrecijski ali preudarno nastali stroški:** zanje velja, da niso nujno potrebni za izvajanje poslovnega procesa, zato jih podjetja prilagajajo svoji gospodarski in finančni uspešnosti. Negativno vplivajo na poslovni izid takrat, ko so nastali; pozitivno pa takrat, ko so nastali, v prihodnosti ali pa nikoli. Npr.: reprezentanca, znanstvene raziskave, itd.
3. **Nujni stalni stroški** pa so stroški, ki so nujno potrebni za izvajanje proizvodnega procesa. Ko sprejmemo odločitev, predpostavljamo, da bomo imeli na podlagi teh stroškov tudi prihodke, ki bodo omogočili te stroške pokrit. Ko to odločitev sprejmemo, stroški nastanejo in mi jih moramo pokrit ne glede na to ali se je predpostavka o koristi uresničila ali ne. Npr.: stroški s proizvodjalnimi zmogljivostmi → zavarovanje.

Spremenljivi stroški pa se naprej delijo na:

1. **Sorazmerni stroški:** to so ponavadi neposredni stroški, kar pomeni, da se proporcionalno povečujejo z obsegom proizvodnje. Npr.: neposredno delo, neposredni material, itd.
2. **Naraščajoči ali padajoči spremenljivi stroški:** to so stroški, ki se sicer spreminjajo z obsegom proizvodnje, vendar ne proporcionalno. To so ponavadi splošni stroški. Npr.: nekdo je plačan po številu obdelanih faktur. V nenormalnih okoliščinah so pa lahko neposredni stroški naraščajoči ali padajoči. Pri tem omenimo razliko med akordom in normo: norma pomeni koliko narediš v določenem času, akord pa da delaš kadar hočeš, enako si pa količinsko izmerjen na enoto časa. Spremenljivi stroški so lahko regresivni ali progresivni z določanjem norm ali akordov (npr.: če več narediš, si več plačan).

8. Kakšen je odnos med neposrednimi in posrednimi stroški ter med stalnimi in spremenljivimi stroški?



9. Kakšne so razsežnosti PR in od česa so te razsežnosti odvisne?

Poslovodno računovodstvo temelji na celovitosti računovodstva. Računovodsko predračunavanje in obračunavanje pomenita prvo razsežnost poslovnega računovodstva. Te razsežnosti so odvisne od velikosti podjetja in prostorske razprostranosti. Če imamo majhno podjetje je prisotno le RP in RO. Če pa imamo veliko podjetje pa poleg teh dveh razsežnosti upoštevamo še delitev po poslovnih funkcijah in mestih odgovornosti.

10. Od česa je odvisno ali imamo delitveno kalkulacijo ali kalkulacijo z dodatki?

Odvisno je od tega koliko vrst proizvodov imamo in koliko proizvodnih procesov. Pri delitveni kalkulaciji imamo le eno vrsto proizvodov in en proizvodni proces. Ta kalkulacija je prisotna v vsakem podjetju, saj moramo za vsak proizvod, ki ga želimo prodati ugotoviti njegovo polno lastno ceno. Kalkulacijo z dodatki pa uporabimo ko imamo več vrst proizvodov in več vrst proizvodnih procesov.

11. Ali pri kalkulaciji stroškov vedno ugotavljamo polno lastno ceno?

Odvisno je od namena zakaj želimo ugotoviti stroške na enoto. Vse stroške upoštevamo, ko določamo prodajno ceno – gre za odločitev na ravni celega podjetja. Nekatere stroške upoštevamo, ko se odločamo:

- o dodatni proizvodnji (upoštevamo le spremenljive stroške, ki pri tem nastajajo);
- pri vrednotenju zalog le tisti, ki vplivajo na stroške na enoto,
- pri nabavi le odločujoči stroški.

12. Kakšne so značilnosti ničelnega predračunavanja? In kakšne so prednosti in in pomanjkljivosti za podjetje?

Je metoda predračunavanja brez opiranja na preteklost. Doseženo v preteklem letu pomeni samo podlago za analizo, ne pa tudi pravico. Koliko bomo resnično dobili pa je odvisno od ciljev, ki jih želimo doseči in dejavnosti, ki jih moramo v ta namen opraviti. To je razlog, da je ničelno predračunavanje vzpodbuda za racionalno trošenje (prednost), saj je potrebno vsak znesek, ki ga želimo dobiti, tudi upravičiti. Pomanjkljivost pa je ta, da je tovrstno predračunavanje zapleteno in zahteva dolgotrajno pogajanje. To je razlog, da se v podjetjih uporablja v tistih dejavnostih, kjer so stroški sorazmerno veliki npr. računsko sodišče.

13. Zaradi katerih stroškov uveljavljamo gibljivo predračunavanje in kdaj?

Gibljivo predračunavanje uveljavljamo zaradi spremenljivih stroškov in sicer pri nadziranju mest odgovornosti.

Prednost: na tej podlagi ugotovimo koliko je bilo podjetje uspešno, ker smo preden smo izvedli primerjavo med uresničenim in predračunskim, prvotni predračun popravili zaradi sprememb obsega poslovanja. Da pa to lahko naredimo, mora biti prvotni predračun napravljen po enačbi: **stroški = stalni stroški + spremenljivi stroški/e * število enot**. Če se spremeni obseg proizvodnje, samo spremenimo število enot, medtem ko stalni stroški in variabilni stroški na enoto ostanejo enaki.

Pomanjkljivost: je dosti komplicirano, ker morajo v vsakem podjetju imeti stroške razdeljene že v planu, kar pa je dosti problematično in redko prisotno.

14. Kaj je naloga računovodstva odgovornosti in kakšni so ukrepi (naloge)? Kakšni so koraki?

Ker so mesta odgovornosti tako pomembna, se je razvilo tudi posebno računovodstvo, ki spremlja delovanje mest odgovornosti, in to je *računovodstvo odgovornosti*. Računovodstvo odgovornosti je del poslovnega računovodstva. To je razlog, da to računovodstvo ni nevtralno, ampak zbira, sumira in prenaša računovodske informacije po mestih odgovornosti. To pomeni, da preoblikuje nevtralne podatke v informacije, ki so pomembne za mesta odgovornosti. Ukrepi so:

- ◆ *ugotavlja odmike*, kar pomeni, da primerja uresničeno z načrtovanim in potem dobljeni odmik označi za ugoden ali neugoden (enkrat +, enkrat -, odvisno od ekonomske kategorije);
- ◆ *sestavlja poročilo o dosežkih*, ki mora biti takšno, da je mogoče iz njega ugotoviti načrtovano, dejansko ter odmik. To poročilo mora imeti najmanj dva podatka, saj tretjega lahko potem izračunamo.
- ◆ *izbira primerno vsebino poročila* – Ali je mogoče, da pripravi eno samo poročilo? Ne, ker ga mora pripraviti za najmanj dve ravni, pri čemer vemo, da se pripravlja za različne ravni odločanja različno poročilo. Najbolj podrobno se pripravi za tistega, ki je neposredno odgovoren; za tistega, ki pa je prenesel odgovornost, pa je lahko bolj zbirno, ker ga podrobnosti ne zanimajo, hkrati pa ima možnost dobiti dodatne podatke (ima vse pravice). Velja torej, da čim bližje problemu gremo, tem bolj je poročilo podrobno.

Koraki pri računovodstvu odgovornosti:

- ◆ poročilo, ki ga pripravi računovodja: poročilo pripravi za nižjega in višjega vodjo.
- ◆ višji vodja poročilo prouči in zahteva (ali pa tudi ne) dodatne informacije: če ne zahteva dodatnih informacij, ni dodatnih ukrepov, v nasprotnem primeru pa:
- ◆ nižji vodja da pojasnilo o odmikih: poročilo o odmikih da vedno tisti, ki je neposredno odgovoren na mestu odgovornosti. Posledica so:
- ◆ ukrepi za doseganje ciljev, ki pa potekajo v dveh smereh:
 - ~ sprememba poti: poti za doseganje ciljev so bile napačne, zato jih spremenimo;
 - ~ popravek načrta: odmiki pokažejo, da smo napačno postavili plan, česar posledica so nanovo postavljeni cilji, ki so osnova za nadaljnjo primerjavo. Sprememba je lahko tudi navzgor, če je predračun postavljen preohlapno, zaradi česar nastaja plansko mrtvilo. Plansko mrtvilo nastane pri vsakem načrtovanju, ki ni realno.

15. Kakšne vrste sodil za presojanje naložb poznate? Kakšne so dobre in kakšne so slabe strani posameznih sodil in katere so v praksi največkrat uporabljane?

Vsa sodila delimo po dveh kriterijih:

A. ali pri delitvi upoštevamo dobiček ali denarni tok:

1. z gospodarskimi sodili investiranja, katerih podlaga so računovodski podatki o dobičku in vloženi sredstvih, to je koeficient
$$\text{dobičkonosnosti} = \frac{\text{Povprečni letni (čisti) dobiček}}{\text{Vložena sredstva}}$$

Vložena sredstva lahko prikažemo z:

- nabavno vrednostjo naložbe,
 - vsakokratno neodpisano vrednostjo in
 - povprečno neodpisano vrednostjo v dobi koristnosti.
2. z finančnimi sodili investiranja, vedno upoštevajo denarni tok. Negativni denarni tok je vedno začetna naložba. Pozitivni denarni tok pa je vedno donos, to je amortizacija +

dobiček. Donos je vedno enak, ne glede na to ali imamo večjo amortizacijo in manjši dobiček ali večji dobiček in manjšo amortizacijo. To pa ni vseeno zaradi davka.

Tu se upoštevajo naslednje mere:

- i. navadna doba vračanja
- ii. diskontirana doba vračanja
- iii. čista sedanja vrednost
- iv. koeficient prejemkovnosti
- v. interna stopnja donosnosti (pravilne rezultate daje le takrat, ko so donosi vsako leto enaki)

B. ali upoštevamo računovodske podatke (nepredelani) ali sedanjo vrednost:

- a) z računovodskimi sodili investiranja, ki temeljijo na nepredelanih računovodskih podatkih (navadna doba vračanja je v praksi največkrat uporabljena, ker je najbolj enostavna in najbolj hitra in koeficient dobičkonosnosti naložbe)
- b) s sodili, ki temeljijo na sedanji vrednosti (diskontirana doba vračanja, čista sedanja vrednost, koeficient prejemkovnosti in interna stopnja donosnosti. Najboljša je neto sedanja vrednost in njene izpeljanke: koeficient prejemkovnosti in interna stopnja donosnosti!)

16. Kakšna je razlika med računovodskimi predračuni in računovodskimi obračuni?

1. Računovodski predračuni so lahko sestavljeni v različicah. Računovodski obračuni pa imajo eno možno različico, rezultat je lahko le eden in ta rezultat potem primerjamo s sprejetim predračunom.
2. Ko delamo obračun se ne moremo odločati o metodiki (o tem smo se namreč odločili že pri predračunu). Če jo hočemo spremeniti, moramo nanovo naredit predračune.
3. Računovodski predračun vedno prilagodimo novi ravni aktivnosti. Za isti obseg dejavnosti upoštevamo pri predračunih standardne stroške, pri obračunih pa uresničene stroške. V obeh primerih gre za stroške na enoto. Predračun popravimo v tem smislu, četudi nismo napravili popravka načrta.

17. Kaj je značilno za dobičkovno mesto odgovornosti, kakšni problemi se pojavljajo, kaj je sodilo za merjenje uspešnosti vodje mesta odgovornosti in kako pridemo do tega sodila?

Dobičkovno mesto odgovornosti je seštevek stroškovnega in prihodkovnega mesta odgovornosti. Posebnost tovrstnega mesta odgovornosti je v tem smislu, da nanj niso nikdar preneseni navzdol vsi prihodki, niti vsi odhodki. Med prihodki so to prihodki od financiranja, podobno pa je tudi s stroški, kjer so to stroški skupnih služb. To je razlog, da pri tem mestu odgovornosti ne govorimo o dobičku, ampak o obvladljivem dobičku.

Odmik = uresničen obvladljivi dobiček – predračunski obvladljivi dobiček

Problem je, kako določiti obvladljive ekonomske kategorije, saj nikdar ne moremo predvidet vseh dogodkov, ki se bodo dogodili. Za obvladljivost ekonomskih kategorij je **najboljša metoda izločanja** – iz vseh ekonomskih kategorij izločimo tiste, ki jih tisti, ki je prenesel odgovornost, želi zadržati v svoji pristojnosti. Drug problem so transferne cene (prisojene, senčne, planske cene). Le-te so v podjetju lahko *svobodno oblikovane* po mestih odgovornosti, kar pomeni, da se o cenah svobodno odločajo vodje (obvladljive kategorije) ali pa so *določene* z vrha navzdol (neobvladljive kategorije).

Kadar se v podjetju odločajo o **transfernih cenah**, te lahko temeljijo na:

- ♦ tržnih cenah: to je velikokrat nemogoče, zaradi neskladja na trgu oziroma zaradi tega, ker polproizvodi, s katerimi »trgujejo« v podjetju, nimajo cen
- ♦ prilagojenih tržnih cenah: podobno kot zgoraj. Tržne cene ponavadi pomenijo nepravilno razdelitev dobička znotraj posameznih enot. Zato je veliko bolj primerno oblikovanje cen na podlagi stroškov:
- ♦ stroških: dejanski stroški, standardni stroški, prilagojeni stroški, mejni stroški. Dobri od vseh navedenih so standardni stroški (na kratek rok spremenljivi), malce slabši so prilagojeni in mejni stroški, medtem ko dejanski stroški ne pridejo v poštev.
- ♦ ciljnem dobičku: izhaja iz tega kakšen bi bil ciljni dobiček v podjetju, ki ga potem po različnih kriterijih razporedimo po enotah, s tem, da je delež dobička po enotah različen.
- ♦ ciljnih stroških: enako kot dobiček tudi ciljne stroške razporedimo po enotah.
- ♦ druge rešitve: stopenjska cena, itd.

18. Kaj so prednosti in pomanjkljivosti mest odgovornosti in na kakšen način pomanjkljivosti spravimo na minimum?

Glavna prednost je izboljšati poslovanje, so pa še druge prednosti, ki jih s seboj nosijo mesta odgovornosti. Pomanjkljivost pa je ta, da se lahko zgodi, da bo vodja delal v lastnem interesu, ne pa interesu podjetja kot celote. To je razlog, da mora biti pri mestih odgovornosti vzpostavljen ustrezen kontrolni mehanizem, na podlagi katerega bomo preprečili negativne posledice oziroma, da jih spravimo na minimum. Dober kontrolni mehanizem je tisti, ki za vsako MO uporabi drugo kategorijo, na primer pri stroškovnem MO, standardne stroške. Pri prihodkovnem MO pa poseben prispevek za kritje. Zakaj poseben prispevek za kritje? Ker se pri celotnem odmiku pri prihodkih uporabljajo le načrtovani povprečni spremenljivi stroški tako za uresničene kot za načrtovane PZK.

19. Kaj je podlaga za naložbeno MO in zakaj mora biti nadzor pri naložbenem mestu največji?

Naložbeno MO pomeni najvišjo stopnjo samostojnosti, kjer vodja poleg dobička odgovarja tudi za naložbe. V njegovi pristojnosti je torej tudi finančna funkcija. Nadzor tega naložbenega mesta mora biti največji, ker lahko povzroči največ negativnih posledic, ravno zato, ker ima največ pristojnosti. Cilj tega mesta je doseči izid z najmanjšimi potrebnimi sredstvi. Za ocenjevanje uspešnosti poslovodje naložbenega mesta uporabljamo dva kazalnika:

Obvladljivi Koeficient dobičkonosnosti: njegova slabost je v tem, da dejanja, ki povečujejo dobičkonosnost posameznega naložbenega mesta podjetja, lahko škodujejo podjetju kot celoti.

$$\text{Koeficient dobičkonosnosti (KD)} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}}$$

Obvladljivi Preostali (rezidualni) dobiček: Izboljšanje RD vedno pomeni povečanje koristi za podjetje.

$$\text{Rezidualni dobiček (RD)} = \text{dobiček} - \text{ciljni koeficient dobičkonosnosti} * \text{sredstva}$$

20. Kakšna je razlika v sodilih kadar ugotavljamo uspešnost dobičkovnega mesta kot ekonomske enote in dobičkovnega mesta kot MO ter naložbenega mesta kot ekonomske enote in naložbenega mesta kot MO ?

Dobičkovno mesto je seštevek dveh mest: prihodkovnega in stroškovnega

$$\text{Odmiki dobičkovnega mesta} = \text{odmiki prihodkovnega mesta} + \text{odmiki stroškovnega mesta}$$

◆ Uspešnost dobičkovnega mesta kot ekonomske enote:

Celotni odmik = uresničen dobiček - načrtovan dobiček

◆ Uspešnost dobičkovnega mesta kot mesta odgovornosti oz. uspešnost poslovodje:

Celotni odmik = Obvladljivi dobiček_U - Obvladljivi dobiček_N

Obvladljivi dobiček = obvladljivi prihodki - obvladljivi odhodki

◆ Uspešnost naložbenega mesta kot ekonomske enote:

Koeficient dobičkonosnosti in Preostali (rezidualni) dobiček

◆ Uspešnost naložbenega mesta kot mesta odgovornosti oz. uspešnost poslovodje:

Obvladljivi preostali (rezidualni) dobiček in Obvladljiva dobičkonosnost sredstev

Prilagojeni obrazec izkaza poslovnega izida:

Prihodki od prodaje manj:	- neposredni stroški - posredni stroški mesta, povzročeni na njem	
= OBVLADLJIVI DOBIČEK manj:	- amortizacija OS mesta - stroški servisnih storitev drugih mest - mestu prisojeni stroški drugih mest	podlaga za presojanje dosežkov poslovodnikov dobičkovnega in naložbenega MO
= DOBIČEK PI ENOTE manj:	- obresti (stroški kapitala, uporabljenega na mestu)	podlaga za presojanje dosežkov poslovnoizidne enote
= REZIDUALNI DOBIČEK		

21. Kaj pokaže finančni predračun? Kateri predračuni sodijo k njemu? Uspešnost katere funkcije pokaže?

V vsakem podjetju morajo, če želijo predvideti kako bo podjetje uspešno, narediti **celosten predračun**. Ta mora pokazati uspešnost podjetja z gospodarskega in finančnega zornega kota. Podjetje je **finančno uspešno**, če je plačilno sposobno na dolgi in kratki rok. **Gospodarsko uspešno** pa je podjetje tedaj, ko dosega dobiček. Poslovni

izid kaže gospodarsko uspešnost, medtem ko pa nam finančno uspešnost kaže finančni izid.

K finančnemu predračunu sodijo vsi tisti predračuni, ki kažejo gibanje denarja, sredstev ali obveznosti do virov sredstev v podjetju. To je razlog, da ločimo:

- a. **Predračun izkaza gibanja kapitala:** kaže del obveznosti do virov sredstev, in sicer tisti del, ki pomeni lastniško financiranje podjetja.
- b. **Predračun naložb:** kaže povečanje ali zmanjšanje sredstev oziroma preoblikovanje sredstev v denar.
- c. **Predračun sredstev in obveznosti do virov sredstev:** temu pravimo tudi predračunska bilanca stanja.
- d. **Predračun finančnega izida:** pokaže plačilno sposobnost podjetja na dolgi in kratki rok. Ločimo dva načina pripravljanja izkaza finančnega izida:
 - po posredni metodi (upoštevamo vse spremembe sredstev in obveznosti do virov sredstev- kaže spremembe le na dolgi rok)
 - po neposredni metodi (upoštevamo le prejeme in izdatke - kaže spremembe na kratek rok)

Finančno predračunavanje delamo samo v okviru finančnih funkcij- torej kaže uspešnost finančne funkcije.

22. Kateri predračun je primeren za izhodišče za predračun poslovanja?

Izhodišče celostnega poslovnega predračuna je predračun prodaje. Organizacija mora proizvajati tisto, kar je mogoče prodati na trgu ali porabiti znotraj nje. Je tudi iztočnica vseh drugih poslovnih predračunov.

Formula je: $\text{proizvodi} \times \text{cena/proizvod} = \text{prihodki od prodaje}$.

23. Zakaj pravimo končnim zalogam proizvodov ciljne zaloge in kdaj so večje?

Zaloge 31.x. oziroma zaloge dokončanih proizvodov so *ciljne zaloge*, ker se v teh zalogah kaže naš odnos do kupcev. Ciljne zaloge hkrati kažejo tudi na kakovost naših dobaviteljev in na kakovost optimalnega naročanja. Če želimo vedno imeti tisto kar kupci želijo, moramo imeti večjo zalogo, saj imamo v nasprotnem primeru prodajo s čakalno dobo (to je ena izmed karakteristik podjetja – velja, da daljša kot je čakalna doba, je podjetje manj uspešno in obratno).

24. Kaj so optimalne zaloge? Kateri stroški so odločujoči pri računanju optimalnega naročila?

Če se podjetje odloči za proizvodnjo, potem ta material proizvaja po enakih kriterijih kot katerikoli drug proizvod v podjetju. Če pa se podjetje odloči za nakup, mora poskrbeti, da so stroški nakupa čim manjši. To je razlog, da mora podjetje poleg nabavne cene, ki je ugodnejša od stroškov lastne proizvodnje, upoštevati tudi, da so stroški skladiščenja in stroški naročanja čim manjši. Zato v podjetjih računajo **optimalno naročilo**. Optimalno naročilo temelji na predpostavki, da ❶ čimveč naročimo, temveč imamo stroškov naročanja in ❷ čim večji je obseg zalog, tem višji so stroški skladiščenja.

Odločujoči stroški pri računanju optimalnega naročila so spremenljivi stroški. To pa ne pomeni, da pri ugotavljanju celotnih stroškov ne upoštevamo stalnih stroškov, saj jih moramo ravno tako pokrit kot spremenljive stroške. Stalne stroške upoštevamo, če odločitev vpliva na proizvodne zmogljivosti.

25. Kaj je prva odločitev pri nabavni funkciji?

V podjetju, kjer uporabljajo material, je teoretično možno, da ga proizvedejo sami. To je razlog, da je prva odločitev pri nabavni funkciji ali **nabaviti material** ali pa ga sam **proizvesti**.

Sodilo, ki ga tu upoštevamo, so odločujoči stroški, to so tisti stroški, ki nastajajo samo pri eni ali drugi varianti. Odločujoči strošek pri nabavi je nabavna cena, pri lastni proizvodnji pa dodatni stroški, ki jih imamo s to proizvodnjo. Pri sprejemu ene ali druge odločitve so pomembni tudi *oportunitetni stroški* (pomenijo izgubo prispevka za kritje), ki so največkrat prisotni pri nakupu materiala. Oportunitetni stroški nastanejo v primeru, če dobavitelji ne dajo pravočasno materiala in mi zaradi tega izgubimo del proizvodnje. Oportunitetni stroški torej nastanejo pri nabavi materiala, pri tem pa je vprašanje ali bomo imeli oportunitetne stroške ali ne odvisno od kakovosti dobaviteljev.

26. Kako odločitev pri proizvodnji ali nabavi vpliva na proizvodne zmogljivosti?

Odločitev nabava ali lastna proizvodnja pa lahko vpliva na *proizvodne zmogljivosti*. Možnosti so, da podjetje ima razpoložljive proizvodne zmogljivosti ali pa tudi ne.

❶ Odločitev, da ima podjetje zmogljivosti in se odloči za proizvodnjo, do sedaj pa je nabavljalo, povzroči večjo izrabo zmogljivosti. Posledica je večja uspešnost, ker s proizvodnjo pokrije tudi stalne stroške.

❷ Če pa je podjetje proizvajalo (torej ima proizvodne zmogljivosti) in se sedaj odloči za nakup, se zmanjša izraba zmogljivosti.

❸ Če podjetje nima zmogljivosti, pa se kljub temu odloči za proizvodnjo, ta odločitev povzroči potrebo po novih zmogljivostih. Tu stroške zmogljivosti upoštevamo kot odločujoče stroške.

❹ Če se podjetje odloči za nabavo materiala, pa ga do sedaj ni niti nabavljalo niti proizvajalo, potem ta odločitev nima vpliva na proizvodne zmogljivosti.

27. Kaj moramo poznati, ko se odločamo o optimalnem naročilu in kakšni pogoji morajo biti izpolnjeni za optimalno naročilo?

Poznati moramo potrebno letna količino enot, ki jo je potrebno naročiti ter stroške zalog, to so:

$$= \text{povprečne zaloge} * \text{letni stroški količinske enote v zalogi}$$

- stroški skladiščenja

$$= \frac{\text{število naročil na leto}}{\text{leto}} * \text{stroški za posamezno naročilo}$$

- stroški naročanja
- stroški, če nam sredi naročila zmanjka zalog.

Optimalna velikost posameznega naročila je potem tista, ki omogoča, da je vsota vseh vrst stroškov najnižja.

28. Kakšna je razlika med signalno in varnostno zalogo? Kakšna je povezanost med signalno zalogo in zalogo, ki zadošča za čas od naročila do pripravljenosti materiala za proizvodni proces?

Ko računamo optimalno naročilo, mora biti zagotovljeno, da nam materiala ne bo zmanjkalo, kar pomeni, da mora biti zagotovljen nepretrgan proizvodni proces. Zato mora podjetje natančno vedeti koliko časa traja od trenutka, ko material naročimo in do

trenutka, da je ta pripravljen za proizvodni proces. Zato v podjetju ugotavljajo **signalno zalogo** – to je tista zaloga, ki zadošča za čas od naročila do pripravljenosti materiala za proizvodnjo.

$$\text{signalna zaloga} = \text{dnevi naročila} * \text{poraba na dan}$$

Vendar je tako izračunana signalna zaloga velik riziko, ker lahko nastane zamuda pri dobavi. Zaradi tega mora vsako podjetje imeti tudi **varnostno zalogo**, ki je tem večja, čim manjša je kakovost dobavitelja. Zato se signalna zaloga izračuna tako, da se času od naročila do pripravljenosti materiala za proizvodnjo doda še varnostna zaloga.

Signalna zaloga je torej tisto, ko moramo na novo naročiti, medtem ko je varnostna zaloga del signalne zaloge. Varnostna zaloga je ponavadi na zalogi ves čas. Problem pri tem je, da se stara, kar pomeni, da jo je treba porabiti, ker sicer ni zagotovljenega kontinuiranega procesa.

29. Ali ugotavljamo optimalno zalogo za ves material v podjetju?

Ne, običajno razdelimo material v 3 skupine po **ABC metodi** in ugotavljamo optimalno zalogo le za 1 skupino. Ta metoda pomeni, da material razvrstimo v razred A, razred B in razred C. V razred A damo material, ki ga je po obsegu malo, po vrednosti pa veliko. V razred B gre material, ki ga je približno enako po obsegu kot po vrednosti. V razred C pa gre material, ki ga je po obsegu veliko in po vrednosti malo. Vsak prihranek pri tem materialu ogromno vpliva na dobičkonosnost sredstev in dobiček podjetja.

30. Kaj je najpomembnejša odločitev pri proizvodjalni funkciji in kaj sodi k tej funkciji?

Proizvajalna funkcija vpliva na učinkovitost, to je notranjo uspešnost (delati reči na pravi način). Skupaj s prodajno funkcijo skrbi za uspešnost delati prave stvari tako, da jih lahko prodam. Poznamo pa še eno odločitev, ki je najpomembnejša, to je odločitev o potrebnem obsegu dejavnosti (tu mislimo na količinski ali vrednostni obseg), kjer nimamo ne dobička ne izgube. Stroški so v tem primeru enaki prodajni ceni. Da ni ne dobička ne izgube, mora biti obračun usmerjen na izrabo proizvodjalnih zmogljivosti.

Ta odločitev je pri proizvodjalni funkciji zato, ker edino proizvodjalna funkcija natančno pozna kapacitete in ona ve kakšen mora biti obseg proizvodnje, da bodo stalni stroški pokriti s ceno. V proizvodjalnih podjetjih pa imamo več možnosti:

1. podjetje ima eno samo vrsto proizvodov: $PC * Q = Q * AVC + FC$
2. podjetje ima več vrst proizvodov: $\text{prihodki} = VC + FC$

Ko imamo več vrst proizvodov, bi lahko izračunali le obseg potrebnega prihodka, kjer nimamo ne izgube in ne dobička, s tem da namesto prispevka za kritje upoštevamo stopnjo prispevka za kritje.

31. Kaj je sodilo za sestavo proizvodnje in prodaje takrat, ko je prisoten omejitveni dejavnik?

V podjetju se velikokrat dogodi, da niso na razpolago vsi proizvodjalni dejavniki v zadostnem obsegu. Podjetje si mora prizadevati, da bo proizvodjalne dejavnike izrabilo tako, da bo doseglo največji možni dobiček. V ta namen se je razvila teorija omejitev, ki določa na kakšen način se mora podjetje v tem primeru odločati. In sicer iščemo najoptimalnejšo kombinacijo pri omejitvenih dejavnikih, kjer je sodilo: PZK na omejitveni dejavnik.

32. Od česa je poleg vrednosti delovnega mesta ponavadi še odvisen resnični zaslužek zaposlenca?

Resnični zaslužek je odvisen od:

- doseženega učinka: v čem se kaže dosežen učinek je odvisno od načina nagrajevanja, saj so lahko osnova dosežene količine ali pa dosežena vrednost. Vendar se najpogosteje dosežen učinek izraža v norma urah, iz česar sledi, da je treba vrednost norma ure izraziti v točkah.,
- kakovosti dela,
- gospodarnosti pri delu,
- posebnih pogojev dela: nadurno delo, delo v deljenem delovnem času, nočno delo, itd.; kar je vse predpisano s kolektivno pogodbo,
- osebnih značilnosti zaposlencev (stalnost in leta službe).

33. Na kakšen način v podjetju določijo vrednost točke in kaj pri tem upoštevajo?

Pri izračunu vrednosti točke upoštevamo:

1. z vidika podjetja, ki je odgovorno za uspešnost (sem spadajo zagotovitev procesa, načrtovan poslovni izid ter temu primeren uresničen poslovni izid), ter
2. z vidika zaposlencev, ki so se vključili vanj zaradi zadovoljevanja potreb (v okviru tega obravnavamo najnižjo plačo po kolektivni pogodbi in najnižja razmerja).

Ko podjetje določi ta **obseg prihodka**, mora zagotoviti tistim zaposlencem takšno plačo, da ne bo ogrožen proizvodni proces zaradi prevelike fluktuacije zaposlenih.

34. Na kakšen način v podjetju spremenijo razmerja med posameznimi delovnimi mesti? Kaj mora biti takrat v podjetju zagotovljeno, da nobenemu zaposlencu ne zmanjšamo plače?

Če se v podjetju ugotovi, da obstoječa razmerja ne ustrezajo več za obračun plač, se ponavadi podjetje zateče k spremembi razmerja na podlagi dodatnih točk. S tem se prepreči ponovno vrednotenje vseh delovnih mest po analitični metodi, vendar se spremeni razmerje med vsemi plačami in tako odvisno od razloga, ki se pojavi v podjetju, razmerje povečamo ali zmanjšamo. V ta namen ugotovimo dodatno število točk, ki ga moramo prišteti k vsakemu delovnemu mestu, da dobimo želeno razmerje med najvišje in najnižje vrednotenim delovnim mestom.

Vedeti moramo ali imamo na razpolago enak obseg sredstev ali ne. V primeru enakega obsega sredstev se bo plača na najnižjih delovnih mestih zmanjšala, kljub temu, da bo vrednost točke višja, saj se je število točk bolj zmanjšalo kot se je povečala vrednost točke.

Razmerje med plačami je mogoče spremeniti le, če imamo na razpolago dodaten obseg sredstev za plače, ki zagotavlja, da se kljub temu, da enim povišamo plače, drugim plače ne spremenijo.

Če želimo razmerje med plačami *povišati*, se praviloma napravi prenos sredstev od manj ovrednotenih k bolj ovrednotenim delovnim mestom. Če pa želimo razmerje med plačami *zmanjšati*, naredimo prerazporeditev od višjih k manjšim.

Kratek odgovor:

- sistem dodatnih točk,
- izhodišče za izračun nove vrednosti točke- največje in najmanjše, je odvisno od tega ali je razmerje povečano ali zmanjšano.

35. Zakaj moramo pri naložbeni funkciji poleg predračuna upoštevati tudi obračun in na kaj mora biti usmerjena analiza? Zakaj?

Obračuni morajo biti usmerjeni na:

- ❖ preveriti **naložbene zneske** – prekoračitev le-teh pomeni dodatno angažiranje sredstev, ki ga mora podjetje pridobiti v banki (stroški) ali se odpovedati drugi naložbi (oportunitetni stroški). Poleg tega pa so naložbeni zneski podlaga za amortizacijo, kar pomeni, da se je v celoti spremenila struktura lastne cene oziroma dobiček.
- ❖ analizirati razloge za povečanje / zmanjšanje **dobička mimo amortizacije**: prodajna cena je bila lahko postavljena previsoko, obseg prodaje je bil previsok, na strani stroškov pa analiza materiala, dela, itd. → analizo je treba izvesti po predpostavkah lastne cene.
- ❖ **začetek obratovanja** dvakrat negativno vpliva na uspešnost naložbe:
 - a. obresti na vezana sredstva,
 - b. izgubljeni prispevek za kritje zaradi tega, ker smo za določeno obdobje izgubili proizvodnjo in prodajo, kar pomeni oportunitetne stroške.
- ❖ **izraba zmogljivosti**: ko načrtujemo naložbo, vedno predvidevamo, da bodo izrabljene vse zmogljivosti – tako na enoto učinka pride najmanjši možni znesek stalnih stroškov. Če pa zmogljivosti niso izkoriščene, imamo stroškov enako, proizvodov pa manj, torej so stroški na enoto učinka večji. Tu upoštevamo optimalno zmogljivost (poleg optimalne imamo še ekonomsko zmogljivost).

36. Za kakšne vrste naložb v podjetju upoštevamo sodila naložbenja?

V podjetju imamo različne naložbe. Tako ločimo naložbe:

- a.) glede na področje delovanja: to so naložbe po posameznih poslovnih funkcijah, kot je kadrovska funkcija, nabavna funkcija, najbolj pogoste pa so pri proizvodjalni funkciji.
- b.) glede na to kako naložbe vplivajo na proizvodjalni proces: začetne naložbe, naložbe za splošne izboljšave, naložbe za nadomestitev, naložbe za izpopolnitev, naložbe za razširitev in naložbe za preusmeritev.

Vedno so ekonomska sodila pomembna pri **razširitvi, preusmeritvi in izpopolnitvi**, ker so to naložbe, ki spreminjajo ali prihodke ali stroške. Pomembno pa je, da je vpliv na stroške takšen, da je razlika med prihodki in stroški pozitivna.

37. Kaj se prišteva v naložbeni znesek?

Nabavna cena vključuje nakupno ceno + vse odvisne stroške, ki so potrebni za to, da je sredstvo mogoče vključiti v proizvodjalni proces. Praviloma davki ne sodijo v nabavno ceno, razen v primeru kadar jih ni mogoče prevaliti na dobavitelja, kar pomeni, da dobimo povrnjenega od države. Ravno tako ne sodijo tudi stroški vzdrževanja in zavarovanja, upoštevajo pa se interkalarni obresti, katere mora podjetje plačati ob najemu posojila.