

Dr. Slavka Kavčič

Poslovodno računovodstvo



Ekonomska fakulteta



Poslovodno računovodstvo

1. Predavanje 45 ur, vaje 45 (začetek predavanj, začetek vaj)
 2. Literatura – knjiga PR, predavanje, vaje
 3. Izpit
 5. Govorilne ure petkih ob torkih ob 13,30 uri
- Podrobna navodila so na internetu in v kopirnici CEK



Vsebina predmeta

- 1. Značilnosti poslovnega računovodstva
- 2. Računovodske informacije in metode za sestavljanje računovodskih poročil
- 3. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje



Vsebina predmeta

- 4. Računovodske informacije za potrebe nadziranja poslovanja po mestih odgovornosti
- 5. Računovodske informacije za odločanje o zaposlencih in delu
- 6. Računovodske informacije za odločanje o delovnih sredstvih
-



Vsebina predmeta

- 7. Računovodske informacije za odločanje o predmetih dela in storitvah drugih
- 8. Računovodske informacije za odločanje o ostvarjanju učinkov
- 9. Računovodske informacije za odločanje o razpečavi poslovnih učinkov
- 10. Računovodske informacije za odločanje o finančni funkciji



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- **Poslovno računovodstvo** – del računovodstva
- Opredelitev PR odvisna od opredelitve računovodstva.
- Ta se spreminja s spreminjanjem družbeno gospodarskega sistema.
- Računovodstvo ni le servisna dejavnost, vedno bolj kreator gospodarskih gibanj!



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- Značilnosti računovodstva! FR; SR
(vsi sestavni deli RA)
- PR - **nima vseh sestavnih delov** -
poslovni vidik FR in SR
- Informacije PR –za odločanje



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- Odločanje – načrtovanje, priprava izvajanja in nadziranje.
- Zato je težišče v predračunih za plan, v obračunih za nadzor.



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- Spremenjena vsebina računovodstva – ni pomembno le knjigovodstvo – pomembne so informacije za odločanje. Zato se pojavlja delitev računovodstva po uporabnikih informacij.
- **PR; FR; SR služi obema**



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

■ Podobnosti in razlike med PR in FR

Podobnosti:

- oba uporabljata podatke splošnega informacijskega sistema
- namen informacij - za odločanje uporabnikov



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

■ Razlike:

- temeljni uporabniki
- časovna naravnost
- prožnost poročanja
- natančnost
- poročevalska enota
- vrste podatkov
- poročevalske zahteve



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

■ **Razsežnosti PR:**

- 1. Razsežnost RP in RO**
- 2. Razsežnost RP in RO po posameznih izvajalnih funkcijah**
- 3. Razsežnost RP in RO po posameznih funkcijah in mestih odgovornosti**



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- **Definicije PR različne - razlike**
- **Skupno - pomaga pri odločanju.**
- **Koliko je odvisno od:**
 - **od kakovosti informacij, razpoložljivosti informacij**
(vrednost informacije, informacijska stopnja, NN, ZN)
Informacije: pomembne, popolne, ustrezne po obsegu, pravočasne, lahko dostopne
 - **od poznavanja gospodarskih kategorij, ki jih upoštevamo pri odločanju.**



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- **Pri razvoju PR poznamo 4 stopnje:**
 - **1. stopnja – stroški**
 - **2. načrtovanje in nadziranje – proučevanje odločitev in spremljanje odgovornosti**
 - **3. zmanjševanje dejavnikov pri proizvodnji - proučevanje metod postopkov in obvladovanje stroškov**
 - **4. koristi vseh – metode , ki zagotavljajo povečanje vrednosti podjetja**



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- **Vloga računovodje pri PO:**
- **selektor RI**
- **Zgled potrebnih informacij za odločanje, ki jih pripravlja PR**



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- Problemi, ki se pojavljajo pri pripravljanju informacij za odločanje
 - 10 dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pri gradnji RIS v podjetju:
 - Pomoč za strateške odločitve
 - Komuniciranje brez vrzeli
 - Opredelitev vrste odločitve
 - Izbira ustreznih denarno izraženih in nedenarno izraženih GK



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- Ločevanje gospodarskih in poslovnih dosežkov
- Dajanje le pomembnih informacij
- Ločevanje nujnih in diskrecijskih stalnih stroškov
- Ločevanje diskrecijskih in proizvodnih stroškov
- Uporaba standardnih stroškov
- Upoštevanje sprememb v času.



1. Značilnosti poslovnega računovodstva

- Zakaj se pomen PR povečuje:
 - Uvedba JIT
 - Pozornost je namenjena kakovosti
 - 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

2. Računovodske kategorije in metode

1. Ekonomske kategorije in odločanje

2. Stroški (pomen poznavanja stroškov)

- **pojem stroškov**
- ***smiselnost proučevanja:***
 - **a) v celotnem obsegu**
 - **b) na količinsko enoto**
 - **c) po kupcih**
 - **č) po organizacijskih enotah (MO, EE, RE)**
 - **d) evidentiranje stroškov v knjigovodstvu**
 - **e) proučevanje stroškov prilagoditi namenu proučevanja**



2. Računovodske metode Delitev stroškov

- **Obnašanje stroškov v različnih okoliščinah!**
- **Naravne vrste stroškov** - vidik prvina poslovnega procesa - *pomen za poslovne odločitve*.
- **Predračunski, obračunski** - časovni vidik
 - Predračunski :
 - dejanski pretekli
 - ocenjeni prihodnji
 - standardni : temeljni, tekoči
- *pomen za poslovne odločitve*



2. Računovodske metode Delitev stroškov

- **Izvirni, izvedeni** - vidik sodelovanja (v SRS izvorni stroški, ki temeljijo na izvirnih listinah)
- *Pomen za poslovne odločitve*

- **Posredni, neposredni** - vidik možnost prenašanja na stroškovne nosilce
- Posredni stroški (stalni, splošni spremenljivi)
- *Pomen za poslovne odločitve*

2. Računovodske metode Delitev stroškov

- **Stalni, spremenljivi: vidik spreminjanja z obsegom proizvodnje (pomembno obdobje)**

Stalni (neomejeno:omejeno stalni, diskrecijski: nujni)

- *Spremenljivi* (naraščajoči, padajoči, sorazmerni)

- *Pomen delitve za poslovne odločitve*



2. Računovodske metode Delitev stroškov

- **Stroški proizvodjanja, drugih funkcij - vidik poslovna funkcija**
- *pomen za poslovne odločitve*

- **Stroški učinkov, stroški obdobja - vidik razmejevanja stroškov**
- *pomen za poslovne odločitve*



2. Računovodske metode Delitev stroškov

- **Odločujoči, neodločujoči stroški - vidik vplivanja na poslovno odločitev**
- *pomen za poslovno odločitev*
- **Dodatni, mejni, povprečni - velikost spreminjanja**
- *pomen za poslovno odločitev-*



2. Računovodske metode Delitev stroškov

2.1

Obvladljivi, neobvladljivi - vidik odgovornosti za nastale stroške

- *pomen za poslovne odločitve*



2. Računovodske metode Kalkulacije

- **Kalkulacija v širšem in kalkulacija ožjem pomenu.**
- **Vidiki delitve kalkulacij (predmet, čas, metodiko)**
- **Kalkulacija** - računski postopek ugotavljanja stroškov za stroškovni nosilec
- **Stroškovni nosilec** (začasni, končni), **stroškovno mesto**, povzročitelj stroškov



2. Računovodske metode Kalkulacije

■ Vrste kalkulacij glede na metodiko kalkuliranja :

delitvene - pogoj ena vrsta proizvodov ali več
vrst proizvodov, ki jih je mogoče prevesti v
eno vrsto proizvodov

(enostavna delitvena, razčlenjene po stroškovnih
mestih, z ekvivalentnimi števili, vezanih
proizvodov)



2. Računovodske metode Kalkulacije

- ***Z dodatki* - Pogoji: več vrst proizvodov, za vsako vrsto poznamo neposredne stroške.**
 - z enostavnim dodatkom splošnih stroškov,
 - z razčlenjenim dodatkom splošnih stroškov po vrstah splošnih stroškov,
 - z razčlenjenim dodatkom splošnih stroškov po stroškovnih mestih,
 - z razčlenjenim dodatkom splošnih stroškov po vrstah in stroškovnih mestih

(kalkulacija po neposrednih stroških)



2. Računovodske metode

Kalkulacije

- **Kalkulacije na podlagi sestavin dejavnosti - ABC**
- **Razlogi za uvedbo ABC - kaj naj bi pokazala kalkulacija?**
- ***Pojmi:***
 - **sestavine dejavnosti (aktivnosti), skupine sestavin dejavnosti /logično povezane, potrebne so vse sestavine, ista mera/**
 - **povzročitelji stroškov, dejavnost**
 - **merila dejavnosti (začasni stroškovni nosilec), stroškovno mesto (stroškovni center)**



2. Računovodske metode Kalkulacije

■ **Koraki, pri ABC metodi:**

1. Pregled stroškov
2. Opredelitev sestavin dejavnosti, potrebnih za izvajanje PP
3. Povezanost sestavin in stroškov
3. Izračuna stroškov na enoto mere - enoto začasnega stroškovnega nosilca.



2. Računovodske metode Kalkulacije

- Stroškovno mesto je opredeljeno, ko so izračunani stroški na enoto začasnega stroškovnega nosilca. Na končne stroškovne nosilce prenašamo stroške glede na porabo začasnih stroškovnih nosilcev.



2. Računovodske metode

Kalkulacije

■ Razlike med zdajšnjimi kalkulacijami in ABC

- Stroški razdeljeni najmanj na neposredne, spremenljive splošne in stalne
- drugače opredeljeno stroškovno mesto
- ne moremo izračunati PLC
- kot podlago za razporejanje splošnih spremenljivih stroškov uporablja sestavino dejavnosti izraženo v količinskih merskih enotah - ne v denarju
- je kalkulacija z dodatki



■ Pri vseh kalkulacijah pomembna delitev stroškov
na stalni in spremenljivi del.

■ Metode:


- Neposredno ocenjevalne (inženirska, knjigovodska)
- Matematično – statistične (sestavine dejavnosti, razpon poslovanja, preteklo obdobje, metoda najvišje in najnižje ravni, metoda skakanja kamna na kamen, metoda najmanjših kvadratov, enostavna regresija, multipla regresija, itd)

Primer ugotavljanja stalnih in spremenljivih stroškov

- Podjetje ima v preteklih petih mesecih evidentirane naslednje stroške:

■ Mesec	Stroški (v 1000 sit)	Število proizvodov
■ Junij	1000	100
■ Julij	1250	200
■ Avgust	2250	300
■ September	2500	400
■ Oktober	3750	500

- Koliko so spremenljivi in koliko stalni stroški za 100 in za 500 proizvodov?




2. Računovodske metode

Dobičkovnost ravni

Glede na to, na kateri ravni poslovnega procesa nastajajo sestavine dejavnosti, ki povzročajo stroške, ločimo:

- 1. Sestavine dejavnosti na ravni končnega proizvoda**
- 2. Sestavine dejavnosti na ravni serije**
- 3. Sestavine dejavnosti na ravni proizvodnje**
- 4. Sestavine dejavnosti na ravni podjetja**



2. Računovodske metode

Dobičkovnost ravni


- **Iz tega je izvedena tudi dobičkovnost posameznih ravni**
- **Razlika med prihodki in stroški na posamezni ravni je vsebinsko enaka različnim prispevkom za kritje pri do sedaj uporabljeni kalkulaciji z dodatki.**



2. Računovodske metode

Ciljni stroški

- Metoda ciljnih stroškov:
- 1. Ni kalkulacijska metoda v pravem smislu - filozofija
- 2. Značilnosti:
upošteva:
 - celoten življenjski cikel proizvoda (odpravlja razlike med prihodki in stroški v posameznih fazah življenjskega cikla proizvoda)
 - stroške pri proizvajalcih in pri kupcih (tudi uničenje)



2. Računovodske metode

Ciljni stroški

- Klasična enačba: **prihodki - stroški = dobiček** se spremeni v

- **PRIHODKI - DOBIČEK = STROŠKI**

- Podjetje:
- postavi PC
- določi dobiček



2. Računovodske metode

Ciljni stroški


- $\text{Stroški} = \text{razlika (PC - do)}$
- $\text{Primerjava SS - CS} = \text{ciljna razlika}$
- **Proizvodnja le, če je ciljna razlika v predvidenem času lahko nič**



2. Računovodske metode

Ciljni stroški

- Pri metodi pa ni dovolj ugotoviti koliko so celotni stroški, temveč je treba te razdeliti na dele proizvoda. Te je mogoče določiti:
 - funkcijam ali funkcijskim področjem,
 - blokom sestavin,
 - posameznim sestavinam,
 - dejavnostim,
 - posameznim projektantom ali projektnim skupinam.



3. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje

- Predračunavanje in obračunavanje v širšem in v ožjem pomenu !
- Vsako vrednotenje bodočih (preteklih) poslovnih dogodkov. **RP - SRS 20, RO - SRS 23**
- **Računovodstvo in predračunavanje !**
-



3. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje

- **Pogoj za uspešno delovanja organizacije kot celote, je uspešno delovanje sestavnih delov. Zato poznamo:**

1. RP in RO za posamezne poslovne pojave

(nabava, “proizvodnja”, “prodaja”, kalkulacije, sredstva, obveznosti do virov sredstev, stroški odhodki. PI itd, lahko v SR ali FR)

2. RP in RO za dele organizacije (SM. MO, po območjih po področjih, PI PIE, FI PIE - ponavadi SR)



3. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje

RP RO za celotno organizacijo - temeljni RI in tisti, ki so pomembni za za celotno organizacijo (predračun pokojninskih programov) F R.

Za dobro poslovanje so pomembni RP in RO, v literaturi se bolj poudarja pomen predračunavanja (zakaj):


1. **Kažejo razmere pri poslovanju** (podlaga za planiranje in nadziranje)
2. **Imajo tudi druge stranske učinke**



3. Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje

- **Obračuni** povedo, kaj je podjetje **doseglo!**
- **Predračuni**, kaj bi moralo **doseči**, glede na razmere pri poslovanju.
- Pozitivni stranski učinki – **najpomembnejši usklajevanje, sodelovanje, komuniciranje**

- Predračun: plan
- Plan je celovit formalni predračun, ki opredeljuje prihodnje poslovanje podjetja. Nanaša se na:
 - vnaprej opredeljeno poročevalsko enoto
 - prihodnje obdobje
 - je oštevilčen (merljiv)



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Pomen predračunov in obračunov za načrtovanje in nadziranje v podjetju

- Predračun : obračun
- Pogoji:
 - ista metodika
 - enako opredeljene ekonomske kategorije, le da eno za naprej drugo za nazaj.
 - enako časovno obdobje
 - vsebinsko enake kategorije
-

- **Celosten predračun podjetja - uspešnost podjetja s finančnega in gospodarskega zornega kota:**
- **Najpomembnejša je predračunska bilanca stanja!**
- **Zakaj?**

Najpomembnejše kategorije v BS.



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Celosten predračun podjetja

finančni predračun: predračun sredstev
in obveznosti do virov sredstev, PIFI
predračun izkaza gibanja kapitala,
predračun naložb, predračun denarnih
tokov : plačilna sposobnost podjetja na
dolgi rok in na kratki rok

Finančna funkcija

■ 2. Predračun poslovanja:

1. prodaje,

2. proizvodnje (količinsko),

3. **Stroškov neposrednega materiala,**


➤ predračun nabave materiala

4. Stroškov neposrednega dela,

5. stroškov neposrednih storitev

6. splošnih proizvodjalnih stroškov?

**7. predračun proizvodjalnih stroškov za
proizvedene proizvode**



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Celosten predračun podjetja

8 predračun končnih zalog dokončanih proizvodov

9. predračun proizvodjalnih stroškov, ki zadevajo prodane proizvode

10. predračun kosmatega dobičke


11. predračun stroškov prodajanja

12. predračun stroškov nabavljanja

13. predračun stroškov splošnih dejavnosti


14. predračun stroškov financiranja ?

15. predračunski izkaz poslovnega izida



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Celosten predračun podjetja


- Posebej še:
- predračun dobička iz funkcije financiranja
- predračun dobička od drugih poslovnih prihodkov in odhodkov
- **PREDRAČUN ČISTEGA DOBIČKA**



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Celosten predračun podjetja

- Vsi predračuni so sestavljeni lahko po delih podjetja po dejavnostih razen predračuna čistega dobička
- **Razlog - davek iz dobička**

Predračuni poslovanja in financiranja
med seboj povezani



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Metodika računovodskega predračunavanja

POMEMBNO: RAČUNOVODSKI PREDRAČUN JE
SODILO DOSEŽENEGA _____, Odmik

Različne metodike predračunavanja dajo različne
rezultate. Delitev predračunavanja!

1. PO VIDIKU, **kako prilagajamo** EK doseženemu obsegu
ločimo:

- statično predračunavanje (prednosti, pomanjkljivosti)
- gibljivo predračunavanje (prednosti, pomanjkljivosti)

2. PO VIDIKU **kaj je podlaga za predračun :**


- rastoče predračunavanje (prednosti, pomanjkljivosti)
- ničelno predračunavanje (prednosti, pomanjkljivosti)



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje

Novi predlogi na področju predračunavanja

- V zadnjem času sta prisotni dve ideji.
- 1. Predračunavanje poenostaviti - preseženo (poenostavljeno) predračunavanje
- 2. Izboljšati sedanji sistem predračunavanja
 - boljše (izboljšano) predračunavanje, predračunavanje na podlagi sestavin dejavnosti, obnavljajoče predračunavanje, predračunavanje na podlagi nenehnih izboljšav .



Računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje
Spodbude za doseganje ciljev podjetja

Predračun = plan = cilj, ki ga želimo doseči.

Spodbude:

- 1. Pogostost poročanja o dosežkih**
- 2. Gibljivo predračunavanje**
- 3. Denarne vzpodbude**
- 4. Udeležba pri načrtovanju**
- 5. Realni standardi**
- 6. Obvladljivost EK**

1. Računovodski **predračuni** so lahko sestavljeni **v različicah**. računovodski obračuni imajo eno možno različico, rezultat je lahko le eden, ki ga potem primerjamo s sprejetim predračunom.
2. Ko delamo **obračun se ne moremo odločati** o metodiki
3. Računovodski predračun prilagodimo novi ravni aktivnosti. Razlika med predračunom in obračunom: za isti obseg dejavnosti: **predračun standardne** (ali kako drugače določene predračunske) stroške, pri **obračunih uresničene stroške**. Predračun popravimo v tem smislu, četudi nismo napravili popravka načrta.



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

- **Temeljne značilnosti sodobnega podjetja!**
- **Problemi v velikih podjetjih**
- **Preverjanje ali bo cilj dosežen (namen ustanavljanja podjetij - dobiček ali/in drugo)**



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

■ Vrste enot v podjetju (namen) :


- Ekonomske enote
- Mesta odgovornosti
- Računovodske (evidenčne)
- Poslovno izidne enote - pogoj za oblikovanje PIE

(možnost ugotavljanja PI zaradi prodaje znotraj ali zunaj)



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

- Razlike med enotami glede ugotavljanja rezultata!
- Katere vrste poslovnega izida so primerne pri posamezni vrsti enot!
- VSE ENOTE - stroškovno računovodstvo




4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Mesta odgovornosti

1. Vzrok oblikovanja MO

2. Kaj so mesta odgovornosti - SRS, tuja literatura

Del podjetja:

- enega odgovornega vodja
- opravlja eno ali več nalog - številčno opredeljeni cilji
- potrebna sredstva, odločanje o njih samostojno




4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti
Mesta odgovornosti

4. Prednosti in pomanjkljivosti mest odgovornosti

5. Pogoji za oblikovanje mest odgovornosti:


- neodvisnost operacij
- specializirano znanje
- obseg posla



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Mesta odgovornosti


6. Vrsta mest odgovornosti:

- stroškovno uravnavano
- standardno stroškovno mesto
- prihodkovno mesto
- dobičkovno mesto
- naložbeno mesto



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Mesta odgovornosti

- **Pred oblikovanjem mest odgovornosti določiti:**
 - **stopnjo samostojnosti**
 - **katero storitve opravljati centralno**
 - **transferne cene**
 - **preprečiti neugodne odločitve za podjetje kot celoto**



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Računovodstvo odgovornosti

- **RO - del poslovnega računovodstva (ne pomeni nevtralnega zbiranja podatkov), zbira, sumira in prenaša računovodske informacije po MO.**
- **Osnova je odmik**
- **Naloge računovodstva odgovornosti:**
 - ugotavlja odmike med uresničenim in načrtovanim - označi U, NU
 - sestavlja poročilo o dosežkih
 - izbira primerno vsebino poročila

4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti


Računovodstvo odgovornosti

- **Koraki pri računovodstvu odgovornosti :**
 - poročilo, ki ga pripravi računovodja
 - višji vodja poročilo prouči, zahteva (ali pa ne) dodatne informacije
 - nižji vodja da pojasnilo o odmikih
 - ukrepi za doseganje ciljev (popravek N ali poti)




4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Računovodstvo odgovornosti

- Za merjenje dosežkov pomembno:
 - giblivo predračunavanje (stroški in obseg dejavnosti)
 - Udeležnostno (participativno) načrtovanje



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Nadziranje delovanje MO SMO


- **Nadziramo stroške - gibljivi predračun**
- **Sodilo so predračunski**
(standardni stroški)
- **Odmik = uresničeni stroški - predračunski stroški**



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti
Nadziranje delovanje MO
SMO


Analiza odmikov zahteva razčlenitev na:

- a) **posamezne vrste stroškov** neposredni (material, storitve in delo), posredni (stalni in spremenljivi) stroški
- b) **na vzroke odmikov** (POTROŠEK, CENA)




4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti
Nadziranje delovanje MO
SMO

Ukrepanje zaradi odmikov pri neposrednih stroških šele na podlagi dodatnih analiz vzrokov in posledic odmikov. Upoštevati tudi rezultate na drugih področjih (prihodkih)



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Nadziranje delovanje MO PMO

- Nadziramo uresničevanje posebej opredeljenega PZK
- Sodilo: predračunski prispevek za kritja
- Zakaj ($PC \times Q - SS \times Q = PZK$)
- Odmik = uresničeni prispevek - predračunski prispevek




4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti Nadziranje delovanje MO PMO

Razstavljanje odmikov

1. **Odmik zaradi cene = (uresničen prispevek - načrtovan prispevek) x uresničena prodaja**
2. **odmik zaradi obsega prodaje = (dosežena prodaja - načrtovana prodaja) X načrtovan prispevek za kritje**
3. **Celoten odmik = 1 + 2**

Druga merila!



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

Nadziranje delovanje MO

DMO

- **Dobičkovno mesto odgovornosti** = seštevek stroškovnega in prihodkovnega mesta odgovornosti. Nadziramo uresničevanje **obvladljivega DO**
- Odmik = uresničen - predračunski obvladljivi DO

Problem:

Obvladljivost EK

Transferne cene:

- svobodno oblikovane
- določene.



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

Nadziranje delovanje MO

DMO

- Kako določiti transferne cene? Podlaga:
 - Tržne cene
 - Prilagojene tržne cene
 - Stroški (dejanski stroški, standardni stroški, prilagojeni stroški, mejni stroški)
 - Ciljni dobiček
 - Ciljni stroški
 - Druge rešitve



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih . Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

Nadziranje delovanje MO

DMO

- Vpliv transferni cen na dosežke mest odgovornosti – politika oblikovanja transfernih cen mora zagotoviti pod enakimi pogoji dosežati enako uspešnost nakupnemu in prodajnemu mestu odgovornosti – sodilo prispevek za kritje na enoto



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

Nadziranje delovanje MO

DMO

- Nakupno mesto: $PZK = PC_{kp} - SS$
(Prenosna cena + drugi stroški)
- Prodajno mesto:
- $PZK = PC_{pp} - \text{spremenljivi stroški}$



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

Nadziranje delovanje MO


NMO

- **Zahteve glede sodila** (bolj kot pri drugih MO)

Poznani dve sodili :

1. *Dobičkonosnost sredstev*. Zmnožek: dobičkovnosti prihodkov in obračanja sredstev

Slabosti!



4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti
Nadziranje delovanje MO
NMO

2. *Rezidualni dobiček*: dobiček - ciljni koeficient dobičkonosnosti x vrednost naložbe

Zagotavlja izbiro najboljše različice tudi z vidika podjetja kot celote.

4. Računovodske informacije za nadziranje po mestih odgovornosti

Nadziranje delovanje MO

Primerjava MO in EE

- Pri mestih odgovornosti upoštevamo le obvladljive ekonomske kategorije, pri ekonomskih enotah pa vse ekonomske kategorije. Zato

- *Ekonomska enota*

DM

dobiček

NM

dobičkonosnost

rezidualni dobiček

- *Mesto odgovornosti*


DM

obvladljivi dobiček

NM

obvladljiva dobičkonosnost

obvladljivi rezidualni dobiček



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

Kadri so osnovni proizvodjalni dejavnik.

Ljudje najpomembnejša proizvodjalna zmogljivost – niso v lasti podjetja

Večja pozornost je namenjena kadrom kot strateškemu dejavniku, kot pa njihovim plačam.
Več raziskav o kadrovski funkciji!



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

Mesto kadrovske funkcije v podjetju.

Okvir kadrovske funkcije različne odločitve - dva zorna kota: zaposlenci, podjetje (denarno izražene in druge informacije)

Vsebina: pridobitev, priprava in varstvo zaposlencev (zaposlovanje, izobraževanje, oblikovanje plač, socialno varstvo, varstvo pri delu in zdravstveno varstvo zaposlencev)



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

Vrste kadrovskih odločitev (pomembne denarno izražene informacije):

- stroški dela,
- zaposlovanja,
- uspešnost kadrovske funkcije.



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela

1.1 Stroški dela in plače

Prenovljeni SRS

- **zaslužek** (vse oblike poplačil, ki jih daje podjetje zaposlencem v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega izida tudi dajatve: lahko v času službovanja ali po službovanju)

Tri ravni prejemkov zaposlencev: stroški dela, plača (strošek), delež v razširjenem dobičku (odhodek), delež v čistem dobičku (obveznost, skupščina)




5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela

stroški dela : (plača, nadomestila plač, dajatve v naravi, darila in nagrade zaposlencem, odpravnine, dajatve na vsa izplačila, povračila zaposlencem, ki niso v neposredni povezanosti z delom)

- **Plača – v celotnem obsegu** (vračunane plače, plače, ki zmanjšujejo poslovni izid, izplačane plače)
- **plača na zaposlenega** – obračunana (zaslužena) plača, izplačana plača



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji
5.1. Stroški dela

1.2 Določanje plač zaposlencem:


Pri določanju plač upoštevati ustrezno zakonodajo, zakon, kolektivne pogodbe (hierarhija aktov)

- ovrednotenja delovnih mest - izračun števila točka (postopek ovrednotenja delovnega mesta)
- izračun vrednosti točke - določanja obsega prihodka

5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela

- Postopek ovrednotenja DM. Določitev:
 1. obsega in kakovosti izložkov
 2. potrebnih del in opravil
 3. sestavljenost posameznih opravil
 4. obseg posameznega opravila
 5. združevanje opravil



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela


- Izračun letnega števila točk:
 - Ugotovljeno število točk povečamo s količnikom za delovno dobo in leta službe.
 - Izračun količnika zahtevnosti!



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela

- Določitev obsega prihodka, namenjenega plačam :
- 1. Vidik podjetja (zagotovitev procesa, načrtovan poslovni izid, uresničen poslovni izid)
- 2. Vidik zaposlencev (najmanjšo plačo, najmanjša razmerja)



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela

- $$\text{Vrednost točke} = \frac{\text{obseg prihodka}}{\text{letno število točk}}$$

načrtovana plača: resnična plača

Resničen zaslužek odvisen od:

1. Doseženega učinka
2. Kakovosti dela
3. Gospodarnosti pri delu
4. Posebnih pogojev dela
- 5 Osebnih značilnosti zaposlenca



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5.1. Stroški dela

1.3 Sprememba razmerji med plačami

- sistem dodatnih točk
- pod kakšnimi pogoji se nikomur na zmanjša plača?

(izhodišče najnižja ali najvišja plača)

Pogoji za spremembo razmerij med plačami !

Sprememba razmerji med dejanskimi plačami tudi posledica različne proizvodnosti!



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji

5. 2. Zaposlovanje


1.1. Zaposlovanje (obstoječe zmogljivosti)

Pogoji: prodaja zagotovljena

Možne rešitve:

- dodatno zaposlovanje - uvedba nove izmene
- dodatni delovni čas obstoječih zaposlencev - nadurno delo, podaljšano delo, delo ob nedeljah, praznikih.
- spodbuda za večji učinek
- zmanjšanje števila zaposlencev


Sodila!



5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji 2.3 Uspešnost kadrovske funkcije:

Uspešnost:

- z vidika podjetja (dohodek: vloženo delo)
- **problemi:**
 - Dohodek - dinamična GK
 - zaposlenci - statična GK
 - in še: kaj je vloženo delo (število zaposlencev, izračun , PND)




5. Računovodske informacije za odločanje o kadrovski funkciji
2.3 Uspešnost kadrovske funkcije:


- z vidika zaposlencev:
 - stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku
 - povprečna mesečna kosmata plača povečana za kosmate udeležbe zaposlencev
 - povprečna mesečna čista plača povečana za čiste udeležbe zaposlencev





5. Računovodske informacije za odločanje o finančni funkciji

- **Vsebina finančne funkcije! FF – je temeljna izvajalna funkcija.**
- **Zapomni!** Ločiti od računovodske funkcije
- FF gospodari z denarjem: “nabava in poraba denarja”
- Proces FF: denar – denar

- 
- Skrb FF – da kljub daljšem trajanju PP lahko podjetje nemoteno posluje. Zagotavlja optimalno usklajenost med potrebnim in razpoložljivim denarjem.
 - To lahko zagotovi na 2 načina:
 - 1. pridobiti denar zunaj (dokapitalizacija, posojila)

- 
- 2. Racionalizacija znotraj podjetja:
 - doseganje primernega čistega dobička;
 - razporeditev dobička tako, da ga podjetje lahko še uporablja za financiranje poslovanja;
 - hitrejše preoblikovanje nedenedarnih v denarna sredstva;
 - uskladitev sredstev in obveznosti po ročnosti ter
 - morda še na kakšen drug način.


- 
- FF mora sodelovati z vsemi funkcijami v podjetju, saj sicer ne more zagotoviti hitrejšega preoblikovanja nedenarnih sredstev v denarno obliko (koeficienti obračanja).



FF – Informacije za odločanje o sredstvih in obveznostih do virov sredstev

Vrste odločitev pri FF


- a) Kako zagotoviti dovolj denarja za nemoten proizvodjalni proces (odločitve o sred. in obvezn. do virov)
- b) Kako presežek denarja naložiti najbolj dobičkovno (odločitve z zvezi z naložbami)





FF – Informacije za odločanje o sredstvih in obveznostih do virov sredstev

■ **Informacije za odločanje o sredstvih v proizvodjalnem procesu.**

- Različni vidiki delitve sredstev. Za proizvodjalni proces so potrebna OS, OBrS.
- OS - značilnosti – potrebna OS

- 
- OBS – praviloma v letu večkrat obrnejo. Koliko je treba financirati obratnih sredstev je odvisno od koeficienta obračanja obratnih sredstev. Vpliva tudi vrednotenje zalog.


- 
- **Obveznosti do virov sredstev – način financiranja sredstev (dolžniški viri, lastniški viri) Odločitve povezane s sredstvi:**
 - Glede ročnosti
 - Glede stroškov

- 
- Pomembne so tudi odločitve:
 - o razdelitvi dobička (ga razdeliti ali zadržati)
 - o politiki dividend (sistem izplačila dividend)
 - odločanje o razporeditvi ČD je povezano z ugotovitvijo in razporeditvijo bilančnega dobička



Informacije za odločanje o porabi denarja

- Dve vrsti odločitev:
 - Poravnava zapadlih obveznosti. Značilnost: kratkoročne odločitve, ki jih moramo načrtovati dolgoročno.
 - Odločitve o finančnih naložbah (nalaganje presežka denarja za doseganje dobička) . Pri tem sta prisotna dva dejavnika: tveganje in možnost preoblikovanja finančne naložbe v denar. Zato je nujna možnost prednostnega vrednotenja: dobiček, tveganje, udenarljivost.

- 
- Uspešnost FF!
 - Hitri test ali je bilo podjetje v vsakem trenutku plačilno sposobno – kazalniki plačilne sposobnosti.
 - Ugotavljati tudi vpliv FF na dobiček