

RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI – ANALIZA ODMIKOV

UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI PRIHODKOVNEGA MESTA

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

Celotni odmik = uresničen PPZK - načrtovan PPZK

uresničen PPZK = uresničeni prihodki – načrtovani AVC * uresničena Q

načrtovan PPZK = načrtovani prihodki – načrtovani AVC * načrtovana Q

Cenovni odmik = (uresničena cena - načrtovana cena) * uresničen obseg prodaje

Količinski odmik = (uresničena Q - načrtovana Q) * načrtovan pzK na enoto

◆ Uspešnost obrata kot gospodarske enote:

Odmik = uresničen PZK - načrtovan PZK

uresničen PZK = uresničeni prihodki – uresničeni AVC * uresničena Q

načrtovan PZK = načrtovani prihodki – načrtovani AVC * načrtovana Q

◆ Uspešnost proizvodja:

Odmik = uresničen pzK na enoto - načrtovan pzK na enoto

UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI DOBIČKOVNEGA MESTA

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

Obvladljivi dobiček = obvladljivi prihodki - obvladljivi odhodki

Dobičkovno mesto je seštevek dveh mest: **prihodkovnega** in **stroškovnega**

Odmiki		odmiki		odmiki
dobičkovnega	=	prihodkovnega	+	stroškovnega
mesta		mesta		mesta

- ◆ Uspešnost dobičkovnega mesta kot gospodarske enote:

Dobiček = prihodki - odhodki

UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI NALOŽBENEGA MESTA

Za ocenjevanje uspešnosti poslovodje naložbenega mesta uporabljamo dva kazalnika:

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

$$KD = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}}$$

Primer:

Dobiček = 20.000 €

Sredstva = 90.000 €

Ciljni koeficient dobičkonosnosti podjetja = 15%

KD naložbenega mesta = 20.000 € / 90.000 € = 22,2 %

Del sredstev (20.000 €) naložbenega mesta (vsa sredstva so 90.000 €) je letno dajal 3.600 € dobička. Pred kratkim so to opremo prodali.

KD prodanih sredstev = 3.600 € / 20.000 € = 18% (več od ciljnega KD podjetja)

Učinek na KD naložbenega mesta:

$KD = (20.000 - 3.600) / (90.000 - 20.000) = 16.400 / 70.000 = 23,4\%$ (prej 22,2%)

Zaključek: Če povečujemo dobičkonosnost sredstev naložbenega mesta ni nujno, da povečujemo korist podjetja kot celote.

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

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

Primer:

(podatki isti kot prej)

$RD = 20.000 - 15\% * 90.000 = 20.000 - 13.500 = 6.500 \text{ €}$

$\text{Nov dobiček} = 20.000 - 3.600 = 16.400 \text{ €}$

$\text{Nova vrednost sredstev} = 90.000 - 20.000 = 70.000 \text{ €}$

Nov RD = 16.400 - (15% * 70.000) = 5.900 €

Zaključek: RD se zmanjša, zato opreme ne bodo prodali.

Prigodek 4I – rešitev prigodka

- 1) Kaj pomeni bolje poslovati? Če bolje pomeni večjo dobičkonosnost sredstev, potem je A boljši. Če pa bolje pomeni bolje za Mercato, potem je ocena težja. A je ukinil projekt, ki je prinašal 15% dobičkonosnost (1.000 so znašala sredstva in dobiček 150 (400 - 250)). Ali je bil projekt resnično nedobičkonosen? Mercato kot celota je izgubil projekt, ki mu je prinašal 15% dobičkonosnost, stroški kapitala pa so znašali le 10%. Za podjetje to ni bila dobra odločitev. Če bi se taka politika nadaljevala, bi se lahko zgodilo, da bi vsako mesto ohranilo le en projekt, tistega, ki bi imel najvišjo dobičkonosnost.

B je povečal dobiček na račun zmanjšanja zalog materiala. To je lahko dobra poslovna politika, lahko pa se za njo skriva dolgoročna nevarnost, saj se lahko zgodi, da bi bil poslovni proces v prihodnje ohromljen, ker bi bile zaloge premajhne. Če hočemo vedeti, kateri oddelek je boljši, je potrebno uporabiti dolgoročne kriterije.

- 2) Nov projekt ima dobičkonosnost 15%, kar je nezanimivo za A in B, ker bi jima znižal dobičkonosnost mest. Vendar je projekt koristen za Mercato kot celoto. Vztrajanje, naj A ali B sprejmeta projekt, bi verjetno uničilo vse kratkoročne koristi projekta. Znano je, da visoka stopnja neodvisnosti mest daje dolgoročno ugodne rezultate, ki bi jih neprestano vmešavanje centralnega posloводства uničilo. Pobleem lahko rešijo tako, da spremenijo sistem nadzora oz. ukinejo kazni in nagrade, ki izhajajo iz zmanjševanja oz. povečevanja dobičkonosnosti mesta (ker gre lahko v škodo podjetja kot celote).
- 3) Kot vidimo, lahko dobičkonosnost sredstev spodbuja naložbena mesta, da izboljšujejo kratkoročne rezultate na škodo dolgoročnih. Za izboljšanje sistema nadzora obstajata dve alternativni:

a) Rezidualni dobiček oz. preostanek dobička

	Oddelek	A	B	C
Predračun	dobiček	400	1.000	180
	str. kapitala 10%	200	500	100
	rezidualni dobiček	200	500	80
Dejanski rezultat	dobiček	250	1.100	108
	str. kapitala 10%	100	500	120
	rezidualni dobiček	150	600	(12)

Rezidualni dobiček ni popolno merilo (tako ne obstaja), vendar nima nekaterih pomanjkljivosti relativnih števil. Odločitev o ukinitvi projekta v oddelku A je zmanjšala njegov rezidualni dobiček. Če bi to merilo uporabljali za oceno posloводства, se to verjetno ne bi odločilo za ukinitve projekta z dobičkonosnostjo 15%. Maksimiranje rezidualnega dobička ima za posledico maksimiranje koristi za celotno podjetje.

b) Obvladljiv dobiček

Lahko bi v konkretnem primeru izključili sredstva (tako kot pri dobičkovnih mestih, kjer se posloводства mest ne morejo odločati o naložbah) in merili le obvladljiv dobiček. Centralno posloводство se pogaja o predračunu za prihodnje leto s posloводstvom mesta. Ko se dogovorijo o obvladljivem dobičku, se ocenjuje posloводство mesta samo z razliko med načrtovanim in uresničenim obvladljivim dobičkom. Na podlagi tega bi bili tudi nagrajeni.

Radikalna alternativa bi bila zmanjšanje samostojnosti posloводstev mest. Z mnogimi raziskavami se je dokazalo, da v velikih podjetjih odločitve na nivoju centralnega posloводства niso vedno optimalne, saj je obvladovanje kompleksnega sistema informacijsko in organizacijsko prezahtevno. Z uvedbo decentralizacije se doseže ravno to, da odločajo o poslovanju tisti, ki jim je poslovanje bližje (torej nižje ravni).