

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**OCENA UPORABNOSTI RAČUNOVODSKIH
RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV ZA CELOVITO
SPREMLJANJE POSLOVNIH DOGODKOV V PODJETJU**

Ljubljana, december 2002

MAJA JERIČ TURK

IZJAVA

Študentka MAJA JERIČ TURK izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. SLAVKE KAVČIČ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.12.2002

Podpis: Maja Jerič Turk

KAZALO

1. UVOD	4
2. VLOGA RAČUNOVODSTVA PRI CELOVITEM SPREMLJANJU POSLOVNIH DOGODKOV V PODJETJU	6
2.1. SKLEP	9
3. POMEN INFORMACIJ ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA	9
3.1. ZNAČILNOSTI INFORMACIJ	10
3.2. INFORMACIJE ZA NOTRANJE IN ZUNANJE UPORABNIKE	11
3.2.1. <i>DELITEV RAČUNOVODSTVA GLEDE NA UPORABNIKE INFORMACIJ</i>	11
3.2.2. <i>UPORABNIKI INFORMACIJ</i>	12
3.2.3. <i>INFORMACIJE ZA ZUNANJE UPORABNIKE</i>	12
3.2.3.1. <i>SKLEP</i>	25
3.2.4. <i>INFORMACIJE ZA NOTRANJE UPORABNIKE</i>	27
3.2.4.1. <i>SKLEP</i>	41
3.3. VRSTE INFORMACIJ GLEDE NA FUNKCIJSKO MESTO NJIHOVEGA PRIDOBIVANJA	42
3.3.1. <i>PROIZVAJALNA FUNKCIJA</i>	43
3.3.2. <i>PRODAJNA FUNKCIJA</i>	48
3.3.3. <i>NABAVNA FUNKCIJA</i>	54
3.3.4. <i>KADROVSKA FUNKCIJA</i>	57
3.3.5. <i>FINANČNA FUNKCIJA</i>	59
3.3.6. <i>RAČUNOVODSKA FUNKCIJA</i>	60
3.3.7. <i>SKLEP</i>	64
3.4. INFORMACIJE ZA POSAMEZNE RAVNI ODLOČANJA	66
3.4.1. <i>SKLEP</i>	75
4. PRIDOBIVANJE INFORMACIJ	75
4.1. NAČELA VZPOSTAVITVE RAČUNOVODSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA	76
4.2. NAČINI PRIDOBIVANJA INFORMACIJ	81
4.2.1. <i>VLOGA RAČUNOVODSKIH RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV</i>	81
4.2.2. <i>DRUGI NAČINI PRIDOBIVANJA INFORMACIJ</i>	82
4.3. SKLEP	84
5. ANALIZA DEJANSKEGA STANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH	85
5.1. ANALIZA RAČUNOVODSKIH RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV	85
5.2. PRIMERJAVA MED POTREBNIMI IN PONUJENIMI INFORMACIJAMI ZA POTREBE ODLOČANJA	99
5.3. OVREDNOTENJE RAČUNOVODSKIH RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV	101
6. SKLEP	105
7. LITERATURA IN VIRI	109

1. UVOD

Spremembe, ki smo jih v zadnjem desetletju zasledili v ekonomskem in tehničnem okolju v Sloveniji in v svetu, so pomembno vplivale tudi na spremenjeno obnašanje naših podjetij. V Sloveniji so se v tem času pojavile tudi politične spremembe, ki so vplivale na spremembo lastništva podjetij, kar je najintenzivneje vplivalo na delovanje le-teh. Razloge za to lahko iščemo v postopnosti sprememb. Zgoraj omenjeni vplivi so se pojavljali bolj ali manj intenzivno že v preteklih desetletjih, tako da so v podjetjih pravzaprav poznali njihove trende in gibanje. Zadnja sprememba pa se je pojavila skorajda čez noč.

Po procesu lastninjenja so podjetja, tako velika kot tudi mala, dobila lastnike, katerih želja je v maksimiranju svojih koristi. Ko podjetje »preraste« v neobvladljivo (za lastnika), ga vodi poslovodstvo, ki krmili med zahtevami lastnikov, svojimi željami, zahtevami zaposlencev ter drugih interesnih skupin. Poslovodstvo oziroma tisti, ki podjetje vodi, mora torej poznati stanje v podjetju, če hoče zadovoljivo izpolniti pričakovanja. To pa ni mogoče brez informacij. Tu ne zadoščajo več enostavne informacije o finančnem in gospodarskem stanju podjetja, ampak kompleksnejše informacije, ki omogočajo nadzirati doseženo uspešnost podrejenih, sprejemanje odločitev v korist podjetja in delničarjev ter nenazadnje tudi načrtovanje prihodnjih dosežkov in poti do uresničitve zastavljenih ciljev.

Vse to pa ni mogoče doseči, če v podjetju ni vzpostavljen informacijski sistem tako, da omogoča pridobiti podatke in jih preoblikovati v informacije, ki so potrebne za tovrstne odločitve. Računovodstvo je le eden izmed informacijskih sistemov, ki so lahko vzpostavljeni v podjetju, vendar pa je najpomembnejši zaradi informacij, ki jih je sposoben pripraviti. Da lahko računovodski informacijski sistem izpolni svoje poslanstvo, mora imeti na voljo tudi ustrezno tehnično podporo, predvsem v kvalitetnem računovodskem računalniškem programu, ki mora biti povezan z ostalimi informacijskimi deli podjetja. Biti mora kvaliteten v smislu zajemanja, prenosa in preoblikovanja podatkov v informacije.

Za dobro vzpostavljen informacijski sistem je pomembno, da vemo, katere so tiste informacije, ki jih potrebujemo, da lahko uspešno odločamo, učinkovito nadziramo, ustrezno ukrepamo glede na ugotovljeno in na ta način dosežemo željeno ravnanje in doseganje zastavljenih ciljev.

Magistrsko delo je usmerjeno v obravnavo informacij, ki omogočajo uspešno odločanje, in v ustrezen informacijski sistem, ki v prvi vrsti omogoča pravočasno pridobivanje podatkov in njihovo obdelavo z namenom pridobiti potrebne in kvalitetne informacije. Nenazadnje tudi v analizo računovodskih računalniških programov, katerih naloga je obdelati podatke in podati različne informacije. Pri analizi računovodskih računalniških programov so me zanimali obseg, kvaliteta in raznovrstnost informacij, ki morajo biti na voljo ne le zunanjim, temveč tudi notranjih uporabnikom – torej poslovodstvu.

Namen mojega magistrskega dela je ugotoviti, kaj uporabnikom ponujajo računovodski računalniški programi v Sloveniji. Predhodno je potrebno opredeliti informacije, ki jih različni

uporabniki potrebujejo. Pri tem ne smemo spregledati dejstva, da je težko poenotiti informacije, ki jih pri svojem odločanju rabi poslovodstvo, saj vsako podjetje posluje v zanj specifičnem okolju, to pa pogojuje tudi vrsto in vsebino informacij. Poleg tega se med seboj razlikujejo tudi cilji podjetij glede na namen ustanovitve. Ločimo podjetja, ki poslujejo z namenom ustvarjanja dobička, in tista, ki so bila ustanovljena z namenom zadovoljevanja drugih potreb ter opravljajo dejavnosti širših družbenih potreb.

Glede na namen magistrskega dela so cilji naslednji:

- Cilj prvega dela je, določiti pomen informacij za poslovodstvo. Primarna naloga je določiti vrste in časovni vidik njihove uporabe in opredeliti težave pri njihovem merjenju. V ta namen sem analizirala obstoječa spoznanja v svetovni in slovenski literaturi.
- V drugem delu sem se posvetila različnim načinom zbiranja želenih informacij, pri čemer naj bi bila to, glede na organiziranost sodobnega podjetja, ena izmed pomembnejših funkcij računovodskega informacijskega sistema.
- V tretjem delu sem na podlagi preučevanja različnih računovodskih računalniških programov oziroma kvalitete njihovih ponujenih informacij, ne le za potrebe odločanja v podjetju, temveč tudi samega spremljanja poslovanja, teoretična spoznanja o vrsti potrebnih informacij povezala z dejanskim stanjem v slovenskih podjetjih.

Metodika magistrskega dela temelji na preučevanju svetovne in slovenske literature v povezavi z raziskavo stanja in pomanjkljivosti računovodskih računalniških programov.

Pri preučevanju literature sem uporabila analitičen pristop, in sicer od splošnega analiziranja opisane problematike k posebnemu. Namen analize je bil, ugotoviti spoznanja o vrsti potrebnih računovodskih informacij za nadziranje in odločanje. To pomeni, da sem preučevala predvsem informacije, ki jih pri opravljanju svojega poslanstva potrebuje poslovodstvo, da lahko zadovolji različne cilje interesnih skupin.

Teoretična spoznanja sem oplemenitila z odkritji pri preučevanju ustreznih programov. Glede na to, da ni bila izvedena še nobena raziskava, ki bi neposredno preučevala računovodske računalniške programe, sem se lotila preizkušanja le-teh in primerjala informacije, ki jih ponujajo. Poleg tega pa tudi vrste informacij in njihovo zadostnost z vidika poslovodstva. Pri svojem delu sem se oprla na Raziskavo o uporabi slovenskih računovodskih standardov, organiziranosti računovodstva in metodah poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih, ki jo je v letih 1996 / 1997 izvedel Slovenski inštitut za revizijo v sodelovanju s člani katedre za računovodstvo in revizijo Ekonomske fakultete, v kateri so preučevali povezavo med različnimi spremenljivkami podjetij in uporabo računovodskih informacij.

2. VLOGA RAČUNOVODSTVA PRI CELOVITEM SPREMLJANJU POSLOVNIH DOGODKOV V PODJETJU

Podjetje je ustanovljeno z namenom uspešnega opravljanja vnaprej določene ali določenih gospodarskih dejavnosti, tako da ustvarja dobiček¹. V procesu poslovanja se od ustanovitve naprej pojavljajo spremembe, ki vplivajo na strukturo in višino posameznih vrst sredstev in obveznosti do virov sredstev. Tako nastajajo različne vrste stroškov kot tudi odhodkov in prihodkov. Nastale spremembe dokazujejo knjigovodske listine. V primeru majhnega poslovanja je tudi knjigovodskih listin relativno malo, tako da lastnik podjetja lahko ohrani nadzor in pregled nad podjetjem s preprostimi evidencami. To je sicer možna situacija, je pa zelo malo verjetna, saj se slej ko prej lastnik »utopi v papirjih«. Tovrstno vodenje evidenc je bilo možno v preteklosti, ko se je poslovno okolje spreminjalo počasneje in je bilo manj gospodarskih subjektov, pa tudi zakonodajalec in stroka nista bila tako stroga v svojih zahtevah in določilih.

Dandanes potrebuje lastnik oziroma poslovodstvo veliko informacij o poslovanju podjetja, zato morajo biti evidence urejene sistematično. Le na ta način je mogoče v dinamičnem okolju zagotavljati ustrezne informacije. Veliko podjetje je organizirano v poslovne funkcije. Vsaka od njih ima svoje naloge, ki omogočajo doseganje skupnega cilja podjetja. Poslovodstvo bi za potrebe nadziranja in odločanja lahko pridobivalo informacije neposredno od poslovnih funkcij. Vendar pa se pri posameznih pojavlja veliko različnih vrednostnih in nevrednostnih podatkov, da bi v primeru, da bi poslovodstvu posredovali vse podatke, zbrane v posameznih poslovnih funkcijah, nastala zmeda pri izbiri ustreznih podatkov. Nastala bi situacija, ko zaposleni v posameznih funkcijah ne bi vedeli, katere so informacije, ki jih poslovodja potrebuje za sprejem odločitve, in bi bile informacije pripravljene iz nepravilnih podatkov.

Smiselno je torej, da je v podjetju oblikovana tudi poslovna funkcija, katere naloga je zbirati, urejati in obdelovati podatke drugih poslovnih funkcij. Če bi proučevali podjetja, bi ugotovili, da ima vsako, ne glede na svojo velikost, oblikovano ali poslovno funkcijo ali službo, ki sistematično ureja podatke z vseh delov podjetja. Podatki in informacije se zbirajo na enem mestu, ki se imenuje računovodstvo ali računovodska služba. Če je potrebno za potrebe oblikovanja informacije za odločanje o problemu pridobiti še več informacij iz posameznega dela podjetja, to ne predstavlja težave, saj poslovne funkcije sodelujejo med seboj.

Pridobivanje in posredovanje informacij je primarna naloga informacijskega sistema, računovodstvo pa je njegov sestavni in največji del, ki je oblikovan v vsakem podjetju. Računovodstvo spremlja in preučuje poslovne dogodke, ki vplivajo na ekonomske kategorije, kot so sredstva, obveznosti do virov sredstev, prihodki, odhodki in stroški. Računovodske informacije so kvantitativne in so praviloma izražene v denarni merski enoti, torej vrednostno. Vendar pa računovodska poročila pogosto vsebujejo tudi nekvantitativne informacije. Njihov namen je dodatno pojasnjevanje računovodskih informacij. Sestavina računovodstva pa ni le

¹ V primeru širše opredelitve podjetja, ko zajamemo tudi javna podjetja, tega ne moremo več trditi, saj njihov primarni namen ni ustvarjanje dobička, temveč zadovoljevanje širših družbenih potreb.

knjigovodstvo (spremljanje podatkov o preteklih poslovnih dogodkih), ampak tudi računovodsko predračunavanje (ki je usmerjeno v predvidevanje prihodnje dejavnosti podjetja), ki je za poslovodstvo izjemnega pomena ravno zaradi dejavnosti načrtovanja poslovanja v smislu ovrednotenja informacij o preteklem delovanju ter ustreznega kvantificiranja prihodnjega poslovanja podjetja. Naloga računovodskega predračunavanja ni sprejemanje planov (to je domena poslovodstva), temveč izdelava projekcij na podlagi v preteklosti izvedenih dejavnosti ter zastavljenih dejavnosti v prihodnosti. Pri tem ne smemo zanemariti tudi računovodske analize, ki vključuje tako analizo obstoječega stanja kot tudi analizo odstopanj uresničenih rezultatov od načrtovanih (predračunskih) ter tudi ugotavljanje vzrokov za ugotovljena odstopanja. Naloga knjigovodstva je evidentiranje preteklega dogajanja v podjetju in priprava informacij na podlagi izdelanih evidenc, medtem ko je primarna naloga ostalih delov računovodstva zagotavljanje informacij za notranje uporabnike (seveda je del tega procesa tudi knjigovodstvo). Poudarjena vloga računovodstva za notranje uporabnike se kaže predvsem v (Koletnik, 1996, str. 143 - 144):

- notranjem (stroškovnem) računovodstvu, saj je težišče na gospodarjenju v podjetju;
- predračunskih, nadzornih in analitskih informacijah o poslovni učinkovitosti in uspešnosti, ki so nepogrešljivo orodje za gospodarjenje v poslovnih procesih organizacijskih enot in celotnem podjetju;
- skrbi za notranje informiranje o ekonomskih vidikih vseh procesov, stanj in izidov, kakor tudi ekonomsko svetovanje in spremljanje učinkovitosti in uspešnosti naložb;
- skrbi za izdelavo operativnih (srednjeročnih in letnih) predračunov, v novejšem času pa intenzivneje sodeluje tudi pri strateških (dolgoročnih) predračunih; ima svetovalno in usklajevalno vlogo pri podjetniškem načrtovanju in kasneje pri uresničevanju delnih ali skupnih nalog in
- v pravočasnih in pomembnih informacijah za vse notranje odločitvene ravni, ki so jim nedvoumno opredeljene vloge.

Računovodstvo ni aktivni udeleženec pri sprejemanju odločitev (v smislu sprejemanja samih odločitev), ampak je **strokovna dejavnost**, ki odgovornim na raznih nivojih odločanja posreduje informacije z namenom omogočiti učinkovito odločanje.

V zadnjem obdobju je sprejemanje odločitev postavljeno v ospredje (predvsem pa podlage zanje), saj večina dejavnosti poslovodij predstavlja reševanje problemov, pri čemer je odločilnega pomena kakovost razpoložljive informacije. To je tudi razlog, da je predpogoj za uspešno poslovodenje učinkovit in ustrezen informacijski sistem. Glede na pomen, ki ga informacija ima, je pridobilo na pomenu tudi računovodstvo kot del informacijskega sistema. Govorimo o računovodskem informacijskem sistemu, ki je del poslovodskega informacijskega sistema (Glautier / Underdown, 1997, str. 388), katerega primarna naloga je zagotavljanje informacij za poslovodsko odločanje. Poslovodni informacijski sistem vsebuje veliko več informacij kot računovodski informacijski sistem (na primer podatke o proizvodnji in trženjskih analizah). Računovodski informacijski sistem je torej sestavina poslovodnega informacijskega

sistema in se mora z ostalimi poslovnimi informacijskimi sistemi² povezati v smiselno celoto, katere namen je zagotavljanje raznih informacij.

Računovodski informacijski sistem opredelimo kot infrastrukturo, ki omogoča proizvodnjo in dostavo računovodskih informacij. Njegov cilj je zbiranje in shranjevanje podatkov računovodskih transakcij z namenom oblikovati uporabne izločke za sprejemanje odločitev na različnih ravneh (Wood / Sangster, 1999a, str. 202). Infrastrukturo sestavljajo med drugim tudi računalniški programi, izdelani v ta namen. Da lahko računovodski informacijski sistem deluje učinkovito in kakovostno, morajo biti posamezni računalniški programi kompatibilni, kar pomeni, da je možen prehod podatkov iz enega programa v drugega.

Izložek računovodskega informacijskega sistema je viden na papirju (natiskan), na ekranu računalnika, disketi, zgoščenci ali kot datoteka prenesen v drugi računalnik, ki je povezan v zunanjo ali notranjo mrežo. Računovodski računalniški sistem mora biti vzpostavljen tako, da je mogoče pridobiti razne informacije in poročila ne glede na to, v katerem programu se podatki primarno nahajajo, oziroma so bili obdelani. Tako bi moral brez večjih težav izdelati poročila o kupcih in dobaviteljih (kot so na primer stanje terjatev oziroma obveznosti, datumi zapadlosti, starost terjatev oziroma obveznosti, vsa naročila zadevnega kupca oziroma naša naročila – tako izpolnjena kot tudi neizpolnjena), cenike, sezname izdanih računov in prodajne pogoje, vrste zalog in njihove vrednosti, starost zalog, informacije o posameznih vrstah stroškov in podobno.

Računovodski sistem mora pripravljati poročila ne le za poslovodstvo, temveč tudi za ostale interesne skupine. Za potrebe nadzornega sveta za nadzor nad poslovodstvom je potrebno izdelovati poročila periodično (mesečno, trimesečno, polletno ali letno), seveda pa je potrebno izdelati tudi poročila ob izrednih dogodkih. Poročila, ki jih nadzorni svet potrebuje in jih je mogoče pridobiti neposredno iz računalnika, so poročila o prodaji (obseg, tržišča, cene), poročila o proizvodnji, poročila o zalogah, poročila o nabavi materiala, o stroških, denarnih tokovih, stanju terjatev in obveznosti in druga (Kavčič, 1996, str. 103).

Računovodstvo mora podati tudi informacije, ki olajšajo strateške odločitve v podjetju. Informacije zajemajo vse dele podjetja (Hočevnar, 1998, str. 166 - 173):

- za potrebe strateškega planiranja v proizvodni funkciji je potrebno nadzirati in natančno spremljati stroške zalog, stroške skladiščenj, kraj, kala in podobno (v podjetju, naravnem k večji produktivnosti, so le-ti lahko zelo visoki);
- za potrebe strateškega planiranja v prodajni funkciji je potrebno zagotavljati informacije o prodajnih cenah proizvodov, donosnosti proizvoda in uspešnosti prodajnega oddelka;
- *za potrebe strateškega planiranja v kadrovski funkciji je potrebno sproti ugotavljati presežke delavcev in razvijati taka merila za nagrajevanje zaposlencev, da ti pripomorejo k doseganju ciljev podjetja;*

² Vsaka poslovna funkcija ima izoblikovan svoj informacijski sistem, ki zbira in ureja podatke ter pripravlja informacije za potrebe sprejemanja odločitev v svoji funkciji.

- za potrebe strateškega planiranja v nakupni funkciji je potrebno zagotoviti take informacije, ki omogočajo sprejemati odločitve, ki zmanjšujejo spremenljive stroške na enoto proizvoda (nakup cenejšega materiala ne pomeni vedno nižjih stroškov);
- za potrebe strateškega odločanja v finančni funkciji je potrebno poznati informacije, ki omogočajo sprejemanje odločitev o izločanju posameznih dejavnosti iz podjetja, o dezinvestiranju in investiranju.

2.1. SKLEP

Informacijski sistemi morajo biti dovolj fleksibilni, da omogočajo izdelavo tako standardnih (običajnih) poročil kot tudi poročil, ki so edinstvena za dejavnost ali službo. Slednja poročila morajo biti v računalniško podprtem informacijskem sistemu izdelana v zelo kratkem času (v primerjavi z ročno zasnovanim informacijskim sistemom). Namen tako oblikovanega informacijskega sistema je povečati nadzor posloводства nad delovanjem podjetja.

Vsekakor pa je potrebno poudariti sledeče:

1. **Poročila in informacije, ki jih pridobimo iz računalniško podprtega informacijskega sistema, so kakovostne toliko, kot so kakovostni podatki, iz katerih so poročila in informacije pridobljene.** Da zagotovimo koristnost uporabljenih računalnikov, je potrebno redno preverjati natančnost in ažurnost vnesenih podatkov.
2. Računalniki omogočajo stalen in takojšen dostop do podatkov in izdelavo mnogih poročil. **Če v podjetju ne uvedejo nadzora nad številom izdelanih poročil, se slej ko prej pojavi situacija, ko ima naročnik poročil preveč informacij,** zaradi katerih je zamegljena jasna slika problema in otežkočen ali celo onemogočen sprejem odločitve.

3. POMEN INFORMACIJ ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA

Spremembe so značilnost sodobnega sveta. Vse manj stvari je stalnih in vse manj je odločitev, ki bi temeljile na natančnih analizah. Razlog za to je, da za izvedbo natančne analize potrebujemo veliko časa. Uspešna podjetja so tista, v katerih ima posloводство pravo usmeritev podjetja v prihodnosti – vizijo – in jo je sposobno tudi uresničevati tako hitro, kot to zahtevajo dane okoliščine. Slovensko gospodarstvo ni nobena izjema in tudi zanj vse bolj veljajo značilnosti dinamičnega svetovnega gospodarstva. Posloводство mora voditi podjetje tako, da le-to dosega popolno kakovost, organizira in vodi razvoj kadrov ter zmanjšuje stroške na tak način, da istočasno doseže tudi zadovoljstvo kupca. Poleg naštetih stvari pa mora skrbeti še za dolgoročno perspektivo razvoja podjetja in mora seveda zagotoviti poslovanje z dobičkom. Da lahko vse to doseže, mora vedeti, kaj se v podjetju dogaja. To pomeni, da mora imeti na voljo zadosti informacij, da ve, kje podjetje je, oziroma katere dejavnosti se odvijajo skladno s pričakovanji in

katere ne. Ker mora biti odziv na ugotovljene probleme in nepravilnosti skorajda takojšen, morajo biti informacije sprotne, jasne in popolne.

3.1. ZNAČILNOSTI INFORMACIJ

Pri preučevanju informacij moramo biti pozorni na razlikovanje med podatkom in informacijo. Pojem podatek se nanaša na katero koli dejstvo, ki ga je informacijski sistem zbral, shranil in morebiti nadalje obdelal. Pojem predstavlja podatek, ki je bil tako obdelan, da je koristen in pomemben za njegovega uporabnika. Značilnosti koristnih informacij so naslednje (Romney / Steinbart, 2000, str. 15):

- *pomembnost*, kar pomeni, da zmanjšuje negotovost in izboljšuje odločevalčevo sposobnost predvidevanja, oziroma omogoča potrditi ali popraviti predhodna pričakovanja;
- *zanesljivost*, kar pomeni, da informacija ne vsebuje napak ali deviacij in natančno predstavlja dogodke ali dejavnosti poslovnega sistema;
- *popolnost*, kar pomeni, da informacija ne zanemara pomembnih vidikov v zvezi z dogodkom ali dejavnostjo, na katero se nanaša;
- *pravočasnost*, ki se nanaša na razpoložljivost informacije v času, ki omogoča odločevalcu, da jo uporabi pri svoji odločitvi;
- *razumljivost*, ki se nanaša na predstavitev informacije v obliki, ki jo odločevalec razume, ter
- *verodostojnost*, ki ji je zadoščeno, ko vsaj dva neodvisna strokovnjaka, ki delujeta vsak za sebe, oblikujeta identično informacijo.

Vrednost informacije so koristi, pridobljene z informacijo, zmanjšane za stroške njenega pridobivanja. Med **koristi** vštevamo zmanjšanje negotovosti, izboljšanje odločitve ter izboljšano sposobnost načrtovanja in organiziranja dejavnosti izvajalnega podsistema. **Stroške** pa predstavljajo čas in viri, ki smo jih porabili za zbiranje, obdelovanje in shranjevanje podatkov, pa tudi čas in viri, ki so bili porabljeni pri posredovanju dobljene informacije odločevalcem.

Po **načelu koristi in stroškov** se v informacijskem sistemu oblikujejo samo tiste informacije, katerih koristi so večje od stroškov. Vendar pa določanje stroškov in koristi ni enostavno. Zelo težko je določiti in ovrednotiti vse stroške pridobivanja informacije, kajti nekateri stroški se ne pojavljajo ob samem oblikovanju, ampak so skriti, oziroma se pojavljajo kasneje. Zelo pogosto pa je še težje ovrednotiti koristi, ki jih pridobimo z dodatno informacijo.

Večkrat se nam zastavi vprašanje, **koliko informacij** odločevalci pravzaprav potrebujejo za sprejemanje odločitev. Vsekakor je res, da več informacij omogoča lažje sprejemanje odločitve, pa tudi odločitev je običajno pravilnejša. Vendar to drži samo do določene količine informacij. Človeška narava (možgani) ne omogočajo neomejenega sprejemanja in obdelave informacij. O zasičenosti z informacijami govorimo, ko preidemo mejo sprejemljive količine informacij. Posledica je padanje kakovosti odločitve, medtem ko stroški, povezani s pridobivanjem

informacij, naraščajo, kar zmanjšuje vrednost informacij, ki so na voljo za sprejetje neke odločitve. Vprašanje zasičenosti z informacijami se pojavlja predvsem v poslovnih sistemih s hierarhično ureditvijo, ko informacije nadrejenemu posredujejo podrejeni. V teh primerih se pojavi vprašanje, kako zagotoviti, da na višjo hierarhično raven preidejo le odločujoče (pomembne) informacije.

Ne glede na to, kakšna sredstva uporablja odločevalec v želji, da bi bila odločitev najboljša, je potrebno upoštevati, da je količina informacij, ki pomagajo k boljši odločitvi, omejena le na odločujoče informacije (Bodnar, 1980, str. 453). Oblikovalci informacijskega sistema se morajo lotiti njegovega vzpostavljanja tako, da bo informacijska tehnologija omogočala učinkovitejši izbor in združevanje informacij, s čimer bi tudi preprečili zasičenost.

3.2. INFORMACIJE ZA NOTRANJE IN ZUNANJE UPORABNIKE

3.2.1. DELITEV RAČUNOVODSTVA GLEDE NA UPORABNIKE INFORMACIJ

Ko proučujemo pomembnost računovodstva, moramo izhajati iz najosnovnejše členitve poslovnega sistema na tri podsisteme, ki so izvajalni, informacijski in odločevalski podsistem (Turk / Melavc, 1998, str. 18). Če na kratko opredelimo posamezne podsisteme v poslovnem sistemu, potem bi izvajalni podsistem opredelili kot tisti podsistem, v katerem se udejanja poslovni proces v okviru temeljnih poslovnih funkcij. Le-te so kadrovska, tehnična, nakupna, proizvodna, prodajna in finančna funkcija. Odločevalski podsistem je tisti, katerega naloga je odločati o vseh dejavnostih, ki jih udejanja na zunaj vidni poslovni proces, ter njihovem usklajevanju. Njegove funkcije lahko združimo v načrtovanje, organiziranje (priprava izvajanja) in nadziranje. Opisana podsistema lahko smotrno delujeta le, če imata na voljo dovolj informacij. Večino kvantificiranih informacij nudi v poslovnem sistemu informacijski podsistem, ki je organiziran v poslovnem sistemu z namenom, da podatke preoblikuje v informacije, ki jih bo odločevalski podsistem potreboval pri odločanju o dejavnostih izvajalnega podsistema. Tako oblikovan informacijski podsistem je formalen podsistem, katerega naloga je obravnavanje podatkov o preteklosti in prihodnosti, nadziranje obravnavanja podatkov in analiziranje podatkov. Informacijski podsistem je v poslovnem sistemu pripomoček za uspešno odločanje in poslovanje in ni sam sebi namen.

Celotno računovodstvo (kot del informacijskega podsistema v podjetju) se običajno deli na dva dela, in sicer v finančno in stroškovno računovodstvo. Finančno računovodstvo je tisto, ki informira zunanje uporabnike (potencialne lastnike, banke, državne ustanove, dobavitelje in druge) o poslovanju podjetja in v ta namen pripravlja informacije o sredstvih, vloženih v podjetje, in dobičkonosnosti poslovanja. Stroškovno računovodstvo pa je analitične narave in spremlja ter preučuje prvine poslovnega procesa od trenutka, ko so že na voljo, čeprav jih še ne trošimo, ter stroške, poslovne učinke in poslovni izid za posamezne dele poslovnega sistema.

Poslovodno računovodstvo ni tretji del računovodstva, ampak izhaja iz že omenjenih računovodstev. Za razliko od finančnega in stroškovnega računovodstva je usmerjeno k pridobivanju informacij za potrebe poslovnega odločanja. Izhodišče za oblikovanje informacij je pri poslovodnem računovodstvu poslovna odločitev, ki zahteva neko izbrano informacijo. Pri stroškovnem in finančnem računovodstvu pa je izhodišče podatek, ki omogoča oblikovanje informacije. Podatke za oblikovanje informacij poslovodno računovodstvo pridobiva iz finančnega in stroškovnega računovodstva. Govoriti je torej mogoče o nadgradnji navedenih vrst računovodstev oziroma o finančnem in stroškovnem računovodstvu »v službi« poslovodstva.

3.2.2. UPORABNIKI INFORMACIJ

V podjetjih poznamo dve veliki skupini uporabnikov računovodskih informacij, katerim morajo biti dane na razpolago informacije o poslovnem sistemu. Ločimo torej (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 220):

- zunanje uporabnike, ki so:
 - *lastniki podjetja*, ki niso člani njihovih upravljalnih ali / in nadzornih organov (tudi možni vlagatelji kapitala),
 - *posojilodajalci* (zlasti dajalci dolgoročnih, pa tudi kratkoročnih posojil),
 - *dobavitelji* (zlasti dajalci dolgoročni blagovnih, pa tudi kratkoročnih kreditov),
 - *kupci* (zlasti glavni stalni kupci),
 - *država* in
 - *javnost* (tudi tekmeči);
- notranji uporabniki, ki so:
 - *poslovodstvo* v podjetju od najnižje ravni do uprave,
 - *izvajalci posameznih nalog* v podjetju, ki morajo odločati o podrobnostih izvajanja,
 - *upravljalni in nadzorni organi* v podjetju in
 - *zaposlenci* v podjetju.

Računovodski informacijski sistem mora v celoti poskrbeti za čim boljše informiranost notranjih uporabnikov. Kako in koliko bo podjetje informiralo zunanje uporabnike, pa je odvisno tako od interesov podjetja kot tudi od zunanjih in notranjih predpisov.

3.2.3. INFORMACIJE ZA ZUNANJE UPORABNIKE

Finančno računovodstvo je torej tisto, katerega informacije so namenjene zunanjim uporabnikom. Navedla sem že, da mora poslovni sistem pri vrsti, obsegu in vsebini tovrstnih informacij upoštevati predpise. Le-ti opredeljujejo najmanjšo količino informacij, ki morajo biti posredovane interesnim skupinam. V Sloveniji morajo podjetja upoštevati tako strokovno kot tudi zakonsko regulativo.

Pri zakonski regulativi je potrebno upoštevati **Zakon o gospodarskih družbah** (ki je predpisal uporabo **Slovenskih računovodskih standardov**), nekateri pa še **Zakon o računovodstvu**. Zakon o gospodarskih družbah (odslej tudi ZGD) določa zgolj splošen okvir za vodenje poslovnih knjig in sestavljanje računovodskih izkazov v poslovne namene. V kolikor poslovni sistem sestavlja računovodske izkaze za davčno službo oziroma z namenom določiti davek od dobička, mora upoštevati tudi določila Zakona o davku od dobička pravnih oseb.

ZGD je uvedel spremembo v primerjavi s predhodnimi leti, saj vsebuje le napotilo, da računovodske rešitve določa (predlaga) stroka. Podrobnosti računovodskega spremljanja in preučevanja so podane v Slovenskih računovodskih standardih (odslej tudi SRS), katerih primarni namen je podati usmeritve finančnemu računovodstvu³. To so tudi rešitve, ki jih morajo podjetja pri poročanju zunanjim interesnim skupinam upoštevati. Le v tem primeru lahko zagotovimo, da so računovodski izkazi pripravljeni razumljivo, objektivno in jih je mogoče medsebojno primerjati. Na ta način država in stroka skrbita, da so tistim, ki jih zanima delovanje podjetja, dostopne vsaj minimalne informacije o njegovem delovanju. Glede na to, da so tovrstne informacije dostopne javnosti in pripravljene za različne uporabnike, imata država in stroka nalogo, da informacije poenotita oziroma standardizirata (v Sloveniji SRS). Pri pripravi izkazov za notranje uporabnike lahko v podjetju uporabijo tudi drugačno prikazovanje glede na to, katere informacije potrebujejo, zato ta poročila niso standardizirana ali kako drugače predpisana in so v celoti odvisna od uporabnika informacije oziroma od njegovih zahtev in potreb. Temeljne računovodske predpostavke, ki jih je potrebno upoštevati, so naslednje (SRS, 2002, str. 11):

- upoštevanje časovne neomejenosti delovanja,
- upoštevanje nastanka poslovnih dogodkov ter
- upoštevanje resnične in poštene predstavitve v razmerah spreminjanja EUR-a in posameznih cen, ne pa tudi hiperinflacije.

SRS podjetja tudi usmerjajo pri oblikovanju računovodskih pravil in postopkov, ki jih morajo upoštevati pri sestavljanju računovodskih izkazov in s tem tudi pri celotnem računovodenju. Zadostiti je potrebno zahtevam po razumljivosti, ustreznosti, zanesljivosti in primerljivosti.

Ko govorimo o obveščanju zunanjih uporabnikov informacij, lahko le-te razvrstimo v tri osnovne skupine tudi glede na način obveščanja, in sicer na:

- tiste, ki pridobijo informacije iz letnega poslovnega poročila podjetja (nekateri lastniki, vlagatelji, javnost, potrošniki, dobavitelji),
- tiste, ki pridobijo informacije iz posebnega poročila za davčne namene (davčni organi) ter
- tiste, ki pridobijo informacije iz posebnih poročil za statistične namene (Urad za statistiko).

³ Finančno računovodstvo je računovodstvo celotnega poslovanja, ki se ukvarja z računovodskim spremljanjem in presojanjem sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov, vendar **podrobneje le z razmerji dane enote računovodskega obravnavanja z drugimi** (Turk, 2000, str. 128).

Letno poročilo

ZGD v sedmem poglavju določa obveznost sestavljanja letnega poročila za podjetja, in sicer kapitalske družbe, osebne družbe, pri katerih za njihove obveznosti ne odgovarja neomejeno nobena fizična oseba, ter podjetnika, katerega podjetje ustreza merilom za srednje oziroma velike družbe⁴. Sestavine letnega poročila so **uvod** (kratka predstavitev podjetja in nagovor predsednikov nadzornega odbora in uprave), **računovodskega** in **poslovnega poročila**. Obseg in vsebina letnega poročila je običajno povezana z velikostjo podjetja (večja podjetja pripravijo izčrpnjša poročila). Pomen poročila je razviden iz dejstva, da večino informacij v zvezi z delovanjem podjetja pridobijo zunanji uporabniki informacij iz letnega poročila. Za pravočasnost in pravilnost izkazov in poslovnih poročil je odgovorno poslovodstvo poslovnega sistema. Letno poročilo (lahko) obsega (ZGD, 56. člen):

- bilanco stanja,
- izkaz poslovnega izida,
- priloge s pojasnili k izkazom,
- izkaz finančnega izida,
- izkaz gibanja kapitala in
- poslovno poročilo.

Računovodsko poročilo

Računovodsko poročilo je skupek poročil, ki vsebujejo računovodske podatke, računovodske informacije ter njihove ocene in razlage (Turk et al., 1999, str. 716). Informacije in podatki so zbrani v računovodskih izkazih, ki prikazujejo vrednostno izražene učinke poslovnih sprememb poslovnega leta. Poleg izkazov pa vsebuje tudi členitve in dodatna pojasnila posameznih ekonomskih kategorij. Vsako računovodsko poročilo mora vsebovati **bilanco stanja**, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen dan v letu, **izkaz poslovnega izida**, ki prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid v poslovnem letu, ter **priloge s pojasnili k izkazom**. Tisti poslovni sistemi, ki so po ZGD zavezani k reviziji, pa morajo računovodskemu poročilu priložiti **tudi izkaz finančnega izida**, ki prikazuje gibanje prejemkov in izdatkov ali pritokov in odtokov v poslovnem letu ter pojasnjuje spremembe v stanju denarnih sredstev, in **izkaz gibanja kapitala**, katerega namen je prikazovanje gibanja posameznih sestavin kapitala v poslovnem letu, vključno z uporabo čistega dobička in pokrivanja izgube.

⁴ V 52. členu ZGD določa kriterije za razvrščanje družb (podjetij) na majhne, velike in srednje. Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlencev v zadnjem poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1.000 mio SIT in
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500 mio SIT.

Srednja družba je družba, ki ni majhna in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlencev v zadnjem poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 4.000 mio SIT in
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2.000 mio SIT.

Sicer pa se družba (podjetje) uvrsti med velike družbe, kar pa so v vsakem primeru banke, zavarovalnice in družbe, ki izdelujejo konsolidirano letno poročilo.

Podatki, navedeni v računovodskih izkazih, praviloma niso zadostna informacija o finančnem položaju. Šele razkritja (priloge s pojasnili k izkazu) omogočijo uporabnikom računovodskih izkazov pridobiti pravo oziroma jasnejšo sliko o podjetju. Razkritja oziroma pojasnila in tudi dodatne preglednice k računovodskim izkazom vsebujejo torej nove podatke in druge informacije, pomembne za uporabnika, in so lahko izražena vrednostno ali nevrednostno. Namen razkritij je, seznaniti uporabnike računovodskih poročil z vsemi zadevami, ki so dovolj pomembne za sprejemanje odločitev (Turk et al., 1999, str. 717).

Pojem razkritje (pojasnila k izkazu) se v računovodstvu nanaša na razkrite informacije v letnih poročilih. Seveda so izvzete tiste informacije, ki so navedene že v samih računovodskih izkazih. Med razkritja uvrščamo dodatne informacije o:

- vseh vrstah tveganj in negotovosti, ki vplivajo na poslovni sistem,
- vseh sredstvih in obveznostih, ki niso izkazana v bilanci stanja, in
- vplivih, ki bi jih na poslovni sistem utegnil imeti trg (vhodne in izhodne cene).

Priloge s pojasnili k računovodskim izkazom morajo obsegati (ZGD, 65. člen):

1. Metode, ki so bile uporabljene za vrednotenje posameznih postavk v letnih računovodskih izkazih, in metode, ki so bile uporabljene za izračun odpisov vrednosti. Pri postavkah, ki se izvorno glasijo na tujo valuto, mora biti pojasnjen tudi tečaj in način, po katerem so bile preračunane v domačo valuto.
2. Naslednje podatke za vsako od družb, v katerih kapitalu je družba bodisi sama neposredno bodisi prek osebe, ki deluje za račun družbe, udeležena z najmanj 20 %:
 - njeno firmo in sedež,
 - delež, s katerim je udeležena v njenem kapitalu,
 - višino njenega lastnega kapitala in njen poslovni izid v poslovnem letu. Podatkov o družbi iz prejšnjega stavka ni potrebno razkriti, če so ti nepomembni za resničen in pošten prikaz premoženja in obveznosti družbe, njenega finančnega položaja ter poslovnega izida. V zvezi z družbo, ki letnega poročila ne objavlja javno in v katere kapitalu je družba neposredno oziroma posredno udeležena z manj kot 50 %, ni treba izkazati podatkov o višini njenega lastnega kapitala in njenem poslovnem izidu.
3. Če je družba družbenik v drugi družbi in neomejeno osebno odgovarja za obveznosti te družbe: podatke o firmi, sedežu in pravnoorganizacijski obliki te druge družbe. Podatkov v družbi iz prejšnjega stavka ni treba razkriti, če so ti nepomembni za resničen in pošten prikaz premoženja in obveznosti družbe, njenega finančnega položaja ter poslovnega izida.
4. Če ima družba odobren kapital, oziroma je pogojno povečala osnovni kapital: višino odobrenega kapitala in število ter nominalno vrednost delnic, ki so bile v poslovnem letu izdane za odobreni kapital oziroma na podlagi pogojnega povečanja osnovnega kapitala.
5. Če ima družba lastne deleže, oziroma je med poslovnim letom imela lastne deleže:
 - nominalni znesek lastnih deležev, ki jih je družba oziroma tretja oseba za račun družbe pridobila oziroma odtujila v poslovnem letu, njihov delež v osnovnem

kapitalu družbe, datum njihove pridobitve, razlog za pridobitev oziroma odtujitev lastnih deležev in denarno vrednost nasprotne dajatve,

- nominalni znesek lastnih deležev, ki jih je družba oziroma tretja družba za račun družbe v poslovnem letu sprejela v zastavo, in njihov delež v osnovnem kapitalu,
 - skupni nominalni znesek lastnih deležev, katerih imetnik je družba oziroma tretja oseba za račun družbe na bilančni presečni dan, in njihov delež v osnovnem kapitalu ter skupni nominalni znesek lastnih deležev, ki jih ima družba oziroma tretja oseba za račun družbe na bilančni presečni dan v zastavi, in njihov delež v osnovnem kapitalu.
6. Če je družba izdala več razredov delnic: število delnic vsakega razreda in njihov nominalni znesek.
 7. Če je družba izdala dividendne obveznice, zamenljive obveznice, obveznice s prednostno pravico do nakupa delnic oziroma druge vrednostne papirje, ki dajejo imetniku pravico do udeležbe v dobičku družbe oziroma pravico do nakupa ali zamenjave za delnice družbe za vsako od teh vrst vrednostnih papirjev: njihovo število in pravice, ki iz njih izhajajo.
 8. Razčlenitev in pojasnilo zneskov rezervacij, izkazanih pod postavko druge rezervacije, če je obseg teh rezervacij pomembnejši.
 9. Višina vseh obveznosti z rokom dospelosti, daljšim od petih let, ločeno za vsako postavko obveznosti, in sicer za vsako tako postavko iz bilance stanja ali zabilančnih potencialnih obveznosti.
 10. Višina vseh obveznosti, ki so zavarovane s stvarnim jamstvom (zastavno pravico in podobno), s podatki o obliki in načinu zagotovitve stvarnega jamstva, ločeno za vsako postavko obveznosti, in sicer za vsako tako postavko iz bilance stanja ali zabilančnih potencialnih obveznosti.
 11. Skupni znesek finančnih obveznosti, ki niso izkazane v bilanci stanja, če so ti podatki pomembni za oceno finančnega položaja družbe. Pri tem morajo biti ločeno izkazane obveznosti iz naslova izplačila pokojnin in obveznosti do družb v skupini.
 12. Razčlenitev čistih prihodkov od prodaje po posameznih zemljepisnih trgih, če se glede organizacije prodaje proizvodov, ki so značilni za redno poslovanje, oziroma opravljanje storitev, ki so značilne za redno poslovanje družbe, posamezna področja poslovanja družbe oziroma posamezni zemljepisni trgi, na katerih posluje družba, med seboj pomembno razlikujejo. Podatkov iz prejšnjega stavka ni potrebno razkriti, če bi zaradi tega družbi lahko nastala pomembnejša škoda. V primeru iz prejšnjega stavka mora biti v prilogi k izkazom pojasnjeno, da je bilo zaradi navedenih razlogov opuščeno razkritje podatkov iz prvega stavka.
 13. Povprečno število zaposlenecv v poslovnem letu, razčlenjenih po skupinah glede na izobrazbo.
 14. Če je bila uporabljena členitev izkaza poslovnega izida, ki prikazuje odhodke po funkcionalnih skupinah, je potrebno prikazati znesek stroškov dela v poslovnem letu.
 15. Obseg, v katerem so na poslovni izid poslovnega leta vplivale metode vrednotenja posameznih postavk, ki so bile uporabljene zaradi uveljavitve davčnih olajšav. Če bo

uporaba teh metod vrednotenja pomembneje vplivala na višino davčnih obveznosti v prihodnosti, mora biti ta vpliv podrobneje pojasnjen.

16. Skupni znesek vseh prejemkov, ki so jih za opravljanje funkcije oziroma nalog v družbi v poslovnem letu prejeli člani uprave, drugi delavci družbe, zaposleni na podlagi pogodbe, za katero ne velja tarifni del kolektivne pogodbe, in člani nadzornega sveta, ločeno za vsako od teh skupin oseb.
17. Predujmi in posojila, ki jih je družba odobrila članom uprave, drugim delavcem družbe, zaposlencem na podlagi pogodbe, za katero ne velja tarifni del kolektivne pogodbe, članom nadzornega sveta, ter poročstva družbe za obveznosti teh oseb, z naslednjimi podatki, ločeno za vsako od teh skupin oseb:
 - skupni znesek predujmov oziroma neplačanih kreditov oziroma skupni znesek danih poroštev,
 - obrestna mera in drugi pomembnejši pogoji posojila,
 - skupni znesek odplačil iz naslova vračil posojil v poslovnem letu.
18. Firmo in sedeže obvladujoče družbe, ki sestavlja konsolidirano letno poročilo za najširši krog družb v skupini in v razmerju, do katere je družba odvisna družba, ter navedbo mesta, kjer je mogoče pridobiti to konsolidirano letno poročilo.
19. Firmo in sedež obvladujoče družbe, ki sestavlja konsolidirano letno poročilo za najožji krog družb v skupini in v razmerju, do katere je družba odvisna družba, ter navedbo mesta, kjer je mogoče pridobiti to konsolidirano letno poročilo.

Vsebina razkritij v računovodskem poročilu mora biti skladna z določili ZGD. Za podjetja, ki so zavezana k reviziji, pa so obvezna tudi razkritja, ki jih navajajo **SRS**, in so naslednja (Vežjak, 2000):

1. splošne informacije o podjetju (v kolikor niso že razkrite v računovodskih izkazih ali na kakem drugem mestu v letnem poročilu), kot so sedež in pravna oblika, država, kjer je družba registrirana in naslov registriranega sedeža, opis narave svojega poslovanja in svoje glavne dejavnosti, ime obvladujočega podjetja in zadnjega obvladujočega podjetja;
2. v zvezi z dodatnim pojasnjevanjem postavk v izkazu uspeha je potrebno razkriti uporabljene metode amortiziranja, vrednotenja, učinke in razloge za uporabo izbranih metod ter učinke sprememb amortizacijskih stopenj in metode za ugotavljanje stroškov zalog (torej tistih, ki tvorijo vrednost nedokončane in dokončane proizvodnje);
3. razkritja v zvezi s kapitalom, ki so pomembna predvsem za lastnike, in sicer mora *delniška družba* podati za vsako vrsto *delniškega kapitala* vsaj informacije o številu delnic (izdanih in v celoti vplačanih ter izdanih in ne v celoti vplačanih), nominalni vrednosti delnic, številu odobrenih delnic, lastnosti delnic (pravice, prednosti, omejitve v zvezi z delnicami posameznega razreda) in omejitve razdeljevanja dividend, izdaji novih delnic, združitvami delnic, razdružitvami delnic, umiki delnic in spremembami lastnosti delnic, lastnimi delnicami in delnicami družbe, ki jih imajo odvisna in pridružena podjetja, ter podatke o možnih pogojno izdanih delnicah, opis narave in namena vseh vrst *rezerv*, znesek vseh *dividend*, ki še niso bile izplačane, ter ostale pomembne podatke v zvezi s stanjem in gibanjem kategorij kapitala, kot tudi objavljeni ali predlagani znesek dividend na delnico za obdobje, na katero se nanašajo računovodski izkazi. Vsebinsko so

razkritja v zvezi s kapitalom *družbe z omejeno odgovornostjo* podobna tistim, ki jih mora podati delniška družba. Tudi *osebne družbe* morajo razkriti informacije, ki so vsebinsko podobne razkritju delniške družbe, le da morajo prikazati še gibanje pri vsaki vrsti kapitalskega deleža in pravic ter prednosti in omejitve v zvezi z vsako vrsto kapitalskega deleža in pravic;

4. na BS se navezuje predstavitev računovodskih usmeritev za njeno pripravo, kjer morajo biti pojasnjene tako **a)** podlage za merjenje⁵ (*nabavna vrednost, popravki vrednosti, kosmate knjigovodske vrednosti, preostala vrednost, ocenjena doba koristnosti, amortizacijska stopnja, izvirna vrednost, dnevna vrednost, čista iztržljiva vrednost, poštena vrednost ali sedanja vrednost, odplačne vrednosti naložb, sestavine cene v zalogi*), ki so bile uporabljene pri pripravljanju računovodskih izkazov, kot tudi **b)** vsaka posamezna računovodska usmeritev (v zvezi s *pripoznavanjem prihodkov, načeli uskupinjevanja, poslovnimi združitvami, skupnimi podvigi, pripoznavanjem in amortiziranjem opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev; če se opredmeteno osnovno sredstvo ali neopredmeteno dolgoročno sredstvo izkaže po prevrednoteni vrednosti, je potrebno razkriti dan, na katerega je bilo opravljeno predvrednotenje in knjigovodsko vrednost prevrednotenega neopredmetenega dolgoročnega sredstva ali opredmetenega osnovnega sredstva; zakaj se neko neopredmeteno dolgoročno sredstvo (dobro ime) amortizira več kot 5 let, usredstvenjem stroškov izposojanja in drugih odhodkov, pogodbami o gradbenih delih, naložbenimi nepremičninami, finančnimi instrumenti in finančnimi naložbami, najemi, terjatve, je potrebno razdeliti na zavarovane in nezavarovane po datumih prevrednotenja in gibanju pavšalnega popravka terjatev, stroški raziskovanja in razvijanja, zalogami, davki, dolgoročnimi rezervacijami, prevajanjem tujih valut, opredeljevanjem poslovnih in območnih odsekov in podlagami za razporejanje stroškov med odseki, opredeljevanjem denarnih sredstev, obračunavanjem v inflacijskih razmerah in državnimi podporami*), ki je potrebna za pravilno razumevanje računovodskih izkazov; posebna razkritja se zahtevajo za dolgoročne finančne naložbe v odvisna podjetja (seznam odvisnih podjetij s podatki, kot so ime, država, kapitalski delež in delež glasovalne moči, naravo razmerja, če podjetje nima več kot polovice glasovalne moči, ter zakaj ni uskupinjeno);
5. razkritja o spremembah računovodskih predpostavk, pri čemer je potrebno razkriti razlog za spremembo, znesek preračuna za tekoče obdobje in za vsako predstavljeno obdobje, znesek preračuna za obdobje pred tistim, ki je zajeto v primerjalno informacijo ter informacijo o tem, da je primerjalna informacija prevrednotena, oziroma da prevrednotenje ni izvedljivo;
6. v izkazu finančnega izida pritoke in odtoke, kjer ni prišlo do sprememb denarnih sredstev;
7. razkritja, povezana z bistvenimi napakami (le-te se pojavijo zaradi matematičnih pomot, napačne uporabe računovodskih usmeritev, napačnega navajanja dejstev ali prevar), ki jih opredelimo kot tiste napake, ki pomembno vplivajo na računovodske izkaze. Razkriti je potrebno vrsto bistvene napake, znesek popravka za tekoče obdobje in za vsako predstavljeno obdobje pred tem, znesek popravka, ki se nanaša na obdobje pred tistim, ki

⁵ Opis uporabljenih metod vrednotenja postavk v bilanci stanja zahteva tudi ZGD.

so zajeta v primerjalne informacije in podatek o tem, da so bodisi primerjalne informacije prevrednotene ali pa da prevrednotenje ni bilo izvedeno.

SRS 29 obravnava računovodske kazalnike za analizo poslovanja, ki temeljijo na računovodskih podatkih in so nujni pri izdelavi letnega računovodskega poročila. Kazalnike združuje v kazalnike stanja financiranja (vlaganja), kazalnike stanja investiranja, kazalnike vodoravnega finančnega ustroja, kazalnike obračanja, kazalnike gospodarnosti, kazalnike donosnosti in kazalnike dohodkovnosti. SRS 30, ki opredeljuje računovodske informacije, določa, kateri kazalniki v skupini so potrebni za predstavitev poslovanja, seveda pa lahko podjetje skladno s svojimi potrebami prikaže dodatne kazalnike glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja.

Računovodsko poročilo je torej rezultat dejavnosti računovodstva. Na njegovo kakovost in obseg vplivajo dejavniki, kot so:

- organizacija računovodske službe,
- celovitost računovodske službe,
- strokovna usposobljenost zaposlencev v računovodstvu,
- odnos poslovodstva podjetja do računovodske službe,
- kakovost notranje in zunanje revizije in
- razumevanje računovodskih informacij.

Poslovno poročilo⁶

V poslovnem poročilu morajo podjetja poročati o vseh tistih podatkih, ki so pomembni za bralce letnega poročila, pa niso razkriti v računovodskem poročilu. Običajno vsebuje predvsem podatke o premoženjsko-finančnem stanju in sestavi financiranja, podatke in pojasnila o razvoju in izidu poslovanja, aktivnosti družbe na področju raziskav in razvoja, aktivnosti podružnic v tujini ter domačih podružnicah družbe (ZGD, 52. člen).

Letno poročilo gospodarske družbe je praviloma dostopno vsem interesnim skupinam in je spričevalo družbe, ki ga je izdelala. ZGD v 55. členu določa javno objavo na internetu, kar je dolžna storiti organizacija, pooblaščenca za obdelavo in objavo podatkov. V tuji literaturi pa se navaja kot pomembnejše poročanje dvema interesnima skupinama. To sta lastniki brez aktivne pravice do upravljanja oziroma bodoči vlagatelji (*investors*) in zaposleni (*employees*) (Glautier / Underdown, 1997, str. 363 – 382). Avtorja navajata, da obseg razkritij v letnem poročilu povzroča zmedo, ker je število ponujenih informacij preveliko glede na to, kaj pravzaprav zanima lastnika oziroma bodočega vlagatelja. Kot **glavne vsebinske slabosti** letnega poročila zaznavata naslednje:

- Podaja predvsem informacije o preteklem delovanju in sedanjem stanju podjetja, kar lastniku ali bodočemu investitorju ne omogoča uspešnega napovedovanja prihodnjega delovanja podjetja.

⁶ Izkaz finančnega izida, izkaz gibanja kapitala, razširjeni obseg pojasnil k računovodskim izkazom ter **poslovno poročilo** so poročila, ki jih vsebujejo le letna poročila družb, za katere ZGD v 54. členu predpisuje revidiranje.

- Preveč je poudarjena ena sama mera, to je dobiček ali dobiček na delnico. Glede na kompleksnost gospodarske sfere je zelo malo verjetno, da bi lahko en sam kazalec kvalitetno izražal spremembe, ki jih, oziroma jih bo, podjetje doživelo.
- Predmet poročila so različne mere, povezane z dejavnostjo in stanjem podjetja. Mere so izračunane predvsem na podlagi dejanskih oziroma preteklih podatkov, predvsem na podlagi podatkov o stroških sredstev, ki se uporabljajo pri poročanju. Premalo je poudarka na sedanjih stroških ali vrednostih virov. Večja verjetnost je namreč, da mere uspešnosti podjetja bolje izražajo zahtevano v primeru, da so v izračunih uporabljeni slednji, pa tudi predvidevanje prihodnjega delovanja na njihovi podlagi je natančnejše.

Zahteva, da letno poročilo koristi uporabniku pri sprejemanju odločitev, pogojuje zagotavljanje zadostnih kvantitativnih in kvalitativnih informacij, ki zunanjemu uporabniku (najpogosteje je to investitor) omogočajo predvideti bodoče delovanje. Za takšnega zunanjega uporabnika so **običajno pomembnejše informacije o dolgoročni uspešnosti podjetja.**

Nekateri menijo, da sedanje stanje ne zadošča, zato se postavlja vprašanje, kaj bi bilo v letnem poročilu potrebno spremeniti, da bi dosegli, da imajo zunanji uporabniki dostop do informacij, ki omogočajo oceniti dolgoročno uspešnost podjetja. **Predlogi**, ki bi to omogočili, so naslednji (Glautier / Underdown, 1997, str. 365 – 374):

1. dodatne informacije o pričakovanem prihodnjem delovanju,
2. informacije o poslovnem procesu,
3. poročanje o sedanjih vrednostih,
4. dodatne informacije o razmerah v gospodarskem okolju podjetja in
5. povečanje obsega medobdobnega poročanja.

Dodatne informacije o pričakovanem prihodnjem delovanju

Tovrstne informacije so tiste, ki bi jih zunanji uporabniki informacij najbolj potrebovali, da bi lahko dokaj natančno ocenili prihodnje delovanje podjetja. Letno poročilo naj bi po nekaterih zahtevah vsebovalo tudi (Glautier / Underdown, 1997, str. 365):

- informacije o jasno izraženih ciljnih podjetja ter strategijah, ki jih bodo omogočile doseči;
- natančno določena tveganja in priložnosti, ki jih je zaznalo in določilo poslovodstvo (zunanji uporabniki informacij lažje razumejo in predvidijo delovanje podjetja, če poznajo mnenje poslovodij);
- načrte poslovodstva, vključno z določenimi dejavniki, ki so bistvenega pomena za uspeh podjetja, ter
- primerjava med uresničenim delovanjem podjetja in predhodno razkritimi priložnostmi, tveganji in načrti poslovodstva.

Napovedi v zvezi s cilji podjetja in strategijami bi bile lahko podane v obliki predračunov za prihodnje leto (ali po možnosti za daljše obdobje). Tako bi lahko od poslovodstva tudi pričakovali obrazložitev razlogov za ugotovljene odmike med uresničenimi in s predračunom predvidenimi cilji podjetja. V zvezi z omenjenimi predlogi je mogoče opredeliti njihove dobre in slabe strani.

Prednosti dopolnjenega letnega poročila z informacijami o pričakovanem prihodnjem delovanju lahko strnemo v naslednje:

1. Glede na to, da zunanji uporabniki pravzaprav investirajo v podjetje in da od svojih investicij pričakujejo določeno stopnjo dobičkonosnosti, so tovrstne informacije ravno tisto, kar je kriterij za odločitev o izvedbi načrtovane investicije v podjetje.
2. Tovrstno poročilo bi omogočilo investitorju spoznati vedenje poslovodja o delovanju podjetja ter njegovim pogledom in pričakovanji v zvezi z bodočo dejavnostjo.
3. Tako podano poročilo bi bilo v pomoč pri preprečevanju neobičajno visokih donosov, ki jih pridobijo nekateri posamezniki na podlagi notranjih informacij.
4. Razkritje načrtov podjetja bi omogočilo lažje ovrednotenje dela poslovodstva.

Seveda pa obstajajo nekateri razlogi, ki **ne govorijo v prid** tako izpopolnjenim letnim poročilom:

1. *Napovedi so negotove in lahko zavedejo investitorje.*
Napovedi so resda **negotove**, vendar **to ne zmanjšuje njihove vrednosti**, saj so v podjetju bistvenega pomena za kvalitetno sprejemanje odločitev. Vsekakor zunanji uporabniki bolj cenijo napovedi, ki jih izdelata poslovodja podjetja, kot pa tiste, ki jih izdelajo zunanji subjekti.
2. *Z napovedmi poslovodstvo lahko manipulira.*
Tudi navedeni ugovor drži, vendar če so pripravljalci letnega poročila **zavezani k primerjavi uresničenega stanja z napovedanim v predhodnem** letnem poročilu in tudi k **obrazložitvi vzrokov odstopanj** uresničenega od načrtovanega stanja, potem je **verjetnost**, da bo prišlo do poneverb skorajda **neznatna**.
3. *Napovedi je težko revidirati.*
V revidiranje napovedi bi morali **vključiti poleg računovodij** (ki običajno obvladajo tehnike napovedovanja, vendar pa je poleg tehnik potrebno dobro poznati tudi spremembe v okolju, konkurenco in druge dejavnike, s katerimi se računovodja običajno ne srečuje pri svojem delu) **tudi zunanje in neodvisne skupine**, katerih primarna naloga bi bila pripraviti kvalitetna računovodska poročila kot rezultat napovedi prihodnjega delovanja. **Tovrstna poročila bi bila verodostojnejša od tistih**, ki bi jih izdelali samo strokovnjaki v podjetju. Seveda je **odločitev** o uvedbi postopka revidiranja napovedi **v rokah poslovodstva podjetja**.
4. *Napovedi so tako poznane konkurenci in njihova objava lahko škoduje podjetju in s tem tudi njegovim investitorjem.*
Objave dodatnih informacij o pričakovanem dobičku in denarnem toku bi ogrozile oziroma bi **škodovale** podjetju samo **v primeru**, da bi bilo edino, ki bi to dejansko tudi izvedlo. V kolikor bi bila vsa podjetja zavezana k dodatnim predstavitvam, podjetjem to ne bi škodilo, koristi pa bi imeli le investitorji, ki bi lahko primerjali različna podjetja v isti panogi.

Poročanje o poslovnih podatkih in poslovnem procesu podjetja

Podatke o poslovanju v podjetju potrebuje poslovodstvo za odločanje in vodenje podjetja. To so hkrati tudi informacije, ki bi jih potrebovali investitorji za učinkovito odločanje o svojih naložbah. Razkriti bi morali biti predvsem podatki o stroških. Razlog za to iščemo v presojanju pravilnosti napovedi, saj na ta način lahko investitorji vsaj približno ovrednotijo realnost napovedanih vrednosti ekonomskih kategorij.

Poročanje o sedanjih vrednostih

Informacije o sedanji vrednosti sredstev in sedanjih stroških so pomembnejše za tiste uporabnike informacij, ki želijo ovrednotiti sedanje stanje in delovanje podjetja in na podlagi tega ovrednotenja predvideti delovanje podjetja v prihodnosti. Podatki, ki so na voljo v letnih poročilih, običajno temeljijo na preteklih podatkih, npr. v zvezi s stroški pridobivanja posamezne vrste sredstev, kar pa mnogokrat ne odraža več sedanjih razmer. Za investitorje je pomembnejše, da poznajo tako sedanjo vrednost sredstev (sredstva so izražena z njihovo tržno – pošteno vrednostjo) kot tudi sedanjo vrednost dolgov. Na podlagi tako določenih podatkov lahko podjetja v poslovno poročilo vključijo tudi **podatke o čisti sedanji** (realizirani ali ustvarjeni) **vrednosti podjetja**. Slednja informacija bi bila za investitorje **izrednega pomena**, ker

1. temelji na cenah, ki so trenutno veljavne na trgu,
2. ni potrebno izdelovati amortizacijskih načrtov za sredstva,
3. izboljšuje primerljivost finančnih poročil med različnimi podjetji v isti panogi in med finančnimi poročili podjetja iz različnih obdobj in
4. je mera »vrednosti« podjetja.

Dodatne informacije o razmerah v gospodarskem okolju podjetja

Za sprejemanje odločitev je poznavanje gospodarskega okolja in trendov v panogi, v kateri podjetje deluje, izjemnega pomena. To je tudi razlog, da naj bi poslovno poročilo podjetij vsebovalo tudi tovrstne informacije. Le-te lahko združimo v dve večji skupini informacij, in sicer:

1. informacije o trgih in
2. statistična primerjava s konkurenco.

Vsako podjetje za uspešno delovanje potrebuje informacije o značilnostih trgov, na katerih bodisi že nastopa bodisi želi nanje prodreti. Običajno so to informacije, ki ne izvirajo iz samega podjetja. Glavne skupine informacij, ki bi bile lahko razkrite v letnem poročilu, so velikost trga, elastičnost povpraševanja in ponudbe na trgu, tržni deleži podjetja in konkurentov, ekonomski dejavniki, ki vplivajo na spremembe na trgu, politični dejavniki, ki povzročajo spremembe na trgu, in aktivnosti glavnih konkurentov.

Pri objavi informacij, ki so rezultat statističnih primerjav s konkurenco, imam v mislih primerjave, ki izvirajo iz istovrstnih poročil med konkurenti na istem ali podobnih trgih.

Povečanje obsega medobdobjnega poročanja

Medobdobno poročanje zagotavlja informacije za obdobje, krajše od enega leta. V Sloveniji za razliko od nekaterih drugih držav (Velika Britanija – polletna poročila, ZDA – četrletna

poročila) ni predpisano poročanje in objavljanje poročil za krajša obdobja od poslovnega leta. Tovrstno poročanje bi odpravilo pomanjkljivost, ki jo imajo letna poročila - to je pomanjkanje informacij o podjetju v medobdobjem času (med dvema poslovnima poročiloma). Vmesna poročila bi posredovala informacije v obdobju, v katerem so te pomembne, pa tudi letna poslovna poročila bi bila na ta način bolj predvidljiva. **Prednosti** vmesnega poročanja so predvsem **(1)** v zagotavljanju zanesljivih informacij, na podlagi katerih se investitorji odločajo o naložbah, **(2)** omejevanje možnosti trgovanja na podlagi notranjih informacij ter **(3)** omogočanje lažjega zaznavanja dolgoročnih trendov in usklajenosti dolgoročnih ciljev podjetja s temi trendi.

Dodelana letna poročila, ki bi vsebovala vse tovrstne navedene informacije, bi imela naslednje **prednosti**:

1. Javnost bi imela na voljo več in kakovostnejše informacije – posledica bi bila večja učinkovitost trga kapitala in lažje ovrednotenje podjetij na podlagi njihovih sedanjih in bodočih (napovedanih) uspešnosti.
2. Investitorji bi lahko izvajali povečan nadzor nad poslovodstvom in njihovimi odločitvami.
3. Temelji, na podlagi katerih investitorji predvidevajo bodočo uspešnost podjetja, bi bili v tem primeru trdnejši.
4. Ugled podjetij, ki bi izdelala tako razširjena poročila, bi se povečal glede na tiste, ki tega ne bi storila.

Kljub priporočilom, ki predlagajo navedene razširitve obsega informacij v letnem poročilu z namenom boljše seznanitve zunanjih uporabnikov informacij s stanjem in dejavnostjo podjetja, pa opozarjajo tudi na **zmanjšanje konkurenčne prednosti podjetja** v primeru objave informacij, ki naj bi jih poznalo le poslovodstvo. Podjetje oziroma poslovodstvo, ki je odgovorno za sestavljanje letnega poročila, mora zelo pozorno izbrati in določiti informacije, ki smejo biti znane širšemu okolju in s tem tudi konkurenci, ter se izogniti objavi občutljivih informacij, ki predstavljajo poslovno skrivnost in omogočajo dosegati konkurenčno prednost podjetja pred ostalimi. Seveda pa bi se nevarnost zmanjšala na najnižjo raven, če bi vsa podjetja objavljala nekatere predlagane informacije, saj bi podjetja lahko primerjala med seboj in na ta način izničila izgubo na konkurenčnosti.

Tudi v **Sloveniji** so se že zastavila vprašanja, katere so tiste informacije, ki jih bo potrebno pridobivati v prihodnosti – seveda poleg tistih, ki jih v podjetjih pridobivajo že sedaj. Poslovna poročila nekaterih podjetij že vsebujejo nekatera napotila, saj prikazujejo tudi informacije o gospodarskem okolju, panogi in konkurentih. Dopolnjeni ZGD vključujejo v obvezni del letnega poročila tudi **(1)** poročila o zaposlovanju in **(2)** prikaz transakcij v tujih valutah (zahteva se pojasnitev tečajev in načina preračuna). Slednji dve predlagani poročili pa sta lahko sestavna dela neobvezujoče predstavitve podjetja. Avtorica Kavčičeva (1997, str. 149) je na primer navedla računovodske izkaze, ki naj bi jih letna poročila vsebovala poleg temeljnih računovodskih izkazov. Le-ta so **(1)** prikaz dodane vrednosti, **(2)** poročilo o zaposlovanju, **(3)** prikaz denarnih izmenjav z državo, **(4)** prikaz transakcij v tujih valutah, **(5)** prikaz bodočih dogajanj in **(6)** prikaz podjetniških ciljev.

Najpogostejši uporabniki letnega poslovnega poročila

Čeprav je primarni namen letnega poročila, obvestiti lastnike o uspešnosti delovanja podjetja, so le-ta pomembna tudi za druge uporabnike letnih poročil, saj le-to vpliva na oblikovanje mnenja o podjetju. Podatki kažejo, da postajajo letna poročila vedno bolj pogosto glavni vir informacij novinarjem, ki poročajo o delovanju podjetja, in s tem v javnosti ustvarjajo mnenje o boniteti podjetja. Tako je raziskava v ZDA v letu 1992 pokazala, da kar 71 % novinarjem predstavlja glavni vir poročil o podjetju prav letno poročilo. Primerjava podatkov iz raziskave v letu 1989 in v letu 1992 pokaže, da pomen letnih poročil, predvsem za javnost, narašča. Raziskava, ki je bila v letu 1989 izvedena v 396 ameriških podjetjih, katerih polovico je imela letne prodaje več kot 360 milijonov dolarjev kaže, da so računovodska poročila glavni vir informacij (Kavčič, 1997, str. 150):

1. službam za odnose z javnostjo	67 %
2. medijem	55 %
3. šolam	52 %
4. zaposlencem	33%
5. vladi	33 %
6. dobaviteljem	24 %
7. analitikom	3 %

Podatkov o tem, kakšno je razmerje med uporabniki letnih poslovnih poročil v Sloveniji, ni. Zelo verjetno pa bi raziskava v današnjem času v naši državi dala zelo podobne rezultate kot drugod.

Letno poročilo je torej namenjeno različnim uporabnikom in skorajda nemogoče je popolnoma zadovoljiti potrebe po informacijah vsake izmed njih. Pa vendar je raziskava v ZDA v letu 1992 pokazala, da kar 57 % vprašanih potencialnih investitorjev meni, da dajejo podjetja v svojih poročilih premalo pozornosti vplivu delovanja podjetja na okolje, kar pravzaprav pomeni, da bi javnost želela vedeti več o podjetju, kot ponujajo obstoječa poslovna poročila. Predloge za dopolnitev letnega poročila v smislu dodatnih informacij o delovanju in stanju podjetja pa sem podala na straneh 17 – 20.

Poročilo za davčne namene

Računovodstvo pripravlja tudi poročila za davčne namene. Namenjeno je organom, ki predpisujejo različne davke, čeprav bi lahko trdili, da gre za poročilo, ki je namenjeno javnosti. V različnih državah je povezanost med davčno in poslovno bilanco (s tem mislim na izkaz poslovnega izida oziroma izkaz dobička in izgube) različno močna. V Sloveniji je oblika in vsebina izkaza poslovnega izida za davčne potrebe predpisana z Zakonom o dobičku pravnih oseb in Odredbo o obrazcu za obračun davka od dobička, tako da v tem primeru ne veljajo določila SRS, saj v naši davčni ureditvi niso vsi poslovni prihodki in odhodki tudi davčno priznani (Turk et al., 1997, str. 728). Izkaz poslovnega izida oziroma računovodski podatki za poslovne potrebe so osnova za sestavo davčnega izkaza poslovnega izida. Seveda pa je potrebno izkaz poslovnega izida za poslovne namene prirediti, oziroma njegove postavke uskladiti z

davčno zakonodajo. Davčni izkaz poslovnega izida je strogo namensko poročilo, ki je v prvi vrsti namenjeno davčnemu uradu, ki odmerja in preverja pravilnost obračuna davka od dobička. Vendar pa so za realnost podatkov zainteresirani vsi državljani, saj je izkaz zrcalo tako poslovne kot tudi davčne politike podjetja. Pri določanju »prave« davčne osnove je zelo pomembna vloga računovodij, ki lahko vplivajo na njeno višino, čeprav v celoti upoštevajo veljavno zakonodajo tega področja (Kavčič, 1997, str. 146 - 147).

Poročilo za statistične namene

Podjetja morajo posredovati različna poročila⁷. Agencija podatke obdela, jih uredi in objavi, tako da so na voljo različnim interesnim skupinam. Iz tega lahko sklepamo, da ima vsak podatek o podjetju ali kakšni drugi organizaciji, ki ga statistični ali kateri koli urad objavi, svoje korenine v računovodskih podatkih, saj tovrstne podatke pripravlja računovodska služba. Pomen in odgovornost računovodske službe sta razvidna iz dejstva, da ima objavljen in statistično obdelan podatek računovodstva lahko za podjetje zelo široke posledice.

3.2.3.1. SKLEP

Letno poročilo je glavni vir informacij zainteresiranim osebam o podjetju. V Sloveniji, pa tudi drugod po svetu, z večino informacij o delovanju podjetja ravnajo kot z zaupnimi podatki. Torej je nujnost, da se predpiše vsebino letnega poročila, ki jo podjetja dopolnijo z informacijami po lastnih željah. Predvsem v tuji literaturi se pojavljajo zahteve po razširjenem obsegu informacij v poslovnih poročilih. Če primerjamo predloge za izboljšanje informacijske vrednosti letnih poročil, ki jih podajajo tuji avtorji, z domačimi spremembami, je mogoče ugotoviti, da je bil z zadnjimi dopolnitvami in spremembami v ZGD in SRS narejen velik korak naprej:

1. ZGD in SRS sta še vedno pretežno usmerjena v prikazovanje preteklih poslovnih in drugih dogodkov v podjetju ter vplivov nanj. Vendar pa je mogoče vsebinsko dopolniti letno poročilo tudi s podatki o pričakovanem prihodnjem delovanju, predvsem v tistem delu, kjer je prikazana analiza poslovanja in členitev podatkov o poslovanju obravnavanega obdobja. Smiselno je prikaz načrtov podjetja ali morebiti le ocena prihodnjega delovanja, ki izhaja iz oblikovane vizije in poslanstva podjetja. Vsekakor pa so izjema podjetja, ki so zavezana k reviziji, saj morajo pripraviti razkritja o spremembah računovodskih postavk. Pri pojasnjevanju razlogov za spremembe bi bilo smiselno predvidevati, da bodo pojasnjeni ne le vplivi na obravnavano, temveč tudi prihodnja obdobja.
2. ZGD zahteva tudi pojasnitev postavke drugih rezervacij v bilanci stanja (če gre za pomembnejši obseg), kar vsebuje tudi morebitno oceno tveganja v prihodnosti in napovedovanje bodočih poslovnih dogodkov. Isto bi bilo mogoče predvideti tudi pri pojasnjevanju višine obveznosti z rokom dospelosti, daljšim od pet let, ter za zabilančne potencialne obveznosti. Za investitorje so pomembne tudi informacije o obveznicah, ki imetniku omogočajo bodisi udeležbo v dobičku bodisi pravico do nakupa ali zamenjave

⁷ Do nadaljnjega opravlja naloge zbiranja, obdelovanja in objavljanja Agencija za plačilni promet, nadziranje in informiranje.

za delnice družbe. Zakon predpisuje pojasnjevanje slednjih, pri čemer je ravno tako mogoče opredeliti tudi morebitna prihodnja dogajanja v zvezi z njimi.

3. Tudi pri preučitvi obsega obveznega poročanja o poslovnih podatkih in procesih v podjetju, sem ugotovila, da ZGD in SRS pravzaprav izpolnjujeta napotila tujih avtorjev:
 - Izkazani in pojasnjeni morajo biti podatki o vseh pomembnih finančnih obveznostih, ki vplivajo na finančni položaj družbe.
 - Med pomembnejše poslovne podatke sodijo razčlenjeni podatki o prodaji, ki podajajo, ob poznavanju značilnosti trgov in usmeritev podjetja, investitorju pomembne informacije o pričakovanem razvoju (ne gre zanemariti olajšave v ZGD, ki pravi, da teh podatkov ni potrebno razkriti v primeru nastanka pomembnejše škode).
 - Podatki o stroških dela v povezavi s podatki o izobrazbeni strukturi, številu zaposlenecv, gibanju števila zaposlenecv in odsotnosti, nagrajevanju in starostni strukturi ter prodaji, je pomembna informacija o položaju zaposlenecv, pa tudi informacija o deležu stroškov v prodaji, višini stroškov dela v primerjavi z drugimi podjetji v panogi in podobno.
 - Obvezo razkrivanja pomembnih informacij o poslovanju za podjetja, ki so zavezana k reviziji, podajajo SRS, in sicer se to nanaša na pojasnjevanje vseh uporabljenih podlag za merjenje sredstev in obveznosti do virov sredstev, kot tudi na računovodske usmeritve v zvezi z ekonomskimi kategorijami. Tuji avtorji se opredeljujejo na prikazovanje stroškov poslovanja. SRS ne predpisujejo prikazovanja višine ali strukture stroškov v sestavinah stroškovnih cen, temveč le uporabljene metode.
4. Pri vzpostavljanju računovodstva je potrebno upoštevati tretjo računovodsko predpostavko (SRS, 2002, str. 12), ki pravi, da je potrebno sestavljati računovodske izkaze, ki resnično in pošteno prikazujejo spremembe posamičnih cen in vrednosti evra. V ta namen uporabljajo SRS mehanizem prevrednotenja⁸. Vendar pa le-ta zagotavlja prikazovanje poštene vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev na bilančni datum in ne sedanjo vrednost podjetja (kar predstavlja diskontirano prihodnjo vrednost podjetja), ki bi jo po mnenju tujih avtorjev bilo smiselno ugotavljati.
5. Podjetja, ki izdelujejo podrobnejša letna poročila, že dandanes vključijo vanje tudi informacije o trgih, na katerih bodisi že ali še bodo nastopala, pa tudi primerjave s konkurenti na posameznih trgih (tržni deleži oziroma obseg prodaje, značilnosti konkurentov, prodajne cene, proizvodi in drugo).

Letno poročilo podjetja je pravzaprav edini način celovite predstavitve podjetja javnostim. V njem so predstavljeni podatki, ki jih zahteva bodisi ZGD bodisi SRS. Vendar pa je letno poročilo več kot le-to. Je medij, v katerem podjetja predstavijo smernice, ki jih vodijo v prihodnja obdobja, vpliv in skrb za okolje, ravnanje z zaposlenci in podobno, pri čemer je vodilo, prikazati pozitivno usmerjenost podjetja na vseh pomembnih področjih. Seveda pa

⁸ SRS ločijo *splošno prevrednotenje*, ki je posledica spremembe kupne moči domače valute in se opravi konec leta, ter *prevrednotenje*, ki je posledica spremembe cen gospodarskih kategorij, pri čemer gre lahko za okrepitev sredstev (velja za zemljišča, zgradbe, opremo in finančne instrumente), oslabitev sredstev, okrepitev dolgov ter oslabitev dolgov.

podjetja ne dopolnijo poslovnih poročil z informacijami, ki jih označijo kot poslovno tajnost (na primer struktura stroškov ali podrobna predstavitev poslovnega procesa). Obseg letnih poročil je popolnoma drugačen, če je podajanje določenih vrst informacij obvezno za vsa podjetja. Na tem področju je bil v Sloveniji narejen velik korak naprej in, kot je mogoče razbrati iz prvega dela sklepa, izpolnjujejo določila ZGD in SRS velik del priporočil tujih avtorjev.

3.2.4. INFORMACIJE ZA NOTRANJE UPORABNIKE

V predhodni točki poglavja sem govorila o informacijah, ki jih mora podjetje dati na voljo zunanjim uporabnikom. Še pomembneje pa je, da ima poslovodstvo, ki sprejema odločitve in vodi podjetje, na voljo prave informacije. Računovodstvo, ki je vzpostavljeno z namenom, zadostiti tovrstnim potrebam poslovodstva, se imenuje poslovodno računovodstvo⁹. Za pripravo njim potrebnih informacij obstajajo različni pristopi, ki jih lahko strnemo v naslednja:

- celostni predračun (*master budget*),
- analiza povezave med stroški, obsegom dejavnosti in dobičkom (*cost-volume-profit relations*),
- razporejanje stroškov na stroškovne nosilce,
- analiza s standardnimi stroški,
- priprava informacij za posebne odločitve ter
- priprava informacij za investicijske odločitve.

Celostni predračun

Celostni predračun je eno najdragocenejših računovodskih orodij. Pred pričetkom njegove izdelave je potrebno opredeliti njegove sestavine, ki so predračun (*budget*), skrbnik predračuna (*budget committee*) in predračunsko obdobje (*budget period*).

Predračunsko obdobje

Predračune podjetja izdelujejo za različno dolga obdobja. Pri določanju obdobja je potrebno slediti splošnemu pravilu, da mora biti obdobje dovolj dolgo, da se pokažejo učinki poslovne politike, in dovolj kratko, da je mogoče relativno natančno realno predvideti prihodnost (Meigs / Bettner / Whittington, 1996, str. 1046). Nekatere ekonomske kategorije je smiselno proučevati v zelo kratkem obdobju, zato se nekatere predračune sestavlja za krajša obdobja, in sicer mesečno, tedensko ali dnevno (npr. denarni tokovi). Nekatere je potrebno izdelovati za daljša obdobja, kot na primer četrletje, polletje, leto (predračun poslovanja) ali pa na dve, pet ali deset let (predračun naložb).

⁹ Gre za računovodstvo, ki zadosti potrebam po računovodskih informacijah pri poslovođenju v podjetju, v katerem je poseben poudarek na računovodskem predračunavanju in računovodskem proučevanju (Turk, 2000, str. 495).

Celostni predračun

Kot sem že omenila, je to orodje za načrtovanje prihodnosti. Njegove prednosti so:

- poslovodstvo je prisiljeno določiti realne in dosegljive cilje v prihodnosti,
- motivira zaposlenca, ker sodelujejo pri njegovi izdelavi,
- koordinira aktivnosti celotnega podjetja ter
- je pomoč pri ovrednotenju doseženega.

Primerjava doseženega z načrtovanim zelo hitro izpostavi morebitna problematična področja. To je ključna sestavina tako ovrednotenja doseženega kot tudi spoznavanja potrebe po popravljenih ukrepih in pripravi prihodnjega predračuna. Da lahko zadostimo potrebam po navedenem, morajo biti poročila (predračunska in obračunska) sestavljena po enakih načelih in primerljiva, sicer **(1)** predračuni ne izpolnjujejo vseh nalog, ki bi jih lahko, saj morebitni izračunani odmiki dajejo napačne informacije o stanju ter **(2)** je brezpredmetno izvesti primerjavo.

Skrbnik predračuna

V malih podjetjih se zelo pogosto dogaja, da poteka predračunski proces neformalno. O ciljih odloča običajno lastnik, lahko pa v procesu sodelujejo tudi zaposleni. V srednje velikih in velikih podjetjih pa je potrebno skrbno pristopiti k izdelavi predračuna, tako da skrbnik nadzoruje pripravo celostnega predračuna. Njegova naloga je, da v izdelavo vključi predstavnike vseh oddelkov. Le-ti posredujejo informacije od nižjih hierarhičnih ravni k višjim. Čeprav je poslovodstvo tisto, ki dokončno odloči o predračunu, je tovrsten način izdelovanja predračuna zelo priporočljiv, saj bodo **zaposleni bolj motivirani** za njegovo izpolnitev, če bodo sodelovali pri njegovi izdelavi. V slovenski literaturi se v ta namen uporablja pojem *udeležbeno* ali *participativno predračunavanje* (Turk et al., 1997, str. 152). Avtorji zgoraj navedeni prednosti dodajajo še omogočanje **uporabe posebnega znanja** na različnih organizacijskih ravneh v podjetju. V proces predračunavanja je smiselno vključiti tiste zaposlenca, katerih informacije in znanje omogočajo izdelavo predračunov, ki jih je mogoče doseči (realni predračuni). Seveda pa je **potrebno spodbujati vse zaposlenca** (torej tudi tiste na najnižjih hierarhičnih ravneh oziroma zaposlenca v neposredni proizvodnji), **da podajajo predloge za izboljšave v poslovnem procesu** (glede kakovosti materiala in storitev z namenom izboljšati kakovost proizvodov ali zmanjšati izmet, izboljšave v proizvodnji, ki zmanjšujejo potroške dela in podobno) **ali le opombe pri vsebini posameznega predračuna** (na primer pojasniti razloge za razna odstopanja in v primeru objektivnih razlogov doseči pripravo realnega predračuna).

Sestavine celostnega predračuna

Pri opredeljevanju sestavin celostnega predračuna naletimo ob primerjavi domače in tuje literature s tega področja na različne opredelitve. V **angleški literaturi** so kot njegove sestavine opredeljene predračun poslovanja (*operating budget*), predračun investicijskih izdatkov (*capital expenditures budget*) in finančni predračun (*financial budget*). V predračunu poslovanja so prikazani ciljni prihodki in odhodki ter posledično tudi poslovni izid obravnavanega obdobja. Predračun investicijskih izdatkov prikazuje dolgoročno načrtovane nakupe osnovnih sredstev, pridobljenih z namenom, ustvarjati prihodke. Finančni predračun pa prikazuje načine pridobivanja denarnih sredstev iz različnih virov (lastniki, upniki) ter upravljanje s pridobljenimi

denarnimi sredstvi. **Domači avtorji** določajo dve temeljni sestavini, ki sta *celostni predračun poslovanja in celostni predračun financiranja* (Turk et al., 1997, str. 141).

Celostni predračun (*master budget*) predstavimo kot »paket« medsebojno povezanih predračunov (Wood / Sangster, 1999a, str. 570). Elementi predračuna se spreminjajo glede na velikost in naravo dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Sestavine predračuna podjetja s proizvodno dejavnostjo so naslednje (Meigs / Bettner / Whittington, 1996, str. 1047 - 1062):

1. Predračun poslovanja (*Operating budget*):
 - a. Predračun prodaje (*Sales forecast*),
 - b. Predračun proizvodnje (*Production schedule*), izražen v nedenarnih enotah,
 - c. Predračun stroškov proizvodnje (*Manufacturing cost budget*),
 - č. Predračun nabavne vrednosti prodanega blaga (*Cost of goods sold budget*) in predračun končnih zalog (*Ending inventory budget*) in
 - d. Predračun odhodkov poslovanja (*Operating expence budget*).
2. Predračun investicijskih izdatkov (*Capital expenditures budget*).
3. Predračun računovodskih izkazov (*Budgeted financial statements*):
 - a. Predračun izkaza poslovnega izida (*Budgeted income statement*),
 - b. Predračun denarnih tokov (*Cash budget*) in
 - c. Predračunska bilanca stanja (*Budgeted balance sheet*).

V domači literaturi je celostni predračun proizvodnega podjetja predstavljen takole (SRS, 2002, str. 146 - 150):

1. Celostni predračun poslovanja:
 - a. Predračun prodaje,
 - b. Predračun proizvodnje,
 - c. Predračun stroškov neposrednega materiala,
 - č. Predračun stroškov neposrednega dela,
 - d. Predračun stroškov neposrednih storitev,
 - e. Predračun splošnih stroškov proizvodnje,
 - f. Predračun prispevka za kritje in dobička,
 - g. Predračun kosmatega dobička,
 - h. Predračun stroškov prodaje in splošnih dejavnosti,
 - i. Predračun končnih zalog materiala in končnih proizvodov,
 - j. Predračun stroškov prodanih proizvodov in
 - k. Predračun poslovnega izida.
2. Celostni predračun financiranja:
 - a. Predračunski izkaz gibanja kapitala,
 - b. Predračun naložb,
 - c. Predračun prejemkov in izdatkov,
 - č. Predračun sredstev in obveznosti do virov sredstev (predračunska bilanca stanja),
 - d. Predračunski izkaz finančnega izida in
 - e. Drugi predračuni (npr. predračuni terjatev, predračuni obveznosti).

Ob primerjavi sestavin obeh istovrstnih celostnih predračunov podjetja je mogoče ugotoviti, (1) da se sestava celostnega predračuna, ki je opredeljen v slovenski literaturi, vsebinsko ne razlikuje od opisanega v tuji literaturi. Predračun poslovanja (*operating budget*) je identičen celostnemu predračunu poslovanja, ki ga opredeljuje slovenska literatura. Predračun investicijskih izdatkov (*Capital expenditures budget*) zajema pridobivanje opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev, kar zajema tudi predračun naložb v celostnem predračunu financiranja. Logično pa je, da predračun financiranja vsebuje tudi predračune računovodskih izkazov. (2) V Sloveniji je v primerjavi s tujo literaturo poudarjeno dvojno proučevanje podjetja, in sicer obravnavamo gospodarsko (opravljanje dejavnosti z namenom pridobivanja dobička) in finančno dejavnost (pridobivanje virov sredstev oziroma denarja, s katerim lahko podjetje poravnava svoje obveznosti v roku njihove zapadlosti). Tako proučevanje imenujemo tudi bilančno, ker morata biti med seboj usklajena oba vsebinska dela celostnega predračuna – torej poslovni in finančni del celotnega predračuna.

Sestavine predračuna neproizvodnega podjetja pa so sledeče (Horngren / Harrison, 1989, str. 790 - 802):

1. Predračun poslovanja (*Operating budget*):
 - a. Predračun prodaje (*Sales or revenue budget*),
 - b. Predračun nabave (*Purchases budget*), izražen v nadenarnih enotah,
 - c. Predračun stroškov prodanih storitev ali nabavne vrednosti prodanega blaga (*Cost of goods sold budget*) in
 - č. Predračun izkaza poslovnega izida (*Budgeted income statement*).
2. Predračun investicijskih izdatkov (*Capital expenditures budget*).
3. Predračun računovodskih izkazov (*Budgeted financial statements*):
 - a. Predračun denarnih tokov (*Cash budget: Statement of budgeted cash receipts and disbursements*) in
 - b. Predračunska bilanca stanja (*Budgeted balance sheet*).

Razlike, ki se pojavljajo, se nanašajo na značilnosti dejavnosti, ki jo opravlja podjetje. V proizvodnem podjetju je potrebno izdelati predračun proizvodnje in predračune, ki se nanašajo na porabe oziroma stroške prvin poslovnega procesa. Predračun nabave pri neproizvodnem podjetju pa se nanaša na nabavo trgovskega blaga za preprodajo ter nabavo prvin poslovnega procesa, ki so potrebne za opravljene storitve. Vsebinskih razlik ni.

Ne glede na to, s katero dejavnostjo se podjetje ukvarja, poteka sestavljanje celostnega predračuna po vnaprej določenem zaporedju, tako da se zazdi, da je njegova izdelava enostavna. Vendar pa je predračunavanje več kot le sledenje zaporedju. Oceniti in napovedati je potrebno ogromno podatkov prihodnjega obdobja, kot so na primer:

- raven cen naših proizvodov ter nabavnih cen materialov ali blaga,
- vrste in količine proizvodov, ki jih bo podjetje tržilo,
- število zaposlenecv za posamezne skupine delovnih mest,
- gibanje plač zaposlencev in ostalih stroškov dela,
- potrebe po dodatnih osnovnih sredstvih,

- načini pridobivanja denarnih sredstev,
- plačilna sposobnost kupcev proizvodov in storitev ter zakonitosti plačevanja svojih obveznosti ter
- zakonitosti poravnavanja tekočih obveznosti.

Za izdelavo realnega celostnega predračuna je najpomembnejša **pravilna in natančna napoved prodaje**. Hkrati je to tudi prvi korak pri njegovi izdelavi. Da se to doseže, je potrebno imeti na voljo vsaj naslednje informacije:

- prodajne vzorce preteklih let, na podlagi katerih izračunavamo trende prodaje. Upoštevati pa je potrebno tako življenjski cikel proizvoda kot tudi prodajo po geografskih področjih in prodajnih agentih; zaželeno je, da so tovrstne informacije zelo razdrobljene, saj le na ta način lahko pripomorejo k pravilnejšemu predvidevanju;
- napovedi prodajnega osebja; prodajno osebje, ki ima redne stike s kupci, lahko poda najzanesljivejše trenutne informacije o pričakovani prodaji glede na preference kupcev po posameznih proizvodih;
- analizo splošnoekonomskih in gospodarskoekonomskih razmer, pri čemer nas zanima povpraševanje po naših izdelkih glede na narodnogospodarsko stanje (na primer recesija, bruto družbeni proizvod, raven cen, stopnja zaposlenosti, gibanje osebnih prejemkov...);
- oceno moči konkurentov; podjetje mora biti seznanjeno z dejavnostmi konkurentov in jih tudi v bodoče poskušati predvideti ter
- matematične tehnike za izdelavo napovedi prodaje¹⁰, ki določijo funkcijo prodaje, ki vključuje vse znane spremenljivke, tehtane glede na vpliv na prodajo. V ta namen uporabimo tako pretekle podatke kot tudi trenutne informacije.

Izdelavo celostnega kot tudi posameznih predračunov lahko izvedemo z računovodskimi računalniškimi programi, saj se postopki izdelave in vrste potrebnih podatkov iz obdobja v obdobje ne spreminjajo. Vendar pa se **vstopni podatki vrednostno (ali pa tudi količinsko) v času spreminjajo glede na razmere v panogi in gospodarstvu na sploh** ter jih je potrebno določiti za vsako izdelavo predračunov posebej.

Smiselno je tudi izdelovati *kontinuirane predračune (continuous ali rolling budgets)*, ki sistematično podaljšujejo predračunsko obdobje, tako da po končanem mesecu takoj podaljšajo že izdelani celostni predračun za en mesec. Na ta način vzdržujejo predračun za vedno enako predračunsko obdobje in usmerjajo poslovodje k sprotnemu spremljanju in napovedovanju prihodnosti.

¹⁰ Avtorji (Glautier, Underdown, Horngren, Harrison,...) ugotavljajo, da podjetja lahko uporabijo eno izmed navedenih metod napovedovanja, vendar pa njihova kombinacija zagotavlja natančnejše napovedi. Tako je na primer mogoče pričeti z napovedmi količinske prodaje na podlagi predvidevanj lastnega prodajnega osebja, ki ga modificiramo z ugotovitvami preostalih metod (npr. splošno gospodarsko stanje).

Naloga predračunov¹¹ je tudi, da omogočajo ovrednotenje doseženih rezultatov, kar pa je težko izvedljivo, če se dejanska raven aktivnosti zelo razlikuje od načrtovane. Težavo reši izdelava gibljivega predračuna (*flexible budget*), v katerem predvidimo različne ravni aktivnosti. V tem primeru imamo izdelanih več celostnih predračunov, ki odražajo različne situacije in prilagajajo višino spremenljivih stroškov spremenjenega obsega poslovanja (Glautier / Underdown, 1997, str. 524).

Uporaba računalnikov za izdelavo gibljivih predračunov

Prilagajanje izdelanega celostnega računa spremenjeni aktivnosti (ki se lahko izrazi v prodanih ali proizvedenih količinah) zahteva ogromno časa, v kolikor se predračuni pripravljajo ročno. V sodobnih računalniško podprtih sistemih pa je preračun izveden enostavno in hitro, saj so povezave med posameznimi količinami v program že vnesene, spreminjamo torej le količine. Podjetja imajo za izdelavo predračunov na voljo posebne računalniške programe, izdelane v ta namen (torej spreminjajo količine, da pridobijo odgovore na vprašanja, kot je npr. kaj se zgodi, če se spremeni nabavna cena materiala ali če se povečajo stroški oglaševanja za 20 %). Lahko pa uporabijo katerega izmed programov z razpredelnicami¹² (kot je na primer excel). Za uporabnike računalniških programov so le-ti dragoceno orodje načrtovanja.

Analiza povezave med stroški, obsegom dejavnosti in dobičkom¹³

Eno izmed vprašanj, ki mučijo poslovodje vse poslovno leto, je vpliv sprememb v obsegu poslovanja na dobiček. Analiza povezave med stroški, obsegom dejavnosti in dobičkom, je poslovodjem v pomoč pri predvidevanju izidov sprejetih odločitev. Namen analize je, ugotoviti medsebojne povezave med prodajnimi cenami, obsegom prodaje, obsegom dejavnosti, stroški, odhodki in dobičkom oziroma izgubo. Analiza predstavlja eno izmed orodij pri sprejemanju za podjetje ugodnih odločitev pri določanju prodajnih cen, izbiri prodajnega asortimana, sprejemanju dodatnih – posebnih naročil, izbiri med različnimi strategijami, analizi učinkov spremenjenih stroškov in podobno.

Predpostavke, na katerih je zgrajena analiza povezave med stroški, obsegom dejavnosti in

¹¹ Računovodsko predračunavanje je usmerjeno k izdelovanju predračunov in je pomembno predvsem za delovanje dveh za uspešnost podjetja izjemno pomembnih funkcij, to sta načrtovanje, ki pomeni usmerjanje prihodnih operacij in ukrepov podjetja, ter nadziranje teh operacij in ukrepov. Kot posredne prednosti predračunavanja pa so navedene naslednje: izpolnjuje zahteve tekočega načrtovanja, spodbuja usklajevanje, sodelovanje in komuniciranje, sili poslovodstvo, da s številkami izrazi načrte podjetja, uokvirja ocenjevanje in nadziranje dosežkov poročevalske enote, je podlaga za mnenje o potrebnosti stroškov za delovanje podjetja, zadovoljuje zakonske in pogodbene zahteve ter spodbuja zaposlenca, da svoje dejavnosti usmerijo k doseganju podjetniških ciljev (Turk et al., 1997, str. 134 – 139).

¹² Računovodski računalniški programi so v veliki meri kompatibilni s programi z razpredelnicami (še posebno z navedenim, ki je cenovno ugoden in se pojavlja v domala vseh podjetjih), kar pomeni enostavno zajemanje podatkov iz osnovne oblikovane baze podatkov.

¹³ V slovenski literaturi se metoda pojavlja pod imenom prag dobička.

dobičkom, so (Meigs / Bettner / Whittington, 1996, str. 970):

1. stroški, obseg dejavnosti in dobiček so med seboj povezani linearno (vsaj v predvidenem obsegu dejavnosti, če ne pri vseh obsegih) in ne prihaja do spremenjene produktivnosti,
2. vse stroške je mogoče razvrstiti v spremenljive ali stalne,
3. prodajne cene in stroški se med obdobjem bistveno ne spreminjajo,
4. prodajni asortiman (struktura prodanih proizvodov ali storitev) se v preučevanem obdobju ne bo spreminjal,
5. obseg dejavnosti je edina podlaga za spreminjanje spremenljivih stroškov ter
6. grafična ponazoritev točke preloma zelo poenostavi medsebojna razmerja med stroški, prihodki in dobičkom.

Da se lahko izvede analizo, je najprej potrebno **poznati stroške**, ki se v podjetju pojavljajo, in seveda njihovo stopnjo odzivanja na obseg dejavnosti. Razvrščanje stroškov glede na njihovo obnašanje pri različnih obsegih dejavnosti je za poslovne odločitve zelo pomembno. V primeru nepoznavanja značilnosti gibanja stroškov so lahko sprejete napačne odločitve (npr. odločitve o uvajanju novih proizvodov ali opuščanju dejavnosti) (Turk et al., 1997, str. 78). Pri preučevanju lahko ugotovimo, da se v podjetju načeloma pojavljajo tri vrste stroškov, in sicer *spremenljivi, stalni in mešani stroški*¹⁴. *Mešani stroški (semivariabli ali mixed costs)* so delno spremenljivi in delno stalni. Za njihovo ločevanje na spremenljivi in stalni del lahko uporabimo metodo najvišje – najnižje (high-low method)¹⁵ (Meigs / Bettner / Whittington, 1996, str. 967 – 968). Metoda je v slovenski literaturi znana tudi kot metoda ločevanja z računsko interpolacijo (Turk et al., 2001, str. 368 – 369).

Obnašanje stroškov je eno izmed največjih izzivov načrtovanja. Ko poslovodje določijo prodajne cilje prihodnjega obdobja, je naloga računovodij, da ugotovijo pripadajoče stroške. Ugotovljeni stroški postanejo predmet preučevanja in v kolikor so previsoki, se po preučitvi lahko postavijo novi cilji v smislu zelenega dobička.

V naslednji fazi je potrebno **ugotoviti obseg prodaje**, pri katerem so stroški izenačeni s prihodki – pri tem obsegu torej podjetje ne ustvarja ne dobička in ne izgube. Govorimo o točki preloma (*break-even point*). Za izračun obsega dejavnosti je mogoče uporabiti dve metodi. Prva je metoda z uporabo enačbe: vrednost prodaje – spremenljivi stroški – stalni stroški = 0. Druga metoda pa je metoda z uporabo stopnje prispevka za kritje. Vsaka enota namreč prispeva h kritju stalnih stroškov, pa tudi k ustvarjanju dobička. Načina izračunavanja nam omogočata izračun

¹⁴ Več informacij o vrstah stroškov je na voljo v Turk et al., 1997, str. 73 – 83 ali Turk et al., 2001, str. 362 – 376.

¹⁵ Metoda mešani strošek razdeli na njegov stalni in spremenljivi del. Za to so potrebni podatki o preteklih obsegih poslovanja (izraženo v številu proizvedenih proizvodov ali opravljenih storitvah) ter višini (mešanega) stroška za vsak posamezen obseg poslovanja. Poiščemo obdobje (mesec ali teden), ko sta bila obsega poslovanja najnižji in najvišji ter opredelimo višino proučevanega stroška za pripadajoči obdobji. Poiščemo (1) razliko v obsegu poslovanja (najvišji obseg – najnižji obseg dejavnosti) in (2) razliko v višini stroškov (strošek v obdobju z višjim obsegom dejavnosti – strošek v obdobju z nižjim obsegom dejavnosti). Dobljena rezultata omogočata določitev spremenljive komponente v obliki koeficienta (razlika v stroških / razlika v obsegu dejavnosti), ki pove višino spremenljivega dela mešanega stroška na enoto dejavnosti. Potrebno je določiti le še stalni del mešanega stroška, kar naredimo po obrazcu stalni strošek = najvišji mešani strošek – spremenljivi del mešanega stroška, ki pa ga izračunamo tako, da obseg dejavnosti pri najvišji višini mešanega stroška pomnožimo z ugotovljenim koeficientom.

bodisi obsega prodaje (količina) bodisi prihodke (vrednost prodaje). Enačbi je mogoče prilagajati glede na pričakovano spreminjanje zakonitosti gibanja stroškov (tako stalnih kot tudi spremenljivih), spreminjanje cene proizvoda ali storitve. Seveda pa je mogoče tudi izračunati, koliko enot morajo prodati (ali kakšni morajo biti prihodki), da dosežejo želeni dobiček (Horngren / Harrison, 1989, str. 825 - 832).

Predvidevanja na podlagi izvedene analize se uresničijo v primeru, da so tudi v realnosti izpolnjene navedene predpostavke modela. Vendar pa večina podjetij ugotovi, da temu ni tako. Rezultati analize so potem le bolj ali manj natančna predvidevanja, v več primerih pa gre le za grobo napovedovanje prihodnosti. Večji pomen je potrebno dati osvetlitvi medsebojnih razmerij med dejavniki, ki vplivajo na višino nastalega poslovnega izida. Poslovodstvo lahko na tej podlagi izvede predvidevanja o prihodnjem gibanju kategorij ter morebitne vplive ob spremembi predvidevanj. Kljub vsemu lahko torej trdimo, da je metoda uporabno orodje za sprejemanje odločitev.

Najlažje je izračunati prag dobička v primeru trženja enega samega proizvoda ali storitve. Vendar podjetja dejansko tržijo več proizvodov in storitev, kar pomeni, da je to potrebno vzeti v obzir pri izvedbi analize. Prodajni asortiman ima velik vpliv na višino dobička in je s tega zornega kota potrebno določiti najustrežnejšega. Pri ugotavljanju praga dobička je potrebno vse elemente prodajnega asortimana izraziti v enem samem elementu, tako stroškovno kot tudi prihodkovno. Pri vsaki spremembi asortimana se spremeni tudi dobiček oziroma izguba. Če se prodaja spremeni v korist izdelka ali storitve z višjo stopnjo prispevka za kritje, se seveda poveča tudi dobiček in obratno, če se poveča prodaja izdelka ali storitve z nižjo stopnjo prispevka za kritje, se dobiček zmanjša v primerjavi s predvidevanji.

Razporejanje stroškov na stroškovne nosilce

Na splošno ločimo dva načina ugotavljanja stroškovne cene proizvedenega proizvoda. Načina se ločita glede na značilnosti proizvodnje, v kateri so obravnavani proizvodi proizvedeni. Ločimo sistem razporejanja stroškov proizvodov, proizvedenih v posamični in serijski proizvodnji, ter sistem razporejanja stroškov proizvodov, proizvedenih v množinski (kontinuirani) proizvodnji.

Sistem razporejanja stroškov v posamični ali serijski proizvodnji¹⁶

Naloga sistema ni le **(1)** razporejanje stroškov na stroškovne nosilce, temveč tudi **(2)** izvajanje nadzora nad njihovim nastajanjem in višino, v smislu ugotavljanja odgovornosti zaposlencev za obravnavani projekt (gre za en sam ali manjše število proizvodov) ali serijo proizvodov ter **(3)** posledično tudi ugotavljanje dobičkovnosti projekta. Slednja funkcija je zelo pomembna, saj se skozi nastale stroške meri tudi uspešnost in učinkovitost poslovodij. Poslovodje težijo k izpolnjevanju načela mini-maxi (čim večji obseg proizvodnje in prodaje z danimi stroški in obratno). Obseg proizvodnje in nastali stroški nudijo informacije o tem, kako uspešno poslovodje nadzirajo nastajanje stroškov pri proizvodnem procesu. Seveda pa ne smemo

¹⁶ V slovenski literaturi znano tudi kot naročeno ali naročilno proizvodnje (Turk et al., 2001, str. 39).

zanemariti prvega cilja sistema, to je določanje stroškov na proizvod, na podlagi katerih določijo vrednost zalog in ugotovijo dobičkovnost dejavnosti poslovanja in posameznih vrst proizvodov. Informacije olajšajo sprejemanje odločitev na vprašanja, kot so določitev prodajne cene proizvodov, opustitev določenega proizvoda in podobno.

Stroške (neposredne in posredne) razporejamo bodisi na en sam proizvod ali pa na skupino istovrstnih proizvodov serije (Wood / Sangster, 1999a, str. 532). Pri razporejanju neposrednih stroškov na proizvode nimamo težav, saj obstaja različna dokumentacija, ki opredeljuje tako proizvod, zaradi katerega je strošek nastal, kot tudi višino nastalega stroška. Splošni stroški vsebujejo zelo različne stroške, ki jih ni mogoče enostavno povezati s posameznim opravilom, projektom ali serijo, za kar običajno v podjetjih uporabljajo koeficiente, ki so razmerja med splošnimi stroški v preteklem obdobju in neposrednimi stroški, nastalimi v proizvodnji. Pomembno je, da tovrstne stroške sledimo tako po njihovi višini kot tudi vrsti. Le z nadzorom je mogoče preprečiti njihovo povečevanje. Za napovedovanje višine stroškov prihodnjega obdobja je v praksi pogosto v uporabi izkustvena metoda, ko na podlagi informacij o preteklem gibanju splošnih stroškov v preteklih letih in vedenju o obsegu dejavnosti v bodočem letu predvidijo višino splošnih stroškov.

Sistem razporejanja stroškov proizvodov, proizvedenih v množinski proizvodnji¹⁷

Navedeni sistem uporabljajo v podjetjih z množinsko proizvodnjo, v kateri se isti proizvodni proces nenehno ponavlja. Delovna sredstva, ki jih uporabljajo v proizvodnem procesu, so visoko specializirana in je proizvodnja pogosto avtomatizirana. Pri tovrstnem načinu proizvodnje ni potrebno ugotavljati višine stroškov za vsako posamezno serijo, ker jih praviloma ni. Stroški, povezani s posameznim postopkom, se spremljajo sproti in tudi evidentirajo, vendar pa se jih na stroškovne nosilce razporeja le na določena časovna obdobja (tedensko, dvotedensko, mesečno). Navedla sem dva splošna sistema za razporejanje stroškov na stroškovne nosilce. Načeloma v vsakem podjetju najdemo značilnosti enega izmed njih. Seveda pa podjetja samostojno oblikujejo načine pridobivanja informacij in računovodske sisteme, prilagojene svojim značilnostim. Ne glede na organiziranost pa v vseh podjetjih izdelujejo poročila o dogajanju v proizvodnji oziroma proizvodnem procesu. *V poročilih so prikazani podatki o količini in vrednosti dokončanih proizvodov iz preteklega obračunskega obdobja, o stroških, nastalih v tem obračunskem obdobju, o količini in vrednosti dokončanih proizvodov tega obdobja ter količini in vrednosti nedokončane proizvodnje tega obdobja.* Poročila so lahko zelo podrobna, kar je odvisno od zahtev poslovođij, ki tovrstna poročila uporabljajo za sprejemanje odločitev. Na njihovi podlagi preučujejo vrste in višino nastalih stroškov in jih primerjajo z načrtovanimi stroški in stroški preteklih obdobj. V kolikor ugotovijo, da so stroški in potroški previsoki, iščejo vzroke za tako gibanje in izvajajo popravilne akcije. Isto velja tudi za razmere, ko so stroški in potroški prenizki, kar lahko za podjetje pomeni ugodno gibanje, ni pa vedno tako. Pri preučevanju vzrokov za gibanja je potrebno določiti tudi njihove posledice in se šele nato odločati o popravilnih ukrepih.

¹⁷ V slovenski literaturi znano tudi kot procesno proizvodnje (Turk et al., 2001, str. 39).

Analiza s standardnimi stroški

Standardni stroški so z največjo pazljivostjo vnaprej določeni stroški. So stroški, ki so v prikazanem znesku teoretično upravičeni in edini, v katere niso zajete neracionalnosti iz preteklega obdobja (Kavčič / Slapničar, 2000, str. 90). Običajno so določeni na enoto osnove. Govorimo pravzaprav o ciljnih stroških, ki naj bi jih v poslovnem procesu dosegli in so predračunski. Sistem standardnih stroškov omogoča izdelavo predračunov¹⁸ in ohranja proizvodne stroške na vnaprej določeni ravni. Standardni stroški pripomorejo k boljši analizi povezave med želenim in uresničenim stanjem. V ta namen je potrebno vsak posamezni nastali strošek primerjati s standardnim in določiti vzroke za nastale razlike. Razlike imenujemo odmiki. Odmiki pri stroških lahko nastanejo bodisi zaradi spremenjene cene enote potroška ali pa spremenjenih potroškov. Ugotovljeni odmik ne določa niti problema niti njegove rešitve. Njihov namen je vzpodbuditi vprašanja, na katera se iščejo odgovori o vplivih na druge dosežke v podjetju.

Standardni stroški so orodje poslovodij, s pomočjo katerega lažje in učinkoviteje spremljajo poslovanje ter zaznavajo težave. Zelo pogosto je ravno višina stroškov tista, ki odloča o dobičku ali izgubi podjetja. Stroški pa so ekonomska kategorija, za katero je značilno, da se za isti obseg dejavnosti pogosteje povečujejo kot zmanjšujejo. Informacije o odmikih so notranje informacije, ki niso na voljo investitorjem, kupcem ali ostalim interesnim skupinam. Imajo pa, kot je že rečeno, zelo pomembno vlogo pri nadziranju višine stroškov, ki bodisi šele nastajajo, bodisi so že nastali.

Priprava informacij za posebne odločitve

Poslovodje sprejemajo nekatere odločitve le nekajkrat v svoji karieri, vendar te odločitve vplivajo dolgoročno na delovanje podjetja. Gre za odločitve, kot so na primer odločanje med lastno proizvodnjo in nakupom sestavnega dela proizvoda ali prodaja izdelkov pod običajno tržno ceno ali opuščanje celotne linije proizvoda in podobno. Pri sprejemanju tovrstnih odločitev so informacije, ki jih pripravi računovodstvo, bistvenega pomena za sprejem za podjetje ugodne odločitve.

Kot glavni cilj novoustanovljenega podjetja je mogoče določiti ustvarjanje dobička. Poslovodje sprejemajo razne odločitve predvsem z namenom dosegati navedena cilja ali pa se jima v kriznih situacijah čim bolj približati. Proces sprejemanja katere koli odločitve poteka v dveh stopnjah:

1. identifikacija informacije, ki omogoča sprejemanje odločitve, in
2. analiza pridobljenih informacij ter primerjava različnih alternativ.

Zastavi se vprašanje, katere so informacije, ki so v takih primerih v pomoč. Ni vseeno, na podlagi kakšne informacije poslovodja rešuje zaznani problem. Nepomembne informacije ne vplivajo na sprejem odločitve. Sprememba nepomembne informacije tudi ni posledica sprejete

¹⁸ Izdelava predračunov lahko poleg na standardnih stroških temelji še na dejanskih preteklih stroških ali ocenjenih prihodnjih stroških (Kavčič / Slapničar, 2000, str. 90), vendar pa so od navedenih v ta namen najprimernejši prav standardni stroški.

odločitve. Tisti, ki pripravlja informacije, mora torej biti sposoben določiti, katere informacije so pomembne za reševanje znanega problema. Take informacije imenujemo *odločujoče informacije*. Opredelimo jih kot *pričakovane vrednosti v prihodnosti, ki se spreminjajo glede na udejanjanje različnih alternativ* (Horngren / Harrison, 1989, str. 1006). Sprejemanje odločitev bi moralo temeljiti na pričakovanih prihodnjih vrednostih in ne na podlagi podatkov iz preteklega obdobja.

Pretekli podatki so podatki, ki jih je mogoče v podjetju pridobiti iz vzpostavljenega informacijskega sistema oziroma iz baze podatkov, ki jih informacijski sistem ustvari. Baza podatkov mora biti zasnovana tako, da vsebuje poleg pogosto uporabljenih podatkov tudi tiste, ki jih bo poslovodstvo potrebovalo le enkrat. Snovalci informacijskega sistema morajo pri njegovi izdelavi predvideti, kateri podatki bodo potrebni za oblikovanje informacij, kajti le tako je mogoče zagotoviti popolno bazo podatkov. Pretekli podatki predstavljajo idealno osnovo, ki je izhodišče za predvidevanje vrednosti prihodnjih podatkov. Njihova vrednost je v tem, da omogočajo lažje napovedovanje prihodnosti. Za pripravo informacij za sprejemanje posebnih odločitev je potrebno iz množice podatkov izluščiti tiste, ki omogočajo **oblikovanje relevantnih (odločujočih) informacij**. Na ta način je mogoče reševati zelo različne probleme, saj vedno znova določamo relevantne informacije, ki omogočijo sprejetje rešitve.

Problemi, ki jih je mogoče reševati z uporabo pristopa z oblikovanjem relevantnih informacij, so (Turk et al., 1997):

- posebna naročila,
- ukinitvev proizvodov, oddelkov, področij (stalni stroški ostanejo nespremenjeni),
- ukinitvev proizvodov, oddelkov, področij (stalni stroški se spremenijo),
- struktura proizvodnje in prodaje,
- nakup ali lastna izdelava,
- prodaja polizdelkov ali izdelkov ter
- določanje oportunitetnih stroškov.

Posebna naročila

Ko govorimo o posebnih naročilih, mislimo na izredna naročila, ki v tem trenutku ne vplivajo na spremembo zmogljivosti in na stalne stroške. Posebno naročilo omogoča učinkovitejšo izrabo obstoječih zmogljivosti.

Ob pričetku analize je potrebno ugotoviti, kako sprejem naročila vpliva na poslovni rezultat. Ta je razviden iz izdelanega izkaza poslovnega izida podjetja. Vendar pa se bo izkaz poslovnega izida, narejen za potrebe odločanja razlikoval, od tistega, ki ga podjetje naredi za informiranje zunanjih interesnih skupin. Slednji prikazuje odhodke po funkcionalnih vrstah, medtem ko je v prvem primeru bolj smiselno izdelati tak izkaz poslovnega izida, ki kaže, kako sprejem odločitve vpliva na spreminjanje prihodkov in odhodkov, ki so prikazani kot stroški prodanih proizvodov (Horngren / Harrison, 1989, str. 1006). Glede na dejstvo, da sprejem naročila ne vpliva na višino stalnih stroškov, tudi ni potrebno izdelovati celotnega izkaza poslovnega izida, temveč je smiselno ugotoviti le prispevek za kritje kot razliko med prihodki in spremenljivimi stroški

bodočih prodanih proizvodov. Slednje velja še posebno v razmerah, ko kupec oziroma povpraševalec želi, da mu podjetje proda izdelke po ceni, ki je nižja od tržne cene.

V kolikor je prispevek za kritje pozitiven, pomeni, da prihodki od prodaje od izpolnitve posebnega naročila presegajo njegove stroške, kar vpliva na doseganje višjega poslovnega izida. V tem primeru bodo v podjetju posebno naročilo tako sprejeli kot tudi izvršili. Mogoče je tudi, da je ugotovljeni prispevek za kritje negativen, kar pomeni, da prihodki od prodaje ne pokrijejo stroškov, potrebnih za izpolnitev naročila. V tem primeru seveda naročila ne sprejmejo.

Odločitev je mogoče izvesti ne samo na podlagi celotnega izračunanega prispevka za kritje, temveč tudi prispevka za kritje na enoto proizvoda, ki je razlika med prodajno ceno in spremenljivim stroškom na enoto proizvoda. Zopet sledi sprejem naročila v primeru pozitivnega prispevka za kritje na enoto proizvoda in zavrnitev naročila v primeru negativnega prispevka za kritje.

Pri analizi je pomembno poznati gibanje stalnih stroškov. Poznavalec ne bo zagrešil napake in bo pri analizi upošteval le spremenljive stroške, nepoznavalec pa se bo zelo verjetno odločal na podlagi celotnih stroškov. V tem primeru so informacije, na podlagi katerih bi sprejemali odločitev, napačne. Običajno vodijo v sprejem za podjetje neugodne odločitve. To bi se zgodilo v razmerah, ko je prodajna cena nižja od celotnih stroškov na enoto proizvoda in višja od spremenljivih stroškov na enoto proizvoda.

V trenutku sprejemanja odločitev v primeru pozitivnega prispevka za kritje vse govori v prid sprejema odločitve. Na kratek rok sledi povečanje poslovnega izida, vendar pa je potrebno v primeru situacije, ko je prodajna cena proizvoda iz posebnega naročila nižja od dosedanje prodajne cene (rednih naročil), vzeti v obzir tudi posledice sprejema odločitve, ki se pojavijo na dolgi rok. Mogoče je, da dosedanji kupci ne bodo pripravljene kupovati po dosedanji ceni. Predvideti je potrebno reakcijo konkurentov in podobno. Mogoče je torej, da zaradi napovedi dolgoročnih posledic pride do zavrnitve takega naročila.

Ukinitev proizvodov, oddelkov, področij (stalni stroški ostanejo nespremenjeni)

Zopet je potrebno ugotoviti, kateri podatki so pomembni za odločitev o spremembi prihodkov, pridobljenih pri prodaji proizvodov ali ustvarjeni v oddelkih in področjih, ki jih želijo ukiniti, in stroškov (odhodkov) v zvezi z njimi. Glede na predhodni primer se tukaj srečamo z zmanjševanjem prihodkov in z njimi povezanih odhodkov (stroškov). V primeru, da ostanejo stalni stroški nespremenjeni, so pomembni le spremenljivi stroški, saj so stalni stroški enaki ne glede na to, ali v podjetju proizvajajo zadevni proizvod, oziroma imajo vzpostavljen oddelek oz. področje ali ne.

Če je v analizi ugotovljeno, da so prihodki večji od spremenljivih stroškov (prispevek za kritje je pozitiven), potem ukinitve ni smiselna, saj podjetje izgubi prispevek za kritje, ki pokriva del stalnih stroškov in morebiti omogoča dosegati tudi dobiček.

Ukinitev proizvodov, oddelkov, področij (stalni stroški se spremenijo)

Zelo pogosto se dogodi situacija, ko se v spremenjenih razmerah spremenijo tudi stalni stroški. Seveda to pomeni, da v tem primeru o stalnih stroških ne govorimo kot o nepomembnih stroških, ki bi jih pri analizi zanemarili, temveč jih v analizo vključimo tako kot spremenljive stroške. Odločitev mora temeljiti na analizi vseh stroškov, ki se ob sprejemu odločitve spremenijo.

Poglejmo si *primer* ponazoritve stalnih stroškov, ki se spremenijo ob ukinitvi poslovalnice!

Podjetje X ima odprto prodajno enoto v Ptuju z enim zaposlenim prodajalcem, ki za svoje delo dobi s tarifnim delom kolektivne pogodbe določeno plačo ter stimulacijo, ki je vezana na njegovo uspešnost. Prodajne prostore ima podjetje v najemu in plačuje vnaprej določeno mesečno najemnino. Zaradi pretežne usmeritve na tuje trge se je vodstvo podjetja odločilo, da bo zaprlo poslovalnico v Ptuju.

V tem primeru predstavljajo *spremenljive stroške*, ki se ob ukinitvi poslovalnice ne pojavljajo več, spremenljivi del plače zaposlenca ter stroški, povezani z dostavo izdelkov na dom. *Stalni stroški*, ki se ob ukinitvi ne pojavljajo več, pa bi bili: nespremenljivi del stroškov plač, najemnima prostora, stroški ogrevanja in razsvetljave ter stroški dostave v poslovalnico. Analiza bi bila brez upoštevanja vseh sprememb pri stroških nepopolna in bi dala napačne informacije. Vedno se je torej potrebno vprašati, kateri so tisti stroški, ki se spremenijo. Še pomembneje pa je, da v podjetju poznajo svoje stroške in njihovo gibanje oziroma spreminjanje.

Struktura proizvodnje in prodaje

Med zelo pogostimi odločitvami so odločitve o »prednostni listi« proizvodov. Običajno gre za odločitve o količinski proizvodnji posameznih proizvodov. Zmogljivosti podjetja morajo biti uporabljene tako, da proizvedejo proizvode, ki omogočajo dosegati najvišji možni dobiček ali najnižjo možno izgubo. Če v glavnem proizvajajo in prodajajo proizvode z nizko stopnjo dobička v prodajni ceni, je mogoče, da to privede do situacije, ko se količinsko prodaja sicer povečuje, vendar pa je izid iz dejavnosti poslovanja nižji od predhodno ugotovljenega. Odločitve te vrste vplivajo na delo prodajnega osebja in promocijsko politiko podjetja.

Prva pomembna informacija, ki vodi k odločitvi, je prispevek za kritje vsakega proizvoda posebej. Prispevek za kritje izračunamo kot razliko med prodajno ceno in spremenljivimi stroški na enoto proizvoda. Vendar pa to ni odločilni faktor.

Vsako podjetje je pri opravljanju svoje dejavnosti omejeno z nekim dejavnikom. To so lahko kapacitete v proizvodnji, material, razpoložljiva delovna sila, količinska prodaja, čas in podobno. Omejeni dejavnik je potrebno čim bolj koristno izrabiti. Navedeno dosežemo, če proizvajamo in prodajamo proizvode, katerih prispevek za kritje na enoto omejitvenega dejavnika je najvišja (Horngren / Harrison, 1989, str. 1012). Slednje izračunamo kot količnik med prispevkom za kritje posameznega proizvoda in omejitvenim dejavnikom, ki ga za proizvod porabimo. Potrebno je le še določiti prednostno listo oziroma vrstni red proizvodov.

Nakup ali lastna izdelava

Veliko število proizvodov vsebuje med drugim tudi specializirane dele, ki jih je mogoče bodisi proizvesti v podjetju bodisi kupiti od posebej za ta proizvod specializiranega proizvajalca. Zastavi se vprašanje, kaj naj v podjetju v tem primeru storijo. Mogoča je preprosta primerjava nakupne cene sestavnega dela in stroškov, ki so potrebni, da del proizvedejo v podjetju. Vendar pa je običajno potrebno pri analizi storiti več kot le primerjati ta dva podatka.

Nakupna cena sestavnega dela je dana s strani prodajalca in predstavlja strošek nakupa. Pomembneje se je potrebno posvetiti lastnim stroškom proizvodnje. Zopet je potrebno opredeliti vse stroške, ki se ob odločitvi, da sestavni del ne proizvedemo v podjetju, spremenijo. Običajno so to celotni spremenljivi stroški, povezani s sestavnim delom. Pri analizi ne smemo zanemariti stalnih stroškov, ki lahko ostanejo v nespremenjeni višini (v tem primeru jih v analizi zanemarimo) ali pa se spremenijo vsaj delno, pri čemer jih seveda pri analizi upoštevamo.

Zelo pogosto se dogodi, da se podjetje raje odloči za lastno izdelavo kot pa za nakup sestavnega dela, čeprav je le-ta stroškovno ugodnejši (Hočevar / Jaklič, 1999, str. 141). Literatura navaja naslednje razloge za sprejem take odločitve:

1. **Varnost.** Podjetje ne želi deliti proizvodne specifikacije z zunanjimi podjetji.
2. **Kakovost.** V podjetju lahko verjamejo, da bo le v podjetju izdelan proizvod ali storitev imel zahtevano kakovost.
3. **Zagotovitev dostave.**
4. **Storitev.** V podjetju verjamejo, da bo njihov proizvodni oddelek bolj in pravočasneje opravil storitev kot zunanje podjetje.
5. **Stroški.** Stroški lastne proizvodnje so v dolgoročnem smislu manjši od cene zunanjega dobavitelja.
6. **Ego.** Proizvod je rezultat dela glavnega poslovodje, ki si ne želi, da bi šel proizvod iz podjetja in morebiti propadel.

Pri sprejemanju odločitev je potrebno večkrat upoštevati tudi nedenarne dejavnike, ki včasih spremenijo sprejeto odločitev. Nedenarni dejavniki so lahko kakovost sestavnih delov (primerjava med kakovostjo doma proizvedenih in kupljenih), možnosti dobave ustreznih količin materialov in podobno.

Prodaja polizdelkov ali izdelkov

V vsakem podjetju se dogodi, da se pojavijo zaloge materiala ali polproizvodov, ki se v skladišču nahajajo dalj časa. Poslovodja v tem primeru odloča med prodajo zalog v stanju, v katerem se nahajajo, oziroma njihovo dodelavo in prodajo. Za nadaljnjo obdelavo se bodo odločili le v primeru, da so koristi, dosežene z dodelavo, večje od stroškov, ki pri tem nastanejo. Pretekli podatki, ki izvirajo iz računovodskega informacijskega sistema, so pri sprejemanju teh odločitev nekoristni. Potrebno je določiti vrsto stroškov, ki jih bodo analizirali in ki so relevantni za sprejem odločitve. V primeru zastarelih zalog so do sedaj nastali stroški (in s tem tudi vrednost

zalog, saj so zaloge ovrednotene s stroški pridobitve ali proizvodnje) nepomembni za sprejemanje odločitev (ker zalog kot takih ni mogoče prodati). Imenujemo jih *nepovratni stroški* (*sunk cost*). Za odločitev so pomembne le prodajne vrednosti alternativ (ki predstavljajo možnosti odprodaje zastarelih zalog) in morebitni stroški dodelave zastarelih zalog (v kolikor je dodelava potrebna, da se tovrstne zaloge odprodajo).

Oportunitetni stroški

Oportunitetni strošek definiramo kot najvišji razpoložljivi prispevek za kritje, ki se mu odpovemo z uporabo omejenih dejavnikov v posebne namene (govorimo o izgubljenem prispevku za kritje zaradi nenastalih prihodkov in nenastalih spremenljivih stroškov). Je strošek izgubljene druge najboljše možnosti. Že sama definicija oportunitetnega stroška ponuja ugotovitev, da to ni tista vrsta stroška, ki je običajno evidentiran v računovodstvu. Oportunitetni stroški se pojavljajo v vseh situacijah, ko se je potrebno odločiti med vsaj dvema alternativama in jih je kot take potrebno tudi upoštevati pri sprejemanju vseh prej navedenih odločitev.

Investicijske odločitve

Izraz investicijske odločitve se nanaša na pridobivanje zemljišč, zgradb, strojev in naprav ter opreme, torej na pridobivanje opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev. Priprava na sprejemanje tovrstnih odločitev zahteva, da ima podjetje izdelane dolgoročne načrte. Povezano je tudi z visoko stopnjo negotovosti o gibanju in stanjih v prihodnjih obdobjih zaradi morebitnih sprememb v preferencah potrošnikov, stroških proizvodnje in nenazadnje tudi domače in tuje zakonodaje. Za podjetje je bistvenega pomena, da ovrednoti kar največ kritičnih dejavnikov še pred sprejetjem dolgoročnih odločitev (Horngren / Harrison, 1989, str. 1017).

Predračun investicij prikazuje načrtovane izdatke za naložbe v prihodnosti, kar pomeni, da je načrt uresničevanja investicijskih potreb. Na podlagi izdelanega predračuna se v vnaprej opredeljenem obdobju izvrši nabava sredstev. Temu sledi uporaba sredstev z namenom povrnitve investicije in seveda, ko je investicija odslužila svojemu namenu, tudi njena likvidacija.

V zvezi z investicijskimi odločitvami se pojavlja kar nekaj metod¹⁹, ki so podrobno opisane v slovenski literaturi.

3.2.4.1. SKLEP

Poslovodstvo najprej oblikuje dolgoročne (strateške) načrte, ki imajo jasno zastavljene cilje. Na podlagi dolgoročnih ciljev oblikujejo kratkoročne cilje, ki jih poskušajo dosegati z vsakodnevno (operativno) dejavnostjo. Da so rezultati navedenih procesov dosegljivi, mora imeti poslovodstvo na voljo informacije, ki jih pridobi z raznimi analizami. Tu se kaže veličina

¹⁹ Opise vseh metod najdete v knjigi Ivana Turka et al. Poslovodno računovodstvo.

poslovnega računovodstva, katerega naloga je, podatke finančnega in stroškovnega računovodstva pretvoriti v podlago za odločanje. V procesu dolgoročnega načrtovanja je pomen izdelanih predračunov (ne glede na njihovo ročnost) neprecenljiv v smislu kvantificiranja bodočih ciljev in začrtane bodoče smeri delovanja podjetja. Tudi določanje praga dobička je kljub teoretičnim omejitvam koristno orodje, saj skozi analizo spoznavamo zakonitosti gibanja posameznih ekonomskih kategorij in njihovo medsebojno povezanost. Spoznanja je mogoče s pridom izkoristiti pri pripravi informacij za posebne odločitve, ko je potrebno določiti relevantne informacije in opredeliti njihove vrednosti v danih razmerah.

Pri preučevanju stroškov sta pomembna še dva vidika, in sicer njihovo razporejanje na stroškovne nosilce in standardne stroške. Razporejanje je pomembno predvsem pri ugotavljanju stroškovne cene proizvodov. Pomembnost slednjih pa iščemo v ugotavljanju upravičenosti nastale višine stroškov.

Poslovodstvo nameni posebno pozornost tudi obveščanju javnosti o svojih dosežkih in dejavnostih. Možnost, da podjetje prikaže poleg dosežkov, merjenih v denarnih enotah (v računovodskih izkazih), tudi svoje druge kvalitete, je v letnem poročilu. Podjetja posvečajo veliko pozornost njegovi izdelavi. Po zadnjih spremembah ZGD in SRS pa so tudi določila o obveznih razkritjih obsežnejša in zagotavljajo več informacij o podjetju, tako da je mogoče primerjati podjetja, ki delujejo v isti panogi, med seboj. Vendar pa sem pri spremljanju vsebine letnih poročil nekaterih pomembnejših podjetij v Sloveniji ugotovila, da je obveščanje zunanjih uporabnikov informacij zelo izčrpno in ponujajo večji obseg informacij od predpisanih.

3.3. VRSTE INFORMACIJ GLEDE NA FUNKCIJSKO MESTO NJIHOVEGA PRIDOBIVANJA

Poslovni sistem je mogoče razdeliti na poslovne funkcije. Vse poslovne funkcije morajo biti med seboj usklajene in delovati tako, da omogočajo doseganje skupnega cilja, to je cilja podjetja. Poslovodje morajo imeti vpogled v delovanje posameznih poslovnih funkcij in morajo nadzirati njihovo uspešnost tako v smislu celotnega podjetja kot tudi poslovne funkcije same. Vsaka poslovna funkcija mora zadostiti potrebi po informacijah, da lahko odgovorni na raznih nivojih razrešujejo probleme in sprejemajo odločitve.

V nadaljevanju bom prikazala informacije, ki morajo biti na voljo v posamezni poslovni funkciji, da zadostimo potrebi po minimalnih informacijah. Pri vsaki poslovni funkciji se bom še posebno opredelila na informacije v zvezi z zaposlenci.

3.3.1. PROIZVAJALNA FUNKCIJA

V strokovni literaturi je proizvajalna poslovna funkcija opredeljena kot osrednja poslovna funkcija. Njena primarna naloga je spreminjanje prvin poslovnega procesa v poslovne učinke, ki so lahko proizvodi ali pa storitve. Osnovne aktivnosti, ki potekajo v povezavi s proizvodnim procesom, so naslednje (Romney / Steinbart, 2000, str. 516) :

- snovanje proizvoda (product design),
- načrtovanje in terminski plan (planning and scheduling),
- proizvodne operacije (production operations) in
- stroškovno računovodstvo (cost accounting).

Snovanje proizvoda

Naloga prve aktivnosti v proizvodni funkciji je pripraviti tak proizvod ali storitev, da le-ta zadosti kupčevim zahtevam po kvaliteti, trajnosti in funkcionalnosti. Hkrati pa je potrebno tak proizvod proizvesti ali opraviti z najmanjšimi možnimi stroški proizvodjanja. Že na prvi pogled je očitno, da z nizkimi stroški ni mogoče narediti visoko kvalitetnega proizvoda, ki bi bil trajen in funkcionalen, zato je že prva aktivnost velik izziv pri sprejemanju odločitev.

V tej zgodnji fazi je sodelovanje računovodij zelo pomembno, saj se v tej fazi po nekaterih podatkih določi od 65% do 80% (Romney / Steinbart, 2000, str. 518) celotnih stroškov proizvodjanja nekega proizvoda. Naloga računovodja je prikazati, kako različni načini proizvodjanja ter tudi izvedbe (variant) proizvoda vplivajo na višino stroškov in s tem tudi na dobičkonosnost proizvoda. Potrebno je pazljivo izdelati kalkulacije stroškov in opredeliti tudi prodajne možnosti (višino prodajne cene, obseg prodaje) vsake izmed variant. Poleg tega pa je pomembno ugotoviti tudi sinergijske učinke med posameznimi proizvodi in prihranke na račun uporabljenih enakih ali podobnih sestavin v različnih proizvodih. Tako računovodje kot tudi tisti, ki neposredno sodelujejo pri aktivnosti, morajo imeti na voljo informacije o:

- do sedaj uporabljenih sestavinah v različnih proizvodih ali storitvah,
- predvideni višini stroškov ob uporabi alternativnih sestavin,
- stroških v zvezi z ravnanjem z materiali (sestavlinami),
- stroških v zvezi z razpoložljivimi kapacitetami ter uporabo posameznih delovnih sredstev po proizvodih in
- podatke o dosedanjih stroških odprave pomanjkljivosti, ki so ugotovljene še pred prodajo, ter reklamacijah.

V tej fazi se pojavljata dve skupini dokumentov:

- specifikacija uporabljenih materialov ali storitev ter
- delovni listi.

Prvi prikazujejo število, opis in količino posameznih sestavnih delov proizvoda ali storitve, drugi pa določajo potrebno število delovnih ali strojnih ur za proizvodnjo ali opravilo storitve.

Dokumenta sta v pomoč pri ugotavljanju stroškovne cene proizvoda. Slika 1 prikazuje predlog vsebine delovnega lista.

Slika 1: Delovni list za evidentiranje dela neposrednih zaposlencev

PODJETJE:				
DELOVNI LIST				
DATUM _____				
ODDELEK: _____ SM _____				
PROIZV. NALOG ŠT. _____				
OPIS OPERACIJE _____				
ŠIFRA OPERACIJE _____				
ZAPOSLENEC _____				
ŠIFRA ZAPOSLENCA _____				
PRIČETEK DELA	ZAKLJUČEK DELA	URE DELA SKUPAJ	URNA POSTAVKA	ŠTEVILO PROIZVEDENIH PROIZVODOV
ODOBRIL _____				

Načrtovanje in terminski plan

Cilj aktivnosti je izdelati proizvodni načrt (načrt opravljenih storitev), ki bo tako učinkovit, da podjetje zadovoljuje obstoječa ali pričakovana naročila, ne da povzroča previsoke zaloge gotovih izdelkov.

Dokumenti, ki so običajni v tej fazi, so:

- glavni terminski plan proizvodnje,
- proizvodjalni nalog,
- zahtevnica materiala in
- prenosnica.

Glavni terminski plan proizvodnje določa količine in časovni raspored posameznih vrst proizvodov, ki bodo proizvedeni v naslednjem planskem obdobju. Je osnova za izdelavo terminskih planov proizvodnje za krajša obdobja, saj je potrebno proizvodnjo načrtovati na dan natančno zaradi zagotavljanja zadostne količine vhodnih predmetov dela in nenazadnje tudi zaradi ustrezne delovne sile.

Proizvajalni nalog je dokument, ki natančno določa **(1)** količino proizvedenih proizvodov, **(2)** operacije, ki bodo morale biti za to izvedene in **(3)** mesto, kamor je potrebno proizvedene proizvode dostaviti.

Zahtevnica materiala dovoljuje premike potrebnega izdelavnega materiala iz skladišča na ustrezno mesto proizvodnje. Dokument vsebuje informacije o številki proizvodnega naloga, datuma izdaje ter številu in količini potrebnega izdelavnega materiala (glede na specifikacijo materiala).

Premike znotraj proizvodnega dela podjetja pa evidentira prenosnica, ki vsebuje podatke o vrsti sestavnih delov, o mestu, kamor so bili premaknjeni, ter času premika.

Informacije, ki so potrebne za sprejemanje odločitev v tej fazi so naslednje:

- informacije o dosedanjih prejetih naročilih,
- informacije o pričakovani prodaji in želeni ravni zalog ter
- navedeno pa je potrebno analizirati z vidika predvidljivosti posameznih komponent.

Naloga računovodje je tudi priporočanje metode planiranja (manufacturing resource planning - MRP-II²⁰ in just-in-time manufacturing system - JIT²¹) glede na značilnosti povpraševanja po izdelkih podjetja ter njihovega življenjskega ciklusa.

Proizvodne operacije

Naloga tretje faze v proizvodni funkciji je udejanjanje procesa proizvodnje ali opravljanja storitve. Značilnosti proizvodnega procesa v veliki meri določa izdelek sam. Pa vendar se v sodobnih proizvodnih podjetjih vse pogosteje pojavljajo roboti in računalniško vodeni delovni stroji (computer-integrated manufacturing – CIM). Značilnosti tovrstne uporabe so predvsem zmanjševanje stroškov proizvodnje. Nihče od računovodij ne zahteva, da so specialisti za CIM, vendar pa morajo poznati vpliv tovrstne proizvodnje na informacijski sistem (CIM omogoča prehod iz masovne proizvodnje v posamično, tako da je mogoče vsak izdelek prilagoditi uporabniku) in skladno s tem prilagoditi tudi informacije, ki jih morajo imeti na voljo za sprejemanje odločitev. To so predvsem informacije o produkcijskem ciklu, prihodkih in stroških v zvezi s posamezno kupčevo zahtevo pri sami proizvodnji. Ne glede na to, ali je proizvodnja računalniško vodena ali ne, pa je potrebno imeti informacije o uporabljenih izdelavnih materialih, uresničenih urah dela, uresničenih strojnih urah ter ostalih nastalih proizvodnih stroških (običajno so to splošni stroški).

Stroškovno računovodstvo

Stroškovno računovodstvo ima v proizvodni funkciji dva cilja:

- zagotavljanje informacij za načrtovanje, nadziranje in ovrednotenje izvajanja proizvodnih operacij ter
- zagotavljanje natančnih stroškovnih podatkov v zvezi s proizvodi za potrebe določanja prodajne cene in sprejemanje odločitev o asortimanu proizvodov.

²⁰ MRP-II je način načrtovanja proizvodnje, ki je poznan tudi pod imenom *metoda potiska (push manufacturing)*. Njegova značilnost je, da usklajuje proizvodne zmogljivosti in potrebe po predmetih dela s pričakovano prodajo. Proizvodi so vnaprej proizvedeni in uskladiščeni, kjer potem počakajo kupca. (Romney / Steinbart, 2000, str. 518).

²¹ JIT sistem načrtovanja deluje po principu minimalnih ali ničnih zalog predmetov dela in proizvodov. Znana je tudi kot *metoda vleke (pull manufacturing)*, ker se proizvodnja odvija glede na kupčeve potrebe. (Romney / Steinbart, 2000, str. 518).

Zagotoviti pa mora tudi informacije, potrebne za ugotavljanje višine zalog in stroškov prodanih proizvodov (za potrebe sestavljanja poročil o uspešnosti).

V ta namen je potrebno pridobiti informacije o različnih vrstah stroškov in dodeliti stroške organizacijskim enotam in posameznim proizvodom. Zelo pomembno je, da se pri zbiranju stroškov le-te pravilno razvrsti in ugotovi proizvode ali storitve, ki so jih povzročili, oziroma se ugotovi, na katere stroškovne nosilce se nanašajo. To je pomembno predvsem pri različnih vrstah splošnih stroškov, ki jih je mogoče razporejati na različne načine, pri čemer obstaja velika verjetnost, da tako pridobimo informacije, ki za potrebe odločanja nimajo visoke vrednosti.

Navedla sem že, da je ena izmed nalog, ki jih imajo računovodje v zvezi z odločitvami v proizvodni funkciji, priprava informacij, ki omogočajo znižanje stroškov proizvodnje. Pri tem niso mišljeni le neposredni stroški proizvodnje, temveč tudi splošni proizvodni stroški. Informacije o višini slednjih in spremljanje njihovega gibanja je v zadnjem desetletju še pomembnejše kot kdaj koli prej, saj imajo splošni stroški trend povečevanja glede na gibanje neposrednih stroškov. Naloga računovodstva ni le njihovo spremljanje, ampak tudi ugotavljanje njihovega vpliva na proizvodni asortiman ter tudi vzroke za njihovo spreminjanje. Ugotovitve je mogoče uporabiti pri nadaljnjem načrtovanju proizvodnje.

Ne smemo pa zanemariti informacij o opredmetenih osnovnih sredstvih, ki so uporabljene v proizvodni namene. To so zemljišča, zgradbe in oprema. Le-ta predstavljajo pretežni del vseh opredmetenih osnovnih sredstev proizvodne organizacije (istega za storitveno organizacijo ne bi mogli z gotovostjo trditi). Na voljo bi v vsakem trenutku morale biti informacije o lokaciji sredstva, nabavni vrednosti, datumih pridobitve, pričakovani dobi koristnosti, pričakovani preostali vrednosti, metodi amortiziranja, višini obračunane amortizacije, izboljšavah in vzdrževanju.

V podjetjih pa se pojavljajo tudi stroški, katerih višina zelo niha, tudi če jih primerjamo v istovrstnih podjetjih. Relativno visoki so v podjetjih, ki so usmerjena na učinkovitost oziroma produktivnost za vsako ceno in jih računovodska teorija imenuje »stroški kakovosti« (Hočevar / Jaklič, 1999, str. 112 - 113). Bolj ko je podjetje naravnano na čim večjo produktivnost, večji so stroški kakovosti. Razvrstimo jih lahko v štiri skupine:

- **Prevenција.** Sem spadajo:
 - a. stroški tehničnih študij za izboljšanje proizvodnega procesa, ki naj bi zagotovile večjo kakovost proizvodov,
 - b. stroški opreme za proizvodnjo kakovostnejših proizvodov,
 - c. stroški za izboljšanje vhodnega materiala in izpopolnjevanje dobaviteljev in
 - č) stroški preventivnih vzdrževalnih programov.
- **Nadzor kakovosti.** V tej skupini so stroški zagotavljanja ustrezne kakovosti materiala in proizvodov:
 - a) stroški nadziranja (inšpiciranja) materiala in polizdelkov,
 - b) nadziranje poteka proizvodnje in končnih proizvodov,
 - c) stroški laboratorijskih testov in
 - č) revidiranje kakovosti in drugi testi.

- **Notranje napake.** Sem spada škoda, nastala pri proizvodjanju, na materialu in proizvodih. Na primer:
 - a) stroški odpadkov,
 - b) stroški popravil,
 - c) stroški predelave in izboljšav,
 - č) stroški zastoja in
 - d) popust na prodajo neustreznega materiala in delov.
- **Zunanje napake.** Sem spadajo stroški dobave neustreznih proizvodov kupcem. To so:
 - a) stroški reševanja zahtev in pritožb kupcev,
 - b) stroški garancij in zamenjav in
 - c) stroški prevoza in popravila vrnjenih proizvodov.

Sodobno računovodstvo mora ugotavljati tudi višino zgoraj opredeljenih stroškov in o njih poročati poslovodstvu. Če hočemo doseči cilj podjetja, ne smemo slediti le večji učinkovitosti (ki se pojavlja v proizvodnji ali opravljanju storitev), ampak se je potrebno posvetiti tudi »drugi sferi«, to je uspešnemu plasiranju proizvodov in storitev potrošnikom in poiskati ravnovesje med stroški proizvodnje in koristmi, ki jih kupec pričakuje od proizvoda oziroma storitve.

Vloga zaposlencev pri proizvodjalni funkciji

Računovodstvu morajo biti podane tudi podrobne informacije o **potroških dela** v obravnavani poslovni funkciji. Na podlagi izdelanega terminskega plana in proizvodjalnih nalogov je mogoče voditi natančne evidence o porabljenih potroških (delovnih urah ali količini opravljenega dela) dela za posamezno vrsto ali skupino proizvodov (storitev). Namen **delovnih listov** ni le vnaprejšnje načrtovanje posameznih dejavnosti pri izdelavi proizvoda, temveč tudi spremljanje dela (predvsem) neposrednih zaposlencev. Iz njega je mogoče pridobiti podatke o zaposlencu, ki je delo opravil, proizvodjalnem nalogu, stroškovnem mestu, vrsti dela in porabljenem času na posamezni vrsti dela. Delovne liste je mogoče uporabiti tudi za **nadzor nad prisotnostjo na delu**, vendar pa v ta namen podjetja uporabljajo razne rešitve (npr. kartice prisotnosti), ki omogočajo hitrejšo poimensko ugotavljanje odsotnosti. Ne gre prezreti tudi dejstva, da večina podjetij za tiste zaposlenca, katerih plače sodijo v posredne stroške dela, ne predvideva izpolnjevanja delovnega lista.

Za potrebe obračunavanja plač in ugotavljanja stroškov dela je potrebno voditi evidence tudi o vrsti odsotnosti (državni prazniki, odsotnost zaradi izrabe letnega dopusta, poškodbe pri delu, lastne bolezni ali nege družinskega člana), saj le-to vpliva tudi na višino stroškov dela.²²

V podjetjih je smiselno organizirati službo za analizo kakovosti, ki se zrcali v kakovosti proizvoda ali opravljene storitve, ter *učinkovitosti dela* in morebitnem izmetu materiala. **Kakovost proizvoda** je mogoče opraviti s tehnično kontrolo proizvoda v posameznih fazah proizvodnje oziroma zaključni fazi. Nenazadnje je mogoče pridobiti informacije o kakovosti (napakah pri kakovosti, ki so nastale zaradi napak pri procesu proizvodnje) tudi s sodelovanjem

²² Višino nadomestil v omenjenih primerih določa splošna oziroma panožna kolektivna pogodba.

trženjskega (prodajnega) oddelka, ki ima na voljo informacije o vrstah, številu in načinu reševanja reklamacij. **Učinkovitost dela** merimo s potroški dela na enoto proizvoda ali storitve oziroma aktivnostjo zaposlenca v delovni uri. V kolikor v podjetju nimajo organizirane posebne službe, ki preučuje ta element proizvodnega procesa (v nekaterih podjetjih uporabljajo izraz študij dela in časa), se lahko dodeli nalogo tudi nadrejenemu zaposlencu (primere najdemo v manjših podjetjih). Informacije so pomembne ne samo zaradi težnje po doseganju najnižjih možnih stroškov na enoto proizvoda, temveč tudi zaradi določanja višine plače posameznega zaposlenca (dodatek na delovno uspešnost). Tudi analize o obsegu **nastalega izmeta** omogočajo določiti *uspešnost dela* posameznega zaposlenca, saj izbira neustreznih materialov ali postopkov povečuje proizvodjalne stroške (tovrstnih stroškov trg ne prizna, zato je smiselno poiskati odgovornega za nastale razmere).

V zvezi z zaposlenci v neposredni proizvodnje velja omeniti še spremljanje strokovne (formalna izobrazba, praktična znanja) usposobljenosti zaposlencev, kjer je potrebno sodelovanje vodilnih zaposlencev v proizvodjalni poslovni funkciji s kadrovske službo (v primeru izobraževanj zaradi nezadostnih znanj, pa tudi s finančno službo, katere naloga je priskrbeti ustrezna denarna sredstva za izobraževanje).

Skladno z izdelanimi evidencami je mogoče **(1)** enostavno razporediti stroške neposrednega dela na njihove povzročitelje (stroškovne nosilce) ter **(2)** spremljati uresničevanje začrtanega plana (predračuna) in **(3)** ustrezno ukrepati, da se zmanjšajo neugodni vplivi. Za ugotavljanje višine stroškov neposrednega dela potrebuje računovodstvo v nekaterih primerih tudi informacije, specifične za podjetje²³. Splošne stroške dela (zaposlencev v proizvodni režiji) je potrebno razporejati z uporabo koeficientov²⁴.

Vse pridobljene informacije se uporabljajo **(1)** za ugotavljanje višine stroškovne cene (bodisi polne lastne cene ali kake druge stroškovne cene, ki jo določajo SRS in se uporabljajo za evidentiranje zalog nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov v knjigovodstvu), **(2)** izdelovanje načrtov (predračunov), **(3)** nadziranje uresničevanja načrtov in sledenja normativom, **(4)** preučevanja storilnosti zaposlencev ter **(5)** proučevanja raznih možnosti zniževanja stroškov proizvodnje.

3.3.2. PRODAJNA FUNKCIJA

Prodajno funkcijo v ožjem pomenu besede opredelimo kot varovanje in razpečevanje proizvodov oziroma opravljenih storitev. Če pa jo opredelimo v širšem pomenu besede, lahko k opravilom zaposlencev v obravnavani funkciji dodamo tudi izterjavo zapadlih terjatev.

²³ nadurno delo, izmensko delo, delo v posebnih pogojih

²⁴ Uporabiti je mogoče kalkulacije, navedene v SRS ali pa kako drugo ustrezno metodo, kot je na primer ABC metoda razporejanja stroškov.

V prodajni funkciji ločimo dva toka informacij, in sicer zunanjega (eksternega), ki zajema komuniciranje s kupci, ter notranjega (internega), ki poteka z drugimi deli podjetja, kot so proizvodnja, računovodstvo ali finance. V proizvodnjo prodajni oddelek podaja informacije o dodatni proizvodnji zaradi dodatnih naročil, o omejevanju proizvodnje zaradi nezadostnega povpraševanja, spremenjeni strukturi prodajnega in s tem tudi proizvodnega asortimana.

Celoten proces dejavnosti v prodaji je mogoče razdeliti na:

- obravnavanje naročil,
- dostavo,
- izdelavo računov ter
- izterjavo zapadlih terjatev.

Obravnavanje naročil

V prvi del dejavnosti tako sodi pridobivanje naročil (spodbujanje kupcev k naročilom) kot tudi samo obravnavanje prejetega kupčevega naročila. Dejavnost se izvaja v okviru prodajnega oddelka in se je ne more poveriti drugim oddelkom. Ob pričetku obravnavanja naročila je pomembno pridobiti informacije o vrstah in količini posameznih proizvodov na zalogi, pa tudi o kredibilnosti kupca, ki je podal naročilo. Za nove kupce je potrebno odobriti najvišje dovoljeno stanje na kontu terjatve do kupca, pri starih kupcih pa preveriti obstoječe najvišje dovoljeno stanje in trenutno stanje terjatev ter ga glede na morebitne spremenjene razmere spremeniti. Pri tem je pomembna komunikacija med prodajnim oddelkom in saldakonti kupcev, ki so kot del računovodskega oddelka. V kolikor pridobljene informacije dovoljujejo nadaljnjo obravnavo naročila, je potrebno ugotoviti tudi, v kolikem času je mogoče naročilo izpolniti glede na trenutno stanje zalog gotovih izdelkov, kar je mogoče ugotoviti iz informacij, pridobljenih iz oddelka, ki ravna s tovrstnimi zalogami, ter informacij iz proizvodnega oddelka, v kolikor je potrebno proizvode še proizvesti.

Pri komuniciranju s kupci so zelo pomembne povratne informacije, kot so na primer potrditev naročila, obveščanje o predvidenih datumih izpolnitve naročila in podobno. Razvoj informacijske tehnologije je omogočil nove načine komuniciranja s kupci, kot so domače strani na internetu in e-pošta, ki pa niso le hitrejši, temveč tudi cenejši od klasičnih.

Ob preverjanju stanja proizvodov na zalogi morajo biti zaposleni zelo previdni. Pogosto se dogaja, da so informacije, ki so na voljo, zastarele in ne odražajo dejanskega stanja. Ob takem informacijskem sistemu se zelo hitro dogodi, da so kupcu posredovane napačne informacije, kar privede do nesoglasij in nastanka nepotrebnih stroškov. V tem primeru je smiselno dodatno preverjanje pri ustreznih službah.

Dostava

Drugi korak je dejanska izpolnitev naročila, kar vključuje tudi dostavo naročenega. Odločitve v tem koraku so povezane z vprašanji izbire načina dobave. Podjetja imajo na voljo tri možnosti. Dostavo lahko poverijo zunanjemu, za to specializiranemu podjetju, jo opravijo sami ali pa jo v celoti prepustijo kupcu. Pri sprejemanju odločitve je potrebno imeti na voljo informacije o

stroških prevoza, ki nastanejo, če ga opravi ustrezna služba v podjetju ali zunanji prevoznik. Pomembne pa so tudi informacije o pravočasnosti in natančnosti dobav ter o morebitnih povzročenih škodah na blagu med transportom in zahtevkih o povrnitvi nastalih škod.

Izdelava računov ter izterjava zapadlih terjatev

Faza vključuje tako izdelavo (izpis) posameznih računov kot tudi vodenje računov (kontov) posameznih kupcev. V prodajnem oddelku so običajno na voljo le evidence, ki jih vodijo bodisi sami ali pa jih pridobijo iz računovodstva. Prvi del procesa je pogosto tudi fizično lociran v prodajni funkciji, medtem ko je drugi del v večini podjetij organiziran kot saldakonti kupcev in je v pristojnosti računovodskega oddelka. Zelo pomembno je, da izstavljeni račun vsebuje točne podatke o količini in vrsti dobavljenih izdelkov, o njihovih cenah in prodajnih pogojih, ki se pogosto razlikujejo od kupca do kupca. V nekaterih primerih ni dovolj le evidentiranje izdanega računa in plačila, saj so možne situacije, ko prihaja do sprememb tudi med tema dvema dogodkoma (npr. reklamacije). Vodenje računa vključuje tudi evidentiranje vseh preostalih sprememb.

Pri izterjavi denarja, kjer poleg prodajnega oddelka praviloma sodelujeta še dva oddelka ali službi (računovodstvo in finance), je pomembno, da sta ločeni funkcija vodenja računov kupcev ter funkcija vodenja denarnih sredstev, sicer so izpolnjeni pogoji za prevare. V primeru, da je za obe funkciji odgovorna ista oseba, ima ta oseba omogočen dostop do tistega dela aplikacije, ki je namenjena knjiženju poslovnih dogodkov v zvezi z računi kupcev kot tudi do dela, ki je namenjen knjiženju poslovnih dogodkov v zvezi z denarnimi sredstvi. V tem primeru ima zaposlenec možnost poneveriti dejstva, še posebno, če nihče ne nadzoruje njegovega dela.

V okvir prodajne funkcije sodi tudi analiza uspešnosti proizvodov in glede na dobljene rezultate tudi predlogi za nadaljnje ukrepanje. Analiza je pomembna predvsem za (Hočevar / Jaklič, 1999, str. 125) presojanje *cenovne politike podjetja in odločanje o prodajnih cenah* in za *presojanje dobičkovnosti posameznih izdelkov in odločanje o strukturi ponudbe oziroma njeni globini in širini*. V analizi pa ni potrebno samo spremljati dobičkovnosti proizvodov, ampak tudi *dobičkovnost kupcev*, saj je od analize odvisno tudi kaj, komu in koliko prodajati. Pomembna je navezava trajnejših in trdnejših povezav s posameznimi strateško pomembnimi kupci. Za potrebe analize je smiselno kupce razvrstiti po ABC metodi²⁵ glede na količino in vrednost nakupov, plačilno sposobnost, trajnost poslovnih zvez ter nenazadnje tudi dodatnih stroškov, ki jih posamezni kupec povzroča (glede na dodatno kakovost proizvodov, dodatno storitev, posebne plačilne pogoje, posebne dostave, dodatne zaloge materiala, podjetju določajo dobavitelje in podobno). Šele na podlagi upoštevanja vseh teh stroškov dobimo prave informacije o dobičkovnosti posameznega kupca. Če želijo v podjetju analizirati kupce podrobneje, v ta namen uporabijo *metodo analize dobičkovnosti kupcev (CAP)*. *Analiza temelji na celoviti analizi*

²⁵ ABC metoda (metode ne smemo zamenjati za Activity Based Costing Method) za razvrščanje kupcev je le ena izmed metod, ki jo je mogoče uporabiti. Natančnejše določanje dobičkonosnosti kupcev in njihovo ocenjevanje s strateškega vidika se pravilno izvede s CAP metodo (Customer Account Profitability), ki jo podrobneje opisujem v poglavju 3.4..

*stroškov, ki jih povzroči kupec podjetju s svojimi posebnimi zahtevami, ter analizi koristi, ki jih prinaša sodelovanje z njim*²⁶.

V ekonomski teoriji so cene in količine, ki jih bo podjetje prodajalo, določene v razmerah popolne konkurence. Ker v sodobnih tržnih gospodarstvih o popolni konkurenci ni mogoče govoriti, pogosto pa je tudi nemogoče oceniti krivuljo povpraševanja po posameznih proizvodih, v podjetjih tudi ni mogoče opraviti analize, kot jo zahteva teorija²⁷. Za večino podjetij je enostavneje določanje prodajne cene tako, da se na celotne stroške doda pribitek²⁸, ki pomeni dobiček podjetja (Hočevar / Jaklič, 1999, str. 124). Odločanje o višini prodajne cene za proizvode je pomembno tudi, ko se odloča o sprejemu dodatnih naročil (obravnavano v točki 3.2.4.).

Pri določanju prodajne cene proizvoda je pomembno, da poslovodstvo pridobi in upošteva poleg natančnih informacij o proizvodjalnih stroških proizvoda tudi vse druge stroške v zvezi s proizvodom. To so stroški, ki nastanejo še pred proizvodnjem, in so stroški raziskav in razvoja, oblikovanja proizvoda, tehnoloških študij proizvodnje. Pomembni so tudi stroški skladiščenja, trženja, razpečevanja, jamstev, dodatnih storitev kupcem ter stroški poprodajnih storitev. Vsi stroški morajo biti pokriti v celotnem življenjskem ciklusu proizvoda, potrebno pa je ugotavljati tudi dobičkovnost proizvodov na podlagi vseh nastalih stroškov (torej v celotnem življenjskem ciklusu) in ne le na podlagi stroškov proizvodnje. Za tovrstno ugotavljanje stroškov je uporabljen tako imenovani princip verige vrednosti. Način zmanjšuje možnosti izpustitve in zanemarjanja pomena posameznih vrst stroškov.

Vloga zaposlenecv v prodajni funkciji

Informacije o zaposlencih, ki jih mora prodajna služba posredovati računovodstvu, vsebujejo podatke o dejansko opravljenih urah zaposlencev oziroma prisotnosti na delu, njihovi uspešnosti za potrebe obračunavanja stimulativnega dela plače (v vrednosti in strukturi prodaje za posameznega zaposlenca v proučevanem obdobju, stiki s strankami, pridobivanje novih strank, reševanje reklamacij). Vse navedene podatke računovodstvo uporabi, bodisi za izračun plač in ugotovitve stroškov dela bodisi za analizo uspešnosti posameznega zaposlenca in doseganja načrtovane uspešnosti (glede na izdelane predračune).

Poleg celovitih predračunov (izdelanih za celotno podjetje ali del podjetja), ki opredeljujejo letni obseg in vrednost prodaje, morajo zaposleni, ki se ukvarjajo s prodajo proizvodov, podajati podrobnejše mesečne in tedenske plane dela, kot je razvidno iz slike 2.

²⁶ Več o analizi dobičkovnosti kupcev na straneh 68 in 69.

²⁷ Podjetje prodaja toliko časa, dokler se mejni stroški proizvoda ne izenačijo s prodajno ceno. Pri tej ceni ima tudi najvišji poslovni izid. Za potrebe analize je torej potrebno oceniti krivuljo povpraševanja po proizvodu ter krivulje povprečnih in mejnih stroškov za obravnavani proizvod.

²⁸ Za določanje prodajnih cen poznamo več metod, npr. na podlagi načrtovanih (ali tudi ciljnih) stroškov (načrtovana lastna cena, načrtovani stroški proizvodnje, načrtovani spremenljivi stroški), katerim prišteje načrtovani dobiček, kosmati dobiček ali prispevek za kritje (Turk et al., 1997, str. 479 – 488).

Slika 2: Tedenski načrt trgovskega predstavnika

TEDENSKI NAČRT TRGOVSKEGA PREDSTAVNIKA					
Trgovski predstavnik: _____		Teden: od _____ do _____			
Prodajno področje: _____		Telefon: _____			
	ponedeljek	torek	sreda	četrtek	petek
Stranka					
Ura obiska					
Glavni cilj					
Stranka					
Ura obiska					
Glavni cilj					
Podpis trgovskega predstavnika: _____		Pregledal: _____			
OPOMBA: _____					

Namen tedenskega načrta trgovskega predstavnika je (običajno) dnevno nadziranje izvedbe plana dela, ki se izvede na podlagi dnevnih poročil (o obiskanih podjetjih, kontaktnih osebah, načrtovanih in doseženih ciljnih obiska, odziv stranke) tržnikov, kot je razvidno iz slike 3.

Slika 3: Poročilo o opravljenem delu zaposlenca v prodajni funkciji

DNEVNI PLAN DELA IN POROČILO O PRODAJNIH AKTIVNOSTIH									
Datum: : _____									
Trgovski predstavnik: _____				Prodajno območje: _____					
Kupec in kraj	Kontaktna oseba	Status kupca			Cilji obiska	Rezultati obiska			Opombe
		A	B	C		naročilo	kumulativa	ostalo	
Prevoženi kilometri: _____				Skupaj porabljeni čas: _____					
Podpis: _____									

Glede na naravo dela je seveda nujno tudi ugotavljanje drugih stroškov, ki nastanejo zaradi dela prodajnega osebja. Med tovrstne stroške sodijo stroški prevoza (kilometrini, cestnine, parkirnine, dnevnic), telefonski stroški ter čas, ki je bil porabljen pri aktivnem opravljanju trženjskega dela. Upravičenost do uveljavljanja se ugotavlja na podlagi izdanega naloga za službeno potovanje ter računa potnih stroškov. Proučevanje tovrstnih stroškov na zaposlenca pa je smiselno v daljšem obdobju, kot je mesec (slika 4).

Slika 4: Mesečno poročilo o stroških in delu trgovskega zastopnika

POROČILO O STROŠKIH IN DELU TRGOVSKEGA PREDSTAVNIKA				
Trgovski predstavnik: _____				
Mesec: _____				
Prevoženi kilometri				
Datum		Število km	Cena (SIT/km)	Skupaj (SIT)
od	do			
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Koriščenje dnevnic				
Datum		Število dnevnice	Cena Dnevnice	Skupaj (SIT)
od	do			
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
SKUPAJ DNEVNICE IN KILOMETRINA				_____ SIT
OSTALI STROŠKI				
GSM: _____				
Telekom: _____				
Poštni stroški: _____				
Stroški cestnin: _____				
OSTALI STROŠKI SKUPAJ: _____				
	A	Proizvod B	C	SKUPAJ
Načrtovano (kos ali kg)				
Prodano skupaj (kos ali kg)				
Podpis trgovskega predstavnika: _____ Datum: _____				
Kontroliral: _____				

Analiza uspešnosti dela (s tem seveda tudi nagrajevanje glede na rezultate) bi morala temeljiti ne le na podlagi dosežene prodaje temveč tudi v primerjavi s stroški, ki jih posamezni tovrstni zaposlenec povzroči podjetju, da doseže določen obseg prodaje. Vendar pa razmerje med stroški in zeleno prodajo na enoto stroška neposredne prodaje ne bi smelo biti postavljeno prestrogo, saj

bi v tem primeru lahko povzročili poslabšanje odnosov s strankami (neredni pogovori, zavračevanje z reševanjem nesporazumov).

Posebno pozornost morajo podjetja nameniti oblikovanju sheme nagrajevanja. Le-ta mora po eni strani določiti dosegljive (realne) in merljive cilje, saj v primeru nemerljivosti ne moremo objektivno določiti nagrad uspešnim. Po drugi strani pa je potrebno tudi predvideti vpliv vzpostavljene sheme nagrajevanja na zaposlenca. V podjetju nikakor ne bi želeli, da uspešnost posameznika zmanjša uspešnost ali ugled podjetja.

Stimulativni del plače, ki je vezan na učinkovitost dela zaposlenca, je enostavno razporediti na proizvode (storitve), ki je povzročil nastanek tovrstnega stroška dela. Za posredne stroške dela moramo zopet uporabiti enega izmed načinov razporejanja stroškov.

3.3.3. NABAVNA FUNKCIJA

V področje nabavne funkcije uvrščamo aktivnosti nabave materialov, blaga in storitev. Dejavnost zajema določanje vrste in količine (zelo pogosta je uporaba raznih matematičnih modelov²⁹, ki omogočajo izračun optimalnih naročil, vendar le za predmete dela, ki povzročajo visoke stroške nabave ali skladiščenja, ali pa za predmete dela, ki jih v podjetju potrebujejo v velikih količinah) posameznih predmetov dela, določanje trenutka sprožitve naročila (trenutek ponovnih naročil glede na potrebe po predmetih dela in višino zalog), priprave na prevzem dobavljenih predmetov dela (prevzem in skladiščenje) in pripravo za prevzem storitev. Ključne pa so tudi odločitve o izbiri dobavitelja. Dejavnosti so tesno povezane s procesom načrtovanja v podjetju, predvsem pa z načrtovanjem v proizvodnji.

Proces nabave je mogoče razčleniti v:

- prepoznavanje potrebe po dodatnih predmetih dela,
- pripravo naročila,
- evidentiranje prejema naročenega,
- vodenje evidenc o razpoložljivem in naročenem materialu,
- obravnavanje dobaviteljevih računov in
- vodenje evidenc o dobaviteljih.

Prepoznavanje potrebe po dodatnih predmetih dela

Prva faza je povezana s prepoznavanjem potrebe po dodatnih predmetih dela. Potrebno je izdelati dokument, ki se pogosto uporablja v tej fazi le znotraj podjetja in vsebuje informacije o

²⁹ Za potrebe uporabe matematičnih modelov je potrebno določiti stroške skladiščenja, stroške naročanja in stroške, ki nastanejo zaradi izpada proizvodnje zaradi premajhnih zalog. Stroški skladiščenja vključujejo vse stroške, ki se spreminjajo s količino materiala na zalogi. Najpomembnejši element so oportunitetni stroški denarnih sredstev, vezanih v zalogi (izgubljeni dobiček zaradi neinvestiranja teh sredstev v dobičkonosne dejavnosti). Med oportunitetne stroške uvrščamo tudi povečanja stroškov, stroške kala, loma in zastaranja, zavarovanja, davkov in porabe prostora. Stroški naročanja pomenijo stroške, ki se spreminjajo s številom naročil in vsebujejo stroške, povezane s sprožitvijo naročila in stalne stroške dobave.

vrsti, količini, opisu, ceni, roku in lokaciji dobave predmeta dela ter tudi o pristojni osebi, ki izvede naročilo.

Priprava naročila

Sledi faza priprave naročila, ki se ga posreduje izbranemu dobavitelju (mogoča je tudi situacija, ko se naročilo v obliki povpraševanja pošlje različnim dobaviteljem in izbere najugodnejšega). Od dobavitelja je smiselno zahtevati potrditev naročila (tudi glede rokov dobave, cen in želene količine).

Evidentiranje prejema naročenega

Ob prejemu mora odgovorni preveriti, ali dobavljeno ustreza naročenemu ter morebitne poškodbe in kvaliteto dobavljenega.

Vodenje evidenc o razpoložljivem in naročenem materialu

Evidence je potrebno voditi sproti. Ob vsaki dobavi je potrebno evidentirati prejem in zabeležiti naročilo kot izpolnjeno. Ravno tako se ob vsaki nabavi ažurira stanje količin na zalogi in ugotovi lastno ceno dobavljenega predmeta dela. V periodičnih pregledih je potrebno stanja preverjati, še posebno pa v primerih sumov zlorab ali malomarnega vodenja evidenc.

Obravnavanje prejetih računov

Plačila računov so le redko fizično locirana v oddelku ali službi, ki vodi naročila. Običajno to opravi finančna služba, le redko pa računovodstvo. Pred vsakim plačilom pa je pomembno, da službe med seboj sodelujejo, tako da se izvede plačilo le tistih prejetih računov, ki se nanašajo na dejansko dobavljene predmete dela (v primeru nepopolno izpolnjenih naročil).

Vodenje evidenc o dobaviteljih

Vodenje evidenc o dobaviteljih (pogosto govorimo o saldakontih dobaviteljev) je naloga računovodstva. Iz evidenc mora biti razviden datum poravnave obveznosti in morebitne obveznosti, ki še niso bile plačane v celoti. Evidence morajo biti urejene tako, da so iz njih razvidni roki zapadlosti in roki, v katerih je mogoče izkoristiti popuste zaradi plačila pred datumom zapadlosti (cassa sconto). Vendar pa morajo imeti evidence tudi nabavni oddelki, predvsem zaradi ugotavljanja skladnosti računa in dobavljenega blaga (mogoča je situacija, ko dobavitelj hote ali nehote zaračuna tudi predmete dela, ki niso bili dobavljeni) tako glede cen, kvalitete, poškodb, količine, časovne ustreznosti dobave in dogovorjenih plačilnih pogojev.

Nabavni oddelek je eden izmed tistih oddelkov v podjetju, ki vplivajo na višino stroškov predmetov dela, saj izbirajo dobavitelje za posamezne predmete dela, se pogajajo o prodajnih in dobavnih pogojih ter sprejemajo odločitve v zvezi z vodenjem zalog. Od nabavnih služb se v podjetjih vse pogosteje zahteva nabavo čim cenejših predmetov dela. Vendar se v primeru nabave najcenejših predmetov dela pogosto pojavijo težave zaradi njihove neustrezne kakovosti, kar pa vedno povzroča višje stroške poslovanja, ki so v literaturi opredeljeni kot stroški kakovosti (Hočevar / Jaklič, 1999, str. 140). Neustrezna kakovost vgrajenih materialov in surovin povzročajo neustrezno kakovost proizvodov, večji potrošek materiala, pritožbe kupcev,

izpad proizvodnje in podobno. Predvsem zaradi zmanjševanja stroškov kakovosti je potrebno finančno in poslovno analizirati tudi dobavitelje podjetja. Finančna analiza dobaviteljev omogoči podjetju boljši vpogled v finančno in poslovno stanje podjetja in s tem morebitni večji vpliv na nabavne cene. Za večino podjetij (velja tudi za slovenska) je sodelovanje z dobavitelji izredno pomembno ne samo zaradi zagotavljanja ustreznega materiala, temveč tudi zaradi pridobivanja ustreznih informacij glede na možnosti razvoja lastnih izdelkov. Podjetja morajo iskati take dobavitelje, ki vlagajo v lasten tehnološki razvoj in prenašajo znanje tudi na kupce. Za poslovodstvo podjetja so koristne informacije o kakovosti dobaviteljev (glede na dosežene različne standarde kakovosti), o njihovi zanesljivosti, vlaganjih, stroških za raziskave in razvoj, pripravljenosti sodelovanja s podjetjem in podobno. Dober dobavitelj je tisti, ki podjetju poleg materiala ali storitev priskrbi tudi ideje o izboljšanju proizvodov in proizvodjalnih postopkov.

Podjetja morajo biti še posebno pozorna pri izbiranju novih dobaviteljev. Ti v začetku ponujajo zelo ugodne cene in plačilne pogoje, samo da bi podjetje zamenjalo dobavitelje. Kasneje, ko pa podjetje postane odvisno od novih dobaviteljev, se doslej ugodno poslovanje in enakopravni odnosi lahko spremenijo v dražje poslovanje in odvisen odnos. Najbolje je, da ima podjetje za enake predmete dela več različnih dobaviteljev.

Pogosto se dogaja, da kupci od podjetja zahtevajo natančno določene dobavitelje (če sta kupec in proizvajalec iz različnih držav). Taka zahteva praviloma povzroči večje spremenljive stroške na enoto proizvoda. V tem primeru je potrebno pripisati povečane stroške le tistim proizvodom, ki so namenjeni za prodajo tem kupcem. Če bi podjetje vse povečane stroške enakomerno porazdelila na proizvode (oziroma kupce), bi to pomenilo nerealno izkazovanje dobičkovnosti posameznih proizvodov oziroma kupcev.

Nabavna funkcija mora biti usklajena z drugimi poslovnimi funkcijami, predvsem s proizvodjalno (v proizvodjalnem podjetju) oziroma prodajno (v trgovskem podjetju). Neusklajenost vodi ali k presežnim zalogam ali k neustrezni strukturi zalog. Praviloma je najlažje nabavljati v velikih količinah, vendar pa je to za podjetje običajno zelo neugodna rešitev, saj je vezava sredstev v zalogah zelo draga. Za pravilno delovanje nabave je pomembno skrbno načrtovanje poslovanja, da se lahko pravilno oceni potrebe po predmetih dela in s tem tudi dinamika dela v nabavnem oddelku.

Vloga zaposlencev v nabavni funkciji

Informacije o zaposlencih v nabavni funkciji imajo običajno naravo stalnih stroškov, saj njihove plače le redko vsebujejo stimulativen del, ki bi bil neposredno odvisen od dela (njegove učinkovitosti) posameznega zaposlenca. Razloge za to iščemo v nezmožnosti vplivanja zaposlencev v nabavni službi na uspešnost poslovanja (na primer na obseg proizvodnje ali uspešnost prodaje). Vendar pa ob poglobljeni preučitvi vsebine dela nabavne službe lahko ugotovimo, da ima le-ta pomemben vpliv tako na zagotavljanje ustrezne kakovosti vhodnih materialov in surovin kot tudi na višino cene enote materiala in surovin. Smiselno bi bilo tudi zaposlence v nabavni funkciji nagrajevati (seveda delno) glede na individualno uspešnost (na

primer doseganje nespremenjenih cen ali celo njihovo zniževanje za istovrstne materiale ali surovine pri istih dobaviteljih, nakupe cenovno ugodnejših istovrstnih surovin pri novih dobaviteljih, nakupe kvalitetnejših materialov in surovin, zniževanje odvisnih nabavnih stroškov). Seveda pa pri oblikovanju sistema nagrajevanja v tej funkciji ne gre pozabiti na že prej omenjene vplive, ki jih tako nagrajevanje ima, in jih je vsekakor potrebno upoštevati pri izgradnji sistema.

3.3.4. KADROVSKA FUNKCIJA

Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje in nagrajevanje zaposlencev. Je ena najbolj decentraliziranih poslovnih funkcij, saj mora zbrati in obdelovati podatke o zaposlencih v vseh ostalih poslovnih funkcijah. Sodelovati mora pri izdelavi sheme nagrajevanja zaposlencev v ostalih poslovnih funkcijah (določanje nagrajevanja v skladu s splošno veljavno delovno zakonodajo).

Pri pridobivanju zaposlencev je potrebno podrobno preučiti predračune poslovanja, ki podajajo informacijo o bodočih potrebah po zaposlencih različnih kvalifikacijskih skupin. Nadalje je potrebno ugotoviti, ali je mogoče manjkajoče potrebe po zaposlencih zapolniti z nadurnim delom. Kadar se povečane potrebe kažejo v daljšem časovnem obdobju, je smiselno poiskati ustrezne kadre in jih zaposliti. Seveda pa mora biti odločitev tudi ustrezno podprta, kar pomeni pridobitev informacij, ki omogočajo ocenitev vsake izmed možnosti.

Predračuni poslovanja, kot izhodišče informacij za sprejem odločitev o dodatnem zaposlovanju, morajo biti narejeni na podlagi realnih predpostavk, saj lahko v nasprotnem primeru povzročijo ogromno dodatnih stroškov tudi v zvezi z zaposlenci v podjetju.

Izobraževanje zaposlencev je nujnost in nič več privilegij le nekaj ljudi v podjetju. Izvaja se lahko znotraj podjetja ali pa pri posebnih zavodih. Njegove prednosti so v omogočanju večjega posebljanja zaposlenih s cilji podjetja, večje strokovne ravni zaposlenih, stalnem razvojnem napredku zaposlencev ter boljšem medsebojnem komuniciranju in prenosu znanja med zaposlenimi. Pri izobraževanju nastajajo relativno visoki stroški. Pomembno je, da se po končanem izobraževanju ali usposabljanju tudi ugotovi, kako se pridobljeno znanje uporablja v korist podjetja, kajti le v primeru, da koristi presegajo stroške, je za podjetja smiselno nadaljnje izobraževanje.

V področje varovanja zaposlencev sodi tudi zagotavljanje varnosti pri delu, skladno z zahtevami del ter veljavno zakonodajo. Navkljub višjim stroškom, ki nastajajo zaradi zagotavljanja ustrezne zaščite, je dejavnost povezana s povečanim zadovoljstvom zaposlencev (zaradi zavesti o skrbnem in prijaznem podjetju), kar se rezultira v boljšem delu. Ne gre zanemariti tudi zmanjšanja oziroma manjših stroškov, nastalih zaradi odsotnosti zaposlencev zaradi poškodb pri delu.

Pomembno je oblikovati temelje za nagrajevanje, ki morajo biti določeni za posamezne skupine zaposlencev. Naloga kadrovske službe je sodelovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami glede načina, višine in oblikovanja sheme nagrajevanja. Pri oblikovanju sheme morajo biti iznajdljivi in izhajati iz značilnosti procesov v podjetju na eni strani ter cilji podjetja (poslanstvom) na drugi strani. Predlagane sheme ne smejo le posnemati shem v drugih (podobnih) podjetjih, temveč jih je potrebno prilagoditi značilnostim svojega podjetja. Za **zaposlence v proizvodni funkciji** podjetja v Sloveniji običajno uporabljajo dva sistema nagrajevanja, in sicer sistem nagrajevanja na podlagi normiranih oziroma standardnih ur in sistem nagrajevanja na podlagi osebne ocene nadrejene ravni (Jaklič / Hočevar, 1999, str. 144). Pomanjkljivosti obeh sistemov so, da ne zagotavljata čedalje potrebnejših fleksibilnosti in inovativnosti podjetja, zmanjševanja stroškov kakovosti ter tehnološkega in ekonomskega razvoja podjetja. V teoriji se plače zaposlencev v neposredni proizvodnji vedno smatrajo kot spremenljive. Vendar podatki kažejo, da je kar 77 % povprečne plače stalne, torej neodvisne od obsega dela, uspešnosti podjetja in tako naprej³⁰. Nagrajevanje posloводства običajno temelji na individualni pogodbi ali pa je ocenjevanje prepuščeno nadrejeni ravni. Individualna pogodba določa plačo in nagrade ne glede na doseženi uspeh podjetja, tako da sistemi nagrajevanja posloводства ne vodijo k boljši uspešnosti podjetja. V raziskavi o sestavi plač in nagrajevanju slovenskih poslovodij je bilo ugotovljeno, da je v strukturi plač zelo majhen delež variabilnega dela plač, torej tistega dela, ki bi bil povezan z uspešnostjo podjetja. V plačah prevladujejo stalni (fiksni) elementi, in sicer v višini od 78 % do 85 %, če pa upoštevamo tudi vse dodatke, se stalni delež plač približa 90 % celotne plače. Spremenljivi del plače je običajno povezan z individualno uspešnostjo, temu sledi uspešnost skupine in kot zadnja, uspešnost podjetja (Zupan, 2000, str. 128).

Informacije o zaposlencih, obravnavane v kadrovski funkciji

Pri analizi ne smemo zanemariti informacij o zaposlencih v zvezi z njihovim usposabljanjem in izobraževanjem, tako v smislu strokovnega dela kot tudi varnosti pri delu, katere namen je zmanjševanje nesreč pri delu. Le-to pomeni za podjetje nižje stroške, ki bi sicer nastali zaradi nadomestitve odsotnega delavca (zaradi privajanja je novi manj uspešen). Stroški dela so v prvem mesecu odsotnosti višji tudi zaradi obveznosti podjetja do odsotnega zaposlenca za izplačilo nadomestila za odsotnost. Smiselno je ugotoviti poleg obsega odsotnosti tudi vzroke zanj (ali izvira iz bolezni, poškodb pri delu, nege družinskih članov ali preprosto fluktuacije zaradi iskanja novih zaposlitev). Pri presojanju stroškov (odhodkov), izvirajočih iz usposabljanja in izobraževanja, je potrebno proučiti tudi koristi, ki jih ima podjetje od usposobljenih ljudi. Človeške zmogljivosti v smislu usposobljenih zaposlencev se v računovodskih izkazih ne upoštevata, kar povzroča popačeno sliko o stanju podjetja, saj so v bilanci stanja sredstva (v obliki vlaganj v zaposlence) izkazana prenizko. Enako velja tudi za izkazani čisti dobiček v izkazu poslovnega izida, saj se v letu obračunani odhodki nanašajo na daljše obdobje (Gojković, 2001).

³⁰ Ugotovitve so rezultati raziskave, ki jo je izvedel Slovenski inštitut za revizijo o uporabi SRS, organiziranosti računovodstva in metodah poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih v letu 1997 (Kavčič / Koželj / Odar, 1997, str. 33).

Naloga kadrovske funkcije je **(1)** vzpostavitev učinkovite sheme nagrajevanja skladno z značilnostmi procesov v podjetju in zastavljenim poslanstvom podjetja. V postopku priprave sheme nagrajevanja je priporočljivo sodelovanje z ostalimi deli podjetja, da ne pride do nezaželenega ravnanja zaposlencev, ki pa izvira iz neprevidno zastavljene sheme. Kadrovska služba tudi zagotavlja, da so **(2)** plače določene skladno z veljavno delovno zakonodajo³¹. Zagotavljati mora **(3)** ažurne evidence o vseh zaposlencih in njihovih značilnostih. Če tega kadrovska služba ne opravlja redno, lahko pride do pomot pri obračunavanju plač v računovodski službi.

3.3.5. FINANČNA FUNKCIJA

Finančna funkcija v podjetju zajema preskrbo sredstev (financiranje v ožjem pomenu besede), preoblikovanje sredstev (investiranje in dezinvestiranje) ter vračanje sredstev (definanciranje).

Priskrba sredstev

Na začetku poslovnega procesa se sredstva pojavljajo v denarni obliki, v katero se kasneje zopet vračajo. Naloga financiranja je stalno usklajevanje denarnih sredstev s potrebami. Denarna sredstva je mogoče pridobiti na različne načine (Turk et al., 1997, str. 517):

- z vnašanjem dodatnega (lastniškega) kapitala,
- z najemanjem novih posojil,
- z doseganjem primerne dobička in njegovim razporejanjem na kapital,
- s pravočasno izterjavo terjatev,
- s preoblikovanjem drugih sredstev v denarno obliko,
- s prilagajanjem obveznosti do virov sredstev, ki zapadejo v plačilo ter
- s pritekanjem denarnih sredstev.

Pri priskrbi s sredstvi je pomembno ugotoviti, kolikšna so sredstva, ki jih potrebujemo. Nesmiselno je prekomerno zadolževanje, ki v nekaterih okoliščinah pomeni visoke stroške (obresti za najeta posojila). Po drugi strani pa je nesmiselno puščati sredstva, ki bi jih podjetje lahko pridobilo, v upravljanje drugim (pravočasna izterjava zapadlih terjatev). Nekateri avtorji opozarjajo, da se ravno pri financiranju pojavlja potreba po doseganju večjih sredstev od porabljenih (Turk et al., 1997, str. 518).

Preoblikovanje sredstev

Finančna funkcija mora zagotavljati, da je v podjetju v določenem trenutku na voljo vsaj toliko denarnih sredstev, da je mogoče poravnati zapadle obveznosti. Pri predvidevanju višine bodočih obveznosti je pomembno načrtovati raven sredstev, tako obratnih in osnovnih kot tudi finančnih naložb. Višina potrebnih sredstev za financiranje obratnih sredstev izhaja iz letnega poslovnega načrta in predvidenega trajanja poslovnega procesa po posameznih proizvodih ali storitvah. Pomemben dejavnik ugotavljanja bodočih denarnih obveznosti v zvezi z obratnimi sredstvi pa je

³¹ S tem mislim na spoštovanje zakona o delovnih razmerjih, splošne kolektivne pogodbe, panožne kolektivne pogodbe, tarifnega dela kolektivnih pogodb, raznih uredb, ki določajo gibanje plač, minimalne plače, zajamčene plače, regres in podobno.

povezan tudi z dogovorjenimi plačilnimi pogoji z dobavitelji ter s hitrostjo obračanja posameznih vrst sredstev. Hitrejše obračanje sredstev in daljši plačilni roki pomenijo manjše potrebe po pridobivanju zunanjih virov financiranja (morebitno najemanje posojil za potrebe kritja tekočega poslovanja). Pri ugotavljanju potrebnih sredstev za financiranje osnovnih sredstev so pomembne ugotovitve predračuna naložb ter odločitve v zvezi z obračunavanjem amortizacije, ki predstavlja vračanje denarnih sredstev preteklih naložb (namenijo se lahko nadomestitvi osnovnega sredstva ali pa financiranju obratnih sredstev). Pri odločanju o višini finančnih naložb v podjetju finančniki tehtajo tri cilje (Turk et al., 1997, str. 566):

- cilj donosa,
- cilj tveganj ter
- cilj unovčljivosti (pravočasnosti plačil iz naložb in možnosti unovčitve).

Pri posamezni naložbi ni mogoče dosežati vseh ciljev hkrati in enako, zato je odločanje o finančnih naložbah ob prikazanih ciljeh opredeljeno glede na cilje naložbenika in možnosti za doseganje teh ciljev. Računovodstvo mora biti sposobno kar najbolj zadostiti zahtevam po podatkovnih podlagah za sprejemanje takšnih odločitev.

Viri financiranja so torej lastni ali pa tuji. Lastni vir predstavlja sestavine kapitala, ki se spreminjajo z vložki lastnikov, ustvarjanjem in delitvijo (ali pokrivanjem) poslovnega izida ter s spremembo njegove namembnosti. Preostale obveznosti pa pomenijo obveznosti z vnaprej določenim rokom vračila. Pri tem velja opozoriti, da je mogoče obveznostim spreminjati roke vračil (dolgoročna obveznost postane trajna in obratno, kratkoročna postane dolgoročna in obratno).

Potrebno je torej usklajevanje razpoložljivih denarnih sredstev (pridobljenih z raznimi prejemki) z obveznostmi zapadlimi v istem obdobju. Najbolje je, da se usklajevanja izvajajo dnevno ali vsaj z nekajdnevnimi razmiki (izdelava izkaza denarnih tokov).

Naloga finančne funkcije je tudi zagotavljati informacije o donosnosti kapitala in dobičkonosnosti sredstev, kjer letni čisti dobiček (pri sredstvih ga povečamo še za obresti v zvezi z dolгови) primerjamo s povprečnim stanjem sredstev ali kapitala.

3.3.6. RAČUNOVODSKA FUNKCIJA

V preteklih podpoglavjih smo spoznali informacije, ki jih posamezne funkcije potrebujejo bodisi za svoje delovanje, bodisi jih posredujejo računovodstvu. Računovodstvo jih sistematizira in shranjuje za morebitno kasnejšo uporabo. Naloga računovodstva je namreč pripravljati poročila za notranje in zunanje uporabnike. Poslovodstvo potrebuje informacije o svojem delu in uspešnosti na posameznih področjih (poslovodje so praviloma odgovorni za področje, ki ga vodijo in obvladujejo). Izdelovanje poročil o uspešnosti je naloga računovodstva odgovornosti, ki bi moralo biti organizirano v podjetjih, kjer se pojavlja delegiranje nalog in s tem tudi obveznosti. Za zunanje interesne skupine je potrebno pripravljati letna poročila z vsemi pripadajočimi poslovnimi izkazi. Kot je bilo opredeljeno v predhodnih poglavjih, le-ti zahtevajo

vedno več in vedno bolj podrobne informacije o delovanju podjetja. Nenazadnje je potrebno pripraviti poročila tudi za državne organe (ki vključuje tudi urad za statistiko).

Računovodstvo mora biti zasnovano tako, da omogoča pridobivanje informacij iz ostalih delov podjetja ter jih nato preoblikovati v podatke, ki so informacije o delovanju podjetja ter podlaga za pripravo informacij za pomoč pri sprejemanju odločitev. Pomembno je torej, da je računalniška povezava med posameznimi deli vzpostavljena tako, da se ohranjajo prednosti informacijske tehnologije in omogočajo na primer dnevno ažuriranje poslovnih knjig.

Pri vseh predhodno obravnavanih poslovnih funkcijah sem se posvetila obravnavanju informacij v zvezi z zaposlenci. Le-ti na eni strani soustvarjajo poslovne zmogljivosti, na drugi strani pa povzročajo podjetju stroške (dela), ki so nadomestilo za izgubljeno energijo v poslovnem procesu. Delež stroškov dela v celotnih stroških je v različnih podjetjih zelo različen (tudi v okviru iste panoge). Njihova struktura se neprestano spreminja. Neposredno delo zamenjujejo avtomatizirani stroji, povečujejo pa se stroški dela v zvezi s posrednimi zaposlenci. Informacije o stroških so ene tistih, brez katerih podjetja ni mogoče voditi uspešno, zaradi česar sem se tudi odločila za njihovo podrobno obdelavo.

Pomembna naloga računovodstva je torej priprava poročil za dve veliki skupini. Priprava in vsebina poročil za **zunanje uporabnike** je opisana v predhodnem poglavju, poročila za **notranje uporabnike** pa je mogoče grupirati v poročila, ki temeljijo na poslovnih knjigah in prikazujejo stanja in gibanja ekonomskih kategorij v preteklem obdobju, ter predračune, ki so uporabljeni v procesu načrtovanja in ovrednotenja izvajanja poslovnega procesa. Predračuni so lahko operativni (zajemajo le določeno področje ali vrsto) ali celostni. Med *notranje uporabnike* poročil o delu uvrstimo **(1)** poslovodstvo, ki zahteva tako poročila o sestavinah plače posameznega zaposlenca, kot tudi ravni in strukturi plač vseh (ali le določenih skupin) zaposlencev. Pri ugotavljanju stroškov dela za **(2)** posameznega zaposlenca (tedensko ali mesečno glede na način obračunavanja plač v podjetju) je rezultat plačilna lista (poročilo je pripravljeno za zaposlenca in je podlaga za evidentiranje stroškov dela ter izdelavo poročil o stroških dela poslovodstvu). Vsebina poročil o stroških dela je odvisna od zahtev poslovodstva. Podatki kažejo, da vodilne zanimajo bolj kot povprečna plača ali drugi podatki o plačah celotni stroški plač, saj v 87 % podjetjih vrhovnemu vodstvu poročajo o teh stroških³². Navkljub tej ugotovitvi je smiselno spremljanje stroškov dela po zaposlencih (v primeru majhnih ali srednje velikih podjetij) ali skupinah zaposlencev. Računovodstvo pripravlja informacije o strukturi stroškov plač (slika 5), izplačanih (slika 6), povprečnih (slika 7), obračunanih plačah (slika 8) ter strukturi plač (slika 9). Poleg spremljanja dela rednih zaposlencev je potrebno spremljati tudi stroške dela, ki jih povzročijo občasni sodelavci (slika 5). V ta namen lahko računovodstvo pripravi poročila v naslednjih oblikah:

³² Ugotovitve so rezultati raziskave, ki jo je izvedel Slovenski inštitut za revizijo o uporabi SRS, organiziranosti računovodstva in metodah poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih v letu 1997 (Kavčič / Koželj / Odar, 1997, str. 32).

Slika 5: Poročilo o stroških plač

Zap. št.	Kategorija	Od _____ do _____	Obravnavano trimesečje	% povečanja glede na enako obdobje preteklega leta
1.	Plače za opravljeno delo			
2.	Nadomestila plač			
3.	Skupaj plače (1 + 2)			
4.	Dajatve iz plač			
5.	Čiste plače			
6.	Dajatve na plače za zagotavljanje socialne varnosti			
7.	Skupaj stroški plač (3 + 6)			
8.	Izplačila po pogodbah o delu			
9.	Izplačila po avtorskih pogodbah			
10.	Druge dajatve na plače			
11.	Drugi stroški plač			
12.	Skupaj stroški plač za uresničeni obseg dejavnosti (7 + 8 +9 + 10 + 11)			
13.	Prejemki zaradi deleža zaposlencev v dobičku			
14.	Skupaj za pokrivanje stroškov plač in deleža zaposlencev v dobičku (12 + 13)			
15.	Načrtovana cena enote dela			
16.	Cena enote dela v prodanih količinah			

Vir: Turk et al., 2001, str. 521

Slika 6: Poročilo o izplačanih plačah

Zap. št.	Kategorija	Od _____ do _____	Obravnavano trimesečje	% povečanja glede na enako obdobje preteklega leta
1.	Celotne plače			
2.	Čiste plače			
3.	Prispevki in davki iz plač			
4.	Plače za opravljeno delo			
5.	Nadomestila			
6.	Drugi prejemki, ki imajo naravo plač			
7.	Povprečna izplačana plača			
8.	Največja izplačana čista plača			
9.	Najmanjša izplačana čista plača			
10.	Povprečna izplačana čista plača			

Vir: Turk et al., 2001, str. 522

Slika 7: Poročilo o povprečnih plačah zaposlencev

Zap. št.	Kategorija	Od _____ do _____	Obravnavano trimesečje	% povečanja glede na enako obdobje preteklega leta
1.	Čista obračunana plača na zaposlenca na mesec			
2.	Čista obračunana plača na zaposlenca v obdobju – za opravljeno delo			
3.	Čista obračunana plača na zaposlenca v obdobju za nadomestila			
4.	Drugi prejemki na zaposlenca v obdobju			
5.	Skupaj obračunano na zaposlenca v obdobju (2 + 3 +4)			
6.	Čista plača na pogojnega zaposlenca v obdobju			
7.	Znesek deleža v dobičku na zaposlenca v obdobju			
8.	Največja izplačana čista plača			
10.	Skupaj obračunani čisti zneski na zaposlenca v obdobju			

Vir: Turk et al., 2001, str. 523

Slika 8: Poročilo o obračunanih plačah za posamezne kategorije³³ zaposlencev

Kategorija zaposlencev	Najmanjša obračunana čista plača	Največja obračunana čista plača	Povprečna plača
I. tarifni razred			
II. tarifni razred			
III. tarifni razred			
IV. tarifni razred			
V. tarifni razred			
VI. tarifni razred			
VII. tarifni razred			
VIII. tarifni razred			
IX. tarifni razred			

Vir: Turk et al., 2001, str. 524

Slika 9: Poročilo o strukturi plače

Kategorija zaposlencev	Stalni del plače	Giblivi del plače	Dodatki za delovne razmere	Skupaj plača
Kategorija 1				
Kategorija 2				
Vsi zaposleni				
Povprečje				

Vir: Turk et al., 2001, str. 525

³³ Za pripravo poročila je mogoče uporabiti tarifne razrede, kot jih določa splošna ali panožna kolektivna pogodba, seveda pa so v poročilu lahko zaposleni razporejeni tudi v kako drugače opredeljene kategorije.

Priporočljivo je mesečno spremljanje podatkov o stimulativnem delu³⁴ plač (slika 11), bruto in neto plačah, olajšavah in številu pripisanih točk³⁵ (slika 10) za vse ali le za nekaj zaposlencev v podjetju.

Slika 10: Plače zaposlencev po velikosti zaslужka

PLAČE PO VELIKOSTI ZASLUŽKA za mesec _____							
Ime in priimek	Število točk	Giblјivi del	Minulo delo	% davčne olajšave	Ure	Bruto prejemek	Neto prejemek

Slika 11: Pregled bruto plač in stimulacij

PREGLED BRUTO PLAČ IN STIMULACIJ za mesec _____								
Ime in Priimek	Razred	Bruto plača	Vodenje		Individulana stimulacija		Centralna stimulacija	
			%	znesek	%	znesek	%	znesek

Za zaposlence v računovodstvu, finanah in kadrovske funkciji lahko trdimo, da njihovo delo nima neposrednega vpliva na uspešnost poslovanja, tako da bi bilo njihove plače smiselno opredeliti kot stalne in neodvisne od uspešnosti poslovanja. Sodijo med splošne stroške uprave, ki jih na stroškovne nosilce, v primeru uporabe klasičnih kalkulacij, razporedimo z uporabo koeficientov.

3.3.7. SKLEP

Ob obravnavanju plač zaposlencev se porajata dva vidika njihovega obravnavanja:

- ~ **Odnos med zaposlencem in podjetjem kot organizacijo**, pri čemer gre za kakovosten odnos v povezavi s pridobitvijo, izobraževanjem, socialnimi odnosi, ovrednotenjem in napredovanjem (*naloga kadrovske službe oziroma neposredno nadrejenih*), ter
- ~ **Odnos zaposlenec in nagrajevanje njegovega dela v podjetju**, kjer ločimo določanje višine plač (pri čemer sodelujejo kadrovska in računovodska služba ter

³⁴Pri tovrstnih poročilih je smiselno proučevati razne vrste stimulacij (tako višino kot pogoje za njihovo pridobitev) kot tudi druge možnosti povečanja plač (v primeru je naveden dodatek za vodenje skupine podrejenih zaposlencev).

³⁵ Podatke o razmerju med najmanj in največ ovrednotenim delom v podjetju je potrebno proučevati z namenom, da bi zagotavljali normalna razmerja med plačami zaposlencev, pa tudi kadar se plače posameznih zaposlencev spreminjajo ali kadar želijo v podjetju spremeniti razmerje med plačami.

zaposlencu nadrejeni) in ugotavljanje stroškov dela (kot sestavni del stroškov), kar je naloga računovodske službe.

Oba odnosa tvorita skupno bazo v podjetju, ki jo sestavljajo podatki in ugotovitve posameznih poslovnih funkcij. **Podatke** v večji meri uporabljata in obdelujeta kadrovska in **računovodska funkcija**. Ne glede na to, da je računovodska služba kot služba, ki pripravlja informacije, v ospredju ob ugotavljanju, katere so informacije o zaposlencih, ki jih poslovodstvo potrebuje, **ne smemo zanemariti pomena drugih poslovnih funkcij**, ki posredujejo podatke računovodski službi. V poglavju sem obravnavala informacije o zaposlencih, ki jih morajo pripraviti in posredovati poslovne funkcije v računovodsko službo. Značilnosti dela zaposlencev v vsaki izmed njih opredeljujejo tudi informacije, ki so predmet obravnave. V nadaljevanju navajam informacije o zaposlencih, ki se zberejo v bazi podatkov, ki jo nato uporablja tudi računovodstvo.

Računovodska služba, skladno z določenim načinom nagrajevanja, torej pridobiva potrebne podatke za obračun stroškov plač. Podatki so lahko naslednji:

- prisotnost na delovnem mestu v dnevih,
- dnevi odsotnosti v dnevih in razlogi zanje,
- število ur dela v delovnem času,
- podatki o zaposlencih in značilnostih opravljenega dela, iz katerih je razvidna *sestavljenost dela, redno delo, nadurno delo, nočno delo, gospodarnost pri delu*,
- podatki o plačni postavki na uro oziroma plačni postavki na mesec³⁶,
- poročila o učinkovitosti in kakovosti dela v delovnem času ter
- za zaposlene s spremenljivim delom plač podatke, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti njihovo dejansko uspešnost v primerjavi z načrtovano.

Rezultat obračuna stroškov plač so plačilne liste, iz katerih so razvidne osnove za obračunavanje plač in njihove postavke (namen je ugotoviti kosmato plačo), prispevki iz plač za zaposlene, davek iz plač, morebitni odtrgljaji (administrativne prepovedi, zavarovanja in podobno) ter podatki o čisti plači in plači za izplačilo. Sestaviti je potrebno zbirnik plač, na podlagi katerega se opravi knjiženja v glavno knjigo in dnevnik glavne knjige. Evidenca o plačah se vodi trajno, in sicer se vodita dnevnik plač ter analitične evidence, iz katerih je razvidna posamezna sestavina stroškov dela. Analitične evidence (analitični konti) vsebujejo podatke, ki so razčlenjeni tako, kot je razvidno iz plačilne liste in se vodijo za vsakega zaposlenca posebej.

³⁶ Postavki sta opredeljeni glede na količinsko enoto dela zaposlencev, ki je pri neposrednih (fizičnih) zaposlencih ura, pri uslužbencih pa mesec (Turk et al., 2001, str. 66).

3.4. INFORMACIJE ZA POSAMEZNE RAVNI ODLOČANJA

V podjetju je mogoče glede na vrsto in razčlenjenost informacij, ko so podpora sprejemanju odločitev, opredeliti³⁷:

- informacije za operativno raven,
- informacije za nadzor, ki ga vrši poslovodstvo in
- informacije za potrebe strateškega načrtovanja.

Naloga operativne ravni je zagotavljanje uspešne in učinkovite izvedbe specifičnih nalog. Aktivnost je usmerjena na posamezne službe in transakcije, ki se izvajajo vsakodnevno ali vsaj večkrat v proučevanem obdobju. Izvaja se preko izvajalnega (operativnega) sistema, ki vključuje obravnavanje zalog (npr. usklajevanje posameznih zalog s trenutnimi potrebami po njih), zaposlencev (npr. obračun plač), prodaje (npr. izpolnjevanje že sklenjenih prodajnih pogodb), proizvodnje (npr. količina in stroški proizvodnje, logistika v proizvodnem procesu), podatkov in posredovanja poročil o tekočem poslovanju. Operativna raven se ukvarja z dnevnim ugotavljanjem odstopanj od načrtovanih operativnih načrtov in posameznih nalog.

Informacije, ki so potrebne za izvrševanje poslovskega nadzora, predstavljajo višjo raven od predhodne. Potrebno je vršiti nadzor v smislu izpolnjevanja strateškega načrta podjetja. Zagotoviti je potrebno, da se v podjetju ne veže finančnih sredstev v nepotrebnih vrstah sredstev ter da so vsa sredstva podjetja v proučevanem obdobju uporabljena učinkovito in uspešno. Informacije so praviloma zbirne in namenjene ugotavljanju uspešnosti posameznih delov podjetij (še posebno, kadar so organizirani v mesta odgovornosti), pri čemer je priporočljivo ovrednotiti razmerje med načrtovanim in uresničenim ter poiskati vzroke za razhajanja, kar omogoča izvedbo popravilnih ukrepov. Naloga ravni je, raziskati vzroke in podati navodila za nadaljnje delo v smislu doseganja zastavljenih višjih ciljev (ali pa podati predloge za morebitne spremembe teh ciljev). Za razliko od operativne ravni, ko so informacije potrebne vsakodnevno ali takrat, ko se pojavi potreba po konkretni odločitvi, se potreba po obravnavanih informacijah pojavlja v periodah, kot so teden, mesec ali trimesečje.

Najmanj razčlenjene informacije pa so tiste, ki so pripravljene za potrebe strateškega odločanja. Predstavljajo najvišjo raven v hierarhiji informacij. Strateško načrtovanje zajema opredelitev ciljev podjetja ter razvoj osnovne politike in strategije za njihovo doseganje. V ta namen so potrebne predvsem informacije iz okolja podjetja. Tiste, ki izvirajo iz podjetja, pa so oblikovane izven osnovnih vzorcev, ki veljajo za prvi dve navedeni ravni. Slednje informacije morajo biti takšne, da omogočajo spoznati prednosti in slabosti podjetja, na čemer pravzaprav temelji oblikovana strategija.

³⁷ Vsebinska opredelitev planiranja razdeli planiranje na strateško, taktično in operativno. Strateško planiranje določa poti podjetja kot celote, taktično planiranje poskuša doseči čim boljše poslovanje na izbrani poti, še vedno gledano z vidika celote, medtem ko operativno planiranje poskrbi za izvedbo strategije in taktike v procesu sprotnega planiranja, izvedbe in kontrole poslovnih funkcij (Igličar, 1994, str. 95). V skladu z zgoraj navedeno opredelitvijo bi informacije za nadzor, ki ga vrši poslovodstvo, uvrstili med taktično planiranje.

V nadaljevanju bom opredelila pomen različnih skupin odločitev za posamezne ravni, tako da bom izhajala iz vrste odločitev in opredelila njihove značilnosti za posamezno raven. Odločitve v zvezi s stroški sodijo med najpomembnejše v podjetju. Tako je na **operativni ravni** pomembno spremljanje gibanja stroškov in ugotavljanje njihovih zakonitosti v smislu postavljanja kratkoročnih prodajnih cen ter obravnavanja posameznih kupcev. Analiza uspešnosti, ki vključuje tudi stroškovno komponento, predstavlja informacije, na podlagi katerih **poslovodstvo vrši nadzor** nad uspešnostjo enot podjetja. Nenazadnje je višina stroškov (na ravni delov podjetja ali učinkov poslovanja) predmet **strateškega odločanja** o bodočem delovanju podjetja.

Investicijske odločitve na operativni ravni vsebujejo izbiro med ponudniki (izvajalci investicije) in njeno izvedbo. Informacije za nadzor vključujejo analize uspešnosti investicije glede na zastavljene cilje (predračunske ali skladno z zahtevano donosnostjo v podjetju glede na ugotovljene stroške kapitala). Strateške odločitve so usmerjene v sprejemanje odločitev o dolgoročni investicijski (dezinvesticijski) politiki, skladno z oblikovano strategijo podjetja.

Stroški

Informacije o stroških so pomembne za

- merjenje uspešnosti poslovanja (ugotavljanja poslovnega izida),
- sprejemanje odločitev ter
- načrtovanje in nadziranje.

Seveda se informacije o stroških za posamezne potrebe med seboj razlikujejo. Med pomembnejšimi so tiste, ki prikazujejo stroškovno ceno proizvedenega proizvoda ali opravljene storitve. Težave pri ugotavljanju stroškovne cene ne nastajajo v oddelkih, ki proizvajajo, saj se tam v večini primerov pojavljajo neposredni stroški, katere je možno enostavno razdeliti med proizvode. Če pa je potrebna razdelitev, je praviloma enostavno poiskati primerno osnovo za to. V primeru ugotavljanja npr. lastne cene (ali katere koli druge stroškovne cene, ki vsebuje splošne stroške), pa se pojavi težava z delitvijo splošnih stroškov v smislu izbire ustrezne metode delitve stroškov najprej na stroškovna mesta (stroškovne centre) in nato še na stroškovne nosilce. V večini podjetij je v uporabi ena izmed metod klasičnih kalkulacij, ki jih opredeljuje tako različna literatura kot tudi SRS. Podjetja imajo na voljo tudi novejša metode razporejanja splošnih stroškov (ABC metoda razporejanja stroškov), ki jih praviloma uporabijo le v izjemnih primerih, ko koristi odtehtajo stroške uvajanja in njihove izvedbe. Razporejanje stroškov na stroškovne nosilce ter odločitve o metodah vrednotenja zalog nedokončane proizvodnje in gotovih izdelkov (kvantitativne in kvalitativne metode vrednotenja) so tesno povezane z merjenjem uspešnosti poslovanja, saj njihov vpliv na višino poslovnega izida ni zanemarljiv.

Za potrebe odločanja v kratkem roku, ko je prostor na trgu količinsko omejen, kapacitete v večjem delu stalne, stroški delno spremenljivi in delno stalni, je zelo pomembno poznavanje zakonitosti stroškov podjetja v smislu njihovega odzivanja na količinsko proizvodnjo. V teh razmerah je za poslovodsko odločanje uporabna analiza povezave med stroški, obsegom dejavnosti in dobičkom (cost-volume-profit relations), ki je podrobno opisana v poglavju 3.2.4. Pomembnost metode je v njeni praktični uporabnosti pri izogibanju nastanka izgub. V tem

smislu metoda odraža željo poslovođij po zmanjševanju tveganja pri poslovanju. Kljub omejitvam metode (linearno obnašanje stroškov in prihodkov) njen pomen leži v razumevanju in proučevanju gibanja stroškov podjetja ter v povezavah s količinsko in vrednostno prodajo.

Za potrebe odločanja v kratkem roku (informacije za potrebe poslovodskega nadziranja) je primerno ugotavljati tudi mejne stroške. Njihov pomen iščemo v spoznavanju povezav med stroški, količinsko proizvodnjo in prodajo ter prihodki in s tem tudi višino poslovnega izida glede na prodajo. Informacije so v pomoč pri načrtovanju poslovnega izida (poslovni izid je v tem primeru neposredno povezan s prodajo in se spreminja tako, kot se spreminjajo napovedi prodaje), določanju prodajnih cen, nadziranju in predvidevanju denarnega toka povezanega s količinskimi spremembami proizvodnje (izkaz poslovnega izida, izdelan le na podlagi spremenljivih stroškov, omogoča natančnejše predvidevanje denarnega toka in njegovo gibanje v odvisnosti od obsega proizvodnje in prodaje).

Poznavanje stroškov je potrebno tudi za potrebe določanja prodajnih cen. Na splošno lahko trdimo, da so spremenljivi stroški na enoto proizvoda tisti, ki v kratkem roku določajo najnižjo prodajno ceno. Na dolgi rok mora prodajna cena pokriti vse stroške ter tudi prnesti želeni dobiček, katerega višina je odvisna od zahtev poslovodstva. V kolikor so stroški tisti, ki v večji meri pripomorejo k določitvi prodajne cene, bi poenostavljeno lahko trdili, da je pomembno le, da računovodja pozorno spremlja stroške in jih kolikor toliko pravilno razporedi na stroškovne nosilce, na katere se nanašajo. Vendar pa je problem določanja prodajnih cen kompleksnejši, tako da je potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, kot sta povpraševanje in okolje podjetja. Preko cenovne politike je mogoče vplivati na količinsko povpraševanje. Prodajo je mogoče povečati na primer z oglaševanjem, povečanjem prodajnega osebja, izboljšanjem načina prodaje ali predstavitve izdelka, pa tudi z zniževanjem cen. Natančne informacije o dosedanjih stroških in stroškovna analiza bodočih pričakovanih ukrepov za povečanje obsega prodaje ter tudi pričakovani višji prihodki in poslovni izid, so predmet računovodske obdelave z namenom priprave informacij za potrebe poslovodskega odločanja. V zadnjem času se problematika določanja prodajne politike obravnava kot dolgoročni problem. V ospredju ni torej več kratkoročni hitri zaslužek, temveč dolgotrajna pozicija podjetja na trgu (Glautier / Underdown, 1997, str. 452).

Investicijske odločitve

Strokovnjaki se nagibajo k mnenju, da ima največji vpliv na dobičkovnost sredstev in donosnost kapitala kakovost poslovodnih odločitev o novih investicijah. Razlogi, da tovrstne odločitve uvrščajo med najpomembnejše, so (Glautier / Underdown, 1997, str. 485 - 486):

1. Povezane so z zelo velikimi denarnimi sredstvi.
2. Negotovost pri odločitvah je večja, ker so investicije običajno dolgoročne.
3. Ko pride do pričetka uresničitve investicije, je skorajda nemogoče povrniti stanje na začetek (stanje pred investicijo).
4. Mogoče je, da je uspeh ali neuspeh podjetja odvisen le od ene odločitve, ki je lahko odločitev o investiciji.

5. Investicije so pomembne tudi z narodnogospodarskega vidika in ne le iz vidika posameznega podjetja kot investitorja.

Metode, ki se uporabljajo za analizo projektov, sem opisala v točki 3.2.4.

Predračunavanje za potrebe načrtovanja in nadziranja

Proces predračunavanja je običajno osredotočen na krajša obdobja (eno leto) in mora biti skladen s strateško politiko podjetja. Vendar mnoga podjetja izdelujejo predračune za več let vnaprej (običajno tri leta), pri čemer je predračun za prvo leto natančen in podroben, predračun za naslednji dve leti pa je narejen le v obliki povzetkov. Dolgoročni načrt (predračun) je vodilo za izdelavo kratkoročnega, saj zapoveduje cilje, ki jih je potrebno doseči. So orodje, brez katerega poslovodstvo dandanes ne more delovati, saj so v njem jasno zapisani cilji, ki jih je potrebno doseči. So nepogrešljivo orodje, s katerim poslovodstvo analizira uspešnost delovanja podjetja ali enote (pa naj si bo organizirana kot mesto odgovornosti ali pa ekonomska enota). Več o izdelavi predračunov je obdelano v poglavju 3.2.4..

Informacije za strateško odločanje

Do tega mesta opisane informacije temeljijo na podatkih o stroških, ki izvirajo iz podjetja. Tako oblikovane informacije, ki temeljijo le na notranjih podatkih, so uporabne za načrtovanje in nadziranje operativne ravni. V kolikor so to edine informacije, ki jih ima poslovodstvo na voljo, oziroma jih je računovodstvo sposobno pripraviti, tudi poslovodstvo ne seže dosti dlje od operativne ravni in se v tem primeru ne ukvarja s strategijo in usmeritvijo podjetja (Glautier / Underdown, 1997, str. 591), kar lahko vpliva na slabšo konkurenčnost podjetja. Spremembe zahtevajo sprejemanje strategij in definiranje usmeritev podjetja, zato je nujno, da tudi računovodje prispevajo v procesu strateškega načrtovanja. **Strateško usmerjeni računovodja ne spremlja le dejavnosti znotraj podjetja, ki se odražajo preko stroškov, temveč je njegov pogled usmerjen tudi v okolje in proučevanje konkurence.** Računovodske informacije lahko v veliki meri olajšajo dolgoročno (strateško) odločanje (Hočevar, 1998, str. 163). Seveda pa je razumljivo, da so v primeru, ko odločitve segajo daleč v prihodnost, pomembnejše informacije iz okolja, in na drugi strani (odločitve, ki se nanašajo na krajše časovno obdobje) pomembnejše informacije o dogajanjih v podjetju, ki pa jih v največji meri **zagotavlja računovodstvo.**

Za uspešno strateško načrtovanje je pomembno poznavanje

1. potreb in želja kupcev, kar dosežemo z raziskavami trga, segmentacijo trga in opredelitvijo ciljnih skupin. To so bistvena izhodišča pri procesu strateške analize. Dobljene informacije omogočajo podjetju, da spozna kupce in ta spoznanja vključi v oblikovanje strategije;
2. dejavnikov, ki določajo konkurenčno prednost obravnavane dejavnosti. Podjetje lahko določi cilje in strategije glede na pozicijo podjetja glede na druga konkurenčna podjetja v isti dejavnosti. Proizvode je mogoče opredeliti kot skupek značilnosti, ki so ponujene potencialnim kupcem. Značilnosti proizvodov so ključne za oblikovanje strategije in vsebujejo različne elemente, kot so cena, kakovost, izvedbe ali različice in prodajne storitve;

3. razumevanje lastnosti in povezav med različnimi dejavniki, ki izvirajo iz okolja in vplivajo na dejavnost ali podjetje; tovrstna spoznanja pridobimo z nadzorovanjem in spremljanjem tehnološkega razvoja in dosežkov, demografskih gibanj in proučevanjem družbenih (socialnih) in političnih vrednot;
4. pomembno usklajevanje spoznanj o zunanjih dejavnikih z informacijami in stanji v podjetju, kajti le v tem primeru bodo cilji dosegljivi in bo oblikovana strategija izvedljiva.

Za uspešno dolgoročno delovanje mora imeti poslovodstvo informacije, ki omogočajo sprejemanje strateških odločitev, kar pomeni tudi prilagoditev informacij, ki jih pripravlja računovodstvo. V te namene so primerne naslednje analize:

1. analiza poslovanja (activity analysis),
2. analiza dobičkovnosti kupcev (customer account profitability),
3. analiza konkurentov (competitor analysis),
4. tržno (ciljno) usmerjeno računovodstvo (market-led accounting ali target costing) in
5. razvijanje nefinančnih mer uspešnosti (development of non financial measures of performance).

Analiza poslovanja

Analiza poslovanja zajema preučevanje preteklega in sedanjega poslovanja podjetja. Ker uspešnost poslovanja celotnega podjetja in njegovih posameznih delov presojamo predvsem z vidika doseganja dobičkonosnosti, ki jo največkrat merimo z doseženim dobičkom, so informacije o poslovno – izidnih tokovih, ki jih spremlja računovodstvo, ključnega pomena za izvedbo analize (Igličar, 1994, str. 98). Poslovanje podjetja je mogoče razdrobiti v aktivnosti oziroma dejavnosti, ki so potrebne, da se proizvede proizvod ali opravi storitev, ter aktivnosti, ki neposredno ne sodelujejo v proizvodnem procesu, vendar pa pripomorejo k proizvodnji (podporne aktivnosti). Nadpovprečno uspešnost podjetja je mogoče doseči na dva načina: s posebnimi značilnostmi ali lastnostmi proizvoda oziroma storitve ali z nižjo ravniyo vseh stroškov, nastalih v podjetju. Analiza podjetij nam pokaže, da so uspešna podjetja tista, katerih izdelki se bistveno razlikujejo od drugih (lahko je le ena izstopajoča lastnost) ali pa so stroški nižji. Pomembno je tudi, kako podjetje ustvarja dodano vrednost proizvodu. Uspešnejša so tista, ki ustvarjajo novoustvarjeno vrednost ceneje, kar zoper privede do nižjih stroškov.

Za tovrstno analizo³⁸ je zelo primerna ABC metoda³⁹ (*Activity Based Costing method*), ki tudi podaja najnatanejšje informacije o dejavnostih v podjetju, stroških in njihovem razporejanju. Poslovodstvo, ki ima na voljo tako pridobljene informacije, lahko izboljša lastnosti proizvoda v smislu doseganja večjega kupčevega zadovoljstva in večjega dobička. Na ta način ima poslovodstvo na voljo mehanizem, ki omogoča razvrščanje aktivnosti v tiste, ki dodajajo vrednost proizvodu ali storitvi, in tiste, ki ne dodajajo oziroma povečujejo njegove vrednosti.

³⁸ S tem mislim na proučevanje povzročiteljev stroškov, višine stroškov ter njihovo razporejanje na stroškovne nosilce. Metoda je uporabna tudi v primeru izvedbe racionalizacije poslovanja.

³⁹ Več o značilnostih ABC metode (*Activity Based Costing method*), njenem uvajanju in načinu analize stroškov najdete v knjigi *Poslovodno računovodstvo*, katere avtorji so Ivan Turk, Slavka Kavčič in Majda Kokotec-Novak, na straneh 91 - 116.

Aktivnosti, ki dodajajo in povečujejo vrednost proizvoda, so bistvene tako za podjetje kot tudi za kupce in prispevajo k uspešnosti podjetja. Kupec je tudi pripravljen plačati za tako aktivnost.

Aktivnosti, ki ne povečujejo vrednosti proizvoda, predstavljajo nepotrebne aktivnosti, ki jih lahko poslovodstvo ukine ali vsaj zmanjša njihov obseg, ne da bi se s tem zmanjšala sposobnost konkurirati. Obstoj podjetja s tem ni ogrožen. Proizvajanje oziroma opravljanje storitev brez aktivnosti, ki ne dodajajo k vrednosti proizvoda ali storitve, predstavlja poseben izziv vsakemu poslovodstvu ne glede na dejavnost, v kateri deluje.

Analiza dobičkovnosti kupcev (Customer account profitability)

Na vedno bolj konkurenčnih trgih je nujno poznati dobičkovnost kupcev, posameznega trga in distribucijske poti. Potrebno je ovrednotiti in v realnih vrednostih izraziti medsebojna razmerja med poslovnimi partnerji⁴⁰. Pristop za razliko od tradicionalnega (stroškovno usmerjenega) omogoča odgovoriti na nekatera vprašanja, kot so (Glautier / Underdown, 1997, str. 594):

- Ali prodaja podjetju X ustreza zahtevam po minimalni dobičkonosnosti? Kakšni so pogoji, da jo dosežemo, če sploh je?
- Kateri so kupci oziroma tržni segmenti, ki ustvarjajo najvišji prispevek za kritje? Ali je mogoče zaščititi povezave pred vplivom konkurence?
- Kolikšni so najvišji popusti (rabati) ali število in obseg poprodajnih storitev, ki smo jih pripravljene ponuditi kupcem pri obnovitvi pogodb?
- Ali največji kupci tudi največ prispevajo k ugotovljenemu prispevku za kritje?
- Ali naj prenehamo poslovati s kupcem oziroma skupino kupcev?

Stroški, ki so povezani s kupci, so stroški, ki izhajajo iz distribucije, trženja in neposrednih stroškov prodaje. Za njih je značilno, da nastanejo po končanem proizvodnem procesu. Običajno se v poslovnih knjigah in računovodskih poročilih pojavljajo kot stroški obdobja. Tradicionalni pristop k računovodstvu bo v večini primerov zanemaril razporeditev teh stroškov. Za potrebe sprejemanja odločitev pa je mogoče stroške razporediti na kupce po načelih **ABC metode**. Razporeditev temelji na dejstvu, da različni kupci različno uporabijo sredstva podjetja in imajo do podjetja posebne zahteve (pogosto posluževanje tehničnega osebja, različne poprodajne storitve, različne načine distribucije in podobno). V prikazani tabeli je izvedena primerjava med kupcema, ki podjetju povzročata različne stroške:

Dejavnost	Kupec (visoki stroški)	Kupec (nizki stroški)
Zahteve glede vodenja zalog	Kupec zahteva varnostne zaloge v bližini svoje tovarne.	Kupec nima posebnih zahtev glede varnostnih zalog.
Poprodajna tehnična podpora	Kupec zahteva specializirano usposabljanje za potrebe uporabe proizvodov.	Kupec organizira usposabljanje z lastnimi strokovnjaki.
Promocija	Kupec zahteva promocijski material.	Kupec ne zahteva promocijskega materiala.
Plačilni pogoji	Kupec poravna obveznosti v 90 dneh od izdaje računa.	Kupec poravna obveznosti v 15 dneh od izdaje računa.

⁴⁰ Analiza dobičkonosnosti kupcev je eno izmed področij analize, kjer računovodstvo izrazito pozitivno prispeva k bodočim rezultatom (Ward, 1995, str. 117).

CAP metoda⁴¹ (customer account profitability) ocenjuje prodajno funkcijo oziroma kupce po naslednjih merilih (Kaplan / Atkinson, 1998, str. 551):

- *tržni delež*: kaže, kakšen delež ciljnega trga predstavlja sodelovanje z obravnavanim kupcem ali skupino kupcev;
- *lojalnost kupcev*: kaže se v ohranjanju poslovnega sodelovanja (pogosto se odraža v stopnji rasti obsega poslovanja z obstoječim kupcem);
- *pridobivanje novih kupcev v ciljnem segmentu*: uspešno je mogoče meriti **(1)** s številom novih kupcev ali vrednostjo prodaje novim kupcem, **(2)** številom kupcev, ki so se odzvali na dane ponudbe novim kupcem, **(3)** strošek ponudbe novemu kupcu ter **(4)** vrednost prodaje novemu kupcu na ponujene izdelke;
- *zadovoljstvo kupcev* ter
- *dobičkovnost kupcev*, ki pravzaprav zagotavlja uspešno strategijo.

Za izvedbo analize dobičkovnosti kupcev potrebujemo torej **informacije o vrednosti prodaje** določenemu kupcu (skupini kupcev) ter **stroških**, ki so nastali pri zadovoljevanju njegovih potreb in želja (Ward, 1995, str. 118).

Brez natančnih informacij o dobičkovnosti kupcev lahko podjetja naredijo napake v strategiji, kar lahko dolgoročno ogrozi delovanje podjetja.

Analiza konkurentov

Analiza konkurentov obsega ugotavljanje in identificiranje tako obstoječih kot tudi potencialnih konkurentov. Konkurente je mogoče opazovati z dveh zornih kotov. Analiza mora upoštevati oba vidika.

Prvi zorni kot predstavlja pogled kupca na naše proizvode. V tržnem prostoru iščemo tiste proizvode, ki so ali še bodo nadomestki našim proizvodom, njihovi proizvajalci pa konkurenti. Nadomestne proizvode razvrstimo v skupine, kjer jih grupiramo glede na stopnjo zamenljivosti z našim proizvodom – seveda s kupčevega vidika. V analizi se je potrebno temeljiteje posvetiti konkurentom z bližnjimi nadomestki, ker so ti za uspešnost podjetja nevarnejši.

V drugem zornem kotu pa konkurente definiramo glede na njihove izoblikovane strategije konkuriranja in jih razvrstimo v strateške skupine, ki združujejo konkurente s podobnimi strategijami konkuriranja. Značilnosti podjetij, ki so združena v tako oblikovane strateške skupine, so (Glautier / Underdown, 1997, str. 596):

1. istočasno sledijo podobnim strategijam konkuriranja (npr. uporaba istih distribucijskih poti);
2. imajo podobne značilnosti (npr. velikost, agresivnost);
3. imajo podobna sredstva in strokovno znanje (npr. kakovost, imidž).

Uvedba strateških skupin je olajšala izvedbo analize, saj je v množici konkurentov nemogoče preučiti vsakega posebej. Veliko hitreje in enostavneje je določiti značilnosti skupine

⁴¹ Na prvem mestu sem kot primerno metodo navedla ABC metodo, katere izvedba je enostavnejša, medtem ko daje CAP metoda popolnejše informacije o dobičkovnosti.

konkurentov. Majhno število strateških skupin je dejavnik analize, ki jo dela jedrnato, izvedljivo in nenazadnje - uporabno. Podjetja v isti skupini se na spremembe v okolju odzivajo podobno, tako da bi bilo individualno preučevanje podjetij izguba časa.

Ko v procesu analize določimo sedanje in potencialne konkurente, se pozornost preusmeri na spoznavanje konkurenta in njegove strategije. V smislu SWOT analize je potrebno določiti njihove prednosti (strengths) in pomanjkljivosti (weaknesses), kar je pri dobro zasnovani strategiji izredno težko, saj konkurenčnost temelji bodisi na prisotnosti ali pomanjkanju določenih sredstev ali strokovnega znanja. Preučevanje je usmerjeno tudi na inovacijske sposobnosti zaposlencev ter strokovno znanje in sposobnosti tistih, ki delujejo na področju financ, poslovođenja ali trženja.

Prednosti izdelane analize konkurentov je videti v zmožnostih predvidevanja bodočega delovanja konkurentov in njihovih odzivov na spremembe, v kolikor poslovodstvo lahko vnaprej predvidi njihove reakcije in jih upošteva pri oblikovanju svojih odločitev ter odzivanju na istovrstne spremembe v okolju.

Tržno usmerjeno računovodstvo

Pri preučevanju računovodskega sistema v njegovi odvisnosti od oblikovane podjetniške strategije ločimo dve vrsti njegovega oblikovanja: tehnično usmerjeno računovodstvo in tržno usmerjeno računovodstvo. Tehnično usmerjeno računovodstvo temelji na uporabi standardnih stroškov v procesu določanja višine stroškov novoustvarjenih ali dodelanih proizvodov. Višina stroškov nastajanja, ki so podlaga za oblikovanje prodajne cene, je podrejena tehničnim službam v podjetju. Vsa dejavnost je posvečena vprašanju, kako proizvod izdelati čim bolj učinkovito. V tem primeru je računovodstvo v primerjavi s strateškim načrtom v podrejenem položaju in ga je dolžno izpolnjevati. Tako bi pravzaprav opisali dejavnost tradicionalnega računovodstva, ki pove, koliko bo proizvod »stal«.

V nekaterih industrijah (predvsem v avtomobilski) pa je zaslediti *drugačen način razmišljanja*, ki ga je moč poimenovati metoda ciljnih stroškov (znano tudi kot *target costing*). Tako računovodstvo je tržno usmerjeno in zanj je značilno, da skladno s tržnimi razmerami (predvsem glede na konkurenco in oceno vrednosti proizvoda v kupčevih očeh) določi ciljne - najvišje stroške (target costs), ki jih proizvodnja in oblikovanje ne sme preseči (govorimo o zniževanju stroškov proizvoda med njegovim celotnim življenjskim obdobjem, ki zahteva tesno sodelovanje s trženjskim oddelkom, proizvodnjo, razvojem in kontrolingom⁴²) (Koletnik, 1994, str. 118). Ne moremo torej govoriti le o računovodski metodi za ugotavljanje stroškov, temveč o **usmerjenosti celotnega podjetja** k doseganju želenega tržnega deleža, obsega prodaje in s tem tudi dobička.

⁴² Kontroling (controlling) je sodobna nemška različica oblikovanja informacij za notranje potrebe v podjetju, zlasti za potrebe poslovodstva in zajema pretežno tiste sestavine računovodenja, ki so zunaj knjigovodenja, torej računovodsko predračunavanje in računovodsko proučevanje (Turk, 2001, str. 226).

Razvijanje nefinančnih mer uspešnosti

V obdobju hitrih in nenadnih sprememb okolja je bilo za ohranjanje konkurenčnosti nujno potrebno, da so podjetja izboljševala kvaliteto proizvodov, skrajševala dobo od nastanka do pričetka uvajanja proizvoda na trg, zmanjševala stroške in povečevala fleksibilnost proizvodnje. Še vedno so finančni rezultati, ki izvirajo iz poslovnih knjig ali poslovnih poročil, pomemben vir informacij o stanju podjetja, vendar pa je potrebno za doseganje zgoraj navedenih sprememb, imeti na voljo tudi nefinančne informacije.

V želji razviti merila, ki bi omogočala meritve in presojo uspešnosti poslovanja podjetja, sta avtorja Kaplan in Norton v devetdesetih letih prejšnjega stoletja razvila metodo **Balanced Scorecard**⁴³ (Rejc, 2001). Model preučuje podjetje s štirih vidikov⁴⁴ uspešnosti poslovanj, in sicer (Kaplan / Atkinson, 1998):

- *finančni vidik,*
- *vidik kupcev,*
- *vidik notranjih poslovnih procesov in*
- *vidik učenja in rasti.*

Poleg predlaganih vidikov je mogoče vključiti tudi druge (npr. vidik dobaviteljev), skladno z zasnovano strategijo podjetja.

Smisel preučevanja podjetja s finančnega zornega kota je ugotoviti, ali zasnovana in udejanjena strategija podjetja prispeva k celoviti uspešnosti podjetja. Predlagane mere pa so dobiček iz poslovanja, ekonomski dobiček, dobičkonosnost kapitala, stopnja rasti prihodkov od prodaje ter % zmanjšanja stroškov.

Proučevanje kupcev (vidik kupcev), kot ga zajema BSC metoda, se v literaturi (Ward, 1995) pojavlja tudi kot analiza dobičkovnosti kupcev, pri čemer se meri uresničevanje strateških načrtov s tržnim deležem, % novih kupcev, % stalnih kupcev, dobičkovnost kupcev ter zadovoljstvo kupcev.

Pri ocenjevanju vidika notranjih poslovnih procesov je bistvenega pomena določiti notranje procese, ki omogočajo dosegati odličnost podjetja. Značilnosti identificiranih notranjih procesov so, da oplemenitijo proizvode in storitve, tako da privabijo in ohranijo kupce v ciljnem tržnem segmentu ter omogočajo izpolniti pričakovanja lastnikov glede finančne uspešnosti podjetja. Določanje »kritičnih« notranjih procesov je specifično opravilo za vsako podjetje glede na značilnosti poslovnega procesa.

Za četrto sestavino ocenjevanja je odločilno dejstvo, da so za dolgoročno ohranjanje in pridobivanje kupcev ter razvijanje notranjih procesov ključnega pomena ljudje, sistem in organizacija. Podjetja morajo zato investirati v izobraževanje zaposlencev, izpopolnjevati

⁴³ Avtorica Kavčičeva je termin prevedla kot uravnoteženo merjenje uspešnosti.

⁴⁴ Proučevanje je usmerjeno predvsem v neotipljiva sredstva podjetja ter intelektualni kapital.

informacijsko tehnologijo in sistem ter prilagajati organizacijske postopke. Mere ocenjevanja so zadovoljstvo zaposlencev, stabilnost zaposlencev, produktivnost dela in usvojene veščine.

Primerne nefinančne mere za proizvodjalne organizacije bi bile tudi na primer **(1)** doba od nastanka do pričetka uvajanja proizvoda na trg, **(2)** čas, potreben za uvedbo proizvoda, **(3)** število zaustavitev serij ali linij, **(4)** število neuporabnih proizvodov, **(5)** odmiki od načrtovane proizvodnje ter **(6)** dostava proizvodov.

Glavna prednost informacij, ki pravzaprav ne izvirajo iz računovodskega sistema, je v njihovi hitri pridobitvi in možnosti hitrega reagiranja na ugotovljeno.

3.4.1. SKLEP

Informacije o stroških (višina, vrsta, mesto nastanka, vzrok nastanka) so pomemben element odločanja na vseh treh ravneh odločanja. Kot je razvidno iz sestavka, strošek neposrednega dela v računovodskem smislu njegovega prikazovanja ne povzroča težav⁴⁵, saj je znana tako njihova višina kot tudi mesto in vzrok nastanka. Pomembnejša je natančna priprava informacij o splošnih stroških, kjer lahko stroški posrednega dela predstavljajo znaten delež. Ne smemo zanemariti tudi ugotovitve, da imajo splošni stroški trend naraščanja, kar v ospredje zopet postavlja metode, ki omogočajo poglobljeno spoznavanje stroškov (npr. ABC metoda ali metoda analize povezave med stroški, obsegom dejavnosti in dobičkom). Podrobnejše tovrstne informacije omogočajo natančnejše ugotavljanje tako dobičkonosnosti bodočih investicij kot tudi natančnejše predračunavanje. Natančno poznavanje splošnih stroškov dela pomeni ugotoviti dejavnosti vsakega posameznega delovnega mesta, ki ga uvrstimo v splošna stroškovna mesta, in dejavnosti tudi pripisati višino stroška in vzrok nastanka. Take informacije šele omogočajo smiselno izvedbo metod, ki omogočajo pripravo informacij za potrebe strateškega odločanja.

4. PRIDOBIVANJE INFORMACIJ

Ena izmed opredelitev računovodstva, ki vključuje funkcijo pridobivanja informacij, je podana v četrti smernici Evropske skupnosti, ki pravi takole:

Računovodstvo je posebna celota delov informacijskih dejavnosti, znotraj katerih se zbirajo, urejajo, obdelujejo, prikazujejo in shranjujejo podatki ter prikazujejo in shranjujejo informacije o preteklih in prihodnjih pojavih. Računovodske informacije so problemsko usmerjene in so podlaga za odločanje, medtem ko računovodski podatki nepristransko izražajo dejstva.

⁴⁵ Z navedenim nimam v mislih problema, na katerega opozarjajo gospodarstveniki – namreč o dragi delovni sili in s tem tudi visokih stroških dela.

Računovodstvo je vezni člen med izvajalnim in odločevalnim podsistemom. Njegova naloga je torej pridobivanje podatkov iz izvajalnega podsistema in njihovo urejanje, preoblikovanje, obdelovanje ter podajanje izdelanih informacij na višje (odločevalske) ravni, kar samo po sebi ponuja sklep, da računovodstvo ni vzpostavljeno z namenom samozadostnosti, ampak je nujno, da se pri svojem delovanju povezuje z ostalimi deli podjetja. Povezave potekajo v obe smeri:

- izvajalni podsistemi posredujejo računovodstvu podatke,
- računovodstvo podatke preoblikuje in jih v obliki informacij pošlje naročniku, večkrat pa tudi tistemu delu izvajalnega podsistema, v katerem so se podatki primarno pojavili (povratne informacije).

Opredelitev računovodstva opozarja na dejstvo, da se pridobljene informacije nanašajo tako na pretekla kot tudi bodoča dogajanja v podjetju, kar daje računovodskim podatkom še večji pomen kot sicer. Napovedovanje je tisto, ki omogoča predvidevanje bodočih verjetnih stanj in procesov, in naloga posloводства je pravočasno zaznati bodoča gibanja in se na njih odzivati tako, da se doseže za podjetje ugodne učinke.

Nesmiselno bi bilo trditi, da so deli računovodstva edini, ki posloводство oskrbuje s prepotrebnimi informacijami. V podjetju se odvija kar nekaj dejavnosti, katerih namen je pridobivati informacije in jih posredovati tistim, ki te informacije potrebujejo. V te dejavnosti sodijo statistika, različni oddelki analiz, ki so locirani v drugih izvajalnih funkcijah in niso neposredno povezani z računovodstvom (računovodskim analiziranjem kot delom računovodstva) ter razne vrste evidenc, ki so povezane z operativnim delom podjetja.

4.1. NAČELA VZPOSTAVITVE RAČUNOVODSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Načrtovanje informacijskega sistema podjetja je zelo zahtevno opravilo. Potrebno je preučiti **(1)** potrebe po informacijah, **(2)** mesta, kjer nastajajo podatki, **(3)** pot prenašanja podatkov in **(4)** oblikovanje ene ali več baz podatkov. Informacijski sistemi posameznih poslovnih funkcij morajo biti edinstveni za poslovno funkcijo, vendar pa hkrati povezani v centralni informacijski sistem. Da le-ta lahko zadosti potrebam računovodstva in omogoči informacije, ki so dobra osnova za sprejemanje strateških odločitev, je potrebno tudi pri vzpostavljanju poslovnega računovodstva⁴⁶ upoštevati nekatere dejavnike (Kavčič, 2002, str. 9 – 10):

1. *Pomoč za strateške odločitve.* Poslovodno računovodstvo mora s svojimi poročili osvetljevati strateške odločitve in posledice, ki jih te odločitve prinašajo. Zato ne sme biti le zapisovalec preteklih poslovnih dogodkov in poročevalec o njih. Postavljeno mora biti tako, da je sposobno pripravljati poročila ne le za strateško načrtovanje, temveč tudi za spremljanje njegovega uresničevanja, sprotno prilagajanje možnostim in njegovo revizijo. Računovodstvo to nalogo lahko opravlja, če pozna vrste odločitev, te pa morajo biti skladne s cilji podjetja. Ker pa je računovodstvo dejavnost, ki spremlja vse poslovne dogodke v denarni merski enoti, morajo biti tudi

⁴⁶ V tuji literaturi je poslovodno računovodstvo pogosto izenačeno z računovodstvom za notranje poročanje.

cilji izmerjeni. Zato poznavalci razmer menijo, da se cilji podjetja ne morejo sprejemati brez računovodje. Ne zato, da bi odločal, temveč zato, da ve, kaj so imeli predlagatelji resnično v mislih, ko so opredeljevali cilje.

2. *Komuniciranje brez vrzeli.* Če naj bi bilo poslovodno računovodstvo namenjeno podpori poslovodskemu odločanju, mora dajati denarne informacije, koristne za tistega, ki odloča. To pa pomeni, da morajo njegova poročila vsebovati informacije in ne le podatke, ki bi jih šele tisti, ki želi odločati, preoblikoval v informacije. Poleg tega morajo biti poročila po obliki in vsebini prilagojena določevalcem, ki pogosto nimajo računovodskega znanja. Prav zaradi tega tisti, ki pripravlja računovodsko poročilo, vpliva na odločitve z izbiro informacij za uvrstitev v poročilo, to pa ni nujno razumljivo tudi njegovemu uporabniku, vsaj ne tako, kot oblikovalec poročila želi.
3. *Opredelitev vrste odločitve.* Komuniciranje temelji na preprostem dejstvu, da je treba posredovati »prave informacije pravi osebi ob pravem času«. To pa zahteva od računovodskih strokovnjakov, da dajejo odločevalcem pomembne, koristne in pravočasne informacije. Ker je večina odločitev enkratnih, je tem zahtevam zelo težko zadostiti, čeprav lahko računovodstvo predvidi, do katerih vrst odločitev utegne priti in katere informacije bodo v ta name potrebne. Predvidevanje je lažje, ker lahko vse odločitve v podjetju razdelimo na dve vrsti:
 - a. odločitve v zvezi z naložbami razpoložljivih virov, katerih posledica je povečanje obstoječih zmogljivosti, in odločitve o vpeljevanju novih dejavnosti ter
 - b. odločitve o vrednotenju zdajšnjega stanja (obdržati obstoječo proizvodnjo, obstoječi trg in podobno).
4. *Izbira ustreznih denarno in nedenarno izraženih meril* za merjenje dosežkov podjetja.
5. *Ločevanje ekonomskih in poslovnih dosežkov.* Poslovodjem lahko pripišemo samo tiste uspehe, ki so resnično posledica njegovih prizadevanj. Posamezni vodje lahko vplivajo le na del dejavnosti organizacije, ne pa na celoto. Zato je treba upoštevati ene ekonomske kategorije, kadar merimo uspešnost vodje, in druge, kadar merimo uspešnost ekonomske enote ali podjetja kot celote.
6. *Dajanje le pomembnih informacij.* Tisti, ki predloži računovodsko poročilo, tudi izbere pomembne informacije v njem. Ker pripravljalec računovodskih poročil določa podatke in njih preoblikovanje v informacije, vpliva na odločitve. S poudarjanjem enih informacij v poročilu ali z izpustitvijo drugih lahko bistveno preusmeri pozornost tistega, ki odloča.
7. *Ločevanje nujnih in diskrecijskih stalnih stroškov.* Prilagajanje trenutnim gospodarskim razmeram v podjetju je pri diskrecijskih stroških drugačno kot pri nujnih, zato je ene in druge treba poznati, kadar razmere zahtevajo drastično zniževanje stroškov. Seveda pa je značilnost enih in drugih treba upoštevati pri sprejemanju odločitev, katerih posledica so nujni ali diskrecijski stroški.
8. *Ločevanje diskrecijskih in proizvodjalnih stroškov.* Proizvajalni stroški so nujni za proizvodjalni proces, diskrecijski stroški pa vplivajo na uspešnost v sedanosti in prihodnosti, vendar je proizvodjalni proces možen tudi brez njih. Zato jih lahko brez težav s plačilno sposobnostjo ali uspešnostjo začasno tudi zmanjšamo. To možnost

lahko podjetje upošteva zlasti zato, ker ne more točno izmeriti, koliko (če sploh kaj) vplivajo na njegovo uspešnost.

9. *Uporaba standardnih stroškov.* Ta je zlasti pomembna, kadar ima podjetje razvit sistem odmikov, ki brez uporabe standardnih stroškov ni učinkovit.
10. *Upoštevanje sprememb v času.* Značilno za sodobna podjetja je, da se razmere pri poslovanju zelo hitro spreminjajo. Spremembe so lahko posledica različnih vzrokov, od sprememb proizvodjalnih razmer do vplivov iz okolja. Zato je potrebno stalno spremljati predvsem ustreznosti standardnih stroškov in njih prilagajanje novim razmeram.

Ob upoštevanju navedenih dejavnikov je potrebno zadostiti tudi lastnostim računovodskega informacijskega sistema (odslej tudi RIS), ki se zrealijo v naslednjih funkcijah (Romney / Steinbart, 2000, str. 28):

1. učinkovito in uspešno zbiranje in shranjevanje podatkov o poslovanju podjetja ter izvedenih transakcijah;
2. obdelava podatkov in priprava informacij za sprejemanje odločitev ter njihovo posredovanje tistim, ki obravnavano informacijo potrebujejo;
3. zagotoviti primeren nadzor nad evidentiranjem, obdelavo ter shranjevanjem podatkov in informacij, ki onemogoča nepooblaščenim osebam dostop do njih ter zagotavlja njihovo natančnost.

Da je računovodski informacijski sistem oblikovan tako, da izpolnjuje navedene funkcije, je najprej potrebna preučitev podjetja, tako z vidika dejavnosti (pridobivanje sredstev, kapitala, dolga, vodenje zalog, trženje, izplačila plač, plačila davkov, obveznosti ter kupcev, proizvodna dejavnost), kot tudi odločitev, ki jih posamezna dejavnost zahteva (npr. pri pridobivanju dolga se je potrebno odločiti o načinu, višini in pogojih zadolžitve). Določiti pa je potrebno tudi vrsto informacij, ki bodo podlaga za sprejemanje odločitve. Le vnaprejšnja **natančna preučitev** nam omogoča izdelavo takega RIS, ki bo izpolnil zahteve podjetja.

Razlogi, ki govorijo v prid načrtovanju informacijskega sistema, so (Cushing / Romney, 1994, str. 350):

1. *omogoča konsistentnost informacijskega sistema z vizijo in dolgoročno strategijo podjetja;*
2. *omogoča razvoj učinkovitega informacijskega sistema ter koordinacijo med informacijskimi podsistemi ter trdno podlago za sprejem usmeritev njegovega razvoja v prihodnosti;*
3. *omogoča spremljanje in vpeljavo novih informacijskih rešitev;*
4. *omogoča ohranjanje stroške njegovega organiziranja na sprejemljivi (opravičljivi op. a.) ravni – podvajanje je manj verjetno, ni izgub pri poizkušanju in njegovem spreminjanju, ni izgube časa, nastalega zaradi zamud pri njegovem vzpostavljanju, omogoča pa organizirati sistem, katerega vzdrževanje je relativno poceni ali preprosto;*
5. *omogoča sodelovanje uporabnikov (npr. poslovodij) ter*
6. *omogoča, da poslovodje pravočasno seznanijo zaposlene z bodočimi spremembami.*

Določiti je potrebno tudi cilje, ki jim mora doseči informacijski sistem. Avtorja Cushing in Romney sta kot najpomembnejše opredelila naslednje (1994, str. 353):

- *zanesljivost*: Podatki morajo biti obdelani natančno in celovito.
- *uporabnost*: Sistem ni namenjen sam sebi, temveč mora ponuditi informacije, ki uporabniku omogočajo sprejemanje odločitev.
- *ekonomičnost*: Stroški vzpostavitve delovanja in vzdrževanje sistema ne smejo presegati koristi, ki jih omogoča pridobiti podjetju.
- *razpoložljivost*: Uporabniku mora biti informacijski sistem dostopen glede na uporabnikove naloge in zadolžitve v podjetju.
- *pravočasnost*: Nujno potrebne informacije morajo biti dostopne v najkrajšem možnem času po nastanku potrebe (priprava informacij mora biti skladna z njeno nujnostjo, kar pomeni, da jih je pomembne pripraviti takoj ob nastanku, pripravo manj pomembnih pa se lahko odloži za kratek čas).
- *servisiranje kupcev*: Zagotovljeno mora biti učinkovito in spoštljivo ravnanje v primeru kupčevih zahtev.
- *zmogljivost*: Zmogljivost informacijskega sistema mora zagotavljati nemoteno delo v času največje zasedenosti ter omogočati njegovo nadaljnjo rast.
- *enostavnost uporabe*: Informacijski sistem mora imeti značilnosti uporabniku prijaznega sistema.
- *fleksibilnost*: Omogočati mora prilagodljivost glede na spremembe v procesu poslovanja ali elementov samega sistema.
- *prožnost*: Olajša reševanje problemov in bodoči razvoj vzpostavljenega sistema.
- *varnost*: Vsebovati mora »varovalke«, ki omogočajo dostop pooblaščenim osebam.

Za zagotovitev ***učinkovitega in uspešnega zbiranja in shranjevanja podatkov ter izvedenih transakcij*** (prve funkcije RIS) je potrebno izvesti tri korake:

1. ohranjanje podatkov na izvirnih dokumentih,
2. zapisovanje transakcijskih podatkov v dnevnik ter
3. prenos podatkov iz dnevnika v glavno knjigo.

Ohranjanje podatkov na izvirnih dokumentih

V procesu poslovanja je smiselno tipizirati dokumente, ki dokazujejo nastanek poslovnega dogodka (delovni list, naročilo, oddajnica...). Dokumenti morajo biti ustrezno označeni z zaporednimi številkami (zagotovimo, da so vsi dokumenti evidentirani v poslovnih knjigah). Vsebina dokumentov ni predpisana (izjema so računi, ki morajo imeti sestavine, kot jih predpisuje zakon o davku na dodano vrednost) in jo podjetja določajo sama.

Zapisovanje transakcijskih podatkov v dnevnik

Vnos v dnevnik mora vsebovati podatke, ki jih določajo slovenski računovodski standardi, vsekakor pa vsebino spremembe, vrednost in konte (račune), na katere poslovni dogodek vpliva.

Prenos podatkov iz dnevnika v glavno knjigo

Vsak zapis, narejen v dnevnik, je potrebno prenesti v glavno knjigo. Pred oblikovanjem glavne knjige pa je potrebno zasnovati in izdelati kontni načrt podjetja. Slovenska zakonodaja predpisuje prvi dve cifri v kontnem načrtu (Ur. list RS, 107/2001). Nadaljnje dodajanje cifer (sistematika) je v rokah podjetij. Le-ta lahko upoštevajo priporočila ustreznega strokovnega organa (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije), ki vsako leto izdela priporočila kontnega načrta za gospodarske družbe. Istočasno pa se prenese podatke tudi v pomožne knjige in analitične evidence, v kolikor jih ima podjetje nastavljene.

Priprava informacij za sprejemanje odločitev je druga funkcija, ki mora biti izpolnjena pri vzpostavljanju in delovanju RIS. Informacije te vrste so razvrščene v poslovna poročila in poročila za poslovodstvo. Vsebina in vrste informacij, ki izvirajo iz poslovnih poročil, so opredeljene v poglavju o informacijah za zunanje uporabnike. Naloga RIS je zagotoviti, da pridobljene informacije zadoščajo zahtevam stroke (SRS) oziroma zahtevam, podanim v zakonodaji.

Poročila za poslovodstvo morajo vsebovati informacije o preteklem, sedanjem in prihodnjem delovanju podjetja. Le tako ima poslovodstvo celovit vpogled v delovanje podjetja, kar mu omogoča pravočasno zaznavanje težav in odzivanje nanje. Vendar pa se tovrstna poročila ne pripravljajo le v ta namen. Pogosto se pojavljajo razmere, ko je potrebno sprejeti odločitev o problemu, ki se pojavi na primer vsakih nekaj let. V tem primeru mora primerno zasnovan RIS zagotoviti dostop do podatkov, jih preoblikovati v zelene informacije ter olajšati sprejem odločitve. Pri odločitvah, kot so navedene v poglavju 3.2.4., je bistvenega pomena pridobiti relevantne informacije in se po vnaprej določenem merilu odločiti o rešitvi problema.

Za **preučevanje in ovrednotenje dosedanjega dela** je bistvenega pomena, da poda RIS raznovrstne informacije, ki ponujajo pogled z različnih zornih kotov, kar običajno zahteva pripravo in preučitev tako finančnih kot tudi poslovodskih informacij. Če vzamemo za primer ocenitev prodajnega osebja, so mogoče podlage za ovrednotenje učinkovitosti njihovega dela naslednje:

- vrednost prodaje na zaposlenega,
- število sklenjenih prodajnih poslov na zaposlenega,
- vrednost prodaje na uro dela zaposlenega v prodaji,
- povprečna vrednost prodaje,
- delež plač prodajnega osebja v prodaji.

Ni pa pomembna le priprava informacij, temveč tudi njihova predstavitev zainteresiranim osebam. Še tako dobra informacija ne pripomore pri sprejemanju odločitve, če je predstavljena tako, da je napačno razumljena. Snovalci RIS se morajo zavedati, da marsikateri uporabnik njihovih informacij nima ustreznega računovodskega znanja, kar pomeni, da ne znajo prebrati informacij, ki se skrivajo za računovodskimi oznakami (npr. številke kontov, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov).

Slabosti mnogih RIS so, da so oblikovani predvsem za izdelavo poslovnih poročil (za zunanje uporabnike), zanemarjajo pa notranje uporabnike in njihove potrebe po informacijah (Romney / Steinbart, 2000, str. 41).

Vsebina **tretje funkcije** RIS, ki želi zagotoviti primeren nadzor nad evidentiranjem, obdelavo ter shranjevanjem podatkov in informacij, ki onemogoča nepooblaščenim osebam dostop do njih ter zagotavlja njihovo natančnost, je:

1. zagotoviti, da so pridobljene informacije zanesljive,
2. zagotoviti učinkovito izvajanje poslovanja, ki mora biti v skladu s cilji poslovodij, ter
3. varovanje sredstev podjetja (kar vključuje tudi varovanje podatkov).

Njeno uresničevanje zagotovimo z:

1. uporabo primerne dokumentacije na vseh ravneh dejavnosti ter
2. oblikovanjem takega RIS, ki omogoča učinkovito delitev dela.

Primerna dokumentacija dokazuje dodelitev nalog odgovornim osebam in omogoča spremljanje njihove uspešnosti. V primeru, da dokumentacija ni oblikovana, je otežkočeno tudi spremljanje sprememb, saj dokazila v takem primeru praviloma spreminjajo obliko in vsebino. Pomembno je tudi, da so dokumenti oštevilčeni, kar omogoča nadzor nad popolnostjo obdelanih dokumentov. Manjkajoče dokumente je mogoče hitreje odkriti ter poiskati vzroke za nastalo napako (mogoče je, da se je dokument le izgubil ali založil, lahko pa je to znak za zlorabo položaja).

Delitev dela se nanaša na razporejanje nalog med sodelavci. Cilj razporejanja je delitev odgovornosti in preprečitev situacije, ko bi imela ena oseba nadzor nad različnimi transakcijami (na ta način zmanjšamo verjetnost prevar).

4.2. NAČINI PRIDOBIVANJA INFORMACIJ

4.2.1. VLOGA RAČUNOVODSKIH RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV

Večina podjetij uporablja za evidentiranje poslovnih dogodkov in vodenje poslovnih knjig računalniške programe. Metode, ki so uporabljene v tako zasnovanem računovodstvu, so splošno znane računovodske metode, ki se uporabljajo tudi, če se računovodstvo vodi ročno. Ne glede na to, kako je program prefinjen in enostaven za uporabo, ne more nadomestiti računovodskega znanja tistega, ki ga uporablja. Tovrstno znanje je potrebno predvsem za razumevanje pomembnosti rezultatov (outputov) računalniško zasnovanega računovodstva. Ista zahteva pa se zopet pojavlja tudi pri ročno zasnovanem računovodstvu.

Sistem, ki ga podjetje uporabi, se od podjetja do podjetja razlikuje glede na število podatkov, ki jih je potrebno obdelati. Zelo velika podjetja imajo na voljo računalniško enoto (server), s katero so povezani osebni računalniki posameznih služb. Pogosta je tudi situacija, ko so z »glavnim

računalnikom« povezani t.i. terminali, ki nimajo vgrajenih funkcij preračunavanja ali izračunavanja, temveč je njihov namen le vnos podatkov za kasnejšo obdelavo. V obeh primerih govorimo o vzpostavljenih mrežah ali mrežnih povezavah. Celotna mreža se lahko nahaja na isti lokaciji, pri čemer govorimo o lokalnem omrežju. Možne pa so tudi situacije, ko je glavni računalnik nameščen na drugi lokaciji (npr. v drugem mestu, kjer ima podjetje svoj sedež). Zelo pogosto srečamo razmere, ko imajo elementi mreže značilnosti obeh povezav. ***Prednost povezav je prenos podatkov iz ene računalniške enote v drugo, ne glede na njene fizične značilnosti.***

Programi, ki jih v podjetju uporabijo, so lahko *razviti v podjetju* in jih razvijejo zaposleni oziroma skupina strokovnjakov. Lahko pa jih *proizvede drugo podjetje* na podlagi sklenjene pogodbe o poslu. Taki programi so krojeni natančno po željah podjetij. Programi so zelo dragi in jih uporabljajo le velika podjetja. Mnoga srednje velika in mala podjetja ne zahtevajo posebnih rešitev in se zanesejo na programske pakete, ki jih je mogoče kupiti na trgu. Tovrstni programi so izdelani univerzalno, tako da jih je mogoče uporabiti za skoraj vsa podjetja ne glede na dejavnost, ki jo opravljajo.

4.2.2. DRUGI NAČINI PRIDOBIVANJA INFORMACIJ

Eden izmed virov informacij je analitična dejavnost, ki poteka v podjetju. Ko govorimo o analizi, se nam zastavi vprašanje, kako bi jo opredelili. Avtor Rozman je analizo opredelil kot proces spoznavanja (proučevanja) konkretnega predmeta, da bi se o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1995, str. 43). V našem primeru je konkretni predmet podjetje, del podjetja ali pa zaznani problem. Postavi pa se nam tudi vprašanje, kje je mesto analize v organizacijski sestavi podjetja. Podjetja imajo na voljo, da analitsko službo organizirajo v podjetju ali pa jo poverijo zunanjim sodelavcem. V praksi slovenskih podjetij se redko pojavlja, da uporabljajo analitske storitve zunanjih sodelavcev. Pa vendar avtorica Kavčičeva ugotavlja, da v naših podjetjih analitske službe niso zelo pogosta organizacijska rešitev. Največ informacij za odločanje daje računovodska služba, kar pomeni, da je glavna analitska dejavnost tudi fizično locirana v računovodstvu (Kavčič, 1997a, str. 38).

Pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da proces analize poteka tudi v drugih delih podjetja. Računovodska služba običajno izvaja analizo stanja celotnega ali dela podjetja in temelji na zbirnih podatkih, ki so skoraj vedno izraženi v denarni enoti. Ostale poslovne funkcije (kot so na primer kadrovska funkcija, nabava, prodaja itd.) pa izvajajo analizo iz podrobnejših podatkov, obdelanih v okviru opravljanja svoje dejavnosti. Ti podatki so izraženi v denarni enoti, še pogosteje pa se uporabljajo podatki, izraženi v drugih merskih enotah.

Računovodsko analiziranje je sestavni del računovodstva, kjer se v njegovem okviru izvaja analiza. Turk je opredelil računovodstvo kot ustroj računovodskega spremljanja in proučevanja sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov; sestavljajo pa ga knjigovodstvo kot ustroj knjigovodenja ter ustroj računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega analiziranja, iz katerih izhaja ustroj računovodskega informiranja; je celota

knjigovodskih listin, poslovnih knjig, računovodskih predračunov, računovodskih obračunov, uporabljenih metod, sredstev itd. (Turk, 2000, str. 619).

Naloge analize poslovanja so (Kavčič, 1997a, str. 29):

- a) izmeriti uresničene rezultate poslovanja, kar pomeni:
 - ugotoviti raven doseganja načrta,
 - ugotoviti stopnjo izboljšanja poslovanja primerjalno s predhodnim obdobjem,
 - ugotoviti odstopanja rezultatov in razmer pri poslovanju primerjalno z drugimi sorodnimi podjetji in primerjalno s povprečjem sorodnih podjetij;
- b) preverjujoč dosežene rezultate osvetliti dejavnike oziroma vzroke, ki so vplivali na rezultate poslovanja, pri tem pa zlasti izpostaviti neizrabljene rezerve,
- c) dati v sklepu objektivno oceno uresničenih rezultatov,
- č) predlagati konkretne ukrepe za koristno izrabo rezerv in za razvoj poslovanja v smislu pravilno usmerjene poslovne politike,
- d) oblikovati ustrezne informacije o gospodarskem stanju podjetja.

V vsakem primeru, ne glede na to, kje se proces analize izvaja, se srečamo z nekaterimi težavami, kot so (Kokotec-Novak, 1994, str. 88 - 89):

1. Razpoložljivost ustreznih knjigovodskih podatkov glede na opredelitve v načrtih. Če ni zadoščeno tej zahtevi, analize ni mogoče napraviti.
2. Aktualnost poročanja, kar zahteva čim krajši čas tako za obdelavo podatkov o nastalih poslovnih dogodkih, analizo odmikov, oblikovanje predlogov za odpravo nepravilnosti in poročanje o nastalih odmikih. Čim krajši je čas, ki preteče od oblikovanja obračunskega poročila do poročanja, tem večje so možnosti za kvalitetno usmerjanje poslovanja.
3. Agregiranje informacij o ugotovljenih odmikih; dejstvo je, da odločevalske ravni (poslovodstvo) zanimajo grupirane informacije, ki jih je enostavno pregledati in sprejeti odločitve. Preveč razdrobljene informacije namreč otežkočajo odločanje, ker zameglijo bistvo problema.
4. Opozarjati je potrebno na bistvena odstopanja, pri čemer moramo biti pozorni ne le na absolutno velikost odstopanja, temveč tudi na njegovo relativno pomembnost glede na ostale kategorije.
5. Pri poročanju in analiziranju s kazalniki je potrebno poznati njihovo izrazno moč in jo pri pojasnjevanju tudi pojasniti.
6. Pri poročanju moramo biti razumljivi za prejemnika informacij. Če je poročilo nerazumljivo, potem ne bo mogoče pravočasno sprejeti odločitve, saj bo potrebno nekaj časa, da bo prejemnik poročilo preučil.
7. Prejemnikom informacij je smiselno poročati le tedaj, če bodo za odpravo odmikov sprejeli ustrezne odločitve.

Avtorica Kokotec-Novak je navedene težave opredelila v zvezi z analizo podjetja s pomočjo kazalnikov oziroma odmikov. Spoznali pa smo že, da odločevalske ravni v podjetju potrebujejo tudi informacije, ki omogočajo sprejetje odločitev o problemih, ki se pojavljajo občasno in niso

neposredno povezani z uspešnostjo samega podjetja. Situacije, ko je potrebno oblikovati posebne informacije, se pojavljajo občasno in so opisane v poglavju o pripravi informacij za posebne odločitve.

Ustrezne službe morajo imeti **vpogled tudi v pretekle analize**, tako da lahko ugotovijo **trende** v zvezi z ugotovljenimi **odmiki**. Trende je potem potrebno primerjati z ugotovljenimi razlogi za nastanek odmkov in ugotoviti, ali je pojavljanje odmkov povezano s splošnimi razmerami na tržišču (bodisi nabavnem, prodajnem, ali tudi na trgu delovne sile), torej z razmerami, na katere lahko podjetje bistveno vpliva le izjemoma. V tem primeru je zelo težko predlagati in izvajati ukrepe, ki bi pomembno spremenili ugotovljeno stanje. Seveda je popravljene ukrepe potrebno izvajati predvsem takrat, ko so odmiki za podjetje neugodni (gledano iz perspektive celotnega podjetja – op. a.) in je naloga ustreznih organov, da pripravijo in izvedejo ukrepe, ki bi izboljšali sliko v prihodnjih obdobjih. Pomembno je tudi, da v podjetju ugotavljajo **trende gibanja odmkov**. Na ta način ugotovijo, ali so obstajala kakšna odstopanja od pričakovanega gibanja odmkov glede na gibanje v preteklosti. Ugotoviti je tudi potrebno, ali so ta odstopanja rezultat izvedenih popravljanih ukrepov. Tako lahko ugotovijo, ali so ukrepi dosegli želeni učinek in na koliko obdobj se je učinek razširil. Trende je smiselno ugotavljati tudi za **kazalnike**, izračunane v različnih obdobjih. Dejstvo je, da se v slovenskih podjetjih zelo veliko uporablja analizo s trendi. Predvsem ugotavljajo gibanje posameznih kazalnikov v preteklih obdobjih. Za napovedovanje prihodnjih vrednosti kazalnikov se trendi običajno ne uporabljajo.

4.3. SKLEP

Računovodstvo je pomemben vir informacij, v kolikor je organizirano celovito in vključuje vse dejavnosti (predračunavanje, knjigovodstvo, analiziranje in nadziranje). V podjetjih je moč zaslediti različne oblike njegove organiziranosti in nas ne sme zavesti, da so nekateri deli računovodstva organizirani zunaj njega (predvsem analiza in predračunavanje). Ne glede na način organiziranja računovodstva pa je pomembno, da je informacijski sistem v podjetju zastavljen tako, da omogoča oblikovanje kakovostne baze podatkov, na podlagi katere se nato izdelujejo informacije in na njihovi podlagi sprejemajo odločitve. Vzpostavitev informacijskega sistema je zelo zahtevno opravilo. Vsekakor je potrebno vnaprej temeljito premisliti ter predvideti vse možne situacije, kot pa izvajati popravke na že vzpostavljenem informacijskem sistemu. Tako se smiselno pri opredeljevanju širine in globine informacijskega sistema oblikovanega v podjetju (ne le RIS) določiti:

1. potrebe po informacijah,
2. mesta, kjer nastajajo podatki,
3. mesta, kamor se prenašajo informacije,
4. pot prenašanja podatkov ter
5. število baz podatkov.

Le ob skrbni izvedbi načrtovanja (računovodskega) informacijskega sistema je mogoče zagotoviti uresničitev njegovih funkcij, ki se zrcalijo v **(1)** učinkovitem in uspešnem zbiranju,

shranjevanju in obdelavi podatkov, **(2)** pripravi in posredovanju informacij ter **(3)** zagotavljanju primerne nadzora nad evidentiranjem, obdelavo in shranjevanjem podatkov in informacij. V ta namen literatura ponuja napotke za njegovo oblikovanje, ki so v obliki funkcij RIS.

5. ANALIZA DEJANSKEGA STANJA V SLOVENSКИH PODJETJIH

Za obdelavo podatkov v računovodstvu je mogoče pridobiti posebne računovodske pakete (ki so namenjeni le računovodskim službam v podjetju), pa tudi pakete programov, ki so bolj splošni (torej večnamenski) in je računovodstvo le ena izmed možnih uporabnikov (uporabljajo jih lahko tako različne službe v podjetju kot tudi nekateri posamezniki doma).

V Sloveniji obstaja ogromno podjetij, katerih dejavnost je mogoče povezati z informacijsko tehnologijo. Nekatera izmed njih ponujajo le strojno opremo in jih torej uvrščamo v sfero trgovcev in ne programerjev, ki podjetja oskrbujejo s standardno ali kupcu prilagojeno programsko opremo. Nekaj podjetij je takih, ki so podružnice tujih podjetij in ponujajo njihovo programsko opremo, ki je prilagojena slovenskim razmeram. Med take ponudnike je mogoče uvrstiti SAP Slovenija, Navision Slovenija in Microsoft Slovenija. Podjetji SAP Slovenija in Navision Slovenija imata v svoji ponudbi celo paleto programov, ki so podpora poslovnemu odločanju. Sicer pa so podjetja, ki proizvajajo računovodske računalniške programe, slovenska. Programi so namenjeni spremljanju poslovanja, pri čemer jih je največ namenjenih spremljanju poslovanja storitvenih podjetij. Nekateri programi so celo tako specializirani, da jih je mogoče uporabljati le za točno določene dejavnosti. Redki pa so tisti, ki so hkrati izdelani v Sloveniji ter namenjeni spremljanju poslovanja proizvodnih podjetij (pa še ti so pri večini omejeni na mala ali srednje velika proizvodna podjetja).

5.1. ANALIZA RAČUNOVODSKIH RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV

Računovodski programski paketi običajno vsebujejo programe za:

- obračun plač, obračun pogodb o delu in avtorskih pogodb z vsemi potrebnimi izpisi,
- spremljanje osnovnih sredstev z obračuni amortizacije in revalorizacije,
- vodenje glavne knjige s saldakonti,
- vodenje stroškovnega računovodstva,
- planiranje in pripravo različnih bilanc ter spremljanje izpolnjevanja plana z odstotnimi primerjavami in rebalansi,
- fakturiranje (izdaja lastnih računov),
- vodenje materialno-skladišnega poslovanja ter
- vodenje knjige prejetih računov.

Vsebine programskih paketov različnih proizvajalcev se med seboj razlikujejo ne le po obliki, temveč tudi po vsebini in obsegu informacij, ki jih nudijo. Zgoraj so navedeni le programi, ki jih ponujajo vsi proizvajalci.

Posamezni programi v paketu morajo biti med seboj **povezani** zaradi preprostega razloga – tudi poslovni dogodki vplivajo na različne ekonomske kategorije. V kolikor povezave ne bi bile izvedene tako, **(1)** ne bi pri uporabi računalnikov ustvarili **prihranka pri času**, pa tudi **(2)** možnost **nastanka napak** bi bila večja. Med seboj povezani računovodski računalniški programi torej niso le zamenjava za ročno vodeno knjigovodstvo oz. računovodstvo. Premišljena izdelava sistema omogoča pridobivanje pomembnih informacij brez dodatnih stroškov, in sicer kot stranski izložek računalniškega programa (npr. celotna vrednost prodaje ter vrednost prodaje posameznega zastopnika, obseg in vrednost prodaje po regijah...).

V nadaljevanju podajam značilnosti proučevanih računovodskih računalniških programov.

Podjetje **SAP Slovenija** ponuja celostno rešitev poslovanja podjetja. Še posebno je primeren za proizvodne organizacije, saj ima po trditvah strokovnjakov idealno izdelane rešitve v proizvodnji, kar je še posebno pomembno pri podjetjih, katerih proizvodni asortiman je zelo raznovrsten. Nekateri največji uporabniki njihovih programov v Sloveniji so Belinka, Bramac, Gorenje, Henkel, Lek, Luka Koper, Sava, Telekom Slovenije in Tobačna Ljubljana. Najpomembnejši uporabniki v tujini pa so Sony, Rauch in BASF. SAP ponuja različne pakete programskih rešitev, in sicer:

- rešitve glede na **vrsto proizvodne dejavnosti** podjetja,
- rešitve za **mala in srednje velika** podjetja,
- programe za **obdelavo podatkov**, katerega primarni namen je pridobivanje informacij, ki izvirajo iz poslovnih aplikacij, baz podatkov, raznih dokumentov in nenazadnje tudi okolja, pri čemer ne smem pozabiti, da je ogromno informacij dostopnih na internetu. Naloga programa je zbiranje informacij na različnih mestih in njihov prenos k uporabniku, kar omogoča hitrejše sprejemanje odločitve in večjo uspešnost podjetja. Zmožnosti in prednosti programa je mogoče izpostaviti kot:
 - vzpostavljane raznih baz podatkov (o kupcih, dobaviteljih, zaposlencih, itd.),
 - poenotenje podatkov v podjetju ne glede na njegovo pojavno obliko,
 - samodejen prenos informacij k uporabniku glede na njegove naloge in interese,
 - medsebojno sodelovanje zaposlencev ter
 - poosebljanje s podjetjem.
- Program za vodenje financ, ki ponuja uporabniku sledeče:
 - omogoča spremljanje dobičkovnosti kapitala,
 - povezuje finančne informacije z informacijami o poslovnih aktivnostih,
 - obdeluje podatke tako, da je mogoče na podlagi informacije sprejeti učinkovite strateške odločitve,
 - sodelovanje s kupci in dobavitelji pri opravljanju plačilnega prometa,
 - zmanjšuje transakcijske stroške,
 - vse transakcije izvede preko e - povezav ter
 - izboljšuje učinkovitost oddelka pri vsakodnevem delu.

Paket vsebuje naslednje programske enote:

- **finančne operacije**, ki so povezane s posameznimi deli podjetja v smislu zajemanja podatkov, vodenje evidenc, povezanih s kupci, in izvajanje plačilnega prometa;
 - **računovodstvo**, ki je orodje za evidentiranje nastalih poslovnih dogodkov in vodi poslovne knjige ter izdeluje poročila za zunanje uporabnike in poslovodstvo, ki praviloma vključujejo tudi ovrednotenje poslovanja v proučevanem obdobju;
 - **analiza poslovanja**, ki opredeljuje vsakodnevno poslovanje. Optimizira operativno izvedbo, napoveduje bodoča dogajanja v podjetju ter izdeluje predračune, predlaga učinkovitejšo rabo opredmetenih in neopredmetenih sredstev ter nadzoruje delo R&D oddelka;
 - **področje strateškega odločanja**, ki je v pomoč pri izvedbi strategije ter je podpora strateškemu načrtovanju, izvajanju nadzora nad tekočim poslovanjem ter sodelovanju med podružnicami podjetja in lastniki;
 - **opredmetena sredstva**, ki omogočajo nadzor in upravljanje z njimi v vsakem obdobju njihovega življenjskega cikla.
- Programi za pridobivanje informacije v zvezi z zaposlenci, kar omogoča spoznati njihove značilnosti in sposobnosti ter jih preko vključitve v razne nivoje odločanja motivirati za uspešnejše delo v podjetju.
 - Program za povezave (stike) s kupci.
 - Program za povezave (stike) z dobavitelji.
 - Program za spremljanje življenjskega cikla proizvodov, ki se povezuje z ostalimi programi in omogoča sodelovanje zaposlencev v razvojnem oddelku z zaposlenci v preostalih oddelkih, kot tudi povezava s kupci in upoštevanje njihovih preferenc.
 - Program za inteligentno obravnavo podatkov, ki omogoča samodejno iskanje med podatki o gospodarstvu, konkurenci ali tehnologiji in njihovo preoblikovanje v informacije za sprejemanje odločitev in ukrepanje.

Programi so medsebojno usklajeni, podjetje pa si pridobi želene programe.

Drugo mednarodno podjetje, katerega podružnica deluje v Sloveniji, je **Microsoft Slovenija**. Leta v svoji programski ponudbi nima računovodskih računalniških programov, ki so namenjeni spremljanju poslovanja podjetja, vendar pa ponudbo sestavljajo nekateri programi, ki omogočajo e-poslovanje podjetja ter analizo podatkov. Programi so namenjeni podjetjem, vendar pa ne evidentirajo tekočih sprememb. Med programe, ki jih uporabljajo v računovodstvu sodi Microsoft Excel, ki je del poslovnega programskega paketa Microsoft Office (poleg aplikacije s preglednicami vsebuje tudi druge znane programe, kot so Word, Access in Powerpoint). Aplikacija je uporabna pri izvedbi enostavne statistične analize podatkov, predvsem pa za izdelavo raznih kalkulacij in predračunov. Njihova dobra lastnost je prihranek pri času ob izdelavi predračunov glede na razne vrednosti spremenljivk. Tako je mogoče v zelo kratkem času ugotoviti, kaj se zgodi (npr. z dobičkom, s stroškovno ceno proizvodov in podobno), če se spremeni vrednost spremenljivke (npr. cena surovine). V tem primeru torej ne moremo govoriti o ponudbi računovodskih računalniških programov, temveč o zelo koristnem orodju, ki je v veliki

meri uporabljiv tudi v računovodski službi, tako da vsebinsko sodi v poslovno programsko opremo.

Navision je vodilni proizvajalec poslovnih rešitev za srednje velika podjetja. Poslovne rešitve v podjetju tudi ustrezno prilagodijo željam in značilnostim poslovanja kupca. Programska oprema Navision ponuja celovite rešitve, ki zajemajo vsa področja delovanja podjetja: računovodstvo, finance, proizvodnjo, skladiščno poslovanje, dobavitelje ter seveda tudi kupce. Posamezni programi so povezani v celoto, tako da je potreben le enkratni vnos podatkov, nadaljno evidentiranje pa je popolnoma samodejno. V podjetju Navision so poslovne aplikacije uglasene z Microsoftovimi programi, tako da je mogoče analize izvajati tudi z njihovimi rešitvami. Programski paket sestavljata programa Navision Financials in Navision Proizvodnja.

- **Navision Financials** je aplikacija, ki jo podjetja z lahkoto prilagodijo lastnim zahtevam. Zaradi združljivosti z Microsoftom se bistveno skrajša čas izobraževanja. Omogoča lahek dostop do podatkov z možnostjo poizvedovanja in iskanja ter sprotne informacije. Izdelana je tudi opsijska zbirka podatkov, ki omogoča izdelavo izkazov skladno z mednarodnimi računovodskimi standardi. Vgrajena je tudi možnost e-poslovanja s partnerji. Standardna rešitev Navision Financials obsega glavno knjigo, vodenje prodaje in terjatev, nabave in obveznosti, zaloge, nadzor nad resursi in projekti, osnovna sredstva ter vodenje evidenc v zvezi z zaposlenci.
- Namen programske aplikacije **Navision Proizvodnja** je poleg spremljanje proizvodnje tudi pomoč pri sprejemanju odločitev, kot so kaj, kdaj in koliko je potrebno nabaviti ali proizvajati, koliko lahko zmanjšajo zaloge brez vpliva na fleksibilnost in kvaliteto storitev, kako izboljšati časovno načrtovanje proizvodnje ter prilagodljivost na vsakodnevne spremembe. Rešitve so narejene z upoštevanjem MRP (Manufacturing Requirements Planning) metode.

Slovenski ponudnik programske opreme, ki jo v celoti izdelava sam, je podjetje **MAOP**. Njihove programske rešitve temeljijo na treh oblikovanih informacijskih sistemih, in sicer na finančnem, kadrovskem in komercialnem. Programske rešitve so medsebojno usklajene, tako da so lahko podatki uporabljivi v vseh delih programskih paketov. V finančni informacijski sistem so vključeni programi za vodenje financ, glavne knjige, izdelavo analiz in bilanc, vodenje stroškovnega računovodstva, saldakontov domačih in tujih partnerjev, ugotavljanja finančnih tokov in obravnavanje osnovnih sredstev.

Program za vodenje financ zagotavlja evidentiranje in spremljanje prihodkov, odhodkov, premoženja oziroma sredstev in razmerij s poslovnimi partnerji. Omogoča tudi vpogled v knjižna stanja. Programski paket je izdelan tako, da se posamezen podatek v sistemu zajame samo enkrat in zagotavlja notranje programske kontrole pooblaščenega delavca, ki lahko izvede tudi vmesne kontrole pravilnosti.

Glavna knjiga poleg standardnih knjižnih evidenc omogoča planiranje in spremljanje prihodkov in odhodkov po stroškovnih nosilcih, knjigovodsko spremljanje več organizacijskih ravni, izdelavo standardnih in poljubnih poročil za posamezne nivoje odločanja, sprejemanje informacij o gibanju sredstev na transakcijsem/ih računu/ih preko elektronske pošte, možnost obdelovanja

velikega števila zapisov, možnost vključitve knjigovodstev dislociranih enot in vključevanje njihovih rezultatov, možnost spremljanja sprejetih obveznosti ter avtomatsko ugotavljanje poslovnih izidov. Omogočeno je spremljanje poslovanja v izbranih preteklih obdobjih.

Program za izdelavo analiz in bilanc omogoča izdelavo računovodskih poročil, analiz in bilanc. Uporabnik lahko samostojno na enostaven način oblikuje poročila po lastni zasnovi z neposredno uporabo knjižnih podatkov. V poročilih je možen primerjalni izkaz dveh obračunskih obdobji ter izračun koeficientov in indeksov.

Program za vodenje stroškovnega računovodstva zagotavlja spremljanje stroškov in prihodkov po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Omogoča izdelavo rezultatov za posamezno organizacijsko enoto v hierarhično organiziranih podjetjih, pa tudi vključevanje njenih rezultatov v enoto višje ravni.

Saldakonti domačih in tujih partnerjev so ločeni na kupce in dobavitelje. Poleg klasične obdelave obveznosti do dobaviteljev zagotavlja: hkraten zajem podatka o sprejeti obveznosti in izkazovanja porabe po stroškovnih nosilcih, spremljanje celotnega postopka likvidacije obveznosti do dobaviteljev, avtomatsko izvrševanje plačil dobaviteljem preko elektronske pošte ali z virmani, avtomatično zapiranje izvršenih plačil, kratkoročno planiranje likvidnosti (predvideni izdatki po izbranih ključih in rokih zapadlosti) in spremljanje pogodb kot dolgoročnih obveznosti. V primeru vodenja kupcev pa poleg zopet klasične obdelave zagotavlja zajem vknjižb iz disket ali intraneta od enot, ki fakturirajo blago ali storitve, izkazovanje terjatev po vrstah storitev, avtomatski izračun zamudnih obresti in pošiljanje bremepisov, avtomatsko izdelavo in pošiljanje opominov ter obrazcev za usklajevanje terjatev in obveznosti ter kratkoročno planiranje prihodkov in prejemkov iz naslova terjatev. Za tuje dobavitelje in kupce pa programski paket omogoča spremljanje in evidenco deviznih razmerij s tujimi poslovnimi partnerji s sprotnim knjiženjem protivrednosti v glavni knjigi. Poleg klasičnih pregledov in izpisov nudi tudi zapiranje postavk v valuti, izračun in knjiženje tečajnih razlik, revalorizacijo terjatev in obveznosti ter izdelavo plačilnih obrazcev.

Program za ugotavljanje finančnih tokov je programski paket, namenjen spremljanju finančnih tokov. Program črpa podatke iz drugih delov programskega paketa ter omogoča tudi ročni vnos ostalih podatkov in izdeluje izkaze in poročila o stanju in gibanju finančnih in denarnih sredstev. Ugotavljanje finančnih tokov je del finančne analize podjetja.

Program osnovnih sredstev omogoča vodenje evidence osnovnih sredstev ter spremljanje in prikazovanje poslovnih sprememb pri posameznih osnovnih sredstvih. Paket zajema mesečne in letne obračune ter izpise za izračun letne amortizacije, revalorizacije amortizacije in revalorizacije za aktivna in izločena osnovna sredstva, avtomatsko izdelavo otvoritve naslednjega leta in predračun amortizacije za naslednje leto.

V kadrovski informacijski sistem se uvrščajo aplikacije, ki so povezane z zaposlenci in vsebuje programe za obračun plač in drugih osebnih prejemkov, vodenje kadrovske evidence in program za vodenje podjetja s storitveno dejavnostjo.

Program za obračun plač in drugih osebnih prejemkov je programski paket, namenjen obračunu plač po delovnih razmerjih in vrsti drugih plačil ob upoštevanju kolektivnih in individualnih pogodb. Vrste plačil so zapisane v posebni datoteki, do katere lahko pristopa uporabnik. V njej so zapisane, poleg vseh potrebnih parametrov, tudi formule za obračun. Omogoča pošiljanje

plačilnih nalogov z disketami ali preko elektronske pošte, ločeno za neto izplačila in posebej za prispevke in davke. Opravi obračun in evidenco avtorskih honorarjev in pogodb o delu. Deluje lahko samostojno ali v povezavi z obračunom plač, kar pride v poštev predvsem ob koncu leta, ko se rezultati vključijo v poročila Upravi za javne prihodke (dohodnina). Poleg obračuna program omogoča tudi razne vrste izpisov, od pogodb za avtorske honorarje na izdelane obrazce ali v poljubni obliki, izpisa šifrantov in rezultatov do izvedbe nakazil po elektronski pošti ali z disketami.

Program za vodenje kadrovske evidence je paket, ki vsebinsko ni del računovodskega sistema in je namenjen upravljanju s človeškimi zmogljivostmi (*Human Resource Management*), in sicer zbiranju in obdelavi vseh vrst podatkov o zaposlenih, njihovih lastnostih in znanjih, družinskih članih in podobno. Namenjen je za vodenje obveznih evidenc, spremljanje zgodovine sprememb, spremljanje in planiranje kariere zaposlenca ter poročanje notranjim in zunanjim uporabnikom poročil. Zaradi različnih dodatnih potreb in zahtev lahko uporabnik sam dodaja svoje podatke in samostojno oblikuje tudi šifrante. Z zbranimi podatki lahko odgovorimo na mnoga vprašanja, kot so starostna struktura zaposlenih, fluktuacija, izobrazbena struktura zaposlencev (razlika med dejansko in zahtevano), delovna zmožnost zaposlenih, število zavarovanih otrok ali drugih družinskih članov. Spremljajo lahko vse spremembe podatkov, kdaj so nastale in kakšne so bile prejšnje vrednosti, tako imajo pregled celotne "zgodovine" zaposlencev. Z vgrajenim programskim orodjem generatorjem izpisov oz. poročil lahko uporabnik tudi sam sestavlja poljubne preglede in izbore vnesenih podatkov, oblikuje pogodbe in odločbe in podobno.

Program, namenjen *projektno orientirani storitveni dejavnosti* spremlja delo na projektu in predvideva izdajo delovnih nalogov za posamezna dela po fazah projekta. Omogoča evidenco porabljenega delovnega časa na projektu po izvajalcih in vrstah del in primerjavo planiranega dela z dejansko porabljenim. Rezultate je mogoče uporabiti za obračun del naročnikom - poslovnim partnerjem. Program razvršča stroške dela na posamezna stroškovna mesta in stroškovne nosilce.

Komercialni informacijski sistem je zasnovan za podjetja (lahko je tudi del podjetja) s trgovsko dejavnostjo, še posebno za tista, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno. Vsebuje programe za obračun prodaje in maloprodaje, vodenje blagajne, nabave, materialnega poslovanja, obračuna zaloga in skladišnega poslovanja.

Program za vodenje prodaje vsebuje poleg procesiranja naročila, izdelave predračuna, realizacije dobave tudi izdajo računa. Značilno za prodajo je, da se dokumenti med seboj samodejno zapirajo. Fakturirajo se lahko storitve in blago. Pri zaračunavanju blaga se ustrezno razknjižujejo zaloge. Program je močno parametriziran, tako da je možno dokumente le delno oblikovati uporabniško. Izpišejo se lahko posamezni dokumenti, knjige in analitske evidence. Knjige nudijo informacije o povpraševanju, naročilih za fakturiranje, nepotrjenih dobavnicah, prodajo po posameznih valutah in cenike. Analitična poročila in evidence so sestavljene iz povpraševanj in prodaje.

Posebnost *programa za vodenje maloprodaje* je, da se zaloge vodijo po prodajnih cenah, poleg nabave (prevzem s kalkulacijo) omogoča vodenje prodaje za gotovino in prodajo znanemu kupcu, evidentiranje spremembe cen za artikel, skupino artiklov ali celotno zalogo in inventuro. Vsebuje pa tudi *blagajno* za spremljanje gotovinske prodaje in sprejem vseh vrst plačil. Za

trgovine, ki uporabljajo klasično blagajno, pa omogoča izračun prodaje v obdobju na podlagi vnesenega inventurnega stanja zalog.

Program za vodenje blagajne se uporablja za vodenje gotovinske prodaje v trgovini in ga je mogoče uporabljati s čitalcem črtna kode ali brez nje. Ob zaključku dneva se izpišejo vsi pregledi dnevnega prometa, pregled po prodajalcih ter artiklih.

Program za vodenje nabave izdaja in spremlja naročila dobaviteljem. Naročila se lahko izdajajo ročno ali avtomatično na podlagi minimalnih oz. optimalnih zalog. Ob prevzemu se naročila zapirajo, tako da je v vsakem trenutku možen pregled in izpis odprtih in zaprtih naročil in zahtevnic. Potem, ko je material ali blago prevzeto, pa je nadaljnja evidenca zajeta v programu skladiščnega oz. materialnega poslovanja. Rezultat je ažurna evidenca izdanih in nerealiziranih naročil.

Vodenje *materialnega poslovanja* zajema količinsko in vrednostno spremljanje zalog. Preko programa obdelave prispelih dokumentov se ovrednotijo prevzemi v skladišče s prevzemno kalkulacijo. Konec meseca se izdela obračun po izbrani metodi vrednotenja zalog (drseče povprečne cene, tehtane povprečne cene, FIFO, LIFO ali stalne cene). Omogočeno je knjizenje tudi v času inventure. Materialno poslovanje vsebuje vse potrebne knjigovodske evidence in izpise in preglede gibanj in stanj.

Program za obračun zalog omogoča preizkušati različne metode obračuna zalog, ne da bi izračun vplival na dejansko vrednotenje po izbrani metodi. Potem, ko so prevzemi ovrednoteni, obračun pravilno ovrednoti oddaje, prenose in zadolžitve po izbrani metodi (drseče povprečne cene, tehtane povprečne cene, FIFO, LIFO ali stalne cene). Obračun evidentira vse ugotovitve v posebno tabelo, ki jo je treba pred zaključkom obračuna pregledati in zabeležene pomanjkljivosti odpraviti.

Vodenje skladiščnega poslovanja zajema evidentiranje prevzetih in izdanih količin materiala in blaga. Dokumenti skladiščnega poslovanja so prevzemnice, oddajnice, dobavnice in prenosnice iz skladišča v skladišče. Prevzemi se vrednotijo po prejemu računa po izdelani nabavni kalkulaciji na podlagi zapisa v programu »obdelava prispelih dokumentov«. Izdaje in prenosi se vrednotijo ob izdaji in korigirajo s programom »obračun zalog«. V primeru uporabe skladiščnega poslovanja se uporabljajo enaki obrazci kot v materialnem poslovanju, vendar se **knjižijo le količine**. Knjiži se lahko prevzemnice, oddajnice, dobavnice, prenosnice iz skladišča v skladišče v okviru istega knjigovodskega razreda, in zadolžitev drobnega inventarja. Posamezne dokumente je možno izpisati takoj po vnosu. Prevzemnice je potrebno po prejemu računa še ovrednotiti, kar se dogaja v obdelavi prispelih dokumentov v nabavni kalkulaciji.

GRAD d.d. Ljubljana je eno od slovenskih podjetij na področju razvoja, trženja in vzdrževanja lastnih programskih proizvodov. Pestro paleto programskih paketov sestavljajo standardizirani in medsebojno povezljivi programi za finančno, računovodsko in materialno spremljanje poslovanja. Programi so prilagojeni potrebam gospodarskih družb, zavodov in drugih proračunskih uporabnikov za delo na osebnih računalnikih. Programi so kompatibilni z Microsoftovimi proizvodi, tako kot programi podjetja Navision in MAOP. Sistem programov danes sestavljajo Kraljica, Vitez, Mušketir, Kovač, Krona, Meč, Žezlo, Cekin, Trdnjava in drugi.

VITEZ je namenjen obračunu plač z evidenco zaposlencev v rednem delovnem razmerju. Program omogoča:

- obračun stroškov dela,
- vodenje kreditov, samoprispevkov, članarine sindikalnim združenjem in obračun bonitet,
- najrazličnejše izpise (obračunski listi, rekapitulacije, virmani, podpisne liste, sindikat, kumulative),
- prenos podatkov o izplačilih (A banka, Celjska banka, SKB banka ter banke, ki so podpisale sporazum z Novo LB d.d.) in prenos virmanov preko disket,
- pripravo temeljnice za prenos v program za vodenje glavne knjige in saldakontov,
- vodenje kadrovske evidence zaposlenih, njihovih odločb, izpis evidenčne kartice posameznika, izpis zaposlenih po različnih kriterijih.

ŽEZLO je namenjen evidenci in obračunu osnovnih sredstev. Program vsebuje:

- zajemanje matičnih podatkov o osnovnih sredstvih (inventarna številka, naziv OS, revalorizacijska skupina, amortizacijska skupina, konto, izvor, stroškovno mesto, nabavna vrednost, odpisana vrednost, datum nabave osnovnega sredstva, datum aktiviranja osnovnega sredstva),
- prikaz kartice posameznega osnovnega sredstva,
- razne izpise osnovnih sredstev (po kontih, stroškovnih mestih, amortizacijskih skupinah, revalorizacijskih skupinah, sobah, nazivih, nomenklaturah) ter inventurnih podatkov po stroškovnih mestih ali mestu nahajanja,
- pripravo in izpis vseh potrebnih obrazcev začasne obračune ter letne in mesečne obračune amortizacije in revalorizacije,
- omogočen je avtomatični prenos temeljnic v glavno knjigo in
- obstaja možnost uporabe različnih načinov amortizacije, kot jih predvidevajo SRS.

Prednosti in posebnosti programskega paketa so raznovrstni izpisi in možne povezave s črtno kodo.

Program po imenu KRALJICA je namenjen vodenju glavne knjige in saldakontov. Program vsebuje:

- vnos temeljnic s kontrolo saldiranosti, ki obsega evidenco prometa kontov po šifrantu kontov, evidenco prometa in odprtih postavk poslovnih partnerjev po šifrantu poslovnih partnerjev, evidenco prometa stroškovnih mest po šifrantu stroškovnih mest ter evidenco prometa po stroškovnih nosilcih (v domači ali tuji valuti),
- prikazovanje prometa in stanja konta, partnerja, stroškovnega mesta ali stroškovnega nosilca na različnih nivojih,
- izpisovanje dnevnikov, sprememb stanja na kontih ali temeljnicah, mesečne ali periodične preglede in izpise kontnih kartic, bruto bilance ali drugih poročil,
- *lastne izpise z možnostjo oblikovanja poročila s čarovnikom poročil, ki so vsebinsko sortirana po kateremkoli podatku in oblikovno prilagojena uporabniku,*
- poročila na nivoju saldakontov, kot so izpisi odprtih oziroma zaprtih postavk, opominov, dodatnih pregledov po strukturi partnerjev, komercialistov in drugih osnovah, pregledov odprtih oziroma vseh postavk tudi v tuji valuti, kar nam omogoča realno vrednotenje terjatev in obveznosti,
- povezavo z drugimi programi iz sistema ter prenose podatkov iz drugih knjigovodstev,

- pripravo avtomatskih temeljnic za zapiranje avansov, stotinskih razlik, spornih terjatev,
- preračun deviznih terjatev na novi tečaj in zapiranje razredov na koncu leta, samostojno odpiranje novih podjetij,
- avtomatski prenos saldov v prihodnje leto ob zaključku leta ter
- sprotno knjiženje tekočih dokumentov (ne glede na mejnike, kot so zaključni račun, periodične bilance).

Omogočena je tudi možnost dela v mreži z več mesti zajema podatkov ali vpogleda.

Program KRONA je namenjen planiranju in pripravi različnih izkazov (izkaza poslovnega izida, bilance stanja in izkaza razporejanja dobička oz. pokrivanja izgube). Program vsebuje:

- vnos načrtovanih (planskih) podatkov po mesecih ali letno na nivoju konta ali stroškovnega mesta,
- evidence več variant planov z možnostjo prepisovanja med delovno in arhivirano varianto,
- vnos podatkov realizacije preteklega leta ali vpogled, če je bil takrat že uporabljen program za vodenje glavne knjige (kraljica),
- vpogled v realizacijo tekočega leta, ki je evidentirana v glavni knjigi, rebalans plana, sestavljanje poročil, kot so izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov, kazalniki, pregledi stroškov in podobno. Omogočena je analiza po različnih inačicah in v poljubnih jezikih (primerno za podjetja v mešani lasti),
- sestavljanje konsolidiranih izkazov,
- izpise poročil s primerjavo dveh obdobj tekočega leta, planskimi podatki in podatki preteklega leta po kontih, po stroškovnih mestih ali na osnovi sestavljenih poročil,
- izvoz podatkov v drugi format (npr. v excel) ter
- grafični prikaz podatkov (različne oblike grafov, ki jih lahko tudi kopiramo v urejevalnike besedil pri izdelavi poročil).

Program CEKIN je namenjen izdelavi in obdelavi računov in predračunov prodanih proizvodov in storitev ter ostalih dokumentov v zvezi s prodajo. Program vsebuje:

- oblikovanje in izpis računov, predračunov, bremepisov, dobropisov in ostalih dokumentov,
- priprava dokumentov v domači in tuji valuti,
- knjiženje plačil,
- izdelavo fakturne in davčne knjige v odvisnosti od načina odvajanja prometnega davka,
- spremljanje realizacije potnikov (komercialistov),
- spremljanje prodaje po kupcih ali artiklih,
- spremljanje popustov (dejanskih in predvidenih),
- pripravo saldirane temeljnice za prenos faktur in plačil v glavno knjigo ter
- pripravo podatkov za prenos prejetih računov v program za materialno poslovanje.

Prednosti in posebnosti programskega paketa so skupni šifranti z ostalimi programi ter veliko raznovrstnih izpisov.

Program TRDNJAVA je namenjen podpori skladiščno-materialnega poslovanja. Program omogoča:

- vodenje poljubnega števila skladišč s knjiženjem dokumentov, kot so prevzemnica, izdajnica, dobavnica, prenosnica, povratnica in odpis,

- različne metode vrednotenja zalog (povprečne nabavne cene, planske cene, prodajne cene, metodi LIFO in FIFO),
- omogočena je nastavitve vrste vrednotenja za vsako skladišče posebej,
- prenos dobavnic v program za fakturiranje in prenos temeljnice v program za vodenje glavne knjige,
- prevzem dobavnic iz programa za fakturiranje,
- *poleg klasičnih skladiščnih izpisov (stanje, kartice...) še vodenje minimalnih, zastarelih in povprečnih zalog, kontrolo serijskih števil, delo z optičnimi čitalniki črtne kode (BARCODE),*
- *vodenje porabe po delovnih nalogih ter*
- popolno obdelavo inventur s prenosi stanj, inventurnimi polami ter obdelavo razlik.

Program MUŠKETIR je namenjen vsem podjetjem, ki pri svojem delu potrebujejo veliko število zunanjih sodelavcev. Program omogoča obračun avtorskih honorarjev, pogodb o delu, dividend, sejin, nagrad in drugih podobnih izplačil ter pripravo podatkov za knjiženje. Program vsebuje:

- obračun prispevkov, samoprispevkov in davkov v odstotkih ali fiksnih zneskih iz bruto in/ali na bruto,
- obračun avtorskih honorarjev in pogodb o delu iz bruto na neto ali iz neto na bruto,
- izpise obračunov za poljubna obdobja,
- izpis obvestil o izplačilih za avtorje in sodelavce.

Prednosti in posebnosti programa so skupni šifranti z ostalimi programi, veliko raznovrstnih izpisov ter povezljivost s saldakonti v programu glavne knjige (avtomatski prenos obračunanih podatkov).

Program MEČ je namenjen vodenju knjige prejetih faktur. Program vsebuje:

- izpis obveznosti,
- dnevnik prejetih faktur,
- izpis plačil na določen dan,
- izpis prejetih faktur, ki so vezane na materialno poslovanje,
- izpis prejetih faktur glede na poljuben kriterij (šifra poslovnega partnerja, obdobje...),
- izpise glede na stroškovna mesta, stroškovne nosilce in konte ter
- pregled neplačanih izdanih in prejetih faktur za posameznega poslovnega partnerja.

Prednosti in posebnosti programskega paketa so omogočanje hitrega iskanja podatkov ter pripravljanje poljubnih izpisov.

Program KOVAČ je namenjen vodenju proizvodnje in omogoča izdelavo kalkulacij. Program omogoča:

- vnos poljubnega števila strukture potroškov (kosovnic, normativov) za vsak (pol)izdelek,
- izpis kalkulacije enote proizvoda ali polproizvoda za vsako varianto strukture potroška posebej, pri čemer se upošteva poljubno ceno iz šifranta materiala,
- sprotno primerjavo potrebnega materiala za enoto (pol)izdelka s trenutno zalogo na skladišču,
- vnos in razpis delovnega naloga, kalkulacijo z upoštevanjem poljubne cene iz šifranta materiala in po potrebi avtomatsko razknjiževanje zalog materiala v skladišču ali rezervacije potrebnih surovin,
- obdelavo razpisane in opravljene dela po normativih dela in po delavcih,

- planiranje proizvodnje glede na trenutne razpoložljive zaloge; zajeti je mogoče poljubno število še nepotrjenih delovnih nalogov;
- sprotno spremljanje proizvodne in prodajne cene izdelkov ter primerjava med njima,
- spremljanje obremenitev delovnega naloga z materiali in opravi ter razbremenitev z izdelki,
- spremljanje potroškov dela po delavcih ter
- spremljanje nedokončane proizvodnje.

Prednosti in posebnosti programskega paketa so veliko raznovrstnih izpisov ter povezljivost s saldakonti v programu glavne knjige.

MARPOL je še eno od slovenskih ponudnikov programske opreme. Zagotavlja uvajanje celovitih rešitev v podjetje. Programski paketi, ki jih ponuja, so:

- *Blagovno poslovanje*, ki izvaja celovito računalniško spremljanje poslovnih procesov v maloprodaji, veleprodaji, gostinstvu, gradbeni in servisni dejavnosti.
- *Fakturiranje*, ki izvaja postopke evidentiranja dokumentov (kot so račun, dobropis, bremepis ter evidenco pregleda poslovanja po prejemnikih in plačnikih). V povezavi z blagovnim poslovanjem so na voljo vpogledi v blagovno kartico, evidenco poslovanja z vsemi analitičnimi pregledi.
- *Skladiščno poslovanje* zajema vodenje blagovnih kartic v skladišču z evidenco blagovnih dokumentov, prevzem blaga v skladišče, izročilnico (dokument za izdajo blaga) in povratnico blaga. Dodani so tudi vsi sezname in pregledi skladišnega poslovanja.
- *Proizvodnja* je programski paket, ki izvaja spremljanje procesa proizvodnje od naročila kupcev, naročila dobavitelju, prevzem surovin v skladišče, izdajo in vodenje delovnih nalogov, skladiščnih kartic in medskladiščnih prenosov. Oblikuje evidence surovin, gotovih izdelkov, polizdelkov, nedokončane proizvodnje, obračun in pokalkulacije stroškov proizvodnje.
- *Izvoz in uvoz* izvaja postopke spremljanja dokumentov izvoznega in uvoznega poslovanja z vsemi predpisanimi evidencami in pregledi.
- *Računovodstvo* je programski paket, ki spremlja poslovanje podjetja po računovodskih standardih in vključuje glavno knjigo ter saldakonte kupcev in dobaviteljev. Programske evidence so parametrizirane tako, da je možno avtomatično izdelati poslovne in davčne izkaze poslovanja.
- *Osebni dohodki* je programski paket, ki obravnava problematiko izračunavanja plač. Zaradi specifičnosti v postopku izračunavanja plač v posameznih podjetjih, lahko uporabnik sam določa bistvene parametre o metodi in načinu postopka.
- *Osnovna sredstva* vsebujejo evidentiranje osnovnih sredstev na način, kot določajo zakonski okviri.

B22B je podjetje, ki poleg dejavnosti računalniškega izobraževanja izdeluje in trži tudi programe za celovito spremljanje poslovanja. Skupne značilnosti vseh programov so:

- arhiviranje podatkov,
- restavriranje podatkov,
- enotni meniji,

- enak način vnosa podatkov, premikanja, iskanja, poizvedovanja, tiskanja,
- bližnjice-gumbi za hitrejše delo,
- zaščita z gesli,
- pred tiskanjem lahko izpis pregledate na ekranu,
- izberete lahko katerikoli tiskalnik, ki je priključen v omrežju,
- poljubna poizvedovanja po podatkih,
- rezultat poizvedovanja lahko izpišete ali shranite kot razpredelnico, tekstovno datoteko, dBase ali paradox tabelo,
- izvoz podatkov v druge programe (excel, word, paradox,...),
- kreirane poizvedbe lahko shranite, pozneje pa jih lahko preberete in izvajate,
- delovanje v mreži in
- povezljivost.

Ponudbo sestavljajo naslednji programi za vodenje blagovno-materialnega poslovanja, fakturiranje s plačilnim prometom, trgovina, glavna knjiga s saldakonti, kadrovska evidenca, obračun plač, proizvodnja in naročila.

Blagovno materialno poslovanje

Program omogoča enostaven način spremljanja zalog blaga ali materiala in njihove vrednosti, hkrati pa je lahko del obsežnejših obdelav vodenja trgovin ali proizvodnje. Omogoča:

- vodenje šifranta materialov z več ceniki in nazivi (tudi v tujem jeziku),
- prevzem materiala,
- izdajo materiala,
- vodenje zalog v različnih skladiščih količinsko in cenovno,
- vodenje bremepisov in dobropisov,
- več vrst izpisov prevzemnih listov in dobavnic,
- izpis uradnih evidenc,
- mesečno zaključevanje knjiženj in
- obsežne analize podatkov.

Fakturiranje s plačilnim prometom je program, ki omogoča:

- vodenje kartic poslovnih partnerjev,
- vodenje šifranta storitev,
- vnos, izpis in spremljanje predračunov in računov,
- vnos prejetih računov in ostalih stroškov,
- vodenje blagajniških izdatkov in prejemkov,
- izpis virmanov,
- izpis fakturne knjige,
- rezervacijo zalog materiala po predračunu,
- rekapitulacije prometnih davkov,
- celo vrsto analitskih izpisov.

Glavna knjiga s saldakonti je program, ki omogoča:

- vnos in izdelavo temeljnic,
- knjiženje in pregled knjiženja poslovnih dogodkov,
- uporabo avtomatskih predlogov knjiženja,

- izpise in analize saldakontov,
- izdelavo kartice analitičnega konta, dnevnika glavne knjige, bilance stanja in izkaza poslovnega izida, kartice stroškovnega mesta,
- posebne analize ter
- ima vgrajeno možnost povezave z drugimi programi.

Program *Plače* omogoča enostaven vnos, izračun, spremljanje in izpis podatkov in plačilnih list. Pripravi tudi obrazce in izpise, ki jih zahteva zakonodaja, ter virmane in položnice. Program *Plače* ima lastno kadrovske evidenco, ki zadošča potrebam izračunavanja plač, stroškov dela in izdelave plačilnih list. Poleg navedenega omogoča še:

- obračun regresa ter
- kontrolo glede na predpisano minimalno plačo.

Obstaja pa tudi možnost izpisa dodatnih poročil za poljubno obdobje (za celotno podjetje, za posamezne delavce ali po stroškovnih mestih).

Program *Proizvodnja* avtomatizira proces izdajanja in spremljanja delovnih nalogov za serijske in izvenserijske izdelke, izdelava kalkulacijo proizvodnih cen izdelkov in vodi zaloge. Namenjen je malim in srednje velikim proizvodnim podjetjem. Nudi informacije o delovnih nalogih v izdelavi, ustreznosti zalog surovin, času in količini, ko je potrebno podati naročilo dobavitelju.

Omogoča:

- izdelavo delovnih nalogov v katerikoli fazi proizvodnje,
- predpripravo normativov (kosovnice),
- izračun stroškovnih cen (glede na izbrano kvalitativno metodo vrednotenja),
- vodenje zalog materialov in izdelkov v različnih skladiščih,
- izdajo materialov in izdelkov,
- spremljanje realizacije delovnega naloga,
- izpise: delovni nalog, specifikacija delovnega naloga, specifikacija zaloge materiala, zbirnik delovnega naloga, izpis veznih dokumentov, izpis zamujenih delovnih nalogov ipd. ter
- obsežno analizo podatkov,
- z rastjo potreb je možna razširitev z drugimi programi.

Osnovni namen programa *Naročila* je spremljanje naročil do dobavitelja in pregledne evidence prejetih naročil kupcev. Namenjen je malim in srednje velikim trgovskim in proizvodnim podjetjem. Omogoča:

- spremljanje poslanih naročil dobaviteljem,
- ažurno knjigo naročil in stanje po dobaviteljih in stroškovnih mestih,
- evidenco zamujenih naročil do dobavitelja,
- pripravo prevzemnega lista ob prejemu blaga oz. materialov,
- popolno spremljanje ponudb in naročil kupcev,
- poročilo o zmožnosti dobave kupcu glede na stanje zalog gotovih izdelkov,
- ažurno knjigo prejetih naročil in stanje po kupcih in stroškovnih mestih,
- evidenco zamujenih naročil,
- pripravo dobavnice na podlagi kupčevega naročila ter
- pripravo predračuna in računa na podlagi kupčevega naročila.

APLICOM je ponudnik programske opreme in deluje lokalno – predvsem na področju Dolenjske.

Glavna knjiga je program, ki je namenjen dvostavnemu knjigovodstvu in zajema:

- šifrant organizacijskih enot - stroškovnih mest,
- šifrant temeljnic,
- šifrant poslovnih partnerjev,
- kontni plan (skupni ali za posameznega uporabnika),
- planiranje prometa za konto,
- definiranje lastnih poročil,
- preglede stanj kontov in izdelavo kontne kartice,
- izpis bilance stanja in izkaza poslovnega izida, kartice, dnevnika in drugih poročil,
- samodejno zapiranje kontov stroškov ter odhodkov in prihodkov,
- avtomatski prenos v otvoritev ter
- vzdrževanje podatkov (izdelavo rezervnih kopij, indeksiranje itd.).

Spremljanje poslovanja je mogoče dopolniti s programom za izračun plač.

Podjetje **AMSTAR** ponuja programski paket *KNJIGA v6*, ki omogoča vodenje knjig po enostavnem in dvostavnem sistemu. Program *Knjiga prihodkov in odhodkov* omogoča neposredni vpis v knjigo prejetih računov ter knjigo izdanih računov, ažurni pregled stanja terjatev in obveznosti na kateri koli datum v poslovnem letu in evidenco (ne)plačanih računov (torej vključuje tudi saldakonte kupcev in dobaviteljev). *Knjiga Ostalih terjatev in obveznosti* omogoča poleg standardnih opcij vnosa, pregleda oz. iskanja, za določeno obdobje omogoča tudi avtomatski prenos neplačanih računov iz preteklega v novo leto (velja tudi za knjigo prihodkov in odhodkov). *Program Material in zaloge* omogoča knjiženje nakupa in porabe materiala in izdelkov, vrednotenje zalog po zadnji ali povprečni nakupni ceni, ažuren vpogled v stanje zalog na kateri koli datum v poslovnem letu, pregled izdelčnih in materialnih kartic, sistematično ali kronološko oblikovanje materialne knjige za določeno obdobje (omogočena je določitev lastne vsebine - npr. tiskanje samo porab ali nakupov) ter enostavno oblikovanje normativa porabe materiala za izdelavo ene enote izdelka. Ob izdelavi in knjiženju izdelka na zalogo se avtomatsko zmanjša zaloga materiala za količino, potrebno za izdelavo tega izdelka. *Program Osnovna sredstva* omogoča poleg enostavnega vnosa podatkov o osnovnih sredstvih in obračuna revalorizirane vrednosti amortizacije za preteklo leto pa tudi obračun amortizacije po mesecih. *Program Plače in prispevki* omogoča obračunavanje plač z avtomatskim prenosom podatkov iz izplačilnih list prejšnjega meseca ter obračun drugih vrst osebnih prejemkov (pogodbe o delu, avtorski honorarji, regres...) ter vseh obveznosti do države iz naslova osebnih prejemkov. Omogočen je tudi dostop uporabnika do spreminjanja vhodnih podatkov glede stopenj obračunanih prispevkov. Kot pomožna evidenca pa se oblikuje tudi baza podatkov o zaposlencih.

MAOP je eno redkih slovenskih ponudnikov programske opreme, ki preverja učinkovitost vzpostavljenega informacijskega sistema v podjetju v smislu zagotavljanja zanesljivih in ustreznih informacij. Ob preučitvi sistema so uporabniki opozorjeni na njegove šibke točke (neskladnost sistema z zakonodajo) ter neustreznost in netočnost informacij. Ob prenovi

informatijskega sistema ponujajo standardne rešitve, ki pa so fleksibilne in prilagodljive značilnostim morebitnega uporabnika. V takih primerih je smiselno posebnosti tudi upoštevati in jih posebej dograditi. Analiza obstoječega stanja, predlog rešitve in potrebnih dopolnitev ter načrt prenosa obstoječih podatkov v novi sistem so opravljeni z uporabo posebnega programa za analizo poslovnega procesa (program Promatis INCOME). Program omogoča vnaprejšnje odkrivanje ključne točke, kjer bi lahko prišlo do problemov in pripravo nanje. Po analizi pripravijo tudi ustrezno dokumentacijo, na podlagi katere se naročniki del odločijo o za njih najustreznejših rešitvah.

5.2. PRIMERJAVA MED POTREBNIMI IN PONUJENIMI INFORMACIJAMI ZA POTREBE ODLOČANJA

V magistrskem delu sem najprej obdelala strokovno literaturo, ki obravnava problematiko odločanja in priporoča vrsto in vsebino potrebnih informacij. Proučevala sem celotno podjetje, poudarek pa je bil na podrobnejših informacijah o delovni sili. V podjetju morajo tovrstne stroške spremljati nenehno. Razlogi, ki nas napotijo na takšno razmišljanje, so **(1)** zadovoljstvo zaposlenca z nagrado (plačo) za svoje delo⁴⁷, **(2)** stroški dela vplivajo na doseženi poslovni izid in **(3)** glede na značilnosti lastništva v Sloveniji morajo biti zaposleni seznanjeni z vplivi sprememb plač na uspešnost podjetja⁴⁸.

V predhodnem poglavju je opisana ponudba proizvajalcev računovodskih računalniških programov (tako so se opredelili sami proizvajalci). Le-ti podajajo bolj ali manj celostne rešitve obravnavanja podatkov, izvirajočih iz poslovnih dogodkov, zato je potrebno iz spektra programske opreme posameznega proizvajalca izbrati tisti del, ki se tudi sicer uporablja v računovodstvu. V nadaljevanju navajam **ugotovitve**, ki izhajajo iz primerjave med potrebnim in ponujenim.

Za **izdelavo celostnega predračuna** podjetje potrebuje veliko število vhodnih podatkov, od katerih je najpomembnejša napoved prodaje v prihodnjem obdobju. Potrebne pa so tudi informacije, kot so normativi potroškov (surovin in dela), gibanje in višina nabavnih cen materialov in surovin, urnih postavk zaposlencev ter posameznih vrst splošnih stroškov (tako stalnih kot tudi spremenljivih). Pri preučevanju programov, ki jih prodajajo podružnice tujih podjetij, ugotavljam, da ne omogočajo izdelave celotnega predračuna z vsemi sestavinami, ampak se omejujejo na predračun prodaje in strukturo prodaje po posameznih področjih. Tudi pri preučevanju programov slovenskih ponudnikov ugotovimo, da le-ti ne omogočajo neposredne izdelave predračunov, omogočajo pa vzpostavitev baze podatkov o normativih oziroma

⁴⁷ Kakovost in učinkovitost dela je nedvomno povezana z zadovoljstvom zaposlenca na delovnem mestu. Eden izmed dejavnikov, ki ugodno vplivajo na zadovoljstvo, je tudi plača. Seveda pa ne smemo zanemarjati tudi drugih nedenarno izraženih vplivov (odnos med zaposleni, odnos nadrejeni - podrejeni, način komuniciranja in podobno).

⁴⁸ Zaposleni, ki so notranji lastniki, morajo biti obveščeni o vplivu plačne politike na uspešnost podjetja. V primeru notranjih lastnikov se namreč pojavlja dilema, ali ustvariti večji dobiček in izplačati morebitne dividende ali spremeniti politiko plač v smislu višjih plač in bonitet (npr. dodatno pokojninsko zavarovanje) in doseči posledično nižji dobiček (Hočevar / Ogan, 1996, str. 11).

potroških. Podatke nato uporabijo v programu z razpredelnicami, kjer se proces predračunavanja tudi dejansko izvede.

Za potrebe **analize povezave med stroški in obsegom dejavnosti ter dobičkom** je potrebno spoznati stroške, tako po njihovih vrstah in višini kot tudi po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Posebno pozornost bi bilo potrebno nameniti spremljanju splošnih stroškov, ki imajo v vseh podjetjih trend naraščanja. Posledično bi bilo mogoče ugotavljati vzroke za njihovo značilno spreminjanje, kar pa ni več v pristojnosti računovodje. Le na ta način je mogoče ugotoviti zakonitosti njihovega gibanja v odvisnosti do obsega proizvodnje ali kake druge količine. Od ugotovljenih značilnosti je odvisno, ali bodo celostni predračuni odražali realno podobo prihodnosti oziroma zanesljivost informacij, pridobljenih z analizo občutljivosti. Računovodski računalniški programi *omogočajo natančno spremljanje stroškov*. Potrebno je le opraviti prilagoditve v analitični razčlenitvi kontnega načrta. Glede na ustrezno členitev je mogoče enostavno pridobiti informacije o stroških, saj jih samodejno izračuna in poda program sam. Ravno tako je potrebno poznati natančno višino stroškov in njihove značilnosti v primeru ocenjevanja uspešnosti mest odgovornosti stroškovnega oziroma dobičkovnega mesta odgovornosti ali pa tudi za sprejemanje odločitev o ukinitvi proizvodov ali delov proizvodnje oziroma za sprejemanje posebnih odločitev. Glede na možnosti programov o vzpostavitvi baz o normativih porabe predmetov dela in dela ter predračunskih podatkov o proizvodnji, je mogoče pridobiti natančne informacije, ki so sestavni del sprejemanja odločitev o višini in strukturi naročanja.

V primeru **ocenjevanja investicij** je potrebno oceniti prihodnji dobiček in denarni tok. Napovedovanje bodočih tokov zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov v podjetju. Poleg računovodje, ki pripravi informacije o preteklih tokovih in dogajanjih, ki so vsebinsko povezani z investicijami, ki so predmet preučevanja, je priporočljivo sodelovanje strokovnjakov s trženjskega (informacije o možnostih prodaje in s tem ustvarjanja pozitivnih denarnih tokov, informacije o konkurentih), tehničnega (tehnične zmožnosti investicije, ustreznost investicije z vidika vrste proizvoda in storitve, vpliv na kakovost izdelkov in podobno), nabavnega (informacije o dogajanjih na nabavnem trgu in s tem tudi o negativnem denarnem toku) in finančnega (možnosti glede financiranja investicije, vračilo morebitnega najetega kredita) področja. Na izbor sodelujočih vplivajo značilnosti investicije, o kateri se odloča. Naloga računovodstva pa je vsekakor tudi spremljanje in analiziranje uspešnosti realizirane investicije ter primerjava z načrtovanim. Z ustrezno izdelano analitiko kontnega načrta (predvsem izdatkov in prejemkov oziroma prihodkov in odhodkov – stroškov) so lahko podatki samodejno pripravljene za nadaljnjo izvedbo.

Za potrebe **ocenjevanja prodajnega osebja** je smiselno zbiranje in obdelovanje informacij o zaposlenih že v trenutku vnašanja podatkov v računovodski računalniški program. Zopet je v ta namen potrebno izdelati podrobno analitično členitev kontnega načrta.

Računovodski računalniški programi omogočajo **pripravo mnogih informacij** o sestavi terjatev po kupcih, njihovi zapadlosti, obračanju terjatev, strukturi prodaje po proizvodih in nenazadnje

tudi po dinamiki prodaje za posamezne proizvode. Informacije je moč uporabiti tudi pri analizi kupcev za potrebe sprejemanja strateških odločitev. Programi podjetja Navision omogočajo tudi spremljanje proizvodov glede na njihov življenjski cikel.

Računovodski računalniški programi omogočajo **izdelavo različnih poročil**, saj so v večini primerov izdelani tako, da **uporabnik sam določa kriterije** za izpis oziroma vsebino izpisa. Seveda pa morajo biti podatki členjeni tako, da omogočajo izdelavo takega poročila, ki vsebuje potrebne informacije za sprejem odločitve. Tu pa se izkaže pomen in znanje računovodje. Sintetične računovodske izkaze izdelujejo računovodski računalniški programi samodejno, saj predstavljajo zbir podatkov, vnesenih v konte glavne knjige.

Delo računovodstva je tudi sodelovanje pri izdelavi SWOT analize. Govorimo o **preučevanju podstruktur z računovodskega vidika**, pri čemer je pomembno ugotavljanje višine in strukture stroškov posamezne podstrukture ter tudi njihovih prihodkov oziroma prispevanje k dodani vrednosti, ki se ustvari v podjetju. Predvsem pa je pri tovrstnem analiziranju poudarek na medsebojnem povezovanju in sodelovanju med strokovnjaki različnih področij.

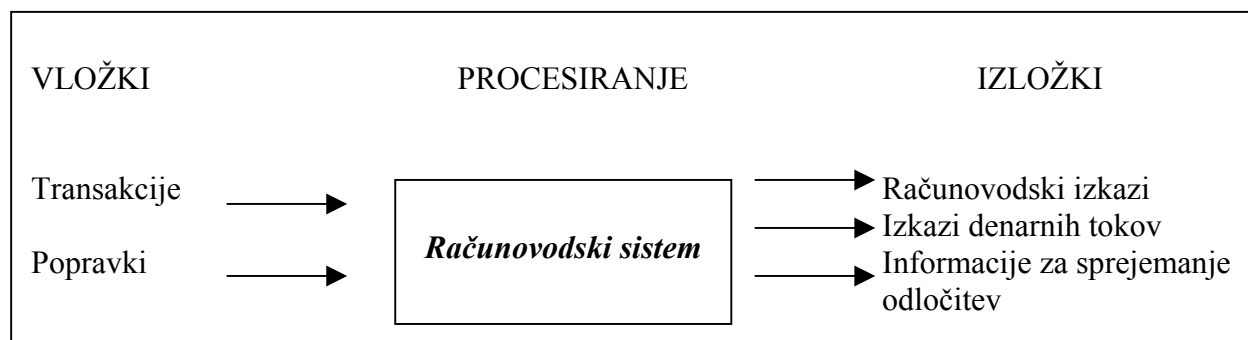
5.3. OVREDNOTENJE RAČUNOVODSKIH RAČUNALNIŠKIH PROGRAMOV

Prednosti uporabe računalniških rešitev lahko strnemo v naslednje:

- prihranek časa pri izvedbi transakcij,
- večja natančnost in
- izdelava celih serij poročil.

Osnovni princip delovanja računovodskih sistemov lahko ponazorimo takole:

Slika 1: Osnovni principi delovanja računovodskih sistemov)



Vir: Wood / Sangster, 1999, stran 195.

Navedla sem že, da mnogo podjetij uporablja programsko opremo, ki jo je mogoče kupiti pri njihovih proizvajalcih in na kateri so bili že izvedeni testi ustreznosti⁴⁹. Tovrstna programska oprema običajno vsebuje glavno knjigo, dnevnik, register osnovnih sredstev, saldakonte dobaviteljev, saldakonte kupcev, obračune stroškov dela in druge. Ko se v podjetju odločijo za računalniško obdelavo podatkov v računovodstvu, pridobijo le tisto programsko opremo, ki jo potrebujejo in ne celotnih programskih paketov.

V kolikor podjetje ne pridobi nekega dela programskega paketa, potem le-tega vodi ročno. V primerjavi med ročnim in računalniškim vodenjem se izpostavi razlika v številu vnosov oziroma vpisov transakcije. Pri računalniškem vodenju je potrebno vnesti transakcijo le enkrat. Ostala ustrežna in pripadajoča knjiženja praviloma izvrši računalnik sam, skladno s predhodno vnesenimi povezavami.

Da uporabijo računalniško podprt računovodski sistem učinkovito in kvalitetno, mora najprej nekdo, ki obvlada računovodsko znanje in dobro pozna poslovanje podjetja in njegovo dejavnost, organizirati vodenje knjig in evidenc. Nekateri kupljeni paketi programske opreme so pisani za različne dejavnosti in jih je včasih potrebno prilagoditi dejavnosti podjetja. Potrebno je tudi definirati konte (skladno s kontnim načrtom, ki ga v podjetju uporabljajo).

Avtomatizacija procesiranja podatkov je večja, če uporabljamo celotne programske pakete. Program za vodenje zalog na primer omogoča hiter in natančen vpogled v stanje zalog. Če ob tem podjetje uporablja še program za fakturiranje, se lahko račun pripravi tako, da zaposleni uporabi nekatere podatke iz programa fakturiranja (npr. šifra stranke, naziv in naslov stranke, dogovorjene prodajne pogoje), nekatere pa iz programa vodenja zalog (naziv in šifra prodanih zalog, prodajne cene). Ob izdanem računu se zaloga samodejno zniža za prodano količino, kar pomeni, da je zagotovljena ažurnost spremljanja in evidentiranja poslovnih dogodkov ter evidentirajo odhodki iz poslovanja v enakem znesku ter prihodki od prodaje in terjatve do kupcev v višini izdanega računa.

Program vodenja naročil kupcev omogoča spremljanje naročil kupcev in kasnejše generiranje izdanega računa. Informacije, ki jih lahko nudi ta program, so izrednega pomena za proizvajalna podjetja. Le-ta lahko na podlagi naročil povečujejo ali zmanjšujejo proizvodnjo in s tem tudi višino zalog gotovih izdelkov. Ravno tako zmanjšuje možnost, da bi kakšna naročila ostala neizpolnjena oziroma izpolnjena šele po dogovorjenem roku dobave. V ta namen ima večina programov vgrajeno funkcijo izdelave poročila o čakajočih naročilih. Seveda je poročilo izdelano v zelo zelo kratkem času.

Program vodenja naročil pri dobaviteljih ravno tako kot program vodenja naročil kupcev omogoča pripravo naročila, ki ga je potrebno samo še poslati dobavitelju. V nekaterih naprednejših sistemih je mogoče tako oblikovano naročilo poslati celo v dobaviteljevo računovodsko mrežo, kjer se prejeto naročilo zabeleži v njihovih evidencah. Računalniško

⁴⁹ Tako imenovane teste ustreznosti izvedejo proizvajalci opreme sami s svojimi računovodskimi strokovnjaki ter pripombami uporabnikov. V Sloveniji ne obstaja agencija ali služba, ki bi dodeljevala ateste ustreznosti programa z vidika skladnosti s SRS. Razloge za to iščemo v predragem pridobivanju atestov glede na frekvenco spreminjanja programske opreme.

vodenje naročil običajno nudi uporabne informacije o vrstah predmetov na zalogi, kar zmanjšuje možnost naročanja materiala ali blaga, ki ga je na zalogi v zadostni količini.

Uporaba celotnega spektra tovrstnih integriranih programov (celotne programske opreme) omogoča dostop do vseh podrobnosti v zvezi z zalogami in pridobitev celotnega profila stanja zalog po vrstah artiklov na zalogi, o naročenih artiklih pri dobaviteljih, o naročilih, ki so jih poslali kupci. Nekateri programi shranjujejo tudi informacije o gibanju zalog, kar omogoča analizo posameznih vrst zalog (izračun koeficientov obračanja zalog).

Cilj uporabe računalniških programov je zmanjšati število ročnih vnosov in s tem tudi stroške dela. V ta namen se uporabljajo posebni terminali na mestih prodaje (POS, odčitalniki črtnih kod...), ki prenašajo informacije neposredno v računalnik, kjer se samodejno opravi ustrezna evidentiranje.

Če izvedemo primerjavo med računalniško in ročno obdelavo informacije v računovodstvu, lahko ugotovimo, da je v ročno zasnovanem sistemu na vsaki stopnji možen nastanek napake, vsaka faza pa vključuje tudi stroške dela.

Programi z razpredelnicami (excel, quattro pro, lotus 1-2-3) so lahko zelo koristno orodje v rokah računovodij. Razpredelnice so sestavljene iz delovnih listov, v katerih je mogoče vnesti razne številčne (vrednostne ali nevrednostne) podatke in jih preračunavati glede na želene informacije. Izračunane informacije je mogoče prikazati ne le v tabelah, ampak tudi v grafih in grafikonih. Programi omogočajo spremembo katerega koli podatka ali formule v delovnem listu, pri čemer se predhodne informacije v trenutku preračunajo na novo situacijo. Na ta način je zelo enostavno narediti analizo občutljivosti (kaj bo, če se npr. prodaja poveča za 20%). Posledica je lažje spoznavanje vplivov posameznih odločitev na uspešnost podjetja. Pri tem ne smemo pozabiti, da bi za nekatere informacije ročno potrebovali celo več dni, da bi izračunali tisto, kar računalnik naredi v nekaj sekundah. Navedena sposobnost uvršča tovrstne programe med koristna in pogosto uporabljena analitična orodja.

Uporabimo jih lahko tudi v obratni smeri, ko imamo določen želeni cilj in ugotavljamo možnosti in načine, da ga dosežemo.

Glede na to, da je osnovni program kot orodje dan, je smiselno, da si delovne liste oblikujejo računovodje sami skladno z zahtevami in analizo, ki jo želijo izvesti. Razpredelnice je mogoče uporabiti za izdelavo:

- predračunov (predračuni so prikazani v tabelah),
- kalkulacije v zvezi z investicijami in posojili,
- statistične analize, saj imajo programi vgrajene vrsto statističnih funkcij, kot so povprečja, standardni odklon, časovne serije ali regresijske analize,
- konsolidacije in
- preračunavanje v različne valute.

Programi, ki upravljajo z bazami podatkov, so zasnovani za splošno uporabo in ne le za uporabo v računovodstvu. Baze podatkov so oblikovane kot zbir medsebojno povezanih datotek, v katerih so shranjeni zapisi. Tako je na primer lahko oblikovan sistem zalog, kjer datoteka v zvezi z zalogami vsebuje zapise o vsakem artiklu na zalogi. Zapisi so nadalje razdeljeni na polja. Poznamo različna polja, in sicer za povezave, opise, količine in tako naprej. Seveda pa mora biti zasnovan tudi sistem, ki ohranja ažurnost in aktualnost podatkov. Tako oblikovane baze podatkov so fleksibilnejše in cenejše kot posebni, v ta namen zasnovani računovodski programski paketi. Poleg tega pa jih je lažje tudi uporabljati.

V podjetjih, kjer uporabljajo računalniško podprte sisteme, je izrednega pomena redno arhiviranje oziroma izdelava varnostnih kopij. Njihov namen je ohranjanje podatkov in informacij. Obstaja namreč verjetnost, da se v sistemu dogodi napaka (npr. porušitev sistema, odpoved strojne opreme, programska napaka, napaka uporabnika in podobno), ki povzroči izgubo podatkov. Varnostne kopije omogočajo vzpostavitev stanja na raven zadnjih shranjenih podatkov v varnostnih kopijah. Kolikor pogosteje se delajo varnostne kopije, toliko manj časa je potrebnega za nadomestitev izgubljenega.

Večina računovodskih programskih paketov dopušča uporabo gesel z namenom, omejiti dostop do podatkov in informacij ožjemu krogu zaposlencev. S tem je zaposlencu onemogočen dostop do drugih delov programskega paketa. Na ta način vsak zaposlenec uporablja le tisti program, ki ga potrebuje. Stroški izobraževanja so tako nižji, zavarujemo pa se tudi pred vpogledi nepooblaščenih oseb. Zaposlenci tudi ne izgubljajo časa z obdelavo podatkov v programih, ki ne sodijo v njihovo delovno področje.

Podjetje se mora pri upravljanju s svojimi bazami podatkov ravnati po določilih zakonov o varstvu podatkov (v Sloveniji Zakon o varstvu osebnih podatkov), katerega namen je preprečevanje nezakonitih in neupravičenih posegov v zasebnost posameznika pri obdelavi osebnih podatkov. Določa pa tudi načine varovanja zbirk podatkov in njihovo uporabo. V zakonu niso eksplicitno naštetni osebni podatki, ki so predmet varovanja, je pa določeno, da morajo biti posebej zavarovani in označeni osebni podatki, kot so rasno in drugo poreklo, politična, verska in druga prepričanja, pripadnost sindikatu, spolno vedenje, kazenske obsodbe in zdravstveni podatki.

Računalniško izmenjavo podatkov (odslej tudi RIP) lahko opredelimo kot izmenjevanje podatkov med računalnikoma dveh podjetij. RIP omogoča, da podjetja namesto papirnatih listin izmenjujejo elektronska sporočila z uporabo računalnikov, telekomunikacij in standardov listin. Za najenostavnejšo obliko RIP-a zadošča že to, da ima organizacija na voljo osebni računalnik, modem in telefonsko linijo (Gričar, 1997, str. 195). Računalniška izmenjava podatkov lahko zelo zmanjša število vnosov v terminale ali računalnike. Omogoča neposredno prenašanje sporočil v ustrezne knjige in sprožanje nadaljnjih procesov. Seveda mora imeti podjetje v ta namen prilagojen računalniški sistem, novim potrebam prilagojeno poslovanje in še posebno

računovodstvo. Velike prihranke pri času omogoča spletna povezava tako med podjetji kot tudi med podjetjem in banko. Medsebojno izmenjevanje podatkov:

- poteka hitro, saj
 - zaposlencu ni potrebno zapuščati delovnega mesta za pošiljanje in sprejemanje dokumentov,
 - prejemnik dobi dokument skoraj v trenutku, ko je le-ta poslan,
 - računalnik obvesti z zvočnim signalom o prejetih dokumentih,
 - odzivanje na problemske situacije je hitrejše kot ob uporabi klasičnih pisem,
- zaposlenci prihranijo pri času zaradi tipiziranih dokumentov (to pomeni, da sta vsebina in oblika dokumentov v takih podjetjih usklajeni) in avtomatične nadaljnje obdelave ter
- je cenejše od pošiljanja dokumentov po pošti.

V Sloveniji ureja elektronsko poslovanje Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. Elektronsko sporočilo je v zakonu opredeljeno kot niz podatkov, ki so poslani ali prejeti na elektronski način, kar vključuje predvsem elektronsko izmenjavo podatkov in elektronsko pošto. Vključno z elektronskim sporočilom se pojavlja tudi vprašanje elektronskega podpisa, ki je namenjen preverjanju pristnosti podatkov v elektronskem sporočilu in identifikaciji posameznika. Posebno poglavje predstavlja varen elektronski podpis, ki je podpis, ki izpolnjuje naslednje zahteve:

- da je povezan izključno s podpisnikom,
- da je iz njega mogoče zanesljivo ugotoviti podpisnika,
- da je ustvarjen s sredstvi za varno elektronsko podpisovanje, ki so izključno pod podpisnikovim nadzorom in
- da je povezan s podatki, na katere se nanaša, tako da je opazna vsaka kasnejša sprememba teh podatkov ali povezave z njimi.

Tak elektronski podpis je enakovreden lastnoročnemu podpisu in ima enako veljavnost in dokazno vrednost.

6. SKLEP

Potrebe posloводства po informacijah že zelo dolgo presegajo okvire računovodskih izkazov, vendar pa je šele razvoj računalniške tehnologije pripeljal do tega, da so informacije postale eno najmočnejših sredstev konkurenčnega boja. Ciklus spremljanja poslovanja podjetja se iz letnega in polletnega skrajšuje na mesečnega ali celo dnevnega, saj marsikje potrebujejo ažurne informacije.

Vse pomembnejše postaja poznavanje informacij o poslovnih partnerjih, okolju in konkurenci, še posebno v razmerah globalizacije. Vendar pa vsakršne informacije niso zadostne. Pridobljene in uporabljene informacije morajo imeti značilnosti, kot so pomembnost, zanesljivost, popolnost, pravočasnost, razumljivost in verodostojnost. Navedene lastnosti imajo tudi informacije, pridobljene iz oblikovanih informacijskih sistemov, podprtih z računalniško tehnologijo. V

podjetjih, podprtih s sodobno informacijsko tehnologijo, so (praviloma) informacije dostopne in oblikovane zelo hitro. Nikakor pa ne smemo spregledati dejstva, da ima na kakovost pridobljenih informacij pomemben vpliv kvaliteta vhodnih podatkov in tudi proces oblikovanja informacij samih. Pozornost je potrebno usmeriti tudi na število informacij, ki jih računovodja pripravi odločevalcu, saj lahko preveč informacij v skrajnem primeru povzroči sprejem za podjetje neustrezne odločitve ali v najboljšem primeru pa le zakasnelo odločitev zaradi dodatnega ocenjevanja informacij s strani odločevalca. Iz slednjega je mogoče sklepati, da je vzpostavitev informacijskega sistema je zelo zahtevno opravilo. Pred njegovim oblikovanjem je potrebno predvideti vse možne situacije, kot pa izvajati popravke na že vzpostavljenem informacijskem sistemu. Tako se smiselno pri opredeljevanju širine in globine informacijskega sistema oblikovanega v podjetju (ne le RIS) določiti:

1. potrebe po informacijah,
2. mesta, kjer nastajajo podatki,
3. mesta, kamor se prenašajo informacije,
4. pot prenašanja podatkov ter
5. število baz podatkov.

Le ob skrbni izvedbi načrtovanja (računovodskega) informacijskega sistema je mogoče zagotoviti uresničitev njegovih funkcij, ki se zrcalijo v **(1)** učinkovitem in uspešnem zbiranju, shranjevanju in obdelavi podatkov, **(2)** pripravi in posredovanju informacij ter **(3)** zagotavljanju primerne nadzora nad evidentiranjem, obdelavo in shranjevanjem podatkov in informacij. V ta namen literatura ponuja napotke za njegovo oblikovanje, ki so v obliki funkcij RIS.

Informacije o podjetju pridobijo zunanji uporabniki iz letnega poročila podjetja. Mogoče je trditi, da vsebuje dokaj popolne in nazorne informacije o podjetju. Razumljivo je, da v njem podjetja ne prikazujejo podatkov, za katere menijo, da sodijo v poslovno skrivnost, ter da se podjetja zelo rada primerjajo s sorodnimi podjetji (predvsem v domačem okolju), še posebno, kadar ga rezultati primerjav prikazujejo v boljši luči kot konkurente. V zadnjem letu je bil na tem področju narejen velik napredek, saj prenovljeni SRS in dopolnjen ZGD zahtevata več objavljenih podatkov v letnem poročilu. Ugotovila sem, da slovenska podjetja v nekaterih primerih že objavljajo podatke, za katere so se v tujini pojavili predlogi o njihovem vključevanju v letna poročila. Letno poročilo se vse bolj uveljavlja kot medij, v katerem podjetja prikazujejo svojo pozitivno usmerjenost na različnih področjih delovanja in ne le skrb za doseganje dobička.

Poslovodno računovodstvo ima na voljo več orodij, ki omogočajo lažje definiranje relevantnih informacij. Vloga predračunov je v njih začrtani poti za doseg ciljev podjetja. Predračunavanje mora biti izvedeno z veliko skrbnostjo. Sodelovanje zaposlencev pri njegovi izdelavi pomeni tudi motiviranje le-teh za doseg ciljev, pri postavitvi katerih so sodelovali. Nepoznavanje stroškov običajno pomeni napačno oblikovane informacije. Pri spoznavanju in proučevanju zakonitosti njihovega gibanja je izrednega pomena analiza povezave med stroški, obsegom dejavnosti in dobičkom. Nenazadnje pa so tudi pomembne odločitve, ki imajo velik vpliv na delovanje in uspešnost podjetja, vendar pa se pojavljajo občasno. Tudi za oblikovanje informacij za odločanje v ta namen je nujno poznati zakonitosti gibanja različnih ekonomskih kategorij podjetja, še posebno pa stroškov.

Med orodja, ki pripomorejo k učinkovitemu poslovanju, uvrščamo tudi računovodske računalniške programe, ki pa v večini niso zasnovani tako, da bi samodejno izvajali te vrste analize. **Pomembneje je, da omogočajo tako zajemanje podatkov in oblikovanje baze podatkov, da je mogoče tovrstne analize izvesti relativno hitro in natančno z neračunovodskimi računalniškimi programi.**

V magistrskem delu sem izpostavila predvsem zaposlene in potrebo po informacijah v zvezi z njimi. Tako sem tudi obravnavane programe preučila z zornega kota pridobivanja informacij te vrste. Ugotavljanje stroškov dela (tako neposrednega kot posrednega) je v domeni računovodstva, tako uvrščam programe za njihovo ugotavljanje med računovodske programe (ne glede na to, da jih večina proizvajalcev navaja ali izločeno iz računovodstva ali kot del kadrovskega informacijskega sistema oziroma kadrovske evidence). Seveda pa je popolnoma razumljiva odločitev o oblikovanju samostojnih kadrovske evidenc v podjetjih, katerih namen je sledenje spremembam v strokovni usposobljenosti zaposlenec, izobrazbenih spremembah, v pregledu nad dosežki, storilnostjo in njihovo učinkovitostjo. Namen teh programov je predvsem učinkovito upravljanje s človeškim potencialom v podjetju (naloge kadrovske službe, vodij oddelkov) in ne toliko spremljanje stroškov dela kot sestavino, ki vpliva na poslovodsko odločanje.

Vsi proučevani programi omogočajo natančno spremljanje neposrednega dela po delovnih nalogah in razvrščanje stroškov na stroškovna mesta (seveda v kolikor je to smiselno in se računovodja odloči za tovrstno analitiko). Obravnavani računovodski računalniški programi omogočajo tudi oblikovanje normativov, kar samo po sebi ponuja nadziranje storilnosti neposrednih zaposlenec. Informacije, potrebne za ugotovitev višine stroškov neposrednega dela, so lahko ugotovljive. Ista ugotovitev pa ne more veljati tudi za posredne stroške dela, saj smo ugotovili, da ni običajno spremljati posamezne dejavnosti znotraj opredelitve sistematike delovnega mesta.

Računovodski računalniški programi omogočajo pripravo raznih poročil za spremljanje uspešnosti dela tistih zaposlenec, katerih plače (in s tem tudi stroški dela) vsebujejo stimulativen del, vezan na doseganje predračuna. Tako je mogoče izdelati razna poročila za prodajno osebje po strukturi prodaje proizvodov, geografski strukturi, obsegu prodaje posameznim kupcem v poljubnem obdobju, danih popustih, reklamacijah in njihovih vzrokih ter obravnavanju.

Proučevani programi omogočajo tako vodenje računovodstva, ki zadošča zahtevam SRS in veljavni zakonodaji. Posamezni programi istega proizvajalca se medsebojno dopolnjujejo in omogočajo medprogramsko zajemanje iz oblikovne baze podatkov, kar omogoči kompatibilnost posameznih programov. Uporabniki (praktično po svojih željah) sestavljajo programsko opremo (njene sestavine) z izbiranjem poljubnih aplikacij.

Vsekakor pa se na trgu pojavljajo vedno novejši, izpopolnjeni in uporabniku prijaznejši programi, ki ponujajo vedno pestrejšo ponudbo že vgrajenih možnosti oblikovanja informacij.

Kakovost računalniških programov in zastavljenih informacijskih sistemov izvira iz njihove natančnosti, zagotavljanja dodatnih informacij (kot stranskih proizvodov poleg osnovnih informacij) in samodejne primerjave predračunskih in obračunskih podatkov oziroma samodejne primerjave podatkov z vnaprej določenimi vrednostmi.

7. LITERATURA IN VIRI

BODNAR H. George: Accounting Information Systems. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1980. 469 strani

BRUS Marko, PREK Miro: Zakon o gospodarskih družbah s pojasnili in sodno prakso. Ljubljana : Založniška hiša Primath, 2002. 738 strani

CUSHING E. Barry, ROMNEY B. Marshall: Accounting Information Systems. New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994. 1053 strani

FLESHER Dale L., KREISER Lawrence A., FLESHER Tonya K.: Introduction to Financial Accounting. Boston : Kent Publishing Company, 1987. 688 strani

GLAUTIER M.W.E., UNDERDOWN B.: Accounting. Theory and practice. London : Pitman Publishing, 1997. 744 strani

GRIČAR Jože: Vpliv računalniškega izmenjavanja podatkov na knjigovodske listine. Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1997, str. 195 – 204.

HALOŽAN SEDEJ Dušica: Vloga in oblikovanje računovodskih informacij za najvišje poslovodstvo v proizvodnem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 120 strani

HOČEVAR Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 256 strani

HOČEVAR Marko: Računovodska podpora strateškim odločitvam v podjetju. Zbornik 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1998, str. 163 – 179.

HOČEVAR Marko, IGLIČAR Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 265 strani

HOČEVAR Marko, IGLIČAR Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 418 strani

HOČEVAR Marko, JAKLIČ Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 strani

HOČEVAR Marko, OGAN Pekin: Contemporary Accounting Information for Slovenian Firms. Working Papers No. 34. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 24 strani

HOLMES Geoffrey, SUGDEN Alan: Interpreting Company Reports & Accounts. New Jersey : Prentice Hall, 1999. 308 strani

HORNGREN Charles T., HARRISON Walter T. jr.: Accounting. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1989. 1180 strani

IGLIČAR Aleksander: Vloga računovodstva pri dolgoročnem usmerjanju podjetja. Zbornik 26. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1994, str. 93 – 102.

KADUNC Igor: Informacije za vodenje in nadziranje poslovanja. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Zbornik referatov. Portorož : LM Veritas, 1995, str. 123 – 142.

KAPLAN S. Robert, ATKINSKON A. Anthony: Advanced Management Accounting. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1998. 792 strani

KAVČIČ Slavka: Upravljalno računovodstvo danes in jutri. Zbornik 26. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1994, str. 69 – 80.

KAVČIČ Slavka: Računovodske informacije za nadzorni svet. Zbornik 28. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1996, str. 93 – 106.

KAVČIČ Slavka: Računovodske informacije za zunanje uporabnike. Zbornik 29. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1997, str. 143 – 154.

KAVČIČ Slavka: Mesto analize poslovanja v organizacijski sestavi družb (podjetja, zavoda). 3. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1997a, str. 28 – 40.

KAVČIČ Slavka: Poslovodno računovodstvo danes. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 43 strani

KAVČIČ Slavka, KOŽELJ Stanko, ODAR Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Prvi izsledki raziskave Slovenskega inštituta za revizijo. Revizor: Revija o reviziji, Ljubljana 8 (1997), 9, str. 12 - 40

KOKOTEC NOVAK Majda: Vloga računovodstva pri kratkoročnem usmerjanju podjetja. Zbornik 26. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1994, str. 81 – 92.

KOLETNIK Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 448 strani

KOLETNIK Franc: Sedanji izzivi za slovensko računovodsko teorijo in prakso. Zbornik 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1998, str. 131 – 153.

KOVAČEVIĆ Josip: Presentacija računovodstveno – finansijskih informacija. Zagreb, Financijska praksa, 16(1992), 5-6, str. 273 –285.

KOŽELJ Stanko: Glavne ugotovitve raziskave o stanju računovodstva pri nas. Zbornik 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1998, str. 179 – 193.

KRALICEK Peter: Kennzahlen fuer Geschaeftsfuehrer. Wien : Ueberreuter, 1995. 671 strani

LEITCH Robert A., DAVIS K. Roscoe: Accounting Information Systems. Theory and Practice. New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1992. 705 strani

MEIGS Robert F., MEIGS Mary A., BETTNER Mark, WHITTINGTON Ray: Accounting: The Basic for Business Decisions. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. 1096 strani

MILOST Franko: Računovodstvo zaposlenih kot informacijski sistem: Primer podjetja R. G. Barry Corporation. Ljubljana, Naše gospodarstvo, 44(1998), 5-6, str. 763 –772.

MOKROVIČ Aleksander: Managerjev informacijski sistem kot podpora odločanja pri poslovanju banke. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 108 strani

MRAMOR Dušan: Najnovejša spoznanja na področju finančne analize. Zbornik 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1999, str. 327 – 338.

PAHLER Arnold J., MORI Joseph E.: Advanced Accounting. Concepts and Practice. New York : The Dryden Press, 2000. 1186 strani

PAHOR Marko: Zveza med plačilno sposobnostjo oziroma dobičkonosnostjo in velikostjo finančnih kazalcev. Zbornik 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1999, str. 357 – 366.

PEMATILAKA P. A.: Accounting and Accounting Information Systems – an Analytical Study. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 102 strani

PRUSNIK Matjaž: Finančna analiza za potrebe lastnika na primeru Slovenije. Zbornik 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 1999, str. 367 – 380.

REJC Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov, evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb. 7. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 150 – 164.

ROMNEY Marshall B., STEINBART Paul John: Accounting Information Systems. New Jersey, Prentice Hall, 2000. 730 strani

ROZMAN Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. 1. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 39 – 50.

ROZMAN Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Zbornik referatov. Portorož : LM Veritas, 1995a, str. 103 – 122.

SEDEJ Metod: Analiziranje ugodnosti (bonitete) dobaviteljev. Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. Zbornik 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 103 – 113.

SHARIFI Mohsen, FARAH Badie: Integrated Case Studies i Accounting & Information Systems. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1987. 227 strani

SLAPNIČAR Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 120 strani

SLOVENSKI RAČUNOVODSKI STANDARDI, Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. 2002. 319 strani

STICKNEY Clyde P., BROWN Paul R.: Financial Reporting and Statement Analysis. A Strategic Perspective. New York : The Dryden Press, 1999. 895 strani

ŠUŠNJAR Goran: O kvaliteti podatkov v informacijskih sistemih za podporo poslovođenja. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Zbornik referatov. Portorož : LM Veritas, 1997, str. 75 – 88.

THOMAS Andrew: An Introduction to Financial Accounting. London : McGraw-Hill Book Company, 1996. 498 strani

TURK Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 841 strani

TURK Ivan, MELAVC Dane: Računovodstvo. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1998. 535 strani

TURK Ivan, KAVČIČ Slavka, KOKOTEC – NOVAK Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 620 strani

TURK Ivan, KAVČIČ Slavka, KOŽELJ Stanko: Stroškovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2001. 591 strani

VEZJAK Blanka: Obvezna razkritja po SRS. Zbornik referatov. 3. letna konferenca preizkušenih računovodij. Otočec, 9. in 10. maj 2000. str. 167 –189.

ZUPAN Nada: Nagrajevanje vodilnih uslužbencev. Zbornik 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 2000, str. 119 – 135.

WARD Keith: Strategic Management Accounting. Oxford : Butterworth – Heinemann, Ltd., 1995. 304 strani

WOOD Frank, SANGSTER Alan: Business Accounting 1. London . Prentice Hall, 1999. 655 strani

WOOD Frank, SANGSTER Alan: Business Accounting 2. London . Prentice Hall, 1999a. 775 strani

VIRI

Analiza računovodskih računalniških programov z vidika zajemanja poslovnih dogodkov, njihove obdelave ter prikazovanja rezultatov obdelave.

Četrta smernica Sveta evropskih skupnosti. Revija za revizijo Revizor, Ljubljana, 1991, 1, str. 6 – 34.

Kontni okvir za gospodarske družbe. Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana, 2001, 107.

Slovenski inštitut za revizijo: Raziskava o uporabi slovenskih računovodskih standardov, organiziranosti računovodstva in metodah poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih. 1997.

TURK Ivan: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1081 strani