

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA NA PODLAGI PREDRAČUNOV IN
OBRAČUNOV:
PRIMER PODJETJA POHORJE MIRNA ZA LETO 2000**

Ljubljana, maj 2002

SAŠA PIRC

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA POHORJE MIRNA	2
2 OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA PODJETJA.....	3
2.1 NAMEN ANALIZE POSLOVANJA.....	3
2.2 VIRI PODATKOV ZA ANALIZO POSLOVANJA	4
2.3 POSLOVNI SISTEM IN NJEGOVE FUNKCIJE.....	5
3 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE IN RAČUNOVODSKO OBRAČUNAVANJE.....	6
3.1 OPREDELITEV RAČUNOVODSKEGA PREDRAČUNAVANJA	6
3.1.1 METODE RAČUNOVODSKEGA PREDRAČUNAVANJA.....	7
3.2 OPREDELITEV RAČUNOVODSKEGA OBRAČUNAVANJA	8
4 CELOSTNI PREDRAČUN PODJETJA.....	8
4.1 CELOSTNI PREDRAČUN POSLOVANJA PODJETJA POHORJE MIRNA.....	9
4.1.1 PREDRAČUN PRODAJE.....	9
4.1.2 PREDRAČUN OBSEGA PROIZVODNJE	13
4.1.3 PREDRAČUN NABAVE MATERIALA.....	15
4.1.4 PREDRAČUN NEPOSREDNIH STROŠKOV DELA.....	18
4.1.5 PREDRAČUN SPLOŠNIH (NEPOSREDNIH) PROIZVAJALNIH STROŠKOV	19
4.1.6 PREDRAČUN KONČNIH ZALOG.....	22
4.1.6.1 PREDRAČUN KONČNIH ZALOG MARATERIALA.....	22
4.1.7 PREDRAČUN PROIZVAJALNIH STROŠKOV PRODANIH PROIZVODOV.....	25
4.1.8 PREDRAČUN STROŠKOV PRODAJANJA IN SPLOŠNIH DEJAVNOSTI.....	25
4.1.9 PREDRAČUNSKI IZKAZ USPEHA POSLOVANJA ZA LETO 2000.....	26
4.2 CELOSTNI PREDRAČUN FINANCIRANJA	27
4.2.1 PREDRAČUN KAPITALA.....	27
4.2.2 PREDRAČUN DENARNIH TOKOV	28
4.2.2.1 PREDRAČUN FINANČNIH TOKOV	28
4.2.3 PREDRAČUNSKI IZKAZ STANJA.....	29
5 CELOSTNI OBRAČUN PODJETJA, PRIMERJAVA S PREDRAČUNOM IN ODMIKI.....	31
5.1 OPREDELITEV CELOSTNEGA OBRAČUNA PODJETJA	31
5.2 OPREDELITEV ODMIKA.....	31
5.3 CELOSTNI OBRAČUN PODJETJA POHORJE MIRNA	32
5.3.1 CELOSTNI OBRAČUN POSLOVANJA	32
5.3.1.1 OBRAČUN PRODAJE.....	32
5.3.1.2 OBRAČUN KOLIČINSKEGA OBSEGA PROIZVODNJE	34
5.3.1.3 OBRAČUN NEPOSREDNEGA MATERIALA.....	35
5.3.1.4 OBRAČUN STROŠKOV NEPOSREDNEGA DELA.....	37
5.3.1.5 OBRAČUN SPLOŠNIH (NEPOSREDNIH) PROIZVAJALNIH STROŠKOV	38
5.3.1.6 OBRAČUN KONČNIH ZALOG.....	41
5.3.1.6.1 OBRAČUN KONČNIH ZALOG MATERIALA	41
5.3.1.6.2 OBRAČUN KONČNIH ZALOG DOKONČANIH PROIZVODOV.....	42
5.3.1.7 OBRAČUN PROIZVAJALNIH STROŠKOV PRODANIH PROIZVODOV ...	43
5.3.1.8 OBRAČUN STROŠKOV PRODAJANJA IN SPLOŠNIH DEJAVNOSTI.....	44

5.3.1.9	OBRAČUNSKI IZKAZ USPEHA.....	46
5.3.2	<i>CELOSTNI OBRAČUN FINANCIRANJA</i>	47
5.3.2.1	OBRAČUN KAPITALA	47
5.3.2.2	OBRAČUN FINANČNIH TOKOV.....	47
5.3.2.3	OBRAČUNSKI IZKAZ STANJA	48
6	SKLEP	50
7	LITERARURA	52
8	VIRI	52

IZJAVA

Študent/ka SAŠA PIRC izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

dr. METKE TEKAVČIČ in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.05.2002

Podpis:

Pirc Saša

UVOD

Človek že od davnine gospodari. Njegovo gospodarjenje je v zgodovini spreminjalo svoje oblike, vendar se je njegovo bistvo ohranjalo. Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. Človek s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja to počne (Pučko, 1998, str. 6).

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja (zdržbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja te zdržbe (podjetja) z vidika uporabnika analize (Pučko, 1998, str. 14).

Analiza poslovanja podjetja naj bi pripomogla k izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja. Namen vsake analize poslovanja je odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize. Glede na to, da obstajajo različni interesi uporabnikov analiz, obstajajo tudi različne vrste analiz. V globalu poznamo: panožno analizo poslovanja, časovno analizo poslovanja in prostorsko analizo poslovanja. V diplomskem delu sem se odločila za časovno analizo poslovanja, ki bo temeljila na predračunih in obračunih.

Analiza podjetja katero bom uporabila v primeru podjetja Pohorje Mirna temelji na podatkih o preteklih poslovnih dogodkih. Ti podatki so pomembni za finančnike in investitorje, ko poskušajo kar najbolje napovedati kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Računovodski podatki so zelo pomembni, čeprav prikazujejo predvsem pretekle dogodke in sedanje stanje. Toda le z primerjavo preteklih in sedanjih podatkov je mogoče oceniti prihodnost in primerjati planirane rezultate z dejanskimi.

Uresničeni stroški in druge uresničene ekonomske kategorije imajo izjemno vlogo pri ocenjevanju dosežkov podjetja, saj kažejo, kaj je v proučevanem obdobju podjetje doseglo, kljub temu pa takšne informacije niso povsem zadostne. Ne povedo nam kako je podjetje resnično doseglo svoje cilje, oziroma, kako uspešno je bilo pri izrabljanju razpoložljivih proizvodjalnih dejavnikov. Za uspešno vodenje podjetja je potrebno načrtovati vse potrebne dejavnosti v podjetju, tako stroške, kot koristi povezane z njimi. Načrtovati pa ni mogoče brez uspešnega predračunavanja. Predračunavanje omogoča ocenjevanje prihodnjih stroškov, nadziranje uresničenih stroškov in ugotavljanje dosežkov podjetja. Podjetja, ki se zavedajo pomena predračunov, so učinkovitejša in uspešnejša.

Uporaba predračunov v podjetju je smiselna le, če podjetje zagotovi spremljanje njihovega uresničevanja. Potrebno je uvesti tudi računovodsko obračunavanje, ki je podlaga za ugotavljanje odmikov med uresničenim in načrtovanim. Primerjava računovodskih predračunov in obračunov daje informacijo o tem, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji, določeni v predračunih, tudi realizirani.

Namen moje diplomske naloge je opredeliti analizo poslovanja podjetja Pohorje Mirna za leto 2000 na podlagi predračunov in obračunov. Podlaga za poslovno odločanje v proučevanem podjetju je metoda rastočega predračunavanja, ki pa po mojem mnenju ne omogoča takojšnjega in pravočasnega odzivanja na dejavnike poslovanja. Sprotno spremljanje in nadziranje poslovanja omogoča metoda gibljivega predračunavanja.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih poglavij. V prvem predstavljam temeljne značilnosti proučevanega podjetja. Nadaljujem z opredelitvijo klasične analize poslovanja in primerjavo le te z analizo poslovanja na podlagi predračunov in obračunov. Tretje poglavje predstavlja računovodsko predračunavanje in računovodsko obračunavanje. Četrto poglavje je namenjeno celostnemu predračunu podjetja Pohorje Mirna. Peto poglavje opisuje celostni obračun podjetja, primerjavo s predračunom in ugotovljene odmike.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA POHORJE MIRNA

Podjetje Pohorje deluje samostojno v okviru Zavoda za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni. Podjetje je bilo ustanovljeno pred približno 45. leti z namenom zaposlovanja in prevzgoje obsojenih oseb. Tako je danes poglavitna dejavnost v podjetju proizvodnja in prodaja gasilskih armatur, hidrantnih omaric, nadzemnih hidrantov in spojnih elementov, namenjenih za gašenje z vodo. Poleg tega opravlja tudi litje aluminijevih zlitin v pesek, kokilno in tlačno litje ter kovanje aluminijevih in bakrovih zlitin za gnetenje. V sklopu podjetja deluje tudi oddelek kmetijstva, vendar le-ta nima poglavitne vloge.

Tako ima proučevano podjetje dve zelo pomembni in težko združljivi si nalogi. Po eni strani mora skrbeti za prevzgojo najhujših zločincev v Sloveniji, le ti pa nimajo posebnih interesov za razvoj in obstoj podjetja, po drugi strani pa mora skrbeti za ekonomično in rentabilno poslovanje ter slediti zahtevnim tržnim zakonitostim. Lastnica podjetja je država, ki podjetje Pohorje upravlja v okviru Zavoda za prestajanje kazni zapora, le-ta pa je v pristojnosti Ministrstva za pravosodje. Glede na takšno lastninsko strukturo se podjetje razlikuje od klasičnih gospodarskih družb. Razlike so predvsem v vodenju in upravljanju podjetja. Sicer pa je poslovni proces v podjetju organiziran po Zakonu o gospodarskih družbah. V začetku leta 1999 je bilo v podjetju 209 zaposlenih, od tega 98 oseb, ki prestajajo zaporno kazen in so zasedali delovna mesta v proizvodnji. Število civilnih delavcev se je v letu 2000 zmanjševalo, število obsojencev pa se še povečuje.

Podjetje Pohorje Mirna je organizacijsko razdeljeno na naslednje oddelke:

- oddelek zagotavljanja kakovosti poslovanja,
- oddelek planiranja procesov,
- oddelek nabave,
- komercialni oddelek,
- tehnični oddelek,
- oddelek kmetijske proizvodnje,
- službe za splošne in kadrovske zadeve,
- službe za finančno računovodske zadeve.

Tehnični oddelek je sestavljen iz štirih obratov:

- obrata livarne,
- obrata obdelave,
- obrata orodjarne in vzdrževanja,
- obrata za razvoj, tehnologijo in konstrukcijo.

2 OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA PODJETJA

2.1 NAMEN ANALIZE POSLOVANJA

Poslovanje podjetja analiziramo z namenom ocenjevanja poslovanja in posledično z namenom boljšega načrtovanja poslovanja v bodočnosti. Namen analize poslovanja podjetja je spoznati količinske in kakovostne značilnosti podjetja, določen pa je z ekonomskega in organizacijskega vidika in je odvisen od interesov uporabnikov analize.

Ekonomska določenost temelji na merilih uspešnosti poslovanja v družbeno-ekonomskem sistemu. Merila uspešnosti poslovanja predstavljajo maksimizacija doseganja zastavljenega cilja in maksimizacija doseganja uspešnosti poslovanja na dolgi rok. Posledica analize poslovanja so takšni ukrepi v poslovanju, ki bodo omogočili maksimalno uspešnost poslovanja podjetja.

Organizacijski vidik analize poslovanja pomeni ustvarjanje miselne slike celotnega gospodarskega procesa na temelju oblikovanja določenih ciljev, pomeni tudi analiziranje izvajanja procesa in načrtovanje popravkov, če pri izvajanju prihaja do odmikov.

Vsaka posamezna vrsta analize poslovanja nastane na zahtevo določenega uporabnika in je tudi sestavljena glede na njegovo željo. Kot uporabniki analize poslovanja se lahko pojavljajo določene organizacijske enote, določena delavna mesta, kupci, dobavitelji, upniki in financerji podjetja. Glede na to, da so uporabniki analiz notranji (znotraj podjetja: poslovodstvo, računovodje,...) in zunanji (kupci, upniki, financerji,...) ločimo notranje in zunanje analize poslovanja.

2.2 VIRI PODATKOV ZA ANALIZO POSLOVANJA

Podatke za analizo poslovanja črpamo iz knjigovodskih evidenc v podjetju. Knjigovodstvo sistematično evidentira poslovne dogodke v poslovanju podjetja in te podatke začetno obdeluje (Pučko, 1998, str. 37).

Knjigovodstvo je poleg računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega analiziranja funkcija računovodstva. Knjigovodstvo in računovodsko predračunavanje lahko imenujemo s skupnim imenom računovodsko spremljanje poslovanja, računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje pa preučevanje poslovanja.

Knjigovodstvo:

Knjigovodstvo je tisti del celotnega obravnavanja podatkov o preteklosti kot informacijske funkcije, ki obsega vrednostno stran tega obravnavanja. Knjigovodstvo lahko torej opredelimo kot posebno vrsto evidentiranja poslovanja, v okviru katerega gre za sistematično zbiranje, urejevanje, obdelovanje in shranjevanje knjigovodskih podatkov in informacij ter njihovo posredovanje posameznim uporabnikom. Knjigovodstvo v popolnosti zajema vse spremembe, ki se nanašajo na: sredstva, obveznosti do virov sredstev, prihodke, odhodke (Hočevar, Igličar, 1998, str. 90).

Knjigovodstvo se razlikuje od drugih računovodskih funkcij, obenem pa je z njimi tudi močno povezano. Knjigovodstvo je obojestransko povezano z računovodskim predračunavanjem. Knjigovodske informacije nam namreč prikazujejo poslovanje podjetja v preteklosti in na tej podlagi se da pogosto ugotoviti, oziroma predvidevati poslovanje podjetja v prihodnosti (Hočevar, Igličar, 1998, str. 92).

Končni rezultat knjigovodstva so različni računovodski izkazi, ki so namenjeni odločanju notranjih in zunanjih uporabnikov računovodskih informacij.

Računovodsko predračunavanje:

Računovodsko predračunavanje je tisti del celotnega obravnavanja podatkov o prihodnosti kot informacijske funkcije, ki obsega vrednostno stran tega obravnavanja. Računovodsko predračunavanje je po opredelitvi torej podobno knjigovodstvu, le da je knjigovodstvo vrednostno spremljanje poslovanja za nazaj, računovodsko predračunavanje pa je nasprotno usmerjeno naprej (Hočevar, Igličar, 1998, str. 172).

Končni rezultat računovodskega predračunavanja so računovodski obračuni.

Računovodsko nadziranje:

Računovodsko nadziranje je ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti v vseh delih računovodstva. Računovodsko nadziranje je tesno povezano s knjigovodstvom in računovodskim predračunavanjem, saj morajo biti knjigovodske listine in računovodski

predračuni pravilno izdelani in predhodno prekontrolirani. Če se z računovodskim nadziranjem ugotovijo napake v knjigovodskih listinah ali v računovodskih obračunih, je le-te potrebno ustrezno korigirati.

Računovodsko analiziranje:

Računovodsko analiziranje je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti oziroma neuspešnosti poslovanja podjetja. Zasnovano je na primerjanju podatkov v računovodskih obračunih in računovodskih predračunih, ugotavljanju odmikov med njimi ter njihovih vzrokov in posledic. Sestavni del računovodskega analiziranja je tudi oblikovanje predlogov za izboljševanje poslovnih procesov in stanj (Hočevar, Igličar, 1998, str. 222).

Med viri podatkov, ki so potrebni za analizo poslovanja, zavzemajo pomembno mesto tudi tako imenovani zunanji podatki, ki jih obdeluje določen subjekt izven podjetja.

2.3 POSLOVNI SISTEM IN NJEGOVE FUNKCIJE

Poslovni sistem je od okolja razmejena in zaokrožena smiselna celota, ki se ukvarja s poslovanjem. Ne glede na predmet dejavnosti poslovnih sistemov in njihov cilj delovanja, je za vse poslovne sisteme skupno to, da jih organizirajo in upravljajo ljudje, da njihovega delovanja in obnašanja v prihodnosti zaradi vplivov okolja (konkurence, države...) ni mogoče natančno definirati. Celovit poslovni sistem lahko razčlenimo na izvajalni in upravljalni podsistem, ter na informacijski podsistem.

Izvajalni podsistem poslovnega sistema je najbolj vidni podsistem poslovnega sistema, saj se v njegovem okviru odvija poslovni proces. Temeljne poslovne funkcije izvajalnega podsistema so: kadrovska, tehnična, nakupna, proizvodna, prodajna in finančna funkcija.

O teh procesih in gospodarskih kategorijah je potrebno spremljati odločitve. To opravlja upravljalni podsistem. Odločanje pa je sestavni del štirih upravljalnih funkcij:

- funkcije načrtovanja,
- funkcije pripravljanja izvajanja (organiziranje),
- funkcije nadziranja.

Upravljalne in izvajalske funkcije pa lahko nemoteno delujejo le takrat, ko je na voljo dovolj informacij. Informacijski podsistem ima štiri funkcije:

- funkcija obravnavanja podatkov o preteklosti – naloga te funkcije je priprava informacij za odločanje pri nadziranju kot upravljalni funkciji,

- funkcija obravnavanja podatkov v prihodnosti – naloga te funkcije je informacijska podpora pri odločanju o prihodnjem poslovanju poslovnega sistema,
- funkcija nadziranja obravnavanja podatkov – naloga te funkcije je zagotavljanje pravilnega izkazovanja poslovnega procesa v podatkih in njihovo preoblikovanje v informacije,
- funkcija analiziranja podatkov – naloga te funkcije je skrb za odločanje v okviru upravljalnih funkcij.

Najpomembnejši del informacijskega podsistema vsakega poslovnega sistema je računovodska funkcija. Dobra informacija mora vsebovati vsaj naslednje značilnosti:

- primernost – prilagojena mora biti potrebam pri odločanju,
- pravočasnost in točnost – uporabniki informacij morajo imeti pravočasno in točno informacijo,
- ustreznost – prave informacije morajo dobiti pravi ljudje,
- popolnost – obseg vseh podatkov, ki so pomembni za poslovne odločitve.

3 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE IN RAČUNOVODSKO OBRAČUNAVANJE

3.1 OPREDELITEV RAČUNOVODSKEGA PREDRAČUNAVANJA

Računovodsko predračunavanje zagotavlja računovodske informacije o pričakovanih, torej bodočih spremembah in stanjih ekonomskih kategorij, torej sredstev, obveznosti do virov sredstev, stroškov, odhodkov, prihodkov ter poslovnega in finančnega izzida za dele in celoto poslovnega sistema (Turk, Melavc, 1994, str. 226).

Računovodsko predračunavanje je del računovodstva, ki se ukvarja z vrednostnimi izrazi poslovanja podjetja v prihodnosti. Podjetja z računovodskim predračunavanjem opredelijo prihodnje delovanje v določenem obdobju. Računovodski predračun zajema podatke o načrtovanih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih in odhodkih izraženih v merskih enotah. Računovodski predračun se sestavlja za posamezne oddelke (organizacijske enote) in za celotno podjetje. Rezultat računovodskega predračuna posameznega pojava je predračunska kalkulacija, rezultat računovodskega predračuna podjetja kot celote pa predračunski izkaz uspeha, predračunski izkaz finančnih tokov in predračun denarnih tokov. Podatki ki jih pridobimo iz računovodskih predračunov so pomembni tudi za delovanje ostalih računovodskih funkcij, predvsem za računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje.

3.1.1 METODE RAČUNOVODSKEGA PREDRAČUNAVANJA

Z računovodskimi predračuni določimo cilje poslovanja podjeja za določeno obdobje. Z računovodskimi obračuni pa ugotavljamo, v kolikšni meri smo načrtovane cilje tudi dosegli. V praksi načrtovano nikoli ni enako dejanskemu, vedno prihaja do odmikov.

Ločimo med:

- statičnim predračunavanjem,
- dinamičnim predračunavanjem,
- ničelnim predračunavanjem in
- rastočim predračunavanjem.

Statično predračunavanje

Statično predračunavanje pomeni predračunavanje za določen obseg dejavnosti. Tak predračun ni zanesljiv v primeru, ko so napovedovanja prihodnjih dosežkov zelo negotova in nepredvidljiva.

Dinamično predračunavanje

Dinamično predračunavanje omogoči izračun stroškov za različne obsege dejavnosti. Poleg tega omogoči podjetju, da ima sproti nadzor nad uresničevanjem poslovnega predračuna. Glede na statični predračun ima vrsto prednosti:

- dinamični predračun lahko uporabimo ne glede na obseg dejavnosti,
- z njim lahko ugotovimo kolikšni naj bi bili stroški pri različnih ravneh dejavnosti,
- uporablja se za ugotavljanje izzida pri različnih obsegih dejavnosti.

Rastoče predračunavanje

Rastoče predračunavanje temelji na predračunu in obračunu preteklega leta, katerega popravimo s pričakovanji v prihodnjem letu. Slabost le-tega je, da se slabosti iz prejšnjega poslovnega leta prenesejo na naslednje leto.

Ničelno predračunavanje

Ničelno predračunavanje je povezano s podjetniškim ciljem in se ne ozira na predračune. Ta vrsta predračuna temelji na domnevi, da je potrebno vse trenutne dejavnosti preučiti in jih nadaljevati v prihodnosti le, če so potrebne in omogočajo doseganje podjetniških ciljev.

Giblivo predračunavanje sodi med dejavnike, ki pripomorejo k doseganju ciljev podjetja in zmanjševanju odmikov. Računovodstvu podjetja omogoča, da daje odgovornim informacije o odmiku, ki so posledica potroškov prvin poslovnega procesa in njihovih cen in so drugačni od upoštevanih v predračunu. Pokaže jim, kako so bili učinkoviti pri tistih prvinah, s katerimi so gospodarili (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1998, str. 151).

3.2 OPREDELITEV RAČUNOVODSKEGA OBRAČUNAVANJA

Računsko obračunavanje obravnava vrednostne podatke o preteklosti, zajema pa podatke o uresničenih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih in odhodkih. Rezultat računovodskega obračuna posameznega pojava je obračunska kalkulacija, rezultat računovodskega obračuna podjetja kot celote pa so obračunska bilanca stanja, obračunski izkaz uspeha, obračunski izkaz finančnih tokov in obračun denarnih tokov.

Tako računovodski predračuni, kot računovodski obračuni so del vseh računovodskih poročil in so naloga računovodij.

S pomočjo računovodskih predračunov in računovodskih obračunov postavimo temeljno podlago za sprejemanje poslovnih odločitev in omogočimo primerjavo med načrtovanim in dejanskim poslovanjem.

4 CELOSTNI PREDRAČUN PODJETJA

Da bi podjetje delovalo dolgoročno si mora postavljati cilje in jim tudi slediti. Cilji podjetja so zastavljeni v dolgoročnem načrtu podjetja. Dolgoročni poslovni načrt pa predstavlja preširok okvir za tekoče poslovanje, zato se v podjetjih izdelujejo letni poslovni načrti, s katerimi se določijo cilji poslovanja za tekoče leto. Cilje poslovanja ugotavljamo s celostnim predračunom podjetja. Celostni predračun je vseobsegajoči vrednostno izraženi poslovni načrt za celotno podjetje, za obdobje enega leta ali manj. Celostni predračun je sestavljen iz številnih posebnih predračunov, ki jih lahko razvrstimo v tri osnovne skupine (Hočevar, Igličar, 1998, str. 178):

I. Predračun poslovanja, ki obsega:

1. predračun programov in aktivnosti:
 - a. predračun prodaje,
 - b. za trgovska podjetja: predračun nabave prodajnega blaga,
 - c. za proizvodjalna podjetja:
 - (1) predračun proizvodnje,
 - (2) predračun nabave materiala,
 - (3) predračun neposrednih stroškov dela,
 - (4) predračun splošnih proizvodjalnih stroškov,
 - č. predračun upravnih in prodajnih stroškov,
2. predračun po mestih odgovornosti:
 - a. predračun stroškovnega mesta odgovornosti,
 - b. predračun prihodkovnega mesta odgovornosti,
 - c. predračun dobičkovnega in naložbenega mesta odgovornosti.

II. Predračun naložb:

III. Predračunski računovodski izkazi:

1. predračunski izkazi denarnih tokov,
2. predračunski izkaz uspeha,
3. predračunski izkaz stanja.

Ločimo dve sestavini celostnega predračuna, glede na to ali predračuni posegajo v poslovno ali finančno odločanje podjetja:

- **Celostni predračun poslovanja**
V celostnem predračunu poslovanja so prikazane odločitve o poslovanju. Obsega predračun prodaje, predračun proizvodnje, predračun neposrednega materiala, predračun neposrednega dela, predračun splošnih stroškov proizvodnje, predračun stroškov prodaje in splošnih dejavnosti, predračun končnih zalog proizvodov, predračun stroškov prodanih proizvodov. Celostni predračun poslovanja se konča s predračunskim izkazom uspeha.
- **Celostni predračun financiranja**
V celostnem predračunu financiranja so prikazane odločitve o financiranju. Obsega predračun kapitala, predračun naložb, predračun denarnih tokov, predračun finančnih tokov, predračun sredstev in obveznosti do virov sredstev. Celostni predračun financiranja se konča s predračunskim izkazom denarnih tokov, predračunsko bilanco stanja, predračunskim izkazom finančnih tokov in predračunom kapitala.

4.1 CELOSTNI PREDRAČUN POSLOVANJA PODJETJA POHORJE MIRNA

4.1.1 PREDRAČUN PRODAJE

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki na podlagi proučevanja prodajnega trga usmerja proizvodnjo, pridobiva kupce za proizvode oz. storitve ob primernih prodajnih poteh. Prodaja vsakega podjetja je odvisna od subjektivnih in objektivnih dejavnikov. Med objektivne dejavnike sodijo potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, politika v gospodarstvu. Med subjektivne dejavnike uvrščamo predvsem sposobnost in prizadevnost prodajalcev. Brez sposobnosti prodajalcev je težko pričakovati uspešno prodajo.

Predračun prodaje je temeljni predračun v celostnem predračunu podjetja, poleg tega pa ima močan vpliv tudi na druge predračune poslovanja, zato ga je potrebno natančno sestaviti v začetnem obdobju. Od kakovosti predračuna prodaje je namreč odvisna tudi kakovost drugih

predračunov poslovanja. Pripravljanje predračuna prodaje je zelo zahtevno strokovno delo, saj je obseg prodaje v vseh obdobjih močno odvisen od različnih dejavnikov kot so: obseg povpraševanja, vpliv okolja in konkurence na podjetje, vpliv države. Teh dejavnikov pa ne moremo napovedati z gotovostjo, ampak jih lahko samo predvidevamo oz. ocenimo. Obstajata dve skupini metod za predvidevanje povpraševanja:

- Statične metode predvidevanja povpraševanja

S pomočjo teh metod lahko predvidimo prihodnji obseg povpraševanja s pomočjo ekonomskih in tržnih razmer, ter rastjo prodaje v podjetju.

- Metode anketiranja prodajalcev in kupcev

Pri sestavljanju predračuna prodaje ima pglavnitno vlogo napoved prihodnje prodaje. Če želijo strokovni delavci v prodajnem oddelku natančno napovedati prodajo, morajo izdelati tržno strategijo podjetja, določiti cilje prodajne službe, analizirati prodajne trge, glede na povpraševanje določiti ustrezno količino zaloge proizvodov, definirati plačilne pogoje za svoje kupce.

V podjetju Pohorje Mirna je komercialni sektor sestavljen iz:

- službe prodaje izdelkov in storitev,
- službe nabave,
- oddelka zunanje trgovine,
- skladišča surovin,
- skladišča končnih izdelkov.

V celotnem komercialnem sektorju je zaposlenih 9 delavcev.

Tržna strategija podjetja Pohorje Mirna

Proučevano podjetje trži svoje proizvode na domačem trgu in na tujih trgih, predvsem na trgih bivše Jugoslavije (Hrvaška, Makedonija) in evropskih tržiščih (Poljska, Avstrija, Nemčija). Na domačem trgu podjetje svoje kupce oskrbuje s prodajo končnih izdelkov trgovskim organizacijam ali z direktno prodajo končnim potrošnikom. Glavni kupci gasilske opreme v Sloveniji so:

- podjetje Kovinotehna,
- podjetje Gasilska oprema Ljubljana,
- podjetje Comma Commerce,
- podjetje Tios,
- podjetje Gorenje,
- podjetje Webo,
- podjetje As Merx,
- podjetje Merkur.

Pri prodaji izdelkov na slovenskem trgu se opaža, da se je prodaja nekaterim dolgoletnim kupcem (trgovskim organizacijam) zmanjšala. Razloga sta v tem, da se te trgovske organizacije posvečajo predvsem prodaji končnim koristnikom, in v uvozu proizvodov iz drugih držav. Potrebe končnih koristnikov proizvedenih proizvodov so do sedaj spremljale trgovske organizacije. Posledica tega je, da nekateri trgovci postajajo konkurenti podjetja Pohorje, oz. podpirajo proizvodno konkurenco. Glede na omenjeni problem so v podjetju nameravali zaposliti dodatnega komercialista, ki bi spremljal potrebe potrošnikov in delal selekcije med odjemalci.

Glavni odjemalci gasilske opreme na tujih trgih so:

- nemško podjetje Max Widenmann,
- poljsko podjetje Tu-Val,
- hrvaško podjetje Mi-Star,
- makedonsko podjetje PP-financ.

Glede na to, da so prodajne cene na domačih in tujih trgih različne, mora podjetje pripravljati predračun prodaje ločeno za domači in tuji trg.

Za področje Hrvaške je zaradi finančnih težav na tem področju opazen trend zmanjševanja prodaje. Glede na to, da Pohorje prodaja svoje izdelke le enemu hrvaškemu podjetju Mi-Star, bo potrebno na tem trgu, zaradi povečane aktivnosti hrvaškega proizvajalca Strojесervis, pridobiti nove kupce.

Na področju BIH je opaziti porast prodaje, tako da je prisotnost podjetja Pohorje na tem trgu preko enega distributerja Financ Mostar, ustrezna.

Prodaja na področju Zvezne Republike Jugoslavije je zaradi političnih in finančnih težav še v mirovanju.

Na področju Makedonije se prodaja izdelkov povečuje preko podjetja PP-financ.

Prodaja na področju Italije je še vedno v porastu, pojavila se je potreba po modifikaciji ročnikov (prilagoditvi standardu EN 671-2). Poglavitni problem pri poslovanju z Italijo predstavlja nezadostna ponudba, zato se italijanski kupci velikokrat odločajo za nakup pri tistih dobaviteljih, ki imajo celovitejšo ponudbo.

Poslovanje z nemškim podjetjem AWG, ki je največji odjemalec litih spojok, je zadovoljivo. Opaža pa se povečana konkurenca na nemškem trgu predvsem s strani nemškega ponudnika tovrstne opreme »Feuervogel«, zaradi česar se je povečal pritisk na cene.

Cilji prodajne službe

- Povečati sodelovanje z inšpekcijsko službo, ker se na trgu gasilske opreme pojavljajo izdelki brez a testa, to pa pomeni dodatno konkurenco za podjetje.
- Zaradi povečane konkurence v Sloveniji (domači proizvajalci, uvoz) je potrebno spremeniti sistem spremljanja potreb končnih potrošnikov. Iz tega razloga je potrebno zaposliti dodatnega komercialista, katerega funkcija bo svetovanje na terenu.

- Preko zavarovalnic, inšpekcijskih služb in projektantskih organizacij pospešiti promocijo za področje hidrantnih omaric in nadzemnih hidrantov.
- Trgom bivše Jugoslavije je potrebno predstaviti več proizvedenih izdelkov. Potrebno je nameniti dodatne aktivnosti predvsem za vzpostavitev poslovnih stikov z ZR Jugoslavijo ter Bosno in Hercegovino, kjer dosedaj še ni bilo mogoče trgovati. Glede na to, da Pohorje že nekaj let prodaja svoje izdelke na Hrvaško in v Makedonijo, je potrebno ohraniti in povečati obseg prodaje na teh tržiščih, predvsem zaradi bojazni, da se ti odjemalci ne bi preusmerili na uvoz iz Italije in Nemčije.
- Glede na to, da je podjetje Max Widenmann največji kupec iz Nemčije, je potrebno še naprej upoštevati njihove zelene dobavne roke, predvsem pa kakovost izdelkov.
- Glede na zaostrovanje konkurence na področju gasilske opreme, se je potrebno udeleževati sejmov, predstavljati novosti in objavljati strokovne članke v strokovnih revijah.

Zaloga proizvodov

Glede na to, da je proizvodni cikel za izdelke v podjetju razmeroma dolg, je potrebna enomesečna zaloga asortimana mesečne zaloge. Skrbno načrtovano predajanje naročil planski službi pa omogoči, da so zaloge v odpremnem skladišču minimalne, a kljub vsemu zadostne za večino povpraševanj kupcev.

Analiza tržnih deležev

V Sloveniji se še ni pojavil resni konkurent za proizvodnjo gasilske opreme. Res pa je, da so dosedaj potencialni kupci Pohorja začeli tovrstne izdelke uvažati. Pohorje oskrbuje 50 % slovenskega trga s hidrantnimi omaricami, 50 % trga s tlačnimi cevmi in 60 % trga z nadzemnimi hidranti.

Na Hrvaškem se je pojavila konkurenca na področju nadzemnih hidrantov (Varaždin, Duga Resa, Samobor) in na področju hidrantnih omaric (podjetje Strojeservis). Podjetje Strojeservis je zelo izboljšalo kvaliteto ročnikov, hidrantnih nastavkov, priključnih ventilov, tako da podjetju Pohorje resno konkurira tudi pri kupcih ki so dosedaj prisegali na »pohorsko« kvaliteto.

TABELA 1: Predračun prodaje za domači trg v letu 2000 v Sit

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA	PRODAJNA CENA	PRIHODKI
1	Nadzemni hidrant 750	940	56.464,43	53.076.564
2	Nadzemni hidrant 1300	430	61.212,05	26.321.182
3	Ročnik fi 75	8.000	4.902,7	39.221.600
4	Cev trevira fi 52	2.990	8.004,3	23.932.919
5	Hidrantne omarice	730	77.220,45	56.370.932
6	Ročnik na zasun	9.000	2.434,3	21.908.700
7	Hidrantna omara, stoječa	80	34.437,87	2.763.030
8	Hidrantna omara za NH	175	72.960,72	12.768.127
9	Jermenica	90.000	334,8	30.132.000
10	Drugo			268.879.580
	SKUPAJ			535.374.634

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

TABELA 2: Predračun prodaje za tuje trge za leto 2000 v Sit

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA	PRODAJNA CENA	PRIHODKI
1	Spojka, tlač. ses. fi 110	25.000	2.251,8	56.295.000
2	Spojka, tlačna fi 75	70.000	761,4	53.298.000
3	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	160.000	307,8	49.248.000
4	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	100.000	457,9	45.795.000
5	Oklep stabilne spojke fi 52	130.000	375,8	48.859.200
6	Spojka, tlačna fi 52	80.000	520,6	41.644.800
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 110	30.000	1.163,2	34.894.800
8	Oklep stabilne spojke fi 75	50.000	606,9	30.348.000
9	Spojka, stabilna fi 52	40.000	591,8	23.673.600
10	Drugo			397.329.575
	SKUPAJ			781.385.975

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.2 PREDRAČUN OBSEGA PROIZVODNJE

Na podlagi predračuna prodaje lahko v podjetju sestavijo predračun proizvodnje. V predračunu proizvodnje je treba upoštevati predračun prodaje, zmogljivost proizvodnje opreme, želeni obseg zaloge dokončanih proizvodov, število enot dokončanih proizvodov v zalogi ob koncu

obdobja in razpoložljivost vhodnega materiala in surovin. Posebno pozornost je potrebno posvetiti zalogi dokončanih proizvodov. Preobsežna zaloga dokončanih proizvodov pomeni dodatne nepotrebne stroške skladiščenja, premajhna zaloga pa povzroči manjšo prodajo in izgubo kupcev.

Poslovni proces končnih izdelkov je dolgotrajen in poteka po tehnološkem zaporedju. Obrat livarne je razdeljen na kovanje oklepov spojke iz aluminija in medenine, topilnico s pripravo taline, tlačno in kokilno litje. Obdelava sestavnih delov za spojke, hidrante, razdelilce, ventile, nastavke se izvaja na NC stružnih strojih po posebnih računalniških programih za nastavitve in kontrole. Delno teče obdelava tudi na univerzalnih stružnih strojih. Montaža gasilskih armatur je ročna s pomočjo priprav ali ekscentričnih stiskalnic. Barvanje omaric, nadzemnih hidrantov, razdelilcev in ventilov poteka z elektrostatičnim nanosom na lakirni liniji s sušilnimi kanali ter s strojem za razmaščevanje. Orodjarna je opremljena z rezalniki, stružnicami, stroji za notranje okroglo brušenje. Kakovost ulitkov pregledujejo na rentgenskem aparatu; analizo kemijske sestave pa na posebnem spektrometru, ki natančno izmeri vsebovanost kemijskih elementov v zlitinah barvnih kovin. V podjetju imajo težave z neracionalno razporeditvijo prostorov v katerih se vrši termična obdelava. Načrtovali so, da bodo termično obdelavo odlitkov preselili v livarno, termično obdelavo orodja pa v orodjarno. Poleg omenjene težave se srečujejo tudi z zastarelimi stroji zaradi katerih prihaja do okvar in nezmožnosti dela. Zamenjati bi bilo potrebno stare grelne peči za ogrevanje rondel in kovalne stroje za kovanje aluminija in medenine. Z zamenjavo strojev bi tako lahko povečali kakovost proizvodov, zmanjšali stroške proizvodnje in znižali zalogo končnih proizvodov.

Podjetje ima v skladišču zalogo končnih proizvodov v višini mesečne proizvodnje, zaradi več razlogov:

- Poslovni proces proizvodnje končnih izdelkov je dolgotrajen, kupci pa želijo dobavo izdelkov v čim krajšem času.
- V poslovnem procesu proizvodnje so zaposlene obsojene osebe, katerih fluktuacija je precejšnja. Zaradi takšne sestave delavne sile pogosto prihaja do neopravljenih nalog.
- Podjetje proizvaja gasilsko opremo, ki pa se povečano uporablja ob nesrečah (požari in poplave) in šele v takšnih okoliščinah povpraševanje po teh izdelkih močno naraste.
- Zaradi nekaterih zastarelih strojev pogosto prihaja do zastojev in premajhne produktivnosti.

Za leto 2000 so v Pohorju planirali prodajo industrijskih izdelkov in storitev v obsegu 168.000 norma ur. Povprečna mesečna obveznost znaša 14.416 norma ur.

Tudi v podjetju Pohorje so pripravili predračun proizvodnje ob upoštevanju začetnih zalog, predvidene prodaje in želene končne zaloge dokončanih proizvodov po naslednjem modelu:

$$\begin{array}{l}
 \text{Prodani dokončani proizvodi} \\
 + \text{Dokončani proizvodi v končni zalogi} \\
 \hline
 \text{Celotne potrebe po dokončanih proizvodih} \\
 - \text{Dokončani proizvodi v začetni zalogi} \\
 \hline
 = \text{Število enot, ki jih je potrebno proizvesti}
 \end{array}$$

Vir: Hočevar, Iglíčar, 1998, str. 18.

TABELA 3: Predračun proizvodnje za leto 2000 v kosih

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	PRODAJA	KONČNE ZALOGE	POTREBA PO DOK. PROIZVODIH	ZAČETNE ZALOGE	POTREBNA PROIZVODNJA
1	2	3	4	5(3+4)	6	7
1	Nadzemni hidrant 750	940	85	1.025	50	975
2	Nadzemni hidrant 1300	430	45	475	30	445
3	Ročnik fi 75	8.000	3.000	11.000	2.000	9.000
4	Cev trevira fi 52	2.990	500	3.490	400	3.090
5	Hidrantne omarice	730	50	780	20	760
6	Spojka, tlač. ses. fi 110	25.000	2.000	27.000	3.000	24.000
7	Spojka tlačna fi 75	70.000	10.000	80.000	7.000	73.000
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	160.000	3.000	163.000	5.000	158.000
9	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	100.000	2.000	102.000	4.000	98.000
10	Oklep stabilne spojke fi 52	130.000	3.000	133.000	2.000	131.000

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.3 PREDRAČUN NABAVE MATERIALA

Od učinkovitosti nabave je odvisno, ali bo proizvodnja tekla nemoteno in enakomerno ali pa bodo proizvodne zmogljivosti neizkoriščene zaradi nepravočasnih dobav potrebnih surovin oz. materialov.

Temelj za sestavljanje predračuna nabave materiala je predračun proizvodnje. Predračun nabave materiala je namreč odvisen od potrošnje materiala v proizvodnji in želene končne

zaloge materiala. Kolikšna bo zelena končna zaloga materiala je odvisno od stroškov naročanja, popustov pri naročanju, in stroškov skladiščenja. Večja zaloga materiala ima za posledico večje stroške skladiščenja na eni strani, na drugi strani pa manjše stroške naročanja oz. ugodnejše nabavne cene.

Predračun nabave materiala lahko dopolnimo s predračunom izdatkov pri nabavi materiala.

Nabavna služba v Pohorju je organizirana centralizirano v okviru komercialnega sektorja, v njej pa sta zaposlena dva delavca. V podjetju predstavlja vrednost nabavljenega materiala od 40 do 60 % vrednosti končnega izdelka. Osnova za naročanje je dokumentacija ki jo nabavna služba dobi iz operativne priprave proizvodnje.

Nabavna služba skrbi predvsem za oskrbo proizvodnje z repromateriali, rezervnimi deli za vzdrževanje, ter pomožnimi materiali (livarski premazi, gorivo, maziva).

Naloga nabavne službe je, da izbira najboljše ponudnike, kriteriji izbora so kakovost, cena, dobavni roki, plačilni pogoji. V skladu s standardom ISO 9001 nabavna služba v Pohorju ocenjuje kakovost dobaviteljev najmanj enkrat na leto. V primeru, da kakovost dobavitelja ni ustrezna, je le-tega potrebno nadomestiti z drugim. Pri ocenjevanju kakovosti dobaviteljev se poslužujejo ocenjevalnega lista (ocene 1 do 5, 1 pomeni najslabši, 5 pomeni najboljši) in metode ABC (v skupini A so najpomembnejši dobavitelji, v skupini B pa manj pomembni).

V podjetju Pohorje imajo večjo količino mesečnih zalog repromateriala, kot je povprečna mesečna poraba. V skladišču reprodukcijskega in drugega materiala ima okoli 3.200 vrst materiala. Za leto 2000 so načrtovali zmanjšanje nepotrebnih zalog in doseči faktor obračanja zalog 13.

Za zmanjšanje zalog so predvideni naslednji ukrepi:

- obdelava – predelava in poraba doma,
- zamenjava in odprodaja,
- odpisi (poškodbe, zastaranja, potekel rok trajanja),
- naročanje dejansko potrebnih materialov s strani vseh uporabnikov.

TABELA 4: Predračun nabave materiala za leto 2000 v Sit

PROIZVOD	ME- RSKA ENOTA	KOLI- ČINA	NORM POR/PR	SKUPAJ PORABA	CENA/ ENOTO	SKUPAJ STROŠKI
1	2	3	4	5 (3X4)	6	7(5X6)
Hidrant nadzemni 750	Kos	975			25.303,52	24.670.932
▪ Tesnilo drenaže NH 80	Kos	975	1	975	475	463.125
▪ Ohišje ventila	Kos	975	1	975	4.010	3.909.750
▪ Nastavek NH 80	Kos	975	1	975	5.479	5.342.025
▪ Glava ventila	Kos	975	1	975	2.203	2.147.925
▪ Al Si 20	Kg	975	2,13	2.076,75	324	672.867
▪ Palica Al Si Mg	Kg	975	0,93	906,75	480	435.240
▪ drugi montažni material						11.700.000
Ročniki fi 75		9.000			1.005	9.045.000
▪ Al Si 20	Kg	9.000	0,341956	6.747,5	324	996.948
▪ Al Si Mg Mn	Kg	9.000	0,260000	5.130,3	490	1.146.600
▪ Cev fi 38	Kg	9.000	0,170000	3.354,4	804	1.230.120
▪ Vijak leč. glava	Kos	9.000	1,000000	19.732	23	207.000
▪ Tesnilo roč 75	Kos	9.000	1,000000	19.732	56	504.000
▪ Barva egalín	Kg	9.000	0,060000	1.183,9	888	479.520
▪ Drugi montažni materiali						4.480.812
Omara HO		760			43.266	32.882.160
▪ Cev, gumijasta	m	760	31,400	23.864	280	6.681.920
▪ Omara HO	Kos	760	1,000	760	15.496	11.776.960
▪ Kolut za HO	Kos	760	1,000	760	14.500	11.020.000
▪ Al Si 12	Kg	760	0,957	727,32	500	363.660
▪ Nastavek, gibljiv	Kos	760	1,000	760	1.000	760.000
▪ Drugi montažni materiali						2.279.620
Spojka, tlač. ses. fi 110		24.000			590	14.160.000
▪ Al Si Mg Mn	Kg	24.000	1,1807	28.336,8	490	13.885.032
▪ drugo						274.968
Drugo						502.192.908
SKUPAJ						582.951.000

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

TABELA 5: Predračun porabe neposrednega materiala v letu 2000

MATERIAL	MERSKA ENOTA	KOLIČINA	CENA/ ENOTO	VREDNOST (Sit)
Al Si 12	Kg	104.510,32	500,00	52.255.160
Palica EN AW AlMgSiPb	Kg	22.928,00	455,52	10.444.162,5
Palica EN AW AlSi1MgMn (fi 70 mm)	Kg	105.912,65	432,64	45.822.048,9
Palica EN AW AlSi1MgMn (fi 55 mm)	Kg	17.941,10	432,64	7.762.037,5
Barva elagin nitro	Kg	2.289,550	888	2.033.120,4
Puša jermenice	Kos	40.000	45,91	1.836.400
Tesnilo ročnika fi 52	Kos	27.640	50,75	1.402.730
Tesnilo za tlačno spojko	Kos	33.250	28,08	933.660
Cev gumjasta za HO	m	21.980,00	280,80	6.171.984
Cev ročnika	Kos	8.300,00	382,72	3.176.576

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.4 PREDRAČUN NEPOSREDNIH STROŠKOV DELA

Predračun neposrednih stroškov dela temelji na predračunu proizvodnje, saj je njegova sestava odvisna od obsega načrtovane proizvodnje in od vrste proizvoda. Koliko neposrednih delovnih ur je treba porabiti za proizvodnjo enega dokončanega proizvoda, lahko v podjetju ugotovijo na temelju izkušenj ali znanstvenih proučevanj. Predračun neposrednih stroškov dela poslovodstvo podjetja omogoča da (Hočevar, Igličar, 1998, str. 186):

- izvajajo uspešno kadrovanje, kar pomeni, da bo v podjetju dovolj delovne sile,
- premajhna oziroma neustrezna struktura zaposlenih sta lahko vzrok za neučinkovito proizvodnjo in nemotiviranost zaposlenih,
- ugotavljajo potrebe po izobraževanju in usposabljanju,
- določijo osnovo za pogajanje o ceni delovne sile.

Predračun neposrednih stroškov dela pokaže:

- potrebni obseg ur dela,
- stroške neposrednega dela, ki bodo nastali zaradi potrebnega obsega ur dela.

V podjetju Pohorje so v proizvodnem procesu zaposlene osebe ki tam prestajajo zaporno kazen in v podjetju tako niso redno zaposlene. Takšna struktura zaposlenih ima za posledico vrsto težav, ki so neizogibne. Fluktuacija takšne delovne sile je zelo velika, saj vsak dan prihajajo novi obsojenci, ki se zaposlijo, odhajajo pa tisti ki so zaradi varnostnih razlogov premeščeni v druge zapore oz. tisti, ki so odslužili zaporno kazen. Zaposlitev obsojenih oseb v podjetju je le njihova pravica, ne pa tudi obveza, zato veliko zaposlenih med prestajanjem kazni večkrat

opusti delo, ali zahteva lažje delo. Večji problem takšne delovne sile predstavljajo nenehne odsotnosti z dela. Največ odsotnosti oziroma odhodov z dela se pojavlja zaradi odhodov k zdravniku, odhodov na telefon, odhodov v oddelek k strokovnim delavcem in obiskov ob sredah in sobotah. Kljub temu, da se bolniška odsotnost obsojenim osebam ne plačuje, tudi ta predstavlja vzrok za nižjo storilnost v podjetju. Glede na vedno večje zahteve na trgu, je potrebno tudi v proizvodnem procesu vlagati vedno več navora za povečanje kakovosti dela. Izobrazbena struktura obsojencev je izrazito nizka in zato je potrebno še toliko več truda s strani inštruktorjev pri uvajanju obsojencev v delo, oziroma se porabi daljši čas za uvajanje. Dodatni problem pri obsojencih predstavlja motiviranost za delo. Zaposlenim obsojencem se za delo v podjetju izplačujejo nagrade v višini 25 % plače za enaka dela po kolektivni pogodbi za gospodarstvo.

Poleg obsojenih oseb je v podjetju zaposlenih 93 civilnih delavcev z zelo raznoliko izobrazbeno strukturo. Prevladujejo zaposleni s končano V. stopnjo izobrazbe.

TABELA 6: Predračun neposrednih stroškov dela za leto 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA (Kos)	NORMAT NU/PR	SKUPAJ NORMA UR	URNA POSTAVKA (Sit)	SKUPAJ STROŠKI (V 1000 Sit)
1	2	3	4	5(3X4)	6	7 (5X6)
1	Hidrant nadzemni 750	975	1,51076	1.473	77,3	113.862
2	Ročniki fi 75	9.000	1,14022	10.262	77,3	793.253
3	Cev trevira fi 52	3.090	0,36569	1.130	77,3	87.349
4	Hidrantna omara	760	1,41447	1.075	77,3	83.098
5	Spojka, tlač. ses fi 110	24.000	0,31270	7.505	77,3	580.137
6	Spojka, tlačna fi 75	73.000	0,12283	8.967	77,3	693.149
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	158.000	0,02653	4.192	77,3	324.042
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	98.000	0,03295	3.230	77,3	249.679
9	Oklep stabilne spojke fi 52	131.000	0,02901	3.809	77,3	294.436
10	Drugo			110.180	77,3	8.185.296
	SKUPAJ			156.113	77,3	12.067.547

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.5 PREDRAČUN SPLOŠNIH (NEPOSREDNIH) PROIZVAJALNIH STROŠKOV

Proizvajalni stroški so stroški, ki nastajajo na proizvodnih stroškovnih mestih in jih ni mogoče neposredno določiti po stroškovnih nosilcih. Proučevano podjetje prenaša vse splošne proizvodne stroške na stroškovne nosilce na podlagi neposrednega dela, ki je izraženo v norma urah. Ločimo stalne splošne proizvodne in spremenljive splošne proizvodne stroške. To v

bistvu pomeni, da se spremenljivi splošni stroški spreminjajo z obsegom proizvodnje, stalni splošni proizvodjalni stroški pa ostajajo nespremenjeni, čeprav se spremeni obseg proizvodnje.

TABELA 7: Predračun splošnih proizvodjalnih stroškov v letu 2000 v 1000 Sit

ZAP. ŠT.	VRSTA SPLOŠNEGA STROŠKA	NAČRT ZA LETO 2000	GIBLJIVI PREDRAČUN	
			SPREMENLJ. STROŠKI	STALNI STROŠKI
1	Stroški pomožnega materiala	36.755	36.755	
2	Porabljena električna energija	43.790	34.290	9.500
3	Porabljeno gorivo za ogrevanje	15.780	14.580	1.200
4	Porabljeno pogonsko gorivo	3.898	3.898	
5	Odpis drobnega inventarja	35.563	35.263	300
6	Porabljen pisarniški material	2.554	2.054	500
7	Časopisi, revije, strokovna literatura	870	348	522
8	Varstvena obleka in obutev	4.300	3.888	412
9	Drugi režijski material	5.313	3.802	1.511
10	Storitve pomožne dejavnosti	113.983	113.983	
11	Storitve cestnega in železniškega prometa	14.424	13.347	1.077
12	Poštno, telefonske, telegrafске storitve	1.944	1.844	100
13	Najemnine	2.000		2.000
14	Dnevnice	1.583	1.423	160
15	Nočnine	858	858	
16	Povračilo za prevoz	133		133
17	Stroški izobraževanja	5.670	3.880	1.790
18	Zdravstvene storitve	890	283	607
19	Zavarovalne premije	11.241		11.241
20	Reprezentančni stroški	1.157	1.157	
21	Komunalne storitve	2.500	2.400	100
22	Proizvodne storitve	23.283	23.283	
23	Druge storitve	16.106	14.023	2.083
24	Plače	117.899		117.899
25	Povračilo za prevoz na delo	13.076		13.076
26	Stroški prehrane delavcev	12.044		12.044
27	Jubilejne nagrade	600		600
28	Regres za letni dopust	10.307		10.307
29	Amortizacija	103.888		103.888
30	Stroški sejmov	3.716		3.716
31	Stroški reklam	3.000		3.000
	SKUPAJ	609.125	311.359	297.766

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Podjetje Pohorje Mirna je predračun splošnih proizvodjalnih stroškov za leto 2000 izdelalo na podlagi dejanskih stroškov iz leta 1999 in načrtovane proizvodnje za leto 2000. Iz predračuna splošnih proizvodjalnih stroškov je razvidno, da največji delež stroškov predstavljajo plače civilnih delavcev, sledijo stroški storitev pomožnih dejavnosti in amortizacija. Plače civilnih delavcev predstavljajo največji strošek zato, ker so le-te odvisne od zaposlovanja obsojenih oseb in ne toliko od obsega poslovanja podjetja.

Splošne proizvodjalne stroške podjetje razvršča na stroške posameznih proizvodov na podlagi količnika dodatka splošnih proizvodjalnih stroškov.

1. Količnik dodatka skupnih splošnih proizvodjalnih stroškov:

$$K = \frac{\text{Splošni proizvodjalni stroški (Sit)} \quad 609.125.000}{\text{Število norma ur (Nh)} \quad 168.000} = 3.626 \text{ Sit/Nh}$$

2. Količnik dodatka spremenljivih splošnih proizvodjalnih stroškov:

$$K = \frac{\text{Spremenlj. splošni proizvodjalni stroški (Sit)} \quad 311.359.000}{\text{Število norma ur (Nh)} \quad 168.000} = 1.853 \text{ Sit/Nh}$$

3. Količnik dodatka stalnih splošnih proizvodjalnih stroškov:

$$K = \frac{\text{Stalni splošni proizvodjalni stroški (Sit)} \quad 297.766.000}{\text{Število norma ur (Nh)} \quad 168.000} = 1.772 \text{ Sit/Nh}$$

Glede na to, da predračun splošnih proizvodjalnih stroškov v tabeli 6 ne upošteva, da se posamezni stroški spreminjajo z obsegom proizvodnje, sem sestavila gibljivi predračun stroškov, ki odpravlja omenjeno pomanjkljivost. Gibljivi predračun je za proučevano podjetje zelo pomemben, saj se lahko, zaradi velike fluktuacije delovne sile in nepredvidljivega povpraševanja, načrtovana proizvodnja močno spremeni. Predpostavljala sem, da se bo proizvodnja v letu 2000 povečala za 15 %, zmanjšala za 15 %, ali ostala nespremenjena.

TABELA 8: Gibljivi predračun stroškov za leto 2000 v Sit

		STROŠEK NA ENOTO PROIZVODA	KOLIČINSKI OBSEG PROIZVODNJE		
			NAČRT MANJŠI ZA 15%	NAČRT 2000	NAČRT VEČJI ZA 15%
	<i>Nadzemni hidrant 750</i>		828 kos	975 kos	1121 kos
1	Neposredni stroški	25.759	21.067.075	24.784.794	28.502.513
	Neposredni stroški materiala	25.303	20.970.293	24.670.932	28.371.572
	Neposredni stroški dela	456	96.782	113.862	130.941
2	Sprem. sploš. proiz. stroški	2.799	2.320.034	2.729.452	3.138.869
3	Stalni proiz. stroški		2.610.140	2.610.140	2.610.140
	Skupaj proizvodjalni stroški		25.997.249	30.124.386	34.251.522
	<i>Ročnik fi 75</i>		7.650	9.000	10.350
1	Neposredni stroški		8.362.516	9.838.253	11.313.990
	Neposredni stroški. materiala	1.005	7.688.250	9.045.000	10.401.750
	Neposredni stroški dela	88	674.266	793.253	912.240
2	Sprem. sploš. proiz. stroški	2.112	16.163.130	19.015.448	21.867.765
3	Stalni proizvodjalni stroški		18.184.228	18.184.228	18.184.228
	Skupaj proizvodjalni stroški		34.347.358	47.037.929	51.365.983
	<i>Skupaj vsi izdelki</i>				
1	Neposredni stroški		505.765.765	595.018.547	684.271.329
	Neposredni stroški materiala		495.508.350	582.951.000	670.393.650
	Neposredni stroški dela		10.257.414	12.067.547	13.877.679
2	Sprem. Sploš. proiz. stroški		264.655.150	311.359.000	358.062.850
3	Stalni proizvodjalni stroški		253.101.100	297.766.000	342.430.900
	Supaj proizvodjalni stroški (1 - 3)		1.023.522.015	1.204.143.547	1.384.765.079

Vir: Poslovni načrt podjetja pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.6 PREDRAČUN KONČNIH ZALOG

Predračun končnih zalog zajema predračun končnih zalog materiala in predračun končnih zalog dokončanih proizvodov. Oba predračuna sta pomembna za nemoteno poslovanje podjetja.

4.1.6.1 PREDRAČUN KONČNIH ZALOG MATERIALA

Podjetje more poskrbeti za optimalno količino končnih zalog materiala. To pomeni, da more imeti v skladišču vedno dovolj materiala za nemoteno proizvodnjo, tudi če se ta nepredvidoma

poveča. Količina materiala v zalogi se določi glede na stroške naročanja pri dobaviteljih in stroške skladiščenja. Ko je dosežena nemotena proizvodnja in najnižji stroški naročanja ter skladiščenja, pravimo, da je dosežena optimalna količina končnih zalog materiala.

TABELA 9: Predračun končnih zalog materiala za leto 2000

ZAP. ŠT.	MATERIAL	ENOTA	KOLIČINA	CENA (Sit)	VREDNOST (Sit)
1	Al Si 12	Kg	11.000	500,00	5.500.000
2	Palica EN AW AlMgSiPb	Kg	2.600	455,52	1.184.352
3	Palica EN AW AlSi1MgMn (fi 70 mm)	Kg	11.000	432,64	4.759.040
4	Palica EN AW AlSi1MgMn (fi 55 mm)	Kg	2.000	432,64	925.280
5	Barva elagin nitro	Kg	300	888	266.400
6	Puša jermenice	Kos	5.000	45,91	229.500
7	Tesnilo ročnika fi 52	Kos	3.000	50,75	152.250
8	Tesnilo za tlačno spojko	Kos	3.600	28,08	101.088
9	Cev gumjasta za HO	m	2.500	280,80	700.200
10	Cev ročnika	Kos	900	382,72	344.448
11	Drugo				68.237.442
	SKUPAJ				82.400.000

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.6.2. PREDRAČUN KONČNIH ZALOG DOKONČANIH PROIZVODOV

Velikost zaloge dokončanih proizvodov v podjetju je odvisna od predvidenega povpraševanja. Narava proizvodov, ki jih izdelujejo v podjetju Pohorje Mirna povzroča zelo neenakomerno in dokaj nepredvideno povpraševanje. Povpraševanje po teh izdelkih se močno poveča, ko pride do elementarnih nesreč, kot so požari in poplave. Poleg tega se podjetje srečuje z veliko fluktuacijo delovne sile. Vse to so razlogi za skrbno načrtovanje končnih zalog proizvodov. Za izračun vrednosti končnih zalog dokončanih proizvodov so potrebne planske proizvodjalne cene dokončanih proizvodov, ki jih izračunamo kot zmnožek med potroškom prvine poslovnega procesa in ceno prvine poslovnega procesa.

TABELA 10: Izračun planskih proizvajalnih cen dokončanih proizvodov za leto 2000 v Sit

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	STROŠEK MATERIALA	STROŠEK DELA	DODATEK SPL. STR.	PROIZVAJALNA CENA
1	Hidrant nadzemni 750	25.303,52	116,78	5.478	30.897
2	Ročniki fi 75	1.005	88,13	4.134	5.227
3	Cev trevira fi 52	3.879	28,27	1.325	5.232
4	Hidrantna omara	43.266	109,33	5.128	48.503
5	Spojka, tlač. ses. fi 110	590	24,17	1.133	1.747
6	Spojka, tlačna fi 75	233	9,49	445	687
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	329	2,05	96	427
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	407	2,55	119	528
9	Oklep stabilne spojke fi 52	253	2,25	105	360

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Na podlagi planskih proizvajalnih cen lahko določimo vrednost končnih zalog dokončanih proizvodov.

TABELA 11: Predračun končnih zalog dokončanih proizvodov za leto 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA	PROIZVAJALNA CENA (Sit)	VREDNOST (Sit)
1	Hidrant nadzemni 750	90	30.897	2.780.730
2	Ročniki fi 75	2.000	5.227	10.454.000
3	Cev trevira fi 52	800	5.232	4.185.600
4	Hidrantna omara	70	48.503	3.395.210
5	Spojka, tlač. ses. fi 110	3.000	1.747	5.241.000
6	Spojka, tlačna fi 75	9.000	687	6.183.000
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	3.000	427	1.281.000
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	2.000	528	1.056.000
9	Oklep stabilne spojke fi 52	3.000	360	1.080.000
10	Drugo			51.961.800
	SKUPAJ			90.100.000

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.7 PREDRAČUN PROIZVAJALNIH STROŠKOV PRODANIH PROIZVODOV

Predračun proizvodjalnih stroškov prodanih proizvodov v Sit

1. Vrednost začetnih zalog dokončanih proizvodov		105.183.000
2. Proizvajalni stroški tekoče proizvodnje		1.204.143.547
Neposredni stroški materiala	582.951.000	
Neposredni stroški dela	12.067.547	
Splošni proizvodjalni stroški	609.125.000	
3. Proizvajalni stroški proizvodov za prodajo v letu 2000 (1 + 2)		1.309.326.547
4. Vrednost končnih zalog dokončanih proizvodov		90.100.000
5. Proizvajalni stroški prodanih proizvodov (3 – 4)		1.219.226.547

V podjetju Pohorje Mirna načrtujejo 1.219.226.547 tolarjev proizvodjalnih stroškov, ob upoštevanju, da bo vrednost končnih zalog dokončanih proizvodov konec leta znašala 90.100.000 tolarjev. V primeru, da bi prodali vse dokončane proizvode, bi proizvodjalni stroški znašali 1.309.326.547 tolarjev.

4.1.8 PREDRAČUN STROŠKOV PRODAJANJA IN SPLOŠNIH DEJAVNOSTI

Predračun stroškov prodajanja prikazuje stroške, ki so nastali pri trgovanju proizvodov. Stroški splošnih dejavnosti so stalne narave in ne nastajajo pri prodajanju proizvodov.

TABELA 12: Predračun stroškov prodajanja in splošnih dejavnosti (v 1000 Sit)

ZAP. ŠT.	VRSTA STROŠKA	STROŠKI PRODAJE	STROŠKI SPLOŠNIH DEJAVNOSTI	SKUPAJ STROŠKI
1	Stroški pomožnega materiala	260	138	398
2	Porabljena električna energija	92	459	551
3	Porabljeno kurivo	76	115	191
4	Odpis drobnega inventarja	100	163	263
5	Porabljen pisarniški material	500	1169	1.669
6	Časopisi, revije	100	610	710
7	Varstvena obleka in obutev	100	145	245
8	Ostali režijski material	150	83	233
9	Storitve cestnega in železniškega prometa	9.030	661	9.964
10	Poštno, telefonske storitve	1.100	841	1.941
11	Dnevnice	600	780	1.380
12	Nočnine	500	403	903
13	Stroški izobraževanja	300	1.620	1.920
14	Zavarovalne premije	245	416	661
15	Reprezentančni stroški	600	415	1.015
16	Druge storitve	11.389	19.352	30.741
17	Plače	18.769	72.840	91.609
18	Povračilo za prevoz na delo	637	3.324	3.961
19	Stroški prehrane delavcev	753	3.355	4.108
20	Regres za letni dopust	644	2.684	3.328
21	Amortizacija	5.617	4.323	9.940
22	Stroški sejmov	3.716	0	3.716
23	Stroški reklam	2.750	250	3.000
24	SKUPAJ	58.028	110.822	168.850

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.1.9 PREDRAČUNSKI IZKAZ USPEHA POSLOVANJA ZA LETO 2000

Predračunski izkaz uspeha prikazuje predračunske prihodke in predračunske odhodke, ter predračunski poslovni rezultat. Prihodki so definirani glede na prodajo učinkov po načelu fakturirane realizacije. Odhodke pa sestavljajo stroški prodajanja prodanih proizvodov in stroški prodajanja in splošnih dejavnosti. Predračunski izkaz uspeha je skupaj z obračunskim uspehom poslovanja podlaga za ugotavljanje uspešnosti poslovanja. Osnova za sestavo predračunskega izkaza uspeha poslovanja so informacije iz predhodnih predračunov.

TABELA 13: Predračunski izkaz uspeha (v Sit)

ZAP. ŠT.	SESTAVINE	VREDNOST	
		PREDRAČUN 2000	GIBLJIVI PREDRAČUN
1	Prihodki iz prodaje	1.316.760.609	1.514.274.700
2	Stroški proizvodnje prodanih proizvodov	1.219.226.547	1.402.110.529
3	Kosmati dobiček (1-2)	97.534.062	112.164.171
4	Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	168.850.000	168.850.000
5	IZGUBA IZ POSLOVANJA (3-4)	- 71.315.938	- 56.685.829

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Predračunski izkaz uspeha poslovanja podjetja Pohorje Mirna prikazuje, da bodo v podjetju ustvarili 1.316.760.609 Sit prihodkov iz prodaje. Pričakujejo, da bodo stroški proizvodnje, prodajanja in splošnih dejavnosti višji od načrtovanih prihodkov. To pomeni, da bo v letu 2000 nastala izguba iz poslovanja in sicer v višini 71.315.938 Sit.

Glede na to, da ima podjetje proste zmogljivosti in se tekom leta lahko prilagaja spremenjenim razmeram na trgu, sem upoštevala tudi gibljivi predračun, povečan za 15 %. Toda tudi v primeru, da bi podjetje povečalo proizvodnjo za 15 %, bi bili odhodki poslovanja še vedno večji od prihodkov od prodaje. Tudi v tem primeru bi nastala izguba iz poslovanja v višini 56.685.829 Sit.

4.2 CELOSTNI PREDRAČUN FINANCIRANJA

4.2.1 PREDRAČUN KAPITALA

Stanje kapitala je prikazano v bilanci stanja in je enako čistim sredstvom podjetja, zmanjšanim za vrednost dolgov. Predračun kapitala je sestavljen iz osnovnega kapitala, rezerv, prenesenega čistega dobička ali izgube prejšnjih let, revalorizacijskega popravka kapitala in nerazdeljenega dobička ali izgube tekočega leta.

Kapital podjetja se lahko poveča z novimi vplačili kapitala ali s povečanim čistim dobičkom. Za zmanjšanje velja ravno obratno.

TABELA 14: Predračun kapitala za podjetje Pohorje Mirna za leto 2000 (v 1000 Sit)

	Začetno stanje kapitala	861.878
+	Povečanje kapitala	0
-	Preneseni čisti dobiček ali izguba iz prejšnjega leta	-298.414
-	Nerazdeljeni dobiček ali izguba tekočega leta	-56.297
=	Končno stanje kapitala	507.167

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz tabele je razvidno, da v podjetju načrtujejo, da bo končno stanje kapitala manjše od začetnega stanja za 41 %. Planirano zmanjšanje bo posledica prenesene izgube iz prejšnjega leta in nerazdeljene izgube tekočega leta. Če bi podjetje želelo ohraniti nespremenjeno stanje kapitala ob koncu obdobja bi moral lastnik podjetja (država) ob koncu leta povečati osnovni kapital v istem znesku.

4.2.2 PREDRAČUN DENARNIH TOKOV

Predračunski izkaz denarnih tokov je izkaz začetnega stanja denarja, načrtovanih prejemkov, načrtovanih izdatkov in načrtovanega končnega stanja denarja v predračunskem obdobju (Slovenski računovodski standardi, 1997, str. 5).

Predračun denarnih tokov ocenjuje potrebo po denarnih (likvidnih) sredstvih. Podjetje mora imeti na voljo zadosti denarnih sredstev, da lahko poravnava vse zapadle obveznosti v določenem obdobju. Glede na to, da je potrebno zagotavljati plačilno sposobnost podjetja v vsakem trenutku, se je podjetje Pohorje Mirna odločilo, da ne bo sestavljalo letnih predračunov denarnih tokov, ampak samo mesečne.

4.2.2.1 PREDRAČUN FINANČNIH TOKOV

V predračunski bilanci finančnih tokov prikazujemo predračunske pritoke in predračunske odtokove denarja. Predračunski pritoki pomenijo nova načrtovana financiranja in nova načrtovana dezinvestiranja. Načrtovani odtoki predstavljajo nova načrtovana investiranja in nova načrtovana definanciranja.

Iz naslednje tabele je razvidno, da namerava podjetje Pohorje Mirna pri poslovanju ustvariti čiste pritoke denarnih sredstev v višini 35.004.000 tolarjev. Podjetje načrtuje, da bo znašalo končno stanje denarnih sredstev 7.939.000 tolarjev.

TABELA 15: Predračunski izkaz finančnih tokov od 1. Januarja do 31. Decembra 2000

ZAP. ŠT.	POSTAVKA	VREDNOST
		(1000 Sit)
1	Začetno stanje denarnih sredstev	4.788
2	+ Prihodki	+ 1.316.760
3	- Odhodki brez amortizacije in oblikovanja dolgoročnih rezervacij	- 1.272.376
4	- Davki in deleži dobička	
5	= nepopravljeni čisti pritoki pri poslovanju	= 49.172
6	+ ali – povečanje ali zmanjšanje obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev	- 8.712
7	+ ali - povečanje ali zmanjšanje terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev	+ 7.400
8	+ ali – povečanje ali zmanjšanje zalog	- 12.856
9	= popravljeni čisti pritoki pri poslovanju	= 35.004
10	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev	
11	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev	- 64.565
12	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb	
13	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb	+ 37.500
14	= čisti pritoki (ali odtoki) pri poslovanju in naložbenju	= 7.939
15	+ ali – povečanje ali zmanjšanje kapitala	
16	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje dolgoročnih rezervacij	
17	+ ali - pobotano povečanje ali zmanjšanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja	
18	+ ali - pobotano povečanje ali zmanjšanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja	
19	+ ali - pobotano povečanje ali zmanjšanje obveznosti do lastnikov iz dobička	
20	Končno stanje denarnih sredstev	= 7.939

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

4.2.3 PREDRAČUNSKI IZKAZ STANJA

Izkaz stanja izkazuje finančni položaj podjetja glede na premoženje podjetja in vire premoženja. V predračunskem izkazu stanja izkazujemo vse vrste sredstev in obveznosti do virov sredstev na zadnji dan predračunskega obdobja. Sredstva podjetja so razdeljena na stalna in gibljiva. Stalna sredstva so sestavljena iz osnovnih sredstev, gibljiva pa iz obratnih sredstev. Ko načrtujemo končno stanje osnovnih sredstev, izhajamo iz njihovega začetnega stanja in načrtovanega gibanja v obtoku. Pri načrtovanju končnega stanja obratnih sredstev si pomagamo z načrtovanim povprečnim stanjem. Za uspešnost poslovanja podjetja je bistvenega pomena hitrost obračanja obratnih sredstev. Hitreje ko se obračajo obratna sredstva, večji je uspeh poslovanja. Pri oblikovanju predračuna obveznosti do virov sredstev je potrebno ugotoviti, katere obveznosti do virov sredstev mora podjetje v prihodnjem obdobju zmanjšati ali poravnati. Podjetje ima lahko le toliko sredstev, kolikor znašajo obveznosti zanje.

TABELA 16: Predračunski izkaz stanja dne 31.12.2000

ZAP. ŠT.	POSTAVKA	31.12.2000 (v 1000 Sit)	31.12.1999 (v 1000 Sit)
A	STALNA SREDSTVA	1.034.000	1.047.901
I	Neopredmetena dolgoročna sredstva	6.400	
1.	Druge dolgoročno razmejene postavke		
2.	Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva		
II	Opredmetena osnovna sredstva	1.019.800	1.047.901
1.	Zemljišča		
2.	Zgradbe	637.200	647.940
3.	Oprema	382.550	399.913
4.	Osnovna čreda	50	48
5.	Predujmi za opredmetena osnovna sredstva		
III.	Dolgoročne finančne naložbe	7.800	
1.	Druge delnice in deleži	7.800	
2.	Dolgoročno dana posojila		
3.	Dolgoročni depoziti		
B.	GIBLJIVA SREDSTVA I-IV	609.300	584.957
I.	Zaloge	267.800	266.341
1.	Material	82.400	64.187
2.	Nedokončana proizvodnja	69.800	48.790
3.	Polizdelki	25.500	54.122
4.	Izdelki	90.100	88.412
5.	Predujmi za zaloge		10.830
II.	Dolgoročne terjatve iz poslovanja		
III.	Kratkoročne terjatve iz poslov	291.100	250.916
IV.	Kratkoročne finančne naložbe	50.000	60.780
V.	Denarna sredstva	500	6.920
VI.	Aktivne časovne razmejitev		
	SKUPAJ A + B	1.643.300	1.632.858
A.	KAPITAL I-V	1.512.800	1.532.798
I.	Osnovni kapital	861.878	861.878
II.	Rezerve	12	12
III.	Preneseni čisti dobiček ali izguba iz prejšnjega leta	.- 298.414	- 175.728
IV.	Revalorizirani popravki kapitala	996.621	894.501
	1. Osnovnega kapitala	1.039.936	929.182
	2. Rezerve	15	13
	3. Preneseni dobiček ali izguba	- 43.330	-34.694
V.	Nerazdeljeni dobiček ali izguba iz tekočega leta	- 56.297	- 47.865
B	DOLGOROČNE REZERVACIJE		
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA		
Č.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA		
D.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA		
E.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	130.500	100.060
F.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		
	SKUPAJ A – F	1.643.300	1.632.858

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

5 CELOSTNI OBRAČUN PODJETJA, PRIMERJAVA S PREDRAČUNOM IN ODMIKI

5.1 OPREDELITEV CELOSTNEGA OBRAČUNA PODJETJA

Računovodsko obračunavanje je usmerjeno k sestavljanju računovodskih obračunov, ki zajemajo podatke o uresničenih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih in odhodkih, po potrebi dopoljenih tudi s podatki, izraženimi v naravnih merskih enotah.

Računovodski predračuni in obračuni se sestavljajo za potrebe notranjih uporabnikov, za potrebe zunanjih uporabnikov pa je treba obvezno sestavljati le računovodske obračune (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 135).

Računovodski predračuni in obračuni morajo biti med seboj primerljivi, z namenom ugotavljanja odmikov med njimi. To pomeni, da je potrebno pri sestavljanju predračunov in obračunov uporabljati enako metodiko sestavljanja.

5.2 OPREDELITEV ODMIKA

Odmik pomeni nastanek pozitivne ali negativne razlike med uresničenimi in načrtovanimi dosežki. Odmiki se utegnejo pojaviti med uresničenimi in načrtovanimi velikostmi v istem poslovnem sistemu v istem razdobju, med uresničenimi velikostmi v določenem razdobju in uresničenimi velikostmi v preteklem razdobju v istem poslovnem sistemu. Odmiki so le vodilo za analizo, ne pa tudi za ukrepanje.

Odmike izračunavamo zato, da bi dali ravnateljstvu podatke o tem, ali so uresničeni dosežki skladni z načrtovanimi. Pokažejo koliko so bila stanja v preteklosti drugačna od načrtovanih. Zelo verjetno je, da bodo enaka stanja nastopila tudi v prihodnosti. Zato je pomembno vedeti, katera in kakšna so tista stanja, ter kako uravnati delovanje pri posameznih stanjih, da bodo načrtovani cilji doseženi (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1997, str. 189).

Odmik pri neposrednih stroških je lahko pod vplivom spremembe cene prvine poslovnega procesa ali pod vplivom spremembe njenega potroška. Zato odmike, ki so podlaga za vpogled, koliko se uresničeni dosežki razlikujejo od načrtovanih, ugotavljamo tako, da upoštevamo vpliv odmikov pri cenah in vpliv odmikov pri potroških (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1997, str. 186).

Analizo odmikov splošnih stroškov stroškovnega mesta opravimo podobno kot analizo odmikov neposrednih stroškov. Tako kot pri analizi odmikov neposrednih stroškov tudi tu najprej razstavimo celotni odmik na delne odmike. Upoštevajoč dejavnike celotnega odmika je

smiselno celotni odmik pri splošnih stroških razstaviti na štiri delne, in sicer (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1997, str. 186):

- odmik pri spremenljivih splošnih stroških zaradi njihove spremenjene velikosti,
- odmik pri spremenljivih splošnih stroških zaradi spremembe učinkovitosti osnove, ki je uporabljena za njihovo standardizacijo,
- odmik pri stalnih stroških zaradi njihove spremenjene velikosti,
- odmik pri stalnih stroških zaradi obsega dejavnosti.

5.3 CELOSTNI OBRAČUN PODJETJA POHORJE MIRNA

Poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000 zajema obračune izdelane za ista poslovna področja in po enaki metodiki, kot so izdelani predračuni.

Proučevano podjetje uporablja metodo rastočega predračunavanja. Uporabljena metoda sestavljanja predračunov pa ne upošteva vseh dejavnikov, ki dejansko vplivajo na prodajo v prihodnosti in ne omogoča načrtovanja stroškov glede na različno raven dejavnosti. Posledica tega je, razlika med uresničenim in načrtovanim obsegom dejavnosti, ter ugotovitev, da je metoda rastočega predračunavanja napačno vodilo za odločitve posloводства.

Zaradi omenjenih slabosti sem v celostnem predračunu podjetja Pohorje Mirna izdelala gibljivi predračun stroškov. Gibljivi predračun bom uporabila tudi pri ugotavljanju odklikov uresničenih dejavnosti od načrtovanih. Pri ugotavljanju odklikov bom upoštevala načrtovane in dejanske podatke o poslovanju v letu 2000, na osnovi izračunanih indeksov.

5.3.1 CELOSTNI OBRAČUN POSLOVANJA

5.3.1.1 OBRAČUN PRODAJE

Podjetje Pohorje Mirna je v letu 2000 ustvarilo skupaj 1.428.263.367 Sit prihodkov iz prodaje na domačem in tujih trgih, kar pomeni, da je za 8 % preseglo načrtovane prihodke.

Nastali so določeni odkliki prodaje po posameznih trgih. Prodaja na slovenskem trgu je bila za 13 % nižja od planirane, prodaja izdelkov na tujih trgih pa za 22 % višja od planirane.

TABELA 17: Struktura prihodkov od prodaje Podjetja Pohorje Mirna v letu 2000 v primerjavi z načrtom

TRG	PLANIRANO 2000	DEJANSKO 2000	INDEKS
	Vrednost (Sit)	Vrednost (Sit)	Dejansko/Plan
Domači trg	535.374.634	468.963.724	87
Tuji trg	781.385.975	959.299.643	122
SKUPAJ PRIHODKI	1.316.760.609	1.428.263.367	108

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Vzrok za nižje dejanske prihodke od prodaje na domačem trgu je izpad pri izdelkih tlačnega in kokilnega litja, zaradi pojava konkurence na tem področju. Na tujih trgih so bili večji prihodki od načrtovanih doseženi zaradi 22 % presežne planirane prodaje največjemu nemškemu kupcu AWG.

Deleži vrednosti prodaje, dosežene po trgih v letu 2000 so naslednji:

- 30,9 % slovenski trg,
- 6,2 % trgi bivše Jugoslavije,
- 62,9 % druga evropska tržišča.

TABELA 18: Obračun prodaje za domači trg za leto 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA (Kos)		PRODAJNA CENA (za Kos v Sit)		PRIHODKI (Sit)		INDEKS Ures/Plan
		Načrtovano	Ure-sničeno	Načrtovano	Ure-sničeno	Načrtovano	Ure-sničeno	
2	Nadzemni hidrant 1300	430	352	61.212,05	69.759	26.321.182	24.555.364	93
3	Ročnik fi 75	8.000	7.284	4.902,7	5.012	39.221.600	36.512.492	93
4	Cev trevira fi 52	2.990	2.360	8.004,3	10.299	23.932.919	24.307.828	101
5	Hidrantne omarice	730	874	77.220,45	78.911	56.370.932	68.968.385	81
6	Ročnik na zasun	9.000	1.900	2.434,3	2.377	21.908.700	4.517.623	21
7	Hidrantna omara, stoječa	80	49	34.437,87	39.061	2.763.030	1.914.018	69
8	Hidrantna omara za NH	175	143	72.960,72	89.505	12.768.127	12.799.217	100
9	Jermenica	90.000	112.058	334,8	350	30.132.000	39.241.516	130
10	Drugo					268.879.580	186.976.949	69
	SKUPAJ					535.374.634	468.963.724	87

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

TABELA 19: Obračun prodaje za tuje trge za leto 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA (Kos)		PRODAJNA CENA (Sit)		PRIHODKI (Sit)		INDEKS Ures/Plan
		Načrtovano	Ure-sničeno	Načrtovano	Ure-sničeno	Načrtovano	Ure-sničeno	
1	Spojka, tlač. ses. fi 110	25.000	20.000	2.251,8	2.298	56.295.000	45.971.381	81
2	Spojka, tlačna fi 75	70.000	50.000	761,4	757	53.298.000	37.826.795	71
3	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	160.000	88.088	307,8	300	49.248.000	26.393.367	53
4	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	100.000	37.800	457,9	434	45.795.000	16.413.230	35
5	Oklep stabilne spojke fi 52	130.000	163.390	375,8	386	48.859.200	63.005.947	129
6	Spojka, tlačna fi 52	80.000	92.600	520,6	526	41.644.800	48.699.173	117
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 110	30.000	24.488	1.163,2	1.188	34.894.800	29.104.922	83
8	Oklep stabilne spojke fi 75	50.000	52.261	606,9	518	30.348.000	32.310.990	106
9	Spojka, stabilna fi 52	40.000	15.000	591,8	619	23.673.600	9.297.712	39
10	Druge					397.329.575	652.276.126	164
	SKUPAJ					781.385.975	959.299.643	122

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz gornjih preglednic je razvidno, da je podjetje Pohorje Mirna na domačem trgu doseglo nižje dejanske prihodke od načrtovanih, kljub temu, da je pri večini izdelkov dosegalo višje prodajne cene od načrtovanih.

Na tujih trgih se planirane cene skoraj ne razlikujejo od dejanskih, saj proučevano podjetje s svojim tržnim deležem na cene ne more vplivati.

5.3.1.2 OBRAČUN KOLIČINSKEGA OBSEGA PROIZVODNJE

Planska obveznost za leto 2000 je znašala 168.000 norma ur. Mesečna obveznost plana je predstavljala 14.000 norma ur. Realizacija plana je bila dosežena v višini 172.286 norma ur in je presegla plan za 2,50 %.

Proizvodni oddelek podjetja Pohorje Mirna je leta 2000 realiziral vse tekoče mesečne potrebe prodajne službe. Dejanska proizvodnja izdelkov pa se je po posameznih proizvodih razlikovala od načrtovane proizvodnje, kar prikazuje spodnja tabela.

Proizvodni oddelek podjetja Pohorje Mima je realiziral vse tekoče mesečne potrebe prodajne službe, čeprav se je načrtovana proizvodnja razlikovale od dejanskega obsega proizvodnje.

TABELA 20: Obračun količinskega obsega proizvodnje za leto 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	PRO-DAJA	KONČNE ZALOGE	POTREBA PO DOK. PROIZVODIH	ZAČ. ZALO-GA	POTREBNA PROIZ-VODNJA (dejanska)	POTREB. PROIZ-VODNJA (načrtovana)	INDE-KS Dej/Plan
1	2	3	4	5(3+4)	6	7(5-6)	8	9
1	Nadzemni hidrant 750	1.067	43	1.110	50	1.060	975	108
2	Nadzemni hidrant 1300	352	12	364	30	334	444	75
3	Ročnik fi 75	7.284	836	8.120	2.000	6.120	9.000	68
4	Cev trevira fi 52	2.360	534	3.234	400	2.834	3.090	91
5	Hidrantne omarice	874	20	894	20	874	760	115
6	Spojka, tlač. ses. fi 110	20.000	1.535	21.535	3.000	18.535	24.000	77
7	Spojka tlačna fi 75	50.000	7.560	57.560	7.000	50.560	73.000	69
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	88.088	15.360	103.448	5.000	98.448	158.000	62
9	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	37.800	900	38.700	4.000	34.700	98.000	35
10	Oklep stabilne spojke fi 52	163.390	3.456	166.846	2.000	164.846	131.000	125

Vir: Poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz gornje tabele je razvidno, da se je dejanska proizvodnja oklepa tlačne sesalne spojke fi 75 najbolj razlikovala od planirane proizvodnje.

5.3.1.3 OBRAČUN NEPOSREDNEGA MATERIALA

Nabavna služba podjetja Pohorje Mirna je v letu 2000 uspešno oskrbovala proizvodnjo s potrebnimi reprodukcijskimi materiali, rezervnimi deli, pomožnimi materiali, zaščitnimi sredstvi in polizdelki.

Iz naslednje tabele je razvidno, da se je načrtovana nabava in posledično načrtovani stroški materialov razlikovala od dejanske nabave oz. od dejanskih stroškov materiala. Odmiki so posledica odmikov med načrtovanimi in dejanskimi cenami in posledica odmikov med načrtovano in dejansko proizvodnjo. Najbolj opazna je bila podražitev aluminijastih palic zaradi podražitve aluminija na svetovnih trgih.

TABELA 21: Obračun stroškov materiala za leto 2000

PROIZVOD	MERS. ENOTA	KOLIČINA	NORM POR/PR	SKUPAJ PORABA	CENA/ ENOTO (Sit)	SKUPAJ STROŠKI (planirani) (Sit)	SKUPAJ STROŠKI (dejanski) (Sit)	INDEKS Dejan/ Plan
1	2	3	4	5 (3X4)	6	7	8 (5x6)	9
Hidrant nadzemni 750	Kos	1.060			27.353,07	24.670.932	28.994.262	171
▪ Tesnilo drenaže NH 80	Kos	1.060	1	1.060	481	463.125	509.860	
▪ Ohišje ventila	Kos	1.060	1	1.060	4.015	3.909.750	4.255.900	
▪ Nastavek NH 80	Kos	1.060	1	1.060	5.490	5.342.025	5.819.400	
▪ Glava ventila	Kos	1.060	1	1.060	2.203	2.147.925	2.335.180	
▪ Al Si 20	Kg	1.060	2,13	2.257,8	375	672.867	846.750	
▪ Palica Al Si Mg	Kg	1.060	0,93	985,8	512	435.240	504.832	
▪ drugi montažni material						11.700.000	14.722.340	
Ročniki fi 75		6.120			1.047	9.045.000	6.411.305	71
▪ Al Si 20	Kg	6.120	0,341956	2.092,7	470	996.948	983.710	
▪ Al Si Mg Mn	Kg	6.120	0,260000	1.591,2	530	1.146.600	844.821	
▪ Cev fi 38	Kg	6.120	0,170000	1.040,4	831	1.230.120	864.240	
▪ Vijak leč. glava	Kos	6.120	1,000000	6.120	30	207.000	183.520	
▪ Tesnilo ročnika 75	Kos	6.120	1,000000	6.120	71	504.000	434.520	
▪ Barva egalín	Kg	6.120	0,060000	367,2	888	479.520	326.263	
▪ Drugi montažni materiali						4.480.812	4.502.631	
Omara HO		874			43.900	32.882.160	38.369.265	117
▪ Cev, gumijasta	m	874	31,400	27.443,6	309	6.681.920	8.507.330	
▪ Omara HO	Kos	874	1,000	874	16.139	11.776.960	14.105.486	
▪ Kolut za HO	Kos	874	1,000	874	14.735	11.020.000	12.878.390	
▪ Al Si 12	Kg	874	0,957	836,4	611	363.660	511.632	
▪ Nastavek, gibljiv	Kos	874	1,000	874	987	760.000	862.638	
▪ Drugi montažni materiali						2.279.620	1.503.789	
Spojka, tlač. ses. fi 110		18.535			623	14.160.000	11.560.229	81
▪ Al Si Mg Mn	Kg	18.535	1,1807	21.884,2	514	13.885.032	11.270.260	
▪ drugo						274.968	289.969	
Drugo						502.192.908	497.913.000	99
SKUPAJ						582.951.000	583.249.000	100

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Nabavna služba je vse leto spremljala gibanje cen materialov in jih primerjala s cenami določenimi v pogodbah. Za nabavo materialov, kjer podjetje nima pogodbenih dobaviteljev se je odločala s pomočjo dveh ali več zbranih ponudb ter tako izbrala najugodnejšega ponudnika. Faktor obračanja zalog materiala je znašal 8,2, čeprav je podjetje v letu 2000 načrtovalo doseči faktor obračanja zalog 13. Povprečna mesečna poraba materialov je znašala okoli 64 mio Sit.

5.3.1.4 OBRAČUN STROŠKOV NEPOSREDNEGA DELA

Podjetje Pohorje Mirna je v letu 2000 v povprečju zaposlovala 129 oseb ki so tam na prestajanju zaporne kazni. Osnova za izplačilo nagrad obsojencev se določa na podlagi izhodiščne plače za prvi tarifni razred v gospodarstvu. Poleg obsojenih oseb je bilo v letu 2000 v povprečju zaposlenih še 93 civilnih delavcev.

TABELA 22: Obračun stroškov neposrednega dela za leto 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČI-NA	NORMAT NU/PR	SKUPAJ NORMA UR	URNA POSTAVKA (Sit)	SKUPAJ STROŠKI (V 1000 Sit)
1	2	3	4	5(3X4)	6	7 (5X6)
1	Hidrant nadzemni 750	1.067	1,51076	1612	96,6	155.717
2	Ročniki fi 75	7.284	1,14022	8.305	96,6	802.263
3	Cev trevira fi 52	2.360	0,36569	863	96,6	83.366
4	Hidrantna omara	874	1,41447	1.236	96,6	119.398
5	Spojka, tlač. ses. fi 110	20.000	0,31270	6.254	96,6	604.136
6	Spojka, tlačna fi 75	50.000	0,12283	6.141	96,6	593.221
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	88.088	0,02653	2.337	96,6	225.754
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	37.800	0,03295	1.246	96,6	120.364
9	Oklep stabilne spojke fi 52	163.390	0,02901	4.740	96,6	457.884
10	Drugo			130.065	96,6	12.564.374
	SKUPAJ			172.188	96,6	16.633.361

Vir: Poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz obračuna neposrednih stroškov dela je razvidno, da je podjetje v letu 2000 dosegalo za 4.565.814 Sit višje dejanske stroške neposrednega dela od načrtovanih. Odmik je nastal zaradi višje vrednosti urne postavke in večjega dejanskega števila opravljenih ur v letu 2000.

TABELA 23: Odmiki med načrtovanim in dejanskim obsegom proizvodnje in odmik med načrtovanimi in dejanskimi neposrednimi stroški dela v letu 2000

	NAČRTOVANO	DEJANSKO	INDEKS Dejansko/Planirano
Količinski obseg proizvodnje (v Nh)	168.000	172.286	102
Strošek dela (v 10005 Sit)	12.067.547	16.633.361	137

Vir: Poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz tabele je razvidno, da je podjetje Pohorje Mirna v letu 2000 doseglo 2 % višji količinski obseg proizvodnje merjen v norma urah, kot pa je načrtovalo. Posledično je imelo 37 % višje dejanske stroške dela od prvotno načrtovanih.

5.3.1.5 OBRAČUN SPLOŠNIH (NEPOSREDNIH) PROIZVAJALNIH STROŠKOV

Pri splošnih proizvajalnih stroških ki jih delimo na splošne spremenljive in splošne stalne stroške je v letu 2000 prišlo do odmikov med načrtovanim in dejanskim stanjem. Odmiki so posledica spremembe obsega dejavnosti in spremembe učinkovitosti osnove, ki je uporabljena za njihovo standardizacijo.

TABELA 24: Obračun splošnih spremenljivih proizvajalnih stroškov v letu 2000 in primerjava z načrtovanimi v 1000 Sit

ZAP. ŠT.	VRSTA SPLOŠNEGA STROŠKA	PLANIRANI	DEJANSKI	INDEKS Dej/Plan
1.	Stroški pomožnega materiala	36.755	40.709	110
2.	Porabljena električna energija	34.290	43.910	128
3.	Porabljeno gorivo za ogrevanje	14.580	16.951	108
4.	Porabljeno pogonsko gorivo	3.898	3.512	90
5.	Odpis drobnega inventarja	35.263	35.205	99
6.	Porabljen pisarniški material	2.054	2.769	134
7.	Časopisi, revije, strokovna literatura	348	315	90
8.	Varstvena obleka in obutev	3.888	3.731	96
9.	Drugi režijski material	3.802	9.478	249
10.	Storitve pomožne dejavnosti	113.983	114.652	100
11.	Storitve cestnega in železniškega prometa	13.347	10.458	78
12.	Poštna, telefonske, telegrafске storitve	1.844	1.312	71
13.	Dnevnice	1.423	856	60
14.	Nočnine	858	621	72
15.	Stroški izobraževanja	3.880	2.832	73
16.	Zdravstvene storitve	283	257	91
17.	Reprezentančni stroški	1.157	864	75
18.	Komunalne storitve	2.400	1.130	47
19.	Proizvodne storitve	23.283	28.265	121
20.	Druge storitve	14.023	17.501	125
	SKUPAJ	311.359	335.328	108

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Podjetje Pohorje Mirna izdeluje mesečni obračun splošnih proizvodjalnih stroškov po stroškovnih mestih. Poročila služijo vodjem mest v podjetju za učinkovito opravljanje delovnih nalog z minimalnimi stroški. Iz gornje tabele je razvidno, da je v letu 2000 v podjetju Pohorje Mirna pri vseh vrstah splošnih spremenljivih stroškov prišlo do odmikov med načrtovanimi in dejanskimi stroški. Največji odmik je nastal pri strošku drugi režijski material, saj je podjetje za pokritje le-tega porabilo kar 149 % več sredstev kot je prvotno načrtovalo.

TABELA 25: Obračun splošnih stalnih proizvodjalnih stroškov v letu 2000 in primerjava z načrtovanimi v 1000 Sit

ZAP. ŠT.	VRSTA SPLOŠNEGA STROŠKA	PLANIRANI 2000	DEJANSKI 2000	INDEKS Dej/Plan
1.	Porabljena električna energija	9.500	10.514	111
2.	Porabljeno gorivo za ogrevanje	1.200	1.256	105
3.	Odpis drobnega inventarja	300	255	85
4.	Porabljen pisarniški material	500	412	82
5.	Časopisi, revije, strokovna literatura	522	703	134
6.	Varstvena obleka in obutev	412	455	110
7.	Drugi režijski material	1.511	2.408	159
8.	Storitve cestnega in železniškega prometa	1.077	815	76
9.	Poštna, telefonske, telegrafске storitve	100	53	53
10.	Najemnine	2.000	2.000	100
11.	Dnevnice	160	169	105
12.	Povračilo za prevoz	133	154	116
13.	Stroški izobraževanja	1.790	1.865	104
14.	Zdravstvene storitve	607	752	124
15.	Zavarovalne premije	11.241	14.503	129
16.	Komunalne storitve	100	99	99
17.	Druge storitve	2.083	2.305	111
18.	Plače	117.899	190.512	162
19.	Povračilo za prevoz na delo	13.076	13.531	103
20.	Stroški prehrane delavcev	12.044	11.996	97
21.	Jubilejne nagrade	600	589	98
22.	Regres za letni dopust	10.307	10.315	100
23.	Amortizacija	103.888	103.905	100
24.	Stroški sejmov	3.716	3.212	86
25.	Stroški reklam	3.000	2.500	83
	SKUPAJ	297.766	375.278	120

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Pri večini stalnih spremenljivih splošnih stroških je prišlo do negativnih odmikov med načrtovanimi in dejanskimi stroški.

Splošne proizvodjalne stroške podjetje razvršča na stroške posameznih proizvodov na podlagi količnika dodatka splošnih proizvodjalnih stroškov.

1. Količnik dodatka skupnih splošnih proizvodjalnih stroškov:

$$K = \frac{\text{Splošni proizvodjalni stroški (Sit)}}{\text{Število norma ur (Nh)}} = \frac{710.606.000}{172.286} = 4.124 \text{ Sit/Nh}$$

2. Količnik dodatka spremenljivih splošnih proizvodjalnih stroškov:

$$K = \frac{\text{Spremenlj. splošni proizvodjalni stroški (Sit)}}{\text{Število norma ur (Nh)}} = \frac{335.328.000}{172.286} = 1.946 \text{ Sit/Nh}$$

3. Količnik dodatka stalnih splošnih proizvodjalnih stroškov:

$$K = \frac{\text{Stalni splošni proizvodjalni stroški (Sit)}}{\text{Število norma ur (Nh)}} = \frac{375.278.000}{172.286} = 2.178 \text{ Sit/Nh}$$

V predračunu splošnih proizvodjalnih stroškov sem sestavila gibljivi predračun stroškov, na podlagi katerega sem ugotovila kolikšni bi bili splošni proizvodjalni stroški, če bi se proizvodnja povečala ali zmanjšala za 15 % od načrtovane proizvodnje 168.000 norma ur. V obračunu splošnih proizvodjalnih stroškov sem upoštevala, da je bil dosežen obseg proizvodnje 172.286 norma ur. Posledično bi bila primerjava predračuna in obračuna proizvodjalnih stroškov ob upoštevanju različnih obsegov proizvodnje nesmiselna, zato bom v nadaljevanju primerjala uresničene in načrtovane stroške ob dejanskem obsegu proizvodnje.

TABELA 26: Odmik med dejanskimi in načrtovanimi proizvodjalnimi stroški ob dejanskem obsegu proizvodnje

ZAP. ŠT.	PRVINA	KOLIČINSKI OBSEG PROIZVODNJE		
		DEJANSKI STROŠKI (Sit)	PLANIRANI STROŠKI (Sit) (za dej. obseg proizvodnje)	INDEKS Dejanski/Plan
	<i>Skupaj vsi izdelki</i>			
1	Neposredni stroški	599.882.361	555.256.301	108
	Neposredni stroški materiala	583.249.000	540.878.800	107
	Neposredni stroški dela	16.633.361	14.377.501	115
2	Sprem. sploš. proiz. stroški	335.328.000	319.245.000	105
3	Stalni proizvodjalni stroški	375.278.000	297.766.000	126
	Supaj proizvodjalni stroški	1.310.488.361	1.172.277.259	111

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

V gornji tabeli sem izločila vpliv odmikov, ki so posledica spremenjenega obsega proizvodnje. Iz tabele je razvidno, da je podjetje Pohorje Mirna doseglo 11 % večje proizvodjalne stroške, kot je znašal plan proizvodjalnih stroškov ob dejanskem obsegu proizvodnje.

5.3.1.6 OBRAČUN KONČNIH ZALOG

5.3.1.6.1 OBRAČUN KONČNIH ZALOG MATERIALA

V letu 2000 je nabavna služba v podjetju Pohorje Mirna skrbela za nemoten potek procesa proizvodnje s pravočasno oskrbo z repromateriali, rezervnimi deli za vzdrževanje ter pomožnimi materiali (livarski premazi, gorivo, maziva).

Obračun končnih zalog materiala kaže, da je bila vrednost končnih zalog materiala v letu 2000 višja od načrtovane za 40 %. Odmiki po posameznih vrstah materiala so nastali zaradi spremenjene količine ali cene materialov.

TABELA 27: Obračun končnih zalog materiala

ZAP. ŠT.	MATERIAL	ENO-TA	KOLIČINA		CENA (Sit)		VREDNOST (Sit)	
			Dejansko	Načrtovano	Dejansko	Načrtovano	Dejansko	Načrtovano
1	Al Si 12	Kg	11.307	11.000	500,69	500,00	573.151,8	5.500.000
2	Palica EN AW AlMgSiPb	Kg	2.508	2.600	460	455,52	1.153.680	1.184.352
3	Palica EN AW (AlSi1 MgMn)fi 70 mm	Kg	10.987	11.000	440	432,64	4.834.280	4.759.040
4	Palica EN AW (AlSi1 Mg Mn)fi 55 mm	Kg	2.019	2.000	435	432,64	878.265	925.280
5	Barva elagin nitro	Kg	305	300	900	888	274.500	266.400
6	Puša jermenice	Kos	5.011	5.000	44,96	45,91	225.294,6	229.500
7	Tesnilo ročnika fi 52	Kos	2.895	3.000	50,90	50,75	147.355,5	152.250
8	Tesnilo za tlačno spojko	Kos	3.700	3.600	30,04	28,08	111.148	101.088
9	Cev gumjasta za HO	m	2.800	2.500	310	280,80	868.000	700.200
10	Cev ročnika	Kos	892	900	405	382,72	361.260	344.448
11	Drugo						106.171.064	68.237.442
	SKUPAJ						115.598.000	82.400.000

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

5.3.1.6.2 OBRAČUN KONČNIH ZALOG DOKONČANIH PROIZVODOV

TABELA 28: Izračun dejanskih in proizvodjalnih cen (Sit)

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	STROŠEK MATERIALA	STROŠEK DELA	DODATEK SPLOŠNEGA STROŠKA	PROIZVALNA CENA
1	Hidrant nadzemni 750	27.353	146	6.230	33.729
2	Ročniki fi 75	1.047	110	4.702	5.851
3	Cev trevira fi 52	4.055	35	1.508	5.598
4	Hidrantna omara	43.900	136	5.833	49.869
5	Spojka, tlač. ses fi 110	623	30	1.289	1.942
6	Spojka, tlačna fi 75	350	12	506	868
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	375	2,5	109	487
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	503	3,1	135	641
9	Oklep stabilne spojke fi 52	289	2,8	120	412

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz gornje tabele je razvidno, da se dejanske proizvajalne cene razlikujejo od načrtovanih, predvsem zaradi spremenjenih stroškov materiala in dela.

TABELA 29: Obračun končnih zalog dokončanih proizvodov v letu 2000

ZAP. ŠT.	PROIZVOD	KOLIČINA		PROIZVAJALNA CENA (Sit)		VREDNOST (Sit)	
		Dejanska	Plan	Dejanska	Plan	Dejanska	Plan
1	Hidrant nadzemni 750	92	90	33.729	30.897	3.103.068	2.780.730
2	Ročniki fi 75	1.970	2.000	5.851	5.227	11.526.470	10.454.000
3	Cev trevira fi 52	850	800	5.598	5.232	4.758.300	4.185.600
4	Hidrantna omara	75	70	49.869	48.503	3.740.175	3.395.210
5	Spojka, tlač. ses fi 110	2.930	3.000	1.942	1.747	5.690.060	5.241.000
6	Spojka, tlačna fi 75	7.500	9.000	868	687	6.510.000	6.183.000
7	Oklep tlač. ses. spojke fi 52	2.540	3.000	487	427	1.236.980	1.281.000
8	Oklep tlač. ses. spojke fi 75	2.700	2.000	641	528	1.730.700	1.056.000
9	Oklep stabilne spojke fi 52	3.020	3.000	412	360	1.244.240	1.080.000
10	Drugo					54.409.903	54.982.560
	SKUPAJ					93.330.000	90.100.000

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz gornje tabele je razvidno, da je prišlo do povečanja vrednosti zalog dokončanih proizvodov za 3 %. Vzrok za povečanje vrednosti zalog dokončanih proizvodov so spremenjene cene in tudi spremenjene količine.

5.3.1.7 OBRAČUN PROIZVAJALNIH STROŠKOV PRODANIH PROIZVODOV

V obračunu proizvajalnih stroškov prodanih proizvodov je potrebno upoštevati stroške tistih proizvodov, ki jih je podjetje nameravalo prodati.

V naslednji tabeli bom prikazala dejanske proizvajalne stroške prodanih proizvodov, načrtovane proizvajalne stroške za načrtovani obseg proizvodnje in načrtovane proizvajalne stroške za dejanski obseg proizvodnje, saj je primerjava smiselna le, če primerjamo dejanske in načrtovane stroške za enak (dejanski) obseg proizvodnje.

TABELA 30: Obračun proizvodjalnih stroškov prodanih proizvodov in primerjava z obračunom proizvodjalnih stroškov prodanih proizvodov za načrtovani obseg proizvodnje in dejanski obseg proizvodnje (v 1000 Sit)

ZAP. ŠT.	PRVINA	DEJANSKI PROIZVAJALNI STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV	NAČRTOVANI STROŠKI	
			PLANIRANI OBSEG PROIZV.	DEJANSKI OBSEG PROIZV.
1	Vrednost začetnih zalog dokončanih proizvodov	88.412	105.183	105.183
2	Proizvajalni stroški tekoče proizvodnje	1.310.488	1.204.143	1.234.902
	Neposredni stroški materiala	583.249	582.951	597.819
	Neposredni stroški dela	16.633	12.067	12.374
	Splošni proizvodjalni stroški	710.606	609.125	624.709
3	Proizvajalni stroški proizvodov za prodajo v letu 2000 (1 + 2)	1.398.900	1.309.326	1.340.085
4	Vrednost končnih zalog dokončanih proizvodov	93.330	90.100	90.100
5	Proizvajalni stroški prodanih proizvodov (3 – 4)	1.305.570	1.219.226	1.249.985

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Podjetje je v letu 2000 doseglo za 8 % višje dejanske proizvodjalne stroške od načrtovanih pri upoštevanju dejanskega obsega proizvodnje. Odmiki so posledica sprememjenih cen materialov, sprembe cene dela in spremembe vrednosti končnih zalog.

5.3.1.8 OBRAČUN STROŠKOV PRODAJANJA IN SPLOŠNIH DEJAVNOSTI

Tudi dejanski stroški prodajanja in stroški splošnih dejavnosti so se v letu 2000 razlikovali od načrtovanih. V večini primerov je prišlo do negativnih odmikov, kar prikazuje naslednja tabela.

TABELA 31: Obračun stroškov prodaje in splošnih dejavnosti v letu 2000 in primerjava s predračunom (v 1000 Sit)

ZAP. ŠT.	VRSTA STROŠKA	STROŠKI PRODAJE			STROŠKI SPLOŠNIH DEJAVNOSTI			SKUPAJ STROŠKI		
		Uresničeno	Planirano	Indeks	Uresničeno	Planirano	Indeks	Uresničeno	Planirano	Indeks
1	Stroški pomožnega materiala	301	260	115	141	138	102	442	398	111
2	Porabljena električna energija	102	92	110	465	459	101	567	551	103
3	Porabljeno kurivo	82	76	107	121	115	105	203	191	77
4	Odpis drobnega inventarja	115	100	115	182	163	111	297	263	123
5	Porabljen pisarniški material	524	500	104	1.168	1.169	99	1.692	1.669	101
6	Časopisi, revije	205	100		713	610	116	918	710	129
7	Varstvena obleka in obutev	133	100	133	181	145	124	414	245	169
8	Ostali režijski material	170	150	113	92	83	110	362	233	155
9	Storitve cestnega in železniškega prometa	9.270	9.030	102	675	661	102	10.045	9.964	101
10	Poštno, telefonske storitve	1.120	1.100	102	853	841	101	1.973	1.941	102
11	Dnevnice	750	600	125	793	780	101	1.543	1.380	112
12	Nočnine	530	500	106	408	403	101	938	903	104
13	Stroški izobraževanja	412	300	137	1.633	1.620	100	2.045	1.920	106
14	Zavarovalne premije	287	245	117	521	416	125	708	661	107
15	Reprezentančni stroški	605	600	101	428	415	103	1.033	1.015	102
16	Druge storitve	11.305	11.389	99	19.381	19.352	100	30.686	30.741	99
17	Plače	18.805	18.769	100	72.901	72.840	100	91.706	91.609	100
18	Povračilo za prevoz na delo	753	637	118	3.381	3.324	101	4.134	3.961	104
19	Stroški prehrane delavcev	792	753	105	3.398	3.355	101	4.190	4.108	102
20	Regres za letni dopust	725	644	112	2.692	2.684	100	4.123	3.328	124
21	Amortizacija	5.691	5.617	101	4.421	4.323	103	8.383	9.940	84
22	Stroški sejmov	3.755	3.716	101			0	3.755	3.716	101
23	Stroški reklam	2.780	2.750	101	293	250	117	3.073	3.000	102
24	SKUPAJ	58.262	58.028	100	111.750	110.822	101	170.012	168.850	101

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

5.3.1.9 OBRAČUNSKI IZKAZ USPEHA

TABELA 32: Obračunski izkaz uspeha za leto 2000 in primerjava s predračunskim izkazom uspeha za leto 2000 ob načrtovanem obsegu dejavnosti

ZAP. ŠT.	SESTAVINE	VREDNOST		
		OBRAČUN 2000 (Sit)	PREDRAČUN 2000 (Sit)	INDEKS Obrač/ Predrač
1	Prihodki iz prodaje	1.428.263.367	1.316.760.609	108
2	Stroški proizvodnje prodanih proizvodov	1.305.570.000	1.219.226.547	107
3	Kosmati dobiček (1-2)	122.693.367	97.534.062	125
4	Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	170.012.367	168.850.000	101
6	IZGUBA IZ POSLOVANJA (3-4)	- 47.319.000	- 71.315.938	66

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Za smiselno analizo je potrebno primerjati obračunski izkaz uspeha za leto 2000 in predračunski izkaz uspeha za leto 2000 ob dejanskem obsegu proizvodnje.

TABELA 33: Obračunski izkaz uspeha za leto 2000 v primerjavi s predračunskim izkazom uspeha za leto 2000 ob dejanskem obsegu proizvodnje.

ZAP. ŠT.	SESTAVINE	VREDNOST		
		OBRAČUN 2000	PREDRAČUN (Ob dejanskem obsegu proizvodnje) 2000	INDEKS Obrač/Predrač
1	Prihodki iz prodaje	1.428.263.367	1.359.746.402	105
2	Stroški proizvodnje prodanih proizvodov	1.305.570.000	1.237.850.513	105
3	Kosmati dobiček (1-2)	122.693.367	121.895.889	101
4	Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti	170.012.367	162.512.987	105
6	IZGUBA IZ POSLOVANJA (3-4)	- 47.319.000	- 40.617.098	116

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz gornjih tabel je razvidno, da je odmik uresničene izgube iz poslovanja od načrtovane za dejanski obseg proizvodnje bistveno nižji od odmika, ugotovljenega pri prvotno načrtovanem obsegu poslovanja. To dokazuje nujnost uporabe metode gibljivega predračunavanja.

5.3.2 CELOSTNI OBRAČUN FINANCIRANJA

5.3.2.1 OBRAČUN KAPITALA

TABELA 34: Obračun kapitala za leto 2000 in primerjava s predračunom (v 1000 Sit)

ZAP. ŠT.	VRSTA KAPITALA	VREDNOST		
		DEJANSKO	PLANIRANO	INDEKS
1	Osnovni kapital	861.878	861.878	100
2	Rezerve		12	0
3	Preneseni čisti dobiček ali izguba iz prejšnjega leta	-261.106	-298.414	87
4	Revalorizacijski popravki kapitala	1.014.530	996.621	102
	- osnovni kapital	1.061.328	1.039.936	102
	- rezerve		15	0
	- preneseni čisti dobiček ali izguba	-46.798	-43.330	108
5	Nerazdeljeni dobiček ali izguba iz tekočega leta	-108.645	-56.297	192
	KAPITAL	1.506.657	1.512.800	99

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

Iz gornje tabele je razvidno, da je bila dejanska vrednost kapitala v letu 2000 manjša od načrtovane vrednosti za 1 %. Dejanska vrednost osnovnega kapitala je ostala enaka načrtovani vrednosti, saj ni prišlo do vplačila osnovnega kapitala. Na zmanjšanje dejanske vrednosti kapitala je vplivala predvsem nerazdeljena izguba iz tekočega leta, saj je bila dejanska nerazdeljena izguba močno večja od načrtovane.

5.3.2.2 OBRAČUN FINANČNIH TOKOV

Obračun finančnih tokov sestavimo na podlagi dveh zaporednih bilanc stanja in predračunskega izkaza uspeha.

Obračunski izkaz finančnih tokov predstavlja izkaz začetnega stanja denarnih sredstev. Iz obračuna finančnih tokov so razvidni dejanski pritoki in odtoki denarja poslovnega sistema.

Iz naslednje tabele je razvidno, da je podjetje pri poslovanju ustvarilo, čisti pritok denarnih sredstev v višini 38.484.000 Sit, kar je več, kot je načrtovalo. Finančni tokovi investicijske dejavnosti kažejo odtoke zaradi vlaganja v opredmetena osnovna sredstva in odtoke zaradi zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb.

TABELA 35: Obračunski izkaz finančnih tokov od 1. januarja do 31. decembra 2000
(v 1000 Sit)

ZAP. ŠT.	POSTAVKA	VREDNOST		
		Uresničeno	Planirano	Indeks
1	Začetno stanje denarnih sredstev	4.788	4.788	-
2	+ Prihodki	+ 1.428.263	+ 1.316.760	108
3	- Odhodki brez amortizacije in oblikovanja dolgoročnih rezervacij	- 1.411.716	- 1.272.376	111
4	- Davki in deleži dobička	0	0	0
5	= nepopravljeni čisti pritoki pri poslovanju	= 21.335	= 49.172	43
6	+ ali – povečanje ali zmanjšanje obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev	- 11.309	- 8.712	130
7	+ ali - povečanje ali zmanjšanje terjatev iz poslovanja in aktivnih časovnih razmejitev	+ 41.421	+ 7.400	559
8	+ ali – povečanje ali zmanjšanje zalog	- 12.963	- 12.856	100
9	= popravljeni čisti pritoki pri poslovanju	= 38.484	= 35.004	110
10	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev			
11	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev	- 54.203	- 64.565	84
12	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb			
13	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb	+ 29.323	+ 37.500	78
14	= čisti pritoki (ali odtoki) pri poslovanju in naložbenju	= 13.604	= 7.939	171
15	+ ali – povečanje ali zmanjšanje kapitala			
16	+ ali – pobotano povečanje ali zmanjšanje dolgoročnih rezervacij			
17	+ ali - pobotano povečanje ali zmanjšanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja			
18	+ ali - pobotano povečanje ali zmanjšanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja			
19	+ ali - pobotano povečanje ali zmanjšanje obveznosti do lastnikov iz dobička			
20	Končno stanje denarnih sredstev	= 13.604	= 7.939	171

Vir: Poslovni načrt in poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000.

5.3.2.3 OBRAČUNSKI IZKAZ STANJA

Sredstva podjetja delimo na stalna in gibljiva sredstva. Stalna sredstva so sestavljena iz neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb. Gibljiva sredstva podjetja so sestavljena iz zalog, dolgoročnih in kratkoročnih terjatev iz poslovanja, kratkoročnih finančnih naložb, denarnih sredstev in aktivnih časovnih razmejitev.

TABELA 36: Obračunski izkaz stanja dne 31.12.2000 (v 1000 Sit)

ZAP. ŠT.	POSTAVKA	31.12.2000 (v 1000 Sit)	31.12.1999 (v 1000 Sit)	INDEKS I ₀₀₉₉
A	STALNA SREDSTVA	992.388	994.830	99
<i>I</i>	<i>Neopredmetena dolgoročna sredstva</i>	<i>11.237</i>	<i>7.380</i>	<i>152</i>
1.	Druge dolgoročno razmejene postavke			
2.	Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva			
<i>II</i>	<i>Opredmetena osnovna sredstva</i>	<i>981.151</i>	<i>980.098</i>	<i>100</i>
1.	Zemljišča			
2.	Zgradbe	635.770	622.825	102
3.	Oprema	338.871	356.788	94
4.	Osnovna čreda	1.570	0	0
5.	Predujmi za opredmetena osnovna sredstva			
<i>III.</i>	<i>Dolgoročne finančne naložbe</i>	<i>0</i>	<i>7.352</i>	<i>0</i>
1.	Druge delnice in deleži	0	7.352	0
2.	Dolgoročno dana posojila			
3.	Dolgoročni depoziti			
B.	GIBLJIVA SREDSTVA I-IV	690.822	650.192	106
<i>I.</i>	<i>Zaloge</i>	<i>315.086</i>	<i>328.491</i>	<i>96</i>
1.	Material	115.598	120.535	96
2.	Nedokončana proizvodnja	74.181	69.987	106
3.	Polizdelki	27.392	26.815	102
4.	Izdelki	96.330	105.183	92
5.	Predujmi za zaloge	1.585	5.971	265
<i>II.</i>	<i>Dolgoročne terjatve iz poslovanja</i>			
<i>III.</i>	<i>Kratkoročne terjatve iz poslov</i>	<i>310.516</i>	<i>227.124</i>	<i>137</i>
<i>IV.</i>	<i>Kratkoročne finančne naložbe</i>	<i>40.000</i>	<i>78.706</i>	<i>51</i>
<i>V.</i>	<i>Denarna sredstva</i>	<i>23.342</i>	<i>15.448</i>	<i>151</i>
<i>VI.</i>	<i>Aktivne časovne razmejitev</i>	<i>1.878</i>	<i>423</i>	<i>443</i>
	SKUPAJ A + B	1.683.210	1.645.022	102
A.	KAPITAL I-V	1.506.657	1.483.289	101
<i>I.</i>	<i>Osnovni kapital</i>	<i>861.878</i>	<i>861.878</i>	<i>100</i>
<i>II.</i>	<i>Rezerve</i>		<i>12</i>	
<i>III.</i>	<i>Preneseni čisti dobiček ali izguba iz prejšnjega leta</i>	<i>- 261.106</i>	<i>- 166.808</i>	<i>156</i>
<i>IV.</i>	<i>Revalorizirani popravki kapitala</i>	<i>1.014.530</i>	<i>924.147</i>	<i>110</i>
	1. Osnovnega kapitala	1.061.328	961.252	110
	2. Rezerve		14	
	3. Preneseni dobiček ali izguba	- 46.798	- 37.119	126
<i>V.</i>	<i>Nerazdeljeni dobiček ali izguba iz tekočega leta</i>	<i>- 108.645</i>	<i>- 135.940</i>	<i>80</i>
B	DOLGOROČNE REZERVACIJE			
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA			
Č.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTU IZ POSLOVANJA			
D.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA			
E.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	176.553	161.733	109
F.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE			
	SKUPAJ A - F	1.683.210	1.645.022	102

Vir: Poslovni načrt podjetja Pohorje Mima za leto 2000.

Podjetje Pohorje Mirna ima največ opredmetenih osnovnih sredstev, med njimi pa zgradb in opreme. V letu 2000 imelo največ zalog materialov in izdelkov, najmanj pa aktivnih časovnih razmejitev.

Iz gornje tabele je razvidno, da so se sredstva podjetja v letu 2000, glede na leto 1999, realno povečala za 2 %. Od tega se je vrednost stalnih sredstev zmanjšala za 1 %, vrednost gibljivih sredstev pa se je povečala za 6 %. Na znižanje vrednosti stalnih sredstev je vplivala zmanjšana vrednost opredmetenih osnovnih sredstev in sicer strojne opreme. Na povečanje vrednosti gibljivih sredstev pa je najbolj vplivalo povečanje zalog in sicer predujmov za zaloge in povečanje aktivnih časovnih razmejitev.

6 SKLEP

Podjetje ki se pojavi na trgu, z željo po poslovni uspešnosti, mora dobro poznati in natančno definirati notranje dejavnike poslovanja, ter hitro in učinkovito reagirati na spremembe poslovnega okolja, na katere neposredno ne more vplivati. Vsako podjetje mora sprejemati takšne poslovne odločitve, ki bodo podjetju omogočale učinkovito doseganje zastavljenega cilja, maksimizacijo koristi in preživetje na dolgi rok. V tržnih razmerah kot jih narekuje sodobno gospodarstvo, je potrebno vsako pomembno poslovno odločitev sprejeti na podlagi kakovostnih informacij, za katere skrbi poslovno računovodstvo. Tako računovodski predračuni postajajo temelj poslovnih odločitev, računovodski obračuni pa skrbijo za temeljit nadzor nad poslovnimi odločitvami. Razliki, ki se pojavi med računovodskimi predračuni in računovodskimi obračuni pravimo odmik, ki je lahko pozitiven ali negativen. Na podlagi ugotovljenih odmikov, je potrebno poiskati vzroke zanje, še posebej, če so le-ti negativni.

Analiza poslovanja podjetja Pohorje Mirna na podlagi predračunov in obračunov nam daje informacijo, da je podjetje v letu 2000 doseglo za 30 % večjo izgubo iz poslovanja kot je načrtovalo v predračunu. Podjetje je za 8 % presegló načrtovane prihodke, predvsem na račun povečane prodaje na nemški trg. Posledično se je realizacija količinske proizvodnje za 2,5 % večja od načrtovane, strošek dela pa se je povečal za 37 %.

Na stroškovnem področju je v večini primerov prišlo do negativnih odmikov. Dejanski proizvodjalni stroški so bili, predvsem zaradi sprememb cen produkcijskih faktorjev, za 8 % višji od načrtovanih. Za učinkovito poslovanje katerega koli podjetja, ne le proučevanega, je potreben stalen in učinkovit nadzor vseh vrst stroškov po njihovem nastanku oz. po stroškovnih nosilcih, saj odmiki dejanskih stroškov od načrtovanih povzročajo tudi odmike drugih ekonomskih kategorij.

Večji dejanski stroški od načrtovanih so v podjetju Pohorje Mirna povzročili višjo dejansko izgubo iz poslovanja, kot je bila načrtovana. Kljub temu, da je poglobljena naloga proučevanega podjetja zaposlovanje oseb, ki so tam na prestajanju zaporne kazni, se podjetje mora prilagajati tržnim razmeram in upoštevati načela tržnega gospodarstva. Menim, da bi podjetje z bolj podrobnimi analizami odmikov po vrstah stroškov in z analizo vzrokov za odmike, uspelo znižati vse vrste stroškov poslovanja in izboljšati poslovni izid.

7 LITERARURA

1. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
2. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
3. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
4. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 344 str.
5. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja 3. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.
6. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 295 str.
7. Slovenski računovodski standardi. Uvod v slovenske računovodske standarde. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 16 str.
8. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
9. Turk Ivan, Slavka Kavčič, Majda Kokotec-Novak: Poslovno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 620 str.
10. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1990. 332 str.

8 VIRI

1. Katalog gasilske opreme Pohorje Mirna. Mirna, 1998. 9 str.
2. Katalog zidnih in nadzemnih hidrantov Pohorje Mirna. Mirna, 2000. 34 str.
3. Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2000. 63 str.
4. Poslovno poročilo podjetja Pohorje Mirna za leto 2000. 59 str.
5. Poslovni načrt podjetja Pohorje Mirna za leto 2001. 75 str.