

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**SODOBNA ORODJA KONTROLINGA**

Ljubljana, maj 2017

JAKA DOLJAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Doljak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Sodobna orodja kontrolinga, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.5.2017

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITVE OSNOVNIH RAČUNOVODSKIH POJMOM</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev računovodstva.....	1
1.2 Opredelitev poslovnega računovodstva .....	2
1.3 Opredelitev kontrolinga .....	2
<b>2 VNAPREJŠNJA KONTROLA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Predračunavanje .....	3
2.1.1 Načini predračunavanja .....	4
2.1.2 Celostni predračun .....	5
2.1.3 Praktični primer predračuna .....	5
2.2 Ovrednotenje odločitev .....	7
2.2.1 Časovna vrednost denarja.....	7
2.2.2 Praktični primer časovne vrednosti denarja.....	8
2.2.3 Ovrednotenje investicijskih odločitev .....	9
2.2.4 Praktični primer ovrednotenja investicijskih odločitev.....	10
<b>3 POVRATNA KONTROLA</b> .....	<b>11</b>
3.1 Merjenje uspešnosti .....	11
3.1.1 Odmiki .....	11
3.1.2 Praktični primer odmikov .....	12
3.2 Analiza računovodskih izkazov.....	14
3.2.1 Vertikalna in horizontalna analiza .....	15
3.2.2 Analiza sredstev .....	15
3.2.3 Analiza financiranja podjetja .....	16
3.2.4 Analiza plačilne sposobnosti .....	16
3.2.5 Analiza denarnega toka .....	17
3.2.6 Kazalniki dobičkonosnosti .....	17
<b>4 SPROTNA KONTROLA</b> .....	<b>18</b>
4.1 BSC metoda .....	18
4.1.1 Primer BSC metode iz prakse .....	19
4.2 ABC metoda.....	20
4.2.1 Praktični primer ABC metode .....	21
<b>SKLEP</b> .....	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>24</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Ilustrativen primer predračuna prodaje .....	6
Tabela 2: Ilustrativen primer predračuna proizvodnih stroškov .....	6
Tabela 3: Ilustrativen primer predračuna poslovnega izida .....	6
Tabela 4: Izračun NPV in DPP za stroj 1 .....	10
Tabela 5: Izračun NPV in DPP za stroj 2 .....	10
Tabela 6: Cenovni, količinski in celotni odmiki po posameznih kategorijah.....	13
Tabela 7: Aktivnosti in splošni stroški .....	21
Tabela 8: Povzročitelji stroškov v podjetju ABC.....	21
Tabela 9: Izračun koeficienta dodatnih splošnih stroškov.....	22
Tabela 10: Izračun poslovnega izida produktov A, B in C.....	22

## UVOD

Ljudje so od nekdaj strmeli k napredku, razvoju, nadgradnjam in izboljšavam na vseh področjih njihovih življenj. S tem so že začeli praljudje, ko so odkrili ogenj in orodja s katerimi so si pomagali pri preživetju, in s tem nadaljujemo ljudje še danes, ko smo priča izumov na vseh področjih, katera so se zdela še nedolgo nazaj nedosegljiva in nepredstavljljiva. Enakemu napredku smo priča v ekonomiji in poslovnem svetu, ki se je začel s preprostimi menjavami blago za blago in se je čez celotno zgodovino spremenil v kompleksne in obsežne procese, za obvladovanje katerih je potrebno imeti veliko znanja, spretnosti in drugih sposobnosti. Pred stotimi leti si ljudje najbrž niso predstavljali, kakšni bodo pogoji oziroma kakšno bo poslovno okolje danes in kakšne izzive bo vsakdanje poslovanje predstavljalo, danes so podjetja pod vplivom številnih dejavnikov katera morajo vzeti v obzir pri vsako dnevem poslovanju.

Namen te zaključne naloge je izpostaviti in dokazati pomembnost računovodstva, ki je kot vse stvari v življenju, skozi svojo zgodovino in razvojem pridobivalo na pomembnosti in nujnosti ter brez katerega, podjetja tako pravno kot poslovno ne morejo funkcionirati. V tej zaključni nalogi bom predstavil vejo računovodstva in njegova orodja, ki služijo za načrtovanje, analiziranje in kontroliranje poslovanja in prilagajanja poslovanja sodobnemu poslovnemu okolju in predčasno zaznavo sprememb in potencialnih problemov. Zaključna naloga je razdeljena na štiri poglavja, prvo opredeljuje računovodstvo, njegov razvoj in razdelitev računovodstva glede na različne funkcije. Ostale tri teme so pa razdeljene po časovni premici in so usmerjena v analiziranje preteklega poslovanja, analiziranje in kontrolo sedanjega in analiziranje, načrtovanje in kontrolo prihodnjega poslovanja. Orodja analiziranja, načrtovanja in kontroliranja so teoretično predstavljena in podprta s praktičnimi primeri izmišljenih podjetij.

## 1 OPREDELITVE OSNOVNIH RAČUNOVODSKIH POJMOM

### 1.1 Opredelitev računovodstva

**Računovodstvo** je poslovna funkcija, ki se ukvarja s sistematičnim beleženjem finančnih transakcij, ki se nanašajo na poslovanje podjetja in ostalih organizacij (v nadaljevaje podjetja). V širšem pomenu gre za sistematično zbiranje, obdelavo in analiziranje finančnih in ekonomskih podatkov ter poročanje o dobljenih rezultatih zainteresiranim skupinam uporabnikov računovodskih informacij, ki se delijo na zunanje in notranje uporabnike. Na tem mestu pridemo do prvih delitev računovodstva, in sicer na finančno, stroškovno in poslovodno računovodstvo (Igličar, Hočevvar, & Zaman Groff, 2013, str. 22–24).

**Finančno računovodstvo** se koncentrira na poročanje podatkov zunanjim uporabnikom kot so država, državni uradi, banke, investitorji itd. katere zanima predvsem stanje

sredstev, obveznosti do virov sredstev ter poslovna uspešnost podjetja. Notranji uporabniki, ki so praviloma definirani kot člani podjetja, so zainteresirani v podatke pripravljene s strani stroškovnega in poslovnega računovodstva. Naloga **stroškovnega ali notranjega računovodstva** je analitično spremljanje internega poslovanja podjetja, kot stroški amortizacije, dela, materiala in storitev, poslovne uspešnosti posameznih delov podjetja itd (Čadež, 2013, str. 1–3).

## 1.2 Opredelitev poslovnega računovodstva

Vpliv industrijske revolucije je pripeljal do povečanja in zapletenosti proizvodnje in njenih procesov, kjer je potreba po delovni sili, delovnih sredstev, predmetov dela in kapitalu večja. Prav zaradi povečanja kompleksnosti samega poslovanja, je stroškovno računovodstvo, ki velja za predhodnika poslovnega računovodstva, pridobilo na pomembnosti, saj so podjetja z njegovo pomočjo imela boljši pregled nad poslovanjem in so s tem lažje sprejemala poslovne odločitve. Zgodovinarji so prepričani, da je industrijska revolucija in s tem rojstvo velikih podjetij, konglomeratov in multinacionalnih korporacij v 20. Stoletju, povečalo pritisk in pomembnost računovodstva, zato se je uvedla nova veja računovodstva, poslovno računovodstvo. Podjetja v praksi s svojim poslovanjem zasledujejo zastavljene cilje, bodisi si maksimiranje dobička, minimizacija stroškov, povečanje kvalitete izdelkov ali storitev, povečanje tržnega deleža, povečanje konkurenčne prednosti itd., vendar naj na tem mestu opozorimo da, Čadež (2013, str. 8) navaja da poslovno računovodstvo predpostavlja, maksimiranje dobička kot glavni cilj podjetja. Naloga **poslovnega računovodstva** je torej priprava informacij s katerimi managerji lažje postavljajo cilje in lažje sprejemajo poslovne odločitve. Naloga poslovnega računovodstva niso vedno enotno opredeljene vendar se navadno delijo na načrtovanje, ki je postavljanje ciljev in strategij kako bo podjetje doseglo zastavljene cilje, sprejemanje odločitev, ki vključujejo uporabo finančnih in nefinančnih informacij za postavljanje ciljev in strategij ter kontrolo (Collier, 2012, str. 5–9).

## 1.3 Opredelitev kontrolinga

**Kontroling** izhaja iz angleške besede »*to control*«, kar pomeni opravljati kontrolo, pregledovati, nadzirati, preiskovati (Verbinc, 1976, str. 376). Kontroling je močno pridobil na pomembnosti v zadnjih desetletjih, predvsem zaradi povečanja hitro spreminjajočih se dejavnikov v poslovnem okolju podjetja, kot so mikroekonomski, makroekonomski, politični, pravni in drugi dejavniki, ki vplivajo na dobrobit podjetja. Razvoj kontrolinga je prav tako v sorazmerju s razvojem informacijskih tehnologij, predvsem interneta saj je začel pridobivati na pomembnosti vzporedno z njegovim razvojem v poznih 90ih letih. Omenjeni dejavniki vplivajo na zaostritev konkurence, kompleksnost poslovanja in nestabilnost razmer na trgu, kar povečuje pomembnost in nujnost kontrolinga, s pomočjo katerega podjetja nadzirajo potek poslovanja, kar jim omogoča hitro zaznavo potencialnih težav in sprememb ter hitro odpravo oziroma prilagoditev na njih Čadež (2013, str. 118) .

opredeljuje kontroling v neposredni povezavi s planiranjem. Planiranje, kot smo omenili, opredelimo kot aktivnost določanja ciljev in načinov kako bo podjetje uresničilo postavljene cilje, naloga kontrolinga na drugi strani pa je zagotoviti, da se bodo zastavljeni cilji uresničili. Kontroling je lahko v preteklost ali prihodnost obrnjena aktivnost, ki temelji na kratkoročnem in dolgoročnem planiranju. (Innes, 2004, str. 737)

Sistem kontrole Čadež (2013, str. 120) in Collier (2012, str. 48) delita na:

- Vnaprejšnjo kontrolo (angl. *Feedforward* ali *preliminary control*) – je proces ocenjevanje ali bodo določene strategije realizirale cilje podjetja. Gre za predvidevanje potencialnih težav in iskanje varnostnih ukrepov.
- Povratno kontrolo (angl. *Feedback*) – je proces merjenja planiranih rezultatov s realiziranimi.
- in Sprotno kontrolo – je proces sprotnega preverjanja rezultatov in ocenjevanje ali je podjetje na pravi poti k uresnitvi ciljev.

Na podlagi zgornjih treh opredelitev sistema kontrole, bomo v nadaljevanju pogledali orodja in načine s katerimi kontrolerji opravljajo načrtovanje in nadzor nad razvijanjem poslovanja.

## 2 VNAPREJŠNJA KONTROLA

Pri vnaprejšnji kontroli je kontrola in načrtovanje praktično enak pojem. Dobljen rezultat vnaprejšnje kontrole bo v prihodnosti predstavljal osnovo za kontrolo, s katerim bomo rezultate vnaprejšnje kontrole primerjali s dejansko dobljenimi rezultati. V nadaljevanju bomo predstavili dve orodji vnaprejšnje kontrole.

### 2.1 Predračunavanje

Kot smo že omenili je ena izmed nalog kontrolinga opredelitev in ocena prihodnjega poslovanja, s katerim bodo podjetja in managerji imeli boljši pregled nad razvijanjem postavljenih ciljev. Orodje s katerim podjetja načrtujejo in ocenjujejo prihodnje poslovanje imenujemo predračunavanje. **Predračunavanje** (angl. *Budgeting*) je orodje s katerim v denarnih in nedenarnih enotah opredelimo oziroma ovrednotimo načrte in poslovne procese podjetja. Gre za proces načrtovanja sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov, odhodkov, stroškov ter prejemkov in izdatkov za prihajajoče obdobje. Predračunavanje se uporablja za kratkoročno sestavljanje predračunov, bodisi za obdobje enega leta, polletja, kvartala ali morda celo za krajše obdobje, vendar je potrebno opozoriti da so kratkoročne aktivnosti v podrejenem položaju dolgoročnim, saj je njihov cilj uresničiti strateške cilje. V povezavi s časovno opredelitvijo predračunavanja je še potrebno omeniti, da je kratkoročno predračunavanje bistveno natančnejše in lažje od

dolgoročnega, saj so odmiki<sup>1</sup> pri kratkoročnih predračunih bistveno manjši. Predračuni so lahko sestavljeni za posamezne oddelke podjetja, aktivnosti, procese ali podjetja kot celoto. Njihova sestava je naloga poslovodnega računovodstva, ko je le ta sestavljen se ga pošlje vrhnjemu managementu v oceno, ko se predračun sprejeme ta postane uradni načrt in kaŕipot k uspehu podjetja po katerem se morajo oddelčni managerji ravnati (Kavčič, Klobučar Mirovič, & Vidic, 2007, str. 113–118).

### 2.1.1 Načini predračunavanja

Načini predračunavanja se navadno delijo na več metod, ki jih lahko razdelimo v štiri glavne skupine (Collier, 2012, str. 311, 312):

- Inkrementalno predračunavanje (angl. *Incremental budget*) – metoda temelji na podlagi predhodnih obdobj, za osnovo se vzame predračun iz predhodnih let ter doda ali odšteje odstotek pričakovanega predračuna v prihodnem letu oziroma obdobju.
- Prednostno predračunavanje (angl. *Priority-based budgets*) – podjetja opravljajo večje ŕtevilo dejavnosti s katerimi bodo dosegla svoje dolgoročne cilje. Te dejavnosti se po pomembnosti razlikujejo med seboj, zato so prioritete managementa glede na dejavnosti različne kar se prav tako odraŕa na alokaciji sredstev oddelkom, ki opravljajo omenjene dejavnosti.
- Ničelno predračunavanje (angl. *Zero-based budgets*) – metoda temelji na ciljeh podjetja in ugotavlja stroške, ki so potrebni za implementiranje postavljenih strategij in ciljev ter ne upošteva noben predhodnih predračunov.
- ABB predračunavanje (angl. *Activity-based budgeting*) – je povezano s ABC metodo (angl. *Activity-based costing*), katera ugotavlja aktivnosti, ki povzročajo stroške. Podobnega pristopa se posluŕuje ABB metoda, ki pa ugotavlja potrebna sredstva za aktivnosti v podjetju.

Katera koli metoda je uporabljena, obstajata dva pristopa pri uporabe omenjenih metod. Prvi je pristop **od zgoraj navzdol**, (angl. *Top-down budgets*) ki se začne s napovedjo prodaje posameznega oddelka, količino prodanih proizvodov ali storitev, predvidevano potrebo po zalogi, potrebno delovno silo ter proizvodjalni čas v mejah zmogljivost proizvodnje. Napoved napravi viŕji management, ki nato določi potrebna sredstva, katera bodo potrebna za doseg zastavljenih ciljev posameznih oddelkov. Problem omenjenega pristopa je nepoznavanja viŕjega managementa s prakso v oddelkih, kjer lahko pride do neenakosti določenega predračuna s potrebnim predračunom. Drugi pristop je pristop **od spodaj navzgor**, (angl. *Bottom-up budgets*) ta pristop se uporabi na nižjih nivojih, kjer managerji posameznih oddelkov, na osnovi trenutne porabe in začrtanih ciljev določajo predračune. Čadeŕ (2013, str. 123) opozarja na slabost in teŕavnost tega pristopa, saj se

---

<sup>1</sup> Več o odmikih v poglavju 3.



zaradi kompleksnosti in potrebnih pogajanj na vseh ravneh managementa, ta pristop v praksi le redko uporablja (Collier, 2012, str. 312).

### 2.1.2 Celostni predračun

**Celostni predračun** je v denarno ali nedenarno izražen načrt celotnega podjetja. Kot že omenjeno, ko je takšen dokument sprejet s strani vrhnjega managementa, le ta predstavlja osnovo za prihodnje poslovanje podjetja po katerem se zgledujejo celotno podjetje. Celostni predračuni vsebujejo dva širše opredeljena cilja, prvi je ustvarjanje dobička, drugi pa sprotno poravnavanje svojih obveznosti. Na tem mestu pridemo do prve razčlenitve celostnega predračuna in sicer na celostni predračun poslovanja (angl. *Operating budget*) ter celostni račun financiranja (angl. *Financial budget*), Čadež (2013, str. 125) pa navaja še delitev na predračun naložb (angl. *Capital expenditure budget*). Predračun poslovanja obravnava predračune prihodkov, stroškov in odhodkov kateri rezultat je poslovni izid, predračun financiranja pa obravnava predračune računovodskih izkazov. Predračun financiranja torej predstavlja stanje bilance stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov ter izkaz gibanja kapitala na koncu obračunskega obdobja. Osnovne sestavine celostnega predračuna poslovanja so v vrednostnem in količinskem smislu izraženi predračuni prodaje, proizvodnje, neposrednih stroškov dela, stroškov materiala, neposrednih stroškov storitev ter predračun poslovnega izida. Seveda je celostni predračun podjetja natančno in obsežno opredeljen dokument, tako da so v praksi sestavine celostnega predračuna poslovanja, financiranja bistveno bolj obsežnejše (Kavčič et al., 2007, str. 113–118, 165).

### 2.1.3 Praktični primer predračuna

Podjetja XY proizvaja proizvod A, iz modrega in rdečega materiala. Za en proizvod A, podjetje potrebuje 1 enoto modrega materiala in 2 enoti rdečega ter 1. uro neposrednega dela. Cena modrega materiala stane 1 evro (v nadaljevanju EUR), cena rdečega materiala 0,5 EUR, cena neposrednega dela 6 EUR na uro ter splošni proizvodjalni stroški 2.000 EUR na mesec, plače se izplačajo z eno mesečnim zamikom, splošni proizvodjalni stroški ter stroški materiala se plačajo še isti mesec. V prvem mesecu podjetje pričakuje prodajo 100 enot proizvoda A, v drugem 150, tretjem 200 in četrtem 100, proizvode prodajajo po ceni 30 EUR na enoto. Zaradi uvedbe sistema JIT (angl. *Just in time*) podjetje nima zalog. Njihove stranke plačujejo v 50 % z gotovino ter 50 % z eno mesečnim odlogom. V predhodnem mesecu so prodali 150 enot proizvoda A, začetno stanje denarja je 1.500 EUR.

Iz Tabele 1 je razviden preprost izračun predračuna prodaje iz zgornjega primera. Prihodek od prodaje izračunamo kot zmnožek količine pričakovane prodaje po mesecih s ceno proizvoda.

*Tabela 1: Ilustrativen primer predračuna prodaje*

<b>Mesec</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Pričakovana prodaja	100	150	200	100
Cena proizvoda	30,00 EUR	30,00 EUR	30,00 EUR	30,00 EUR
Prihodek od prodaje	3.000,00 EUR	4.500,00 EUR	6.000,00 EUR	3.000,00 EUR

V nadaljevanju je potreben izračun stroškov materiala, ki so izračunani v Prilogi 1. Izračunali smo potroške za rdeči in modri material, ki se razlikujeta po potrebni količini njune porabe. Celotne stroške materiala dobimo s seštevkom potroškov rdečega in modrega materiala po posameznem letu. Iz Priloge 1 razvidno bodo v 1. mesecu porabili 200 EUR, v 2. mesecu 300 EUR in v 3. mesecu 400 EUR.

Iz Tabele 2 je razviden enostaven primer izračuna skupnih proizvodjalnih stroškov iz zgornjega primera, ki je naslednji korak izračuna. Stroški materiala so izračunani v Prilogi 1, stroški dela so pa izračunani kot zmnožek števila proizvedenih proizvodov s urami neposrednega dela in urno postavko.

*Tabela 2: Ilustrativen primer predračuna proizvodjalnih stroškov*

<b>Mesec</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Stroški materiala	200,00 EUR	300,00 EUR	400,00 EUR	200,00 EUR
Stroški dela	600,00 EUR	900,00 EUR	1200,00 EUR	600,00 EUR
Skupni proizvodjalni stroški	2.800,00 EUR	3.200,00 EUR	3.600,00 EUR	2.800,00 EUR

Iz Tabele 3 je razviden preprosti predračun poslovnega izida za zgornji primer, katerega dobimo kot razliko med prihodki od prodaje in skupnimi proizvodjalnimi stroški.

*Tabela 3: Ilustrativen primer predračuna poslovnega izida*

<b>Mesec</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Prihodek od prodaje	3.000,00 EUR	4.500,00 EUR	6.000,00 EUR	3.000,00 EUR
Proizvodjalni stroški	2.800,00 EUR	3.200,00 EUR	3.600,00 EUR	2.800,00 EUR
Dobiček iz poslovanja	200,00 EUR	1.300,00 EUR	2.400,00 EUR	200,00 EUR

V Prilogi 2 imamo ponazorjen predračun denarnih tokov. V predračunu denarnih tokov najdemo končno in začetno stanje denarnega toka ter čisti denarni tok obdobja, pri katerih moramo biti previdni, ko ločujemo prejeme od prihodkov ter izdatke od odhodkov. Predračun denarnega toka je močno odvisen od politike plačevanja podjetja ter njenih strank. V zgornjem primeru prihodki od prodaje v določenem obdobju niso enki prejemkov

saj se del prihodka dobi nakazanega s mesečnim zamikom. Prav tako moramo biti pozorni pri stroških dela, saj ti postanejo izdatki prav tako s mesečnim zamikom.

Z zgornjim primerom smo pokazali enostaven primer predračuna proizvodnega oddelka. Pri celostnem predračunu se podobni predračuni napravijo za vse oddelke podjetja s katerimi dobimo celotno sliko o prihajajočih obdobjih. Seveda v praksi predračuni niso tako preprosti in precej bolj obširni in obsežni.

## 2.2 Ovrednotenje odločitev

Ko se pogovarjamo o prihodnosti poslovanja nas zanima, kakšno bo razmerje med koristimi in stroški v prihodnosti. Managerji si prizadevajo, da bodo s pomočjo njihovih odločitev, prihodnje koristi presegle prihodnje stroške in s tem dosegle cilje podjetja. Njihove odločitve navadno razdelimo na kratkoročne, kjer koristi in stroški nastajajo v istem in kratkoročnem obdobju in dolgoročne, kjer koristi in stroški nastanejo v daljšem časovnem obdobju (Čadež, 2013, str. 152,153).

Pri ovrednotenju odločitev je ključni igralec denar, ki v finančnem procesu kroži med podjetjem in strankami, dobavitelji, zaposlenimi, državo, poslovnimi partnerji, posojilodajalci, posojilojemalci in drugimi. Osnovni cilj podjetja je maksimiranje dobička ali z drugimi besedami zagotoviti zadostno količino denarja v sedanosti in prihodnosti. Tudi cilje bi lahko razdelili glede na ročnost, ki se začnejo s zagotavljanjem likvidnosti podjetja, dobičkonosnostjo, zagotavljanje finančne samostojnosti in doseganje kapitalskih potreb. V nadaljevanju si bomo pogledali orodja oziroma koncepte s katerimi podjetja ovrednotijo odločitve za doseganje omenjenih ciljev.

### 2.2.1 Časovna vrednost denarja

**Časovna vrednost** denarja temelji na dejstvu, da bomo danes za npr. 100 EUR dobilo večjo količino dobrin, kot za enak znesek čez eno leto. Torej, vrednost denarja pada s časom. To je pomembno, ko sprejemamo finančne in investicijske odločitve, saj moramo vedeti s koliko denarja bomo razpolagali v prihodnosti. Pri predmetu »poslovne finance« smo spoznali, da ni pametno držati večjih količin denarja na računih saj od tega nimamo nobenih koristi, zato se podjetja odrečejo temu denarju in pričakujejo koristi oziroma donos v prihodnosti v obliki, obresti, dividend ali povečanju vrednosti naložbe (Mramor, 1993, str. 191).

Iz primera investiranja lahko vidimo, da poizkušamo povečati vrednost denarja v času. Časovna vrednost denarja se ukvarja prav s tem, s razmerjem denarja danes in denarja v

prihodnosti. Orodja<sup>2</sup> časovne vrednosti denarja so (Hillier, Clacher, Ross, Westerfield, & Jordan, 2014, str. 74) :

- Prihodnja vrednost (angl. *Future value- FV*) – je vrednost denarja po določenem času in ob določeni diskontni stopnji. Pri dolgoročnih investicijah, ki trajajo več kot eno leto, uporabimo obrestno obrestni račun, kar pomeni da se obresti pripisujejo na glavnico. Večje bodo obresti in daljše bo obdobje, večja bo prihodnja vrednost investicije.

$$FV = PV \times (1 + r)^n \quad (1)$$

- Prihodnja vrednost anuitet (angl. *Future value of annuity- FVA*) – je vrednost denarnih tokov pod določenem času in ob določeni diskontni stopnji.

$$FVA = A \times \frac{(1+r)^n - 1}{r} \quad (2)$$

- Sedanja vrednost (angl. *Present value- PV*) – je prihodnja vrednost denarja, diskontirana na sedanjo vrednost.

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n} \quad (3)$$

- Sedanja vrednost anuitete (angl. *Present value of annuity- PVA*) – je prihodnja vrednost denarnih tokov, diskontiranih na sedanjo vrednost.

$$PVA = A \times \frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n} \quad (4)$$

### 2.2.2 Praktični primer časovne vrednosti denarja

Samostojni podjetnik se je odločil, da bo del svojega dobička investiral v banko. Investiral bo 5.000 EUR, za 5 let po 5 % obrestni meri. Ko podatke vstavimo v enačbo (1) vidimo, da bo samostojni podjetnik po petih letih razpolagal s 6.381,41 EUR.

Podjetje bi rado v 10 letih razpolagalo s 500.000 EUR, obrestna mera je 3 %. Koliko mora podjetje investirati danes da bo čez 10 let razpolagalo s zelenim denarjem? Ko podatke vstavim v enačbo (3) vidimo, da mora podjetje investirati 372.046,76 EUR, da bo čez 10 let imelo 500.000 EUR.

---

<sup>2</sup> Komponente časovne vrednosti denarja so: FV- prihodnja vrednost, PV- sedanja vrednost, r- obrestna mera in n- čas.

Starša bi rada hčerko denarno podprla v času njenega 4 letnega študija. Koliko morata starša naslednjih 8 let nalagati na banko da bo hčerka v času študija dobivala 5.000 EUR letne štipendije? Obrestna mera je 4 %.

Rešitev te naloge je sestavljena iz dveh delov. Najprej je potrebno letne anuitete diskontirati na začetek študija, kar nam bo dalo odgovor koliko denarja morata starša privarčevati do začetka študija. Za to uporabimo enačbo (4), ki nam poda odgovor, da morata starša privarčevati 18.149,48 EUR. Drugi del naloge nam pa poda odgovor, koliko bosta morala starša vplačati vsako leto, da bosta dosegla dovolj denarja za hčerkin študij. Za ta del pa uporabimo enačbo (2), pri kateri moramo izpostaviti anuiteto in dobimo odgovor, da morata starša vplačevati 1.969,00 EUR naslednjih osem let da bo hčerka imela 5.000 EUR letne štipendije v času njenega 4 letnega študija.

### **2.2.3 Ovrednotenje investicijskih odločitev**

Investicijske odločitve se navadno nanašajo na obsežnejše investicije v opredmetena ali neopredmetena sredstva za dolgoročno časovno obdobje. Investicijske odločitve se nanašajo na strateške plane, njihov cilj je povečati vrednost podjetja (Čadež, 2013, str. 162).

#### **2.2.3.1 Neto sedanja vrednost**

Neto sedanja vrednost (angl. *Net present value*, v nadaljevanju NPV) je izračun koliko denarja oziroma kolikšno vrednost bo investicija prinesla v podjetje ob določeni obrestni meri in denarni tokih, v določenem času. NPV prihodnje denarne tokove prevede na sedanju trenutek. Postopek izračuna NPV se začne s opredelitvijo pričakovanih denarnih tokov, katere diskontiramo s obrestno mero in jih seštete odštejemo od začetne investicije. Če je NPV večja od 0 investicijo lahko sprejmemo, saj bo doprinos investicije pozitiven. Prednosti neto sedanje vrednosti je, da upošteva vse denarne tokove in upošteva časovno vrednost denarja (Hillier et al., 2014, str. 192, 193).

#### **2.2.3.2 Notranja stopnja donosa**

Notranja stopnja donosa (angl. *Internal rate of return*, v nadaljevanju IRR) pokaže pri kateri stopnji donosa bi bila NPV enaka 0. IRR pokaže »varnostno mejo« po katero mora biti dejanska stopnja donosa, da bo NPV pozitiven. Prednost IRR je da upošteva vse denarne tokove ter daje informacijo o »varnostni meji«. Slabost pa so, da ne odraža realnega stanja na trgu ter njen izračun je s računalom težak, saj moramo uporabiti metodo poskusov in napak (Hillier et al., 2014, str. 204, 205).

### 2.2.3.3 Diskontirana doba vračanja

Diskontirana doba vračanja (angl. *Discounted payback period*, v nadaljevanju DPP) nam pove, koliko časa je potrebnega da denarni tokovi presežejo in poplačajo začetno investicijo. Za razliko od NPV in IRR, ki nam kažeta dobičkonosnost nam DPP pove kakšno je tveganje investicije. Daljša je diskontirana doba vračanja bolj tvegana je investicija in obratno (Hillier et al., 2014, str. 200, 201).

### 2.2.4 Praktični primer ovrednotenja investicijskih odločitev

Podjetje X potrebuje novo stroj za svojo proizvodnjo. Na voljo imajo dva stroja za katere so izračunali prihodnje denarne tokove. Denarni tokovi za stroj 1: -120, 60, 60, 50, 50, 50 ter stroj 2: -90, 55, 55, 30, 30, 20. V nadaljevanju bomo izračunali NPV, IRR in DPP. Stopnja donosa je 8 %.

Iz spodnje Tabele 4 lahko vidimo, da je NPV za stroj 1 97,55. Iz zadnje vrstice vidimo, kdaj diskontirani denarni tokov presežejo začetno investicijo, to se zgodi približno v prvi tretjini drugega obdobja. Izračun IRR je s navadnim računalom težko izračunati, pomagati si moramo s metodo poizkusov in napak, kar je zamudno. Vendar lahko IRR izračunom v Excelu ali s pomočjo kakega drugega orodja, kar je bilo narejeno tudi v tej nalogi. IRR za Stroj 1 je 36,88 %, kar je v našem primeru ugodno.

Tabela 4: Izračun NPV in DPP za stroj 1

Obdobje	0	1	2	3	4	5	Skupaj
Denarni tok	-120,00	60,00	60,00	50,00	50,00	50,00	-
Diskontiran denarni tok	-120,00	55,56	51,45	39,70	36,76	34,03	97,5 (NPV)
Diskontirana doba vračanja	-120,00	-64,44	-12,99	26,71	63,47	97,50	-

Iz spodnje Tabele 5 lahko vidimo, da je NPV za stroj 1 66,58. Iz zadnje vrstice vidimo, kdaj diskontirani denarni tokov presežejo začetno investicijo, to se zgodi na koncu drugega obdobja. IRR za Stroj 2 je 39,85 %, kar je v našem primeru ugodno.

Tabela 5: Izračun NPV in DPP za stroj 2

Obdobje	0	1	2	3	4	5	Skupaj
Denarni tok	-90,00	55,00	55,00	30,00	30,00	20,00	-
Diskontiran denarni tok	-90,00	50,93	47,16	23,82	22,06	12,61	66,58 (NPV)

se nadaljuje

Tabela 5: Izračun NPV in DPP za stroj 2 (nad.)

Obdobje	0	1	2	3	4	5	Skupaj
Diskontirana doba	-90	-39,07	8,09	31,91	53,97	66,58	-

Stroj 1 je iz vidika dobičkonosnosti ugodnejši, saj je NPV večji od stroja 2. Vendar je Stroj 2 iz vidika tveganosti manj tveganj, saj diskontirani denarni tokov prej pokrijejo začetno investicijo kot pri stroju 2. Podjetje se bi moralo v nadaljevanju odločiti ali preferirajo večjo dobičkonosnost ali manjše tveganje in na podlagi te odločitve sprejeti odločitev o nabavi stroja. V tem poglavju smo predstavili le najpomembnejše in najpogosteje uporabljene kazalnike ovrednotenja investicijskih odločitev. Podjetje bi za lažjo odločitev izračunalo še kazalnike kot računovodsko stopnjo donosa, popravljeno notranjo stopnjo donosa, indeks dobičkonosnosti itd.

### 3 POVRATNA KONTROLA

#### 3.1 Merjenje uspešnosti

V poglavju o predračunavanju smo govorili o njegovi vlogi načrtovanja in ocenjevanja prihodnjega poslovanja, s katerim bodo podjetja in managerji imeli boljši pregled nad razvijanjem postavljenih ciljev. **Merjenje uspešnosti** (angl. *Performance measurement*) je orodje, ki gre z roko v roki s predračunavanjem, saj nadzoruje razvijanje poslovanja in primerja načrtovane s dejanskimi rezultati v določenem obdobju. Naloge merjenja uspešnosti so pravočasna zaznava potencialnih problemov ter sprejemanje alternativnih ukrepov za reševanje problemov. Razliko med načrtovanimi in dejanskimi rezultati merimo z odmiki, katera širina nam pove ali se poslovanje razvija kot načrtovano ali je podjetje zašlo s poti (Čadež, 2013, str. 137).

##### 3.1.1 Odmiki

**Odmiki** (angl. *Variance*) so, kot že omenjeno, razlike med načrtovanim in dejanskim rezultatom poslovanja. Pri tem primerjamo, že prej sestavljene predračune in obračune, ki jih sestavimo ko hočemo pogledati kako se razvija poslovanje. Razlika med predračuni in obračuni so v tem, da so predračuni lahko sestavljeni za različne predvidene situacije npr. optimistične ali pesimistične, obračun pa ima le eno različico (Kavčič et al., 2007, str. 148, 149).

Velikost odmikov, katere delimo na ugodne in neugodne, nam povejo kakšna je uspešnost poslovanja. Ugodnost odmikov lahko definiramo več kriteriji, navadno pa pogledamo kakšen je dobiček, prihodek ali strošek obračuna in ga primerjamo s predračunom. Pri ugodnih odmikih je prihodek in dobiček obračuna večji kot v predračunu, stroški obračuna

pa manjši. Pri neugodnih odmikih je situacija ravno obratna (Horngren, Sundem, Stratton, Burgstahler, & Schatzberg, 2011, str. 325, 326).

Ko se pogovarjamo o odmikih je potrebno ločiti med statičnim in gibljivim predračunom. Statični predračun je tisti, ki ima fiksni obseg proizvodnje in prodaje, ter za razliko od gibljivega, dobljene rezultate ni smiselno primerjati s statičnim predračunom, ker se načrtovan obseg prodaje in proizvodnje razlikuje od uresničenega. Gibljiv predračun je tisti, ki se prilagaja na obseg prodaje ali proizvodnje. Pri gibljivem predračunu, prvotni predračun prilagodimo na uresničen obseg prodaje in proizvodnje ter primerjamo dobljene rezultate s uresničenim obračunom. Gibljiv predračun je potreben zaradi različnega obnašanja stroškov, pri katerih moramo identificirati fiksne in variabilne. Ko računamo odmike moramo izračunati količinski odmik, ki je razlika med uresničenim in planiranim obsegom, ter cenovni odmik, ki je razlika med uresničeno in planirano ceno prodaje ali lastno ceno proizvodnje. Odmike lahko računamo za prihodke, stroške materiala, neposrednega dela ter splošne stroške. Širina odmikov nam pove ali je podjetje na začetku poti, če ne nam pove za koliko so skrenili s poti, širši odmiki predstavljajo večji problem za podjetje. S izračunom odmikov se pa proces kontrole seveda še ne konča, proces se nadaljuje s iskanjem vzrokov za nastale odmike ter iskanjem ustreznih ukrepov s katerimi bomo poslovanje usmerili nazaj na pravo pot. Na koncu naj še omenimo, da ni potrebno iskati razlogov le za neugodne odmike, ampak je potrebno poiskati razloge tudi za ugodne odmike saj so le ti med seboj povezani in s identifikacijo razlogov za en odmik, lahko dobimo odgovor tudi za drugega (Čadež, 2013, str. 140–148).

### **3.1.2 Praktični primer odmikov**

Podjetje, ki proizvaja in prodaja elektronske aparate, je v začetku poslovnega leta napravilo predračun proizvodnje v katerem so ocenili, da bodo proizvedli in prodali 100 aparatov po prodajni ceni 100 EUR na proizvod. Za izdelavo enega proizvoda potrebujejo 1 uro neposrednega dela po urni postavki 12 EUR na uro, 2 kosa materiala A in 1 kos materiala B, Kos A stane 4 EUR, kos B pa 10 EUR. Splošni proizvodni stroški znašajo 4.000 EUR.

Ko so na koncu marca naredili obračun proizvodnje so prišli do naslednjih ugotovitev. Proizvedli in prodali so 110 izdelkov, s katerimi so zaslužili skupno 10.450 EUR, za delo so porabili 1.365 EUR (113 ur), za material A so porabili 900 EUR (220 kosov) ter za material B 1.050 EUR (120 kosov). Splošni proizvodni stroški so znašali 4.200 EUR.

V Prilogi 1 smo izračunali statični, gibljivi, uresničeni predračun in odmike. Statični predračun se nanaša na predračun proizvodnje napravljen v začetku poslovnega leta, uresničeni predračun se nanaša na obračun ob koncu meseca marca in predstavlja uresničeno proizvodnjo, gibljiv predračun je pa predračun proizvodnje iz začetka poslovnega leta prilagojen na uresničeno količino proizvedenih in prodanih proizvodov. V skrajno desnem stolpu so pa prikazani odmiki po posameznih kategorijah. Odmike računamo kot razliko med gibljivim predračunom in uresničenim predračunom, njuna



primerjava je smiselna saj sta oba predračuna temeljita na enaki količini. Čadež (2013, str. 142) opozarja, da je taka primerjava smiselna za prihodke in stroške vendar ne za dobiček, tam je bolj smiselno izračunati razliko med planiranim in uresničenim dobičkom. Pravilnost predračunov lahko preverimo tako da, od dobička od prodaje odštejemo neugodne odmike in prištejemo ugodne, dobljen rezultat mora biti enak dobičku od prodaje iz uresničenega predračuna.

V nadaljevanju, so za boljše razumevanje, potrebni izračuni cenovnih in količinskih odmikom po posameznih kategorijah. Podrobneje si bomo ogledali cenovni, količinski in celotni odmik po prihodih, ostali odmiki po posameznih kategorijah so predstavljeni v prilogi, kjer gre pri stroškovnih odmikih za cenovni in potroškovni ter pri stroških dela za postavkovni in učinkovitostni.

$$\text{Cenovni odmik} = (\text{prodajna cena predračuna} - \text{uresničena prodajna cena}) * \text{uresničena količina} \quad (5)$$

$$\text{Količinski odmik} = \text{dobiček od prodaje predračuna} - \text{uresničen dobiček od prodaje} \quad (6)$$

$$\text{Celotni odmik} = \text{cenovni odmik} - \text{količinski odmik} \quad (7)$$

Ko v enačbo (5) vstavimo realne številke, dobimo cenovni odmik v vrednosti 550 EUR kar ni ugodno, saj je prodajna vrednost statičnega predračuna višja od uresničenega predračuna, kar pomeni da smo realizirali manj prihodkov od prodaje kot planirano. Če enako naredimo s enačbo (6), ki meri razliko med dobičkoma od prodaje, dobimo rezultat -700 EUR, kar je ugoden odmik saj smo dosegli večji dobiček kot načrtovano. Ko še številke vstavimo v enačbo (7), ki meri razliko med cenovnim in količinskim odmikom, dobimo vrednost -150 EUR, kar je prav tako pozitivno saj je ugoden odmik (količinski) večji od neugodnega (cenovnega). Vsi odmiki so ponazorjeni v Tabeli 6.

Z izračunom odmikov vloga kontrolerja še ni dokončana, v nadaljevanju bi bilo potrebno poiskati razloge za odmike, »krivce« za dobljene rezultate in sprejeti potrebne odločitve in ukrepe za prihodno poslovanje.

*Tabela 6: Cenovni, količinski in celotni odmiki po posameznih kategorijah*

	<b>Cenovni odmiki</b>	<b>Količinski odmiki</b>	<b>Celotni odmiki</b>
Odmiki po prihodkih	550 EUR (neugodno)	-700 EUR (ugodno)	-150 EUR (ugodno)
Odmiki po stroških materiala A	-20 EUR (neugodno)	-80 EUR (neugodno)	-100 EUR (neugodno)
Odmiki po stroških materiala B	150 EUR (ugodno)	-200 EUR (ugodno)	-50 EUR (ugodno)
Odmiki po stroških dela	-9 EUR (neugodno)	-156 EUR (neugodno)	165 EUR (neugodno)
Odmiki pri splošnih stroških	-	-	200 EUR (neugodno)

## 3.2 Analiza računovodskih izkazov

Cilj analize računovodskih izkazov je pridobiti uporabne informacije o ekonomski situaciji podjetja. S pomočjo tega orodja analiziramo stanje sredstev, obveznosti do virov sredstev, kapitala ter uspešnost poslovanja. Podjetja lahko uporabijo analizo računovodskih izkazov za primerjanje poslovanja z drugimi podjetji ali primerjanje poslovanja s predhodnimi obdobji. Omenjeno orodje lahko uvrstimo v kategorijo sprotne kontrole ali povratne kontrole, kateri primarni vir je bilanca stanja.

**Računovodski izkazi** (angl. *Financial statements*) so končni rezultat računovodskega procesa, ki predstavijo stanje in informacije o finančnem položaju in uspešnosti podjetja. Uporabniki računovodskih izkazov so različne interesne skupine kot management, zaposleni, upniki, stranke, javnost in država. Omenjene subjekte delimo na notranje in zunanje uporabnike, ki jih na kakršen koli način zanima poslovanje podjetja. Računovodski izkazi so bolj namenjeni zunanjim uporabnikom, ki nimajo vpogleda v podrobnejše računovodske informacije, katere proizvajata predvsem stroškovno in poslovodno računovodstvo. Računovodske izkaze najdemo v letnem poročilu, h kateri pripravi so vsa podjetja zakonsko obvezana. **Letno poročilo** (angl. *Annual report*), kot omenjeno, vsebuje vse potrebne računovodske izkaze in je sestavljeno iz poslovnega poročila, računovodskega poročila ter prilog. V **poslovnem poročilu** najdemo podrobnejše predstavljeno poslovanje podjetja v preteklem poslovnem obdobju<sup>3</sup>. Poslovno poročilo razkriva uspešnost poslovanja podjetja kot celote ter uspešnost poslovanja različnih poslovnih funkcij kot prodaje, proizvodnje, raziskave in razvoj itd. V **računovodskem poročilu** najdemo letne računovodske izkaze kot, bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov ter izkaz gibanja kapitala. **Priloge**, ki so sicer del računovodskega poročila, služijo za pojasnitev računovodskih izkazov. Priloge so sestavljene iz obveznega dela, ki ga določa zakon o gospodarskih družbah ter neobveznega dela, ki služi za boljše razumevanje posameznih računovodskih postavk (Igličar et al., 2013, str. 265, 266).

Kljub temu, da so vsa podjetja zavezana k sestavi letnega poročila, pa se njihov obseg razlikuje glede na velikost podjetja. Majhna podjetja so primorana le k sestavi bilance stanja in izkaza poslovnega izida, srednja in velika podjetja morajo sestaviti celotno letno poročilo medtem ko so večja podjetja kot delniške družbe, primorane še k sestavi konsolidiranega letnega poročila. Velikost podjetja je sorazmeren z obsegom letnega poročila, tako da lahko pri večjih podjetjih pričakujemo obsežnejša poročila. Letna poročila so za njihove zunanje uporabnike na voljo na AJPES-u, kamor jih pošljejo vsa podjetja, vsi zainteresirani v informacije delniških družb pa njihova leta poročila navadno najdejo na spletnih straneh podjetij (Igličar et al., 2013, str. 267).

---

<sup>3</sup> Navadno je poslovno obdobje enako koledarskemu letu. Pri podjetjih s različnimi dejavnosti je lahko drugače.

Iz zgoraj napisanega lahko vidimo, da je analiza računovodskih izkazov konkurence ali drugih podjetji lažja pri večjih podjetjih, ki nam ponujajo večjo količino informacij s katerimi lahko naredimo obsežnejšo in natančnejšo analizo podjetja ter s tem dobimo jasnejšo sliko o njihovem poslovanju. Analizo računovodskih izkazov lahko razdelimo na vertikalno, horizontalno in analizo dobičkonosnosti.

### 3.2.1 Vertikalna in vertikalna analiza

S vertikalno analizo ali analizo strukturnih deležev računovodskih izkazov, proučujemo deleže računovodskih postavk v različnih kategorij. Deleže lahko računamo za npr. sredstva, obveznosti do virov sredstev ter kapitala, dobljene informacije nam dajejo točne informacije o stanju podjetja. Vertikalna analiza je najbolj primerna za medsebojno primerjanje podobno velikih podjetij (Igličar et al., 2013, str. 352).

S horizontalno analizo ali analizo računovodskih izkazov v času, primerjamo gibanje različnih računovodskih postavk v različnih obdobjih. V pri tej metodi s uporabo indeksov, ugotovljamo za koliko odstotkov se je posamezna računovodska postavka spremenila v primerjavi s proučevanim obdobjem. Poleg primerjanja računovodskih postavk, lahko še primerjamo razmerja različnih računovodskih postavk, katera na dajo točne informacije o stanju podjetja (Igličar et al., 2013, str. 349).

### 3.2.2 Analiza sredstev

Pri tej analizi uporabljamo računovodske postavke iz različnih strani bilance stanja ali iz drugih računovodskih izkazov, z namenom pridobiti informacije učinkovit uporabi sredstev. V nadaljevanju si bomo ogledali primere analize sredstev (Mramor, 1993, str. 167,168).

- Delež kratkoročnih oziroma dolgoročnih sredstev dobimo s razmerjem med kratkoročnih oziroma dolgoročnih sredstev s celotnimi sredstvi. S dobljenim rezultatom dobimo odgovor kolikšno je razmerje enih ali drugih sredstev med celotnimi sredstvi podjetja.
- Koeficient obračanja terjatev do kupcev (angl. *Receivables turnover*) je razmerje med prihodki od prodaje in terjatve do kupcev. Če število dni v letu delimo s dobljenim rezultatom, dobimo uporabno informacijo koliko dni v povprečju traja plačilni rok.
- Koeficient obračanja zalog (angl. *Inventory turnover*) je razmerje med prihodki in zalogo. Ponovno če število dni v letu delimo s dobljenim rezultatom dobimo informacijo koliko dni v povprečju potrebujemo da se zaloge v spremenijo v denar ali terjateve.
- Na podoben način lahko pridobimo koristne informacije o obračanju sredstev ter obračanju denarnih sredstev.

### 3.2.3 Analiza financiranja podjetja

Če smo zgoraj analizirali sredstva in njihovo uporabo, tukaj analiziramo stanje virov financiranja. Podjetja lahko pridobivajo finančna sredstva iz zunanjih virov kot sta lastniški in dolžniški kapital, ali iz notranjih virov kot zadržan dobiček, prihodki iz poslovanja, prodaja sredstev itd (Palepu, Healy, Bernard, & Peek, 2007, str. 213).

- Kazalnik finančnega vzvoda (angl. *Debt-to-equity ratio* ali *Gearing*) je razmerje med obveznostmi in kapitalom. Ta kazalnik nam pove ali podjetje financira svoje poslovanje bolj iz dolžniških ali lastniških virov.
- Delež kapitala (angl. *Equity ratio*) in delež obveznosti (angl. *Liability ratio*) nam pokažeta delež kapitala in obveznosti med celotnimi sredstvi. Vsota obeh indeksov mora biti točno 1.

### 3.2.4 Analiza plačilne sposobnosti

Kazalniki plačilne sposobnosti prikazujejo likvidnost oziroma sposobnosti podjetja, pokrivanja svojih kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti (Palepu et al., 2007, str. 212).

- Dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev, dobimo kot razmerje med dolgoročnimi sredstvi in dolgoročnimi obveznostmi. Na tem mestu se podjetjem postavlja vprašanje ali so sposobna s svojimi dolgoročnimi sredstvi pokriti svoje dolgoročne obveznosti. Če je indeks večji od 1 je odgovor pritrdilen, v nasprotnem primeru bodo morala podjetja najti alternativni vir financ. Potrebno pa je omeniti, da ta alternativni vir, po t.i. »zlatem pravilu« ne smejo biti kratkoročna sredstva, saj se dolgoročne obveznosti naj ne bi pokrivalo s kratkoročnimi sredstvi in obratno.
- Kratkoročni koeficient (angl. *Current ratio*) je razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Gre za enak koncept kot pri dolgoročnem financiranju dolgoročnih sredstev, le da je ta usmerjen kratkoročno.
- Pospešeni koeficient (angl. *Quick ratio*) je razmerje med vsoto denarnih sredstev, kratkoročnih finančnih naložb in kratkoročnih poslovnih terjatev ter kratkoročnih obveznosti. Je kazalnik likvidnosti podjetja in sposobnosti podjetja pokriti svoje kratkoročne obveznosti s svojimi likvidnimi sredstvi. Problem nastane pri pretvorbi npr. kratkoročnih poslovnih terjatev v denarna sredstva, saj je pretvorba odvisna od sposobnosti upnikov izpolniti svoje obveznosti.
- Hitri koeficient (angl. *Cash ratio*) kaže razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Pokaže nam kolikšen odstotek kratkoročnih obveznosti lahko podjetje izpolni nemudoma. Navadno podjetja nimajo niti nočejo imeti dovolj denarnih sredstev na svojem računu, tako da je ta indeks navadno pod 1. Stanje denarnih sredstev je pa tudi odvisno od vrste dejavnosti, ki jo podjetje opravlja npr. pri gostinskem obratu lahko pričakujemo večje razmerje omenjenih sredstev kot pri gradbenem podjetju.

### 3.2.5 Analiza denarnega toka

S analizo denarnih tokov si lahko zastavimo vprašanja kot so, s koliko denarja podjetje razpolaga, ali ima podjetje lahko izpolni svoje kratkoročne obveznosti, ali lahko podjetje financira poslovanje iz notranjih virov itd. Na zastavljena vprašanja odgovarjajo naslednji kazalniki (Palepu et al., 2007, str. 219, 220).

- Prosti denarni tok (angl. *Free cash flow*) je vsota denarnega toka iz poslovanja in iz naložbenja v obdobju. To je vsota denarja s katerim podjetje lahko razpolaga v naslednjih obdobjih.
- Stopnja internega financiranja (angl. *Degree of internal financing*) je razmerje med denarnim tokom iz poslovanja in denarnim tokom iz naložbenja. Ta kazalnik na podaja odgovor na vprašanje ali ima podjetje dovolj notranjih virov financiranja ali rabi dodatne zunanje vire.
- Pokritje obveznosti s likvidnimi sredstvi (angl. *Dynamic gearing*) je razmerje med obveznostmi in denarnim tokom iz poslovanja. Ta kazalnik na pokaže koliko časa bi podjetje potrebovalo, da odplača svoje dolgove izključno s pomočjo svojega poslovanja.

### 3.2.6 Kazalniki dobičkonosnosti

S kazalniki dobičkonosnosti podjetja ocenjujejo sposobnost generiranja proizvodnih in ostalih stroškov v zaslužek. Podjetja morajo poslovati produktivno<sup>4</sup> in ekonomično<sup>5</sup>, vendar to ne pomeni da posluje uspešno. Če poslujemo produktivno in ekonomično to pomeni, da delujemo na pravilen način, vendar za uspeh potrebujemo delati prave stvari. Podjetje lahko proizvaja določene izdelke na produktiven in ekonomičen način, vendar če teh izdelkov kupci ne bodo kupili, podjetje ne bo poslovalo uspešno (Kosi, Marc, & Peljhan, 2007, str. 57, 64, 71).

Kazalnikov dobičkonosnosti je seveda več, v nadaljevanju si bomo pogledali dva najpomembnejša oziroma najbolj uporabljena (Palepu et al., 2007, str. 196–205).

- Kazalnik dobičkonosnosti sredstev (angl. *return on assets* v nadaljevanju ROA) pokaže kolikšna je dobičkonosnost sredstev podjetja. ROA je zanimiv za celotno podjetje, izračuna se ga kot razmerje med dobičkom ter sredstvi in nam pove kolikšen odstotek sredstev se je generiral v dobiček.
- Kazalnik dobičkonosnosti kapitala (angl. *return on equity* v nadaljevanju ROE) je bolj zanimiv za lastnike podjetja saj pokaže dobičkonosnost njihovega vloženega kapitala v

---

<sup>4</sup> Produktivnost pomeni proizvesti določeno količino proizvodov v najmanjšem možnem času (Kosi et al., 2007, str. 57).

<sup>5</sup> Ekonomično pomeni proizvesti določeno količino proizvodov z najmanjšimi možnimi stroški (Kosi et al., 2007, str. 64).

podjetje. Izračuna se ga kot razmerje med dobičkov in kapitalom, kateri nam pove kolikšen odstotek kapitala lastnikov se je generiral v dobiček.

- Kot že omenjeno ROA in ROE nista edina kazalnika dobičkonosnosti. Za točnejšo opredelitev dobičkonosnosti podjetja lahko uporabimo še dobičkonosnost prodaje (angl. *return on sale*), dobičkonosnost naložb (angl. *return on investment*), p/e razmerje (angl. *Price to earning ratio*) ter mnoge druge.

## 4 SPROTNA KONTROLA

### 4.1 BSC metoda

Razvoj strateškega managementa, je izpostavil pomembnost poslovodnega računovodstva kot podporno orodje pri postavljanju strategij podjetij. Vloga poslovodnega računovodstva je finančne narave in se ukvarja s načrtovanje potrebnih prihodnjih sredstev, kot smo pogledali v poglavju o predračunavanju, ter razvoj kontrole nad razvijanjem in uresničevanjem postavljenih ciljev. Računovodski del oziroma finančni del kontrole skupaj s nefinančnim vidikom poslovanja tvori BSC metodo, ki se je razvil v 80ih let prejšnjega stoletja. Pred tem se je kontrola poslovanja naslanjala bolj na finančni vidik oziroma tisti del katerega so lahko managerji v denarno izraženi obliki ovrednotili. Problem takratne kontrole je bil ignoriranje preostalih, predvsem nefinančnih vidikov poslovanja, ki so v 80ih letih zaradi povečanje konkurence in tehnološkega napredka začele pridobivati na pomembnosti. Nefinančni dejavniki so kvaliteta proizvodov, po nakupe storitve, zadovoljstvo strank in podobni dejavniki, ki so zaradi že omenjenih razlogov začeli pridobivati na pomembnosti. Zaradi tega so se podjetja začela osredotočati na nefinančne dejavnike in na njihovo analizo ter pridobivanje povratnih informacij o njih, vendar so podjetja hitro zašla v težave saj niso znala tolmačiti dobljenih rezultatov oziroma niso znali pojasniti kako dobljeni rezultati točno vplivajo na finančni izid podjetja. Zato se je hitro pojavila potreba po integriranju finančnih in nefinančnih pokazateljev delovanja podjetja zavoljo, pridobit čistejše slike o celotnem poslovanju podjetja. S tem sej je rodila **BSC metoda** (angl. *Balanced scorecard*) ali metoda uravnoteženih kazalnikov, ki je sistem kontrole in ocenjevanja finančnih in nefinančnih dejavnikov s katerimi podjetja zasledujejo njihove zastavljene cilje (Drury, 2005, str. 468, 469).

BSC metoda se koncentrira tako na finančni kot na nefinančni vidik poslovanja. Finančni vidik se koncentrira na finančni rezultat, ki je posledica prodaje proizvodov ali storitev, investicij in ostalih finančnih aktivnosti. Nefinančni del, ki je gonilna sila finančnega, se pa nanaša na proizvode ali storitve, konkurenco in kupca (Hoque, 2003, str. 169, 170). Vendar je razdelitev na finančni in nefinančni del preozka, zato literatura pravi da bo podjetje lažje doseglo svoje cilje, če bo svoje delovanje razdelila oziroma ga gledala iz štiri zornih kotov, ki jih Drury (2005, str. 468, 469) razdeli na:

- Vidik kupca – podjetja se morajo vprašati kako jih vidijo kupci, zato je potrebno pridobiti informacije o njihovem zadovoljstvu, zaželenosti izdelka, potrebi po izdelku ter preteklem času med nakupi.
- Vidik notranjih procesov – se nanaša na predhodno točko in zastavlja vprašanje, kaj morajo podjetja storiti da izboljšajo svoj odnos s kupci in izboljšajo svoj ugled. Potencialne aktivnosti katere bodo podale odgovor na zastavljeno vprašanje so izboljšanje razširitev komunikacijskih kanalov, lansiranje novih izdelkov, hitrejši odzivni čas, povečati tržni delež, krajši dobavni roki, kvalitetni izdelki itd.
- Finančni vidik – se nanaša predvsem na planiranje in kontrolo dobičkonosnosti, prihodnjih predračunov, prihodnjih denarnih tokov in odgovarja na vprašanje, kako podjetje vidijo njegovi deležniki.
- Vidik rasti in napredka – gre za izgradnjo infrastrukture in kulture podjetja, ki bo omogočala dolgoročno rasti in razvoj. Ta vidik odgovarja na vprašanje ali bo se bo podjetje še lahko dolgoročno razvijalo in ustvarjalo vrednost za kupca.

#### 4.1.1 Primer BSC metode iz prakse

Podjetje, ki uspešno uporablja BSC metodo je ameriška letalska družba Southwest Airlines. Southwest Airlines se je ustanovilo v začetku 70ih let, v ameriški zvezdni državi Teksas, in je ponudnik nizkocenovni letalskih storitev. Nizke cene lahko ponujajo zaradi nižjih stroškov letov, katere dosežejo s letali z manjšo porabo goriva, pristajajo in vzletajo na manj zasedena letališča, tako se izognejo zamudam, ter zaposlujejo manjše število ljudi kot konkurenti. Konkurenčno prednost pa dosežajo s večjim številom ponujenih letov, krajšim časom med pristankom in vzletom in drugimi strategijami. Vse to so dosegli s pomočjo BSC metode, po kateri so si zastavili in odgovorili na zastavljena vprašanja po zgoraj navedenih vidikih in svoje poslovanje prilagodili po njim (Drury, 2005, str. 470).

- Vidik kupca – Kako bi lahko Southwest Airlines dobil več potnikov na manjše število letal? Privabiti je potrebno segment kupcev, ki iščejo nizkocenovne in točne lete. Omenjen vidik so merili s zadovoljstvom strank, do katerih so prišli preko anket, njihov cilj je bil postati številka ena po priljubljenosti med strankami.
- Vidik notranjih procesov – Na kaj se morajo notranji procesi Southwest Airlines osredotočiti? Na krajši čas med pristankom in letom. Omenjene cilje so merili s številom zamujenih oziroma pravočasnih letov, ter potrebnim časom da letalo po pristanku ponovno spravijo v zrak.
- Finančni vidik – Kako doseči večjo poslovno učinkovitost? S večjim številom strank na manjšem številu letov. Finančne dosežke so merili s tržnim deležem, stroški posameznega leta ter povprečnimi prihodki na sedež.
- Vidik rasti in napredka – Kako motivirati zaposlene? Prepričati zaposlene, na vseh ravneh, da so ključ pri poti do uspeha, zagotoviti njihovo zadovoljstvo, uvesti sistem

nagrajevanja, jih izobraževati in jih vključiti v lastništvo podjetja<sup>6</sup>. Vidik rasti in napredka je Southwest Airlines meril s vidika zaposlenih. Merili so količino ponujenega izobraževanja, usposabljanja in treniranja ter procent novih delničarjev iz vrst zaposlenih, kar so predpostavljali da vodi k večji učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih.

## 4.2 ABC metoda

Delovanje večje večine podjetij je usmerjeno v proizvodnjo ter prodajo materialni dobrin ali storitev. Proizvodnji proces proizvodov ali storitev je sestavljen iz delovnih sredstev, predmetov dela, storitev ter dela, ki se v proizvodnem procesu porabljajo in s tem napravljajo stroške, katere Igličar et al. (2013, str. 167) opredeljuje kot cenovno izražene potroške. Klasični sistem stroškov se je začel razvijati v začetku 20. stoletja v večjih proizvodnih podjetjih, kjer so managerji potrebovali informacije s katerimi bi lahko ocenili vrednost porabe dela in resursov. Omenjen sistem je bolj uporaben za proizvodna podjetja, pri katerih so proizvodni procesi in poraba resursov konstantni. Cilji klasičnega sistema stroškov so, načrtovanje proizvodnega procesa s katerim lahko managerji kontrolirajo in minimizirali stroške dela in stroške porabe materiala, predvidevanje prihodnjih stroškov, pomoč pri sestavi predračunov ter ocenjevanje delovanja oddelkov podjetja. Vendar, kljub množični in dolgoročni uporabi klasičnega sistema stroškov, je le ta v zadnjih dveh desetletjih tarča kritikov, kateri ga obtožujejo ne zagotavljanja primernih informacij za sodobno poslovno okolje. Kritika klasičnega sistema stroškov je njegova zastarelost, poslovno okolje je danes bistveno drugačno od poslovnega okolja iz časov, ko je bil ta sistem prvič uporabljen. Dandanes je struktura stroškov drugačna, proizvodnji procesi podjetij so bistveno obsežnejši, kompleksni in niso konstantni, podjetja strmijo k minimizaciji zalog itd. Zaradi omenjenih razlogov strokovnjaki napovedujejo izginotje klasičnega sistema stroškov, kdaj pa bo pokazal čas (Innes, 2004, Str. 317–321).

Bolj sodobni sistem stroškov pa je t.i. računovodstvo aktivnosti (angl. *Activity-based accounting*) ali ABC metoda (angl. *Activity based costing*). **ABC metoda** temelji na predpostavki, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve ampak aktivnosti v podjetju. Druga predpostavka ABC metode pa govori, da proizvodi ali storitve povzročajo omenjene aktivnosti. V primerjavi s klasičnim sistemom stroškov, z ABC metodo lahko bolj točno pripišemo stroške proizvodu ali storitvi in s tem točneje določimo njihovo lastno ceno. Proces določanja stroškov proizvodov ali storitev po ABC metodi vsebuje pet korakov. Proces se prične s razčlenitvijo na aktivnosti, ki nastajajo v proizvodnem procesu in predstavljajo osnovo ABC metode. Potrebno je identificirati vse nastale aktivnosti, saj bomo le na ta način dobilo točno vrednost. Naslednji korak je ugotovitev stroškov identificiranih aktivnosti, nato je potrebno prepoznati povzročitelje stroškov. Pri vsaki aktivnosti sodelujejo akterji, ki jih ABC metoda označuje kot povzročitelji stroškov, npr.

---

<sup>6</sup> V podjetju Southwest Airlines večini zaposlenim, ne glede na raven, ponudijo delnice podjetja.



pri aktivnosti nabave materiala so akterji in s tem povzročitelji stroškov dobavitelji. Ko imamo opredeljene aktivnosti in njene stroške izračunamo t.i. ključne imenovani, koeficienti dodatka splošnih stroškov (v nadaljevanju KDSS), ki je razmerje med stroški aktivnosti in številom aktivnosti. V zadnjem koraku pa izračunan KDSS pomnožimo s številom aktivnosti posameznega proizvoda in s tem dobimo strošek proizvoda (Čadež, & Hočevar, 2008, str. 142–144).

ABC metoda se ne uporablja le za določanje stroškov proizvodov ali storitev temveč tudi za določanje prodajne cene, analiziranje dobičkonosnosti in managersko odločanje. Slednjega poznamo tudi kot ABM metoda, (angl. *Activity based management*) ki predstavlja managersko orodje s katerim podjetja analizirajo aktivnosti v proizvodjalnem procesu. S pomočjo take analize podjetje identificira katere aktivnosti dodajajo vrednosti za kupca na podlagi katerega prilagajajo aktivnosti v podjetju, kar vodi do nižjih stroškov in večjega zadovoljstva kupcev (Čadež, 2013, str. 113).

#### 4.2.1 Praktični primer ABC metode

Podjetje ABC proizvaja proizvod A, proizvod B in proizvod C. V mesecu februarju so proizvedli in prodali 200 enot proizvoda A, 150 enot proizvoda B in 250 enot proizvoda C po prodajni ceni za proizvoda A 500 EUR, B 700 EUR in C 570 EUR. Stroški materiala za proizvod A znašajo 50 EUR, za B 30 EUR in za C 60 EUR, stroški neposrednega dela pa za Proizvod A 60 EUR, za B 40 EUR in za C 70 EUR. Ker je direktor podjetja prepričan, da bodo s pomočjo ABC metode dobili točnejše informacije o lastni ceni in stroških ki jih proizvodi povzročajo, je najel strokovnega zunanjega izvajalca ki je ugotovil, da proizvodi povzročajo aktivnosti in splošne stroške prikazani v Tabeli 7.

*Tabela 7: Aktivnosti in splošni stroški*

Aktivnost	Nabava materiala	Zagon proizvodnje	Kontrola kakovost	Pakiranje in dostava
Strošek	100.000 EUR	70.000 EUR	50.000 EUR	60.000 EUR

Zunanji sodelavec je poleg aktivnosti in splošnih stroškov, prepoznal še povzročitelje stroškov ter ugotovil, da se kontrola kakovosti opravi pri tretjini proizvedenih proizvodov. Povzročitelji stroškov so prikazani v Tabeli 8.

*Tabela 8: Povzročitelji stroškov v podjetju ABC*

Aktivnost	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Število nabava materiala	5	8	7
Število zagonov proizvodnje	5	7	8

se nadaljuje

*Tabela 8: Povzročitelji stroškov v podjetju ABC (nad.)*

Aktivnost	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Število naročil	120	90	190

Do zdaj je podjetje ABC opravilo prve 3 korake, pri ugotavljanju stroškov po ABC metodi. Podjetje je proizvodnji proces razdelilo na aktivnosti, ugotovilo njihove stroške ter prepoznalo povzročitelje stroškov. V nadaljevanju si bomo pogledali še zadnja dva koraka ter ugotovili kakšne stroške povzročajo proizvodi oziroma kakšne ja njihova lastna cena ter ali proizvodi podjetju prinašajo dobiček ali izgubo.

V Tabeli 9 imamo prikazan četrti korak ugotavljanja stroškov po ABC metodi. Za aktivnosti podjetja ABC smo izračunali ključne t.i. koeficiente dodatnih splošnih stroškov, ki nam povejo vrednost aktivnosti na posamezno aktivnost. Ključ dobimo kot razmerje med stroški aktivnosti, ki so prikazani v drugem stolpcu, in skupnim številom aktivnosti, prikazani v tretjem stolpu.

*Tabela 9: Izračun koeficienta dodatnih splošnih stroškov*

	Stroški aktivnosti	Skupno število aktivnosti	KDSS
Nabava materiala	10.000 EUR	20	5.000 EUR/nabavo
Zagon proizvodnje	70.000 EUR	20	3.500 EUR/zagon
Kontrola kakovosti	50.000 EUR	200	250 EUR/kontrolo
Pakiranje in dostava	60.000 EUR	400	150 EUR/pakiranje in dostavo

V Prilogi 4 imamo prikazan še četrti korak pri ugotavljanju stroškov po ABC metodi. V tabeli so izračunani neposredni proizvodjalni stroški, splošni stroški in skupni stroški. Neposredni stroški so izračunani na podlagi direktnih stroškov materiala in dela. Splošni stroški so pa izračunani po postopkih ABC metode in skupaj s neposrednimi stroški tvorita skupne stroške posameznega proizvoda, iz katerih lahko naprej izračunamo ali proizvodi prinašajo podjetju dobiček.

Poslovni izid posameznega izdelka in skupine treh izdelkov je prikazan v Tabeli 10, iz katere lahko razberemo da, podjetje iz prodaje proizvoda A in C realizira dobiček, pri proizvodu C pa sluje z izgubo.

*Tabela 10: Izračun poslovnega izida produktov A, B in C*

	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod c	Skupaj
Število prodanih proizvodov	200	150	250	600

Se nadaljuje

*Tabela 10: Izračun poslovnega izida produktov A, B in C (nad.)*

	<b>Proizvod A</b>	<b>Proizvod B</b>	<b>Proizvod C</b>	<b>Skupaj</b>
Cena proizvoda	500,00 EUR	700 EUR	570,00 EUR	-
Prihodki od prodaje	100.000,00 EUR	105.000 EUR	142.500,00 EUR	347.500 EUR
Skupni stroški proizvodnje	99.166,67 EUR	101.000 EUR	144.833,34 EUR	345.000 EUR
Poslovni izid	833,33 EUR	400 EUR	-2.333,34 EUR	2.500 EUR

## **SKLEP**

Iz zaključne naloge lahko vidimo, da računovodstvo ni le proces beleženja poslovnih dogodkov ampak veliko več, računovodstvo za podjetje ni nujno le iz pravnega vidika ampak tudi iz poslovnega. Uporaba poslovodnega računovodstva ni več prisotna samo v velikih podjetjih ampak je prisotna v srednjih in malih podjetjih, kjer prav tako potrebujejo načrtovati in nadzirati potek poslovanja. Iz praktičnih primerov lahko vidimo, da proces vnaprejšnje kontrole zahteva veliko natančnosti in predvidevanje vsake podrobnosti, saj lahko napačno izračunan potreben obseg materiala, proizvodov, sredstev in drugih komponent poslovanja, vodi do problemov v proizvodnem procesu, nepravočasni dobavi materiala, polproizvodov ali proizvodov strankam ali partnerjem, nezadovoljstvu kupcev in partnerjev, dodatnih stroškov, izpadu dohodka in izgube. Proces povratne kontrole in sprotne kontrole je pomemben z vidika prilagajanja poslovanja na trenutno situacijo. Je proces, ki zahteva veliko mero osredotočenosti ne le na podjetje samo temveč tudi na konkurente, trg, državo, panogo in ostale elemente poslovnega okolja. Neprevidnost in nespretnost v tem procesu lahko vodi do nepravočasne zaznave težav in s tem nepravilne reakcije na omenjene težave, kar ponovno vodi od problemov v proizvodnem procesu do slabšega poslovnega rezultata.

## LITERATURA IN VIRI

1. Collier, P. M. (2012). *Accounting for Managers* (4<sup>th</sup> ed.). Chichester: John Wiley and Sons Ltd. Publication.
2. Čadež, S. (2013). *Temelji poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
3. Čadež, S., & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
4. Drury, C. (2005). *Management Accounting for Business*. B.K.: Thomson Learning.
5. Hillier, D. Clacher, I. Ross, S. Westerfield, & Jordan, B. (2014). *Fundamentals of corporate finance*. London: McGraw-Hill Education.
6. Horngren, C. T. Sundem, G. L. Stratton, W. O. Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2011). *Introduction to Management Accounting*. Boston: Pearson Education.
7. Hoque, Z. (2003). *Strategic management accounting*. B.K.: Person Education Australia.
8. Igličar, A. Hočevar M., & Zaman Grof, M. (2013). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
9. Innes, J. (2004). *Handbook of management accounting* (3<sup>rd</sup> ed.). Amsterdam: CIMA publishing.
10. Kavčič, S. Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
11. Kosi, U., Marc, M., & Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
12. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Palepu, K. G. Healy, M. P. Bernard, V. L., & Peek, E. (2007). *Business analysis and valuation*. B.K.: Thomson Learning.
14. Verbinc, F. (1976). *Slovar tujk* (5<sup>th</sup> ed.). Ljubljana: Cankarjeva založba v Ljubljani.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Ilustrativen primer predračuna stroškov materiala .....	1
Priloga 2: Ilustrativen primer predračuna denarnih tokov .....	2
Priloga 3: Izračun statičnega, gibljivega, uresničenega predračuna in odmikov .....	3
Priloga 4: Ugotavljanje stroškov po ABC metodi .....	4





**PRILOGA 1: Ilustrativen primer predračuna stroškov materiala**

<b>Mesec</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Potrebno število enot modrega materiala	100	150	200	100
Potrošek modrega materiala (v EUR)	100	150	200	100
Potrebno število enot rdečega materiala	200	300	400	200
Potrošek rdečega materiala (v EUR)	100	150	200	100
Skupni strošek materiala (v EUR)	200	300	400	200

**PRILOGA 2: Ilustrativen primer predračuna denarnih tokov**

<b>Mesec</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Začetno stanje denarnih sredstev	1.500,00 EUR	2.150,00 EUR	3.000,00 EUR	4.950,00 EUR
Gotovinski prejemki	1.500,00 EUR	2.250,00 EUR	3.000,00 EUR	1.500,00 EUR
Prejemki z odlogom	2.250,00 EUR	1.500,00 EUR	2.250,00 EUR	3.000,00 EUR
Izdatki za material	200,00 EUR	300,00 EUR	400,00 EUR	200,00 EUR
Izdatki za plače	900,00 EUR	600,00 EUR	900,00 EUR	1.200,00 EUR
Izdatki za splošne stroške	2.000,00 EUR	2.000,00 EUR	2.000,00 EUR	2.000,00 EUR
Čist denarni tok obdobja	650,00 EUR	850,00 EUR	1.950,00 EUR	1.100,00 EUR
Končno stanje denarnih sredstev	2.150,00 EUR	3.000,00 EUR	4.950,00 EUR	6.050,00 EUR

**PRILOGA 3: Izračun statičnega, gibljivega, uresničnega predračuna in odmikov**

	<b>Statični predračun</b>	<b>Giblivi predračun</b>	<b>Uresničen predračun</b>	<b>Odmiki</b>	<b>Ugodnost odmika</b>
Obseg prodaje	100	110	110		
Cena	100 EUR	100 EUR	95 EUR		
Prihodki od prodaje	10.000 EUR	11.000 EUR	10.450 EUR	550 EUR	Neugoden
Stroški dela	1.200 EUR	1.200 EUR	1.365 EUR	-165 EUR	Neugoden
Stroški materiala A	800 EUR	880 EUR	900 EUR	-20 EUR	Neugoden
Strošek materiala B	1.000 EUR	1.000 EUR	1.050 EUR	-50 EUR	Ugoden
Splošni proizvodjalni stroški	4.000 EUR	4.000 EUR	4.200 EUR	-200 EUR	Neugoden
Dobiček od prodaje	3.000 EUR	3.700 EUR	2.935 EUR	-700 EUR	Ugoden

**PRILOGA 4:Ugotavljanje stroškov po ABC metodi**

<b>Proizvod</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Skupaj</b>
Število proizvedenih proizvodov	200	150	250	600
Strošek materiala na proizvod	50,00 EUR	30,00 EUR	60,00 EUR	-
Stroški materiala	10.000,00 EUR	4.500,00 EUR	15.000,00 EUR	29.500,00 EUR
Stroški neposrednega dela	60,00 EUR	40,00 EUR	70,00 EUR	-
Stroški dela	12.000,00 EUR	6.000,00 EUR	17.500,00 EUR	35.500,00 EUR
Neposredni proizvodjalni stroški	22.000,00 EUR	10.500,00 EUR	32.500,00 EUR	65.000,00 EUR
Nabava materiala	25.000,00 EUR	40.000,00 EUR	35.000,00 EUR	100.000,00 EUR
Zagon proizvodnje	17.500,00 EUR	24.500,00 EUR	28.000,00 EUR	70.000,00 EUR
Kontrola kakovosti	16.666,67 EUR	12.500,00 EUR	20.833,34 EUR	50.000,00 EUR
Pakiranje in dostava	18.000,00 EUR	13.500,00 EUR	28.500,00 EUR	60.000,00 EUR
Splošni stroški	77.166,67 EUR	90.500,00 EUR	112.333,34 EUR	280.000,00 EUR
Skupni stroški	99.166,67 EUR	101.000,00 EUR	144.833,34 EUR	345.000,000 EUR