

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

PREDRAČUNAVANJE V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, avgust 2019

KATJA SELAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Selan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Predračunavanje v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE.....	1
1.1 Pomen računovodskega predračunavanja	1
1.1.1 Povezanost računovodskega predračunavanja s funkcijami v podjetju	3
1.2 Predračuni	4
1.3 Vrste predračunov	5
1.3.1 Predračun prodaje	5
1.3.2 Predračun proizvodnje	6
1.3.3 Predračun nabave materiala	6
1.3.4 Predračun neposrednih stroškov dela	6
1.3.5 Predračun splošnih (posrednih) proizvodjalnih stroškov.....	7
1.3.6 Predračun splošnih stroškov uprave in prodaje	7
1.3.7 Predračun izkaza denarnih tokov.....	7
1.3.8 Predračun izkaza poslovnega izida.....	7
1.3.9 Predračun bilance stanja	8
1.4 Metode računovodskega predračunavanja	8
1.4.1 Statično predračunavanje.....	8
1.4.2 Gibljivo predračunavanje	8
1.4.3 Rastoče predračunavanje	8
1.4.4 Ničelno predračunavanje	8
2 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE V PODJETJU	9
2.1 Predstavitev podjetja	9
2.2 Predračun prodaje	10
2.3 Predračuni nabave materiala	12
2.4 Predračun neposrednih stroškov dela.....	17
2.5 Predračun splošnih (posrednih) stroškov	18
2.6 Predračun stroškov splošnih dejavnosti	18
2.7 Predračun izkaza denarnih tokov	19
2.8 Predračun izkaza poslovnega izida	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Predračun prodaje.....	11
Tabela 2: Predračun nabave lepila – FASSA BORTOLO AP 71 FLEX.....	12
Tabela 3: Predračun nabave fugirne mase – MPEI ULTRA COLOR +.....	14
Tabela 4: Predračun nabave emulzije – FASSA BORTOLO PRIMER DG 74.....	15
Tabela 5: Predračun nabave podstavka za keramiko – FB LEVEL BASE 1,6 MM.....	16
Tabela 6: Predračun neposrednih stroškov dela.....	17
Tabela 7: Predračun splošnih (posrednih) stroškov.....	18
Tabela 8: Predračun stroška splošnih dejavnosti.....	19
Tabela 9: Predračun izkaza denarnih tokov.....	19
Tabela 10: Predračun izkaza poslovnega izida.....	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz različnih vrst predračunov.....	5
---	---

SEZNAM KRATIC

€ – evro (EUR)

FURS – Finančna uprava Republike Slovenije

kg – kilogram

m² – meter na kvadrat

s. p. – samostojni podjetnik

SRS – Slovenski računovodski standardi

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UVOD

Računovodstvo je zelo širok pojem. Veliko je možnosti usmeritve, ker ponuja zelo širok spekter raznolikega dela. Kot je dejala mentorica na praksi: »Nikoli ne boš obvladal vsa področja do potankosti. Važno je, da se usmeriš v eno področje in tam postaneš zelo dober. Ostale stvari se naučiš, ko to potrebuješ tudi v praksi.« Tako mi je dala misliti in ugotovila sem, da ima prav.

Svojo zaključno nalogo bom tako posvetila odkrivanju pomena računovodskega predračunavanja, ki spada pod računovodstvo. Pripravila bom tudi predračune, ki se bodo vezali na podjetje, ki se ukvarja z opravljanjem storitev. Skozi te predračune bom prikazala poslovanje podjetja skozi obdobje treh mesecev, in sicer avgust, september in oktober.

Predračuni se bodo navezovali na obrtno podjetje, ki se ukvarja predvsem s polaganjem ploščic ali kamna. Skozi te bo prikazano delovanje podjetja in predpostavke za predvidevanje prihodkov in stroškov v izbranem obdobju.

Prvi del zaključne naloge je teoretični del in je podlaga za nadaljnje delo. Splošno bo prikazana teorija o predračunavanju in povezavi med funkcijami. Predstavljeni bodo tudi predračuni, ki se po navadi naredijo za notranje potrebe. Pogledala bom tudi razpoložljivo literaturo na temo predračunavanja.

V drugem delu, tj. praktičnem delu, bom do podatkov dostopala preko lastnika podjetja. Podatke bom pridobila na podlagi pogovora z lastnikom oziroma intervjuja. Lastnik ne želi, da se omenja njegovo podjetje, zato bom v celotni nalogi omenjala obrtno podjetje, samostojni podjetnik ali podjetnik.

Na koncu sledi še sklep, kjer bom podala svoje mnenje o poslovanju. Predlagala bom tudi predloge za izboljšanje poslovanja.

1 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE

1.1 Pomen računovodskega predračunavanja

Računovodstvo je sestavljeno iz več različnih delov, in sicer zajema (Kavčič, Klojučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 109):

- knjigovodstvo,
- računovodsko načrtovanje,
- računovodski nadzor in

- računovodsko analizo.

Knjigovodstvo je usmerjeno nazaj, medtem ko je predračunavanje gledanje naprej. Predračunavanje lahko služi kot okvir za načrtovanje in odločanje v podjetju (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 110).

Pri računovodskem predračunavanju obravnavamo celotne podatke o prihodnjem poslovanju in je nekako informacijska funkcija, ki prikaže rezultate vrednostno (Hočevnar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 304).

Rezultat računovodskega predračunavanja so računovodski predračuni. Računovodski predračuni so neke vrste poročila, ki so sistematizirana in formalna. Informacije, ki jih ponujajo, so kvantitativne, odraz prihodnosti in prikazujejo spremembe na področju posamezne poslovne aktivnosti ter podjetja kot celote (Hočevnar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 305).

Večinoma potrebujemo računovodske predračune za notranje potrebe, vendar se na revizorskem področju uporabljajo tudi za presojo uspešnosti poslovanja podjetja. Za zunanje potrebe se podajo na zahtevo predpisov ali za banke (zunanje financiranje), kjer pa se vsebina, roki in oblika prilagajajo zahtevam (Koletnik & Koželj, 2008, str. 379).

Predno se odločimo začeti proces predračunavanja, moramo natančno določiti predmet računovodskega predračunavanja. S tem zagotovimo ustrezne informacije, ki jih pričakujemo in se zanašamo nanje (Hočevnar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 304).

Predračuni so namenjeni (Hočevnar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 305):

- podjetju kot celoti (na primer predračun bilance stanja, predračun denarnih tokov, predračun izkaza poslovnega izida),
- posameznim organizacijskim delom (predračun stroškov za proizvodjalni oddelek, predračun stroškov za računovodske storitve),
- posameznim poslovnim aktivnostmi (predračun nabave, proizvodnje in prodaje).

Prihodnost poslovanja podjetja poskušamo določiti s predračuni. Dolžina časovnega obdobja, v katerem želimo spremljati poslovanje podjetja, je odvisna od informacij, ki jih želimo imeti, in od predmeta predračunavanja. Časovno obdobje posameznega predračuna mora biti natančno določen. Podrobnejši predračuni se pripravljajo za krajša časovna obdobja. Čeprav se predračuni pripravljajo za krajše obdobje, so letni računovodski predračuni pogosto podlaga za krajše (mesečne) in tudi daljše (od dveh let naprej) predračune (Hočevnar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 305, 306).

Informacije, ki jih najdemo v računovodskih izkazih, so tako načeloma vrednostne (v denarnih enotah). Kadar je potrebno, so predračuni dopolnjeni s podatki, ki so izraženi v merskih enotah ali vsebujejo opise aktivnosti in programov (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 306).

1.1.1 Povezanost računovodskega predračunavanja s funkcijami v podjetju

Računovodsko predračunavanje obravnava podatke o prihodnosti. Sestavni del informacijskega podsistema podjetja je tako tudi predračunavanje, ki pa se po svojih ciljnih in postopkih razlikuje od drugih računovodskih funkcij. Čeprav se razlikuje od drugih, je tudi z vsemi funkcijami povezan, kot bo prikazano v nadaljevanju (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 306).

1. Povezanost računovodskega predračunavanja s knjigovodstvom

Knjigovodske informacije so podlaga za predračunavanje. Poda nam povezavo med posameznimi poslovnimi dogodki. Podatki, ki jih pridobimo pri knjigovodstvu, nakazujejo stanja v preteklosti in spremembe v prihodnosti, zato se jih upošteva tudi pri računovodskem predračunavanju. Velja pa tudi obratno, saj predračunavanje vpliva na knjigovodsko spremljanje poslovanja. Nekateri stroški v knjigovodstvu so vračunani v takšnem znesku, kot so prikazani na predračunih (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 306, 307).

2. Povezanost računovodskega predračunavanja z računovodskim analiziranjem

Računovodsko analiziranje potrebuje predračune, saj se ukvarja z ugotavljanjem odmikov med uresničenim in načrtovanim poslovanjem. Brez predračunov je podajanje informacij o uspešnosti težje (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 307).

3. Povezanost računovodskega predračunavanja z nadziranjem

S predračuni nadziramo, ali je bilo načrtovano in uresničeno stanje isto ali je prišlo do odstopanja. Na podlagi tega tudi sprejemamo odločitve, ki bi nam omogočale približanje načrtovanega stanja z uresničenim (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 310). Predračuni omogočajo ocenjevanje prihodnjih stroškov, nadziranje uresničenih stroškov in ugotavljanje, kaj je podjetje doseglo (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 113).

4. Povezanost računovodskega predračunavanja z načrtovanjem

Računovodsko predračunavanje se nanaša na informacijsko funkcijo, ki obravnava podatke o prihodnosti, medtem se načrtovanje nanaša na odločanje o prihodnjem delovanju podjetja. Računovodski predračuni so vložki v postopku odločanja, ko pa se sprejmejo, nastanejo izložki (Hočevar & Igljučar, 2011, str. 498).

Predračuni so podlaga za načrtovanje, saj zagotovijo formalne in kvantitativne informacije, na podlagi katerih se oblikujejo načrti. Te načrte sprejme vodstvo podjetja in management, ki sta nato odgovorna za njihovo uresničitev. Predračuni pa tudi pomagajo pri razkritju novih podatkov o tem, kako bo delovalo podjetje v prihodnosti. S tem se tudi zmanjša tveganje poslovanja, saj se pri negotovem poslovnem okolju pripravi predračune bolj skrbno in v več različicah (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 308, 309).

5. Povezanost računovodskega predračunavanja s funkcijo organiziranja

Tukaj je bistvena skladnost nižjih predračunov s predračuni celotnega podjetja. S tem se zagotovi, da podjetje lažje uresniči oziroma doseže zastavljene cilje (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 309).

6. Povezanost računovodskega predračunavanja z vodenjem

Nekako predračuni vsebujejo neka vodila za vodstvo, kjer na podlagi teh ukrepajo, če je delovanje neustrezno. Preko predračunov merimo in ocenjujemo uspešnost poslovanja, kar vpliva tudi na njihovo motivacijo in motivacijo zaposlenih. Predračuni se uporabljajo tudi kot komunikacija med poslovodstvom podjetja in se tako prepričajo, kaj se pričakuje od njih (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2001, str. 310).

Računovodski predračuni pozitivno vplivajo na uresničevanje ciljev, če podjetje spremlja pot doseganja zastavljenih ciljev. Uvesti je potrebno tudi računovodsko obračunavanje, saj pridobimo računovodske obračune, ki so podlaga za ugotavljanje odklona med uresničnim in načrtovanim. Kot že rečeno, tako podjetje lažje spremlja, kateri cilji so bili doseženi in ima odličen vir informacij. Predračuni in obračuni pa se morajo nanašati na isto enoto, časovno obdobje, gospodarsko kategorijo in imeti enako metodo ovrednotenja, saj le tako dosežemo povezanost ter usklajenost med obema (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 117, 118).

1.2 Predračuni

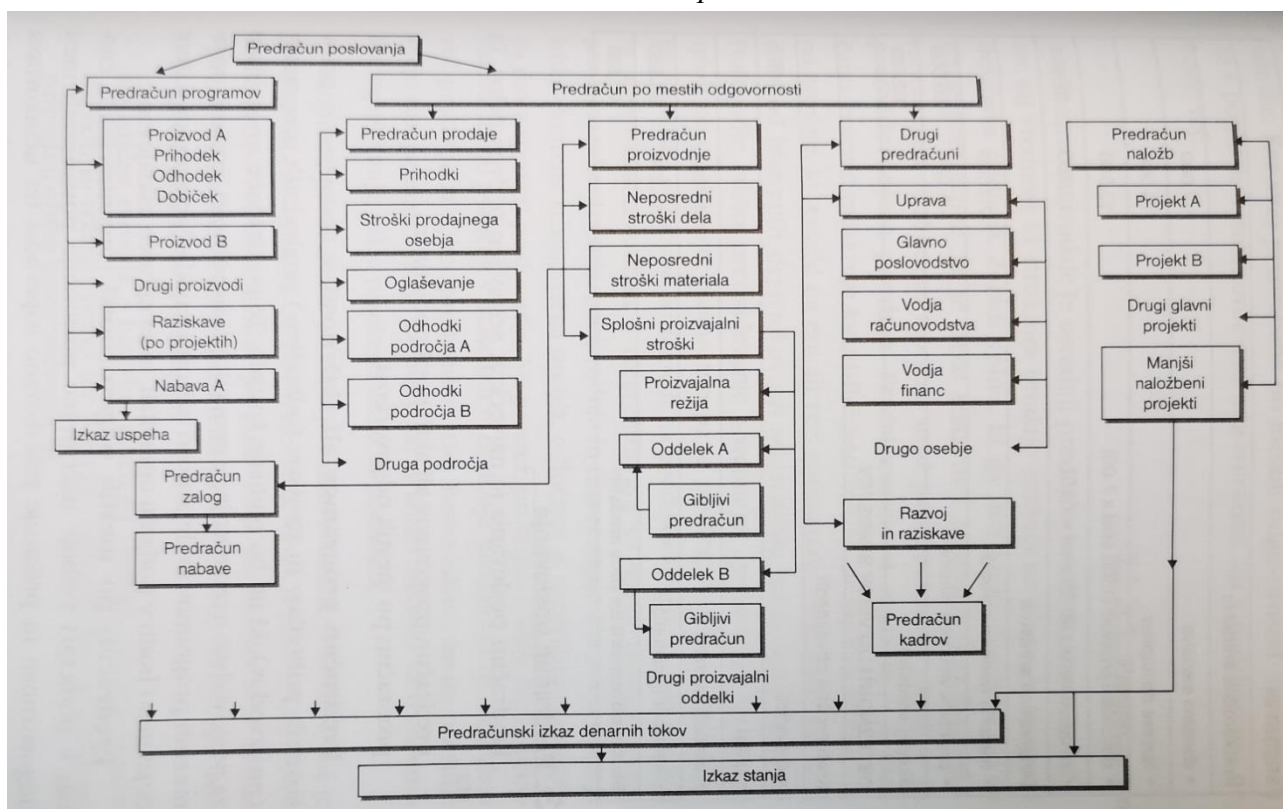
Končni izid računovodskega predračunavanja so izkazi oziroma predračuni, ki vsebujejo vrednostne podatke, kot je bilo že povedano. Na koncu torej dobimo celostni predračun podjetja.

Predračuni so nek finančni načrt, s katerim nadziramo prihodnje dejavnosti in rezultate. Omogočajo lažji nadzor in komunikacijo ter motivirajo zaposlene. Zajemajo katero koli obdobje. Predračunsko obdobje se razlikuje glede na cilje, uporabo in zanesljivost podatkov, uporabljenih za pripravo. Obdobje je tako odvisno od poslovnega tveganja, prodajne in operativne stabilnosti, proizvodnih metod in dolžine cikla obdelave (Shim & Siegel, 2012).

Celotni predračuni pokažejo podjetju, ali v obračunskem obdobju pričakujejo povečanja premoženja ali zmanjšanja (to se pokaže preko predračunske bilance stanja). Celotni predračun je sestavljen iz dveh glavnih delov in to sta celotni predračun poslovanja in celotni predračun financiranja (Kavčič, Klojučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 118, 119).

Celotni predračun je namenjen celotnemu podjetju in je vrednostno izražen poslovni načrt za obdobje enega leta ali manj. Sestavljen je iz številnih predračunov, ki so prikazani na sliki 1 (Hočevnar & Igličar, 2011, str. 501). Slika 1 prikazuje tudi, kako so si predračuni med seboj povezani.

Slika 1: Prikaz različnih vrst predračunov



Vir: Hočevnar & Igličar (2011, str. 503, slika 11.1).

1.3 Vrste predračunov

Poznamo več vrst predračunov, ki tvorijo celotni predračun oziroma prikazujejo načrt podjetja in so podlage za odločitve. V nadaljevanju so na kratko predstavljeni posamezni predračuni.

1.3.1 Predračun prodaje

Predračun prodaje je osrednji del celostnega predračunavanja. Vse izhaja iz tega predračuna, zato mora biti izdelan skrbno in kakovostno. Izdelan mora biti tako, da lahko dosežemo

zastavljene cilje podjetja (dobiček in proizvodnja). Kadar je sestavljen predračun za obdobje poslovnega leta, lahko samo ob koncu leta ugotovljamo odmike. Če pa imamo predračun sestavljen za krajša obdobja, lahko spremljamo sprti in spreminjamo dogajanje (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 122).

Predračun prodaje je odvisen od povpraševanja, vloge države in delovanja konkurence. Na te dejavnike podjetje ne more vplivati, obstajata dve skupini metod za predvidevanja povpraševanja (Hočevar & Igličar, 2011, str. 505):

- statistične metode (podlaga so splošne gospodarske in tržne razmere ter pretekla rast prodaje) in
- metode anketiranja prodajnega osebja in odjemalcev.

Posamezen proizvod ima svoj predračun prodaje in je zmnožek med načrtovano količino prodaje izdelka in načrtovano prodajno ceno (Hočevar & Igličar, 2011, str. 506).

1.3.2 Predračun proizvodnje

Predračun proizvodnje pokaže, koliko proizvodov mora podjetje proizvesti, da doseže povpraševanje in ima željeno končno zalogo proizvodov (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 123).

Potrebno je upoštevati razpoložljivost potrebnega materiala za izdelavo proizvoda, zmogljivost opreme in željeni obseg zaloge. Predračunu proizvodnje prištejemo dokončane proizvode v končni zalogi in odštejemo dokončane proizvode v začetni zalogi, da dobimo število proizvodov, ki jih je potrebno proizvesti (Hočevar & Igličar, 2011, str. 507).

1.3.3 Predračun nabave materiala

Predračun nabave materiala je odvisen od porabe materiala in željene končne zaloge materiala. Količina zaloge in naročil vplivajo na eni strani na stroške skladiščenja, na drugi strani pa na stroške naročanja. Majhna zaloga in majhno število naročil ima majhne stroške skladiščenja, a visoke stroške naročanje in lahko tudi zastoje v proizvodnji. Podobno velja za večjo zalogo (Hočevar & Igličar, 2011, str. 508).

1.3.4 Predračun neposrednih stroškov dela

Pri predračunu neposrednih stroškov dela upoštevamo, ali imamo dovolj zaposlenih z ustrežno izobrazbo in kolikšni naj bi bili stroški njihovega dela. Pokaže nam, koliko ur dela je potrebnih za proizvodnjo in stroške dela. Predračun neposrednih stroškov dela vsebuje

normative dela, obseg proizvodnje in urne postavke. Predračun lahko sestavimo na dva načina (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 125, 126):

- vse ure dela prevedemo v enostavno delo (ure pomnožimo s povprečnim količnikom zahtevnosti dela) in te ure pomnožimo z urno postavko za enostavno delo ali
- ob danem normativnem delu in obsegu proizvodnje izračunamo potrebno število ur neposrednega dela, ki jih pomnožimo s povprečno urno postavko.

1.3.5 Predračun splošnih (posrednih) proizvodjalnih stroškov

Proizvajalni splošni stroški nastajajo na proizvodjalnih stroškovnih mestih, ki jih ni možno neposredno razporediti na stroškovna mesta. To so na primer stroški vzdrževanja, amortizacije, energije in podobno. Poznati moramo tudi gibanje posameznega splošnega stroška, saj so stalni in spremenljivi. Stalni se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo, medtem ko se spremenljivi spreminjajo in jih razporedimo z uporabo koeficienta dodatka splošnih stroškov. Za razporeditev uporabimo neposredne delovne ure ali strojne ure ali podobno (Hočevar & Igljučar, 2011, str. 511).

1.3.6 Predračun splošnih stroškov uprave in prodaje

Splošni stroški uprave in prodaje se vežejo na stroškovna mesta, kjer se opravljajo funkcije, kot so kadrovska, nabavna, informacijska, finančna in podobne neproizvajalne funkcije. Tako kot splošni proizvodjalni stroški imamo tukaj spremenljive in stalne, spremenljive razdelimo glede na strošek na enoto proizvoda (Hočevar & Igljučar, 2011, str. 512).

1.3.7 Predračun izkaza denarnih tokov

Predračun izkaza denarnih tokov omogoča, da se oceni potrebo po denarnih sredstvih. Sestavljen je iz treh delov (Hočevar & Igljučar, 2011, str. 514):

- predračunski denarni tok pri poslovanju (veže se na zaloge, terjatve, aktivne in pasivne časovne razmejitve, poslovne obveznosti ter rezervacije),
- predračunski denarni tok pri investiranju (sredstva in finančne naložbe) in
- predračunski denarni tok pri financiranju (kapital in finančne obveznosti).

1.3.8 Predračun izkaza poslovnega izida

Predračun izkaza poslovnega izida je sestavljen iz predračunskih odhodkov, prihodkov in rezultata. Ta predračun pomaga pri ugotavljanju uspešnosti podjetja ali poslovodij. Sestavimo ga na podlagi informacij preteklih omenjenih predračunov (Hočevar & Igljučar, 2011, str. 516).

1.3.9 Predračun bilance stanja

Predračun bilance stanja sestavimo na podlagi začetne bilance stanja in informacij na podlagi prej omenjenih predračunov (Hočevar & Igličar, 2011, str. 518).

1.4 Metode računovodskega predračunavanja

Poznamo in lahko upoštevamo več vrst metod, ki nam prikažejo predračunavanje iz različnih zornih kotov in smiselnost analiziranja odmikov (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 131).

1.4.1 Statično predračunavanje

Statističen predračun je predračun za določen obseg dejavnosti. Vsebuje tisto, kar je podjetje načrtovalo za obdobje. Pride do odmika, saj so lahko posamezne postavke drugačne zaradi obsega proizvodnje ali razmer na trgu (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 131).

1.4.2 Gibljivo predračunavanje

Gibljivo predračunavanje omogoča podjetju, da izračuna stroške za različen obseg dejavnosti. Uporabimo ga ne glede na obseg dejavnosti, ugotavljamo stroške pri različnih obsegih dejavnosti in ugotovimo lahko odmike med načrtovanim in uresničenim. Pri tej vrsti predračunavanja lahko podjetje sproti nadzira uresničevanje načrta in sprejema ukrepe, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 132).

1.4.3 Rastoče predračunavanje

Odločitve pri rastočem predračunavanju temeljijo na preteklih odločitvah pri predračunavanju. Pretekle predračunske odločitve so pri tej metodi upoštevane kot neodvisne spremenljivke. Sestavljen je iz trenutnih in preteklih predračunov oziroma odločitev pri predračunih. Prisoten je tudi procent, ki vpliva na to, koliko upoštevamo pretekle predračune in imamo še napako v napovedi (Harvey, 1982).

1.4.4 Ničelno predračunavanje

Ničelno predračunavanje je lahko ključno za odločanje. Ta metoda ocenjuje učinkovitost managerjev oziroma poslovodij, bolj natančno njihovih programov/načrtov. Potrebujemo veliko administracije, komunikacije in izobraževanja managerjev, ki bodo ocenjeni. Ničelno predračunavanje je dolgoročen proces (Pyhrr, 2015).

Ničelno predračunavanje razvršča aktivnosti, kot sta izdelek/i in storitev/ve. Uporabljajo ga lahko managerji/poslododje za pregled in analizo programov, predlogov, dejavnosti in funkcij za povečanje donosnosti, povečanje učinkovitosti ali nižje stroške. Ničelno predračunavanje se začne z ničelno bilanco in oblikuje cilje, ki jih je potrebno doseči (Shim & Siegel, 2015).

Metoda ničelnega predračunavanja vključuje (Shim & Siegel, 2015):

- razvoj predpostavk,
- razvrščanje predlogov,
- ocenjevanje in nadzor,
- pripravo predračuna ter
- identifikacijo in vrednotenje enot odločanja.

Enota odločanja je pomemben stroškovni element, ki je najnižja enota v družbi, za katero se pripravi predračun (Shim & Siegel, 2015).

2 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE V PODJETJU

2.1 Predstavitev podjetja

Obrtno podjetje se ukvarja s keramiko. Polaganje ploščic in kamna je osnovna storitev, ki je tudi najpogostejša. Za polaganje ploščic ali kamna uporablja iste materiale in porabi enako časa, zato bo ta storitev v predračunih prikazana kot eno.

V nadaljevanju zaključne naloge se bom tako osredotočala na to storitev in naredila predračune za obdobje treh mesecev. Podatke sem pridobila na podlagi pogovora z lastnikom, kot je bilo napisano že v uvodu.

Podjetje je sicer registrirano pod dejavnostjo, ki se imenuje oblaganje tal in sten, in je organizirano v obliki samostojnega podjetnika (v nadaljevanju s. p.). Lahko bi se reklo, da gre tudi med drugim za obrtno podjetje, ki opravlja neko dejavnost (Bisnode, družba za poslovne informacije, d.o.o., 2019).

S. p. je pravnoorganizacijska oblika, v kateri se lahko opravlja pridobitna dejavnost. Podjetnik ali s. p. je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja (Mercina, 2017).

Pod dejavnost, ki jo opravlja podjetnik, spada (Ministrstvo za javno upravo, 2015):

- polaganje, nameščanje in oblaganje tal, sten ali stropov v stavbah in drugih gradbenih objektih,
- oblaganje peči s keramičnimi pečnicami ter
- struženje in lakiranje parketa.

Polaga se predvsem (Ministrstvo za javno upravo, 2015):

- keramične, betonske in kamnite ploščice,
- parket ali druge lesene obloge,
- talne obloge iz tekstila, linoleja, gume, plastičnih mas,
- obloge iz naravnega kamna (marmor, granit, skrilavec),
- obloge iz teraca in
- tapete.

Podjetje je družinsko, saj je bilo prevzeto s strani družinskega člana. Obrtno podjetje tako od leta 2012 deluje z novim lastnikom. Dela se opravljajo po celi Sloveniji in tudi v tujini (Nemčija in Hrvaška) (Izbrano podjetje, 2019).

V podjetju je zaposlen samo lastnik podjetja, ki opravlja storitve povezane z dejavnostjo. Prihodki so stabilni in se gibljejo okoli 30.000 evrov (v nadaljevanju €) letno. Po drugi strani pa je dobiček zrastel iz leta 2017 na leto 2018 za skoraj polovico. Prihodki so tako razmeroma stabilni, zato je smiselno, da je ta preskok povzročilo zmanjšanje stroškov (Bisnode, družba za poslovne informacije, d.o.o., 2019).

Računovodski predračuni se sestavljajo za notranje potrebe podjetja in zunanje poročanje. Podjetnik potrebuje predračune le za notranje potrebe, da lahko oceni stanje in ukrepa, še predno se problem pojavi. Predračuni naj bi se sestavljali s skrbnostjo po sodobnih metodah in na podlagi sodobnega poimenovanja stroškov (Carpe diem, d.o.o., 2007).

V nadaljevanju sledijo predračuni, katerih podatki temeljijo na pogovoru z lastnikom. Pri svojem delu uporablja različne materiale. Podatke o vrstah materialov, ceni in tudi porabi sem pridobila iz prodajnih katalogov.

2.2 Predračun prodaje

V tabeli 1 je prikazan predračun prodaje. Osredotočala se bom predvsem na tri mesece, in sicer avgust, september in oktober. Mesec julij sem dodala, ker kupci plačujejo z enomesečnim zamikom. Ta podatek o plačilu oziroma prejemkih bom potrebovala pri predračunu denarnih tokov, ki je razviden iz tabele 9.

Predračun prodaje je pomemben predračun, saj vsi naslednji predračuni praktično izhajajo iz le-tega.

Lastnik podjetja predvideva, da se bo prodaja storitve polaganja ploščic ali kamna odvijala po mesecih, kot je razvidno v tabeli 1 (načrtovana prodaja).

Svoja predvidevanja je lastnik predpostavil na podlagi prodaje prejšnjega leta, istih mesecev. Kot je že bilo povedano v poglavju 3.1, so njegovi prihodki dokaj stabilni že nekaj let. Poleg tega je podjetje prevzel, kar pomeni, da je veliko strank že imel. S svojim novim pristopom pa je razširil krog strank. Tako je že uveljavljen na trgu in je poznan tudi na tujih trgih. Tudi zaradi tega obstajajo predvidevanja, da bo prodaja rastla.

Zanaša se na svoje delo, ki ga opravlja natančno ter na priporočila oziroma zasedenost terminov. Tudi na podlagi povpraševanja, ki ga ima trenutno, je svoja predvidevanja lahko postavil tako, kot jih je.

V mesecu avgustu in septembru načrtuje lastnik manjšo prodajo zaradi dopustov in vremenskih razmer. Tako predvideva, da bo v mesecu juliju položil 300 kvadratnih metrov (v nadaljevanju m²) ploščic, avgusta 250 m², septembra 280 m² in oktobra 300 m².

Tabela 1: Predračun prodaje

Načrtovana prodaja	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovana prodaja	300 m ²	250 m ²	280 m ²	300 m ²	830 m ²
PC (prodajna cena)	25 €/m ²	25 €/m ²	25 €/m ²	25 €/m ²	25 €/m ²
Načrtovani prihodki od prodaje	7.500 €	6.250 €	7.000 €	7.500 €	20.750 €

Vir: Lastno delo.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem pripravila tabelo 1. Prodajna cena nam pove, koliko stane kvadratni meter položenih ploščic oziroma kamna. Lastnik ima ceno določeno in znaša 25 €/m².

Načrtovano prodajo sem pomnožila s prodajno ceno in dobila načrtovane prihodke od prodaje. Zgled za mesec julij po enačbi (1):

$$300 \text{ m}^2 * 25 \text{ €/m}^2 = 7.500 \text{ €} \quad (1)$$

Tako sem izračunala za vsak mesec posebej. Stolpec skupaj je seštevek vseh treh mesecev (avgusta, septembra in oktobra) in kot je razvidno, znašajo načrtovani prihodki od prodaje 20.750 €.

2.3 Predračuni nabave materiala

V nadaljevanju poglavja so prikazani predračuni za materiale, ki jih podjetnik potrebuje za opravljanje storitve. Te materiale kupi lastnik sam in so že všteti v prodajno ceno, ki je prikazana v tabeli 1. Ploščice oziroma kamen pa ima že stranka sama.

Za opravljanje storitev potrebuje naslednje (Izbrano podjetje, 2019):

- lepilo – FASSA BORTOLO AP 71 FLEX,
- fugirno maso – MPEI ULTRA COLOR +,
- emulzijo – FASSA BORTOLI PRIMER DG 74 in
- podstavek za keramiko – FB LEVEL BASE 1,6 mm.

Predračunske kalkulacije stroškov se sestavi v skladu s SRS 16 (Carpe diem, d.o.o., 2007).

V tabeli 2 je prikazan predračun za lepilo – FASSA BORTOLO AP 71 FLEX. Podatke za načrtovano prodajo sem pridobila v tabeli 1, saj predračun nabave materiala izhaja iz prodaje. Potrošek lepila na enoto, ki je v našem primeru m^2 , znaša 6 kg. Nabavna cena lepila znaša 10,20 € in vsebuje 25 kilogramov (v nadaljevanju kg) (Fassa Bortolo S.r.l., 2017).

Preračunano na 1 kg znaša nabavna cen 0,41 €. Ceno za 1 kg sem preračunala s pomočjo križnega računa po enačbi (2).

$$\begin{aligned} 10,20 \text{ €} &\dots\dots\dots 25 \text{ kg} \\ X \text{ €} &\dots\dots\dots 1 \text{ kg} \\ X = 10,20 \text{ €} * 1 \text{ kg}/25 \text{ kg} &= 0,41 \text{ €} \end{aligned} \quad (2)$$

Tabela 2: Predračun nabave lepila – FASSA BORTOLO AP 71 FLEX

Lepilo	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovana prodaja	300 m ²	250 m ²	280 m ²	300 m ²	830 m ²
Potrošek materiala na enoto	6 kg/m ²	6 kg/m ²	6 kg/m ²	6 kg/m ²	6 kg/m ²
Poraba materiala	1.800 kg	1.500 kg	1.680 kg	1.800 kg	4.980 kg
Načrtovana nabava materiala	1.800 kg	1.500 kg	1.680 kg	1.800 kg	4.980 kg
NC (nabavna cena)	0,41 €/kg	0,41 €/kg	0,41 €/kg	0,41 €/kg	0,41 €/kg
Načrtovana vrednost nabave materiala	738 €	615 €	688,80 €	738 €	2.041,80 €

Vir: Lastno delo.

Torej načrtovana prodaja je element tabele 1, kjer lastnik predvideva, kakšna bo prodaja v naslednjih treh mesecih. Potrošek je količinsko izražena poraba materiala oziroma lepila. V našem primeru znaša potrošek 6 kg/m^2 .

Porabo materiala na enoto dobimo tako, da načrtovano prodajo pomnožimo s potroškom materiala na enoto. Primer za mesec avgust, enačba 3:

$$250 \text{ m}^2 * 6 \text{ kg/m}^2 = 1.500 \text{ kg} \quad (3)$$

Obrtno podjetje nima začetne in končne zaloge, zato je načrtovana nabava materiala enaka potrošku materiala na enoto. Nabavna cena je preračunana na kilogram in znaša $0,41 \text{ €}$. Tako načrtovano nabavo materiala pomožimo z nabavno ceno in dobimo načrtovano vrednost nabave materiala (predračuni so izraženi vrednostno). Primer za mesec avgust prikazuje enačba (4):

$$1.500 \text{ kg} * 0,41 \text{ €} = 615 \text{ €} \quad (4)$$

Primer celotnega izračuna za mesec avgust:

Načrtovana prodaja: 250 m^2
* Potrošek materiala na enoto: 6 kg/m^2
= Poraba materiala: 1.500 kg
= Načrtovana nabava materiala: 1.500 kg
* NC (nabavna cena): $0,41 \text{ €/kg}$
= Načrtovana vrednost nabave materiala: 615 €

Meseca avgusta bo nabava lepila znašala 615 € , septembra $688,80 \text{ €}$ in oktobra 738 € . Skupaj bo podjetnik odštél $2.041,80 \text{ €}$ za lepilo.

Fugirna masa – MPEI ULTRA COLOR + je tudi ena izmed materialov, ki je potreben za polaganje ploščic. Izračun nabave fugirne mase je prikazan v tabeli 3. Podatek za načrtovano prodajo sem ravno tako pridobila iz tabele 1.

Potrošek je $0,2 \text{ kg/m}^2$, kar pomeni, da $0,2 \text{ kg}$ fugirne mase porabi za 1 m^2 položenih ploščic. Nabavna cena fugirne mase je $13,20 \text{ €}$ za 5 kg (Fassa Bortolo S.r.l., 2017).

Cena na kilogram pride torej $2,64 \text{ €}$. To ceno sem izračunala s pomočjo križnega računa, kot je prikazano v nadaljevanj, po enačbi (5).

$$13,20 \text{ €} \dots\dots\dots 5\text{kg}$$

$$X \dots\dots\dots 1 \text{ kg}$$

$$X = 13,20 \text{ €} * 1 \text{ kg}/5 \text{ kg} = 2,64 \text{ €} \quad (5)$$

Tabela 3: Predračun nabave fugirne mase – MPEI ULTRA COLOR +

Fugirna masa	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovana prodaja	300 m ²	250 m ²	280 m ²	300 m ²	830 m ²
Potrošek materiala na enoto	0,2 kg/m ²	0,2 kg/m ²	0,2 kg/m ²	0,2 kg/m ²	0,2 kg/m ²
Poraba materiala	60 kg	50 kg	56 kg	60 kg	166 kg
Načrtovana nabava materiala	60 kg	50 kg	56 kg	60 kg	166 kg
NC (nabavna cena)	2,64 €/kg	2,64 €/kg	2,64 €/kg	2,64 €/kg	2,64 €/kg
Načrtovana vrednost nabave materiala	158,40 €	132 €	147,84 €	158,40 €	438,24 €

Vir: Lastno delo.

Porabo materiala oziroma fugirne mase dobimo tako, da načrtovano prodajo pomnožimo s potroškom na m². Meseca avgusta je tako znašala poraba materiala 50 kg (250 m² * 0,2 kg/m²). Kot je že bilo ugotovljeno v zvezi s tabelo 2, znaša načrtovana nabava materiala enako kot poraba materiala. Tako nabavo pomnožimo z nabavno ceno, ki znaša 2,64 €/kg, in dobimo načrtovano vrednost nabave materiala.

Primer celotnega izračuna za mesec avgust:

- Načrtovana prodaja: 250 m²
- * Potrošek materiala na enoto: 0,2 kg/m²
- = Poraba materiala: 50 kg
- = Načrtovana nabava materiala: 50 kg
- * NC (nabavna cena): 2,64 €/kg
- = Načrtovana vrednost nabave materiala: 132 €

Avgusta je načrtovana vrednost nabave materiala znašala 132 €, septembra 147,84 € in oktobra 158,40 €. Stolpec skupaj predstavlja seštevek vseh treh mesecev skupaj in tako bo podjetnik odštel 438,24 € za nakup fugirne mase.

V tabeli 4 je prikazan predračun nabave emulzije – FASSA BORTOLO PRIMER DG 74. Enako kot pri Tabelah 2 in 3 se dobi načrtovano prodajo iz tabele 1. Na 1 m² se porabi

oziroma potroši 0,15 kg emulzije. V katalogu je bil podatek, da 1,5 kg emulzije zadostuje za 10 m² (Fassa Bortolo S.r.l., 2017).

Tako zopet s pomočjo križnega računa izračunamo, koliko emulzije potrebujemo za 1 m² (enačba (6)).

$$\begin{aligned} 1,5 \text{ kg} &\dots\dots\dots 10 \text{ m}^2 \\ X &\dots\dots\dots 1 \text{ m}^2 \\ X = 1,5 \text{ kg} * 1 \text{ m}^2 / 10 \text{ m}^2 &= 0,15 \text{ kg} \end{aligned} \quad (6)$$

Nabavna cena emulzija znaša 3,50 €/kg (Fassa Bortolo S.r.l., 2017).

Tabela 4: Predračun nabave emulzije – FASSA BORTOLO PRIMER DG 74

Emulzija	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovana prodaja	300 m ²	250 m ²	280 m ²	300 m ²	830 m ²
Potrošek materiala na enoto	0,15 kg/m ²	0,15 kg/m ²	0,15 kg/m ²	0,15 kg/m ²	0,15 kg/m ²
Poraba materiala	45 kg	37,5 kg	42 kg	45 kg	124,50 kg
Načrtovana nabava materiala	45 kg	37,5 kg	42 kg	45 kg	124,50 kg
NC (nabavna cena)	3,50 €/kg	3,50 €/kg	3,50 €/kg	3,50 €/kg	3,50 €/kg
Načrtovana vrednost nabave materiala	157,50 €	131,25 €	147 €	157,50 €	435,75 €

Vir: Lastno delo.

V tabeli 4 je prikazan izračun vrednosti nabave emulzije. Začnemo pri načrtovani prodaji in jo pomožimo s potroškom. V avgustu znaša načrtovana prodaja 250 m² * 0,15 kg/m² je enako 37,5 kg, kolikor znaša poraba emulzije. Tudi načrtovana nabava materiala je enaka, saj storitveno podjetje nima zalog. Dobljeni rezultat pomnožimo še z nabavno ceno (3,50 €/kg) in dobimo načrtovano vrednost nabave emulzije.

Primer celotnega izračuna za mesec avgust:

Načrtovana prodaja: 250 m²

* Potrošek materiala na enoto: 0,15 kg/m²

= Poraba materiala: 37 kg

= Načrtovana nabava materiala: 37 kg

* NC (nabavna cena): 3,50 €/kg

= Načrtovana vrednost nabave materiala: 131,25 €

Avgusta bo strošek nabave emulzije znašal 131,25 €, septembra 147 €, oktobra 157,50 €. Skupaj bo za tri mesece znašala nabava emulzije 435,75 €.

Podstavek za keramiko – FB LEVEL BASE 1,6 mm je zadnji element, ki je potreben za polaganje ploščic. Koliko znaša načrtovana prodaja, je razvidno iz tabele 1. 10 kosov na m² znaša potrošek podstavka za keramiko.

Nabavno ceno podstavka za keramiko sem prav tako izračunala z uporabo križnega računa po enačbi (7). Dobila sem podatek, da 250 kosov stane 25 € (Fassa Bortolo S.r.l., 2017).

$$\begin{aligned} 250 \text{ kosov} &\dots\dots\dots 25 \text{ €} \\ 1 \text{ kos} &\dots\dots\dots X \\ X &= 25 \text{ €} * 1 \text{ kos} / 250 \text{ kosov} = 0,10 \text{ €/kos} \end{aligned} \quad (7)$$

Tabela 5: Predračun nabave podstavka za keramiko – FB LEVEL BASE 1,6 MM

Podstavek za keramiko	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovana prodaja	300 m ²	250 m ²	280 m ²	300 m ²	830 m ²
Potrošek materiala na enoto	10 kosov/m ²	10 kosov/m ²	10 kosov/m ²	10 kosov/m ²	10 kosov/m ²
Poraba materiala	3.000 kosov	2.500 kosov	2.800 kosov	3.000 kosov	8.300 kosov
Načrtovana nabava materiala	3.000 kosov	2.500 kosov	2.800 kosov	3.000 kosov	8.300 kosov
NC (nabavna cena)	0,10 €/kos	0,10 €/kos	0,10 €/kos	0,10 €/kos	0,10 €/kos
Načrtovana vrednost nabave materiala	300 €	250 €	280 €	300 €	830 €

Vir: Lastno delo.

Podatek o načrtovani prodaji tako pomnožimo s potroškom in dobimo porabo materiala. V tem obravnavanem primeru nimamo začetnih in končnih zalog, zato je načrtovana nabava enaka porabi materiala. Predračuni so izraženi vrednostno, zato načrtovano nabavo pomnožimo z nabavno ceno. Tako dobimo načrtovano vrednost nabave materiala.

Primer izračuna za mesec avgust:

Načrtovana prodaja avgusta: 250 m²

* Potrošek materiala na enoto: 10 kosov/m²

= Poraba materiala avgusta: 2.500 kosov

= Načrtovana nabava materiala: 2.500 kosov

* Nabavna cena: 0,10 €/kos

= Načrtovana vrednost nabave materiala: 250 €

Po istem postopku se izračuna za vse mesece. Torej avgusta bo za podstavek/podstavke odštel 250 €, septembra 280 € in oktobra 300 €. Pri stolpcu skupaj se sešteje rezultate dobljene pri treh mesecih (avgustu, septembru in oktobru). Na koncu obdobja bo strošek nabave podstavka za keramiko znašal 830 €.

2.4 Predračun neposrednih stroškov dela

V podjetju opravlja storitve samo lastnik. V tem obsegu dela, ki ga ima sedaj, mu to ustreza in lahko zadovolji potrebe po povpraševanju. V primeru, da se mu obseg dela poveča, bo posegel po iskanju nove delovne sile.

V nadaljevanju je prikazan predračun neposrednih stroškov dela. Čeprav je to samostojni podjetnik, si nekako izračuna tudi, koliko porabi za stroške dela.

Tabela 6: Predračun neposrednih stroškov dela

Stroški dela	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovana prodaja	300 m ²	250 m ²	280 m ²	300 m ²	830 m ²
Ure dela na enoto	0,5 h/m ²	0,5 h/m ²	0,5 h/m ²	0,5 h/m ²	0,5 h/m ²
Načrtovane neposredne delovne ure	150 h	125 h	140 h	150 h	415 h
Urna postavka	15 €/h	15 €/h	15 €/h	15 €/h	15 €/h
Načrtovani neposredni stroški dela	2.250 €	1.875 €	2.100 €	2.250 €	6.225 €

Vir: Lastno delo.

Načrtovano prodajo pridobimo iz tabele 1. Le to pomožimo z urami dela na enoto, ki v našem primeru znaša 0,5 h/m². Rezultat tega produkta so načrtovane neposredne ure dela. Podjetnik je določil, da urna postavka znaša 15 €/h. Tako neposredne ure dela pomnožimo z urno postavko in dobimo načrtovane neposredne stroške dela.

Primer izračuna za avgust:

Načrtovana prodaja: 250 m²

* Ure dela na enoto: 0,5 h/m²

= Načrtovane neposredne delovne ure: 125 h

* Urna postavka: 15 €/h

= Načrtovani neposredni stroški dela: 1.875 €

Tako je razvidno, da naj bi neposredni stroški dela v avgustu znašali 1.875 €, v septembru 2.100 € in v oktobru 2.250 €. Stolpec skupaj zopet predstavlja seštevek treh mesecev in bi tako strošek dela v tem obdobju znašal 6.225 €.

2.5 Predračun splošnih (posrednih) stroškov

Stroški goriva za samostojnega podjetnika predstavljajo nek stalen strošek. Sam pravi, da znaša mesečni strošek za gorivo 200 €. Poleg polaganja ploščic oziroma kamna opravlja še druge storitve. Druge storitve niso tako pogoste, vendar tudi pripomorejo k večjemu zaslužku. Tako ne moremo natančno določiti, kolikšen je znesek stroškov goriva, ki bremeni storitev polaganja ploščic oziroma kamna. Zaradi tega sem strošek goriva uvrstila med splošne (posredne) stroške.

Strošek goriva je za podjetnika stalen, saj ne vidi velikega odstopanja med meseci. Torej ne potrebujemo nikakršnega ključa za razporeditev stroškov. Tudi ostale stranske storitve so zanemarljivo majhne in bi bilo v tem primeru nesmiselno kakršno koli razporejanje.

Tako je v tabeli 7 prikazan predračun splošnih (posrednih) stroškov, ki znašajo 200 € mesečno. Skupaj tako v obdobju od avgusta do oktobra znašajo 600 €.

Tabela 7: Predračun splošnih (posrednih) stroškov

Gorivo	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Stroški goriva	200 €	200 €	200 €	200 €	600 €

Vir: Lastno delo.

2.6 Predračun stroškov splošnih dejavnosti

Tabela 8 prikazuje predračun stroškov splošnih dejavnosti ali, drugi izraz za to so, splošni stroški uprave, prodaje in nabave.

Samostojni podjetnik sicer sam izdaja račune in skrbi za posel. Vendar potrebuje računovodske storitve za poročanje Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Finančna uprava Republike Slovenije (FURS) in izdelavo izkazov ob

koncu poslovnega leta. Med izkaze spadajo predvsem bilanca stanja in izkaz poslovnega izida. Računovodsko podjetje tudi evidentira prejete in izdane račune.

Iz tabele 8 je tako razvidno, da so stroški računovodskih storitev stalni in znašajo na mesečni ravni 106 €. Tako za računovodske storitve samostojni podjetnik, v obdobju, nameni 318 €.

Tabela 8: Predračun stroška splošnih dejavnosti

Storitev	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Strošek storitev	106 €	106 €	106 €	106 €	318 €

Vir: Lastno delo.

2.7 Predračun izkaza denarnih tokov

Predračun izkaza denarnih tokov se pripravi zaradi tega, da se oceni potrebo po denarnih sredstvih. Mogoče bi bilo potrebno pridobiti financiranje s strani banke ali v večjih podjetjih s strani investitorja. V našem primeru je podjetje mali samostojni podjetnik in ni potrebe po financiranju. Nesmiselno je tako razdeliti predračun izkaza denarnih tokov na predračunski denarni tok pri financiranju, poslovanju in investiranju.

V tabeli 9 je tako prikazan izkaz denarnih tokov za izbrano podjetje. Vključen je še mesec julij predvsem zaradi podatkov, ki jih potrebujem za sestavo predračuna.

Predračunski izkaz denarnih tokov se sestavi skladno s SRS 26 (Carpe diem, d.o.o., 2007).

Tabela 9: Predračun izkaza denarnih tokov

Denarni tok	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Začetno stanje denarnih sredstev	/	2.500 €	6.690,75 €	9.271,11 €	2.500 €
Prejemki	/	7.500 €	6.250 €	7.000 €	20.750 €
Izdatki	3.909,90 €	3.309,25 €	3.669,64 €	3.909,90 €	10.888,79 €
• Material	1.353,90 €	1.128,25 €	1.263,64 €	1.353,90 €	3.745,79 €
– Lepilo	738 €	615 €	688,80 €	738 €	2.041,80 €
– Fugirna masa	158,40 €	132 €	147,84 €	158,40 €	438,24 €
– Emulzija	157,50 €	131,25 €	147 €	157,50 €	435,75 €
– Podstavek za keramiko	300 €	250 €	280 €	300 €	830 €
• Stroški dela	2.250 €	1.875 €	2.100 €	2.250 €	6.225 €
• Stroški goriva	200 €	200 €	200 €	200 €	600 €
• Strošek storitve	106 €	106 €	106 €	106 €	318 €
Čisti denarni tok obdobja	/	4.190,75 €	2.580,36 €	3.090,10 €	9.861,21 €

Končno stanje denarnih sredstev	2.500 €	6.690,75 €	9.271,11 €	12.361,21 €	12.361,21 €
---------------------------------	---------	------------	------------	-------------	-------------

Vir: Lastno delo.

Na začetku vsakega meseca je prikazano začetno stanje denarnih sredstev. To prikazuje stanje, ki je na voljo ob začetku meseca na računu. Vsako začetno stanje je končno stanje prejšnjega meseca. Tako je končno stanje na dan 31. 7., začetno stanje na dan 1. 8.

Prejemki vsakega meseca se vežejo na prejšnji mesec. Kupci tako plačujejo z enomesečnim zamikom, saj je rok plačila 30 dni. V celoti plačajo znesek računa čez en mesec.

Izdatki se vežejo na vse stroške, ki jih je v obdobju imel podjetnik. Vsi stroški se prenesejo iz tabel 2, 3, 4, 5, 6, 7 in 8. Pozorni smo na zadnjo vrstico pri vsaki tabeli, se pravi vrednostno. V nadaljevanju bo prikazan primer izračuna.

Čisti denarni tok se izračuna tako, da prejemkom odštejemo izdatke. Ta nam pove, kolikšna je razlika med prejemki in izdatki v določenem mesecu/obdobju. Prikazan je kot rezultat obdobja/meseca, v katerem smo pridobili prejemke iz poslovanja in koliko izdatkov je bilo potrebnih, da smo prišli do prejemkov. Končno stanje denarnih sredstev pa je seštevek začetnega stanja in čistega denarnega toka.

Primer izračuna za mesec september:

Začetno stanje denarnih sredstev: 6.690,75 € (končno stanje meseca avgusta)
+ Prejemki: 6.250 € (načrtovani prihodki od prodaje meseca avgusta, Tabela 1)
- Izdatki: 3.669,64 € (seštevek vseh stroškov; materiala, dela, goriva in storitve)

- Material: 1.263,64 € (seštevek vseh uporabljenih vrst materiala)
 - Lepilo: 688,80 € (podatek iz Tabele 2)
 - Fugirna masa: 147,84 € (podatek iz Tabele 3)
 - Emulzija: 147 € (podatke iz Tabele 4)
 - Podstavek za keramiko: 280 € (podatek iz Tabele 5)
- Stroški dela: 2.100 € (podatek iz Tabele 6)
- Stroški goriva: 200 € (podatek iz Tabele 7)
- Strošek storitve: 106 € (podatek iz Tabele 8)

+ Čisti denarni tok obdobja: 2.580,36 € (razlika med prejemki in izdatki)
= Končno stanje denarnih sredstev: 9.271,11 € (seštevek začetnega stanja in čistega denarnega toka obdobja)

Stolpec skupaj pa je prikaz (predračuna) denarnih tokov čez celotno obdobje. Zaradi tega, ker sem se osredotočila na obdobje treh mesecev, je začetno stanje enako začetnemu stanju avgusta. Začetek našega obdobja se namreč začne z avgustom in konča z oktobrom. Vsi

naslednji elementi tabele 9 so seštevek vseh treh mesecev. Končno stanje denarnih tokov pa je zopet vezan na trimesečno izbrano obdobje. Preučevano obdobje se konča z oktobrom in tako je pri stolpcu skupaj končno stanje enako končnemu stanju denarnih tokov pri mesecu oktobru.

Če gledamo obdobje kot celoto, bi podjetnik na začetku imel na računu 2.500 €. Končno stanje denarnih sredstev pa bi znašalo 12.361,21 €. Tekom obdobja bi se lahko reklo, da je pridobil veliko več prejemkov kot pa izdatkov. Za svoje opravljanje storitev porabi bistveno manj, kot s tem pridobi.

2.8 Predračun izkaza poslovnega izida

Predračun izkaza poslovnega izida nam prikaže predračunske prihodke in odhodke/stroške v predračunskem obdobju. Predračunski izkaz poslovnega izida se sestavlja v skladu s SRS 25 (Carpe diem, d.o.o., 2007).

Izkaz v tabeli 10 nam pokaže osnovo za ugotavljanje, kako uspešen je lahko podjetnik. Vse podatke sem že pridobila oziroma izračunala v prejšnjih tabelah.

Tabela 10: Predračun izkaza poslovnega izida

Poslovni izid	Julij	Avgust	September	Oktober	Skupaj
Načrtovani prihodki od prodaje	7.500 €	6.250 €	7.000 €	7.500 €	20.750 €
Odhodki/Stroški	3.909,90 €	3.309,25 €	3.669,64 €	3.909,90 €	10.888,79 €
• Material	1.353,90 €	1.128,25 €	1.263,64 €	1.353,90 €	3.745,79 €
– Lepilo	738 €	615 €	688,80 €	738 €	2.041,80 €
– Fugirna masa	158,40 €	132 €	147,84 €	158,40 €	438,24 €
– Emulzija	157,50 €	131,25 €	147 €	157,50 €	435,75 €
– Podstavek za keramiko	300 €	250 €	280 €	300 €	830 €
• Stroški dela	2.250 €	1.875 €	2.100 €	2.250 €	6.225 €
• Stroški goriva	200 €	200 €	200 €	200 €	600 €
Kosmati dobiček iz prodaje	3.590,10 €	2.940,75 €	3.330,36 €	3.590,10 €	9.861,21 €
Stroški splošnih dejavnosti	106 €	106 €	106 €	106 €	318 €
Dobiček iz poslovanja	3.484,10 €	2.834,75 €	3.224,36 €	3.484,10 €	9.543,21 €
Finančni odhodki in finančni prihodki	/	/	/	/	/
Celotni dobiček	3.484,10 €	2.834,75 €	3.224,36 €	3.484,10 €	9.543,21 €

Vir: Lastno delo.

Tako kot v tabelah 2 do 9 se načrtovane prihodke od prodaje dobi v tabeli 1. Od teh se odšteje odhodke/stroške, ki jih podjetnik ima pri opravljanju storitve. Tako se dobi kosmati dobiček

iz prodaje, ki mu odštejemo stroške splošnih dejavnosti. Stroški splošnih dejavnosti se ne vežejo neposredno na opravljanje dejavnosti, zato se odštejejo kasneje.

Nato dobimo dobiček iz poslovanja, ki je v tem primeru enak celotnemu dobičku. Podjetnik ne želi imeti nikakršnih posojil oziroma naložb. S svojim poslovanjem je zadovoljen in ne vidi potrebe po financiranju. Tudi iz tabele 9 je razvidno, da naj ne bi bila potreba po financiranju. Skozi celotno obdobje naj bi se mu povečevalo stanje denarnih tokov in naj bi imel na koncu obdobja bistveno več denarja kot na začetku. Finančne odhodke načeloma odštejemo, prihodke pa prištejemo.

Primer izračuna za mesec oktober:

Načrtovani prihodki od prodaje: 7.500 € (pridobljeno iz Tabele 1)

- Odhodki/Stroški: 3.909,90 € (seštevek stroškov materiala, dela in goriva)

- Material: 1.353,90 € (seštevek materiala)
 - Lepilo: 738 € (glej Tabelo 2)
 - Fugirna masa: 158,40 € (glej Tabelo 3)
 - Emulzija: 157,50 € (glej Tabelo 4)
 - Podstavek za keramiko: 300 € (glej Tabelo 5)
- Stroški dela: 2.250 € (glej Tabelo 6)
- Stroški goriva: 200 € (glej Tabelo 7)

= Kosmati dobiček iz prodaje: 3.590,10 € (odštejemo prihodke in odhodke)

- Stroški splošnih dejavnosti: 106 € (glej Tabelo 8)

= Dobitek iz poslovanja: 3.484,10 € (razlika med kosmatim dobičkom iz prodaje in stroškom splošnih dejavnosti)

-/+ Finančni odhodki in finančni prihodki: /

= Celotni dobiček: 3.484,10 € (dobljen rezultat)

Avgusta naj bi celotni dobiček znašal 2.834,75 €, septembra 3.224,36 € in oktobra 3.484,10 €. Stolpec skupaj zopet predstavlja seštevek vseh treh mesecev. Tako naj bi konec obdobja znašal celotni dobiček 9.543,21 €.

SKLEP

Na podlagi narejenih predračunov sklepam, da samostojni podjetnik posluje dobro. Na podlagi Tabele 10 (predračunskega izkaza poslovnega izida) je razvidno, da naj bi se mu dobiček skozi vse tri izbrane mesece povečeval.

Glede na predvidevani dobiček bi lahko denar investiral v nakup nove opreme in svoje delovanje še bolj razširil.

Potrebe po opravljanju storitev podjetnik zadovoljuje v večini, saj vse delo opravi sam. Glede na količino povpraševanja bi lahko zaposlil še nekoga, ki bi bil zaposlen in bi tako lažje sledil povpraševanju. S tem bi se lastnik tudi razbremenil. Ne bi prišlo do izgube strank, če bi se nenadno povečala zahteva po tem delu, ki ga opravlja.

Poleg vsega bi lahko svoje predvidevanje podkrepil še s statistiko, ki se veže na njegovo dejavnost. S pomočjo statističnih podatkov bi bile predpostavke še natančnejše in ne bi prišlo do velikega nihanja (odstopanja). Čeprav sedanje poslovanje samostojnega podjetnika ne niha in je videti stalno, pa vendar bi lahko prišlo do ponovne krize.

Predlagala bi še, da razišče trg glede materiala, ki ga nabavlja. Mogoče najde še cenejši material, ki je ravno tako kvaliteten. Tudi ne bi bilo slabo, če bi razmišljal o zalogi materiala. Pri opravljanju storitev uporablja material, ki ni hitro pokvarljiv in je lahko dlje časa na zalogi. Tako bi lahko nabavil tudi večje količine in dobil količinski rabat. Poleg vsega pa ne bi bil odvisen od dobavnih rokov, v primeru, če materiala ne bi bilo na zalogi pri trgovcu. Zmanjšal bi tveganje pri nabavi in se izognil izgubi prihodka.

Ostale stroške, ki jih ima podjetnik, so odvisni od obsega dela. Predvsem gorivo je odvisno od lokacije in na ceno le-tega se ne da vplivati. Glede na storitve, ki jih dobi pri računovodstvu, je cena zmerna. Odraža razmerje med ceno in opravljenimi/dobljenimi storitvami.

Predračunavanje je tako primerno za vse vrste podjetij in ni omejen ne velikost. Predvsem podjetnik oziroma oddelki na vodilnih položajih dobijo vpogled v prihodnost. Predračuni so odlična podlaga za prihodnje odločitve. Ob predpostavkah, ki jih določimo, lahko tudi primerjamo, ali smo dosegli željen rezultat. Lahko pa tudi izvemo, kje smo naredili napako in jo skušamo popraviti, če se kontrola izvaja sproti.

LITERATURA IN VIRI

1. Bisnode, družba za poslovne informacije, d.o.o. (2019). *Izbrano podjetje*. Pridobljeno 4. julija 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=328398&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI>
2. Carpe diem, d.o.o. (2007). *Slovenski računovodski standard 20 - računovodsko predračunavanje in računovodski predračuni*. Pridobljeno 8. julija 2019 iz <https://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=616>
3. Fassa Bortolo S.r.l. (2017). *Katalog izdelkov*. Italija: ni podatka.
4. Harvey, J. T. (1982). Incremental Budgeting: Myth or Model? Pridobljeno 3. marca 2019 iz <https://www-jstor-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/447549?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=incremental&searc>

hText=budgeting&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dincremental%2Bbudgeting%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bgroup%3Dnone&ab_segments=0%2Ftbsub-1%2Frelevance_config_with_tbsub&seq=2#metadata_info_tab_contents

5. Hočevar, M., Igličar, A. & Zaman, M. (2001). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Hočevar, M. & Igličar, A. (2011). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV Založba.
7. Izbrano podjetje. (2019). *Letno poročilo (interno gradivo)*. Ivančna Gorica: Izbrano podjetje.
8. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Koletnik, F. & Koželj, S. (2008). *Redni in posebni računovodski izkazi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
10. Mercina, J. (2017). *Samostojni podjetnik (s.p.)*. Pridobljeno 8. julija 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s-p>
11. Ministrstvo za javno upravo. (2015). *Dejavnosti, Oblaganje tal in sten*. Pridobljeno 4. julija 2019 iz <http://evem.gov.si/info/dejavnosti/dejavnost/12613/prikaziDejavnost/>
12. Pyhrr, P. A. (2015). *Zero-Based Budgeting*. Pridobljeno 3. marca 2019 iz <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/abs/10.1002/9781119200871.ch30>
13. Shim, K., J. & Siegel, G., J. (2012). *The What and Why of Budgeting: An Introduction*. Pridobljeno 8. julija 2019 iz <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/9781118106754.ch1>
14. Shim, J., K. & Siegel, J., G. (2015). *Zero-base Budgeting: Priority Budgeting for Best Resource Allocation*. Pridobljeno 3. marca 2019 iz <https://onlinelibrary-wiley-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/9781118106754.ch21>