

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MESEČNE RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA
POSLOVODNO ODLOČANJE**

DOLORES TAHIROVIĆ ŠPOLAD

IZJAVA

Študent/ka Dolores Tahirović Špolad izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVODENJE SODOBNEGA PODJETJA	2
1.1 Opredelitev poslovođenja –managementa.....	2
1.2 Management in odločanje	2
1.3 Ravni managementa	3
2 RAČUNOVODSTVO IN POSLOVNI SISTEM	4
2.1 Računovodstvo in poslovni sistem.....	4
2.2 Opredelitev poslovodnega računovodstva v povezavi z opredelitvijo računovodstva	6
2.3 Skupne značilnosti in razlike med finančnim in poslovodnim računovodstvom	7
3 INFORMACIJE ZA MANAGERSKO ODLOČANJE	9
3.1 Vloga informacij	9
3.2 Omejitve računovodskih informacij	10
3.3 Uporabniki računovodskih informacij.....	10
3.4 Računovodske informacije za potrebe poslovođenja	11
4 OBLIKOVANJE MESEČNIH RAČUNOVODSKIH POROČIL NA PRAKTIČNEM PRIMERU – PODJETJE VIL-A	14
4.1 Predstavitev podjetja	14
4.2 Mesečne računovodske informacije za poslovodstvo	15
4.2.1 Prodaja	15
4.2.2 Stroški	17
4.2.3 Finančni in izredni prihodki - odhodki	21
4.2.4 Poslovni izid.....	21
4.2.5 Zaloge.....	21
4.2.6 Terjatve in obveznosti	22
4.2.7 Likvidnost	22
4.2.8 Mesečna poročila lastniku	23
SKLEP	23
LITERATURA	25
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni managementa v hierarhiji organizacije.....	4
Slika 2: Razčlenitev poslovnega sistema	5
Slika 3: Vloga informacij v poslovodskem odločanju	12

UVOD

Z osamosvojitvijo Slovenije je na slovenskem področju ekonomije prišlo do velikih sprememb. Tako rekoč čez noč smo prešli v tržno gospodarstvo, torej kapitalistično ekonomsko ureditev. Posledica tega je bil pojav večje konkurence, znižanje monopolne moči posameznih podjetij in seveda propad tistih podjetij, ki se niso bila sposobna dovolj hitro prilagoditi novim pogojem poslovanja. Novo negotovo okolje poslovanja je zahtevalo hitro in dobro odločanje. Tako se je s spremembo ekonomske ureditve morale spremeniti tudi računovodstvo, saj je v prejšnjem sistemu bilo usmerjeno predvsem na izdelovanje poročil zunanjim uporabnikom predvsem, bankam, državi in statistiki.

Naloga managerjev v novi ureditvi so povsem drugačne kot prej. Sedaj je njihova naloga odločanje in usklajevanje vseh dejavnosti poslovanja podjetja, ki potekata preko štirih managerskih funkcij: načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Managerji si prizadevajo pridobiti čim več informacij s pomočjo katerih lahko oblikujejo dobre poslovne odločitve. Glavni vir so računovodske informacije, ki so kakovostna, ko dajejo uporabnikom nova vedenja, oz. so zanje relevantna (pravočasna in z izrazno vrednostjo) in zanesljiva (nevtralna in preizkušena). Zelo pomembno je, da izdelovalci računovodskih poročil in prejemniki le teh, govorijo isti jezik, torej da oboji istemu gospodarskemu pojmu pripisujejo isto vsebino.

Pri izdelavi zaključne naloge sem se v prvih treh sklopih oprla na strokovno literaturo v četrtem sklopu pa sem vzela primer iz prakse. V prvem delu zaključne naloge sem na kratko opredelila pojem poslovođenja, pomen le tega v sedanji ekonomski ureditvi. Sledi opis nalog managerjev in odločitve o katerih se morajo odločati. V nadaljevanju sem opredelila računovodstvo in njegov pomen v podjetju, in opredelila poslovodno računovodstvo. V tretjem sklopu je dan poudarek na vlogo informacij pri managerskem odločanju ter njihovimi omejitvami in informacijami nujno potrebnimi za odločanje.

Zadnji del je predstavitev mesečnega računovodskega poročila poslovodstvu na konkretnem podjetju. V nalogi so uporabljenih podatki iz konkretnega podjetja, ki so zaradi varovanja podatkov prirejeni. Prikazane so računovodske informacije in poročila, ki se mesečno poročajo. Dodane so preglednice s komentarji.

1 POSLOVODENJE SODOBNEGA PODJETJA

1.1 Opredelitev poslovođenja –managementa

Za vodenje podjetja oziroma organizacije se uporablja več različnih izrazov kot so: upravljanje, poslovođenje, vodenje, management, ravnateljstvo, ravnanje. Termin management, ki je povzet iz angleške literature, ima izvor v latinskem, italijanskem in francoskem jeziku. V latinščini »manus«, kar pomeni roka in moč, iz italijanščine »maneggiare« v sklopu upravljanja lastnine in poslov, v francoščini povzema »managerier«, ki ima podoben pomen.

V angleščini je pojem ločen na »management« in »leadership«. Glavni poudarek v procesu vodenja kot »management« je v doseganju ciljev organizacije, poudarek pri procesu vodenja kot »leadership« pa je v vplivanju na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji. Management pomeni odločanje in usklajevanje vseh dejavnosti poslovanja podjetja. Leadership je usmirjanje ljudi, vplivanje na posameznika ali skupino z namenom doseganja cilja v dani situaciji, motiviranje ljudi k izpolnjevanju ciljev.

Po Daftu je management doseganje organizacijskih ciljev na uspešen in učinkovit način skozi proces, planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago. Iz tega izhaja da se proces managementa sestoji iz štirih temeljnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Osrednja naloga managementa je doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način. Managerji morajo uporabljati veliko spretnosti in znanj, da bi lahko uresničevali navedene managerske funkcije v organizaciji.

1.2 Management in odločanje

Odločanje v današnjih časih je veliko težje kot pred desetletji. Spremembe so stalne in vse pogostejše, s tendencami pospeševanja, kar zahteva pospešeno odločanje v čim krajšem času. Za managerja današnje sodobne ekonomije ostaja sprejemanje odločitev, ne glede na to, ali gre za rutinske-programirane ali nerutinske – neprogramirane odločitve, ena najizzivalnejših – najpomembnejših vlog. Manager se mora odločati med dvema ali več alternativami.

Kar pomeni, da se tisti ki sprejema odločitve velikokrat nahaja v dilemi katere sopotnik je tveganje. Kolikor važnejša je odločitev, toliko večje je tveganje. Za sprejemanje pravih odločitev bi morali managerji imeti na voljo vse potrebne informacije, ker jih nimajo vsako odločitev spremljajo:

- Gotovost, na voljo so vse potrebne informacije.
- Tveganje, cilji so določeni, obstajajo kvalitetne informacije, ostaja dvom kakšni bodo rezultati od vsake alternative.
- Negotovost, znani so cilji vendar so informacije o možnih alternativah in bodočih

dogodkih nepopolne.

- Nejasnost, niso jasni ne cilji niti problem, ki naj bi ga rešili, niso znane možne alternative niti niso na voljo informacije o izidih.

Glede na predmet odločitev, glede na nosilca odločitev in glede na merila odločanja razlikujemo v podjetju tri osnovne zvrsti odločanja (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 27-30):

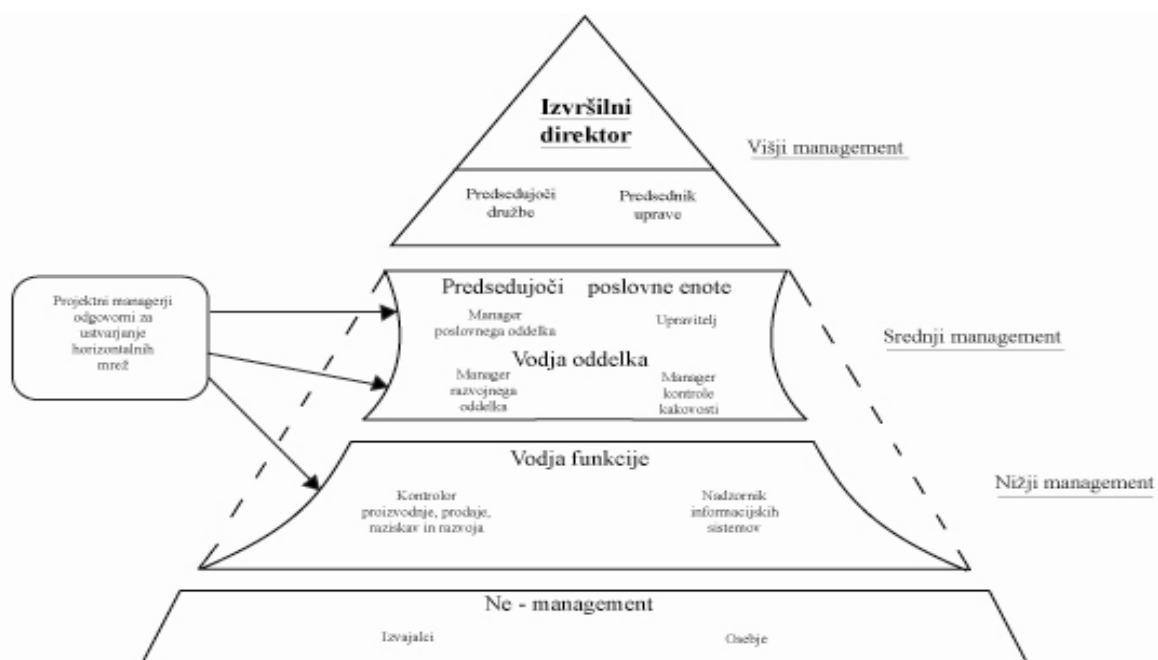
- 1. Odločanje o proizvodu in procesu.** Merilo za odločitev so stroškovne cene proizvodov. Za te odločitve so odgovorni strokovnjaki specialisti, ne odločajo se managerji.
- 2. Odločanje o celotnem podjetju.** Merilo je uspešnost celote, dobiček v primerjavi z vlaganjem. Odločitve se sprejemajo na najvišji ravni managerjev. To odločanje se deli na kratkoročno in dolgoročno. V dolgoročno spadajo odločitve o poslovnih prvinah, ki se v samem poslovanju nahajajo dlje časa – ne preidejo v proizvod ali storitev v enem ciklu proizvodnje. Odločanje omejuje okolje.
- 3. Odločanje o poslovnih funkcijah ali operativno odločanje.** Merilo odločanja je čim večja izkoriščenost vseh zmogljivosti. Za te odločitve so odgovorni managerji poslovnih funkcij, management srednje ravni, ki mu pomaga nižji management.

1.3 Ravni managementa

Sestava managementa v organizacijah ni enodimenzionalna. Običajno se management deli na osnovi hierarhičnega položaja in področja delovanja. Tako poznamo tri ravni managementa. Ločimo:

- Nižje managerje, ki so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov ali storitev. To so oddelkovodje, vodje prodaje, nadzorniki delovnega procesa. Njihova naloga je poslovoditi odnose z zaposlenimi, ki niso management. Poudarek njihovega dela je na doseganju učinkovite proizvodnje in doseganju dnevnih ciljev.
- Srednje managerje, ki so na sredi hierarhične lestvice in so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke organizacije. Njihovi nazivi so običajno vodja ali direktor sektorja, področja (marketinga, proizvodnje, nabave..). Odgovorni so za usklajevanje dela managerjev na nižjih ravneh in administrativnih delavcev. Odgovarjajo za uresničevanje politik in strategij, ki jih določi vrhni management. Vodijo aktivnosti organizacije, ki zadevajo bližnjo prihodnost, reševali naj bi konflikte, spodbujali timsko delo, vzpostavili dobre odnose s sodelavci.
- in višje managerje, ki so na vrhu hierarhične lestvice in so odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Značilni nazivi zanje so predsednik, izvršilni direktor, pomočnik predsednika.. Njihova naloga je opredeliti vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo celotne organizacije, in imajo dolgoročni značaj. Prav tako zastopajo organizacijo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah.

Slika 1: Ravni managementa v hierarhiji organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, str. 9.

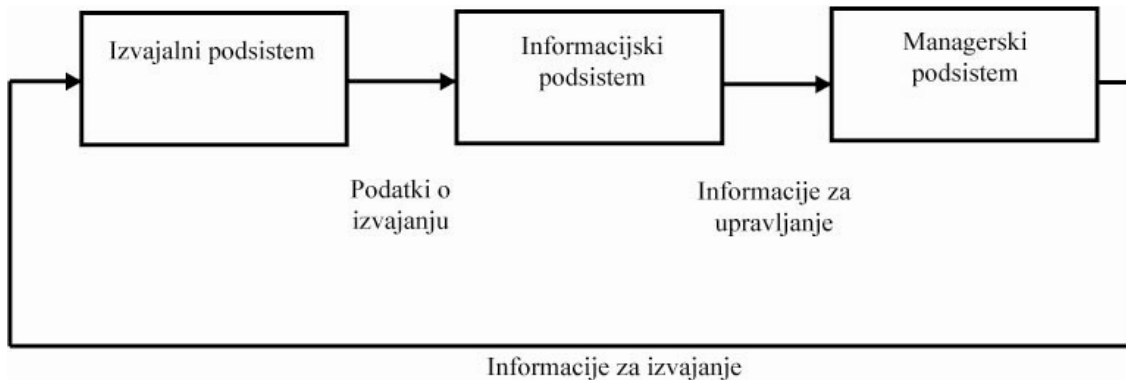
Iz oblike piramide je razvidno, da se število managerjev progresivno zmanjšuje na vsaki višji managerski ravni. Največ managerjev je na dnu organizacijske piramide. Delitev na različne hierarhične ravni managementa je predvsem odvisna od velikosti podjetja. Tako imajo velika podjetja bolj razvejeno hierarhično strukturo kot manjša.

2 RAČUNOVODSTVO IN POSLOVNI SISTEM

2.1 Računovodstvo in poslovni sistem

Računovodstvo je informacijska dejavnost spremljanja in proučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem določenega poslovnega sistema. Poslovni sistem je od okolja razmejena in zaokrožena smiselna celota, ki se ukvarja s poslovanjem. S pravnega in gospodarskega zornega kota ima poslovni sistem lahko naravo pridobitnega ali nepridobitnega značaja (Kokotec-Novak, Korošec, & Melavc, 2002 str.5). Med pridobitne poslovne sisteme prištevamo podjetja (industrija, gradbeništvo, kmetijstvo, trgovina...), katerih cilj je zasledovanje čim večjega dobička. Med nepridobitne poslovne sisteme pa štejemo predvsem zavode, to so organizacije ki delujejo v negospodarstvu (državni organi, zdravstvo, socialno varstvo, izobraževanje..). Njihov cilj in namen je zadovoljevanje širših družbenih potreb, in ne doseganje dobička. Ne glede na to kako delujejo ti poslovni sistemi jim je skupno to, da jih organizirajo in vodijo ljudje. Ker so izpostavljeni različnim vplivom okolja pa njihovega vedenja in delovanja v prihodnosti ni mogoče natančno določiti. Sestavljeni so iz več podsistemov in sicer na izvajalni in managerski podsistem ter na informacijski podsistem, ki je posrednik med njima.

Slika 2: Razčlenitev poslovnega sistema



Vir: M. Hočevar, Slovenski managerski izziv, 1999, str.12.

1. **Izvajalni podsistem**, v njem poteka poslovni sistem. V njem so razvrščene temeljne poslovne funkcije:
 - kadrovska, pridobiva, pripravlja in varuje zaposlene v poslovnem sistemu
 - tehnična, zagotavlja, pripravlja, vzdržuje in varuje potrebna delovna sredstva
 - nakupna, zagotavlja, pripravlja, varuje predmete dela
 - proizvodna, prvine poslovnega procesa se pretvarjajo v izdelke oz. opravljene storitve
 - prodajna, uspešno prodajo in varovanje izdelkov oz. storitev
 - finančna, pridobiva, preoblikuje, vrača sredstva in preoblikuje obveznosti do virov sredstev.
2. **Managerski podsistem**, ki ga oblikujejo in vodijo ljudje, njegova vsebina je odločanje o vseh dejavnostih, ki jih vsebuje poslovni proces ter njegovo usklajevanje. Odločanje in usklajevanje sta sestavna dela naslednjih managerskih funkcij:
 - **Načrtovanje** je na podlagi predvidevanja prihodnosti zasnovano določanje prihodnjega delovanja. Le to obsega postavljanje ciljev poslovanja in načinov za njihovo uresničevanje.
 - **Organiziranje** ki predstavlja povezavo med načrtovanjem in izvedbo. V fazi načrtovanja se oblikovane delovne naloge razdeli posameznim izvajalcem in ustrezno temu se organizira delovni proces.
 - **Vodenje** je določanje dela, komuniciranje med podrejenimi in nadrejenimi in seveda motivacija zaposlenih k zaželenemu vedenju in doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Vodenje torej zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranja, motiviranja in kadrovanja.
 - **Nadziranje** presoja pravilnost izvajanja glede na načrtano. Ugotavlja odmike in ker se običajno izvedbe, ki sledijo načrtovanju ne ujemajo z načrtom, je potrebno ugotoviti vzroke za te odmike in pripraviti ustrezne ukrepe za uresničitev ali spremembo načrtov.

Ker negotovo okolje poslovanja zahteva od vodstvenih ljudi takojšnje in dobro odločanje je to mogoče le, če imajo na razpolago ustrezne in dobre informacije oziroma dober informacijski sistem.

- **Informacijski podsistem**, zajema podatke o delovanju izvajalnega podsistema in o raznih zunanjih dejstvih ter oblikuje informacije, ki so potrebne v managerskem podsistemu. Ker podjetje lahko dobro in usklajeno deluje le, če ima na voljo dovolj informacij je to zelo pomemben del vsakega podjetja. Informacijski podsistem (Igličar, & Hočevnar, 1999, str. 16) je formalen podsistem, saj je zato organiziran v podjetju, da iz podatkov oblikuje informacije, ki bodo v pomoč pri odločanju. V informacijskemu sistemu ločimo štiri funkcije:
- **Funkcija podatkov o preteklosti** katere naloga je zbiranje, začetno obdelovanje in prikazovanje podatkov o preteklih poslovnih procesih ter stanjih. Njena naloga je priprava informacijske podlage za odločanje pri nadziranju kot upravljalni funkciji.
- **Funkcija obravnavanja podatkov o prihodnosti**, pri tej funkciji se pojavljajo podobne stopnje kot prej, le da se podatki nanašajo na prihodnost, in ne na preteklost. Naloga te funkcije je, da mora odločitve o načrtih prihodnjega poslovanja podjetja le informacijsko podpirati.
- **Funkcija nadziranja podatkov** je namenjena zagotavljanju pravilnega izkazovanja poslovnega procesa v podatkih in njihovega preoblikovanja v informacije. Potrebno je razlikovati med omenjeno funkcijo in funkcijo nadziranja kot managersko funkcijo. Nadziranje kot managerska funkcija skrbi za pravilno delovanje podjetja, nadziranje obravnavanja podatkov pa ima namen za pravilno prikazovanje delovanja podjetja.
- **Funkcija analiziranja podatkov**, presoja o uspešnosti poslovanja – analiza med načrtovanim in dejanskim poslovanjem podjetja, ter iskanje rešitev, izboljšav za spremembo delovanja podjetja.

Eden najpomembnejših delov informacijskega podsistema vsakega podjetja pa je zagotovo računovodska funkcija.

2.2 Opredelitev poslovnega računovodstva v povezavi z opredelitvijo računovodstva

Pojem poslovno računovodstvo je ozko povezan s pojmom računovodstva. Računovodstvo pomaga sprejemati poslovne odločitve obenem pa skuša ugotoviti kakšno je gospodarsko in finančno stanje podjetja ter kakšne so možnosti bodočega razvoja podjetja (Kavčič, Klobučar-Mirovič, & Vidic, 2007, str. 2). Računovodstvo mora ob najnižjih stroških zagotoviti učinkovite informacije, ki jih potrebujejo različni uporabniki.

Poslovne dogodke ločimo na notranje, ki se pojavljajo znotraj podjetja, in zunanje ki se pojavljajo med dvema ali več neodvisnimi podjetji oziroma njihovim okoljem. Slovenski računovodski standardi ločijo dve vrsti računovodstva, finančno in stroškovno. Finančno in stroškovno računovodstvo običajno spremljata poslovne dogodke, izražene v denarju. Ko imamo govora o poslovodnem vidiku računovodstva, so sestavni del računovodskih informacij, poleg denarno tudi v naravnih merskih enotah izražene informacije. Zaradi tega je računovodstvo s poslovodnega vidika dejavnost načrtovanja, oblikovanja, merjenja informacij, ki vplivajo na samo dejavnost poslovodstva torej težijo k uresničevanju strategije podjetja ter doseganju

taktičnih in izvajalnih ciljev z namenom povečati vrednost podjetja. Vsemu temu je namenjeno poslovodno računovodstvo.

Poslovodno računovodstvo ni posebna vrsta računovodstva, za katero bi bilo značilno specifično področje spremljanja in proučevanja pojavov. Tudi ni tretja vrsta računovodstva, poleg finančnega in stroškovnega računovodstva. Z izrazom poslovodno računovodstvo se označuje tisti del celotnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije, potrebne pri odločanju v posameznem podjetju. Tako bi lahko označevali del finančnega računovodstva in tudi del stroškovnega, nikakor pa ne njune celote (Kavčič, Klobučar-Mirovič, & Vidic, 2007, str. 2-3).

Za odločanje je pomembno načrtovanje, izvajanje in nadziranje za kar pa mora imeti odgovorna oseba, ki odloča ustrezne informacije. Poslovodno računovodstvo mora neposredno služiti tistim, ki podjetje upravljajo oz. vodijo. Nevtralni podatki niso zadostni, temveč so potrebne problemsko usmerjene informacije. Čedalje pomembnejši so predračuni, ki so podlaga za odločanje pri načrtovanju kot odločevalni funkciji, obračune pa mora podrediti potrebam nadziranja kot odločevalni funkciji, vse to zato ker je odločanje hkrati usmerjeno v prihodnost.

Poslovodno računovodstvo se ukvarja s tremi nivoji razčlenjevanja problematike in sicer:

- Prvem nivoju (po odločevalnih funkcijah) se oblikujejo predračunske informacije, potrebne za sprejemanje odločitev pri načrtovanju in pripravljanju izvajanja kot odločevalnih funkcijah, ter obračunske informacije, potrebne za sprejemanje odločitev pri nadziranju in pripravljanju izvajanja kot odločevalnih funkcijah.
- V drugem nivoju (po poslovnem izidu) se v podjetju sprejemajo odločitve o prihodnjem delovanju tako oblikujemo računovodske informacije za sprejemanje odločitev o tehnični, kadrovski, nakupni, proizvodjalni, prodajni in finančni funkciji. Ker se na koncu vsa dejavnost izraža v poslovnem izidu, lahko govorimo o računovodskih informacijah za sprejemanje odločitev o poslovnem izidu in poslovnoizidnih tokovih, kar pomeni da so računovodske informacije o finančnem stanju in finančnih tokovih same po sebi že vključene v računovodske informacije za sprejemanje odločitev o finančni funkciji.
- V tretjem nivoju (po nivoju odločanja) upoštevamo ali se odločitve sprejemajo na ravni vrhovnega poslovdstva ali na nižjih ravneh. Informacije za vrhovno poslovdstvo so okvirne, ker se odloča o strategiji medtem ko so informacije za nižja poslovdstva bolj podrobne, ker se tu odloča o točno določenih nalogah.

2.3 Skupne značilnosti in razlike med finančnim in poslovodnim računovodstvom

Različni avtorji različno obravnavajo podobnosti in različnosti med finančnim in poslovodnim računovodstvom. Poslovodno in finančno računovodstvo sta si podobna le v dveh točkah. Prva podobnost izhaja iz namena oblikovanja informacij. Odločitve za uporabo informacij poslovodnega računovodstva se razlikujejo od odločitev, ki se uporabljajo za informacije

finančnega računovodstva. Kakor koli za oboje potrebujemo informacije. Določene informacije izhajajo iz poslovnega in finančnega računovodstva hkrati. Na primer ocena, kako učinkovito so bili uporabljeni razpoložljivi finančni viri v podjetju. Druga podobnost izvira iz tega, da obe računovodstvi uporabljata podatke, ki jih črpata iz iste baze podatkov oziroma istega informacijskega sistema.

Kot navajata Igličar, Hočevar (1997, str. 256-257) je finančno računovodstvo namenjeno predvsem zunanjim uporabnikom, poslovno računovodstvo pa notranjim uporabnikom – managerjem, tako prihaja do bistvenih razlik med poslovnim in finančnim računovodstvom v naslednjem:

1. **Nujnost.** Finančno računovodstvo je dolžno v skladu z državnimi, bančnimi, borznimi in ostalimi predpisi obvezno zbirati in urejati določene podatke. Poslovno računovodstvo ni predpisano. Managerji zahtevajo poslovne računovodske informacije zaradi koristnosti teh informacij, seveda so zahteve odvisne od stroškov njihovega oblikovanja.
2. **Namen.** Finančno računovodstvo izdeluje računovodska poročila za zunanje uporabnike. Poslovno računovodstvo pripravlja informacije za managerje ki načrtujejo, usklajujejo in nadzirajo.
3. **Uporabniki.** Finančno računovodske informacije uporabljajo največkrat neznani uporabniki. Managerji ne poznajo delničarjev, bank in ostalih, ki uporabljajo informacije. Večina zunanjih uporabnikov ne zahteva informacij posamezno. Prav nasprotno pa so uporabniki poslovnih informacij znani, to so managerji in notranji sodelavci, ki pomagajo te informacije analizirati. Potrebe notranjih uporabnikov so veliko bolj znane kot potrebe zunanjih uporabnikov.
4. **Računovodski standardi.** Pri izdelovanju računovodskih poročil je potrebno upoštevati veljavne računovodske standarde. Za oblikovanje poslovnih informacij pa je veliko pomembnejše, da so uspešne, kot da se skladajo z računovodskimi standardi.
5. **Enota.** Finančno računovodske informacije so izražene v denarnih enotah, poslovne informacije pa še v drugih enotah (količine, delovne ure število zaposlenih...).
6. **Natančnost informacij.** Managerji potrebujejo informacije hitro zato se morajo večkrat zadovoljiti s približno informacijo. Finančno računovodske informacije so pripravljene skrbneje in natančneje.
7. **Pogostost poročanje.** Natančna finančnor računovodska poročila izdajajo podjetja enkrat na leto, poslovna poročila pa veliko bolj pogosto, vsak mesec, vsak teden ali celo vsak dan.
8. **Obseg poročila.** Finančno računovodsko poročilo obsega dejavnost podjetja v celoti.

Poslovodno računovodstvo se osredotoča na manjše dele dejavnosti podjetja, na posamezne dejavnosti, proizvode, oddelke ali druge poslovne enote.

9. **Odgovornost.** Vodstvo podjetja odgovarja po zakonu za verodostojnost finančnoracunovodskih poročil. Nepravilne poslovodne informacije se pokažejo šele posredno v odločitvah managerjev in v uspešnosti poslovanja podjetja.

3 INFORMACIJE ZA MANAGERSKO ODLOČANJE

3.1 Vloga informacij

Obseg in vsebina informacij poslovnega računovodstva se med podjetji razlikujeta. Skupno jim je da managerji potrebujejo računovodske informacije, ki pa jih morajo znati uporabiti. Le tako jim lahko pomagajo ugotavljati in urejati probleme ter vrednotiti doseženo delo ki so si ga zadali. Računovodske informacije potrebujemo na vseh stopnjah odločanja, to je na stopnji načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. To pomeni da poslovodno računovodstvo pomaga pri odločanju v podjetju. Sprejem določene poslovne odločitve prinaša za seboj posledice. O popolnih informacijah govorimo, kadar imamo zanesljive informacije o vseh dejavnikih, ki so potrebni za sprejem določene poslovne odločitve. Kakovost informacij lahko definiramo kot popolnost podatkov in informacij. Bolj natančna kot je informacija bolj je uporabna za sprejemanje poslovnih odločitev. Zagotovo pa takrat, ko se sprejemajo odločitve, ne bodo na razpolago vse informacije prav tako pa ne bodo poznani vsi dogodki, ki bodo nastali med izvajanjem odločitve. Razmerje med razpoložljivimi in potrebnimi informacijami se imenuje informacijska stopnja:

$$\text{Informacijska stopnja} = \frac{\text{razpoložljive informacije}}{\text{potrebne informacije}}$$

Med informacijami, ki jih managerji pri odločanju ne poznajo, razlikujemo:

- **Znane, neznane** informacije za katere vedo, da jih potrebujejo, pa jih nimajo. Vzroki da jih nimajo so lahko, da informacij nimajo, niso dostopne, so predrage
- **Neznane, neznane** informacije za katere ne vedo, da jih potrebujejo, torej ne vedo, da jih nimajo.

Informacija je lahko pomembna, dobra predvsem pa kakovostna. Kot navaja Hočevar (2003, str. 15) je dobra računovodska informacija tista, ki ima značilnosti:

- **primernosti**, torej mora biti prilagojena potrebam pri odločanju. Pripravljalci informacij in poslovodje morajo sodelovati pri oblikovanju informacij;
- **pravočasnosti in točnosti**, torej morajo biti prenesene takrat, ko je na odločitev še mogoče vplivati;
- **ustreznosti**, prave informacije morajo dobiti pravi ljudje. Informacije morajo biti

oblikovane glede na managersko raven. Višji nivoji dobijo bolj zgoščene informacije medtem ko nižji nivoji dobijo bolj podrobne informacije;

- **popolnosti**, kar pomeni da obsegajo vse podatke, ki so za poslovne odločitve pomembne.

3.2 Omejitve računovodskih informacij

Računovodstvo daje veliko informacij, ki jih predstavlja na različne načine, prav tako pa so različni uporabniki teh informacij. Zavedati se moramo, da imajo informacije svoje omejitve, ki jih nikakor ne smemo prezreti.

Prva omejitev, ki je obenem tudi najpomembnejša je ta, da so računovodske informacije le del nujno potrebnih informacij za uspešno odločanje v zvezi s podjetjem. Velikokrat so informacije, ki jih pridobimo iz drugih virov pomembnejše.

Druga omejitev računovodskih informacij se nanaša na dejstvo, da računovodstvo ni znanstveno natančna veda. Računovodske informacije so lahko zelo subjektivne oziroma temeljijo na ocenah, sodbah(npr. določanje dobe koristnosti strojev je običajno stvar presoje).

Naslednja omejitev računovodskih informacij je v njihovi osnovni lastnosti, izražene so vrednostno oz. z denarno enoto. Pri oblikovanju informacij ne smemo prezreti vpliva inflacije, torej poleg vrednostno izražene informacije napišemo ustrezno razlago.

Zadnja omejitev računovodskih informacij je, da so samo vrednostno oblikovane informacije pogosto temelj pomembnim odločitvam, ki neugodno vplivajo na uspešnost podjetja.

3.3 Uporabniki računovodskih informacij

Uporabniki računovodskih informacij so različne interesne skupine, ki zasledujejo različne cilje glede poslovanja nekega podjetja. Najpomembnejše računovodske informacije so vidne v letnih računovodskih izkazih, ki so namenjeni tako zunanjim kot tudi notranjim uporabnikom računovodskih informacij.

Po slovenskih računovodskih standardih delimo uporabnike računovodskih informacij na:

- notranje uporabnike, to so: izvajalci in odločevalci pri izvajanju posameznih nalog v podjetju, poslovodstvo v podjetju od najnižje ravni do uprave, upravni in nadzorni organi v podjetju in zaposlenci v podjetju,
- zunanje uporabnike, to so: lastniki podjetja, ki niso člani njegovih upravnih ali nadzornih organov, možni vlagatelji kapitala, posojilodajalci, dobavitelji, kupci, konkurenčna podjetja, država in javnost (Slovenski računovodski standardi, 2006, str. 183).

Notranji uporabniki potrebujejo različne informacije, odvisne so od njihove vloge, ki jo imajo v

podjetju. Tako poslovodstvo podjetja, ki je glavni uporabnik računovodskih informacij, potrebuje informacije ki so jim prilagojene tako po primernosti, pravočasnosti, točnosti ustreznosti ter popolnosti.

Lastniki podjetja so najbolj zadovoljni s podjetjem, ki ima dobro plačilno sposobnost, dober finančni položaj in visoko dobičkonosnost.

Zaposlene v podjetju zanimajo računovodske informacije vezane na plače in finančni položaj podjetja.

Zunanjih uporabnikov računovodskih informacij je veliko več. Lastnike podjetja, ki nimajo aktivne pravice do odločanja in možne vlagatelje kapitala zanima predvsem uspešnost njihove naložbe v podjetje. Informacije, ki jih potrebujejo, so velikost dobička, delitev dobička in donosnost podjetja.

Banke, kot dajalce dolgoročnih in kratkoročnih posojil, zanima sposobnost vračanja dolgov.

Dobavitelje, zanima zmožnost poravnave obveznosti, zato potrebujejo podobne informacije kot banke.

Stalne, večje kupce zanimata dolgoročna dobičkonosnost in stabilno poslovanje.

Tekmece podjetja zanimajo predvsem računovodske informacije o dobičkonosnosti in finančnem položaju, ker bi radi ugotovili kakšna je verjetnost da bi kupili podjetje oz. bi podjetje kupilo njih.

Državo, kot pobiralko dajatev zanimajo informacije ki vsebujejo dobiček, prihodek in ostale računovodske kategorije, ki so podlaga za ugotovitev obveznih dajatev.

Javnost, zanimajo predvsem računovodski podatki o dobičkonosnosti in finančnem položaju podjetja. Podatki zanimajo predvsem prebivalce kraja v katerem se podjetje nahaja, saj so ponavadi v veliki meri v takem podjetju krajanji zaposleni in jih zanima kako bo z zaposlovanjem tudi v prihodnje.

3.4 Računovodske informacije za potrebe poslovodenja

Zadnja stopnja računovodskega, predračunavanja, knjigovodenja, računovodskega nadziranja in analiziranja je računovodsko informiranje. Pri uresničevanju tega cilja mora računovodstvo zasledovati načelo gospodarnosti: z najmanjšimi stroški oblikovati ustrezen obseg in kakovost računovodskih informacij. Vse te računovodske informacije, ki so izkazane v računovodskih poročilih so lahko različne, odvisno je predvsem od znanja in na podlagi znanja opredeljenih zahtev uporabnikov računovodskih informacij. Običajno so te informacije problemsko usmerjene in oblikovane na podlagi nevtralnih računovodskih informacij. Vodstvenim delavcem

omogočajo boljše ocenjevanje, sklepanje, presojanje in s tem mu pomagajo k zmanjšanju negotovosti pri njihovem odločanju.

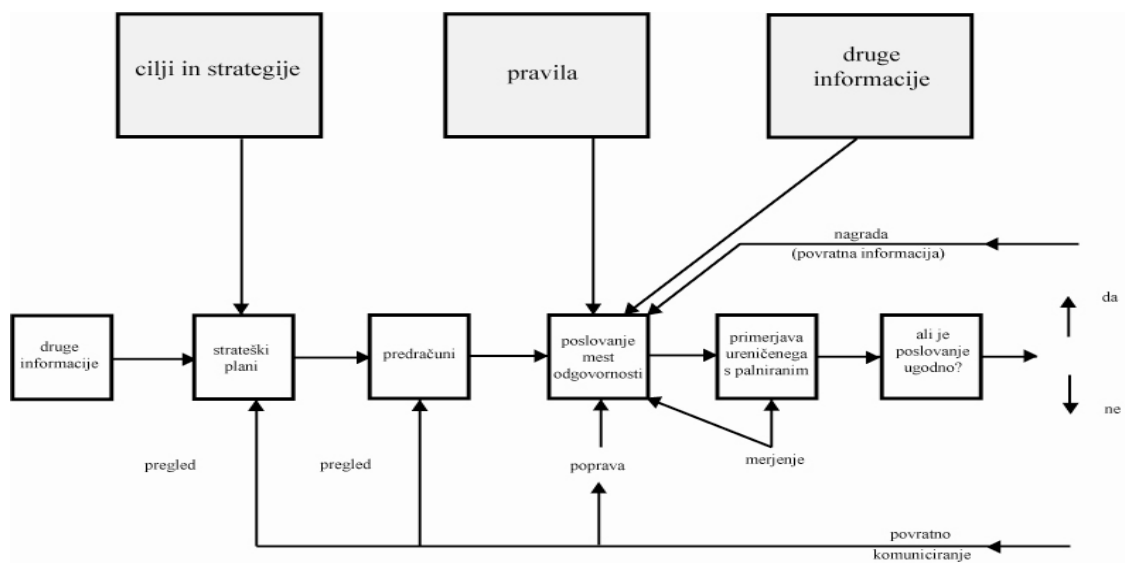
Kavčič, Klobučar Mirovič in Vidic (2007, str. 7) menijo da je računovodstvo gospodarski jezik, v katerem morajo pripravljalci računovodskih informacij, sporočiti tistim, ki te informacije uporabljajo pri poslovnem odločanju, kakšna je velikost posameznih gospodarskih kategorij. Pogoj za pravilno razumevanje je, da se udeleženci pogovarjajo v istem jeziku. Torej, da oboji istemu gospodarskemu pojmu pripisujejo enako vsebino.

Glede na to, je za računovodsko dejavnost potrebna oseba, ki razpolaga z ustreznimi ekonomskimi, računovodskimi in organizacijskimi znanji. Razvoj tehničnih sredstev za potrebe računovodstva posega v izobrazbeno sestavo zaposlenih v računovodstvu tako, da jih usmerja v ustvarjalno delo, klišejsko pa daje na stranski tir. To zahteva od računovodskih delavcev večjo izobraženost, saj mora ob danih omejitvah oblikovati najboljše informacije, katere bodo sposobnim managerjem zagotovile zahtevano strokovno podlago za odločanje o spremembah in stanjih gospodarskih kategorij podjetja (Kokotec-Novak, Korošec, & Melavc, 2002, str. 95-96).

Kot navaja Hočevnar (2007, str. 200) so računovodske informacije zelo koristne za poslovodsko odločanje o:

- programih, strateških načrtih oziroma o približnih zneskih sredstev, namenjenih za izvedbo vsake vrste programa,
- letnih načrtih, ki vključujejo kvantitativne (največkrat denarne) načrtovane kategorije za enoletno poslovanje,
- oceni uspešnosti poslovanja poslovodij na podlagi primerjave med načrtovanim in uresničenim poslovanjem

Slika 3: Vloga informacij v poslovodskem odločanju



Vir: M. Hočevnar, *Kontroling stroškov*, 2007, str. 200.

Slika nam prikazuje proces poslovnega odločanja. Začne se z odločanjem o strateških načrtih podjetja, na tej podlagi se poslovodstvo odloča o letnih načrtih podjetja. Primerjava uresničenega poslovanja z načrtovanim poslovodstvu podjetja omogoča ugotoviti nepravilnosti v poslovanju podjetja in se odloča o ukrepih, ki naj bi odpravili vzroke in posledice za nastale odmike med načrtovanim in uresničenim.

Veliko informacij, ki jih poslovodstvo potrebuje pri svojem odločanju je neformalnih, neračunovodskih. Te se običajno dobijo na podlagi neposrednih pogovorov, na podlagi opazovanja, na sestankih iz časopisov... Tako vrsto informacij je težko opisati in razvrstiti. Hočevar meni (2003, str. 3), da je potrebno računovodske informacije dopolnjevati z neračunovodskimi informacijami, katere niso izražene vrednostno. Računovodske informacije ne »govorijo« o sožitju lokalne skupnosti s poslovnim sistemom, ne o tehnološkem razvoju podjetja ali varnosti pri delu. Računovodska poročila ne prikažejo sposobnosti in znanja zaposlenih, o razvoju panoge, o stroških kakovosti in še o mnogo čem drugem. Tako je nastala potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti podjetij. Veliko avtorjev je predlagalo svoje metode merjenja uspešnosti, katerih cilj je bil prikazati dolgoročno oziroma strateško uspešnost podjetja Hočevar (v Kaplan in Norton, 2003, str. 23) navaja bistvo metode »uravnoveženih kazalnikov«, kjer podjetje lahko prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki-merili, ki jih avtorji razvrščajo v štiri skupine:

- finančni kazalniki (na primer dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev, ekonomska dodana vrednost...)
- kazalniki odnosa do kupcev (na primer tržni delež, delež starih strank, zadovoljstvo strank...)
- kazalniki notranjih poslovnih procesov (na primer izboljšanje dejavnosti, čas proizvodnje, čas dobave ...)
- kazalniki učenja in rasti (na primer produktivnost zaposlenih, večšine zaposlenih, inovativnost ...).

Hočevar navaja (2007. str. 192), neračunovodske informacije, s katerimi lahko dopolnjujemo klasične računovodske informacije, lahko razvrstimo v skupine kot so:

- kakovost (pritožbe in zadovoljstvo kupcev,garancijske zahteve, nadzor nad kakovostjo storitev in sestavnih delov dobaviteljev)
- zaloga (število uskladiščenih enot, izkoristek skladiščnega prostora, koeficient obračanja po vrsti materiala in proizvodov po lokacijah)
- odpadek materiala (kakovost vhodnega materiala, merjenje odpadkov po proizvodih, delovnih postopkih in vrsti materiala)
- vzdrževanje opreme (statistika izkoristka strojev, delovanje in okvare ter vzdrževanje in izkušnje s stroji)
- razpečevanje (čas razpečevanja, izpolnjevanje naročil, čas proizvodnje, vezava dokončanih proizvodov v zalogi, odstotek izpolnjenih naročil)
- prilagodljivost (število sestavnih delov po proizvodih, odstotek enakih sestavnih delov po proizvodih)

- človeški dejavniki (izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, morala, delovna usposobljenost zaposlenih, število izgubljenih delovnih dni zaradi stavk, število sodnih sporov z zaposlenimi)
- varnost (število zaporednih dni brez delovne nesreče, število delovnih dni zaradi nesreč).

Za poslovodno odločanje so ne nazadnje pomembne predvsem **predračunske informacije**, ki so pomembnejše od obračunskih (knjigovodskih), saj omogočajo poslovodno odločanje o:

- programih in strateških načrtih,
- letnih načrtih, ki vključujejo količinske (največkrat denarne) načrtovane kategorije za enoletno poslovanje in
- oceni uspešnosti poslovanja poslovodij na podlagi primerjave uresničenega z načrtovanim poslovanjem (Hočevar, 2003, str. 25).

Uporabnik informacij poslovodnega računovodstva je poslovodstvo, torej je glavni namen poslovodnega računovodstva da s svojimi informacijami pomaga poslovodstvu pri:

- doseganju zastavljenih ciljev
- oblikovanju poslovne politike,
- spremljanju dosežkov,
- ocenjevanju zunanjih vplivov in vplivov podjetja na okolje, v katerem deluje,
- načrtovanju prihodnosti,
- primerjavi različnih možnosti,
- učinkovitemu obvladovanju proizvodjalnih dejavnikov, ki jih primanjkuje,
- nadziranju vsakodnevnih postopkov,
- posvečanju posebnim dejavnikom ki so zaradi različnih razlogov potrebni posebne pozornosti,
- reševanju problemov, povezanih predvsem z odločanjem o naložbah in
- upoštevanju vedenjskih dejavnikov.

4 OBLIKOVANJE MESEČNIH RAČUNOVODSKIH POROČIL NA PRAKTIČNEM PRIMERU – PODJETJE VIL-A

4.1 Predstavitev podjetja

Zametki podjetja so nastali že leta 1954., njegova osnovna dejavnost je bila livarstvo, mizarstvo ter ročno in strojno obdelovanje kovin. V naslednjih letih je podjetje doživljalo vzpone in padce, poleg svoje prvotne dejavnosti je podjetje z združitvami z drugimi podjetji razvilo še nove dejavnosti predvsem na področju obdelave plastičnih materialov za proizvodnjo sifonov, armatur za WC splakovalnike, sesalnikov in v zadnjih desetih letih pridobitev poslov za avtomobilsko industrijo. Leta 2007 podjetje odkupi druga družba katera je sedaj 100 % lastnik. Kljub gospodarski krizi, ki je zajela tudi Slovenijo, pa je podjetje uspešno premagovalo težave, poslovalo z dobičkom, ni delovalo s skrajšanim delovnim časom in tudi odpustitvam zaposlenih se je uspešno izognilo. Tako podjetje, katerega imena ne bom objavila zaradi varovanja

podatkov, danes zaposluje okoli 455 ljudi, posluje z dobičkom in uspešno sledi svojim vizijam in ciljem kateri so reciklaža vode, uporaba kapnice in systemske rešitve, sodelovanje s strateškimi kupci na področju nišnih izdelkov in postati dobavitelj pedalnih sklopov in sklopov interjerja.

4.2 Mesečne računovodske informacije za poslovodstvo

Računovodsko analiziranje in informiranje se izvaja v službi za kontroling. Podjetje mesečno ugotavlja rezultate poslovanja po obračunskih enotah ter za družbo kot celoto. Kontroling poroča o doseženi zaračunani prodaji, fizičnem obsegu, stanju terjatev, gibanju zalog, povprečnih plačah, številu zaposlenih, vezavi sredstev v zalogah in terjatvah ter njihovo primerjavo s planiranim. Prav tako se do določenega roka izdela izkaz poslovnega izida po obračunskih enotah, pregled stroškov in njihova primerjava z letnim planom in enakim obdobjem preteklega leta, pregled nabave materiala po nabavnih in planskih cenah. Podjetje na podlagi knjigovodskih informacij in predračunskih izkazov ugotavlja odmike med predračunskimi izkazi in obračunskimi informacijami ter predlaga izboljšave. Mesečno se ugotavlja donosnost kapitala, ustreznost financiranja podjetja, kazalnike obračanja terjatev, zalog in obveznosti ter kazalnike gospodarnosti. Podatki se oddajo v začetku tekočega meseca in se nanašajo na pretekli mesec oziroma na vse pretekle mesece tekočega leta.

Poročila dobi direktor, ki na pregledu mesečnih rezultatov podjetja predstavi poročilo na katerem so prisotni vodja proizvodnje, vodja logistike, prokurist in služba kontrolinga. Na sestanku se sprejmejo in napišejo ukrepi izboljšav z odgovornimi za izvedbo in dogovorjenimi roki.

4.2.1 Prodaja

Podatki o prodaji se mesečno poročajo po programih in regijah. Podatki se primerjajo preteklo leto s tekočim letom za isto obdobje obenem se primerja planirana prodaja z realizirano prodajo. Podatki se primerjajo v denarnih enotah torej vrednostno. Količinske primerjave za poslovodstvo se ne poroča, ker ni smiselno seštevanje količinski enot po skupinah produktov. Podatki se prikazujejo v tabelah in grafikonih. Komentar poročila se opira predvsem na spremembe indeksov, komentira se odstopanja in razloge zanje.

V nadaljevanju je posebna preglednica prodaje določenih izdelkov podjetju X in sicer zaradi pomembnosti projekta (nov projekt). Tu so poleg vrednostnih podatkov tudi količinski podatki o prodaji posameznega izdelka in rezervnih delov zanje ter odstotek prodajnih provizij.

Pri prodaji materiala in blaga se poroča samo vrednostno, opredeli se na kateri program se nanaša in kakšna je razlika med nabavno in prodajno vrednostjo.

4.2.1.1 Prodaja izdelkov

Skupni prihodki od prodaje so v marcu za 26% nad ravnjo lanskih prihodkov in za 7% višji od planiranih za ta mesec.

Skupna prodaja izdelkov je bila v marcu za 13% višja od planirane in 41% višja od prodaje izdelkov v enakem obdobju lani. Prodaja izdelkov po programih je razvidna iz spodnje tabele. V mesecu marcu smo zabeležili 27% porast prodaje izdelkov SAT glede na enako obdobje leta 2009 ter 19% višjo prodajo od planirane. K temu povečanju sta v največji meri prispevali regiji D in A, pri čemer vodja regije ocenjuje, da gre povečanje prodaje zlasti na račun izboljšanih vremenskih pogojev gradnje in veljavnost pogojev dodatnega popusta odjemalcem, katere smo koristili do konec meseca marca letos.

Prodaja ČIT je glede na leto 2009 višja za trikrat ter 29% višja od napovedane oziroma planirane. Tudi izdelki ATT so v primerjavi z lanskim letom v porastu in sicer je njihova prodaja na ravni meseca marca dosegla za 24% večjo prodajo od lanske in 3,5% več od planiranega.

Tabela 1: Prodaja izdelkov po regijah in panogi v obdobju marec 2010

Program/regija	Plan MAR.'10	Promet MAR.'10	Napoved MAR.'10	Promet MAR.'09	INDEKS 10/Plan	INDEKS 10/Nap.	INDEKS 10/09
REGIJA	EUR	EUR	EUR	EUR			
A (SI,HR,IT)	206.729	210.740	206.729	164.456	101,9	101,9	128,1
B (BiH,SR,ČG,..)	79.502	84.583	79.502	69.373	106,4	106,4	121,9
C (RO,BG,MK,GR)	133.352	176.484	133.352	173.047	132,3	132,3	102,0
D (HU,CZ,SK)	95.768	151.531	95.768	79.677	158,2	158,2	190,2
E (RU,UA,PL,..)	22.515	25.006	22.515	22.553	111,1	111,1	110,9
- področje OEM	248.666	271.684	248.666	256.534	109,3	109,3	105,9
Z (drugo)	0	11	0	75			15,0
SAT	786.531	920.040	786.531	765.715	117,0	117,0	120,2
ATT	1.301.358	1.346.605	1.301.358	1.084.049	103,5	103,5	124,2
ČIT	424.731	549.077	424.731	176.251	129,3	129,3	311,5
SEL	191.129	243.655	191.129	145.978	127,5	127,5	166,9
SKUPAJ	2.703.749	3.059.377	2.703.749	2.171.993	113,2	113,2	140,9

Opomba: Napoved marec=planirano za marec; v pregledu prodaje je pod rubrikami »Planirano«, »Promet tekočega obdobja«, »Promet preteklega obdobja« in »Napovedano«, upoštevana vsa prodaja lastnih proizvodov in trgovskega blaga Čistko. Izločeni so vsi materiali in sestavni deli končnih proizvodov, ki jih prodajamo podjetju A in B. Kategorije »Planirano«, »Promet letos«, »Promet lani« so zaradi tega primerljive med sabo.

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 2: Zbirna prodaja izdelkov po programih za marec '10

	Plan MAR.'10	Promet MAR.'10	Promet MAR.'09	10/Plan	10/09
SAT	977.661	1.163.695	977.661	119,0	127,6
ATT	1.301.358	1.346.605	1.301.358	103,5	124,2
ČIT	424.731	549.077	424.731	129,3	311,5

Opomba: Napoved marec=planirano za marec

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 3: Prodaja in prodajne provizije podjetju X

X	Januar		Februar		Marec		Jan-Marec	
	2010	Plan	2010	Plan	2010	Plan	2010	Plan
Prodaja podjetju X	342.469	255.338	529.439	252.150	388.907	252.522	1260.815	760.009
Tržne provizije	164.833	91.775	253.115	90.629	196.885	90.762	614.832	273.166
Provizija/prodaja	48,1%	35,9%	47,8%	35,9%	50,6%	35,9%	48,8%	35,9%

*Planirane provizije po mesecih so izračune kot delež letne planirane provizije (1.140.765 €) v LP prodaje X (3.173.868 €) glede na mesečni dinamični plan prodaje.

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 4: Podrobnejša primerjava dejanskega prometa s planiranim v letu 2010

	Planirano 1-3 2010	Promet 1-3 2010	KOL Plana	KOL Promet	INDEX	INDEX-kol
Naziv materiala	EUR	EUR	KOS	KOS	10/plan	10/plan
A	24.715	20.854	650	540	84	83
B	67.633	267.667	893	1.444	396	162
C	14.566	42.331	192	312	291	163
D	13.432	14.129	168	96	105	57
E	67.496	65.169	872	432	97	50
F	208.926	362.768	2.616	2.568	174	98
G	291.569	420.476	3.650	2.568	144	70
H	0	42.214		335		
Skupaj REZERVNI DELI	71.672	26.681			37	
Celotni rezultat	760.009	1.262.289	9.041	8.295	166	92

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

4.2.1.2 Prodaja materiala, blaga in storitev

Skupaj prodaja materiala in trgovskega blaga znaša 201.000 EUR in je vezana v največji meri na prodajo trgovskega blaga ČIT z rezervnimi deli. Izdelkov Y je v marcu za okrog 64.000 EUR. Trije izdelki ST (Id: 195141,195144,195145) in izdelek TS (Id 199687) še vedno nimajo pravilno knjižene nabavne vrednosti blaga. Delež nabavne vrednosti trgovskega blaga v prodajni vrednosti znaša 72,4%, s pravilnim knjiženjem podatkov bi moral znašati okrog 79%.

4.2.2 Stroški

4.2.2.1 Stroški materiala

Stroški izdelavnega materiala se vrednotijo po planski ceni in 55 % - 57 % delež le teh je v prodajni ceni. Vsak mesec se odstopanja po delovnih nalogih, nedokončani proizvodnji ovrednoti. Nastali odmiki drsečih nabavnih cen se od planskih cen mesečno obračunajo in poknjižijo med vrednost materiala.

Obračunani stroški izdelavnega materiala so bili v marcu višji od napovedanih za 10,1%, skupaj izdelavni material in NV prodanega blaga pa za 6,6% več kot napovedano. Strukturni delež materiala v prodaji izdelkov znaša v februarju 55,8% in je za 1,3 odstotne točke višji od napovedanega ter 1 odstotno točko nižji od doseženega strukturnega deleža v enakem obdobju leta 2009.

Odstopanj po zaključenih delovnih nalogih je bilo v marcu za +126.000 EUR. Glavni razlogi za odstopanja v marcu so bile inventurne razlike in napačno knjiženje za obdobje.

Pri analizi gibanja nabavnih cen se podatki pripravijo za kumulativno obdobje, kjer se izmeri vpliv gibanja nabavnih cen na poslovanje podjetja z indeksi in vrednostno. Pod b. zasledimo, da cene oz. stroški osnovnih surovin rastejo.

Analiza gibanja nabavnih cen in prihrankov in izgub;

- Povprečne nabavne cene so bile v obdobju januar-marec za 4,2% (Indeks=104,2) višje od zadnjih nabavnih cen v lanskem letu, kar je vplivalo na doseganje višjih stroškov materiala v celotni prodaji. Vrednostne izgube ustvarjene s povprečnimi nabavnimi cenami letos in lani kupljenih materialov, glede na prevzete količine, so v obdobju januar-marec znašale skupno 138.000 EUR.
- Zadnje nabavne cene materialov letošnjega leta, so glede na zadnje nabavne cene teh istih materialov lani, višje za 5,5 odstotka (Indeks=105,5), kar nakazuje trend povečevanja Nabavnih cen, predvsem surovine G pri največjih dobaviteljih A, B in C.

4.2.2.2 Stroški dela

Stroške dela primerjamo glede na plan in primerjamo tekoče leto s preteklim za isto obdobje. Posebej se prikazujejo podatki plač najetih delavcev za tekoči mesec in primerjava s preteklimi mesečnimi obdobji tekočega leta. Razdelitev najetih delavcev se prikazuje po programih in iz obračunskih ur dela (priloga 1., Tabela 1).

V nadaljevanju (Priloga 1., Tabela 2) so prikazani kazalniki poslovanja v povezavi s stroški dela in (Priloga 1., Tabela 3) povprečna bruto plača, ki je prikazana mesečno, kumulativno, skupaj in brez nadur. Primerja se za isto obdobje tekočega in preteklega leta.

Prikazana je še neto plača za tekoče leto po mesecih (Priloga 1., Tabela 4).

Stroški dela so v marcu znašali 503.361 EUR oziroma 4,2% manj kot je bilo napovedano za ta mesec in 19,0% več kot marca 2009. V tekočem mesecu je bilo izplačanih za 1.719 nadur v skupnem znesku 17.213 EUR.

Poleg obračunanih stroškov dela zaposlenim so v marcu delali tudi najeti delavci, ki smo jih plačali kot zunanjo storitev in sicer:

Manpower; v mesecu marcu so opravili skupaj 368 ur, računa za marec še ni; (2 delavca; 368 ur; 2 delavca iz ur);

Študentski servis; v mesecu marcu so opravili skupaj 4.031 ur, računov za marec je za 14.271 EUR. V marec so bili poknjženi tudi računi za februar v skupnem znesku 4.460 EUR.

Posebej pereč problem je bolniška odsotnost, le ta je prikazana v odstotkih in v primerjavi tekoče leto s preteklim. Prikazuje kolikšen del je v breme podjetja in kolikšen del je v breme države.

BOLNIŠKA ODSOTNOST

V marcu je znašala skupna bolniška odsotnost 7,4% in je za 2,1 odstotne točke nižja kot je znašala v lanskem primerljivem obdobju. Struktura letošnje kumulativne bolniške je od skupnega odstotka 7,6% sledeča: 5,1% v breme podjetja, 2,6% v breme zavoda, kar je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 5: Prikaz bolniške odsotnosti letos/lani

vrsta ur	L. 2009		L. 2010	
	marec %	jan-mar %	marec %	jan-mar %
Bolniška v breme podjetja	6,6	6,2	4,7	5,1
Bolniška v breme zavoda	2,9	2,6	2,7	2,6
Bolniški izostanki SKUPAJ	9,5	8,9	7,4	7,6

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

V preteklem letu je za določeno obdobje podjetje skušalo problem bolniške odsotnosti zmanjšati s posebno stimulacijo v obliki denarne nagrade. Bolniška odsotnost se je zmanjšala le za 0,7%, zato se je poslovodstvo odločilo, da stimulacijo ukine.

Stroške kooperantov, ki za nas opravljajo določene storitve primerjamo med uresničenim in napovedanim in primerjamo tekoče leto s preteklim letom.

STORITVE KOOPERANTOV

Stroški storitev kooperantov so v marcu za 58,8% višji od napovedanih za ta mesec ter dvakrat višji kot v marcu lani. Storitve zunanje dodelave - kooperacija so večinoma vezane na izdelke SAT v znesku 52.000 EUR (60% vseh storitev), izdelki X in komponente ČIT.

4.2.2.3 Ostale proizvodne storitve, energija, amortizacija, prodajne storitve in ostali-neproizvodni stroški

Spodaj so razvidni stroški, ki so grupirani po skupinah:

- storitve kooperacije,
- proizvodne storitve, kjer so glavni stroški vzdrževanje orodij,
- energije, elektrika porabljena v proizvodnem procesu, gorivo za ogrevanje,
- amortizacija,

- prodajne storitve, ki vsebujejo stroške tržnih provizij v povezavi s prodajo,
- neproizvodni stroški kot so zavarovanja, najemnine, reklamacije, svetovalne in raziskovalne storitve....

Primerjava se dela za tekoči mesec glede na napoved in glede na isto obdobje preteklega leta. Podrobnejša pojasnila se v glavnem nanašajo na odstopanje med realiziranim in napovedanim.

Tabela 6: Zbirni pregled proizvodnih in ostalih stroškov

	marec 09	marec 10	Napoved marec	INDEKS	INDEKS
	EUR	EUR	EUR	10/09	10/Nap.
Storitve kooperantov	-25.648	-52.108	-32.807	203	159
Proizvodne storitve	-38.078	-42.939	-43.398	113	99
Energija	-66.795	-77.459	-64.734	116	120
Amortizacija	-141.273	-152.378	-149.714	108	102
Prodajne storitve	-32.591	-259.101	-175.888	795	147
Ostali neproizvodni stroški	-110.992	-114.751	-112.498	103	102

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Med proizvodnimi storitvami je za 43.000 EUR tekočih popravil osnovnih sredstev, od katerih so največji računi podjetja X za vzdrževanja orodij v znesku 42.000 EUR, od tega je 18.321 EUR popravil vezanih na orodje VV (veliko popravilo), katerega prihodke od odškodnin bomo uveljavljali preko zavarovalnice. Teh prihodkov v mesecu marcu nismo vračunali.

Med prodajnimi storitvami izstopajo nad planom tržne provizije, med katerimi je za 196.885 EUR provizij X ter 24.117 EUR provizij KG za marec. Prevozne storitve do kupcev so pod planiranimi.

Tabela 7: Pregled prodaje in tržnih provizij X

X	Marec		Jan-Marec	
	2010	Plan	2010	Plan
Prodaja X	388.907	252.522	1.260.815	760.009
Tržne provizije	196.885	90.762	614.832	273.166
Provizija/prodaja	50,60%	35,90%	48,80%	35,90%

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Med ostalimi neproizvodnimi stroški izstopajo stroški testiranja in certificiranja v višini 8.915 EUR ter svetovalne storitve 8.035 EUR. Precej višje od planiranih so tudi storitve Študentskega servisa v znesku 11.019 EUR. Od tega je 8.395 EUR stroškov ŠS za tekoči mesec, razlika pa za februar in januar. Za okrog 8.800 EUR je konstrukcijskih sprememb, od tega jih 3.500 EUR plača kupec. Podatki so vidni v Prilogi 2.

4.2.3 Finančni in izredni prihodki - odhodki

Neto finančni prihodki znašajo v marcu 6.836 EUR. Za -7.767 EUR je finančnih odhodkov za obresti, odškodnin zavarovalnice je bilo 13.711 EUR.

Izredni prihodki v vrednosti 59.125 EUR so vračunani stroški dela in zunanjih storitev na projektih RIP-09 in SRRP. Dobiček izven rednega delovanja je bil v marcu 69.150 EUR.

4.2.4 Poslovni izid

Iz izkaza poslovnega izida za marec (Priloga 3) izhaja dobiček iz poslovanja v višini 128.009 EUR. Po izrednih in neto finančnih prihodkih pa je rezultat dobiček pred davkom (EBT) v višini 197.160 EUR.

Tabela 8: Kazalniki poslovanja družbe

Kazalniki poslovanja	mar.09	mar.10	Napoved MAREC	10/09	10/Nap.
dodana vrednost	725.838	783.748	795.546	108	99
cash flow (dobiček+amortizacija)	323.672	349.537	319.315	108	109
stroški dela	422.982	503.361	525.513	119	96
DV / stroški dela	1,72	1,56	1,51	91	103
Stroški dela v DV	58,3%	64,2%	66,1%	110	97
Stroški dela v prodaji	18,3%	16,3%	18,2%	89	89
Donosnost prodaje	7,9%	6,4%	5,9%	81	109
Število zaposlenih iz ur	387,79	443,76	445,00	114	100
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	1.872	1.766	1.788	94	99

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

4.2.5 Zaloge

Stanje zalog materiala, polizdelkov, nedokončane proizvodnje ter gotovih izdelkov in trgovskega blaga, se primerja glede na zaloge predhodnega meseca oz. na isti dan predhodnega leta. Izračuna se povprečna zaloga tekočega leta. Promet zalog se ovrednoti tako:

- material se vrednoti skozi vrednost prodaje surovin in materiala na delovnih nalogih
- polizdelki po izdelkih na nalog
- gotovi izdelki in trgovsko blago je enako prometu prodaje kupcem.

Na dan 31.03.2010 je bilo stanje skupnih zalog glede na 31.03.2009 večje za 798.000 EUR (IND=112,9), glede na predhodni mesec pa večje za 12.000 EUR. Zaloga materiala je glede na predhodni mesec večja za 61.000 EUR, zaloga izdelkov je manjša za 113.000 EUR, zaloga polizdelkov pa se je zmanjšala za 97.000 EUR.

Tabela 9: Stanje zalog

SKUPAJ - po skupinah	mar.09	jan.10	feb.10	mar.10	Razlika (marec-februar)	INDEX (mar10/mar09)
MATERIAL	3.521.849	4.263.739	3.980.956	4.041.900	60.944	114,8
POLIZDELKI	1.255.844	1.326.012	1.293.895	1.196.151	-97.744	95,2
IZDELKI	1.535.425	1.843.107	1.778.472	1.664.672	-113.800	108,4
NEDOK.PROIZV.	-124.307	-83.699	-78.449	84.624	163.073	-68,1
skupaj	6.188.811	7.349.159	6.974.874	6.987.347	12.473	112,9

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Iz priložene tabele (Priloga 4, Tabela 1) je razvidno, da se je čas vezave materiala v dnevih zelo povečal to pa iz razloga novega sistema planiranja zalog, neučinkovite logistike, povečanja varnostnih zalog, višja cene vhodnih materialov.

$$\text{Čas vezave zalog v dneh} = \frac{\text{število koledarskih dni}}{\text{koeficient obračanja}} \quad (1)$$

Pri izračunih dni vezave zalog gotovih izdelkov po profitnih centrih uporabljamo za izračun enako enačbo (1) kot zgoraj (Priloga 4, Tabela 2).

4.2.6 Terjatve in obveznosti

Izračun koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev do kupcev, dobimo tako, da promet oz. prejem plačil kupcev za prve tri mesece delimo s povprečnim stanjem terjatev do kupcev. Čas vezave denarnih sredstev v terjatvah do kupcev dobimo z izračunom da koledarske dneve delimo s koeficientom obračanja (Priloga 5, Tabela 1).

Z enako metodo izračunavanja dobimo tudi koeficient obračanja kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev in čas vezave denarnih sredstev v obveznostih do dobaviteljev (Priloga 5, Tabela 2).

Ker imamo zaloge za prvo trimesečje vezane v povprečju 32 dni, denarna sredstva do kupcev 110 dni, pomeni, da imamo v zalogah in terjatvah vezana sredstva 142 dni, obveznosti do dobaviteljev moramo poravnati povprečno v 112 dneh. Iz tega sledi, da moramo trenutno manjkajoča likvidna sredstva pokrivati s kratkoročnimi krediti.

4.2.7 Likvidnost

Poleg tedenskih poročil o likvidnosti se poslovodstvu pripravi tudi mesečno poročilo. To poročilo zajema podatke o: terjatvah do kupcev, obveznostih po kratkoročnih kreditih in obrestih, obveznostih do dobaviteljev, denarnih sredstvih, danih depozitih in kratkoročnih kreditih ter obrestih, terjatve za dane avanse dobaviteljem, obveznosti prejetih avansov kupcev, stanju dolgoročnih prejetih in danih kreditov, stanju dolgoročnih depozitov, stanju dolgoročnih

naložb izven skupine, prilivih kupcev, znesek prodaje, odlivih dobaviteljem, prejetih računih in prilivih in odlivih kot so plače, prejeti ali plačani davek na dodano vrednost...

4.2.8 Mesečna poročila lastniku

Ker je podjetje v rokah večinskega lastnika, mora računovodstvo mesečno pošiljati bilanco stanja, izkaz poslovnega izida s kazalniki poslovanja (tudi kumulativno za tekoče in preteklo leto), izkaz poslovnega izida in primerjavo deležev, kazalnike investiranja, kazalnike financiranja, kazalnike plačilne sposobnosti, kazalnike obračanja, dneve vezave, kazalnike gospodarnosti, donosnosti, dohodkovnosti in povprečno število zaposlenih po urah.

Podatki se primerjajo, preteklo leto s tekočim letom za isto obdobje in tekoče leto po mesecih.

SKLEP

V zaključni nalogi, sem prikazala mesečno računovodsko poročilo, ki se pripravlja v obravnavanem podjetju. Zaradi velike količine tabel in grafov, ki se prilagajo poročilu sem v nalogo vključila le nekatere. Moja ocena je, da bi bili v mesečnem poročilu lahko vključeni tudi uravnoteženi kazalniki (BSC), kar so mesečna poročila v preteklosti že vsebovala. Prav tako bi morali biti na sestankih prisotni tudi ostali managerji, ki so odgovorni za posamezna stroškovna mesta. Računovodstvo in kontroling morata, od vstopa novega lastnika v podjetje, svoja poročila prilagajati njihovim zahtevam. Ker so računovodske informacije usmerjene v preteklost, bi bile informacije, ki jih vključujejo uravnoteženi kazalniki (usmirjeni so v prihodnost) zelo dobrodošle, predvsem tiste, ki jih je potrebno dobiti iz trga (zahteve kupcev in dobaviteljev). Zagotovo ne bi bile zanemarljive tudi informacije v vezi zaposlenih, njihovim zadovoljstvom, željami in potrebami.

V uvodu sem napisala, da je morala Slovenija po osamosvojitvi spremeniti svojo ekonomsko ureditev prav tako pa se je moral spremeniti način vodenja podjetij. Današnji managerji, so prepogosto avtorski in nimajo poslušnosti aktivirati zaposlenega in njihovega znanja. Njihov edini cilj je uresničiti nalogo (doseči cilj – čim večji dobiček) za vsako ceno. Očitno je prav slog vodenja največja ovira, a obenem tudi največja rezerva in priložnost za dvig konkurenčne usposobljenosti slovenskih podjetij (Dialogos, Managersko (ne) znanje, 2010).

Managerji pogosto niso naklonjeni objektivnim merilom, ki bi omogočala presojo njihove uspešnosti in ogrozila njihov proračun in položaj. Ne želijo se izpostavljati strokovnim komentarjem in argumentom, saj bolj zaupajo tistemu kar že poznajo, imajo.

Hope, in Fraser (2004, str. 27) menita, da so vzroki za nezadovoljstvo s finančnim načrtovanjem naslednji:

- finančno načrtovanje je okorno in predrago,
- v konkurenčnem okolju ne deluje več in ne izpolnjuje niti potreb vodstva niti operativnih

- direktorjev,
- obseg prirejanja števil je postal nesprejemljiv.

Vizija novega modela upravljanja naj bi temeljila na ciljih kot so: zadovoljiti vlagatelje z doseganjem trajnih konkurenčnih uspehov, poiskati in obdržati najboljše delavce, biti inventiven, delati z nizkimi stroški, zadovoljiti stranke na dobičkonosen način, ohranjati učinkovito vodenje in nadzor podjetja ter spodbujati etično poročanje.

Da bi dosegli te cilje pa se bodo morala podjetja decentralizirati, in prenesti odgovornost za uspešnost poslovanja do najnižje ravni vodenja, saj bi s tem sprostila energijo in pobude mnogih sposobnih in predanih zaposlenih v podjetju.

Vsekakor izpeljava takšnega projekta ni preprosta, saj zahteva spremembo kulture podjetja in miselnosti zaposlenih, predvsem pa pripravljenost vrhnjega managementa, da izpusti iz svojih rok del svoje moči in oblasti na nižje nivoje.

Ali smo že pripravljeni na take izzive?

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Hočevar, M., & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Hočevar, M. (2007). *Kontrolling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV Založba.
4. Hope, J., & Fraser, R. (2004). *Preseženo finančno načrtovanje*. Ljubljana: GV Založba.
5. Igličar, A., & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
6. *Interno gradivo podjetja VIL-A*.
7. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
8. Kokotec-Novak, M., Korošec, B., & Melavc, D. (2002). *Osnove računovodstva z bilanciranjem*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Koletnik, F. (2004). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
10. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti modernega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Mayr, B. (2000). *Računovodske informacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
12. Melavc, D. (1989). *Računovodstvo danes*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Melavc, D. & Novak, A. (2002). *Controlling: naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Milost, F. (2009). *Osnove računovodstva*. Koper: Fakulteta za management.
15. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
16. Slovenski inštitut za revizijo. (2006). *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
17. Turk, I. (1983). *Informacije o stroških pri odločanju o poslovanju*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost.
18. Turk, I. (1984). *Upravljalni vidik računovodstva*. Maribor: Založba Obzorja.
19. Turk, I., & Melavc, D. (1998). *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Zaman, M., Hočevar, M., & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

- Priloga 1:** Tabela 1: Število najetih delavcev iz obračunskih ur dela
Tabela 2: Prikaz kazalnikov poslovanja v povezavi s stroški dela
Tabela 3: Povprečna bruto plača v letu 2010
Tabela 4: Povprečna neto plača v letu 2010
- Priloga 2:** Tabela 1: Specifikacija proizvodnih in ostalih stroškov
- Priloga 3:** Tabela 1: Izkaz poslovnega izida
- Priloga 4:** Tabela 1: Izračun dni vezave zalog po vrsti zaloge
Tabela 2: Izračun dni vezave zalog gotovih izdelkov
- Priloga 5:** Tabela 1: Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev
Tabela 2: Obračanje kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev

PRILOGA 1

Tabela 1: Število najetih delavcev iz obračunskih ur dela

NAJETI DELAVCI	HT	AT	ŠP	skupaj	Plačane ure	Št. delavcev iz UR
Januar	1.254	677	690	2.621	168	15,6
Februar	1.416	1.475	948	3.840	160	24,0
Marec	2.180	875	1.343	4.399	184	23,9
Skupaj	4.850	3.028	2.981	10.859	512	21,2

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 2: Prikaz kazalnikov poslovanja v povezavi s stroški dela

Kazalniki poslovanja	marec 09	marec 10	Napoved marec 10	10/09	10/Nap
stroški dela	422.982	503.361	525.513	119	96
DV / stroški dela	1,72	1,56	1,51	91	103
Stroški dela v DV	58,30%	64,20%	66,10%	110	97
Stroški dela v prodaji	18,30%	16,30%	18,20%	89	89
Število zaposlenih iz ur	387,79	443,76	445	114	100

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 3: Povprečna bruto plača v letu 2010

LETO 2010 v EUR	št.plač. dni	Podjetje VIL-A			
		skupaj v EUR	IND 10/09	brez nadur v EUR	IND 10/09
januar	21	1.270,21	95,6	1.259,07	94,7
februar	20	1.202,83	94,6	1.179,29	92,7
marec	23	1.308,01	106,0	1.296,54	105,1
JANUAR - MAREC	21,3	1.260,52	98,6	1.245,05	97,4

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 4: Povprečna neto plača v letu 2010

LETO 2010	št.plač. dni	Podjetje VIL-A	
		IND 10/09	IND 10/09
januar	21	850,48	96,1
februar	20	823,37	95,9
marec	23	882,97	105,7
JANUAR - MAREC	21,3	852,37	99,1

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

PRILOGA 2

Tabela 1: Specifikacija proizvodnih in ostalih stroškov

Prihodki/Odhodki	Dejansko 2009	Dejansko 2010	Napoved 2010	IND 10/09	IND 10/Nap.
Potrošni material	-19.648	-20.579	-27.820	105	74
Orodja in merila	-1.253	-591	-1.288	47	46
Stroški orodij in potrošnega materiala	-20.901	-21.170	-29.108	101	73
Storitve vzdrževanja	-36.864	-42.939	-41.903	116	102
Stroški varovanja okolja	-376	0	-336	0	0
Komunalne storitve	-537	0	-815	0	0
Stroški skladiščenja in najema embalaže	-301	0	-343	0	0
Proizvodne storitve	-38.078	-42.939	-43.398	113	99
Prevoz izdelkov do kupcev	-6.754	-29.526	-41.495	437	71
Tržne provizije	-24.648	-229.403	-134.010	931	171
Tekoči stroški pri izvozu	-1.189	-172	-384	14	45
Prodajne storitve	-32.591	-259.101	-175.889	795	147
Stroški čiščenja	0	-2.316	-2.479	0	93
Stroški reklamacij	-4.422	-1.136	-3.471	26	33
Pisarniški material	-1.054	-749	-950	71	79
Poštnina in telefon	-4.895	-3.346	-4.611	68	73
Stroški potovanj	-3.423	-3.662	-4.580	107	80
Bančne provizije	-2.385	-4.219	-2.516	177	168
Zavarovanja	-18.882	-24.629	-22.750	130	108
Izobraževanje	-3.075	-895	-4.518	29	20
Stroški strokovne literature	-455	-35	-246	8	14
Reprezentanca	-6.894	-3.502	-2.806	51	125
Intelektualne storitve	-7.406	-18.712	-12.445	253	150
Raziskovalne storitve	-13.812	-9.044	-12.289	65	74
Stroški AOP	-7.766	-9.622	-4.651	124	207
Nagrade inovatorjem in avtorski honorar	0	0	0	0	0
Štipendije in nagrade	-1.080	-1.189	-1.115	110	107
Zdravstvene storitve	-320	-239	-1.366	75	17
Najemnine	-28.093	-14.008	-13.515	50	104
Stroški varnosti in varstva pri delu	-1.061	-2.027	-1.653	191	123
Sejemski stroški in stroški reklame	-12.614	-2.932	-8.937	23	33
Članarine	-964	0	-1.337	0	0
Takse in sodni stroški	0	0	-744	0	0
Sejnine in pogodbeno delo	-3.739	-11.019	-2.702	295	408
Patentne prijave	-1.782	-69	-215	4	32
Drugi stroški	13.128	-1.398	-2.602	-11	54
Ostali stroški	-110.992	-114.751	-112.498	103	102

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

PRILOGA 3

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida	obdobje: MAREC 2010						IND	IND
	MAR-09	%	MAR-10	%	Napoved MAREC	%	10/09	10/Nap.
Prodaja izdelkov	2.057.565	88,8	2.848.226	92,2	2.646.856	91,8	138	108
Prodaja storitev	129.518	5,6	38.143	1,2	0		29	
Prodaja materiala in trgovskega blaga	129.053	5,6	201.216	6,5	236.585	8,2	156	85
Interna prodaja								
Prodaja	2.316.137	100,0	3.087.584	100,0	2.883.441	100,0	133,3	107,1
Stroški materiala	-1.168.609	-50,5	-1.590.068	-51,5	-1.443.802	-50,1	136,1	110,1
%materiala v prodaji izdelkov	33	0,0	33	0,0	32	0,0	98	102
NV prodanega blaga	-126.684	-5,5	-145.697	-4,7	-184.325	-6,4	115	79
Stroški dela	-422.982	-18,3	-503.361	-16,3	-525.513	-18,2	119,0	95,8
Storitve najetih delavcev	0		-544	0,0	-1.336	0,0		41
Storitve kooperantov	-25.648	-1,1	-52.108	-1,7	-32.807	-1,1	203,2	158,8
Stroški orodij in potrošnega materiala	-20.901	-0,9	-21.170	-0,7	-29.108	-1,0	101	73
Interne storitve	0		0		0			
Proizvodne storitve	-38.078	-1,6	-42.939	-1,4	-43.397	-1,5	113	99
Energija	-66.795	-2,9	-77.459	-2,5	-64.734	-2,2	116	120
Amortizacija	-141.273	-6,1	-152.377	-4,9	-149.714	-5,2	108	102
Prodajne storitve	-32.591	-1,4	-259.101	-8,4	-175.888	-6,1	795	147
Seštevek proizvodnih stroškov	-2.043.562	-88,2	-2.844.825	-92,1	-2.650.624	-91,9	139	107
Dobiček po proizvodnih stroških	272.575	11,8	242.760	7,9	232.817	8,1	89	104
Neproizvodni stroški	-110.992	-2,8	-114.750	-3,7	-112.498	-3,9	103	102
Dobiček iz poslovanja	161.583	7,0	128.009	4,1	120.319	4,2	79	106
Finančni prihodki/odhodki	19.928	0,9	6.836	0,2	-10.173	-0,4	34	-67
Izredni prihodki/odhodki	889	0,0	59.126	1,9	59.455	2,1		99
Prevrednot. prihodki/odhodki			3.189	0,1				
Dobiček izven rednega poslovanja	20.817	0,9	69.150	2,2	49.282	1,7	332	140
DOBIČEK PRED DAVKOM	182.400	7,9	197.160	6,4	169.600	5,9	108	116

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

PRILOGA 4

Tabela 1: Izračun dni vezave zalog po vrsti zaloge

MESEC	Material	Polizdelki	Nedokončana proizvodnja	Got.izdelki + Trg.blago	SKUPAJ
v 000 EUR	1	2	3	4	5=1+2+3+4
1.1.2010	2.056.832	795.291	-71.962	1.338.762	4.118.923
31.1.2010	2.178.216	780.007	-49.235	1.323.578	4.232.567
28.2.2010	2.021.116	761.115	-46.146	1.263.050	3.999.135
31.3.2010	2.063.845	703.618	49.779	1.172.934	3.990.175
POVPREČNA ZALOGA	2.080.003	760.008	-29.391	1.274.581	4.085.200
PROMET	3.951.917	2.198.132	0	5.326.088	11.476.137
KOEF. OBRAČANJA	1,9	2,89		4,18	2,81
ČAS VEZAVE V DNEH:					
1. 2005	31	14		20	23
1. 2006	31	14		23	25
1. 2007	31	14		19	24
1. 2008	-	-		-	-
1. 2009	49	32		22	33
januar	53	36		22	34
februar	51	31		23	34
marec	40	28		20	29
januar - marec	47	31		22	32

Opomba: Določeni materiali so za namen izračuna kazalnika obračanja izločeni iz stanja zalog.

Tabela 2: Izračun dni vezave zalog gotovih izdelkov

MESEC	PC 2501-HT	PC 2502 -AT	PC 2503 -ČT	SKUPAJ
v EUR	1	2	3	4=1+2+3
01.01.2010	941.964	801.865	532.065	2.275.894
31.01.2010	837.125	955.434	457.524	2.250.083
28.02.2010	969.752	821.659	355.774	2.147.185
31.03.2010	803.619	749.948	440.420	1.993.987
POVPREČNA ZALOGA KUM.	888.115	832.227	446.446	2.166.787
PROMET	2.766.999	4.750.553	1.536.795	9.054.347
KOEF. OBRAČANJA	3,12	5,71	3,44	4,18
ČAS VEZAVE V DNEH:				
doseženo 2005	19	9	38	20
doseženo 2006	26	11	33	23
doseženo 2007	23	10	26	19
doseženo 2008	-	-	-	-
doseženo 2009	28	13	48	22
januar	28	16	33	22
januar-februar	32	16	26	22
januar - marec	29	16	26	22

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

PRILOGA 5

Tabela 1 . Obračanje kratkoročnih terjatev do kupcev

Obračanje kratkoročnih TERJATEV DO KUPCEV	v EUR
Povprečne terjatve	12.341.082
Promet (plačila kupcev=prilivi)	10.080.713
Koeficient obračanja	0,82

Čas vezave denarnih sredstev v terjatvah do kupcev (št. dni):

leto 2006	79
leto 2007	85
leto 2008	92
leto 2009	109
januar	121
januar - februar	114
januar - marec	110

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.

Tabela 2 . Obračanje kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev

Obračanje kratkoročnih OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	v EUR
Povprečne obveznosti	11.144.854
Promet (plačila dobaviteljem=odlivi)	8.954.941
Koeficient obračanja	0,80

Čas vezave denarnih sredstev v obveznostih do dobaviteljev (št. dni):

leto 2006	83
leto 2007	80
leto 2008	97
leto 2009	109
januar	116
januar - februar	119
januar - marec	112

Vir: Interno gradivo podjetja VIL-A, 2010.