

Strokovne in znanstvene monografije FKPV



Računovodstvo za odločanje

red. prof. Slavka Kavčič

Celje 2011

Red. prof. dr. Slavka Kavčič

RAČUNOVODSTVO ZA ODLOČANJE

2. izdaja

Strokovna recenzija ■ **prof. dr. Stanislav Koželj, prof. dr. Marko Hočevar**

Lektoriranje ■ **Marta Trobec**

Izdala in založila ■ **Fakulteta za komercialne in poslovne vede
Celje 2011**

Zbirka ■ **Strokovne in znanstvene monografije FKPV**

Oblikovanje ovitka ■ **Tomaž Perčič**

Tisk ■ **Kabis, Laško
2011**

Naklada ■ **100 izvodov**

© 2011 Fakulteta za komercialne in poslovne vede

Kopiranje oz. razmnoževanje brez pisnega dovoljenja FKPV je prepovedano.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

657:005(075.8)

KAVČIČ, Slavka, 1938-

Računovodstvo za odločanje / Slavka Kavčič. - 2. izd. - Celje :
Fakulteta za komercialne in poslovne vede, 2011. - (Zbirka
Strokovne in znanstvene monografije FKPV)

ISBN 978-961-6825-27-6

255821824

Predgovor

Knjiga z naslovom Računovodstvo za odločanje, ki je pred vami, je prvenstveno namenjena podiplomskim študentom Fakultete za poslovne vede, smer Komerciala. Je temeljni učbenik pri predmetu »Računovodstvo za odločanje«, ki je obvezen predmet bolonjskega študijskega programa Komerciala, modula: Računovodstvo in kontroling. Predmet izhaja iz spoznanja, da je treba v podjetju in zunaj njega sprejemati različne odločitve. Splošno je znano, da so odločitve bolj kakovostne, kar pomeni lahko z manj negativnimi posledicami, če tisti, ki odloča, to dela na podlagi relevantnih informacij, kot pa, če se odloča po zdravem razumu. To morajo upoštevati tako tisti, ki pripravljajo informacije, kot tisti, ki jih uporabljajo. Pričujoča knjiga ima namen študentom približati zapleteno problematiko pripravljanja računovodskih informacij za notranje in zunanje odločanje. Oblikovana je tako, da najprej s teoretičnega vidika obrazloži možnost izbire relevantnih informacij za notranje ali zunanje odločanje, nato pa vpliv izbire posamezne metodike prikaže s praktičnim primerom. Pri snovanju njene vsebine so bile upoštevane tako usmeritve bolonjskega študija in program predmeta kot tudi potrebe prakse. Upam namreč, da jo bodo študentje odprli takrat, ko se bodo morali učiti za izpit, pa tudi kasneje, ko bodo v praksi. Poleg tega sem prepričana, da je lahko koristna tudi za poslovodje, ki morajo pri svojem vsakdanjem delu uporabljati različne računovodske in neračunovodske informacije, ter za deležnike zunaj podjetja, ki se na podlagi javno dostopnih računovodskih poročil odločajo za sodelovanje s podjetjem. Lahko jo koristno uporabljajo tudi računovodje podjetij, ko nastopajo v vlogi najpomembnejših pripravljavcev računovodskih poročil tako za zunanje kot notranje odločanje. Prepričana pa sem, da ne bo škodila niti tistim, ki bodo želeli več zvedeti o uporabnosti računovodstva pri zbiranju informacij za odločanje.

V knjigi so upoštevani najnovejši dosežki s področja pripravljanja računovodskih informacij za notranje in zunanje odločanje, seveda v obsegu, ki sta ga narekovala namen in cilj raziskovanja. Čigave dosežke sem uporabila, je videti iz seznama literature in navedb v tekstu, če sem dosežke posameznih avtorjev povzemala dobesedno. Med avtorji, katerih ideje sem uporabila več kot izhaja iz navedene literature, moram posebej omeniti profesor dr. Ivana Turka, najpomembnejšega strokovnjaka s področja računovodstva, zlasti računovodstva za odločanje v Sloveniji. Bil mi je učitelj in svetovalec, njegova šola, predvsem pri izrazoslovju, mi je dala neizbrisen pečat. Zato se v tem delu zrcalijo tudi izkušnje, ki sem jih pridobila v sodelovanju z njim.

Recenzenta knjige sta ugledna profesorja računovodstva, ki imata poleg ogromnega teoretičnega znanja o računovodstvu in področjih, ki so z računovodstvom ozko povezana, tudi praktične izkušnje, zato upamo, da knjiga nima strokovnih napak ali nedorečenosti. Obema se za recenzijo najlepše zahvaljujemo. Zahvaljujemo se tudi vsem, ki bodo knjigo prebrali in dali koristne napotke za izboljšanje njene vsebine.

Avtorica

Ljubljana, november 2010

Kazalo vsebine

1 Značilnosti računovodstva za odločanje ■ 9

- 1.1 Opredelitev računovodstva pomembno vpliva na opredelitev računovodstva za odločanje ■ 9
- 1.2 Vrste računovodstev ■ 11
- 1.3 Kakovostne značilnosti računovodstva za odločanje ■ 17

2 Stroški – temeljna kategorija računovodskih informacij za odločanje ■ 24

- 2.1 Kaj so stroški ■ 24
- 2.2 Razvrščanje stroškov ■ 26
- 2.3 Metode razmejevanja stroškov na stalni in spremenljivi del ■ 35
- 2.4 Razporejanje stroškov za potrebe kalkulacij ■ 36

3 Računovodski predračuni in računovodski obračuni kot podlaga poslovnim odločitvam ■ 46

- 3.1 Kaj so računovodski predračuni in računovodski obračuni ■ 46
- 3.2 Pomen predračunov za načrtovanje in nadziranje v podjetju ■ 48
- 3.3 Celostni predračun podjetja ■ 51
- 3.4 Predračun financiranja ■ 53
- 3.5 Predračun poslovanja ■ 60
- 3.6 Metodike računovodskega predračunavanja ■ 67
- 3.7 Novi predlogi na področju predračunavanja ■ 70
- 3.8 Spodbude za doseganje ciljev podjetja, vgrajene v 76procent predračunavanja ■ 76
- 3.9 Računovodsko obračunavanje ter možnosti ugotavljanja odmikov med obračunom in predračunom ■ 79
- 3.10 Zgled celostnega predračuna in obračuna poslovanja podjetja ■ 80

4 Računovodstvo za odločanje zunanjih uporabnikov ■ 89

- 4.1 Letno poročilo kot temeljno poročilo za odločanje zunanjih uporabnikov računovodskih poročil ■ 89
- 4.2 Vsebina letnega poročila v Sloveniji ■ 94
 - 4.2.1 Značilnosti letnega poročila v Sloveniji ■ 94
 - 4.2.2 Sestavni deli obveznega dela letnega poročila ■ 95
 - 4.2.3 Analize v poslovnem poročilu – odmiki in kazalniki ■ 99
 - 4.2.4 Informacije o družbeno odgovornem ravnanju podjetja (družbeno poročanje) v poslovnem poročilu ■ 103
 - 4.2.5 Obvladovanje tveganj zahteva zakona o gospodarskih družbah v poslovnem poročilu ■ 105
 - 4.2.6 Brez napovedi prihodnjega poslovanja in razvoja poslovno poročilo ni popolno ■ 106
 - 4.2.7 Razkritja in njihov pomen v letnem poročilu ■ 106
 - 4.2.8 Konsolidirano letno poročilo ■ 106
 - 4.2.9 Koristi letnega poročila za podjetje in pogoji za izpolnitve poslanstva letnega poročila ■ 107

5 Računovodstvo za odločanje notranjih uporabnikov ■ 109

6 Računovodstvo za odločanje po mestih odgovornosti ■ 114

- 6.1 Kaj so mesta odgovornosti ■ 114
- 6.2 Prednosti in pomanjkljivosti mest odgovornosti ■ 115
- 6.3 Pogoji za oblikovanje mest odgovornosti ■ 116
- 6.4 Vrste mest odgovornosti ■ 117

6.5. Nadzorni sistem na mestih odgovornosti	■ 120
6.5.1 Splošno o procesu nadziranja	■ 120
6.5.2 Računovodstvo odgovornosti	■ 120
6.5.3 Poročilo o odmikih in možnost za odpravljanje vzrokov zanje	■ 123
6.6 Nadziranje stroškovnega mesta odgovornosti	■ 124
6.6.1 Analiza odmikov pri neposrednih stroških	■ 125
6.6.1.1 Odmiki pri neposrednih stroških dela	■ 125
6.6.1.2 Odmiki pri neposrednih stroških materiala	■ 126
6.6.2 Analiza odmikov pri posrednih stroških	■ 126
6.6.2.1 Odmiki pri spremenljivih posrednih stroških	■ 127
6.6.2.2. Odmiki pri stalnih posrednih stroških	■ 128
6.7 Nadziranje prihodkovnega mesta odgovornosti	■ 135
6.8 Nadziranje dobičkovnega mesta odgovornosti	■ 141
6.8.1 Prenosne cene	■ 141
6.8.2 Obvladljivost gospodarskih kategorij in vrednotenje dosežkov dobičkovnega mesta odgovornosti	■ 143
6.8.3 Sodilo uspešnosti dobičkovnega mesta odgovornosti	■ 144
6.9 Nadziranje naložbenega mesta odgovornosti	■ 162
6.9.1 Opredelitev sodila uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti	■ 162
6.10 Dobičkovno in naložbeno mesto kot mesti odgovornosti in kot gospodarski enoti	■ 165

7 Literatura in viri ■ 167

Stvarno kazalo ■ 171

Kazalo slik

Slika 1: razlika med klasičnim in obnavljajočim predračunavanjem ■ **74**

Kazalo tabel

Preglednica 1: Osnovne razlike delovanja finančnega in poslovnega računovodstva ■ **16**

Preglednica 2: Polna lastna cena – podlaga so neposredni stroški dela ■ **41**

Preglednica 3: Polna lastna cena – podlaga so vsi neposredni stroški ■ **42**

Preglednica 4: Polna lastna cena po metodi ABC ■ **44**

Preglednica 5: Predračunski izkaz poslovnega izida za podjetja Solo za leti 2008 in 2009
■ **53**

Preglednica 6: Predračunska bilanca stanja za podjetje »SOLO« po stanju 31. 12. 2008 ■ **57**

Preglednica 7: Poročilo o dosežkih stroškovnega mesta odgovornosti ■ **121**

Preglednica 8: Razmerje med poročili o stroških v poročevalskem sistemu odgovornosti
■ **122**

Preglednica 9: Odmiki pri stroških ■ **132**

Preglednica 10: Celotni odmik pri stroških ■ **134**

Preglednica 11: Poročilo o dosežkih prihodkovnega mesta odgovornosti ■ **136**

Preglednica 12: Cene, standardni stroški in obseg proizvodnje na enota proizvodov C in D
■ **137**

Preglednica 13: Izračun odmika ■ **139**

Preglednica 14: Odmiki pri posameznih proizvodih in skupaj za obrat kot celoto ■ **141**

Preglednica 15: Podatki o uresničenih kategorijah ■ **145**

Preglednica 16: Podatki o načrtovanih kategorijah ■ **145**

Preglednica 17: Povzetek odmikov v obratu A ■ **159**

Preglednica 18: Povzetek odmikov v obratu B ■ **160**

Preglednica 19: Povzetek odmikov v celotnem podjetju ■ **161**

Preglednica 20: Dobičkonosnost naložb na naložbenem mestu odgovornosti A ■ **163**

Preglednica 21: Preostali (rezidualni) dobiček za naložbeno mesto odgovornosti A ■ **163**