

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UVEDBA PROFITNIH CENTROV ZA LAŽJO ANALIZO  
POSLOVANJA IZBRANEGA PODJETJA**

DIPLOMSKO DELO

**Nataša Šinigoj**

Mentor: pred. dr. Boris Gojković

Nova Gorica, 2012



## ZAHVALA

Na življenjski poti si zastavimo cilje, katerih uspešna uresničitve ni odvisna le od našega znanja in sposobnosti. Velikokrat na poti uresničitve ciljev potrebujemo pomoč, spodbudo ter toplo besedo.

Na svoji študijski poti sem ob sebi imela izjemne ljudi, ki so verjeli vame, me spodbujali ter mi pomagali in me veliko naučili.

Zato bi se ob tej priložnosti rada zahvalila vsem, ki ste mi stali ob strani, predvsem pa sestri Gordani in prijateljici Vidi, ki sta mi veliko pomagali, me spodbujali in bili ključni osebi za uspešen zaključek študija.

Zahvaljujem se sodelavki Radici ter celotnemu kolektivu podjetja KOPTEX d. o. o., kjer sem zaposlena, kolektivu Univerze v Novi Gorici ter mentorju g. Borisu Gojkoviću za strokovno svetovanje, potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju diplomskega dela.

Nenazadnje pa se zahvaljujem še očetu, tebi Boštjan in najinemu sinčku Krisu za potrpežljivost, razumevanje ter spodbudo in pomoč.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste mi vsa ta leta stali ob strani.



## **NASLOV**

### **Uvedba profitnih centrov za lažjo analizo poslovanja izbranega podjetja**

## **IZVLEČEK**

Vse bolj zaostrene gospodarske razmere silijo podjetja k nadzoru stroškov in upravljanju učinkovitosti poslovanja. Gre za pomembne ukrepe za ohranjanje konkurenčnih prednosti in s tem razvoja podjetja in obstoja na trgu. Za učinkovito obvladovanje stroškov je pomembno, da v stroškovnem računovodstvu stroške in prihodke pravilno evidentiramo, saj lahko le tako odgovornim delavcem in ravnateljstvu podjetja prenašamo kvalitetne informacije o povzročiteljih stroškov in o uspešnosti poslovanja posamezne poslovne enote. Posamezne procese in enote podjetja lahko opredelimo kot stroškovna mesta, s pomočjo katerih evidentiramo in/ali pregledno razporejamo stroške in prihodke po posameznih enotah (stroškovnih mestih).

V diplomskem delu zato proučujemo smiselnost in izvedljivost novega načina evidentiranja stroškov, in sicer z uvedbo modela profitnih centrov oz. z uvedbo spremljanja stroškov po poslovno-izidnih enotah (stroškovnih mestih) kot informacijske podlage za boljše vodenje izbranega podjetja. Prihodki podjetja se v podjetju že evidentirajo po poslovnih enotah (trgovinah), zato sistema evidentiranja prihodkov ni bilo treba spreminjati, ampak smo ga zgolj vključili v model profitnih centrov. Ta model omogoča pridobitev informacij o uspešnosti poslovanja po posameznih poslovnih enotah (trgovinah) podjetja. V diplomskem delu so predstavljene prednosti uvedbe modela profitnih centrov glede na dosedanji pomanjkljivi sistem stroškovnega računovodstva v podjetju. Predstavljen model profitnih centrov omogoča pregledno in natančno spremljanje gibanja prihodkov in stroškov (odhodkov) po posameznih poslovnih enotah, kar zagotavlja tudi kakovostne informacije. Slednje so bistvenega pomena za ravnateljstvo in pomemben pripomoček pri vodenju podjetja oz. upravljanju učinkovitosti podjetja.

## **KLJUČNE BESEDE**

stroški, stroškovna mesta, profitni center, analiza poslovanja, računovodstvo

## **TITLE**

### **Introducing profit centres as a means to facilitate company business assessment**

## **ABSTRACT**

Increasingly harsh economic conditions are forcing companies to control costs and to manage business performance. These are important measures to keep competitive advantages and therefore business development, as well as to remain on the market. In order to provide responsible employees with information on cost drives and on economic viability of the individual business unit, it is important to correctly record the costs and revenues in cost accounting for an effective control of costs. Individual processes and business units can be identified as cost centres, by which costs and revenues are registered and/or allocated according to the individual units (cost centres).

Consequently, this thesis examines the advisability and feasibility of a new method to record costs by introducing profit centres or by controlling costs for business units (cost centres) used as information basis for better management of the chosen company. Revenues of the company have already been recorded in the company according to the business units (shops) and therefore system for recording revenues did not have to modify any change, but it has been only incorporated into the model of profit centres. This model allows to obtain information on the economic viability of the individual business units (shops) of the company.

Thesis presents advantages of introducing a profit centre according to the lack of a cost accounting system in the company. The presented model of profit centres enables transparent and accurate monitoring in accordance with the trend in revenues and costs (expenditures) to the individual units. This ensures also high-quality information, which is essential for management and it is an important tool in managing undertakings or in business performance.

## **KEYWORDS**

costs, cost centre, profit centre, business analysis, accounting

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev področja in opis raziskovalnega problema.....	2
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.2.1	Predpostavke .....	3
1.2.2	Omejitve .....	3
2	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	4
2.1	Dejavnost podjetja .....	4
2.2	Organizacijska struktura podjetja .....	5
2.3	Vizija podjetja in razvojni načrt.....	6
3	OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA IN NJEGOVE SMERI.....	8
3.1	Aktualno računovodsko spremljanje poslovanja .....	8
3.2	Prednosti in slabosti obstoječega sistema .....	9
3.3	Poročila o poslovanju.....	10
3.4	Pomen uvedbe profitnih centrov .....	13
4	UVEDBA PROFITNIH CENTROV ZA SPREMLJANJE POSLOVANJA.....	15
4.1	Opredelitev pojma profitni center .....	15
4.2	Opredelitev stroškovnih mest .....	15
4.3	Opredelitev stroškovnih nosilcev.....	17
5	SMISELNOST UVEDBE PROFITNIH CENTROV .....	19
5.1	Pogoji za oblikovanje profitnih centrov.....	19

5.2	Prednosti in pomanjkljivosti profitnih centrov .....	20
5.3	Informacije za potrebe nadziranja poslovanja po profitnih centrih (mestih odgovornosti) .....	21
5.4	Nadziranje stroškov po profitnih centrih .....	22
6	STROŠKI, POMEN IN POJEM.....	24
6.1	Posredni in neposredni stroški .....	24
7	PREDLAGANO OBLIKOVANJE PROFITNIH CENTROV .....	26
7.1	Predlagano oblikovanje stroškovnih mest .....	27
7.2	Vodenje zalog blaga.....	29
7.3	Celovita informacijska rešitev .....	29
7.4	Predlagano vodenje prihodkov po stroškovnih mestih .....	30
7.5	Predlagano vodenje stroškov po stroškovnih mestih.....	31
7.5.1	Kontni načrt podjetja KOPTEx d. o. o. ....	32
7.5.2	Evidentiranje stroškov po temeljnih stroškovnih mestih .....	32
7.5.3	Evidentiranje stroškov po splošnih stroškovnih mestih .....	34
7.5.4	Prerazporejanje stroškov iz splošnih stroškovnih mest na temeljna stroškovna mesta .....	35
8	INFORMACIJE O POSLOVNEM IZKAZU PO PROFITNIH CENTRIH .....	38
9	ZAKLJUČEK.....	45
10	LITERATURA.....	47
	PRILOGA 1: Kontni načrt razreda 4 podjetja KOPTEx d. o. o. ....	48



## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura .....	5
Slika 2: Grafični prikaz zamisli za oblikovanje profitnih centrov .....	26
Slika 3: Grafični prikaz zamisli za oblikovanje stroškovnih mest.....	28

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Poslovni izid 2009 in 2010.....	11
Tabela 2: Poročilo o dosežkih stroškovnega mesta.....	22
Tabela 3: Razporeditev stroškov iz splošnega na temeljna stroškovna mesta po izbranem ključu.....	38
Tabela 4: Simulacija poslovnega izida po profitnih centrih.....	39
Tabela 5: Razvrstitev profitnih centrov po prihodkih.....	43
Tabela 6: Razvrstitev profitnih centrov glede na rezultat poslovnega izida posameznega profitnega centra.....	43



## 1 UVOD

V diplomskem delu proučujemo smiselnost uvedbe profitnih centrov kot osnove za upravljanje učinkovitosti poslovanja družbe Koptex d. o. o..

Koptex d. o. o. je slovensko podjetje, ki na trgu uspešno posluje že več kot 22 let. Glavna dejavnost podjetja je prodaja lovske in ribiške opreme ter opreme za prosti čas.

Glede na dejstvo, da je podjetje začelo poslovati kot majhno, družinsko vodeno podjetje, sprva ni bilo organizirano tako, da bi bilo mogoče spremljati in analizirati poslovanja po posameznih enotah (trgovinah), ampak le na ravni celotnega podjetja.

Kljub temu, da je podjetje uspešno širilo poslovanje in tudi odpiralo nove poslovne enote oz. trgovine po Sloveniji, pa ni bilo dovolj storjeno, da bi se vzpostavil preglednejši in učinkovitejši način spremljanja stroškov in poslovanja družbe.

Menimo, da je trenutno spremljanje poslovanja pomanjkljivo, saj je postalo zelo pomembno redno analiziranje poslovanja vsake posamezne enote oz. trgovine in ugotavljanje vpliva posamezne enote na poslovanje celotnega podjetja. Šele takšno spremljanje poslovanja omogoča učinkovito in pravočasno odločanje ter ukrepanje.

V diplomskem delu proučujemo smiselnost in izvedljivost novega načina evidentiranja stroškov s pomočjo uvedbe modela profitnih centrov oz. z uvedbo spremljanja stroškov po poslovno-izidnih enotah kot nosilcih nove informacijske strukture za boljše vodenje podjetja. Podjetje trenutno evidentira stroške in odhodke na ravni celotnega podjetja, zato ni razvidno, koliko stroškov (odhodkov) nastaja po posameznih poslovno-izidnih enotah (znotraj) podjetja.

Prihodki podjetja so že doslej evidentirani po poslovnih enotah (trgovinah), zato sistema evidentiranja prihodkov ni treba spreminjati, ampak ga bomo le ustrezno vključili v model profitnih centrov.

Z dognanji iz diplomskega dela bomo seznanili ravnateljstvo podjetja glede prednosti in pomanjkljivosti uvedbe profitnih centrov kot nove informacijske strukture za namene preglednejšega spremljanja poslovanja tako posameznih enot kot celotne družbe.

## **1.1 Opredelitev področja in opis raziskovalnega problema**

V današnjem času, ko se gospodarstvo sooča z zapletenim okoljem in postaja za sleherno podjetje vse bolj pomembno uspešno in hitro prilagajanje spremembam, se pojavlja tudi zahteva po učinkovitem spremljanju stroškov in njihovem zniževanju. Zelo pomembno je analiziranje poslovanja celotnega podjetja kot tudi posameznih enot zaradi hitrega odzivanja na spremembe. Ena od možnosti je sprememba načina spremljanja stroškov, kar zahteva prehod iz obstoječega na nov način, ki bi podjetju omogočal večjo preglednost nad stroški in njihovo obvladovanje po profitnih centrih.

V diplomskem delu je predmet proučevanja obstoječa metoda spremljanja stroškov in poslovanja podjetja Koptex, predstavljene so prednosti in slabosti obstoječe metode ter prednosti oz. pomen uvedbe profitnih centrov za družbo. V nadaljevanju naloge pa je podan predlog sprememb v načinu spremljanja poslovanja po profitnih centrih.

Zaradi zahtev po zniževanju stroškov je potrebno, vzporedno s posodobitvijo informacijskega sistema, uvesti nov način spremljanja in obvladovanja stroškov po profitnih centrih, kar bi omogočilo ravnateljstvu podjetja podrobnejši pregled nad stroški, prihodki in ustvarjenim dobičkom posameznega profitnega centra ter boljši pregled nad poslovanjem celotnega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V prvem, teoretičnem delu so iz strokovne literature in drugih dostopnih virov povzeti pojmi in opisi posameznih elementov računovodstva. Praktični del naloge pa zajema predstavitev podjetja ter predstavitev in analizo obstoječega načina spremljanja stroškov. Na podlagi ugotovitev in pridobljenih znanj v zaključku naloge podajamo predlog sprememb načina evidentiranja in spremljanja ter analiziranja stroškov po profitnih centrih. V tem delu bomo uporabili opisno in analitično metodo. Potrebne podatke bomo pridobili z metodo opazovanja in spremljanja obstoječega načina poslovanja podjetja ter z metodo proučevanja internega gradiva podjetja.

## **1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE**

### **1.2.1 Predpostavke**

Z uvedbo profitnih centrov se izboljšajo informacije o povzročiteljih stroškov, o prihodkih in donosnosti centra, kar omogoča obvladovanje stroškov posameznega centra, saj ima vsak poslovodja pregled nad nastalimi stroški ter planiranjem in jih lahko tudi učinkoviteje zmanjšuje.

Predpostavljamo, da bi uvedba profitnih centrov omogočila lažje planiranje in sprejemanje odločitev o nadaljnjem poslovanju le-teh.

Novega načina spremljanja stroškov in prihodkov ni mogoče vpeljati brez nadgradnje informacijske tehnologije oz. informacijskega sistema podjetja.

Predpostavljamo, da se morajo zaposleni in ravnateljstvo podjetja prilagoditi novi poslovodni filozofiji in za to tudi ustrezno nadgraditi svoje znanje.

Vzpostavitev novega načina vodenja stroškov in prihodkov po profitnih centrih ter nov informacijski sistem bi podjetju prinesel nekatere spremembe v organiziranosti.

Z nadgradnjo informacijskega sistema za spremljanje stroškov po profitnih centrih bi bilo poenostavljeno tudi zajemanje podatkov za poročila o poslovanju posameznega profitnega centra in razviden prispevek posamezne enote k uspešnemu poslovanju celotnega podjetja.

### **1.2.2 Omejitve**

Omejitve so se pojavile pri uporabi podatkov o poslovanju podjetja, saj nekaterih pri izdelavi diplomskega dela nismo mogli uporabiti zaradi splošnega varovanja poslovnih skrivnosti podjetja. Kljub temu menimo, da se lahko dobro približamo ustreznemu konceptu spremljanja poslovanja profitnih centrov in/ali analiziranja uspešnosti poslovanja le-teh v izbranem podjetju.

Omejitev pa predstavlja tudi predvideni strošek, ki bi ga zahtevala posodobitev informacijskega sistema.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje KOPTEX d. o. o. je trgovsko podjetje, katerega korenine segajo vse od leta 1989, ko je bilo ustanovljeno (15. 10. 1989) z odprtjem prve trgovine LOVEC v Novi Gorici in vpisom podjetja v sodni register.

Podjetje je bilo ustanovljeno kot malo, družinsko vodeno podjetje, v katerem sta bila zaposlena le dva družbenika, ustanovitelja podjetja.

Od ustanovitve do leta 1996 se je podjetje zaradi izredno uspešnega poslovanja razvilo iz malega v srednje veliko podjetje in se uvrstilo med 300 najuspešnejših podjetij v Sloveniji, kar je tedaj pomenilo zelo velik uspeh.

Ambicije direktorja in uspeh podjetja so se širile tako, da podjetje danes posluje s sedmimi maloprodajnimi trgovinami (poslovnimi enotami) po Sloveniji ter veleprodajno trgovino v Novi Gorici. Leta 2000 se je podjetje odločilo za investicijo v izgradnjo novega poslovno-trgovskega objekta, ki zajema poslovne prostore, skladišča, delavnice, 5-stezno podzemno pištolsko strelišče s protihrupno zaščito, veleprodajno enoto in trgovino.

Širitev ponudbe in odprtje novih poslovnih enot je zahtevalo vsebinsko in kadrovsko širitev podjetja. Danes je podjetje v lasti treh družbenikov, ki so hkrati družinski člani in so v podjetju tudi zaposleni. Poleg lastnikov je v podjetju za polni delovni čas zaposlenih še 20 ljudi.

### **2.1 Dejavnost podjetja**

Dejavnost podjetja Koptex so proizvodnja, projektiranje, inženiring, kooperacija in trgovina. Kot glavna dejavnost podjetja pa je trgovina z izdelki za lov, ribolov in prosti čas. V svojih trgovinah podjetje ponuja izdelke za ljubitelje lovstva, ribolova, nautike, avtodomov ter kampiranja. Ob tem pa podjetje prodaja tudi izdelke za pikado, potapljanje, pohodništvo, strelstvo, lokostrelstvo in druge dejavnosti. Podjetje se skuša približati potrebam kupcev in sproti uvaja nove izdelke, po katerih se pojavlja povpraševanje.

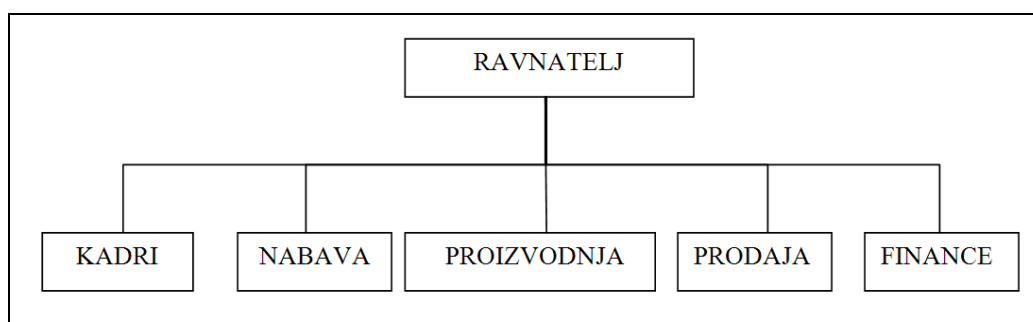
Leta 2001 je podjetje razširilo svojo dejavnost še na prodajo in izposajo avtomobov in kamp prikolic ter servis in montažo dodatne opreme, vendar se je zaradi narave dejavnosti ta del izločil in nastalo je novo podjetje oz. pravni subjekt.

## 2.2 Organizacijska struktura podjetja

Za podjetje Koptex je značilna poslovno-funkcijska struktura organiziranosti, saj se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim ravnateljstvom.

V podjetju se je organizacijska struktura izoblikovala postopoma, saj na začetku kot malo in družinsko vodeno podjetje ni imelo ostrih mej med sektorji. S povečanjem poslovanja in številom zaposlenih so se le-ti specializirali za določena dela, ki pa jih opravljajo pod enotnim ravnateljstvom.

Poslovno funkcijska organizacijska struktura je centralizirana struktura organiziranosti. Osnovne značilnosti te strukture so delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija poslovnih odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije znotraj podjetja in je tudi neposredno odgovoren za poslovanje podjetja ter njegov uspeh (Rozman, 2000, str. 87). Grafični prikaz poslovno-funkcijske organizacijske strukture.



Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Vloga lastnikov znotraj podjetja je odločevalska in usmerjevalna. Lastniki na tak način sprejemajo pomembne odločitve in odločajo o ciljih in uresničevanju le-teh ter usmerjajo podjetje in zaposlene k doseganju ciljev.



Prednost funkcijske strukture organiziranosti je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim ravnateljem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi idr. (Ivanko, 1999, str. 24).

Funkcijska struktura organiziranosti je primerna predvsem za stabilno okolje. Prav iz tega razloga se kažejo pomanjkljivosti te organizacijske strukture predvsem v (Ivanko, 2006, str. 32) :

- neprilagodljivosti spremembam v okolju,
- nepovezanosti posameznih poslovnih funkcij, kar lahko vodi v njihov samostojen razvoj,
- počasnem komuniciranju, sprejemanju in uresničevanju odločitev.

Pomanjkljivost te strukture je v slabem pretoku informacij o izidih in drugih pomembnih informacij ter počasnem komuniciranju, sprejemanju in uresničevanju odločitev v podjetju. To je še dodaten razlog za uvedbo izboljšane analize poslovanja, saj že sama organizacijska struktura, zaradi svojih pomanjkljivosti, otežuje kakovostno analizo in odločanje.

### **2.3 Vizija podjetja in razvojni načrt**

Vizija podjetja je postati vodilno na slovenskem trgu in uspešno prodreti tudi na tuje trge znotraj Evropske unije. Podjetje želi postati najugodnejši ponudnik lovske in ribiške opreme ter zagotoviti uporabnikom širok nabor izdelkov.

Kratkoročno ima podjetje namen povečati obisk strelišča, ki je od odprtja do sedaj le malo v uporabi in bi ga bilo potrebno bolje izkoristiti s primernim in strokovnim kadrom. Istočasno želi podjetje odpreti novo trgovino v Krškem, da bi bilo tako bliže določenemu delu uporabnikom. Podjetje dela tudi na tem, da bi s prisotnostjo na pomembnejših sejmih postalo še bolj prepoznavno in prodorno.

Srednjeročno želi podjetje prodreti na tuje trge. Uvodoma le na srbski trg, kasneje pa tudi na trg Makedonije. Podjetje namreč že išče in pridobiva partnerje, ki bi lahko pripomogli k uspešnemu delovanju podjetja na tujih trgih.

Dolgoročno želi podjetje prodreti na trg Evropske unije. Dosežek tega cilja pa je zelo povezan z uspešnostjo ter rezultati poslovanja v predhodnih obdobjih, zato podjetje predvideva, da bi bilo za doseg tega cilja potrebnega več časa.

### **3 OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA IN NJEGOVE SMERI**

Glede na poslovne dogodke, ki jih spremlja računovodstvo, ločijo slovenski računovodski strokovnjaki dvoje vrst računovodstev, in sicer finančno računovodstvo in stroškovno računovodstvo (Turk in drugi, 2003, str. 2). Bistvena razlika je v delitvi poslovanja organizacije na poslovanje z drugimi podjetji, saj finančno računovodstvo pripravlja podatke in informacije za zunanje uporabnike, ter na poslovanje znotraj same organizacije, saj stroškovno računovodstvo spremlja in presoja notranje poslovanje podjetja.

Računovodstvo je v podjetju usmerjeno k oblikovanju računovodskih in drugih informacij, ki se uporabljajo pri poslovnih odločitvah. Računovodske informacije so tiste, ki zadevajo vrednostno (v denarnih enotah) izražene poslovne dogodke. Poslovne dogodke ločimo na notranje in zunanje. Finančno računovodstvo spremlja poslovne dogodke podjetja z okoljem, stroškovno pa poslovne dogodke znotraj podjetja.

V podjetju Koptex ima računovodstvo vlogo servisne dejavnosti, ki ravnateljstvu in vsem, ki se zavzemajo za uspešnost podjetja, pomaga na eni strani sprejemati poslovne odločitve in na drugi strani ugotoviti, kakšno je finančno stanje podjetja. Zaradi tega lahko opredelimo računovodstvo v podjetju Koptex kot jezik, s katerim se prenašajo ekonomske informacije tistim, ki se zanje zanimajo. To so ravnateljstvo podjetja, lastniki, zaposleni, posojilodajalci in država.

V računovodstvu sta zaposleni dve osebi, katerih naloga je vodenje knjige saldakontov kupcev in dobaviteljev, obračun osebnih dohodkov, računovodska obravnava osnovnih sredstev, materialno knjigovodstvo, fakturiranje in plačilni promet.

#### **3.1 Aktualno računovodsko spremljanje poslovanja**

V obravnavanem poslovnem sistemu se poslovanje podjetja spremlja kot celota med seboj povezanih enot, ki vsaka posamezno bolj ali manj vpliva na uspešnost poslovanja. Podjetje ima sedem organizacijskih enot – trgovin. Stroški in odhodki se še ne spremljajo in nadzirajo posebej po enotah. Obstoječa metoda spremljanja uspešnosti poslovanja temelji na spremljanju realizacije, ki ga posamezna enota

dosega. Iz tega lahko ugotovimo, da je ravnateljstvo do sedaj spremljalo podatke o doseženi realizaciji in se na podlagi tega odločalo. Ugotovimo lahko, da ravnateljstvo, kot merilo uspešnosti posamezne enote, uporablja le obseg dosežene realizacije.

Na podlagi planiranih prihodkov se na grobo planirajo stroški, ki naj bi nastali v prihodnjem obravnavanem obdobju. Med večje stroške podjetja spadajo stroški plač, ki se planirajo s številom opravljenih ur, stroški blaga, storitev, amortizacije in splošni stroški, ki bremenijo podjetje in se planirajo na podlagi gibanja stroškov v preteklih letih. Podjetje planira tudi prihodke in odhodke iz financiranja in poslovanja.

Aktualno računovodsko spremljanje stroškov temelji na obravnavanju stroškov v okviru celotnega podjetja. Ravnateljstvo ne podrobno analizira poslovanja posameznega profitnega centra, ampak primerja rezultate poslovanja podjetja kot celote med leti.

### **3.2 Prednosti in slabosti obstoječega sistema**

Kot bistveno prednost sedanjega spremljanja poslovanja lahko izpostavimo, da takšen način spremljanja zagotavlja hitre podatke za potrebe zunanjih uporabnikov, kot so država, banke in poslovni partnerji. Podjetje lahko hitro pripravi bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in druga poročila, ki jih je potrebno predložiti zunanjim uporabnikom. Podatke in informacije za izdelavo poročil podjetje generira iz obstoječega informacijskega sistema, ki tak način spremljanja podpira oz. omogoča.

Kot prednost obstoječe metode spremljanja poslovanja lahko navedemo neobremenjenost enot v zmanjševanju stroškov. S tem se poslovodje osredotočijo predvsem na prodajo in doseganje zastavljenega cilja o višini prometa, ki ga mora posamezna enota doseči.

Zaradi takšnega načina spremljanja ne prihaja do trenj in tekmovalnosti med posameznimi enotami, kar vpliva na boljši odnos med zaposlenimi.

Ta način spremljanja sicer omogoča spremljanje posameznih stroškov po analitičnih kontih, vendar so za podrobnejšo analizo potrebna dodatna preračunavanja in delitve po določenih ključih, kriterijih. Obstoječi način spremljanja stroškov ne omogoča informacij o tem, kolikšen del stroškov dejansko pripada posamezni organizacijski enoti. Kljub temu, da so seveda znani vsi stroški, ki nastajajo s poslovanjem podjetja, pa ta metoda ne omogoča nadzora nad stroški po posameznih enotah.

Onemogočeno je dovolj poglobljeno predvidevanje oz. načrtovanje prihodkov in stroškov posameznih enot.

Slabost uvedbe profitnih centrov je v tem, da povzroči enkratno povečanje stroškov zaradi potrebe po nadgradnji programske opreme in uvajanje zaposlenih na nov način dela za potrebe izboljšanja računovodskega spremljanja uspešnosti poslovanja.

Podjetje Koptex spremlja prihodke po posameznih enotah, ne pa tudi stroškov. Zanj zato veljajo vse prej navedene slabosti tega načina spremljanja, zlasti pa je slabo tudi to, da ne omogoča ugotavljanja poslovnega izida posamezne organizacijske enote.

### **3.3 Poročila o poslovanju**

Spremljanje, ki ga omogoča obstoječi informacijski sistem in obstoječe računovodsko analiziranje, zadovoljuje potrebe poročanja za zunanje uporabnike, kot so država, banke in poslovni partnerji. Poslovna poročila se pripravljajo za obdobje enega leta, in sicer za namene poročanja v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi. Poslovanje pa se spremlja tudi četrtletno. Poročilo je sestavljeno v obliki izkaza poslovnega izida in bilance stanja. Tabela 1 prikazuje poslovni izid izbranega podjetja za leto 2009 in za leto 2010.

Tabela 1: Poslovni izid 2009 in 2010

		v EUR (brez centov)	
Postavka		Znesek	
		leto 2010	leto 2009
	2	4	5
<b>A.</b>	<b>ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111 + 115 + 118)</b>	2.455.287	2.778.545
<b>I.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (112 do 114)</b>	2.186.941	2.609.532
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	4.906	9.506
2.	Čisti prihodki od najemnin	1.280	1.015
3.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	2.180.755	2.599.011
<b>II.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (116 + 117)</b>	107.513	45.225
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	0	1.164
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	107.513	44.061
<b>III.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU (119 + 120)</b>	160.833	123.788
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	1.206	1.000
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	159.627	122.788
<b>B.</b>	<b>POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</b>	0	0
<b>C.</b>	<b>ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</b>	0	0
<b>Č.</b>	<b>USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE</b>	0	0
<b>D.</b>	<b>SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI</b>	0	0
<b>E.</b>	<b>DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	31.228	1.718
<b>F.</b>	<b>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110 + 121 – 122 + 123 + 124 + 125)</b>	2.486.515	2.780.263
<b>G.</b>	<b>POSLOVNI ODHODKI (128 + 139 + 144 + 148)</b>	2.414.595	2.669.175
<b>I.</b>	<b>Stroški blaga, materiala in storitev (129 + 130 + 134)</b>	1.928.425	2.194.207
1.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	1.609.669	1.852.681
2.	Stroški porabljenega materiala (131 do 133)	36.047	47.615
	a) stroški materiala	0	0
	b) stroški energije	25.139	25.930
	c) drugi stroški materiala	10.908	21.685
3.	Stroški storitev (135 do 138)	282.709	293.911
	a) transportne storitve	2.244	3.110
	b) najemnine	131.224	129.635

c) povračila stroškov zaposlenim v zvezi z delom	6.408	7.626
č) drugi stroški storitev	142.833	153.540
<b>II. Stroški dela (140 do 143)</b>	<b>398.207</b>	<b>386.926</b>
1. Stroški plač	291.791	285.142
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	25.823	25.235
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	21.155	20.673
4. Drugi stroški dela	59.438	55.876
<b>III. Odpisi vrednosti (145 do 147)</b>	<b>87.714</b>	<b>88.042</b>
1. Amortizacija	80.393	87.662
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	5.715	167
3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	1.606	213
<b>IV. Drugi poslovni odhodki (149 + 150)</b>	<b>249</b>	<b>0</b>
1. Rezervacije	0	0
2. Drugi stroški	249	0
<b>H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (126 - 127)</b>	<b>71.920</b>	<b>111.088</b>
<b>I. IZGUBA IZ POSLOVANJA (127 - 126)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J. FINANČNI PRIHODKI (155 + 160 + 163)</b>	<b>13.934</b>	<b>12.571</b>
Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III.)	371	267
<b>I. Finančni prihodki iz deležev (156 do 159)</b>	<b>0</b>	<b>52</b>
1. Finančni prihodki iz deležev v družbah v skupini	0	0
2. Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	0	0
3. Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	0	0
4. Finančni prihodki iz drugih naložb	0	52
<b>II. Finančni prihodki iz danih posojil (161 + 162)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	0	0
2. Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	0	0
<b>III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164 + 165)</b>	<b>13.934</b>	<b>12.519</b>
1. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	0	0
2. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	13.934	12.519
<b>K. FINANČNI ODHODKI (168 + 169 + 174)</b>	<b>26.925</b>	<b>21.749</b>
Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)	0	18.198
<b>I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (170 do 173)</b>	<b>13.382</b>	<b>16.047</b>
1. Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	0	0

2.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	13.382	16.047
3.	Finančni odhodki iz izdanih obveznic	0	0
4.	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	0	0
<b>III.</b>	<b>Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (175 do 177)</b>	<b>13.543</b>	<b>5.702</b>
1.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	0	0
2.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	0	0
3.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	13.543	5.702
<b>L.</b>	<b>DRUGI PRIHODKI (179 + 180)</b>	<b>2.383</b>	<b>13.631</b>
<b>I.</b>	<b>Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki</b>	<b>0</b>	<b>1.865</b>
<b>II.</b>	<b>Drugi finančni prihodki in ostali prihodki</b>	<b>2.383</b>	<b>11.766</b>
<b>M.</b>	<b>DRUGI ODHODKI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>N.</b>	<b>CELOTNI DOBIČEK (151 - 152 + 153 - 166 + 178 - 181)</b>	<b>61.312</b>	<b>115.541</b>
<b>O.</b>	<b>CELOTNA IZGUBA (152 - 151 - 153 + 166 - 178 + 181)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>P.</b>	<b>DAVEK IZ DOBIČKA</b>	<b>12.733</b>	<b>24.497</b>
<b>R.</b>	<b>ODLOŽENI DAVKI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>S.</b>	<b>ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (182 - 184 - 185)</b>	<b>48.579</b>	<b>91.044</b>
<b>Š.</b>	<b>ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (183 + 184 + 185) oz. (184 - 182 + 185)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)</b>	<b>21,98</b>	<b>21,34</b>
	<b>ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Dosedanje spremljanje poslovanja podjetja temelji na spremljanju prihodkov podjetja kot celote ter nastale razlike v ceni, kar predstavlja razliko med prihodki ter stroški storitev, stroški amortizacije, nabavne vrednost prodanega blaga, stroški dela in drugimi stroški. Na podlagi primerjav letnih izkazov podjetja se ravnateljstvo odloča o možnostih za izboljšanje poslovanja.

### 3.4 Pomen uvedbe profitnih centrov

V diplomskem delu se bomo predvsem omejili na nov način vodenja stroškov in prihodkov podjetja, in sicer iz centralnega vodenja stroškov in prihodkov na vodenje po profitnih centrih, saj bi način vodenja stroškov po profitnih centrih omogočil



analizo poslovanja posameznega profitnega centra ter omogočil ustrežnejše ukrepanje in pravilnejše odločanje glede na ugotovljene rezultate.

## **4 UVEDBA PROFITNIH CENTROV ZA SPREMLJANJE POSLOVANJA**

Če obravnavamo nastajanje stroškov ločeno po posameznih stopnjah in podsistemih poslovnega procesa ali po njihovih delih, gre za razdelitev stroškov po organizacijskih enotah, ki jim pravimo stroškovna mesta.

Ustrezno obravnavanje stroškov po stroškovnih mestih znotraj poslovnega sistema je pomembno zaradi ugotavljanja stroškov posamezne dejavnosti. Na njihovi podlagi proučujemo gospodarnost stroškovnih mest. Pomembno pa je tudi zaradi proučevanja različnih medsebojnih odvisnosti višine posameznih vrst stroškov in njegove celote v razmerju do različnih drugih velikosti, pomembnih za gospodarjenje (Melavc, 2000, str. 178).

Poleg stroškov se po prihodkovnih enotah evidentirajo tudi prihodki poslovnih enot.

Profitnemu centru torej pripišemo tako stroške, ki jih vodimo za določen profitni center, kot tudi prihodke tega profitnega centra.

### **4.1 Opredelitev pojma profitni center**

Profitni center je večja organizacijska enota nekega poslovnega sistema, na ravni katere se ugotavlja dobiček.

Kot dobičkovno (profitno) mesto je mogoče oblikovati sorazmerno samostojne enote v podjetju, kot so ločeni obrati, trgovine itn. Zanje je značilno, da samostojno odločajo o dejavnikih, ki vplivajo na prodajo, in o dejavnikih, ki vplivajo na stroške. Uspešnost poslovanja dobičkovnega mesta je merljiva z razliko med obvladljivimi prihodki in obvladljivimi stroški, skratka z dobičkom, ki ga je mogoče nadzirati (Turk in drugi, 2003, str. 139).

### **4.2 Opredelitev stroškovnih mest**

Stroškovno mesto je opredeljeno kot funkcijsko, prostorsko ali organizacijsko zaokrožena celota, za katero je stroške mogoče evidentirati, spremljati in nadzirati.

Temeljni razlog za uvedbo stroškovnega mesta sta nadzorovanje in obvladovanje stroškov (Rebernik in Repovž, 2000, str. 143–144).

Stroškovno mesto je namensko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerim se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne začasne ali končne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren (SRS, 2006).

Stroške je vedno mogoče povezati s tistimi mesti, na katerih so nastali. V tem smislu govorimo o stroškovnih mestih. Vendar vsako delovno mesto še ne predstavlja posebnega stroškovnega mesta. Katera delovna mesta je treba obravnavati kot eno samo stroškovno mesto, pa nakazuje namen, zaradi katerega razdelimo poslovni sistem na stroškovna mesta. Ta namen je v naslednjem:

- omogočiti popolnejši obračun stroškov po posameznih poslovnih učinkih,
- omogočiti pregled gibanja stroškov na tistih področjih, kjer obstaja zanje odgovornost (Turk in drugi, 2004, str. 88).

Stroškovna mesta se uporabljajo predvsem pri:

- finančnem računovodskem poročanju,
- analiziranju dobičkonosnosti in določanju cen,
- ocenjevanju dela posameznih poslovodij,
- nagrajevanju in oblikovanju plač ter
- spremljanju gibanja stroškov v mejah predračuna ali postavljenih standardov (Turk in drugi, 2001, str. 211).

Število stroškovnih mest v podjetju je treba prilagoditi njegovi velikosti, organiziranosti, posebnosti proizvodnje oz. poslovanja, uporabljeni metodi razporejanja stroškov po poslovnih učinkih in oblikam kontroliranja. Pri oblikovanju stroškovnih mest je treba upoštevati popolno razporeditev stroškov, ki odpadejo na posamezne poslovne učinke, ter zagotoviti pregled gibanja stroškov na ožjih področjih odgovornosti za njihovo nastajanje in za potek poslovnega procesa.

Stroškovna mesta so lahko proizvodjalna in neproizvajalna (Melavc, 2000, str. 178). Proizvajalna stroškovna mesta so organizirana z namenom, da se na njih opravlja proizvodjalna dejavnost. Neproizvajalna stroškovna mesta pa so tista, na katerih

razdeljujemo neproizvajalne stroške, kot so stroški financiranja, nabave, prodaje in poslovanja.

Čim več stroškov je mogoče neposredno razporediti na stroškovna mesta in čim boljše podlage so izbrane za razporeditev drugih stroškov, tem točnejši je končni obračun po stroškovnih nosilcih (Turk in drugi, 2003, str. 17).

### **4.3 Opredelitev stroškovnih nosilcev**

Stroškovni nosilci so poslovni učinki, to so proizvodi in storitve, zaradi katerih se stroški pojavljajo in s katerimi so tudi povezani. Pravimo, da je treba s stroški obremeniti njegovega povzročitelja, ki ga zaradi tega imenujemo stroškovni nosilec. Zato je stroškovni nosilec vsak proizvod, polproizvod, nedokončan proizvod ali storitev, ki izhaja iz proizvodne, poslovne ali informacijske dejavnosti.

Stroškovne nosilce delimo načasne in končne.

- Začasni poslovni učinki so poslovni učinki, ki še ne zapuščajo poslovnega procesa poslovnega sistema.
- Končni stroškovni nosilci pa so poslovni učinki namenjeni prodaji in zbirajo vse izvirne in izvedene stroške, ki se pojavijo v zvezi z njihovim nastajanjem.

SRS navajajo, da se stroški po izvornih vrstah razporejajo po stroškovnih nosilcih, s katerimi se podjetje pojavlja na trgu; ti so lahkočasni ali končni (SRS, 2006). Število stroškovnih nosilcev mora podjetje prilagoditi glede na to, ali se ukvarja z množinsko oz. procesno dejavnostjo ali, nasprotno, z nizno (serijsko) oz. posamično dejavnostjo po naročilih. Stroški po namenskih (funkcionalnih) skupinah so lahko neposredni ali posredni stroški posameznih stroškovnih nosilcev. Upoštevanje finančnih stroškov pri takšnem razporejanju je odvisno od odločitev v podjetju.

Kot še navajajo SRS, je stroškovni nosilec poslovni učinek, zaradi katerega se pojavijo stroški in s katerim jih je treba tudi povezovati (SRS, 2006). Stroškovni nosilec je lahko celotna količina istovrstnih ali sorodnih poslovnih učinkov obračunskega obdobja oz. niz poslovnih učinkov obračunskega obdobja, posamezen poslovni učinek ali del poslovnega učinka. Poslovni učinki, namenjeni prodaji ali vključevanju med osnovna sredstva istega podjetja, so končni stroškovni nosilci,

drugi poslovni učinki pa so začasni stroškovni nosilci. Kot začasni stroškovni nosilci se štejejo tudi storitve proizvodne, nakupne oz. prodajne službe ali splošnih služb, ki se razporejajo na končne stroškovne nosilce pri obračunavanju stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

## **5 SMISELNOST UVEDBE PROFITNIH CENTROV**

Za podjetja je boj za gospodarno poslovanje in nižje stroške njihova vsakdanja naloga. Bistvena sestavina zmanjševanja stroškov je tudi uvajanje nadziranja stroškov in odgovornosti za nastale stroške. Prav to je razlog, da obstajajo številne metode za nadziranje stroškov in ugotavljanje primerne obsega stroškov za zahtevano kakovost in količino posameznih proizvodov oz. storitev, in to se čedalje bolj izpopolnjuje (Turk in drugi, 2003, str. 131).

V velikih podjetjih se ravnateljstvo podjetja ne more ukvarjati z vsakdanjimi dogodki in odločitvami. Njegova prva dolžnost je oblikovati strategijo podjetja in sprejemati dolgoročne odločitve. Zaradi tega mora prenesti odgovornost za vsakdanje poslovne odločitve in vsakdanji nadzor na nižje poslovodstvo. Mesto odgovornosti je obenem tudi mesto odločanja. Vsako mesto pa sme imeti le enega odgovornega poslovodjo.

Profitni centri so torej predvsem inštrument, s katerim ravnateljstvo podjetja preverja uspešnost in učinkovitost poslovanja nižjih enot. Zato je glavni namen njihovega oblikovanja zniževanja stroškov in doseganje večje uspešnosti podjetja kot celote.

Smiselnost uvedbe profitnih centrov je torej v tem, da z uvedbo profitnih centrov povečamo uspešnost in učinkovitost podjetja.

### **5.1 Pogoji za oblikovanje profitnih centrov**

Za oblikovanje profitnih centrov morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji, med katere sodijo (Turk in drugi, 2003, str. 135):

- neodvisnost operacij: mesto odgovornosti je v podjetju sorazmerno neodvisna celota. Popolnoma neodvisna seveda ne more biti, saj sicer ne bi bilo razloga, da bi bilo takšno mesto enota podjetja. Sorazmerna neodvisnost se mora izraziti v tem, da so dosežki mesta odvisni od odločitev njegovega poslovodje in da odločitve poslovodij drugih mest nanje ne vplivajo;
- specializirano znanje: mesto odgovornosti mora biti tako zaokrožena enota, da poslovodje lahko uporabljajo razmeroma enako specializirano znanje. Poslovodja bi mesto namreč lažje obvladoval, če posluje na podlagi iste vrste specializiranega znanja;

- obseg posla: na mestu odgovornosti se lahko opravlja le toliko operacij, kolikor jih poslovodja lahko obvladuje. Poslovodja lahko sprejema le omejeno število odločitev in usklajuje delo le omejenega števila podrejenih.

Ko so izpolnjeni pogoji za oblikovanje mest odgovornosti, mora podjetje nameniti pozornost tudi naslednjim vprašanjem (Turk in drugi, 2003, str. 136):

- Kakšna stopnja samostojnosti bi bila dana posameznim mestom?
- Kako preprečiti prejetje odločitev, ki so za celotno podjetje neugodne?
- Katere storitve bi se še naprej opravljale za vsa mesta odgovornosti in katere zgolj za posamezna?
- Kako oblikovati prenosne (transferne) cene?

## **5.2 Prednosti in pomanjkljivosti profitnih centrov**

Strokovna literatura, ki obravnava profitne centre (mesta odgovornosti), navaja koristi in probleme, ki jih prinaša organizacija mest odgovornosti. Kot bistvene prednosti prenašanja odgovornosti na nižje enote so navedene naslednje.

- Podjetje je razdeljeno na manjše enote, kar olajša nadzor.
- Odločitve se sprejemajo na ravni, na kateri so poslovodje najbolj seznanjeni s tem, kako so problemi nastali in kako jih reševati.
- Odločitve se sprejmejo hitreje, saj se lahko nižji odgovorni poslovodje odzivajo na probleme hitreje; podjetje je bolj prožno, to pa omogoča hitrejši odziv na potrebe kupcev.
- Z imenovanjem nižjih odgovornih poslovodij za posamezne enote se zmanjša obremenitev ravnateljstva podjetja z informacijami o vsakdanjih vprašanjih poslovanja.
- Nižji odgovorni poslovodje imajo moč sprejemati odločitve, zato sta prizadevnost in zadovoljstvo z delom večja, saj dejansko sodelujejo pri poslovanju podjetja.
- Nižji odgovorni poslovodje so močno motivirani, da delujejo tako, kot je za podjetje najustreznejše. S tem, ko si prizadevajo za največje doseganje svojih koristi, dosega tudi cilje podjetja.

- Razvija se tekmovalni duh in to vodi k prenovam in boljšemu usmerjanju podjetij.
- Zmanjšajo se splošni stroški, predvsem tisti, ki zadevajo osrednje skupne službe, saj v njih ne potrebujejo več toliko strokovnih kadrov (Turk in drugi, 2003, str. 133).

Neugodne posledice in omejitve, ki jih mora ravnateljstvo podjetja upoštevati.

- Usklajevanje med posameznimi deli podjetja je težje.
- Posamezni deli podjetja med seboj tekmujejo za sredstva, ki jih ima podjetje v omejenem obsegu, in to lahko zahteva obsežno usklajevanje.
- Če ni ustreznega spodbujevalnega sestava, lahko poslovodje nižjih enot delujejo v prid svojim interesom, ne pa splošnim interesom podjetja.
- Večja samostojnost delov podjetja utegne povečati potrebo po dodatnih strokovnih zaposlencih, to pa poveča stroške.
- Različnost posameznih delov podjetja lahko vodi do neskladnega sestava in zato do slabega izmenjavanja informacij med posameznimi deli.
- Notranja konkurenca med deli podjetja lahko postane nezdrava, zlasti če se poslovodje nanjo osredotočijo in pri tem pozabijo na konkurenco zunaj podjetja.

Po našem mnenju bi proučevano podjetje lahko najbolj ogrozila nevarnost, da bi se posamezne enote vse bolj izolirale, ker bi skrbele le za parcialni optimum, pri tem pa ne bi upoštevale koristi podjetja kot celote. V tem primeru bi se izgubili načrtovani oz. pričakovani sinergijski učinki, ki bi se sicer pokazali ob večjem sodelovanju.

Zaradi različnih ciljev poslovodij centrov in ravnateljstva podjetja bi lahko prišlo do medsebojnih nesoglasij, kar bi posledično vplivalo na poslabšanje klime v podjetju

### **5.3 Informacije za potrebe nadziranja poslovanja po profitnih centrih (mestih odgovornosti)**

Računovodstvo spremlja in poroča, kako odgovorno so poslovodje vodili poslovno politiko mest odgovornosti.



Namen računovodstva je dati poslovodstvu podjetja podatke, kako uspešno in učinkovito je bil uresničen načrt. Zato:

1. ugotavlja odmike med uresničenim in načrtovanim,
2. sestavlja poročilo o dosežkih,
3. izbira primerno vsebino poročila za različne odločevalne ravni v podjetju oz. za različne poslovodje, upoštevajoč njihov položaj in bližino problema, ki je obravnavan v poročilu.

Poročilo o dosežkih je pripravljeno zato, da bi se različni poslovodje seznanili z dosežki mest. Primer poročila o dosežkih stroškovnega mesta, kjer je poslovodja odgovoren za splošne stroške, prikazuje Tabela 2 (Turk in drugi, 2003, str. 135).

Tabela 2: Poročilo o dosežkih stroškovnega mesta

(v EUR)				
Prvina	Uresničeno	Načrtovano	Odmiki	
Stroški materiala	2673	2575	98	neugoden
Stroški dela	3598	3525	73	neugoden
Amortizacija	7000	7000	0	
Stroški storitev	2700	2700	0	
Drugi stroški	1498	1550	-52	ugoden
Skupaj	20721	20500	221	neugoden

Predstavljeno poročilo vsebuje informacije o uresničenih velikostih, načrtovanih velikostih in odmikih ter ocene, ali gre za ugodne ali neugodne odmike.

#### 5.4 Nadziranje stroškov po profitnih centrih

Z oblikovanjem stroškovnega mesta še ni zagotovljeno njegovo uspešno in učinkovito delovanje. Da to dosežemo, moramo postaviti še ustrezne nadzorne mehanizme. Pri tem so zelo pomembna sodila, s katerimi lahko ugotavljamo, ali je bilo poslovanje stroškovnih mest v skladu s pričakovanji ali ne (Turk in drugi, 2003, str. 146).

Analiziranje pa ni mogoče, če poznamo le stroške v celoti. Zato je treba stroške razčleniti tako, da bomo lahko ugotavljali delne odmike najprej po vrstah stroškov,

nato pa še po vzrokih za nastanek odmikov. Po navadi so stroški v ta namen razčlenjeni na neposredne stroške (znotraj teh na neposredne stroške materiala, neposredne stroške dela in neposredne stroške storitev), splošne spremenljive stroške in stalne stroške (Turk in drugi, 2003, str. 146).

## **6 STROŠKI, POMEN IN POJEM**

Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri ustvarjanju proizvodov in opravljanju storitev. V načelu so zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela storitev in delovne sile z njihovimi cenami oz. obračunskimi postavkami (Turk in drugi, 2003, str. 22).

Stroški so opredeljeni kot tisti zneski, ki so za proizvodjalni proces nujno potrebni in jih moramo vključiti v ceno proizvoda in storitve.

Stroške lahko proučujemo za različne namene. Temu sledijo tudi informacije o stroških. Tako lahko proučujemo (Turk in drugi, 2003, str. 23):

- stroške v celotnem obsegu: te informacije so med drugim podlaga za primerjavo z načrtovanimi stroški, za ugotavljanje dobičkonosnosti dejavnosti, enote, podjetja kot celote itn.;
- stroške, ki odpadejo na količinsko enoto poslovnega učinka: te informacije so med drugim podlaga za postavljanje in presojanje njegove prodajne cene;
- stroške, ki se pojavljajo po organizacijskih enotah: te informacije so med drugim podlaga za presojanje tamkajšnje odgovornosti in uspeha;
- stroške, ki so povezani s posameznim kupcem: te informacije so med drugim podlaga za presojanje, ali s posameznim kupcem še sodelovati ali ne.

### **6.1 Posredni in neposredni stroški**

Podjetja imajo običajno razvejan proizvodjalni program. Stroškov v takem primeru ne opazujemo le na ravni podjetja kot celote, temveč tudi na ravni posameznega proizvodjalnega programa, še več – na ravni posameznega stroškovnega mesta in posameznega stroškovnega nosilca (Turk in drugi, 2003, str. 27).

Nekateri stroški so povezani s posameznim proizvodom ali posamezno storitvijo neposredno, to so neposredni stroški, drugi pa posredno, saj se nanašajo hkrati tudi na druge proizvode ali storitve. Tem stroškom pravimo posredni ali skupni stroški, saj so, dokler niso razporejeni na posamezne stroškovne nosilce, skupni več proizvodom ali storitvam. Pogosto jim pravimo tudi splošni stroški.

Za omenjene stroške velja naslednje:

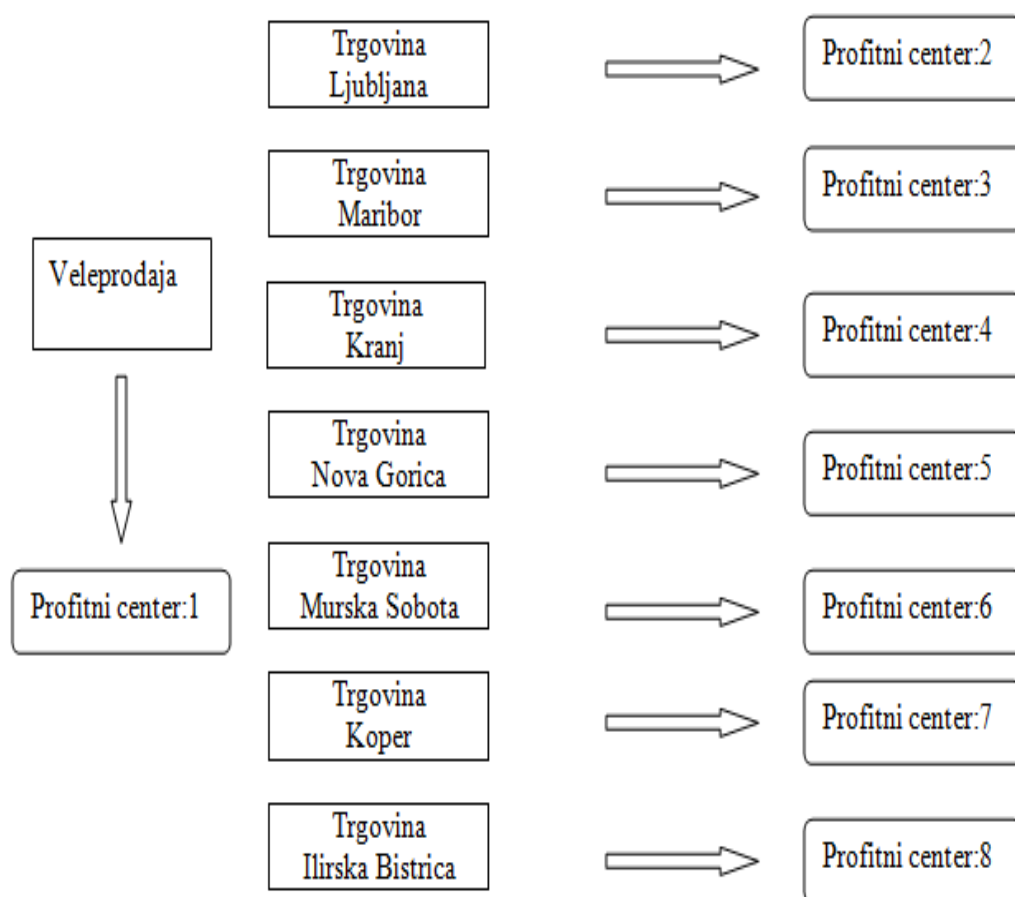
- za neposredne stroške velja, da jih že na podlagi knjigovodske listine pripišemo posameznim proizvodom ali storitvam;
- posredne stroške pa pripišemo posameznim proizvodom ali storitvam s pomočjo podlag, ki morajo biti izbrane tako, da kažejo njihovo povezanost s stroški, ki jih razporejamo.

Delitev stroškov na neposredne in posredne je pomembna, saj je prav njihova nepravilna razdelitev, posledično pa napačno pripisovanje stroškov posameznim proizvodom ali storitvam, posameznim enotam ali posameznim kupcem, lahko razlog za napačne poslovne odločitve (Turk in drugi, 2003, str. 27).

## 7 PREDLAGANO OBLIKOVANJE PROFITNIH CENTROV

Profitne centre bi podjetje lahko oblikovalo oz. definiralo tako, da bi se posamezne trgovine preoblikovale v profitne centre.

Ker pa ima podjetje tudi veleprodajno enoto oz. skladišče, ki oskrbuje posamezne trgovine z blagom ter prodaja tudi zunanjim odjemalcem, bi bilo smiselno tudi to enoto določiti kot profitni center.



Slika 2: Grafični prikaz zamisli za oblikovanje profitnih centrov

## 7.1 Predlagano oblikovanje stroškovnih mest (SM)

Gospodarske družbe oblikujejo stroškovna mesta glede na potrebe po vrstah informacij. Pri oblikovanju stroškovnih mest je potrebno upoštevati načela funkcionalnosti, odgovornosti in prostorske razporeditve.

Kot je bilo v teoretičnem delu omenjeno, je stroškovno mesto zbiratelj stroškov po mestu odgovornosti. Razčlenimo jih lahko na temeljna in splošna stroškovna mesta.

**Temeljno stroškovno mesto** je proizvodjalno stroškovno mesto ali stroškovno mesto kakšne druge dejavnosti, na katerem stroške zbiramo neposredno.

**Splošna stroškovna mesta** pa so stroškovna mesta, kamor zbiramo stroške, ki se jih ne da neposredno zbirati na kakšnem temeljnem stroškovnem mestu in jih kasneje razdelimo na temeljna stroškovna mesta s ključi oz. s koeficienti dodatka splošnih stroškov. Splošna stroškovna mesta so torej le začasna stroškovna mesta.

Iz strokovne literature ni težko izluščiti, da je število stroškovnih mest odvisno od velikosti, organiziranosti, posebnosti proizvodjanja in poslovanja, uporabljenih metod razporejanja stroškov po poslovnih učinkih in oblik kontroliranja. Vsako podjetje sestavi svoj sistem stroškovnih mest glede na vse navedene specifičnosti.

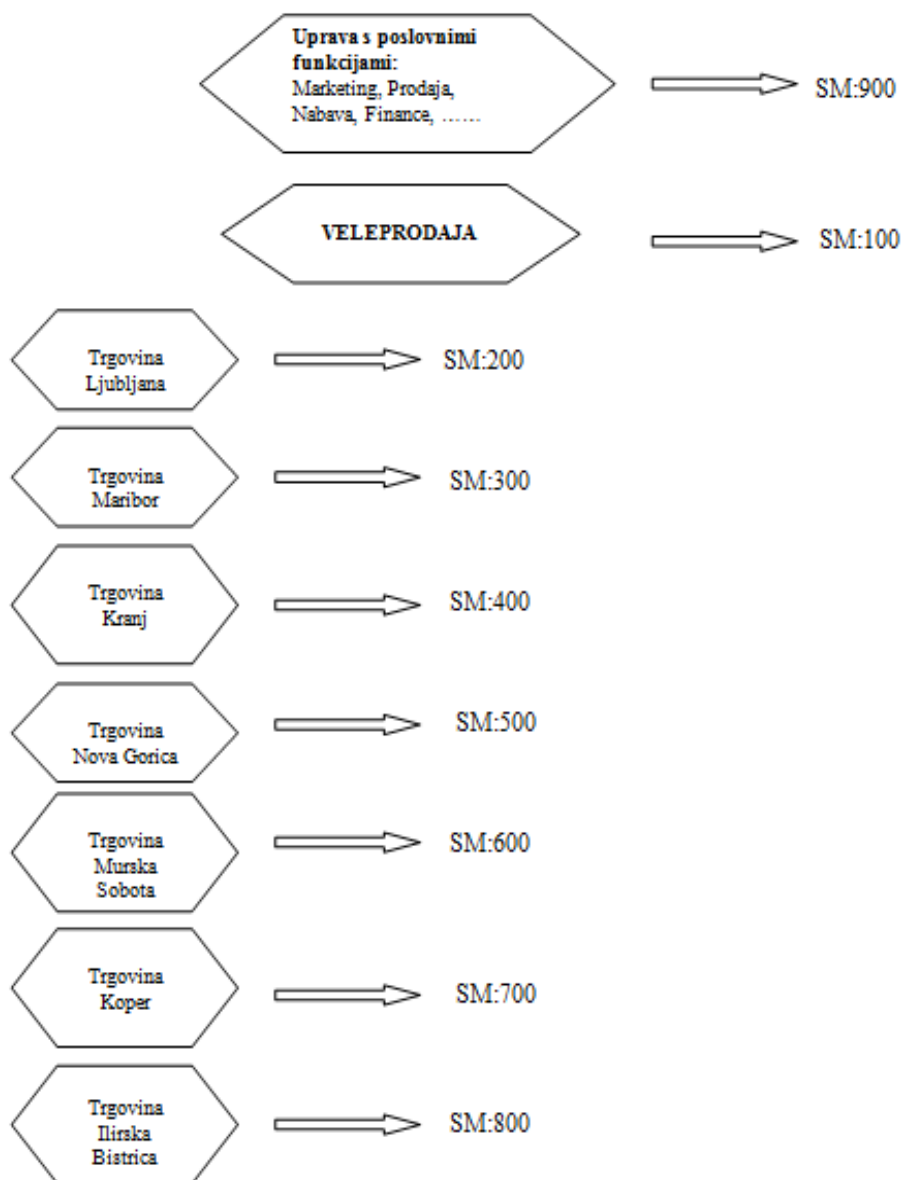
V družbi Koptex d. o. o. bi bilo smiselno, da bi bila stroškovna mesta oblikovana kot splošna in temeljna stroškovna mesta. Za področje poslovnih funkcij, kamor spadajo uprava, računovodstvo, marketing in kadrovska služba bi bilo smiselno oblikovati splošno stroškovno mesto oz. začasno stroškovno mesto, ki bi se kasneje po ključu razporedilo na temeljna stroškovna mesta.

Poslovodne funkcije namreč predstavljajo enoten vpliv na temeljna stroškovna mesta, saj povzročajo stroške za nemoteno delovanje profitnih centrov. Zato je smiselno, da se le-te definira kot enotno stroškovno mesto, ki bolj ali manj vpliva na poslovanje posameznega profitnega centra.

Temeljna stroškovna mesta pa bi predstavljale trgovine oz. posamezni profitni centri.

Stroškovna mesta bi bila oblikovana tako, da bi bilo omogočeno evidentiranje stroškov in prihodkov po posameznem stroškovnem mestu, spremljanje rezultatov ter mesečna analiza uspeha poslovanja posameznega profitnega centra.

Predlog za oblikovanje stroškovnih mest v podjetju Koptex d. o. o. je predstavljen na Sliki 3.



Slika 3: Grafični prikaz zamisli za oblikovanje stroškovnih mest

## **7.2 Vodenje zalog blaga**

V podjetju Koptex se zaloge blaga vodijo po metodi FIFO (First in first out). Takšen način vodenja zalog je za obravnavano podjetje najprimernejši in tudi najenostavnejši. Ta metoda predpostavlja, da je najprimerneje, da se prodaja obračunava po cenah nabav tako, kot si sledijo. V prodajo gredo najprej tiste količine, ki so bile prej nabavljene (ki so praviloma starejše).

Pri metodi FIFO se vrednoti poraba zalog po nabavnih cenah glede na nabavo, torej se zaloge porabljajo po vrstnem redu oz. tako, kot smo jih nabavljali. V primeru rasti nabavnih cen so zaloge tudi višje ovrednotene.

## **7.3 Celovita informacijska rešitev**

Za optimalno spremljanje zalog in povezavo profitnih centrov s sedežem podjetja je potreben celovit informacijski sistem, ki pokriva vse bistvene funkcije v trgovini. Zasnovan naj bi bil modularno, saj se tako podatki spremljajo po samostojnih maloprodajnih trgovinah ter centralizirano. Centraliziran informacijski sistem tesno povezuje veleprodajo, maloprodajne trgovine ter centralno skladišče podatkov, ki je v centrali podjetja. To omogoča zagotovitev podatkov enoti uprave (ravnateljstvo podjetja) ter maloprodajnim trgovinam. Potrebni podatki so v centrali, delo pa mora potekati v enoti, ki je fizično dislocirana od centrale.

Informacijski sistem bi moral za optimalno spremljanje poslovanja zagotavljati:

- centralni pregled, ažuriranje in vodenje centralnega skladišča podatkov;
- čim bolj avtomatiziran prenos podatkov iz posamezne enote v glavno knjigo;
- podatke o zalogah in prometu po posameznih enotah in kumulativno;
- povezavo posameznih maloprodajnih enot;
- dnevni pregled prometa profitnih centrov, potrebnega za knjiženje v finančno poslovanje;
- avtomatizirane premike in interne prodaje;



- tekoči dnevni pregled prodaje in nabave po vrednosti;
- stalen nadzor nad vrednostjo zalog, doseženimi RVC, davki;
- možnost avtomatskega prenosa v aplikacije finančnega računovodstva;
- možnost avtomatskega prenosa v maloprodajne programe.

Modul trgovinskega poslovanja naj bi omogočal vodenje posameznega profitnega centra kot stroškovnega mesta.

#### **7.4 Predlagano vodenje prihodkov po stroškovnih mestih**

Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja posameznega profitnega centra je pomembno ugotoviti, kakšen prihodek le-ti dosega. V podjetju Koptex bi profitne centre predstavljala veleprodajna enota ter posamezne trgovine.

Ker se blago iz veleprodajne enote prenaša z internimi dokumenti o prenosih do posameznih trgovin po nabavni ceni, pri tem ne prihaja do prihodkov. Veleprodajna trgovina oz. enota dosega prihodke iz prodaje na debelo zunanjim odjemalcem. Zaradi tega je veleprodajna enota lahko obravnavana kot samostojen profitni center.

Trgovine pa samostojno dosega prihodke od prodaje trgovskega blaga.

Z ustrezno prilagojenim informacijskim sistemom bi se lahko spremljalo doseženo prodajo po posameznem profitnem centru, hkrati pa bi se prihodki samodejno evidentirali v glavno knjigo po stroškovnih mestih. V trgovinskem modulu bi se namreč spremljalo prihodke posameznega profitnega centra, ti pa bi se samodejno prenašali v glavno knjigo na ustrezne prihodkovne konte ter stroškovna mesta.

Na ta način bi se prihodki prenašali iz trgovinskega modula v računovodstvo, kar bi zagotavljalo informacije o doseženih prihodkih po stroškovnih mestih, davku ter blagajni. Prihodek podjetja bi bil ustrezno razporejen na stroškovna mesta in razvidno bi bilo, koliko prihodka je posamezni profitni center dosegel.

Pomemben podatek, ki bi ga informacijski sistem moral zagotavljati, je vrednost prodanega blaga po posameznih profitnih centrih, saj bi z ustrezno vknjižbo v glavni knjigi zmanjšali zalogo blaga ter povečali poslovni odhodek.

## **7.5 Predlagano vodenje stroškov po stroškovnih mestih**

Pri vzpostavljanju stroškovnih mest je potrebno vzpostaviti tudi vrsto splošnih stroškovnih mest. Na splošna stroškovna mesta razporejamo tiste stroške, ki jih ne moremo neposredno zajeti na temeljnih stroškovnih mestih. Pri organiziranju stroškovnih mest je potrebno težiti k temu, da čim več stroškov porazdelimo na temeljna stroškovna mesta. Skupnih stroškov posameznega splošnega stroškovnega mesta namreč ni več mogoče prepričljivo razporediti na temeljna stroškovna mesta (Turk in drugi, 2001, str. 216).

Kot v nadaljevanju navaja Turk, so vsi stroški neposredno stroški stroškovnih mest. Pomembno pa je, da se izogibamo kopičenju stroškov na splošna stroškovna mesta.

Tako lahko razdelimo stroške na:

- stroške, ki jih je mogoče neposredno zajeti na temeljnih stroškovnih mestih, in
- stroške, ki jih je mogoče neposredno zajeti le na splošna stroškovna mesta, na temeljna stroškovna mesta pa šele posredno, upoštevajoč kakšno podlago za razporejanje.

V podjetju Koptex bi bilo smiselno, da bi neposredne stroške posameznih profitnih centrov zajeli na temeljna stroškovna mesta. Posredne stroške pa najprej na splošno stroškovno mesto, kasneje pa bi te stroške razporedili na temeljna stroškovna mesta s pomočjo ključev in kalkulacij in tako pridobili detajlni izkaz uspešnosti poslovanja posameznega profitnega centra.

### **7.5.1 Kontni načrt podjetja KOPTEX d. o. o.**

Povedali smo že, da se v podjetju Koptex trenutno spremljajo stroški le po izvornih vrstah. Ta način spremljanja je namenjen predvsem finančnemu računovodstvu in s tem zadovoljuje potrebe finančnega poročanja oz. je namenjen poročanju zunanjim uporabnikom, kot so lastniki, država, banke ter poslovni partnerji.

Evidentiranje stroškov podjetja Koptex je razvidno iz kontnega načrta razreda 4, ki je v prilogi diplomskega dela.

Z uvedbo stroškovnih mest oz. profitnih centrov bi podjetje moralo zgraditi oz. vzpostaviti sistem ločevanja direktnih (neposrednih) stroškov in indirektnih (posrednih) stroškov. Povedano drugače, podjetje bi vzpostavilo tak sistem spremljanja stroškov poslovanja po stroškovnih mestih oz. profitnih centrih, ki bi nudil podatke za sprejemanje poslovnih odločitev ravnateljstva podjetja oz. bi bil namenjen notranjim uporabnikom računovodskih informacij.

### **7.5.2 Evidentiranje stroškov po temeljnih stroškovnih mestih**

Neposredni stroški temeljnih stroškovnih mest so stroški, ki jih je mogoče neposredno evidentirati na temeljnih stroškovnih mestih.

V podjetju Koptex predstavljajo temeljna stroškovna mesta veleprodajna enota ter posamezne trgovine. Neposredni stroški, ki jih je mogoče neposredno razporediti na temeljna stroškovna mesta, so:

- neposredni stroški dela,
- neposredni stroški materiala,
- drugi neposredni stroški.

Omenjene stroške lahko na podlagi ustreznih knjigovodskih listin neposredno zajamemo na temeljno stroškovno mesto.

**Stroške materiala** je v obravnavanem podjetju možno neposredno povezati s temeljnim stroškovnim mestom, saj vsak vodja trgovine sam skrbi za nabavo

materiala, zato je na podlagi prejetih računov mogoče te stroške tudi neposredno povezati z mestom nastanka. To velja za stroške pomožnega materiala, literature, pisarniškega materiala, zaščitnih sredstev, čistil in podobno.

Prav tako je mogoče neposredno z mestom nastanka povezati **stroške energije**, to so stroški elektrike, vode, plina, goriva ipd., saj za vsako enoto podjetje prejme posamezen račun.

Za **stroške storitev**, kot so telefonske storitve, poštne in internetne storitve, je iz prejetih računov mogoče razbrati in določiti, kolikšen strošek povzroča vsaka enota in na podlagi tega se strošek tudi ustrezno knjiži. Prav tako velja za najemnine, povračila delavcem v zvezi z delom ter izobraževanje le-teh.

Omenjene stroške lahko na podlagi ustreznih knjigovodskih listin neposredno zajamemo na ustrezno temeljno stroškovno mesto.

**Stroški storitev**, ki jih ni mogoče neposredno povezati s temeljnimi stroškovni mesti, so stroški udeležbe na sejmih, stroški reklame, reprezentance in sponzorstva, saj nastajajo v korist vseh profitnih centrov in zaradi tega jih je potrebno evidentirati na splošnih stroškovnih mestih, kajti to so posredni stroški posameznega profitnega centra.

To velja tudi za:

- stroške špedicije in carine,
- stroške plačilnega prometa,
- stroške administracije, sodnih taks in odvetniških storitev,
- razne članarine ter
- vzdrževanje računalniških programov.

Ostale stroške storitev, kot so čiščenje, stroški varovanja in zavarovanja, je prav tako mogoče neposredno povezati z mestom nastanka, zato le-ti pomenijo neposredni strošek za temeljno stroškovno mesto. Enako velja tudi za strošek najemnin.

**Stroške amortizacije** osnovnih sredstev in drobnega materiala je na podlagi popisa možno povezati s posameznim temeljnim stroškovnim mestom. Posebnost je le pri

amortizaciji poslovno-trgovskega objekta, saj sta v njem locirana dva profitna centra oz. poslovni enoti podjetja, in sicer veleprodajna enota in trgovina Nova Gorica ter uprava podjetja. Strošek amortizacije bi v tem primeru morali razdeliti na tri enote s pomočjo nekega ključa, npr. glede na površino, ki jo uporablja vsak od dveh profitnih centrov, ter na upravo. Strošek amortizacije uprave bi se knjižil na splošno stroškovno mesto, strošek amortizacije posameznih profitnih centrov pa na temeljna stroškovna mesta.

**Stroški obresti** so posredni stroški temeljnih stroškovnim mest, ki jih je smiselno voditi na splošnem stroškovnem mestu ter jih na podlagi ustreznega ključa prerazporediti na temeljna stroškovna mesta.

**Stroški dela** zajemajo stroške plač, nadomestil, dajatev, davkov na plače in na dodatno delo ter druge stroške dela, kamor sodi regres, prehrana in prevoz na delo. Stroške dela za vse zaposlene prodajalce in poslovodje je možno razporediti direktno na stroškovna mesta, kjer delajo oz. s katerim so zaposleni neposredno povezani.

Stroški dela zaposlenih v upravi podjetja pa pomenijo za temeljna stroškovna mesta posreden strošek, katerega bi podjetje knjižilo na splošno stroškovno mesto in ga nato prerazporedilo po ključu na temeljna stroškovna mesta.

**Stroške** prodanega blaga je prav tako mogoče enostavno in neposredno povezati z mestom njihovega nastanka, zato so to neposredni stroški temeljnih stroškovnih mest in jih je možno ustrezno evidentirati.

### **7.5.3 Evidentiranje stroškov po splošnih stroškovnih mestih**

Za stroške, ki jih ne moremo direktno povezati s temeljnim stroškovnim mestom, bi morali oblikovati splošno stroškovno mesto, kjer se bi ti stroški evidentirali. Gre za neposredne in posredne stroške uprave, ki jih je potrebno nadalje prerazporediti na temeljna stroškovna mesta. Z vidika temeljnih stroškovnih mest so vsi ti stroški **posredni** stroški. Če povzamemo, gre za:

- stroške storitev, kot so npr. stroški špedicije in carine, stroški plačilnega prometa, stroški administracije, sodnih taks in odvetniških storitev, razne članarine, vzdrževanje računalniških programov ipd.,

- stroške obresti;
- stroške dela, kot so stroški dela zaposlenih v upravi podjetja;
- stroške rezervacij;
- stroške amortizacije poslovnih prostorov uprave.

Finančni odhodki imajo naravo posrednih stroškov, katere bi podjetje evidentiralo na splošnem stroškovnem mestu in jih na podlagi ključa ustrezno preneslo in vračunalo med stroške posameznega temeljnega stroškovnega mesta. Stroške, zajete na splošnem stroškovnem mestu, bi se mesečno dokončno prerazporejalo na temeljna stroškovna mesta s pomočjo ključa oz. ključev. Ravnateljstvo podjetja bi tako mesečno razpolagalo z ažurnimi podatki o poslovanju posameznega profitnega centra.

#### **7.5.4 Prerazporejanje stroškov iz splošnih stroškovnih mest na temeljna stroškovna mesta**

Prerazporejanje stroškov iz splošnega na temeljna stroškovna mesta pomeni obremenitev posameznega profitnega centra za njegov delež v stroških, zajetih na splošnem stroškovnem mestu. Evidentiranje oz. vknjižba tega poslovnega dogodka pomeni razbremenitev (zmanjšanje) stroškov splošnega stroškovnega mesta ter na drugi strani hkratno obremenitev temeljnega stroškovnega mesta, na katerega odpade določen delež teh stroškov.

Za ključ prerazporejanja stroškov iz splošnega na temeljna stroškovna mesta, bi bilo v podjetju Koptex smiselno izbrati delež prihodka posamezne poslovne enote, ki ga le-ta ustvari glede na prihodek celotnega podjetja. Za takšen način prerazporejanja stroškov smo se odločili zaradi dejstva, da trgovina, ki ustvarja več prometa, ustvari tudi več stroškov. Zaradi tega je smiselno, da se stroške prerazporeja sorazmerno glede na delež prihodka, ki ga posamezna enota ustvari.

Na podlagi izračuna bi za vsak profitni center, poslovno enoto (trgovino) podjetja ugotovili delež, ki bi dejansko pomenil tudi delež stroškov, katere bi bilo potrebno prerazporediti na ustrezno temeljno stroškovno mesto.

**Ključ izračuna deleža = prihodek posamezne poslovne enote (trgovine)  
celotni prihodek podjetja**

**Prikaz izračuna ključev za leto 2010 za vsako posamezno poslovno enoto:**

Prihodek celotnega podjetja za leto 2010: 2.455.287,00 EUR

- ***Temeljno stroškovno mesto 100 (veleprodajna trgovina)***

Prihodek veleprodajne trgovine za leto 2010: 963.745,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (veleprodaja)} = \frac{963.745,00}{2.455.287,00} = 39,25 \%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 200 (trgovina v Ljubljani)***

Prihodek trgovine Ljubljana za leto 2010: 340.239,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Ljubljana)} = \frac{340.239,00}{2.455.287,00} = 13,86 \%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 300 (trgovina v Mariboru)***

Prihodek trgovine Maribor za leto 2010: 253.179,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Maribor)} = \frac{253.179,00}{2.455.287,00} = 10,31 \%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 400 (trgovina v Kranju)***

Prihodek trgovine Kranj za leto 2010: 110.782,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Kranj)} = \frac{110.782,00}{2.455.287,00} = 4,51 \%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 500 (trgovina v Novi Gorici)***

Prihodek trgovine Nova Gorica za leto 2010: 362.840,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Nova Gorica)} = \frac{362.840,00}{2.455.287,00} = 14,78 \%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 600 (trgovina v Murški Soboti)***

Prihodek trgovine Murska Sobota za leto 2010: 189.361,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Murska Sobota)} = \frac{189.361,00}{2.455.287,00} = 7,71\%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 700 (trgovina v Kopru)***

Prihodek trgovine Koper za leto 2010: 135.425,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Koper)} = \frac{135.425,00}{2.455.287,00} = 5,52 \%$$

- ***Temeljno stroškovno mesto 800 (trgovina v Ilirski Bistrici)***

Prihodek trgovine Ilirska Bistrica za leto 2010: 99.717,00 EUR

$$\text{Izračun deleža (trgovina Ilirska Bistrica)} = \frac{99.717,00}{2.455.287,00} = 4,06 \%$$



## 8 INFORMACIJE O POSLOVNEM IZKAZU PO PROFITNIH CENTRIH

Spremljanje poslovanja po stroškovnih mestih nam zagotavlja podatke o doseženih rezultatih za vsako posamezno enoto oz. profitni center. V tabeli je prikazana simulacija delitve stroškov na stroškovna mesta in ugotavitev poslovnega izida posameznega profitnega centra.

Na temeljnih stroškovnih mestih so razporejeni vsi stroški, ki so dejansko povezani s tem mestom. Tabela vsebuje tudi posredne in neposredne stroške splošnega stroškovnega mesta, ki so bili s pomočjo ključa razdeljeni na posamezna temeljna stroškovna mesta.

Tabela 3: Razporeditev stroškov iz splošnega na temeljna stroškovna mesta po izbranem ključu.

<b>STANJE NA DAN 31.12.2010</b>		KLJUČ (delež porazdeljenih stroškov)	39,25%	13,86%	10,31%	4,51%	7,71%	14,78%	5,52%	4,06%	
Stroškovno mesto		SPLOŠNO S.M.	VLP SM:100	LJUBLJAN SM:200	MARIBOR SM:300	KRANJ SM:400	M.SOBOTA SM:600	N. GORICA SM:500	KOPER SM:700	I.BISTRICA SM:800	
2.	Stroški por. mat. (131 do 133)	130	32.587	12.790	4.517	3.360	1.470	2.512	4.816	1.799	1.323
a)	stroški materiala	131									
b)	stroški energije	132	21.798	8.556	3.021	2.247	983	1.681	3.222	1.203	885
c)	drugi stroški materiala	133	10.789	4.235	1.495	1.112	487	832	1.595	595	438
3.	Stroški storitev (135 do 138)	134	132.086	51.844	18.307	13.618	5.957	10.184	19.522	7.291	5.363
a)	transportne storitve	135	2.244	881	311	231	101	173	332	124	91
d)	drugi stroški storitev	138	129.842	50.963	17.996	13.387	5.856	10.011	19.191	7.167	5.271
II.	Stroški dela (140+143)	139	160.340	62.933	22.223	16.531	7.232	12.362	23.698	8.851	6.510
	ODV. STR. - Uprava plače	140	160.340	62.933	22.223	16.531	7.232	12.362	23.698	8.851	6.510
III.	Odpisi vrednosti (145 do 147)	144	80.393	31.554	11.143	8.289	3.626	6.198	11.882	4.438	3.264
1.	Amortizacija	145	80.393	31.554	11.143	8.289	3.626	6.198	11.882	4.438	3.264
II.	Fin. Odh. iz fin. Oby. (170 do 173)	169	21.508	8.442	2.981	2.218	970	1.658	3.179	1.187	873
2.	Fin. qdh. iz posojil, prejetih od bank	171	21.508	8.442	2.981	2.218	970	1.658	3.179	1.187	873

Tabela 4: Simulacija poslovnega izida po profitnih centrih.

	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA 2010		PODJETJE KOPTEX	PROFITNI CENTER VLP	PROFITNI CENTER LJUBLJANA	PROFITNI CENTER MARIBOR	PROFITNI CENTER KRANJ	PROFITNI CENTER M. SOBOTA	PROFITNI CENTERN. GORICA	PROFITNI CENTER KOPER	PROFITNI CENTER I. BISTRICA
<b>A.</b>	<b>ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111 + 115 + 118)</b>	<b>110</b>	<b>2.455.287</b>	<b>963.746</b>	<b>340.239</b>	<b>253.178</b>	<b>110.782</b>	<b>189.360</b>	<b>362.840</b>	<b>135.425</b>	<b>99.717</b>
<b>I.</b>	<b>Čisti prihodki od prod. na dom. trgu (112 do 114)</b>	<b>111</b>	<b>2.186.941</b>	<b>695.400</b>	<b>340.239</b>	<b>253.178</b>	<b>110.782</b>	<b>189.360</b>	<b>362.840</b>	<b>135.425</b>	<b>99.717</b>
1.	Čisti prihodki od prod. proizv. in stor. razen najemnin	112	4.906	4.906	0	0	0	0	0	0	0
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	113	1.280	1.280	0	0	0	0	0	0	0
3.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	114	2.180.755	689.214	340.239	253.178	110.782	189.360	362.840	135.425	99.717
<b>II.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (116 + 117)</b>	<b>115</b>	<b>107.513</b>	<b>107.513</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	116	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	117	107.513	107.513	0	0	0	0	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU (119 + 120)</b>	<b>118</b>	<b>160.833</b>	<b>160.833</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	119	1.206	1.206	0	0	0	0	0	0	0
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	120	159.627	159.627	0	0	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>POVEČANJE VREDN. ZALOG PROIZV. IN NEDOKONČANE PROIZV.</b>	<b>121</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>ZMANJŠANJE VREDN. ZALOG PROIZV. IN NEDOKONČANE PROIZV.</b>	<b>122</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Č.</b>	<b>USREDSTVENI LASTNI PROIZV. IN LASTNE STORITVE</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>SUBV., DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIH., KI SO POV. S POSL. UČINKI</b>	<b>124</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E.</b>	<b>DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>125</b>	<b>31.228</b>	<b>31.228</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F.</b>	<b>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110 + 121 - 122 + 123 + 124 + 125)</b>	<b>126</b>	<b>2.486.515</b>	<b>994.974</b>	<b>340.239</b>	<b>253.178</b>	<b>110.782</b>	<b>189.360</b>	<b>362.840</b>	<b>135.425</b>	<b>99.717</b>
<b>G.</b>	<b>POSLOVNI ODHODKI (128 + 139 + 144 + 148)</b>	<b>127</b>	<b>2.414.595</b>	<b>957.835</b>	<b>377.034</b>	<b>231.752</b>	<b>108.436</b>	<b>188.265</b>	<b>313.768</b>	<b>137.859</b>	<b>99.654</b>
<b>I.</b>	<b>Stroški blaga, materiala in storitev (129 + 130 + 134)</b>	<b>128</b>	<b>1.928.425</b>	<b>868.126</b>	<b>290.469</b>	<b>177.837</b>	<b>81.360</b>	<b>138.889</b>	<b>219.484</b>	<b>81.203</b>	<b>71.065</b>
1.	Nabavna vrednost prodanega blaga in mater.	129	1.609.669	790.920	188.937	145.404	60.860	106.611	191.767	69.495	55.675

	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA 2010		PODJETJE KOPTEX	PROFITNI CENTER VLP	PROFITNI CENTER LJUBLJANA	PROFITNI CENTER MARIBOR	PROFITNI CENTER KRANJ	PROFITNI CENTER M. SOBOTA	PROFITNI CENTERN. GORICA	PROFITNI CENTER KOPER	PROFITNI CENTER I. BISTRICA
2.	Stroški porablj. materiala (131 do 133)	130	36.047	14.148	4.996	3.716	1.626	2.779	5.328	1.990	1.464
a)	stroški materiala	131	0								
b)	stroški energije	132	25.139	9.867	3.484	2.592	1.134	1.938	3.716	1.388	1.021
c)	drugi stroški materiala	133	10.908	4.281	1.512	1.125	492	841	1.612	602	443
3.	Stroški storitev (135 do 138)	134	282.709	63.058	96.536	28.716	18.874	29.498	22.389	9.718	13.926
a)	transportne storitve	135	2.244	881	311	231	101	173	332	124	91
b)	najemnine	136	131.224	3.600	75.540	13.098	12.042	17.819	0	1.356	7.776
c)	povračila stroškov zaposlencev v zvezi z delom	137	6.408	2.515	888	661	289	494	947	354	260
d)	drugi stroški storitev	138	142.833	56.062	19.797	14.726	6.442	11.012	21.111	7.884	5.799
<b>II.</b>	<b>Stroški dela (140 + 143)</b>	<b>139</b>	<b>398.207</b>	<b>62.041</b>	<b>78.526</b>	<b>49.895</b>	<b>23.056</b>	<b>45.356</b>	<b>74.186</b>	<b>40.578</b>	<b>24.569</b>
1.	Stroški plač	140	291.791	45.461	57.541	36.561	16.895	33.235	54.361	29.734	18.003
2.	Stroški pokojninskih zavarovanj	141	25.823	4.023	5.092	3.236	1.495	2.941	4.811	2.631	1.593
3.	regres	142	21.155	3.296	4.172	2.651	1.225	2.410	3.941	2.156	1.305
4.	Drugi stroški dela	143	59.438	9.260	11.721	7.448	3.441	6.770	11.073	6.057	3.667
<b>III.</b>	<b>Odpisi vrednosti (145 do 147)</b>	<b>144</b>	<b>87.714</b>	<b>27.419</b>	<b>8.039</b>	<b>4.020</b>	<b>4.020</b>	<b>4.020</b>	<b>20.098</b>	<b>16.078</b>	<b>4.020</b>
1.	Amortizacija	145	80.393	20.098	8.039	4.020	4.020	4.020	20.098	16.078	4.020
2.	Prevredn. posl. odhodki pri neopredm. sredstvih in opredm. osn. sredstvih	146	5.715	5.715							
3.	Prevredn. posl. odhodki pri obratnih sredstvih	147	1.606	1.606							
<b>IV.</b>	<b>Drugi poslovni odhodki (149 + 150)</b>	<b>148</b>	<b>249</b>	<b>249</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezervacije	149									
2.	Drugi stroški	150	249	249							
<b>H.</b>	<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>151</b>	<b>71.920</b>	<b>37.139</b>	<b>0</b>	<b>21.426</b>	<b>2.346</b>	<b>1.095</b>	<b>49.072</b>	<b>0</b>	<b>63</b>
<b>I.</b>	<b>IZGUBA IZ POSLOVANJA (127 - 126)</b>	<b>152</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.795</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.434</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>FINANČNI PRIHODKI (155 + 160 + 163)</b>	<b>153</b>	<b>13.934</b>	<b>13.934</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Finančni prihodki od obresti (upoštv. že v II. in III)	154	371	267							
<b>I.</b>	<b>Finančni prihodki iz deležev (156 do 159)</b>	<b>155</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Fin. prihodki iz deležev v družbah v skup.	156									
2.	Fin. prihodki iz deležev v pridruženih družbah	157									
3.	Fin. prihodki iz deležev v drugih družbah	158									
4.	Fin. prihodki iz drugih naložb	159	0								
<b>II.</b>	<b>Fin. prihodki iz danih posojil</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Fin. prih. iz posojil, danih družbam v skup.	161									
2.	Fin. prih. iz posojil, danih drugim	162									

	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA 2010		PODJETJE KOPTEX	PROFITNI CENTER VLP	PROFITNI CENTER LJUBLJANA	PROFITNI CENTER MARIBOR	PROFITNI CENTER KRANJ	PROFITNI CENTER M. SOBOTA	PROFITNI CENTERN. GORICA	PROFITNI CENTER KOPER	PROFITNI CENTER I. BISTRICA
<b>III.</b>	<b>Fin. prihodki iz posl. terjatev (164 + 165)</b>	<b>163</b>	<b>13.934</b>	<b>13.934</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Fin. prih. iz posl. terjatev do družb v skupini	164									
2.	Fin. prih. iz posl. terjatev do drugih	165	13.934	13.934							
<b>K.</b>	<b>FINANČNI ODHODKI (168 + 169 + 174)</b>	<b>166</b>	<b>26.925</b>	<b>26.925</b>	<b>1.855</b>	<b>1.380</b>	<b>604</b>	<b>1.032</b>	<b>1.978</b>	<b>739</b>	<b>543</b>
	Fin. odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III)	167									
<b>I.</b>	<b>Fin. odhodki iz oslabitve in odpisov fin. naložb</b>	<b>168</b>									
<b>II.</b>	<b>Fin. odhodki iz fin. obveznosti (170 do 173)</b>	<b>169</b>	<b>13.382</b>	<b>13.382</b>	<b>1.855</b>	<b>1.380</b>	<b>604</b>	<b>1.032</b>	<b>1.978</b>	<b>739</b>	<b>543</b>
1.	Fin. odh. iz posojil, prejetih od družb v skup.	170									
2.	Fin. odh. iz posojil, prejetih od bank	171	13.382	13.382	1.855	1.380	604	1.032	1.978	739	543
3.	Fin. odh. iz izdanih obveznic	172									
4.	Fin. odh. iz drugih fin. obveznosti	173	0								
<b>III.</b>	<b>Fin. odh. iz poslovnih obveznosti (175 do 177)</b>	<b>174</b>	<b>13.543</b>	<b>13.543</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Fin. odh. iz posl. obveznosti do družb v skupini	175									
2.	Fin. odh. iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	176									
3.	Fin. odh. iz obv. iz drugih posl. obveznosti	177	13.543	13.543	0	0	0	0	0	0	0
<b>L.</b>	<b>DRUGI PRIHODKI (179 + 180)</b>	<b>178</b>	<b>2.383</b>	<b>2.383</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Subv., dotacije in podobni prih., ki niso povez. s poslovnimi učinki</b>	<b>179</b>	<b>0</b>								
<b>II.</b>	<b>Drugi fin. prihodki in ostali prihodki</b>	<b>180</b>	<b>2.383</b>	<b>2.383</b>							
<b>M.</b>	<b>DRUGI ODHODKI</b>	<b>181</b>									
<b>N.</b>	<b>CELOTNI DOBIČEK</b>	<b>182</b>	<b>61.312</b>	<b>26.531</b>	<b>0</b>	<b>20.047</b>	<b>1.743</b>	<b>64</b>	<b>47.094</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>O.</b>	<b>CELOTNA IZGUBA</b>	<b>183</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.172</b>	<b>480</b>
<b>P.</b>	<b>DAVEK OD DOBIČKA</b>	<b>184</b>	<b>12.733</b>								
<b>R.</b>	<b>ODLOŽENI DAVKI</b>	<b>185</b>									
<b>S.</b>	<b>ČISTI DOBIČEK OBRAČ. OBDOBJA (182 - 184 - 185)</b>	<b>186</b>	<b>48.579</b>	<b>26.531</b>	<b>0</b>	<b>20.047</b>	<b>1.743</b>	<b>64</b>	<b>47.094</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Š.</b>	<b>ČISTA IZGUBA OBR. OBDOBJA (183 + 184 + 185) oz. (184 -182 + 185)</b>	<b>187</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.172</b>	<b>480</b>
	<b>POVPR. ŠT. ZAPOSLENCEV</b>	<b>188</b>	<b>22</b>								
	<b>ŠTEV. MESECEV POSLOVANJA</b>	<b>189</b>	<b>12</b>								

Iz preglednice je razvidno, da je izkaz poslovnega izida za profitne centre Ljubljana, Ilirska Bistrica in Koper negativen. Kljub doseganju visokih prihodkov od prodaje je poslovni izkaz negativen, saj so stroški profitnega centra Ljubljana zelo visoki. Pri tem profitnem centru bi zato bilo smiselno proučiti stroške in jih znižati oz. ugotoviti možnosti izboljšanja poslovanja. Analiza tabele pokaže, da so najvišji neposredni stroški najemnina in stroški dela. Iz tega sledi, da bi morali v poslovni enoti, profitnem centru Ljubljana znižati stroške najemnine, kar bi lahko dosegli na dva načina, z znižanjem cene najemnine oz. z zmanjšanjem velikosti poslovalnice. Glede na to, da je poslovalnica v poslovno-trgovskem centru, podjetje nima možnosti vpliva na energetska učinkovitost in s tem zmanjšanja komunalnih prispevkov ter stroškov vode, elektrike in drugega, saj so ti stroški fiksni in jih določa uprava trgovskega centra. O zmanjšanju poslovalnice pa bi bilo dobro razmišljati tudi zaradi visokih stroškov dela, saj so zaradi velikosti poslovalnice trenutno zaposlene štiri osebe.

Izgubo ustvarjata tudi profitna centra Koper in Ilirska Bistrica. Analiza pri Kopru pokaže, da stroški profitnega centra niso visoki, temveč da so prihodki poslovalnice prenizki. Na podlagi ugotovljenega smatramo, da bi bilo potrebno več marketinga, pospeševanja prodaje ter novi pristopi doseganja prihodkov.

Pri profitnem centru Ilirska Bistrica bi bil potreben pristop kot za profitni center Koper. Potrebno bi bilo analizirati stroške, jih aktivno zniževati ter pospeševati prodajo.

Manjši pozitivni doprinos dosejata profitna centra Murska Sobota in Kranj. Najboljše rezultate pa dosegajo profitni centri Nova Gorica, Maribor ter veleprodajna enota.

Iz prikazanega lahko ugotovimo, da bi bila nujno potrebna temeljita analiza stroškov ter proučitev možnosti znižanja le-teh.

Tabela 5: Razvrstitev profitnih centrov po prihodkih.

<b>PROFITNI CENTER</b>	<b>PRIHODKI</b>	<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>POSLOVNI IZID</b>
VELEPRODAJA	963.746	937.215	26.531
NOVA GORICA	362.360	315.266	47.094
LJUBLJANA	340.239	378.889	-38.650
MARIBOR	253.178	233.131	20.047
MURSKA SOBOTA	189.360	189.296	64
KOPER	135.425	138597	-3.172
KRANJ	110.782	109.039	1.743
ILIRSKA BISTRICA	99.717	100.197	-480

Iz preglednice je razvidno, da nas razvrščanje in analiziranje uspešnosti poslovanja posameznega profitnega centra po prihodkih privede do rezultatov, kot so razvidni v zgornji tabeli. Najvišje prihodke dosegajo profitni centri veleprodaja, Nova Gorica in Ljubljana. Če pa analiziramo poslovanje profitnih centrov z upoštevanjem stroškov, lahko ugotovimo, da so najuspešnejši profitni centri Nova Gorica, veleprodaja in Maribor.

Spodnja tabela pa prikazuje razvrstitev profitnih centrov po poslovnem izidu, kar je popolnoma spremenilo pregled, saj profitni center Ljubljana, katerega prihodek je bil tretji najvišji ob upoštevanju stroškov na zadnjem mestu, izkazuje poslovni izid izgube v znesku 38.650,00 EUR.

Tabela 6: Razvrstitev profitnih centrov glede na rezultat poslovnega izida posameznega profitnega centra.

<b>PROFITNI CENTER</b>	<b>PRIHODKI</b>	<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>POSLOVNI IZID PROFITNEGA CENTRA</b>
NOVA GORICA	362.360	315.266	47.094
VELEPRODAJA	963.746	937.215	26.531
MARIBOR	253.178	233.131	20.047
KRANJ	110.782	109.039	1.743
MURSKA SOBOTA	189.360	189.296	64
ILIRSKA BISTRICA	99.717	100.197	-480
KOPER	135.425	138597	-3.172
LJUBLJANA	340.239	378.889	-38.650

Naloga nam je dokazala, kako pomembna je izbira načina vodenja stroškovnega računovodstva v podjetju. Ni dovolj, da se spremlja in analizira le poslovanje celotnega podjetja, temveč da se s pomočjo uvedbe profitnih centrov in stroškovnih mest vodijo prihodki in stroški po mestih nastanka, v našem primeru stroškovnih mestih, ter da se redno spremlja in ugotavlja poslovanje vsakega profitnega centra po poslovnem izidu le-tega. Informacije, ki smo jih s pomočjo uvedbe stroškovnih mest, profitnih centrov ter z razporeditvijo prihodkov in stroškov pridobili, omogočajo vodjem in ravnateljstvu podjetja proučitev možnosti izboljšanja poslovnega rezultata posameznih profitnih centrov, zato bomo vodstvu predlagali uvedbo takšnega načina spremljanja poslovanja.

## 9 ZAKLJUČEK

Kot lahko povzamemo iz diplomskega dela, je za podjetja v sodobnih neugodnih gospodarskih razmerah spremljanje in obvladovanje stroškov zelo pomembno. Glede na neprestane spremembe je pomembno, kakšen način evidentiranja stroškov in prihodkov stroškovno računovodstvo v podjetju uporablja, saj je le-to ključnega pomena za pridobivanje kvalitetnih informacij, ki morajo biti široko uporabne za vodstvo podjetja.

V diplomskem delu smo poskušali prikazati in analizirati trenutno spremljanje stroškov ter ugotoviti njeno ustreznost. Na podlagi analize je bilo ugotovljeno, da podjetje Koptex d. o. o. trenutno evidentira stroške in odhodke na ravni celotnega podjetja. Prihodki podjetja pa se evidentirajo po poslovnih enotah (trgovinah), zato sistema evidentiranja prihodkov ni potrebno spreminjati, ampak smo ga zgolj vključili v model profitnih centrov. Ugotovili smo, da je takšno evidentiranje stroškov za vodstvo podjetja pomanjkljivo, saj ne zagotavlja podrobnih informacij o poslovanju posamezne enote podjetja.

Proučili in prikazali smo možnost uvedbe metode evidentiranja stroškov po stroškovnih mestih kot instrument, ki bi podjetju omogočal evidentiranje stroškov glede na njihov nastanek, v našem primeru po poslovno-izidnih enotah oz. profitnih centrih, ki predstavljajo večjo organizacijsko enoto, na ravni katere se ugotavlja dobiček.

Predlagali smo oblikovanje osmih temeljnih stroškovnih mest za evidentiranje neposrednih stroškov ter splošnega stroškovnega mesta za posredne stroške, katerih povzročitelja ne moremo neposredno opredeliti. Posredne stroške bi nato preko splošnega stroškovnega mesta s pomočjo ključa prerazporedili na temeljno stroškovno mesto. Menimo, da bi bilo najbolj smiselno, da se stroške, ki bi bili evidentirani na splošnem stroškovnem mestu, prerazporeja na temeljna stroškovna mesta v sorazmerju s prometom oz. realizacijo, ki jo ustvari. To pa zato, ker smatramo, da se stroški sorazmerno povečujejo z ustvarjenim prihodkom.

Glede na rezultate, do katerih smo prišli s pomočjo uvedbe profitnih centrov in evidentiranja ter prerazporeditve stroškov na profitne centre, je bilo ugotovljeno, da



bi bilo smiselno, da bi podjetje oblikovalo profitne centre ter uvedlo evidentiranje stroškov in prihodkov po stroškovnih mestih. S pomočjo izkazov poslovnega izida profitnih centrov bi se lahko podjetje izognilo neugodnim rezultatom, do katerih smo prišli z analizo poslovanja v diplomskem delu. Poleg tega pa bi s pomočjo le-teh načrtno oblikovalo načine zmanjševanja stroškov, kjer je to mogoče in potrebno, ter iskalo možnosti boljšega poslovanja posameznega profitnega centra.

Prednosti, ki bi jih takšno evidentiranje prineslo, sta predvsem večja preglednost poslovanja in lažje obvladovanje posamezne organizacijske enote oz. profitnega centra. Druge prednosti so še motiviranost zaposlenih in izboljšanje poslovnih rezultatov.

Vodstvu podjetja bomo zato predlagali evidentiranje stroškov po stroškovnih mestih in uvedbo profitnih centrov.

## 10 LITERATURA

**Ivanko, Š.** (1999). Urejenost podjetja – strukture in procesi. Koper: Visoka šola za management.

**Ivanko, Š.** (2006). Temelji organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

**Melavc, D.** (2000). Kako gospodariti. Praktikum. Kranj: Moderna organizacija.

**Rebernik, M., Repovž, L.** (2000). Podjetniški proces: Od ideje do denarja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Rozman, R.** (2000). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

**SRS.** (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

**Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M.** (2001). Poslovno računovodstvo. Četrta izdaja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

**Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M.** (2003). Poslovno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

**Turk, I., Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., Mörec, B., Vidic, D.** (2003). Osnove poslovnega računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

**Turk, I., Kavčič, S., Koželj, S.** (2004). Stroškovno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

**Zbornik referatov.** (1999). Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož: LM Veritas.

**Zbornik referatov.** (2000). Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož: LM Veritas.

**Zbornik referatov.** (2001). Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož: LM Veritas.

**PRILOGA 1: KONTNI NAČRT RAZREDA 4 PODJETJA KOPTEX D. O. O.**

<b>Šifra</b>	<b>Naziv konta</b>
<b>4-</b>	<b>RAZRED 4-STROŠKI</b>
<b>40-</b>	<b>STROŠKI MATERIALA</b>
40-00	STROŠKI MATERIALA
40-05	PORABLJEN MATERIAL – RAZNO
40-10	POMOŽNI MATERIAL
40-11	ZAŠČITNA SREDSTVA
40-20	STROŠKI ENERGIJE
40-21	STROŠKI ENERGIJE-PLIN
40-22	STROŠKI ENERGIJE KURILNO OLJE
40-23	STROŠKI OGREVANJA
40-24	STROŠKI INFRA. OBM. BTC
40-25	STROŠKI GORIVA
40-26	STROŠKI PORABLJENE VODE
40-30	STR. NAD. DELOV IN DEL. ZA VZDR. OS
40-40	ODPIS DROBNEGA INVENTARJA IN EMBALA
40-41	DAVČNO NEPRIZNANI STROŠKI
40-42	STROŠKI PO. EMBALAŽE
40-50	POPISNE RAZLIKE KALO IN LOM
40-60	STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA
40-61	STROŠKI STROKOVNE LITERATURE
40-70	DRUGI STROŠKI MATERIALA
40-71	ZŠČITNA SREDSTVA
40-79	DRUGI STROŠKI-ČISTILA
40-80	REVALO. STROŠKOV PORABE MATERIALA, DI ..
40-90	DRUGI STROŠKI MATERIALA
40-91	DRUGI STROŠKI MATERIALA
<b>41-</b>	<b>STROŠKI STORITEV</b>
41-00	STR. STORITEV PRI USTVARJANJU PROIZ
41-10	STROŠKI TRANSPORTNIH STORITEV
41-11	STROŠKI ŠPEDICIJE IN CARINE
41-12	POŠTNE STORITVE
41-13	TELEFONSKE STORITVE
41-14	STROŠKI SIOL, INTERNETA
41-20	STROŠKI STORITEV PRI VZDRŽEVANJU
41-30	NAJEMNINE
41-31	NAJEMNINE DO FIZIČNIH OSEB
41-40	POVRAČ. STR. ZAPOSLENIM V ZV. Z DEL
41-41	KILOMETRINA
41-42	DNEVNICE
41-43	TUJE DNEVNICE
41-44	HOTELSKE STORITVE
41-45	NOČNINE

41-46	POVR.STR. -LETALSKE KARTE
41-47	POVR. STROŠKOV V ZV. Z DELOM-DRUGO
41-48	STR. CESTNINE, PARKIRNINE
41-49	STROŠKI UDELEŽBE NA SEJMU
41-50	STROŠKI STORITEV PLAČILNEGA PROMETA
41-51	ADMINIST. STROŠKI, SODEN TAKSE
41-52	ČLANARINE ZDRUŽENJEM
41-53	STROŠKI ZAVAROVALNIH PREMIJ
41-60	STROŠKI INTELEKTUALNIH IN OSEBNIH S
41-61	STROŠKI STROKOVNEGA IZOBRAŽEVANJA
41-62	STROŠKI ODV. IN NOT. STORITEV
41-63	STROŠKI ČLANARIN ZDRUŽENJEM
41-64	STORITVE UČENCEV IN ŠTUDENTOV
41-65	STR. RAČUNOV. STORITEV
41-67	STROŠKI RAZ. TRGA
41-68	STROŠKI VZDR. RAČUNAL. PROGRAMOV
41-69	STROŠKI ZDRAVNIŠKIH PREGLEDOV
41-70	ZAVAROVALNE PREMIJE
41-71	STROŠKI SEJMOV
41-72	ZAV.PR.-DAVČNO NEP. STR.
41-73	STROŠKI REKLAME
41-74	STROŠKI REPREZENTANCE
41-75	STROŠKI SPONZORSTVA
41-80	STROŠKI SEJMOV
41-81	ST. FIZ. OSEB (POGODBE O DELU, AVT.
41-82	STROŠKI REKLAME
41-83	STROŠKI REPREZENTANCE
41-90	STROŠKI KOMUNALNIH STORITEV
41-91	STROŠKI ČIŠČENJA
41-92	ŠPEDITERSKI STROŠKI
41-93	NADOMESTILO ZA UPORAVO ST. ZEMLJIŠČ
41-94	STROŠKI DRUGIH STOR.-VPOGLED INTERN
41-95	STROŠKI VAROVANJA
41-96	DAVČNO NEPR. STR.
41-97	STROŠKI KOM. STORITEV
41-98	STROŠKI DRUGIH STORITEV - OSTALO
41-99	STROŠKI UPORABE INFRASTRUKTURE
<b>43-</b>	<b>AMORTIZACIJA</b>
43-00	AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH SREDSTE
43-10	AMORTIZACIJA ZGRADB
43-20	AMORTIZACIJA OPRME IN NAD. DELOV
43-30	AMORTIZACIJA DROBNEGA INVENTARJA
43-80	REVALORIZACIJA AMORTIZACIJE
43-81	REVALORIZACIJA AMORTIZACIJE
43-90	AMORTIZACIJA DR. OPREDM. OSN. SREDS
<b>44-</b>	<b>REZERVACIJE</b>

44-00	REZERVACIJE ZA STROŠKE RREORGANIZAC
44-10	REZERVACIJE ZA DANA JAMSTVA
44-30	REZERVACIJE ZA ODPRAVNINE
<b>45-00</b>	<b>STROŠKI OBRESTI</b>
45-10	DRUGI STROŠKI OBRESTI
<b>47-</b>	<b>STROŠKI DELA</b>
47-00	PLAČE ZAPOSLENCEV
47-10	ODPRAVNINA OB UPOKOJITVI
47-20	STROŠKI DODATNEGA POK. ZAV. ZAPOSLE
47-21	PRISPEV ZA ZDR. VARS IZ OD
47-22	PRISP. ZA ZAPOSLE. NA OD
47-23	PRISP. ZA POŠK. PRI DELU NA OD
47-24	PRISPEVEK ZA PO. VAR. NA OD
47-25	DAVČNO NEPR. PRISP. OD BONITET
47-30	PREVOZ NA DELO, PREHRANO IN DRUGI P
47-31	ODPRAVNINE, JUBILEJNE NAGRADE IN DR
47-32	REGRES ZA LETNI DOPUST
47-33	ODŠKODNINA ZA SKRAJŠANJE ODPOVEDNEGA ROKA
47-40	DELODAJALČEVI PRISPEVKI OD PLAČ
47-50	DAVEK NA PLAČE
47-54	DAVEK NA PLAČE
47-55	PRISPEVEK ZA VZP. ZAP. INVALIDOV
47-90	DRUGI STROŠKI DELA-PREVOZ NA DELO
47-91	ZAVAROVANJE DELAVCEV
47-92	DRUGI STR. DELA-ODPRAVNINE
47-93	DRUGI STROŠKI DELA-MALICE
47-94	DRAGINJSKI DODATEK
47-95	REGRES ZA L.D.
47-96	DODATEK PO 10.ČL.
47-97	IZOBRAŽEVANJE
<b>48-</b>	<b>DRUGI STROŠKI</b>
48-00	DAJATVE, KI NISO ODV. OD STR. DELA
48-10	DDV - 20 % OD MANJKOV
48-11	IZDATKI ZA VARSTVO OKOLJA
48-20	NAGRADE DIJ. IN ŠT. NA PRAKSI
48-21	NAGRADE DIJAKOM
48-30	JUBILEJNE NAGRADE
48-31	ŠTIPENDIJE DIJAKOM IN ŠTUDENTOM
48-40	IZPLAČANA HUMANITARNA POMOČ
48-90	OSTALI STROŠKI
48-91	STROŠKI REKLAMACIJ

