

PROBLEMI RAČUNOVODENJA ZA ODLOČANJE V MAJHNEM PODJETJU

PROBLEMS OF ACCOUNTING FOR DECISION-MAKING PURPOSES IN A SMALL ENTERPRISE

Povzetek

Mala podjetja so pomemben dejavnik slovenskega gospodarstva. Njihova uspešnost je med drugim odvisna od kvalitete poslovnih odločitev, te pa od kvalitete informacijskih podlag odločanja. Med njimi so tudi računovodske informacije. Izvedli smo raziskavo, s katero smo raziskali razvitost odločevalnega računovodstva v malih slovenskih podjetjih. Ugotovili smo, da ima večina malih slovenskih podjetij organizirano računovodstvo v vsebini knjigovodstva, ki se pogosto izvaja v računovodskem servisu. Značilnost knjigovodstva je veliko evidenc, ki so računalniško podprte. Ugotovili smo, da uspešnost poslovanja, merjena z dobičkom, ni odvisna od stopnje organiziranosti računovodstva. Sklep raziskave je, da računovodstva malih podjetij nimajo organiziranega poslovnega računovodstva. Zagotavljajo le podatke o preteklem poslovanju, kar pa je premalo za kvalitetno sooblikovanje poslovnih odločitev.

Ključne besede: računovodstvo, knjigovodstvo, finančno računovodstvo, informacije, odločanje, upravljavsko računovodstvo.

Abstract

Small companies are an important factor of Slovene economy. Their success/effectiveness depends on quality of business decisions, which are further dependant on the decision basis. Accounting information are an important part of it. With our research we have found out, that majority of small Slovene companies have organised accounting in content of bookkeeping. A lot of them use the bookkeeping services. They have lots of evidences which are supported with accountings computer programs. We stated that success, measured by profit, does not depend on the stage of accounting organisation. We found, that accounting units of small companies offer only data about past business, which isn't enough for quality support for business decisions.

Keywords: accounting, bookkeeping, financial accounting, information, decision process, managerial accounting

1. UVOD

Mala podjetja so pomemben dejavnik slovenskega gospodarstva. Na njihov pomen nedvomno vpliva kvaliteta poslovanja, katerega sestavina je odločanje. Podlaga oblikovanih odločitev so tudi računovodske informacije, ki se oblikujejo v računovodstvu podjetja. Vloga računovodskih informacij v procesu odločanja je odvisna od njihove kvalitete, ta pa od razvitosti računovodstva. Prav kvaliteta računovodskih informacij je najpomembnejša ovira za njihovo pogostejšo uporabo pri vodenju malega podjetja. Kvaliteta je odvisna od organiziranosti računovodstva. Slovenska podjetja so dolžna voditi knjigovodske evidence, ki jim omogočajo oblikovanje računovodskih poročil za statistične in davčne potrebe. Organiziranost računovodstva je zato prilagojena tem obveznostim. To pa vpliva na njegovo sposobnost zagotavljanja potrebnih informacij za poslovno odločanje.

V tem sestavku smo najprej opredelili malo slovensko podjetje. Nato smo obravnavali značilnosti njegovega vodenja in jih povezali z računovodstvom kot generatorjem računovodskih informacij. Sklepe smo oprli na lastne raziskave, ki smo jih izvedli v letih od 1999 do 2003 in so zajele področje načrtovanja in odločanja v malih delujočih slovenskih podjetjih¹.

2. MALO PODJETJE

Opredelitve malega podjetja niso enoznačne. Po vsebini se med mala podjetja najpogosteje uvrščajo podjetja, ki se pojavljajo v vlogi prodajalcev proizvodov velikih podjetij in dobaviteljev surovin in storitev velikim podjetjem². Za potrebe statistike, davkov, računovodenja in podobno se za razvrščane po velikosti uporabljajo statistična merila. Med temi merili so velike razlike, kar je razvidno tudi iz spodnje tabele:

Tabela 1: Merila uvrščanja med mala podjetja

DRŽAVA	število zaposlenih do:	letni prihodki od prodaje v 000 evrih- do:	bilančna vsota 000 evrih - do:
<i>Belgija</i>	50	4.214	2.107
<i>Nemčija</i>			
<i>Korporacije</i>	50	1.994	4.090
<i>Nekorporacije</i>	5000	63.911	127.823
<i>Italija</i>	50	3.192	1.596
<i>Avstrija</i>	200	21.802	14.535
<i>Madžarska</i>	100	1.123	561
<i>Slovenija</i>	50	7.093	3.546

Vir: Povzeto po prikazih za posamezne države v delu: Aleksander David - ur., Archer Simon - ur.: *European*

¹ Raziskavo smo izvedli na vzorcu malih delujočih slovenskih podjetij. Vzorec smo oblikovali tako, da smo vanj vključili čim bolj normalno sestavo podjetij po lastnostih malih slovenskih podjetij. Proučevali smo tudi časovno dinamiko nekaterih vsebin. Zato smo posamezne dele raziskave izvedli v več letih in na tej podlagi sklepali o razvojnih trendih. Raziskovalni vzorec smo oblikovali na podlagi javne baze podatkov I-bon podjetja Novi forum. V posameznih letih smo v raziskavo vključili naključno izbrana mala delujoča slovenska podjetja. Cilj vzorčenja je bil zagotovitev reprezentativnosti raziskave. Glede na vsebinske lastnosti vzorca je reprezentativnost vzorca dosežena z najmanj nekaj čez štiristo v raziskavo vključenih podjetij. V vseh letih smo pridobili več kot po tisoč odgovorov. Zato ocenjujemo, da imajo ugotovitve statistično utemeljitev. Ugotovitve o vlogi načrtovanja v gazelah pa temeljijo na pridobljenem vzorcu štiristo dvainštirideset slovenskih gazel od pet sto podjetij, ki so izpolnjevala pogoje za uvrstitev v spisek gazel kot ga je objavil za to leto 2001 Gospodarski vestnik. Tudi ta vzorec je statistično zadosten. Podrobnosti o raziskavi v Mayr, 2005.

² General Motors na primer kupuje pri več kot trideset tisoč dobaviteljih. Od teh je večina malih podjetij.

Accounting Guide, Germany. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995)
 Vrednosti so iz nacionalnih valut preračunane v evro po tečajih Banke Slovenije. V slovenji predpisuje statistična merila za uvrščanje med mala podjetja 52. člen Zakona o gospodarskih družbah.

Vidimo, da so razlike precejšnje. Težava nastopi, ko se pravila, ki v posameznih okoljih veljajo za mala podjetja, nekritično prenašajo v slovensko okolje, tudi na področju računovodenja³.

Značilnosti povprečnega malega delujočega⁴ slovenskega (Mayr, 2005, stran 52) podjetja predstavljamo v tabeli 2.

Tabela 2: Značilnosti povprečnega malega delujočega slovenskega podjetja

<i>LASTNOST</i>	<i>VREDNOST</i>
<i>ORGANIZACIJSKA OBLIKA</i>	<i>Družba z omejeno odgovornostjo</i>
<i>VELIKOST PO ŠTEVILU ZAPOSLENIH:</i>	<i>Med 3 in 4 zaposlenci; gre za mikro oziroma družinska podjetja</i>
<i>DEJAVNOST:</i>	<i>Prevladuje trgovina, sledijo neproizvodne storitve.</i>
<i>DOSEŽENI PRIHODEK:</i>	<i>Največ podjetij dosega prihodek med enim in petdesetimi milijoni SIT. Povečuje se delež tistih, ki dosegajo med desetimi in petdesetimi milijoni SIT prihodkov iz poslovanja. Povprečen doseženi prihodek je znašal 53 milijonov oziroma 14,7 milijona po zaposlencu.</i>
<i>DODANA VREDNOST, DOBIČEK IZ POSLOVANJA IN ČISTI DOBIČEK</i>	<i>Nadpovprečna dodana vrednost po zaposlenem. Poslovni dobiček nizek in ima trend naraščanja. Nizki čisti dobički, vendar po zaposlenem višji kot v velikih in srednje velikih podjetjih. Ustvarjeni čisti dobiček se reinvestira v podjetje.</i>
<i>FINANCIRANJE</i>	<i>Lastniški kapital je majhen in zajema nekaj čez petindvajset odstotkov virov sredstev. Bančnih krediti niso pomembni. Med tujimi viri financiranja prevladujejo kratkoročne obveznosti do dobaviteljev. Dolgoročnih tujih virov je zelo malo. Primerno financiranje z vidika podjetniških financ – prevladujejo ceneni tuji viri. Kvaliteta financiranja stalnih sredstev je primerna.</i>
<i>SESTAVA SREDSTEV</i>	<i>Malo stalnih sredstev, prevladujejo gibljiva sredstva.</i>
<i>DONOSNOST SREDSTEV in KAPITALA</i>	<i>Stopnja vračila angažiranih sredstev je nizka. Donosnost kapitala je manjša od zahtevane stopnje donosa.</i>

Vir: Mayr, 2005, stran 52.

Malo slovensko podjetje se pomembno razlikuje od malega podjetja v članicah OECD (primerjaj Mayr, 2005, stran 7 do 51). Po svoji vsebini je najbližje pojmu družinskega ali mikro podjetja. Torej bi se pri predpisovanju zahtev za poročanje za namene statistike,

³ Na primer računovodska poročila, ki vsebujejo vrsto informacij, ki se v malih podjetjih sploh ne pojavljajo ali pa so zanje nepomembne.

⁴ Za slovensko okolje je značilno veliko nedelujočih gospodarskih družb (tako imenovanih mrtvih podjetij). Njihova vključitev v raziskovalne vzorce lahko popači sklepe raziskave. Zato smo izključili podjetja, ki letno prodajo za manj kot milijon slovenskih tolarjev.

davkov in podobno morali primerjati z mikro oziroma družinskimi podjetji, ne pa z malimi podjetji.

3. VODENJE MALEGA PODJETJA IN RAČUNOVODSTVO

Pravila računovodenja v slovenskih malih podjetjih določajo Zakon o gospodarskih družbah, podrobneje pa Slovenski računovodski standardi. Ta niso prilagojena vsebinski mikro oziroma družinskih podjetij in značilnostim njihovega vodenja.

Vodenje

Vodenje je vplivanje na posameznika ali skupino, da stori tisto, kar želi vodja (Turk, 2002, stran 807), to je oseba (Možina, 1994, stran od 15 do 24), ki usmerja človeške in materialne vire, ter vodi delo oddelka ali organizacije. Sestavljeno je iz a) načrtovanja, b) organiziranja, in c) poslovanja in kontroliranja dela oziroma iz (Pučko 2000, stran 83 do 85) a) podsistema načrtovanja, b) podsistema uresničevanja in c) podsistema kontroliranja.

Vodenje mora biti ciljno. Obstajati mora ustrezna organiziranost podjetja. V Združenih državah Amerike ni niti enega podjetja (Hamer, Champy, 1995, stran 17) v katerem si vodstvo ne bi želelo organizacije, ki bi: a) bila hitro prilagodljiva tržnim spremembam, b) poslovala z nižjimi stroški od konkurence, c) bila dovolj inovativna za ohranjanje tehnološke svežine svojih izdelkov in storitev in č) omogočala najvišjo možno kvaliteto.

Predpogoj za doseg gornjih ciljev so dobre poslovne odločitve⁵, ki so usmerjene v prihodnost. Zato je za uspešno poslovanje potrebno prelomiti s preteklostjo (Covey, 2000, stran 59). Čedalje pomembnejši so računovodski predračuni, ki so podlaga za odločanje pri načrtovanju kot odločevalni funkciji, računovodski obračuni pa so podrejeni potrebam nadzora kot odločevalne funkcije. Odločitve je potrebno spremljati in nenehno prilagajati novim razmeram. Prilagodljivi imajo prihodnost.

Za poslovno odločanje je ključno načrtovanje, tudi računovodsko načrtovanje. Kakšne so podlage in globina načrtovanja v malih slovenskih podjetjih? Opravljena je bila posebna raziskava, ki daje odgovore na postavljeni vprašanji (Mayr, 2005, stran 53 do 75).

Z raziskavo smo raziskali podlage, ki so za male slovenske podjetnike najpomembnejše. Respondente smo prosili, da razvrstijo sedem predlaganih podlag načrtovanja po pomenu, ki ga pripisujejo posamezni podlagi načrtovanja. Oblikovali smo jih tako, da smo zajeli dimenzijo preteklosti in prihodnosti. Poleg tega smo izpostavili podlago, ki v strokovnem svetu velja za zelo dobro, to je napoved poslovnih in denarnih tokov. Predlagane podlage so bile: a) načrtovanje na podlagi preteklih dogodkov (izkušenj); b) načrtovanje na podlagi analize preteklih dogodkov; c) načrtovanje na podlagi pričakovanih; č) načrtovanje na podlagi prodajnih možnosti; d) načrtovanje na podlagi pričakovanih poslovnih in denarnih tokov; e) načrtovanje na podlagi kadrovske zmogljivosti in f) načrtovanja na podlagi drugih podlag.

⁵ Pod odločanjem smo razumeli proces izbiranja med več možnimi rešitvami. Praviloma se izbere najboljša. V poslovnem sestavu pa ta proces opredeljujejo načrtovanje, pripravljanje izvajanja in nadziranje. Odločanje poteka na podlagi informacij. Obsega pa lahko strateško, taktično ali izvajalsko raven (Turk, 2002, stran 222). Odločanje je usmerjeno v prihodnost in predpostavlja razumevanje odločevalnega procesa. Odločanje je sklop načrtovanja in nadzora (Drury, 1997, stran 5 do 9).

Zanimala nas je časovna opredelitev, zato smo raziskavo prvič izvedli leta 1999 in jo ponovili v letih 2000, 2002 in 2003.

V drugem delu raziskave smo raziskovali globino načrtovanja v malih slovenskih podjetjih. Leta 2001 smo v raziskavo vključili slovenske gazele, v letih 2002 in 2003 pa smo zajeli celotno populacijo. Vprašalnike smo zasnovali tako, da smo ugotavljali globino načrtovanja v malih delujočih slovenskih podjetjih. Odgovor smo poiskali s pomočjo spodnjih vprašanj:

1) Ali načrtujete, ko preverjate sposobnost poslovne zamisli, da postane poslovna priložnost (v prilogi navajamo: »načrtovanje poslovne zamisli)?

S tem vprašanjem smo preverjali prisotnost strateškega načrtovanja v malih podjetjih. Kot smo povedali, se sposobnost poslovne zamisli, da postane poslovna priložnost, preverja s pomočjo poslovnega načrta. Praviloma gre za pomembne dolgoročne odločitve.

2) Ali načrtujete poslovne priložnosti?

S tem vprašanjem smo preverjali ali se pripravljajo poslovni načrti in ali se v fazi izvajanja sestavljajo korektivni poslovni načrti. Kot smo opredelili, pričakujemo, da se taki načrti spremljajo in se po potrebi prilagajajo novim razmeram.

3) Ali načrtujete, ko se odločate o rasti podjetja?

Z vprašanjem testiramo prisotnost strateškega načrtovanja v malem podjetju. Rast podjetja je dolgoročna in zelo pomembna sestavina poslovanja. Povezana je tako s poslanstvom kot z vizijo podjetja. Pričakujemo, da mora podjetje odločitve, povezane z rastjo, sprejemati na podlagi preverjenih načrtov.

4) Ali načrtujete tržni nastop?

Tudi s tem vprašanjem smo testirali prisotnost strateškega načrtovanja. Tržni nastop je ena od dolgoročnih in pomembnih odločitev v vsakem podjetju. Zato pričakujemo, da podjetja natančno načrtujejo tržni nastop kot sestavino tržnih strategij.

5) Ali načrtujete proizvodni program?

Z vprašanjem smo testirali prisotnost strateškega načrtovanja na področju proizvodnega programa. Program delovanja podjetij je eno najpomembnejših vprašanj v vsakem podjetju. Zato pričakujemo, da je to pomembna sestavina načrtovanja v vsakem podjetju.

6) Ali načrtujete zaposlovanje?

Zaposlovanje vpliva na instalirane kapacitete podjetja in kot tako na obseg fiksnih stroškov. Potrebno je oblikovati odgovorne odločitve o zaposlovanju, zato pričakujemo, da je to sestavina načrtovanja.

7) Ali načrtujete v fazi rednega delovanja?

To je oblika kratkoročnega načrtovanja. Z vprašanjem smo raziskali njegovo prisotnost v malih delujočih slovenskih podjetjih.

Vprašane smo prosili, da opredeljene oblike načrtovanja razporedijo po pomenu. Zanimalo nas je ali se v času spreminja opredelitev pomena posameznih vsebin in ali obstajajo razlike v populaciji gazel in populaciji ostalih malih podjetij.

Kratek povzetek ugotovitev raziskave je:

Podlage načrtovanja v malih slovenskih podjetjih

Pri raziskavi podlag odločanja smo pričakovali, da bodo respondenti favorizirali pretekle izkušnje. Rezultati raziskave našega pričakovanja niso v celoti potrdili. Hipoteza o pretežni uporabi izkušenj pri oblikovanju poslovnih odločitev je delno potrjena. Pri oblikovanju odločitev se uporabljajo tako pretekle izkušnje kot načrtovanje ob asistenci analize, s tem, da je več poudarka na izkušnjah. Pomen posameznih podlag načrtovanja prikazujemo v tabeli 3.

Tabela 3: Podlage načrtovanja v malih slovenskih podjetjih

	99	00	02	03	rang 99	rang 00	rang 02	rang 03	rang skupaj
NAČRTOVANJE NA PODLAGI IZKUŠENJ	4,13	4,35	5	5,16	5	5	1	1	3
NAČRTOVANJE NA PODLAGI ANALIZE PRETEKLIH DOGODKOV	4,53	4,76	4,91	5,02	4	2	2	2	2
NAČRTOVANJE NA PODLAGI PRIČAKOVANJ	4,64	4,72	4,64	4,61	3	3	5	4	4-5
NAČRTOVANJE NA PODLAGI PRODAJNIH MOŽNOSTI	5,05	4,85	4,88	4,83	1	1	3	3	1
NAČRTOVANJE NA PODLAGI PRIČAKOVANIH POSLOVNIH IN DENARNIH TOKOV	4,73	4,57	4,66	4,58	2	4	4	5	4-5
NAČRTOVANJE NA PODLAGI KADROVSKIH ZMOGLJIVOSTI	3,17	3,58	3,14	3,22	6	6	6	6	6
NAČRTOVANJE NA DRUGIH PODLAGAH	1,36	1,69	1,75	1,78	7	7	7	7	7

Pomen prikazanih vrednosti raste od nepomembno (vrednost 1) do najbolj pomembno (vrednost 5). Rang 1 predstavlja najpomembnejše in tako naprej.

Vir: Mayr, 2005, stran 74.

Globina načrtovanja v malih slovenskih podjetjih

Ugotovili smo, da so mali slovenski podjetniki deklarativno opredeljeni za vse oblike načrtovanja. Raziskava globine načrtovanja in njenih podlag pa razkrije, da je načrtovanje prisotno predvsem v začetku poslovanja, nato pa začne usihati. Pri tem tudi dobra podjetja (gazele) niso izjema. Izvajalskega načrtovanja praktično ni. Pomen posameznih vsebin načrtovanja v malih delujočih slovenskih podjetjih prikazujemo v tabeli 4:

Tabela 4: Pomen opredeljenih vsebin načrtovanja v malih delujočih slovenskih podjetjih

V P R A Š A N J E (utež od 1 do 5)	Gazele	2002	2003	Rang gazele	Rang ostali skupaj
<i>NAČRTOVANJE POSLOVNE ZAMISLI</i>	3,79	3,52	3,35	3	2
<i>NAČRTOVANJE POSLOVNE PRILOŽNOSTI IN NJENO IZVAJANJE</i>	3,9	3,58	3,45	1	1
<i>NAČRTOVANJE RASTI PODJETJA</i>	3,71	3,34	3,26	4	4
<i>NAČRTOVANJE TRŽNEGA NASTOPA</i>	3,86	3,37	3,30	2	3
<i>NAČRTOVANJE PROIZVODNEGA PROGRAMA</i>	3,27	2,99	2,92	6	5
<i>NAČRTOVANJE ZAPOSLENOSTI</i>	3,32	2,88	2,88	5	6
<i>NAČRTOVANJE REDNEGA DELOVANJA</i>	2,83	2,65	2,61	7	7

Pomen prikazanih vrednosti raste od nepomembno (vrednost 1) do najbolj pomembno (vrednost 5). Rang 1 predstavlja najpomembnejše in tako naprej.

Vir: Mayr, 2005, stran 74.

Ugotovljene lastnosti vodenja malega slovenskega podjetja omogočajo izrazitejšo vlogo računovodstva kot generatorja informacijskih podlag poslovnih odločitev (na primer informacijske podlage za načrtovanje poslovne priložnosti, poslovne zamisli in podobno). Zanimale so nas potrebe podjetnikov po posameznih informacijskih vsebinah, ki jih lahko nudi računovodstvo.

4. POTREBE PO RAČUNOVODSKIH INFORMACIJAH V MALIH PODJETJIH

Računovodske informacije se pridobivajo iz različnih poročil, ki so namenjena zunanjim ali notranjim uporabnikom informacij. Med prvimi so pomembni računovodski izkazi, ki prikazujejo poslovanje podjetja v nekem obdobju. Med drugimi pa je vrsta namenskih poročil. Računovodske informacije je potrebno tako oblikovati in predstaviti, da jih tisti, ki jih prejme, razume. Biti morajo koristne⁶. Zato mora pripravljalec informacij poznati njihov namen.

V procesu odločanja je potrebna vrsta računovodskih informacij. Glede na vsebino jih delimo na tiste, ki so povezane z vsebino izvajalskih funkcij ali pa prikazujejo poslovni izid. Med prve vštevamo informacije, povezane z odločitvami za potrebe odločanja o tehnični, kadrovski, finančni, proizvodjalni, nakupni in/ali prodajni funkciji. Med drugimi so informacije, potrebne za oblikovanje odločitev, ki se nanašajo na poslovni izid, oblikujemo informacije o poslovnem izidu in poslovnoizidnih tokovih. Delitev po teh merilih seveda ni absolutna, saj na primer informacije o finančnem stanju in finančnih tokovih vštevamo med informacije za oblikovanje odločitev za potrebe finančne funkcije. Glede na vsebino so informacije bolj ali manj analitične, glede na pomen pa so tiste, ki se nanašajo na najpomembnejše odločitve (strateške – praviloma dolgoročne) in tiste, ki se nanašajo na oblikovanje tekočih, praviloma kratkoročnih poslovnih odločitev. Uporabniki so lahko, kot smo že navedli, zunanji in notranji. Najbogatejša je delitev po namenu⁷. Glede na čas so lahko računovodske informacije obračunske (take, ki prikazujejo pretekle dogodke in stanja) in predračunske (take, ki prikazujejo pričakovanja). Glede na obdobje pa so lahko dolgoročne ali

⁶ Koristne so zgolj informacije, pri katerih so koristi od njih večje od stroškov njihovega pridobivanja.

⁷ Turk (1997, stran 17 do 44) jih opredeljuje kot: a) informacije za odločitve o smotru poslovanja in smernicah poslovne politike; b) informacije za odločitve o podrobnejši določitvi poslovne politike s kratkoročnimi cilji; c) informacije za odločitve o podrobnejši določitvi pogojev za uresničitev ciljev; č) informacije za odločitve o sprotne izvajanju poslovanja; d) informacije za odločitve, ki zadevajo celoten poslovni sistem; e) informacije za odločitve, ki zadevajo dele poslovnega sistema; f) informacije iz poslovnega sistema za različne namene; in g) informacije iz okolja (narodnogospodarske, tržne, zunanje finančne informacije) za različne namene.

kratkoročne. Opredelili smo le nekatere vrste in kriterije delitev računovodskih informacij in s tem zdaleč nismo izčrpali vseh možnih delitev.

Tukaj smo poudarjali uporabo računovodskih informacij v malih delujočih slovenskih podjetjih. Glavne lastnosti takih poslovnih računovodskih informacij so⁸: a) namenjene so predvsem oblikovanju poslovnih odločitev; b) usmerjene so v prihodnost in pomenijo posplošitev finančnih posledic v prihodnosti zaradi sprejete odločitve; c) informacije generira potreba, ne predpis; č) predpostavlja se, da tisti, ki sprejema odločitve, informacije razume, in da tisti, ki jih pripravlja, ve, za kaj bodo uporabljene; d) informacije za potrebe poslovanja se sestavljajo na podlagi ocen in predvidevanj, zato so manj natančne od tistih, ki bazirajo na preteklih dogodkih; e) zaradi razdelitve odgovornosti znotraj podjetja (posamezni poslovodje so odgovorni za poslovanje enote, ki jo vodijo) so potrebne informacije o odločanju v okviru enote poslovanja; f) poslovodne informacije so pretežno izkazovane v denarnih merskih enotah, vendar to ni pravilo (poročila se lahko o fizičnem obsegu proizvodnje, izrabljenosti zmogljivosti, fluktuaciji delavcev in podobno); g) vsebina in obseg poslovnih informacij se razlikujeta od podjetja do podjetja; h) informacije morajo biti pomembne; i) informacije morajo biti popolne, zajeti morajo vse, kar je za poslovno odločitev pomembno; j) informacije morajo biti ustrezne po obsegu, ujemati se morajo z zmožnostmi prejemnika informacij; k) informacije morajo biti pravočasne, prenesene morajo biti takrat, ko je na odločitev še mogoče vplivati; in l) informacije morajo biti lahko dostopne, na preprost način in v obliki, ustrejni za poslovne odločitve.

Vsaka poslovna odločitev bi naj temeljila na kvalitetnih osnovah odločanja. V primeru, če odločevalec razpolaga z ustreznimi informacijami, med njimi so tudi tiste, ki jih pripravlja računovodstvo, so izpolnjeni pogoji za sprejem dobre poslovne odločitve. Težko je pričakovati, da bomo imeli takrat, ko informacije potrebujemo, vse potrebne informacije. Zato je vsaka odločitev bolj ali manj tvegana. Na poslovne odločitve slabše vplivajo informacije, za katere poslovodje ne vedo, da jih potrebujejo, saj je to vzrok, da si niti ne prizadevajo, da bi jih pridobili (Turk et al, 1997, stran 32 in 33). Pogosto so take tudi računovodske informacije.

Računovodske informacije, ne glede na vsebine, ki jih obravnavajo, potrebujemo za oblikovanje strateških in/ali operativnih poslovnih odločitev. Predpostavljamo, da podjetniki z informacijami razpolagajo in jih uporabljajo pri oblikovanju strateških in operativnih poslovnih odločitev ali pa ne. Predpogoj kvalitetnega finančnega načrtovanja so kvalitetne informacije. Med razlogi neuresničenja strateških odločitev se med drugimi razlogi omenja tudi pomanjkanje ali slaba kvaliteta informacij, ki so bile podlaga odločanja⁹. S tem, ko poudarjamo kvaliteto informacij pri oblikovanju strateških odločitev, ne mislimo, da lahko operativne odločitve temeljimo na manj kvalitetnih informacijah. Poudariti želimo, da strateške odločitve terjajo večji vložek, več pozornosti in s tem tudi več časa kot operativne.

Računovodske informacije, potrebne za odločitve, pripravlja finančno, stroškovno in/ali poslovodno računovodstvo. Vsebovane so v različnih računovodskih poročilih, katerih namen je, da olajšajo začetno odločitev ali nasprotno, omogočijo nadzor nad kasnejšim dogajanjem in iz njega morebitno popravljalo odločitev¹⁰. Glede na čas se računovodske informacije nanašajo na preteklo poslovanje (knjigovodstvo) ali pa na pričakovanja (računovodsko

⁸ Več o tem Turk et al, 1997, stran 20 do 44.

⁹ Več o tem Policastro, 2000, stran 3 do 16.

¹⁰ Več o tem: Turk et al, 1997, stran 56 in 57.

načrtovanje). Oblikovane so na poznavanju uresničenih ali načrtovanih kategorij, ki jih spremlja računovodstvo. Informacije so prikazane v izvirnih vrednostih ali pa so bolj ali manj analitično (računovodska analiza) obdelani računovodski podatki. Najpogosteje se uporabljajo: a) računovodske informacije o stroških; b) računovodske informacije o sredstvih in njihovih virih; c) računovodske informacije o prihodkih in odhodkih; in č) računovodske informacije o denarnih tokovih. Opredeljene vsebine smo povezali z ekonomskimi kategorijami, ki jih spremlja računovodstvo in jih razvrstili na informacije, ki se nanašajo na: a) obračanje (izkoristek) osnovnih sredstev; b) kapacitete osnovnih sredstev; c) vzdrževanje osnovnih sredstev; č) finančne naložbe; d) denarna sredstva; e) terjatve do kupcev; f) obveznosti do dobaviteljev; g) zaloge materiala; h) stroške porabljenega materiala; i) stroške dela; j) ostale stroške; k) zaloge gotovih proizvodov; l) zaloge trgovskega blaga; m) obračanje zalog; n) dobiček; o) denarni tok; p) prihodke in odhodke; r) kapital; s) kredite in š) davke. V raziskavi o vodenju in računovodenju v majhnih slovenskih podjetjih nas je zanimalo, katere vsebine smatrajo mali podjetniki za pomembne pri oblikovanju poslovnih odločitev. Ugotovitve povzemamo v Tabeli 5 (Mayr, 2005, stran 96 do 123).

Tabela 5: Razvrstitev ekonomskih vsebin po pomenu za oblikovanje poslovnih odločitev v malih delujočih slovenskih podjetjih

<i>VSEBINA</i>	<i>ARITM.SREDINA povprečni pomen (1-20)</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>MODUS</i>	<i>RANG</i>
<i>PRIHODKI IN ODHODKI</i>	<i>14,18</i>	<i>16</i>	<i>20</i>	<i>1</i>
<i>DOBIČEK</i>	<i>13,21</i>	<i>14</i>	<i>20</i>	<i>2</i>
<i>DENARNI TOK</i>	<i>13,33</i>	<i>14</i>	<i>19</i>	<i>3</i>
<i>DENARNA SREDSTVA</i>	<i>12,96</i>	<i>14</i>	<i>19</i>	<i>4</i>
<i>TERJATVE DO KUPCEV</i>	<i>12,96</i>	<i>14</i>	<i>19</i>	<i>5</i>
<i>OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV</i>	<i>12,29</i>	<i>13</i>	<i>18</i>	<i>6</i>
<i>STROŠKI PORABLJENEGA MATERIALA</i>	<i>11,40</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>7</i>
<i>STROŠKI DELA</i>	<i>11,51</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>8</i>
<i>KAPITAL</i>	<i>9,87</i>	<i>9</i>	<i>7</i>	<i>9</i>
<i>OBRAČANJE ZALOG</i>	<i>10,18</i>	<i>10</i>	<i>4</i>	<i>10</i>
<i>ZALOGE MATERIALA</i>	<i>9,80</i>	<i>10</i>	<i>4</i>	<i>11</i>
<i>FINANČNE NALOŽBE</i>	<i>9,66</i>	<i>9</i>	<i>4</i>	<i>12</i>
<i>KREDITI</i>	<i>9,81</i>	<i>10</i>	<i>2</i>	<i>13</i>
<i>DAVKI</i>	<i>9,89</i>	<i>10</i>	<i>1</i>	<i>14</i>
<i>ZALOGE TRGOVSKEGA BLAGA</i>	<i>8,62</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>15</i>
<i>VZDRŽEVANJE OSNOVNIH SREDSTEV</i>	<i>8,07</i>	<i>7</i>	<i>3</i>	<i>16</i>
<i>KAPACITETE OSNOVNIH SREDSTEV</i>	<i>8,24</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>17</i>
<i>OBRAČANJE (IZKORISTEK) OSNOVNIH SREDSTEV</i>	<i>8,20</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>18</i>
<i>OSTALI STROŠKIH</i>	<i>7,97</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>19</i>
<i>ZALOGE GOTOVIVH PROIZVODOV</i>	<i>7,40</i>	<i>6</i>	<i>1</i>	<i>20</i>

Vir: Mayr, 2005, stran 118.

Iz prikazanega nesporno izhaja, da so računovodske informacije pomemben dejavnik uspešnega poslovanja malega slovenskega podjetja.

5. ORGANIZIRANJE RAČUNOVODSTVA ZA POTREBE OBLIKOVANJA POSLOVODNIH INFORMACIJ V MALIH PODJETJIH

Ustrezne informacije lahko zagotovi le ustrezno organizirano računovodstvo. Stopnja organiziranosti računovodstva je odvisna od informacijskih potreb. Prav zato se je računovodstvo razvijalo skupaj z družbo in civilizacijo. Njegova razsežnost se je povečevala od zgolj knjigovodstva do sodobnega pojmovanja računovodstva. Pojem knjigovodstva je bistveno ožji od pojma računovodstvo.

V Sloveniji se je uveljavila opredelitev, po kateri je računovodstvo dejavnost spremljanja in proučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema¹¹. Pod vplivom Turka je bil sprejet koncept, po katerem je računovodstvo sestavljeno iz knjigovodstva, računovodskega predračunavanja, računovodskega analiziranja in računovodskega nadziranja (Turk, Melavc, 2001, stran 19). Tukaj nas zanima predvsem računovodstvo kot informacijska funkcija.

Računovodstvo delimo na finančno, stroškovno in poslovodno računovodstvo¹². V teoriji je več opredelitev finančnega in stroškovnega računovodstva¹³. Prepričani smo, da mora računovodstvo obravnavati informacije, ki jih potrebujejo odločevalci. Oblikovati mora (Larson, Chiappetta, 1996, stran 2) uporabne informacije, potrebne za oblikovanje poslovnih odločitev. Pri tem uporabljajo podatke in informacije finančnega računovodstva predvsem investitorji in upniki. Njihove odločitve usmerjajo finančna sredstva. Poleg investitorjev in upnikov pa podatke in informacije finančnega računovodstva uporabljajo tudi poslovodje in drugi zaposleni zaradi poslovođenja in kontrole dnevnega poslovanja. Tako na primer potrebujejo informacije o stanju denarja na računih, o vrstah in količinah zalog, o dolgovih in terjatvah in podobno. Informacije finančnega računovodstva se uporabljajo tudi pri oblikovanju davčne osnove za davek na dobiček. Skratka, informacije finančnega računovodstva so tako vseobsegajoče, da jih pogosto imenujemo splošne informacije (Meigs, Meigs, 1999, stran 5). Informacije o stroških so pomembne pri (Abell, 1995, stran 135 do 165) zagotavljanju kratkoročnega in srednjeročnega zdravja podjetja. Nujno je pravilno razumevanje njihovega gibanja. Pri tem se vodstvo ne more zanašati le na računovodstvo, ki ni dovolj seznanjeno z osnovami tržne strategije in s procesi odločanja, da bi priskrbelo prave informacije. Na drugi strani pa tržniki in operativni vodje nimajo dovolj izkušenj s področja računovodstva, pogosto ne znajo opredeliti niti vsebine potrebnih informacij o stroških.

Podatki in informacije finančnega računovodstva pa niso vedno zadovoljivi. Običajno obravnavajo pretekle dogodke, temeljijo na dejanskih poslovnih dogodkih, so natančni, oblikovani v skladu s predpisanim sistemom računovodenja in podobno. Podobno velja tudi za podatke stroškovnega računovodstva. Za oblikovanje poslovnih informacij ne zadoščajo le informacije finančnega in stroškovnega računovodstva. Potrebna je še vrsta drugih, neračunovodskih informacij. Vse upošteva posebna oblika računovodstva, poslovodno računovodstvo, ki (Belak, 1995, stran 6) pridobiva, obdeluje in prikazuje informacije, ki jih

¹¹ Take opredelitve so razvidne v: Turk, Melavc, 2001, stran 11; Kokotec-Novak, Korošec, Melavc, 2002, stran 9; Turk, Melavc, 1997, stran 9; Mayr, 2000, stran 16 in drugi.

¹² Pojavlja se pod različnimi pojmi: računovodstvo za managerje, računovodstvo za oblikovanje poslovnih odločitev, managersko računovodstvo, upravljalsko računovodstvo, managerial accounting in tako naprej.

¹³ Podrobnejša opredelitev vsebine posameznih računovodstev presega okvir tega sestavka.

potrebujejo vodje za oblikovanje svojih odločitev. Potrebne podatke črpa iz vseh razpoložljivih virov¹⁴. Prilagojeno je potrebam poslovođenja. Prednost daje hitrosti pridobitve potrebne informacije pred njeno natančnostjo. Osnovni cilj je na podlagi pridobljenih informacij oblikovati čim kvalitetnejše podlage za oblikovanje poslovnih odločitev. Ne ostaja pa zgolj na sodelovanju v odločitvenem procesu. Njegova naloga je tudi nadzor nad izvajanjem odločitev. Turk et al (1997, stran 24) povzemajo po Leru, Hansenu in Mowenu¹⁵ ključne razlike med finančnim in poslovodnim računovodstvom. Prikazujemo jih [tabeli 6](#).

Tabela 6: Ključne razlike med finančnim in poslovodnim računovodstvom

MEROLO	RAČUNOVODSTVO	
	FINANČNO	POSLOVODNO
<i>Temeljni uporabniki</i>	<i>uporabniki zunaj podjetja¹⁶</i>	<i>uporabniki znotraj podjetja, predvsem vodje na različnih ravneh odločanja</i>
<i>Časovna naravnost</i>	<i>preteklost (podlaga zanje so zgodovinski podatki)</i>	<i>prihodnost</i>
<i>Prožnost poročanja</i>	<i>predpisana vsebine poročil in obdobja poročanja</i>	<i>prosto, pomembna je potreba ne predpis</i>
<i>Vrste podatkov</i>	<i>izraženo v denarni merski enoti</i>	<i>denarna merska enota ni pravilo, uporabljajo se tudi druge merske enote (količina, zmogljivost, fluktuacija in podobno)</i>
<i>Poročevalske zahteve</i>	<i>normiranost zaradi primerljivosti; javne informacije; obvezna poročanja</i>	<i>vsebina in obseg nista predpisana, narekuje jih potreba</i>
<i>Natančnost</i>	<i>natančno, temelji na preteklih dogodkih</i>	<i>manj natančno, usmerjeno v prihodnost (ocene, predvidevanja)</i>
<i>Poročevalske enote</i>	<i>podjetje kot celota</i>	<i>predvsem posamezni deli podjetja</i>

Vir: Povzeto po Turk et al, 1997, stran 20 do 23

V Sloveniji je uporabljen širši koncept računovodenja (več o tem Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, stran 5 do 7), ki zajema tudi osnovne principe poslovodnega računovodstva. Njegovo namenskost se razširja na nižje ravni poslovođenja in zajema sodelovanje pri oblikovanju odločitev za strateško, taktično in operativno raven.

Ali vse to velja tudi za mala podjetja?

Kot smo že povedali je zakonska obveznost računovodenja predpisana v Zakonu o gospodarskih družbah. Podrobneje je računovodenje regulirano v Slovenskih računovodskih standardih. V teh podlagah so opredeljene posebnosti računovodenja za posamezne specifične poslovne subjekte, med njimi tudi mala podjetja. Tako malim podjetjem ni potrebno zadovoljevati zahtev, ki jih glede računovodenja morajo zadovoljevati srednje velika in velika

¹⁴ Naslanja se na interne in eksterne podatke in informacije, različne analize, simulacije, pojasnila in podobno.

¹⁵ Lere, C.J.: Managerial Accounting: A Planning – Operating and Controll Framework. John Wiley & Sons, New York 1991.; Hansen D.R. in Mowen, M.M.: Management Accounting. 6. izdaja, College Division South – Western Publishing Company, Cincinnati 1992.

¹⁶ Sedanjni in prihodnji kreditorji, delničarji in drugi.

podjetja in podjetja, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi. Podobno je tudi v drugih državah¹⁷. Primerjava med posameznimi državami pa je mogoča le, če se upošteva specifičnost uvrščanja med mala podjetja.

Postavlja se vprašanje, ali so posebnosti računovodenja, ki veljajo za mala slovenska podjetja, ustrezne. Menimo, da ne, saj je značilnost malih slovenskih podjetij bistveno drugačna kot značilnost malih podjetij v okoljih iz katerih so te posebnosti povzete. Povzeti bi bilo potrebno posebnosti, ki veljajo za mikro oziroma družinska podjetja (mogoče bi za vsa mala podjetja lahko uporabili določila, ki veljajo za samostojne podjetnike).

Osnovni namen oblikovanja računovodstva v malih slovenskih podjetjih je zagotavljanje predpisanih informacij. Ali je to dovolj za zagotavljanje kvalitetnih poslovnih računovodskih informacij?

Opravljenih je bilo kar nekaj raziskav, ki obravnavajo organiziranost računovodstva v podjetjih kot podlage za oblikovanje računovodskih informacij. Nobena ne obravnava malih podjetij.

Najbolj znana je raziskava, ki so jo skupaj izvedli Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev ter Ekonomska fakulteta v Ljubljani leta 1995 in ponovili leta 2002 (Kavčič et al: 1997a, 1997b, 1997c, 1998a, 1998b, 1998c, 1998d, 2002, 2003). Iz raziskave so izključili podjetja, ki: a) imajo manj kot dvajset zaposlenih, b) dosegajo manj kot dva milijona slovenskih tolarjev letnih prihodkov in c) imajo povprečno vrednost aktive na začetku in koncu poslovnega leta nižjo od milijon slovenskih tolarjev.

Iz populacije velikih, srednje velikih in malih podjetij so izbrali štiristo osemdeset podjetij (sto štiriinšestdeset velikih, dvesto dvanajst srednjih in sto štirinajst malih), ki so jim poslali vprašalnike. Vrnjenih so jih dobili sto šestdeset. Ugotovili so [\(isto tam\)](#)¹⁸:

- 1) le šestdeset celih osem desetih odstotka podjetij ima oblikovano računovodstvo, ki zajema poleg ostalih sestavin računovodstva tudi predračunavanje (načrtovanje);
- 2) računovodska analiza je prisotna v dvainsedemdeset celih štiri desetine odstotka podjetjih in
- 3) največ podjetij ima oblikovano računovodstvo, ki zajema knjigovodstvo (izdelujejo temeljne računovodske izkaze in vodijo poslovne knjige).

Raziskava poslovnega računovodstva bi naj prikazala organiziranost poslovnega računovodstva in prisotnost poslovnih informacij pri sprejemanju poslovnih odločitev na različnih ravneh poslovanja. [Omenjena raziskava](#) je pokazala:

- 1) Informacije za odločanje pripravljajo v devetinštirideset odstotkov podjetij računovodske službe, v sedmih odstotkih podjetij analitske službe, v dvaintrideset odstotkih podjetij obe

¹⁷ Takšne olajšave pri poročanju malih družb so na primer predvidene v Belgiji (Jorissen, 1995, stran 49), Nemčiji (Seckler, 1995, stran 230 in 233), Italiji (Zambon, 1995, stran 444 do 445), Luksemburgu (Gebhard, 1995, stran 537 do 543), Avstriji (Lukas, 1995, stran 1032 do 1033) in Madžarski (Borda, 1996, 1409 do 1410).

¹⁸ Raziskava je bila široko koncipirana. Povzemamo tiste cilje in rezultate, ki se vsebinsko navezujejo na ta sestavek.

vrsti služb, v štirinajst odstotkih podjetij neposredno operativne dejavnosti in v deset odstotkih podjetij druge dejavnosti.

- 2) Raziskava je zajela vprašanja s področja benchmarkinga, to je koliko slovenska podjetja pri poslovanju uporabljajo informacije o drugih podjetjih v panogi doma in v tujini. Ugotovili so, da ni bistvenih razlik med dodatnimi informacijami, ki jih dobivajo odgovorni na prvi in drugi ravni odločanja, da dobivajo zaposleni na prvi in drugi ravni iz okolja več kot eno informacijo (povprečno vsak dve), da je med informacijami o okolju največ »tradicionalnih«, to je o povprečju gospodarstva, manj pa o najboljših v panogi (benchmarking se počasi uveljavlja) in da so kot oblika podajanja informacij najpomembnejše preglednice.

Ugotovili so omejeno uporabo metod oblikovanja računovodskih informacij v sektorju srednje velikih in malih podjetij. V kolikor se informacije ne oblikujejo, ne morejo sodelovati v procesu odločanja.

Predstavljen raziskava pa ni odgovorila na vprašanja o uporabi računovodskih informacij pri oblikovanju poslovnih odločitev v malih delujočih slovenskih podjetjih. Nedvomno na uporabo računovodskih informacij v procesu poslovanja vpliva organiziranost računovodstva.

Raziskava Slovenskega inštituta za revizijo, Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev ter Ekonomske fakultete v Ljubljani je, v delu, kjer obravnava organiziranost računovodstva, pokazala, da prevladuje organiziranost računovodstva, ki je namenjena potrebam knjigovodenja in poročanja zunanjim uporabnikom računovodskih informacij.

V raziskovalnem vzorcu opravljene raziskave so prevladovala velika in srednje velika podjetja. Delež malih podjetij je bil majhen, pa še ta so bila največja med malimi podjetji. Prepričani smo, da tudi za mala podjetja velja ugotovitev o organiziranosti računovodstva v vsebini knjigovodenja. Glede ostalih ugotovitev pa se postavlja vprašanje ustreznosti vzorca.

Predpostavili smo, da so slovenska mala podjetja usmerjena v uporabo storitev računovodskih servisov. Vsebina storitev slovenskih računovodskih servisov je lepo razvidna iz raziskave Koželja (1995, stran 125 do 138), ki ugotavlja: a) servisi opravljajo predvsem knjigovodske storitve, b) stranke so predvsem mala podjetja in samostojni podjetniki, c) prevladuje storitev celovitega vodenja poslovnih knjig in č) knjigovodenje se opravlja pretežno na lokaciji servisov.

Macarolova (2001, stran 137 do 151) meni, da je naloga računovodskega servisa, da za naročnika, ki je hkrati tudi davčni zavezanec, izvaja računovodske storitve, to je predvsem storitve, ki se navezujejo na računovodenje za zunanje porabnike (davki in poročila za državo)¹⁹.

¹⁹ V nadaljevanju obravnava nasprotje interesov, ki se pojavljajo v servisu. Država pričakuje spoštovanje predpisov, davčni zavezanec pa želi plačati čim manj davkov, tudi z neupoštevanjem predpisov.

Naša raziskava je pokazala, da so značilnosti računovodenja in sposobnost računovodstev za zagotavljanje potrebnih informacijskih podlag v malih podjetjih naslednje (Mayr, 2005, stran 83 do 95):

- 1) Večina malih slovenskih podjetij formalno ni strukturirana, oblikovane pa imajo ločene vsebine. Najpogosteje izpostavljene vsebine so vezane na področja prodaje (malo čez triinosemdeset odstotkov) in nabave (skoraj osemindeset odstotkov). Rezultat je pričakovan in je logična posledica pretežne dejavnosti, ki jo opravljajo mala slovenska podjetja. Ključni dejavnosti sta storitve in trgovina. Prav pri slednji je pomembno obvladovanje nakupnih in prodajnih tokov. Kot nepomembna pa je spoznana vsebina proizvodnje in tehnologije. Velika večina podjetij oblikuje računovodstvo v vsebini knjigovodstva. To še posebej velja za mala slovenska podjetja.
- 2) Večina malih slovenskih podjetij izvaja knjigovodske aktivnosti v računovodskem servisu. Okoli dvainštirideset odstotkov malih podjetij opravlja knjigovodske aktivnosti v podjetju. Redki pa uporabljajo servis in sočasno nekatere aktivnosti izvajajo sami.
- 3) Vrste knjigovodskih evidenc v malih podjetjih: Obvezni evidenci sta glavna knjiga in evidenca osnovnih sredstev (v primeru, če podjetje gotovinsko posluje, pa tudi blagajniške evidence). Zato je normalno, da sta prisotni v malih delujočih slovenskih podjetjih. Ostale evidence so prostovoljne in bi jih naj podjetja imela, če imajo od tega koristi. Nismo pričakovali velikega števila evidenc. Rezultati pa so bili drugačni. Ugotovili smo, da najpomembnejša kombinacija evidenc, ki se izvajajo v delujočem malem podjetju, zajema »glavno knjigo, evidenco osnovnih sredstev, evidenco saldakontov kupcev in dobaviteljev«. To vsebnost analitik smo ugotovili v primeru, če se poslovne knjige vodijo v računovodskem servisu. Pri tistih, ki imajo organizirane evidence v lastnem podjetju, pa se priključi še »blagovno knjigovodstvo«. Na vsebine evidenc bistveno ne vpliva velikostni razred malega delujočega slovenskega podjetja.
- 4) Mala slovenska podjetja pri knjigovodenju uporabljajo različna računalniška programska orodja. Pretežno so ta orodja slovenskega izvora in podpirajo vodenje najrazličnejših knjigovodskih evidenc. V malih slovenskih podjetjih prevladuje kombinacija evidenc, in to tistih, ki so opredeljene že v prejšnji alineji. Delujoča mala slovenska podjetja imajo veliko programske opreme. Ključni dejavniki nakupa so bili razvrščeni po pomenu: najpomembnejša je bili kvaliteta, sledi priporočilo ter obseg evidence in, presenetljivo, na zadnjem mestu cena.
- 5) Testirali smo čas evidentiranja prejetega (dobaviteljskega) računa. Velika večina ga zajame v knjigovodske evidence v času do osem dni (nekaj čez osemindeset odstotkov respondentov). Sledi razred zajemanja v devetih do petnajstih dnevih (šestindvajset celih sedem desetih odstotka), torej v petnajstih dnevih evidentira račun petinosemdeset odstotkov respondentov. Izdani računi se praviloma evidentirajo sočasno z izdajo (s pomočjo ustreznih programskih orodij).
- 6) Najpogosteje izstavlja račune kupcem prodaja (enaintrideset celih sedem desetih odstotka). Sledi vodstvo (sedemindvajset odstotkov) in računovodstvo (skoraj triindvajset odstotkov). Rezultat je pričakovan. V podjetjih, kjer imajo angažirane računovodske servise, se aktivnosti izvajajo dislocirano. Fakturiranje v servisu bi povzročilo časovne zamike. Zato je razumljivo, da se fakturira v službi prodaje, kjer nastajajo podlage za izstavitve računa. Organizacijska strukturiranost malih podjetij ni izrazita. Zato prodajajo

tudi vodje (poslovodje). V tem primeru so **le-ti** pomemben izstavitelj računov.

- 7) Velika večina v raziskavi zajetih malih delujočih slovenskih podjetij posluje z dobičkom (skoraj petinosemdeset odstotkov). Izgubo je imelo dvanajst celih štiri desetine odstotka respondentov, ostali pa so na meji med izgubo in dobičkom, poslujejo okoli »ničle«. **Zato sklepamo**, da strukturiranost organizacije in oblikovanje računovodstva ne vplivata na velikost dobička.

Postavlja se vprašanje ustreznosti organiziranosti računovodstva malega slovenskega podjetja za zagotavljanje informacijskih potreb malih podjetij. Zagotovljene so informacije, ki se nanašajo na preteklo poslovanje (zagotavlja jih finančno računovodstvo, delno tudi stroškovno računovodstvo). Informacij, ki obravnavajo prihodnje poslovanje (načrtovane) računovodstva ne zagotavljajo. Glede na spredaj izkazane informacijske potrebe sklenemo, da računovodstva zagotavljajo omejene poslovodne informacije.

6. SKLEP

V sestavku obravnavamo probleme računovodenja za odločanje v malem podjetju. Ugotovili smo, da se malo delujoče slovensko podjetje bistveno razlikuje od malega podjetja v državah članicah OECD. Malo slovensko podjetje je po svojih značilnostih družinsko oziroma mikro podjetje. Računovodstvo ni prilagojeno potrebam vodenja takega podjetja.

Temeljna sestavina vodenja je načrtovanje, ki je v malih podjetjih zapostavljeno. Podjetniki izražajo potrebo po informacijah, ki se nanašajo na prihodke, odhodke, dobiček, denarni tok, denarna sredstva in terjatve do kupcev. Ostale vsebine so zapostavljene, še posebej vsebine, ki obravnavajo stroške in gospodarjenje s prvinami poslovnega procesa.

Računovodstvo malih podjetij je oblikovano za potrebe zunanjih uporabnikov, za potrebe oblikovanja predpisanih računovodskih poročil. Omejeno je na knjigovodstvo. Vsebin poslovodnega računovodstva ni. Vpliv na organiziranost in vsebino ima tudi strokovna usposobljenost uporabnikov računovodskih informacij.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

Abell, F. Derek: *Management z dvojnimi strategijami: Obvladovanje sedanjosti in priprava na prihodnost*. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995. 274 strani.

Belak, Vinko: *Menadžersko računovodstvo*. Naklada časopisa: Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 1995. 371 strani.

Borda, Maria, Aleksander David - ur., Archer Simon - ur.: *European Accounting Guide, Hungary*. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995. Stran 1397 do 1464).

Covey, R. Stephen: *Načela uspešnega vodenja*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2000. 276 strani.

Drury, Colin: *Management Accounting for Business Decisions*. International Thomson Business Press, London, 1997. 371 strani.

Gebhard, H. Gerd, Aleksander, David - ur., Archer, Simon - ur.: *European Accounting Guide, Luxemburg*. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995. Stran 535 do 554).

Hamer, Michael, Champy, James: *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1995. 223 strani.

Igličar, Aleksander, Hočevar, Marko: *Računovodstvo za managerje*. Gospodarski vestnik. Ljubljana, 1997. 423 strani.

Jorissen, Ann, Aleksander, David - ur., Archer, Simon - ur.: *European Accounting Guide, Belgium*. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995. Stran 36 do 111).

Kavčič Slavka, Koželj Stanko, Odar Marjan: *Računovodstvo v Sloveniji. Zbornik referatov 35. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož, 2003. Stran 161 do 175.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih : Prvi izsledki raziskave Slovenskega inštituta za revizijo*. Revizor 9/97. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1997a. Stran 18 do 48.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih : Druge možne računovodske metode*. Revizor 10/97. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1997b. Stran 18 do 48.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih*. Revizor 12/97. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1997c. Stran 34 do 44.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih*. Revizor 1/98. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1998a. Stran 17 do 36.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih : Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih (2.del)*. Revizor 10/98. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1998b. Stran 18 do 41.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih*. Revizor 3/98. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1998c. Stran 40 do 57.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih : Razvitost poslovnega računovodstva v slovenskih podjetjih (2.del)*. Revizor 11/98. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 1998d. Stran 43 do 71.

Kavčič, Slavka, Koželj, Stanko, Odar, Marjan: *Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih : Prvi izsledki raziskave Slovenskega inštituta za revizijo*. Revizor 11/02. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 2002. Stran 71 do 87.

Kokotec-Novak, Majda, Korošec, Bojana, Melavc, Dane: *Osnove računovodstva z bilanciranjem*. Založba moderna organizacija, Kranj, 2002. 337 strani.

Koželj Stanko: *Vsebinske in organizacijske posebnosti računovodskih servisov*. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož 1995. Stran 125 do 138.

Larson, D. Kermit, Chiappetta, Barbara: *Fundamental Accounting Principles*. Irwin, Chicago, Boston, itd., 1996. 985 strani.

Lukas, Walter, Aleksander, David - ur., Archer, Simon - ur.: *European Accounting Guide, Austria*. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995. Stran 1021 do 1066).

Macarol, Božena: *Vloga in ustroj računovodskih servisov. Accountancy Services and Structure*. Zbornik referatov 33. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Portorož, 2001. Stran 137 do 151.

Mayr, Branko: *Kako brati računovodske izkaze*. Novi Forum, Ljubljana, 2000. 103 strani.

Mayr, Branko, Žakelj, J. ur., et. al.: *Gradivo za pripravo na poslovodno ekonomski del delovodskega / poslovodskega izpita*. Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, 2001. 369 strani.

Mayr, Branko: *Računovodske informacije*. Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000a. Portorož, 177 strani.

Mayr, Branko: *Kako gospodariti, da bomo potrebovali čim manj virov financiranja*. Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, 2003. 130 strani.

Mayr, Branko: *Vloga računovodskih informacij v procesu odločanja v malem slovenskem podjetju. Doktorska disertacija..* Ekonomska fakulteta Ljubljana, Ljubljana, 2005. 225 strani.

Meigs, F. Robert, Meigs, B. Walter: *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. Mate, Zagreb, 1999. 1324 strani.

Možina, Stane et al: *Management*. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 strani.

Pučko, Danijel: *Sistem letnega planiranja in kontrole v slovenski podjetniški praksi*. Zbornik referatov – 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Zveza ekonomistov Slovenije; Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož 2000. Stran 83 do 101.

Policastro, L. Michael: *Introduction to Strategic Planning*. SBA U.S. Small Business Administration, Management and Planning Series, Washington 2000. 16 strani.

Seckler, Günter, Aleksander, David - ur., Archer, Simon - ur.: *European Accounting Guide, Germany*. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995. Stran 223 do 322).

Turk, Ivan, Kavčič, Slavka., Kokotec-Novak, Majda.: *Poslovodno računovodstvo*. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 1997. 620 strani.

Turk, Ivan, Melavc, Dane: *Uvod v računovodstvo*. Založba moderna organizacija, Kranj, 1997. 492 strani.

Turk, Ivan: *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 2000. 1081 strani.

Turk, Ivan, Melavc, Dane.: *Računovodstvo*. Založba moderna organizacija, Kranj, 2001. 547 strani.

Turk, Ivan.: *Pojmovnik uporabniške informatike s slovensko-angleškim in angleško slovenskim strokovnim slovarjem*. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana 2002. 713 strani.

Zambon, Steffano, Aleksander, David - ur., Archer Simon - ur.: *European Accounting Guide, Italy*. Harcourt Brace Professional Publishing, San Diego, New York, London, 1995. Stran 379 do 534).

Viri

Slovenski računovodski standardi, Slovenski inštitut za revizijo. Ljubljana, 2006.

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list Republike Slovenije štev. 30/93 in njegove dopolnitve).