

SPONZORSKO PREDAVANJE

Managersko (strateško) računovodstvo za proizvodna podjetja

Gregor Varl,
direktor podjetja Softeh



MANAGERSKO (STRATEŠKO) RAČUNOVODSTVO ZA PROIZVODNA PODJETJA



Powered by Softeh



- Milan Matijević, LL.M.
- Laško, 04.04.2024



Hierarhija računovodskih sistemov in orodij



MANAGERSKO RAČUNOVODSTVO KOT CELOTA - POSLOVNO ORODJE ŠTEVILKA 1

Brez strateškega (managerskega) računovodstva sta podjetje in vodstvo kot ladja in posadka na oceanu brez GPS-a, kompasa in radarja...



STRATEŠKO (MANAGERSKO) RAČUNOVODSTVO PO SVETU

Številna podjetja (Japonska, Južna Koreja, Kitajska, ZDA, Nemčija itd.) uporabljajo strateško (managersko) računovodstvo kot glavno orodje za vodenje podjetja.

Najboljše metode so razvili oziroma izpopolnili Japonci. Danes se uporabljajo širom sveta v velikih, majhnih in srednje-velikih podjetjih (Toyota, Nissan, Panasonic, Canon, Samsung, Hyundai, Siemens, Apple, Chrysler, Renault, Toshiba, Swatch,...).



STRATEŠKO (MANAGERSKO) RAČUNOVODSTVO – OSREDNJI INFORMACIJSKI SERVIS ZA VODSTVO IN DRUŽBENIKE

Namenjeno notranjim uporabnikom informacij (vodstvo podjetja, družbeniki) in daje ključne podlage za poslovne in strateške odločitve.

Je mnogo bolj kompleksno od finančnega računovodstva ter ga imenujemo osrednji informacijski servis vsakega podjetja. Je izključno v domeni posloводства in družbenikov ter ni predmet zunanjih interesov ter zakonske ali druge prisile.

Osredotočeno je na usmerjanje posloводства, da bi bilo podjetje učinkovitejše (delati stvari na pravi način), gospodarnejše (delati stroškovno optimalno/najugodnejše) in uspešnejše (delati prave stvari/tržno uspešna prodajna cena).



STRATEŠKO (MANAGERSKO) RAČUNOVODSTVO – PREPREČUJE PRESENEČENJA IN NAPAKE

Pri ustrezno uvedenem in izvajanem strateškem računovodstvu ni bojazni, da bi na koncu obračunskega meseca ali leta prihajalo do presenetljivih ali nepričakovanih poslovnih rezultatov ali napak.

Osrednja pozornost je namenjena računalniško podprtemu planiranju nabave in porabe vseh resursov, stroškov, proizvodnje, realnih lastnih cen in prodaje gotovih proizvodov ter spremljanju uresničevanja teh planov, kar se močno prepleta s kontrolingom.

Vodstvo in družbenike oskrbuje s poročili – takojšen vpogled v tolerančna ali netolerančna odstopanja, njihove razloge, predlagane ukrepe.



STRATEŠKO (MANAGERSKO) RAČUNOVODSTVO – PREPREČUJE IZKAZOVANJE NERESNIČNEGA IN NEREALNEGA STANJA V PODJETJU

Vsako proizvodno podjetje je dolžno voditi stroškovno računovodstvo (kot del strateškega računovodstva) vsaj v tistem delu, ki zagotavlja spremljanje in obračunavanje stroškov v nedokončani proizvodnji in v zalogah gotovih proizvodov na ustrezno izbran način!

Odsotnost strateškega računovodstva privede do pomanjkanja bistvenih informacij ter do razpolaganja z neresničnim in nerealnim stanjem v podjetju; še posebej do nerealnih stroškovnih in posledično prodajnih vrednosti gotovih proizvodov. Pojavi se nezmožnost ustreznega odločanja in vodenja podjetja, kar privede do poslovnih in nemalokrat do likvidnostnih težav.



IZBRANA METODA RAČUNOVODENJA – TEMELJNA PODLAGA STRATEŠKEGA RAČUNOVODSTVA (1. TEMELJ)

Prvi bistveni temelj globalno preizkušenih metod in strateškega računovodstva je, kateri stroški, na kakšen način in v kakšnem obsegu se k lastni ceni gotovih proizvodov pripisujejo stroški neproizvajalnih in splošnih podpornih (zalednih) dejavnosti. S temi metodami določamo koliko in katere stroške določeni gotovi proizvod mora pokriti.

IZBRANA METODA RAČUNOVODENJA – TEMELJNA PODLAGA STRATEŠKEGA RAČUNOVODSTVA (1. TEMELJ)

- Tradicionalna metoda računovodenja proizvodnje s popolnimi in uresničnimi stroški
- Tradicionalna metoda računovodenja proizvodnje po zoženih proizvodjalnih stroških
- Tradicionalna metoda računovodenja proizvodnje po zoženih spremenljivih stroških
- Tradicionalna pod-metoda računovodenja proizvodnje po zoženih spremenljivih mejnih načrtovanih stroških (nemška GPK (Grenzplankostenrechnung) metoda)
- Tradicionalna pod-metoda računovodenja proizvodnje po zoženih spremenljivih prilagojenih načrtovanih stroških (nemška flexible Plankostenrechnung metoda)
- Tradicionalna pod-metoda računovodenja proizvodnje po zoženih spremenljivih stroških postopnega pokrivanja stalnih stroškov (nemška stufenweise Fixkostendeckungsrechnung metoda)
- Ameriška ABC (Activity-Based Costing) metoda procesno usmerjenega računovodenja proizvodnje
- Nemška PKR (Processkostenrechnung) metoda procesno usmerjenega računovodenja proizvodnje
- Najnovejša kombinirana metoda RCA (Resource consumption accounting) – hibrid funkcijske, GPK in ABC metode



VNAPREJŠNJE OBVLADOVANJE STROŠKOV – TEMELJNA PODLAGA STRATEŠKEGA RAČUNOVODSTVA (2. TEMELJ)

Drugi bistveni temelj globalno preizkušenih metod in strateškega računovodstva je vnaprejšnje obvladovanje stroškov oziroma vnaprej usmerjeno stroškovno računovodstvo. Ne gre več za uporabo tehnike računovodenja po dejanskih, ocenjenih ali standardnih stroških, temveč za TARGET COSTING (Genka Kikaku) in KAIZEN – tehnika računovodenja in poslovanja po CILJNIH STROŠKIH oziroma DOVOLJENIH STROŠKIH.

Ta tehnika se dodatno dopolnjuje še z metodo Cost-and-Price-Benchmarking, kjer gre za sistematično primerjanje lastnih stroškovnih in cenovnih pozicij s konkurenco ali primerljivimi podjetji, poznanih po vrhunskih dosežkih.



VNAPREJŠNJE OBVLADOVANJE STROŠKOV – TEMELJNA PODLAGA STRATEŠKEGA RAČUNOVODSTVA (2. TEMELJ)

Pri tej tehniki obvladovanja stroškov in poslovanja ne gre več za iskanje odmikov med **želenim in uresničnim**, temveč med **ciljnim (dovoljenim) in uresničnim**.

Pozornost odločevalcev (vodstva in lastnikov) je nenehno usmerjena v PRIHODNOST in ne več v evidentiranje preteklosti.

TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Target costing mehanizem

Maksimiziranje profita, minimiziranje stroškov, povečanje zadovoljstva kupcev – pri uvajanju novih proizvodov in storitev

Kaizen costing mehanizem (nadgradnja Target costing-a)

Maksimiziranje profita, minimiziranje stroškov, povečanje zadovoljstva kupcev – pri izdelavi obstoječih proizvodov in storitev

Najmočnejše strateško poslovno orodje v praksi

V praksi potrjeno najmočnejše strateško poslovno orodje, tehnika, mehanizem in proces za obvladovanje poslovanja oziroma doseganje najvišje možne zelene profitabilnosti in najnižjih možnih stroškov ob ohranjanju visoke kvalitete in funkcionalnosti proizvodov



TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Sinonim za zagotavljanje poslovne uspešnosti

Danes sta poslovna miselnost in mehanizma Target costing in Kaizen sinonim za uspešnost poslovanja, pri čemer ob kombinirani uporabi dajeta optimalne rezultate

Vodilno načelo Target costing-a in Kaizen-a

Edini način preživetja v današnjem konkurenčnem okolju je možen le ob lansiranju takšnih izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo potrebe in želje kupcev. Uresničitev tega je mogoča ob pogoju, če je trg tisti ključni atribut, ki poganja razvoj izdelkov in oblikovanje prodajne cene, pri čemer morajo biti interni poslovni procesi temu primerno prilagojeni



TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Uporabljajo ga tako velika podjetja kot srednje velika podjetja

Praksa je pokazala, da se model Target costing-a in Kaizen-a najbolj optimalno obnese v srednje velikih podjetjih

Njegov začetnik je Toyota, kaj hitro se mu je pridružil še Nissan

Danes Target costing uporabljajo številna azijska, tudi evropska in ameriška, uspešna podjetja kot so Toyota, Nissan, Daihatsu, Denso, Panasonic, Canon, Kubota Steel, Olympus, Komatsu, Sharp, Toshiba, Honda, Hitachi, Samsung, Hyundai, Chrysler, Caterpillar, Boeing, HP, Apple, Procter & Gamble, Mercedes, Siemens, ITT, Renault, Swatch,...



TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Tradicionalna miselnost – „cost-plus“ metoda

Gre za popolnoma drugačno miselnost od obstoječe tradicionalne miselnosti glede planiranja stroškov, kjer se uporablja mnogo manj tržno usmerjena „cost-plus“ metoda. Pri tradicionalni metodi na podlagi vgrajenih zmogljivosti v podjetju najprej izračunamo stroške proizvoda in potem dodamo pribitek na stroške (maržo) ter tako pridemo do manj tržno usmerjene prodajne cene proizvoda

Novejša (sodobna) miselnost – metoda dovoljenih ciljnih stroškov

Pri target costing mehanizmu gre za posledično ugotavljanje dovoljenih ciljnih stroškov, ki jih priznavata trg in konkurenca. Namreč, ciljna prodajna cena in ciljni dobiček sta ključna atributa, ki posledično določita višino dovoljenih stroškov = ciljnih stroškov



TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Mehanizem Target costing je izražen v naslednji preprosti enačbi

$$\text{Ciljna tržna prodajna cena} - \text{Ciljni dobiček} = \text{Ciljni stroški (target costs)}$$

Strogo spoštovanje ciljnih stroškov

Ko se na podlagi določitve ciljnega dobička in ciljne tržne prodajne cene izračunajo oziroma določijo ciljni stroški, je zatem osrednja pozornost namenjena strogemu spoštovanju ciljnih stroškov

Fokus na tržne zahteve in priložnostim na trgu

Pozornost je torej usmerjena najprej k tržnim možnostim in poslovnemu dobičku ter posledično k določevanju ter uresničevanju dovoljenih ciljnih stroškov, ki jih vračunamo v prodajno ceno. Prednosti ne dajemo podjetniškim zmogljivostim, temveč izključno zahtevam in priložnostim na trgu

TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Primeri dobre prakse Target costing-a in Kaizen-a (1. del)

- **Preprečitev lansiranja izdelka, ki ne bi prinašal pričakovanega dobička** – podjetja Komatsu in Olympus
- **Lansiranje le donosnih in uspešnih proizvodov** – primeri dobre prakse številnih japonskih, ameriških in evropskih podjetij
- **Skrajšanje časa proizvodnje** – primeri dobre prakse japonskih, korejskih in ameriških podjetij
- **Znižanje stroškov v celotni verigi procesov** – primeri dobre prakse japonskih, ameriških, kitajskih in evropskih
- **Razvoj proizvodov, ki so mnogo bolj orientirani na trg in kupce** – primeri dobre prakse japonskih podjetij
- **Doseganje dodatnih dobičkov ob sočasnem znižanju stroškov ter ohranitvi kvalitete** – primeri dobre prakse iz avtomobilske industrije na Japonskem, ZDA in v Evropi
- **Povečanje profitabilnosti proizvodov** – primeri dobre prakse na primer iz podjetij Mercedes (lansiranje modela C), Caterpillar (lansiranje modela D-10) in Culp



TARGET COSTING (GENKA KIKAKU) IN KAIZEN - TOYOTIZACIJA

Primeri dobre prakse Target costing-a in Kaizen-a (2. del)

- **Maksimiziranje delovne učinkovitosti in konkurenčnosti** – primer dobre prakse podjetja Siemens
- **Zmožnost mnogo bolj detajlne kalkulacije proizvodov** – primeri dobre prakse številnih podjetij iz sveta
- **10-20% zmanjšanje stroškov** – ugotovitve na podlagi obsežne mednarodne študije
- **Povečanje tržnega deleža** – primer dobre prakse podjetja ITT
- **Bistveno izboljšanje timskega dela in sodelovanja med zaposlenimi** – primeri dobre prakse številnih podjetij iz različnih držav sveta
- **Izboljšanje poslovne organiziranosti** – primer dobre prakse podjetja Renault
- **Izboljšanje odnosov in sodelovanja z dobavitelji** – prav tako primer dobre prakse podjetja Renault
- **Izboljšanje prenosa znanja med zaposlenimi znotraj podjetja** – rezultati obsežne mednarodne študije



Hvala za vašo pozornost!

