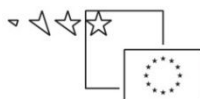




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

ANALIZA BILANC Z REVIZIJO

JANA DVORŠAK BUGARIJA

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Analiza bilanc z revizijo
Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

mag. Jana Dvoršak Bugarija, univ. dipl. ekon.
EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
mag. Marija Smrkolj, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

ga. Bojana Samarin, prof. slov. jez.

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

657.6(075.8)(0.034.2)

DVORŠAK Bugarija, Jana

Analiza bilanc z revizijo [Elektronski vir] : gradivo za 2.
letnik / Jana Dvoršak Bugarija. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod
IRC)

Način dostopa (URL) : [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Analiza_bilanc_z_revizijo-Bugarija.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Analiza_bilanc_z_revizijo-Bugarija.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-25-7

249165568

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2009

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO

PREDGOVOR	3
1 SISTEMSKI VIDIK POSLOVANJA PODJETJA	4
1.1 POSLOVANJE PODJETJA	4
1.1.1 Organizacijski vidik poslovanja podjetja	4
1.1.2 Procesni vidik delovanja podjetja	5
1.2 POSLOVNI PROCESI V PODJETJU	7
1.3 TVEGANJA V PODJETJU	9
1.4 INFORMACIJSKA FUNKCIJA V PODJETJU	11
1.4.1 Opredelitev računovodske in finančne funkcije	12
1.4.2 Delitev računovodstva	13
2 NAČRTOVANJE POSLOVANJA PODJETJA	15
2.1 RAZVOJ POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	15
2.2 PREDVIDEVANJE IN NAČRTOVANJE POSLOVANJA	16
2.3 CELOVIT SISTEM NAČRTOVANJA POSLOVANJA	17
2.3.1 Proces poslovnega načrtovanja	18
2.3.2 Celostni predračun	19
2.4 RAČUNOVODSKO NAČRTOVANJE POSLOVANJA	21
2.4.1 Računovodsko predračunavanje	21
2.4.2 Predračunski računovodski izkazi	24
2.5 ANALIZIRANJE PRI NAČRTOVANJU POSLOVANJA	26
3 PROUČEVANJE – ANALIZIRANJE POSLOVANJA PODJETJA	29
3.1 POMEN ANALIZIRANJA POSLOVANJA	30
3.1.1 Opredelitev proučevanja, analize in cilja analize	30
3.1.2 Temeljna načela oblikovanja informacij	31
3.2 RAČUNOVODSKO-FINANČNA ANALIZA PODJETJA	32
3.2.1 Poslovodsko proučevanje poslovanja	32
3.2.2 Finančno proučevanje poslovanja	33
3.2.3 Računovodsko proučevanje poslovanja	33
3.3 PROUČEVANJE IN ANALIZIRANJE POSLOVANJA	35
3.3.1 Vrste in vidiki analize	35
3.3.2 Opredelitev metodike in metode analize	36
3.3.3 Načini in orodja analize	36
3.3.4 Splošne metode analize	36
3.3.5 Standardne in sodobne finančne metode analize	38
3.3.6 Osnovne računovodske metode analize	40
3.3.7 Analiziranje podatkov	42
3.4 ANALIZA BILANC	42
3.4.1 Bilanca stanja	42
3.4.2 Izkaz poslovnega izida	47
3.4.3 Izkaz denarnih tokov	51
3.4.4 Izkaz gibanja kapitala	54
3.5 RAČUNOVODSKA ANALIZA BILANC S KAZALNIKI	55
3.5.1 Gospodarnost ali ekonomičnost	56
3.5.2 Donosnost ali rentabilnost	57
3.5.3 Plačilna sposobnost in likvidnost	61
3.5.4 Kazalniki obračanja in drugi kazalniki	63
3.5.5 Sistem povezanih kazalnikov	66
3.6 RAČUNOVODSKO INFORMIRANJE UPORABNIKOV	67
3.6.1 Notranje informiranje	67
3.6.2 Informiranje zunanjih uporabnikov	69
4 NADZIRANJE POSLOVANJA PODJETJA	71
4.1 OPREDELITEV IN VRSTE NADZORA	71
4.1.1 Družbeno gospodarski pomen nadziranja	71
4.1.2 Nadziranje poslovanja	72
4.1.3 Vrste nadzora	73
4.1.4 Revidiranje kot posebna vrsta nadzora	74
4.2 NOTRANJE KONTROLE	77
4.2.1 Sistem notranjih kontrol	78
4.2.2 Računovodsko nadziranje in kontroliranje	79
4.3 NOTRANJE REVIDIRANJE	82
5 LITERATURA	89

KAZALO SLIK

Slika 1:	Procesni vidik delovanja podjetja	6
Slika 2:	Poslovni proces podjetja	7
Slika 3:	Ključne vrste tveganj podjetja.....	9
Slika 4:	Delitev računovodstva	13
Slika 5:	Model strateškega načrtovanja.....	17
Slika 6:	Proces poslovnega načrtovanja	18
Slika 7:	Celostni predračun	20
Slika 8:	Bilanca stanja	43
Slika 9:	Izkaz poslovnega izida z vplivi sprememb postavk bilance stanja	48
Slika 10:	Denarni tokovi	51
Slika 11:	Vpliv tveganj na bilanco stanja in denarne tokove	61
Slika 12:	Uravnoteženi sistem kazalnikov	66
Slika 13:	Notranje informiranje.....	68
Slika 14:	Nadziranje v podjetju.....	72
Slika 15:	Izsek pregleda mednarodnih standardov revidiranja.....	76
Slika 16:	Računovodsko nadziranje	79
Slika 17:	Proces notranjega revidiranja.....	83

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1:	Področja proučevanja za strateško in izvedbeno raven vodenja podjetja.....	32
Preglednica 2:	Vidiki proučevanja.....	35
Preglednica 3:	Splošne metode proučevanja.....	37
Preglednica 4:	Standardne finančne metode proučevanja.....	38
Preglednica 5:	Računovodske metode proučevanja.....	40
Preglednica 6:	Izkaz denarnih tokov (po neposredni metodi).....	53
Preglednica 7:	Razlikovanje vrst revidiranja	75
Preglednica 8:	Pregled računovodskih kontrol	81

KAZALO PRIMEROV

1)	Primer: Register tveganj v podjetju.....	10
2)	Primer: Navodilo za posredovanje podatkov o načrtovanem poslovanju.....	23
3)	Primer: Izdelava predračunskega izkaza poslovnega izida	25
4)	Primer: Izbira ustrezne metode vrednotenja terjatev	26
5)	Primer: Analiza načrtovane gospodarske kategorije s kazalnikom	27
6)	Primer: Zgled sestave vsebine mesečnega poročila o poslovanju za poslovodstvo	31
7)	Primer: Analiza bilance stanja.....	45
8)	Primer: Pojasnjevanje bilance stanja in izbranih postavk	46
9)	Primer: Analiza izkaza poslovnega izida	50
10)	Primer: Tedensko načrtovanje denarnih tokov in likvidnosti	52
11)	Primer: Analiza gibanja kapitala	55
12)	Primer: Analiza bilanc s pomočjo kazalnikov	60
13)	Primer: Analiza bilanc kot del bonitetne ocene	63
14)	Primer: Analiza bilanc s pomočjo kazalnikov	65
15)	Primer: Izsek iz vsebine pravilnika o sistemu notranjih kontrol.....	78
16)	Primer: Ocenjevanje finančnega tveganja	86
17)	Primer: Notranjerevizijska ocena tveganja podjetja	87

PREDGOVOR

Na začetku tretjega tisočletja je vpliv razvoja v poslovnem svetu nasploh zaznamovan s pomenom informacij, ki pomembno vplivajo na poslovanje podjetij. Na podlagi informacij podjetje svoje poslovanje obvladuje in ga usmerja k zastavljenim ciljem. To pomeni, da podjetje poslovanje in poslovne aktivnosti ustrezno načrtuje in nenehno proučuje in preverja ter analizira (ne)ugodnost poslovanja. Pri vseh poslovnih procesih podjetje izvaja nadziranje poslovanja v različnih oblikah z namenom preverjanja uresničevanja svojih kratkoročnih in strateških ciljev. Ciljno poslovanje podjetja je zatoj tisto vodilo, ki omogoča uspešno in učinkovito poslovanje.

Vemo, da je današnje poslovanje poleg poslovnih aktivnosti podjetij na trgu tudi vse bolj zahtevno in zapleteno. To velja tudi pri spremljanju poslovanja z vidika zagotavljanja informacij za vse interesne udeležence, ki so vpeti v poslovanje podjetja. Z namenom sprotnega in strokovnega oskrbovanja uporabnikov informacij in za potrebe odločanja na podlagi spremljanja poslovanja so se skozi prakso razvila področja, ki so vključena v funkcijo računovodstva.

Sodobna funkcija računovodstva je danes vpeta v poslovanje podjetja kot temeljna informacijska funkcija, ki je izkazana v povezovanju in usklajevanju poslovnih procesov, ki pa v praksi niso nujno povezani z organizacijsko shemo podjetja. Naloga računovodstva je, da iz vseh poslovnih funkcij in poslovnih procesov pridobiva podatke, jih sistematično obdeluje in daje uporabnikom ustrezne informacije.

Vodilo našega izhodiščnega pristopa k podajanju vsebine v učbeniku bo izraženo skozi poslovne potrebe in praktična spoznanja, da so dejavniki poslovanja in vplivi okolja, v katerem podjetje deluje, tisti elementi opredelitve strategije poslovanja in ciljnega delovanja podjetja, ki ga mora upoštevati vsaka informacijska funkcija v podjetju.

V pričajučem učeniku bomo spoznali vidik načrtovanja, proučevanja in nadziranja poslovanja z zornega kota računovodske informacijske funkcije, kar pomeni, da bomo s podkrepitevijo praktičnih primerov po logičnem zaporedju spoznavali pomen računovodstva v povezavi z današnjimi potrebami informiranja o poslovanju podjetja.

Učbenik, ki je pred vami, je gradivo za študij pri predmetu Analiza bilanc in revizija. Obravnava štiri sklope strokovnih vsebin, ki se prek uvodnega poglavja z obravnavo izhodišč računovodske funkcije osredotoča na področje načrtovanja poslovanja. Ta se nadgradi z vsebinami računovodskega proučevanja in analize bilanc ter zaključi z obravnavo nadziranja, ki mora biti vključeno v vse poslovne funkcije. Gre torej za razmeroma široko in zahtevno vsebino, ki je predstavljena kot nadgradnja splošnih računovodskih vsebin, s katerimi ste (bili) seznanjeni pri drugih strokovnih predmetih.

Opozoriti velja, da je vsebina učbenika podana v strnjeni obliki, ki jo dopolnjujejo mnoge slikovne ponazoritve ter predstavitve v preglednicah. Pravzaprav je učbenik oblikovan kot napotilo za samostojno učenje in za pridobitev širših računovodskih znanj z elementi poslovanja. Namen tega pristopa je usmerjati študente v kritično presojo v vlogi povezovanja s prakso, kar podajamo tudi s primeri in vajami, ki ne preverjajo zgolj znanja, ampak študent(k)e usmerjajo in vodijo k samostojnemu razmišljanju in iskanju proučevanih vsebin v praksi. Slednje je zagotovo namen vašega študija, zato obrnimo list.

Avtorica

1 SISTEMSKI VIDIK POSLOVANJA PODJETJA

UVOD

Cilj tega izhodiščnega poglavja je spoznati podjetje z vidika poslovanja podjetja, pri čemer bomo poudarili vlogo računovodstva v podjetju, ki jo bomo v nadaljevanju spoznavali prek obravnave načrtovanja – analiziranja – nadziranja. Zatorej bomo predstavili ključne poslovne procese v podjetju in na kratko tudi področje obvladovanja tveganj, ki je v današnjem poslovnem svetu vse bolj pomembno vpeto v obravnavanje poslovanja. Izhodiščno obravnavo bomo povezali z računovodsko vlogo v podjetju, ker želimo poudariti pomembnost informacijske funkcije računovodstva. Temeljno vprašanje pri tem je, kako (lahko) podjetje zagotavlja uresničevanje opredeljenih ciljev.

Goro bo premaknil le tisti, ki je v začetku premikal kamenčke.

Kitajska modrost

1.1 POSLOVANJE PODJETJA

Na vsako poslovanje podjetja¹ vpliva niz dejavnikov iz zunanjega in notranjega okolja. Praviloma posamezno podjetje na dejavnike zunanjega okolja, kot so na primer ekonomska ureditev, fiskalna politika, monetarna politika, ureditev delovanja trga, strokovni okviri in predpisi ter drugo nima neposrednega vpliva. Zato mora podjetje zunanje okolje neprestano spremljati, pri čemer mora biti predvsem pozorno do prihodnosti in pričakovanih dogajanj.

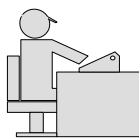
Izhodiščni pogled na podjetje in njegovo notranje okolje bomo izpeljali iz zastavljenega vprašanja, kako deluje podjetje, pri čemer moramo zaradi naše računovodske usmeritve obravnave ločiti organizacijski in procesni vidik, saj sta oba tesno povezana z načrtovanjem in analiziranjem poslovanja. Poglejmo.

1.1.1 Organizacijski vidik poslovanja podjetja

Podjetja delujejo kot **poslovni sistem**, kar pomeni, da so ustrezno organizirana in notranje urejena tako, da lahko izvajajo svoje temeljno poslanstvo in pri tem uresničujejo strateške cilje. Delovanje poslovnega sistema mora biti vpeto v poslovne aktivnosti in delovne procese, torej tudi med vse zaposlence.

Vsako podjetje določi svojo organizacijsko ureditev oziroma sestavo (pogosto imenovano strukturo), da lahko izvaja svojo dejavnost. V praksi tako ureditev sistema podjetja ponazarjamo z organizacijskim pregledom delovnih področij, ki ga navadno prikazujemo z organigramom. To so temeljne organizacijske značilnosti poslovnega sistema, ki ga z računovodske funkcije spremljamo s **stroškovnimi mesti**.

¹ S podjetjem bomo v učbeniku označevali vse organizacije zaradi namena, da poudarimo sodobni način razmišljanja, ki mora biti vpet tudi v računovodske poglede. Nenazadnje je slednje vzrok nenehnih sprememb strokovnega okvira računovodenja. Hipotetično bomo kot podjetje obravnavali pri nas pogosto kapitalsko družbo. Prav tako pa ne bomo pomembneje poudarjali posebnosti posameznih dejavnosti, ki jih obravnavajo drugi strokovni predmeti, saj bomo spoznavali vsebine, ki se nanašajo na vse pomembne gospodarske kategorije, ki so prisotne v vseh podjetjih. Opredelitve ključnih strokovnih pojmov so predstavljene v dodatku učbenika.

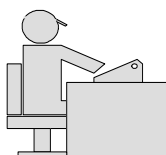


Zaposlenec

Razmislite, kako deluje izbrano podjetje in kaj vpliva na poslovanje z vidika celovitega pogleda na podjetje.

Morda poznate tudi notranjo ureditev izbranega podjetja, zato presodite zunanje in notranje vplive, ki določajo pogoje poslovanja tega podjetja.

Vsekakor je organiziranost podjetja povezana z opravljanjem dejavnosti in obsegom poslovanja. Organizacijska sestava delovnih področij mora biti v podjetju razporejena na zagotavljanje izvajanja temeljnih funkcij, da lahko podjetje dosega strateške cilje, ki so z vidika kratkoročnega delovanja podjetja natančneje opredeljeni v letnih načrtih. Pri tem je pomembno, da je ureditev poslovnega sistema ciljno zasnovana, da podjetje na trgu lahko uspešno in učinkovito uresničuje zastavljene cilje² in hkrati zagotavlja varovanje poslovanja.



Racunovodja

Razmislite, kakšen pomen ima organizacijska sestava določenega podjetja na izvajanje računovodenja in utemeljite ta vpliv na spremljanje poslovanja podjetja.

Vsak poslovni sistem mora z ustrezno notranjo ureditvijo in organizacijsko sestavo zagotoviti izvajanje temeljne dejavnosti. To v praksi pomeni, da mora organizacija podjetja zagotavljati poslovni proces, ki se izvaja v krogu ključnih interesnih skupin, to je odjemalcev izdelkov in/ali storitev, drugih poslovnih strank in dobaviteljev, zaposlencev, lastnikov kapitala ter drugih zainteresiranih udeležencev.

Naloga organov upravljanja in tudi organov vodenja podjetja je, da omogočijo delovanje poslovnega sistema z zagotovitvijo primernih in zadostnih resursov za izvajanje dejavnosti in s tem omogočajo uresničevanje politike podjetja v smislu izvajanja svojega poslanstva in vizije poslovanja ter s tem doseganje strateških ciljev. Velja še posebej za dejavnosti, ki se v celoti izvajajo v tržnih razmerah.

Ni naš namen, da se poglobljamo v pravkar predstavljene vsebine. Povedano bomo navezali še na naslednji, to je procesni vidik delovanja podjetja.

1.1.2 Procesni vidik delovanja podjetja

Poslovni proces³ temelji na celoti odločevalnega, izvajalnega in informacijskega procesa, ki sestavlja organizacijski model delovanja. Pomembno je, da je poslovni proces izpeljan iz namena in ciljev, ki naj jih podjetje uresniči pri svojem delovanju. Turk (2004 d, 37) opredeljuje, da gre za ureditev, katere delovanje je usmerjeno k doseganju ciljev, zato vsebuje

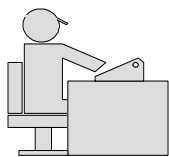
² Več o ciljnem poslovanju glejte Melavc (2007, 43–46).

³ Poslovne procese natančneje obravnava standard vodenja kakovosti ISO 9001:2008, ki je v domačih podjetjih pogosto uveljavljen. Več informacij ponuja osrednja domača ustanova SIQ na spletnih straneh, dostopnih na naslovu: http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti.759.0.html.

tudi odločanje in oblikovanje informacij zanj. Slednje pa že posega na področje **računovodenja – računovodstva**⁴.

Naj najprej predstavimo pomen poslovnega procesa za računovodenje, ki je v praksi vključeno v vse tri dele poslovnega procesa. V tem pomenu ga obravnavajo tudi Slovenski računovodski standardi (SRS, 2005).

V **odločitvenem procesu** gre za sprejemanje odločitev, to je iskanje in izbiranje med več možnimi rešitvami, ki lahko posega v poslovno odločanje o celotnem poslovanju, ali pa posega v posamezne dele poslovanja. Na najvišji ravni gre za vodenje – poslovanje kot funkcijo managementa⁵, ki jo razlagamo kot usmerjanje sodelavcev z vplivi na njihovo obnašanje, obnašanje posameznikov in skupin za uresničevanje zastavljenih ciljev.



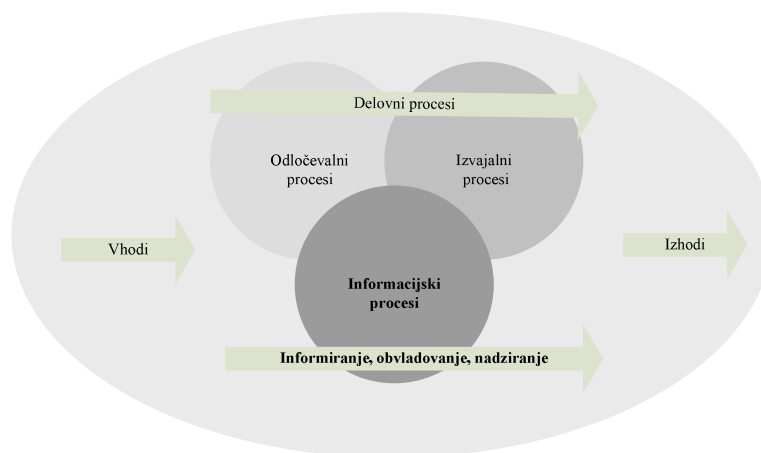
Racunovodja

Razmislite, kje vidite vlogo in funkcijo računovodstva v procesnem pogledu delovanja poslovnega sistema.

V tem pogledu skušajte določiti prednosti in slabosti računovodske funkcije.

Z **izvajalnim procesom** označujemo uresničevanje in izvajanje opredeljenih nalog. Tudi v izvajalnem procesu, ko gre za izbiranje rešitev na izvedbeni ravni, srečujemo odločitveni proces, vendar ne v smislu poslovnih odločitev, ampak v smislu odločitev o izvajanju določenih nalog, ki so navadno opredeljene glede na organizacijske funkcije.

Informacijski proces, ki ima bistven pomen pri današnjem poslovanju podjetij, se nanaša na vse tiste podporne dejavnosti, ki oskrbujejo notranje in zunanje uporabnike ter skrbijo za sprotno in kakovostno informiranje glede na različne potrebe uporabnikov informacij. Del informacijskega procesa je računovodstvo, ki se kot temeljna informacijska funkcija prepleta v poslovnem procesu, kot bomo spoznali v nadaljevanju naše obravnave.



Slika 1: Procesni vidik delovanja podjetja
Vir: Lasten

⁴ Z računovodenjem razumemo širšo obravnavo funkcije računovodstva, ki poleg štirih temeljnih funkcij vključuje tudi organiziranje in vodenje računovodstva, ne le predmet dela računovodstva.

⁵ Različni avtorji govorijo o več modelih vodenja. Možina (2002) omenja tri vrste modelov vodenja, ki proučujejo razmerje med situacijo in vodenjem v smislu iskanja boljšega načina vodenja v različnih okoliščinah.

Poslovni proces v praksi obravnavamo skozi pogled delovnih nalog oziroma posameznih funkcij, zato na kratko predstavljamo še ta vidik obravnave, ki bo zagotovo za nadaljnjo obravnavo računovodske funkcije uporaben in bolj praktično usmerjen pogled.

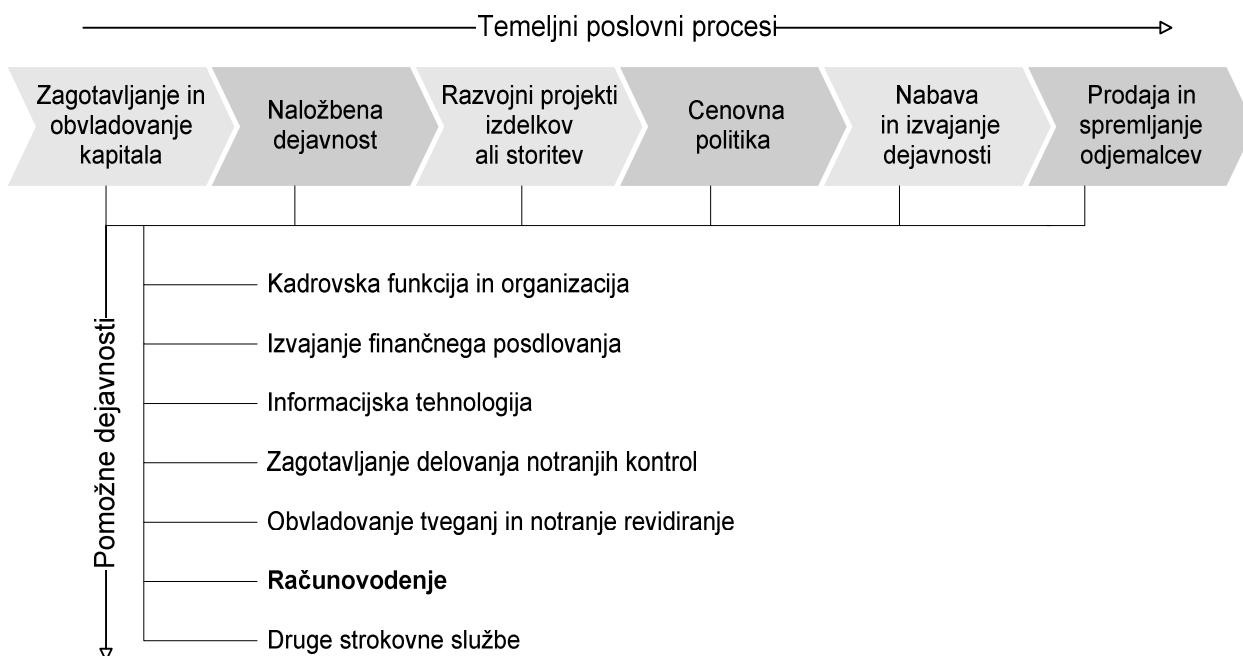
1.2 POSLOVNI PROCESI V PODJETJU

Poslovni proces obravnavamo kot namensko in ciljno usmerjeno delovanje podjetja. Je kompleksen in sestavljen iz vrste posamičnih (pod)procesov. Proces predstavlja med seboj povezane pojave⁶, ki se vrstijo po vsebinskih zakonitostih tako, da odsevajo logičen skupek pravil delovanja, ki vodijo k zastavljenemu cilju.

Proces v splošnem poteka v nekaj fazah, ki so sosledje prepoznavanja, vrednotenja, možnih tehnik merjenja in na koncu konkretne odločitve. Z vidika informacijske funkcije je pri tem ključno, da imamo opredeljene cilje, ki jih želimo doseči z ureditvijo, in so hkrati sodilo za presojanje njene uspešnosti, pri čemer z ureditvijo razumemo načrtovan in sistematičen način delovanja.

V poslovni praksi srečujemo členitev na temeljne in podporne poslovne procese, ki jih ponazarjamo v naslednji sliki in jih v značilnih elementih predstavljamo v nadaljevanju.

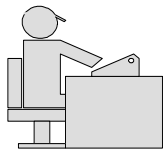
Tovrstna členitev je pomembna tudi z računovodskega vidika, saj mora to zagotavljati informacije o poslovanju po vseh dejavnostih, mestih odgovornosti in stroškovnih nosilcih. Zato je natančno poznavanje poslovnih procesov v podjetju nujen pogoj, da lahko računovodstvo zagotavlja vse potrebne informacije.



Slika 2: Poslovni proces podjetja
Vir: Prirejeno po Dvoršak Bugarija (2005, 258–266)

⁶ Običajno procese ponazarjamo z diagramom poteka, s katerim prikazujemo zaporedje aktivnosti v procesu. Ponazoritev nam omogoča boljšo vizualizacijo aktivnosti v procesu, ki so namenjene izkazovanju sosledij delovnih korakov in tudi obvladovanju celotnega procesa.

Temeljne poslovne procese v podjetju povezujemo s temeljnimi funkcijami oziroma delovnimi področji, ki so navadno opredeljena kot nabavna, proizvodna ali storitvena, prodajna in finančna funkcija. Vsekakor so temeljni poslovni procesi prilagojeni izvajanju temeljne in morebitnih pomožnih dejavnosti poslovanja podjetja ter obsegu poslovanja oziroma velikosti podjetja, ki zagotovo določa tudi razvejanost delovnih področij.



Racunovodja

Ovrednotite temeljne poslovne procese v različnih dejavnostih, kot so na primer proizvodno podjetje, trgovsko podjetje, izobraževalno podjetje ali zavod, turistično podjetje, podjetje, ki opravlja intelektualne storitve, banka, zavarovalnica, borzni posrednik, javni zavod.

V tem pogledu skušajte povezati temeljne poslovne procese z računovodsko funkcijo. Razmislite, do kakšnih zaključkov lahko pridete.

Temeljni poslovni procesi imajo svojo podporo tudi v procesih, ki omogočajo izvajanje in delovanje poslovnega sistema. **Podporni poslovni procesi** so:

- ravnanje z ljudmi,
- finance (v delu) in računovodstvo,
- informacijska podpora,
- strokovne in vodstvene dejavnosti.

Ravnanje z ljudmi, imenovano tudi ravnanje s človeškim kapitalom oziroma premoženjem v ljudeh, je tisti pomembni dejavnik, ki v današnjem dinamičnem poslovnem okolju predstavlja konkurenčno prednost vsakega podjetja. V pogledu poslovnih procesov gre pretežno za izvajanje kadrovske funkcije, a je vendarle to tisto ključno premoženje podjetja, brez katerega le-to ne more delovati⁷.

Finance in računovodstvo je osrednje informacijsko področje nalog, ki po eni strani omogoča spremljanje stanj in gibanja gospodarskih kategorij, po drugi strani pa oskrbuje notranje in zunanje uporabnike s potrebnimi informacijami, kar bomo podrobneje spoznavali v nadaljevanju.

Informacijska podpora poslovanja je nujen proces, ki vključuje načrtovanje in izvedbo računalniških rešitev in obdelavo podatkov ter oskrbo s strojno opremo.

Strokovne in vodstvene dejavnosti praviloma srečujemo v tako imenovanih štabnih službah, ki delujejo v pogledu podpore odločitvenemu procesu. V poslovni praksi srečujemo različne organizacijske zasnove, praviloma pa sem uvrščamo podporne procese obvladovanja tveganj, notranje revidiranje in tudi kontroling, ki je nekako nadgradnja računovodskega proučevanja, ter tudi druge poslovne funkcije. Te dejavnosti so predvsem namenjene oskrbovanju posloводства z ustreznimi informacijami za potrebe spremljanja poslovanja in poslovnega odločanja, deloma pa tudi za oskrbovanje zunanjih uporabnikov informacij.

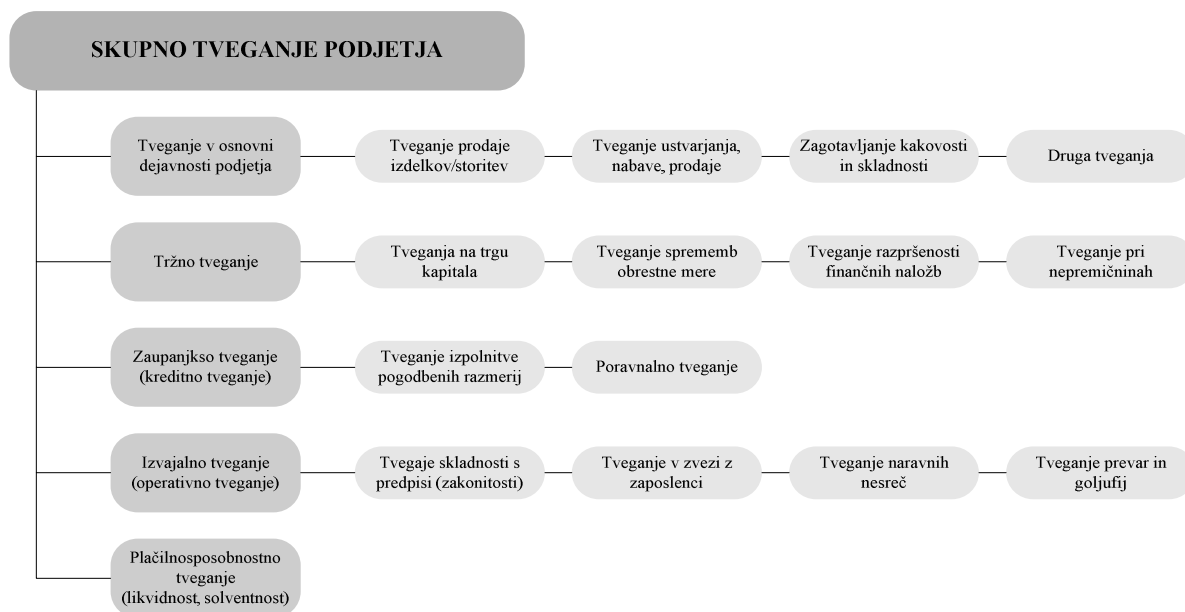
⁷ Če zgolj omenimo, da je slabost računovodskega pogleda na tem področju izkazana v neovrednotenju tega premoženja, saj je obravnavano zgolj z vidika stroškov, lahko v zagovor rečemo, da je problem prepoznan, a še ni prave rešitve zaradi mnogih vzrokov, ki pa presegajo našo obravnavo. Korošec (2004, 89108) predstavlja zanimivo obravnavo intelektualnih zmožnosti v podjetju.

Smiselno je, da zaradi aktualnega pomena spoznamo osnove obvladovanja – upravljanja tveganj, saj se v poslovni praksi podjetij vse bolj uveljavlja tako imenovani pristop, ki temelji na prepoznavanju in ovrednotenju poslovanja z vidika tveganj in ki hkrati upošteva procesni pristop z vidika tveganj.

1.3 TVEGANJA V PODJETJU

Glede na to, da smo se pravkar ukvarjali s procesi, je smiselno, da najprej tveganja in obvladovanje tveganj opredelimo s procesnega vidika⁸. Standardi obvladovanja tveganja (The Risk Management Standard, 2002) proces obvladovanja tveganja opredeljujejo za sistematično uporabo politike, postopkov in prakse v poslu utemeljitve konteksta, prepoznavanja, proučevanja, vrednotenja, ravnanja, nadziranja tveganja in sporočanja v tej zvezi⁹. V poslovni praksi je to poslovni proces, ki ga obravnavamo z vidika tveganja podjetja – torej ocenjujemo možnosti vpliva na poslovanje, in ne le delovnih postopkov. Z vsebino težišča na tveganju se proces izvaja kot tisti, ki ga prikazujemo v sliki 8 v naslednjem poglavju.

V poslovnem svetu je izpostavljenost poslovnim tveganjem vsakdanji problem. Vsak problem zahteva iskanje rešitev, kar pomeni iskanje rešitve možnosti varovanja zastavljenega poslovanja¹⁰. V praksi mnogokrat govorimo o varnosti. Pri tem moramo poudariti, da popolne varnosti ni, zato moramo varnost pojmovati kot varovanje, ki pomeni prizadevanje in skrb, da se odvrnemo od nevarnosti oziroma da kaj ohranimo (Turk, 2004c, 799).



Slika 3: Ključne vrste tveganj podjetja
Vir: Lasten

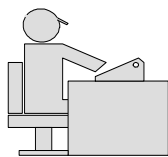
⁸ Kratek in zanimiv pogled na poslovne procese, obravnavane v okviru obvladovanja tveganj, predstavlja Vežjak (2008 b, 7–12).

⁹ V strokovni literaturi je mogoče najti veliko gradiva na to temo. Na primer Saunders (2000, 119–375) podrobno opisuje vse vrste tveganj v povezavi z njihovim obvladovanjem. Mnogo uporabnih strokovnih vsebin je mogoče najti na spletnem naslovu Banke Slovenije: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>. Uporabne napotke ponuja tudi spletna stran Urada RS za nadzor proračuna, ki je dostopna na naslovu: http://www.unp.gov.si/slov/notranji_nadzor/upravljanje_tveganja.htm.

¹⁰ Različne teoretične poglede na obvladovanje tveganj v podjetju, opredelitve in področja proučevanja te dejavnosti strnjeno predstavlja Dvoršak Bugarija (2005, 48–72).

Opozoriti velja, da se v praksi srečujemo z mnogimi členitvami poslovnih vrst tveganj. Razlog je v tem, da je veliko avtorjev opredelilo svoje poglede in da (še) ni povsem enotnega strokovnega stališča, ki pa se postopoma vse bolj približuje bančnemu vzoru, ko povzema rešitve Basla II. Z namenom prikaza osnovne razvrstitve tveganj v gornji sliki podajamo splošen pregled, ki ga srečujemo tudi v računovodskih strokovnih usmeritvah (domači SRS, mednarodni MSRP).

Vidimo lahko, da je tveganj pri poslovanju podjetja veliko. Vendarle pa je v poslovni praksi bolj pomembno, da posamezne vrste tveganj podjetje prepozna in se zaveda možnih vplivov izpostavljenosti ter ustrezno in sprotno ukrepa. Poudariti velja, da mora podjetje tveganja vedno obravnavati in proučevati s stopnjo verjetnosti v povezavi s posledicami vpliva na celotno poslovanje podjetja.



Racunovodja

Na spletni strani znanega in uveljavljenega domačega podjetja preverite informacije o vključenosti obvladovanja tveganj v pogledu izvajanja posebne dejavnosti in preglejte opis ravnanj v zvezi s posameznimi vrstami tveganj izbranega podjetja.

Zakaj se v praksi vse bolj osredotočamo na tveganja? Gre za preprost razlog, in sicer za potrebe današnjega dinamičnega poslovnega okolja in poslovanja, ki se srečuje z mnogimi nevarnostmi. Te obravnavamo kot verjetnost negativnih vplivov, ki jih ocenjujemo in merimo.

1) Primer: Register tveganj v podjetju

Tveganje	Stopnja verjetnosti	Ocena vpliva na poslovanje	Notranje kontrole	Ocena ustreznosti notranje kontrole	Predviden ukrep in rok izdelave	Odgovorna oseba za pripravo ukrepa
TVEGANJE OSNOVNE DEJAVNOSTI						
Proces prodaje	Srednja	Pomembno	Analiza	✖	Sklep uprave	Ime in priimek
Spremljanje kupcev	Srednja	Pomembno	Boniteta	✓	–	Ime in priimek
...	...	...	...	...	...	...
FINANČNO TVEGANJE						
Obvladovanje terjatev	Visoka	Pomembno	Plačila	✓	–	Ime in priimek
Proces finančnih naložb	Visoka	Nizka	Donosnost	✖	Varnost fin.nal.	Ime in priimek
...	...	...	...	...	...	...
OPERATIVNO TVEGANJE						
Ravnanja zaposlencev	Srednja	Pomembno	Nadzor	✖	Navodila	Ime in priimek
Naravne nesreče	Nizka	Nizka	Zavar.	✓	–	Ime in priimek
...	...	...	...	...	...	...

Tveganje pa lahko predstavlja tudi pozitivne smeri, ko se na primer preteči nevarnosti uspešno izognemo, ali ko izkoristimo (ne)načrtovane priložnosti. Vse skupaj ocenjujemo in merimo z vplivom na poslovanje. V praksi se v začetni fazi soočamo z opisnimi ocenami, kot so na primer stopnje pomembno, srednje, nizko. S tem razlogom smo predstavili primer tako imenovanega registra tveganj.

Naj na kratko še pojasnimo pomen tveganj za podjetje in primeren način obravnavanja. Pomembno je zavedanje, da se tveganja ne da povsem izvzeti, ne da se mu popolnoma izogniti, lahko pa ga obvladujemo. To pomeni, da lahko odločujoče vplivamo na nastanek, potek in stopnjo izpostavljenosti do sprejemljive ravni. Pri tem kompleksnost problematike tveganja zahteva strokovno reševanje, kar podaja dejavnost obvladovanja tveganja (risk management), ki se tudi v domači praksi podjetij vse bolj uveljavlja. Pogosto je označena kot dejavnost upravljanja s tveganji.

Na koncu naj le še poudarimo, da ima dejavnost obvladovanja tveganj povsem informacijsko vlogo, ki je namenjena ocenjevanju morebitnih nevarnosti zaradi vnaprejšnjega varovanja poslovanja. To so informacije, ki so praviloma usmerjene v prihodnost. Njihov temeljni namen pa je, da lahko podjetje na podlagi teh ocen načrtuje poslovanje. Vsebinsko načrtovanja obravnavamo v naslednjem poglavju, pred tem pa predstavimo še informacijsko funkcijo, ki povezuje našo obravnavo.

1.4 INFORMACIJSKA FUNKCIJA V PODJETJU

Informacijska funkcija je namenjena oskrbi zunanjih in notranjih uporabnikov z informacijami. Če se osredotočimo zgolj na notranje informiranje, je izvajanje te funkcije povezano z informacijami, ki so nepristranske in se uporabljajo kot podlaga za poslovno odločanje, pri čemer sta pomembni sprotost in verodostojnost informacij. V podjetjih se informacijska funkcija prepleta skozi temeljne in podporne procese ter se praviloma nahaja v različnih organizacijskih enotah, odvisno od vsebine obravnave informacij in notranje organiziranosti.

Temeljna informacijska funkcija je računovodska, ki predvsem vrednostno obdeluje podatke in oskrbuje z informacijami o načrtovanih in preteklih poslovnih dogodkih ter izvaja funkcijo nadziranja in proučevanja oziroma analiziranja računovodskih podatkov.

Nam je slednje znano? Vsekakor, saj je to vsebina obravnave našega predmeta in s tem osrednjega dela tega učbenika.

V današnjem poslovanju podjetij je zaradi narave dejavnosti, tehnično – tehnoloških rešitev poslovanja in zapletenosti informacijskih sistemov, ki obdelujejo zahtevne in količinsko množične podatke, potreba po informacijah kompleksnejša od klasično razumljene knjigovodske funkcije. Zato je v sodobnem računovodstvu, ki izvaja svoje poslanstvo z učinkovito informacijsko vlogo v podjetju, povezanih mnogo elementov.

Za zaključek tega poglavja naj predstavimo še opredelitev računovodske funkcije in njen organizacijski vidik ter pomen računovodstva kot informacijske funkcije, da bomo v osrednjem delu lažje spremljali vsebinsko obravnavo.

1.4.1 Opredelitev računovodske in finančne funkcije

Računovodsko funkcijo lahko opredelimo kot postopek izvajanja računovodstva na posameznih področjih računovodenja, pri čemer poleg delovnih opravil računovodstva (operativnega izvajanja) razumemo tudi organiziranje in vodenje samo in izključno nalog tega področja.

Računovodska funkcija v podjetju pa je temeljna informacijska funkcija z nalogo informiranja in ne odločanja o poslovnih dogodkih. Odločanje pri tem se nanaša le na predlaganje in izbiro ustreznih metodoloških rešitev v okviru strokovnih norm (strokovna načela in standardi), upoštevanje predpise (zakoni, pravilniki, uradna navodila, davčni sistem).

Vendarle računovodsko funkcijo mnogokrat enačimo s **finančno funkcijo** povsem neprimerno, saj so finance zahtevno področje **odločitev o naložbenju in financiranju podjetja**, ki temeljijo na logiki denarnih kategorij, kar je bistvena razlika. Pomembno je tudi zavedanje, da je pri finančnih poslih vedno prisotno (visoko) tveganje, pa naj gre za poslovne odločitve ali pa za denarne transakcije.

Sestavine računovodstva tvorijo knjigovodstvo in računovodsko predračunavanje, pri čemer oba obravnavata spremljanje poslovanja, ki ju dopolnjuje računovodsko nadziranje in kontroliranje ter računovodsko proučevanje oziroma analiziranje. Funkcija računovodstva je pravzaprav izkazana v povezovanju sestavin v sosledju postopkov: načrtovanje – obračunavanje (knjigovodstvo) – proučevanje oziroma analiziranje – nadziranje.

Ugotovimo lahko, da se bo naša osrednja obravnava nanašala na trikotno porazdelitev iz zgoraj navedenih sestavin računovodstva, z izjemo knjigovodstva. Iz računovodske prakse¹¹ pa vemo, da je knjigovodstvo središče računovodske funkcije. Glede na to, da se v tem učbeniku ne bomo ukvarjali s knjigovodstvom, pa je smiselno predstaviti nekaj osnov, da bomo lažje nadaljevali vsebinsko obravnavo drugih treh sestavin, ki so predmet našega proučevanja in povezovanja.

Knjigovodstvo je del **celotnega obravnavanja** podatkov o preteklih poslovnih dogodkih in je s tega (zgodovinskega) vidika pomemben del informacijske funkcije, saj daje podatke o uresničenem, torej o preteklem poslovanju. Knjigovodstvo¹² vključuje vrednostno – oziroma v denarni enoti – obravnavanje podatkov o stanjih in spremembah, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, ki jih evidentiramo oziroma pripoznavamo v poslovnih knjigah.

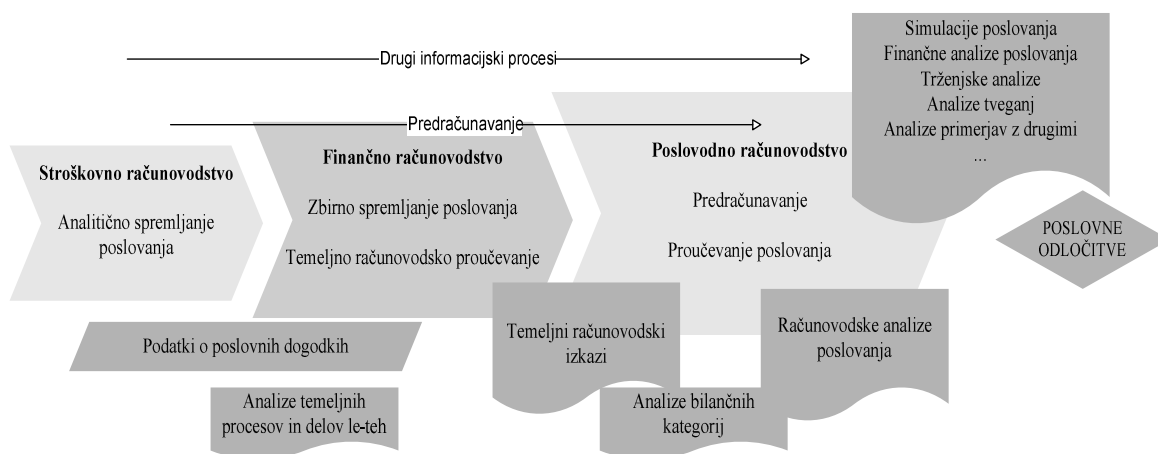
Knjigovodstvo odraža **sistematično** zbiranje in urejanje podatkov o preteklem, torej uresničenem poslovanju. Usmerjeno je k celotnemu prikazovanju stanj in gibanj kot skupek evidentiranja posameznih poslovnih dogodkov. To sistematičnost upoštevamo tudi **pri načrtovanju in analiziranju bilanc**.

¹¹ Poleg v prakso usmerjenega delovnega področja je računovodstvo tudi teoretična in pedagoška disciplina. Zanimivo branje in pregled vseh ključnih domačih strokovnih knjig s področja računovodstva ponuja Turk (2008a, 157–170) v osrednji domači strokovni reviji IKS.

¹² V kodeksu računovodskih načel so zapisana strokovna pravila o računovodenju, med njimi je tudi sklop pravil o knjigovodenju. Kodeks računovodskih načel je dostopen na spletni strani Slovenskega inštituta za revizijo na spletnem naslovu: http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.pdf.

1.4.2 Delitev računovodstva

Delitev in organizacijo računovodstva podjetje prilagodi svojim potrebam in zmožnostim, zato je v praksi ni povsem enotnega organizacijskega pravila. Zaradi naše nadaljnje obravnave analiziranja bilanc pa je potrebno, da prikažemo in kratko razložimo temeljno členitev računovodstva¹³, ki jo ponazarjamo v naslednji sliki.



Slika 4: Delitev računovodstva
Vir: Prirejeno po Turk et al., 2004, 19

Na podlagi različnih uporabnikov informacij delimo računovodstvo na finančno in poslovno računovodstvo, glede na obravnavanje poslovnih dogodkov pa na finančno in stroškovno računovodstvo. Poslovno računovodstvo izhaja iz finančnega in stroškovnega računovodstva in ni tretji sklop računovodstva. Za razliko od finančnega računovodstva je poslovno računovodstvo namenjeno predvsem informiranju notranjih uporabnikov, s tem da pripravlja niz informacij predvsem za potrebe posloводства ter za vse ravni odločanja¹⁴. S tega vidika je usmerjena tudi naša obravnava.

Razlikovanje računovodstva in oblikovanje različnih vrst informacij temelji na ločevanju upravljanja in poslovanja. **Upravljanje** je odločanje z zornega kota lastnikov in vključuje ustrezni del načrtovanja in nadziranja, **poslovanje** pa je označeno kot gospodarjenje na najvišji ravni, ki pomeni vodenje v obsegu dela načrtovanja in nadziranja skupaj s pripravljanjem izvajanja dejavnosti.

V naši nadaljnji obravnavi tega organizacijskega vidika ne bomo posebej poudarjali iz preprostega razloga, ker je delitev, organiziranost, in umeščenost informacijskih procesov, in s tem tudi izvajanje računovodske funkcije, v poslovni praksi sicer podobna, a vendarle je v posameznih podjetjih različno urejena. Obravnavo naslednjih vsebin bomo izpeljevali predvsem z bilančnega vidika, kot se imenuje učni predmet. Obravnavo bomo v nadaljevanju osredotočili na informacijsko vlogo, in sicer že napovedane trikotne porazdelitve funkcije računovodstva.

¹³ Obravnavano temeljno členitev računovodstva določajo tudi Slovenski računovodski standardi (SRS, 2005).

¹⁴ Za poglobljen študij glejte poglavje o računovodstvu za notranje uporabnike informacij (Koletnik, 2004 b, 66–88) in poglavje o računovodstvu notranje poslovne uspešnosti (Koletnik, 2004 b, 417–439). Poslovno računovodstvo obširno obravnava Turk et al. (2003 a).

POVZETEK

V prvem poglavju smo spoznali podjetja kot poslovni sistem in poudarili pomembnost ciljnega delovanja. Za doseganje zastavljenih ciljev se v podjetjih v okviru vpeljanih organizacijskih modelov in določenih poslovnih funkcij izvajajo temeljni in podporni poslovni procesi.

Poznavanje poslovnega sistema je zagotovo nujen pogoj za strokovni pristop pri načrtovanju poslovanja, proučevanju oziroma analiziranju poslovanja ter nadziranju poslovanja. Izhodiščna obravnava je bila zato namenjena spoznavanju naših osrednjih vsebin tega predmeta.

V poslovni praksi se vse bolj uveljavlja način obravnavanja poslovanja z zornega kota tveganj in ocenjevanja izpostavljenosti pri tem. Tudi to področje se prepleta z našo proučevano vsebino načrtovanja, proučevanja in nadziranja poslovanja. Pozornost razvoja računovodske stroke pri tem sledi sodobnim poslovnim interesom, ki so v današnjem poslovnem svetu vključeni v informiranje.

Informacijsko funkcijo smo predstavili le na kratko, saj gre za področje, ki ga bomo bolj z računovodskega gledišča obravnavali v kontekstu poslovanja podjetja v nadaljevanju. Zato smo kot izhodišče za osrednjo obravnavo strnili nekaj značilnosti, ki jih velja upoštevati ob podajanju naslednjih vsebin, začenši s poslovnim načrtovanjem.



Vprašanja za utrjevanje snovi

1. Pojasnite podjetje kot poslovni sistem.
2. Ocenite posebnosti in različnosti organizacijskih modelov v podjetjih.
3. Analizirajte prednosti in slabosti znanega organizacijske modela v podjetju.
4. Razmislite, kako bi v vlogi računovodja posodobili znani organizacijski model v podjetju.
5. Razmislite, kaj bi lahko predstavljalo izziv pri spreminjanju organizacije v izbranem podjetju.
6. Ovrednotite temeljne in podporne poslovne procese v podjetju.
7. Pojasnite koristnost podpornih poslovnih funkcij.
8. Kritično osvetlite zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovne procese v podjetju.
9. Kritično osvetlite notranje dejavnike, ki vplivajo na poslovne procese v podjetju.
10. Pojasnite poslovno tveganje.
11. Poiščite ključna tveganja v podjetju in ocenite njihove vplive na poslovanje.
12. Povežite vplive tveganj z računovodskim obravnavanjem podatkov.
13. Pojasnite razlikovanje med informiranjem zunanjih in notranjih uporabnikov.
14. V čem vidite poseben pomen informacijske funkcije v podjetjih?
15. Kritično presodite računovodstvo kot informacijsko funkcijo.
16. Kako vidite informacijsko funkcijo z vidika vaše dosedanje prakse?

2 NAČRTOVANJE POSLOVANJA PODJETJA

UVOD

Cilj pričujočega poglavja je spoznati načrtovanje v podjetju in ga povezati z računovodsko funkcijo. Iz izhodiščnega poglavja bomo ohranili celovit pogled na načrtovanje poslovanja podjetja, sistematičnost in celovitost obravnave pa bomo z vsebinsko razlago ohranili v kontekstu dosedanjih spoznanj.

Spoznali bomo celovit sistem načrtovanja poslovanja podjetja in se poglobljeno ukvarjali z vlogo in pomenom računovodstva pri tem. Proučili bomo računovodsko načrtovanje, ki je strokovno opredeljeno z računovodskim predračunavanjem in z izdelovanjem predračunskih računovodskih izkazov. Spoznali bomo pomen analiziranja v okviru procesa načrtovanja poslovanja, kar nas bo napeljalo k nadaljnji obravnavi analiziranja bilanc.

Prva točka naše osrednje obravnave trikotne porazdelitve funkcije računovodstva (načrtovanje – analiziranje – nadziranje) bo sinteza poslovnega in računovodskega pogleda v prihodnost.

Skušali bomo odgovoriti na vprašanje, zakaj sploh kaj načrtujemo, čemu je načrtovanje namenjeno in kako ga obravnavamo v sodobni računovodski praksi.

Vemo, kaj smo, toda ne vemo, kaj bi lahko bili.

William Shakespeare

2.1 RAZVOJ POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

Na strokovnih podlagah temelječe načrtovanje poslovanja se je razvilo predvsem v povojnem obdobju preteklega stoletja, pri čemer je bil ključni dejavnik hkratni razvoj gospodarstva in poslovnih aktivnosti nasploh in še posebej razvoj informacijskih tehnologij.

Vse skupaj je spodbudilo potrebo in omogočilo resnejše in dinamično načrtovanje poslovanja, ki ga danes v praksi podjetij pogosto srečujemo v strokovnih in podpornih službah, v računovodstvu in nenazadnje v sodobnejši različici ali pa nadgradnji računovodstva, to je v tako imenovani funkciji kontrolinga¹⁵. To lahko razumemo kot sodobnejše imenovanje

¹⁵ Izraz kontroling, ki je moderno pojmovanje načrtovanja in analiziranja avtorji pojasnjujejo nekoliko drugače, a vsi se približujejo današnji opredelitvi, da kontroling pomeni usmerjanje in uravnavanje poslovanja, s primarno vlogo usmerjanja v prihodnost (Koletnik, 2004, 55). Turk (2008 b, 250), ki se v domači računovodski, finančni in revizijski stroki poglobljeno ukvarja z opredeljevanjem izrazov, vidi kontroling v naslednjih pomenih: (1) kontroling je lahko način razmišljanja organov upravljanja in vodenja v pogledu odločujočega vplivanja (2) kontroling je lahko slog poslovanja, ki prek načrtovanja in nadziranja zagotavlja uresničevanje usmerjevalnih odločitev na vseh ravneh (3) kontroling lahko označuje ustroj informacijske funkcije (4) kot del računovodstva kontroling označuje poslovodno računovodstvo (5) kontroling je organizacijski oddelek, ki se ukvarja s poslovodnim računovodstvom in za potrebe odločanja oskrbuje ustrezne informacije, kar je tudi naloga proučevalno-računovodske službe. Manj členjeno, vendar v istem kontekstu, vidita kontroling Melavec in Novak (2007, 17–19) kot sodobno zamisel poslovanja, ki jo izpeljeta iz prevoda angleškega izraza »to controll«, ki ne pomeni le nadzora, ampak uravnavanje, urejanje, obvladovanje in krmarjenje. Podobno pravi Hočevar (2007, 17), da izraz kontroling uporabljamo v praksi namesto pojma poslovodno računovodstvo. Dodamo lahko, da danes tako ali drugače imenovano računovodstvo v praksi pridobiva na pomenu prav zaradi vse bolj kakovostnega in strokovnega pristopa pri informiranju ključnih udeležencev o poslovanju podjetja.

računovodstva, ki ga pravzaprav zahteva današnje dinamično in tržno naravnano okolje pri delovanju podjetja, da lahko dosega zastavljene cilje.

Danes v poslovni praksi v zvezi z načrtovanjem srečamo predvsem pojasnjevanje in argumente, da gre **za potrebo posloводства po povratnih in usmerjevalnih informacijah**, torej o uresničenem poslovanju in primerjavi tega z zastavljenimi cilji, ter za informacije o načrtovanem poslovanju, ki deloma temeljijo tudi na preteklem poslovnem dogajanju, vse pomembneje pa vključujejo vidik izpostavljenosti tveganju.

Za kaj gre pri vsem? Skušajmo postopoma pojasniti zastavljeno vprašanje.

2.2 PREDVIDEVANJE IN NAČRTOVANJE POSLOVANJA

Zamislimo si izbrano podjetje in skušajmo pojasniti, kaj je vsebina načrtovanja poslovanja v splošnem pomenu. Vsako podjetje ima množico želja, vendar je pot do uresničitve želja lahko mnogokrat zgolj ad hoc zamisel. Ni nujno, da so želje povsem neuresničljive – lahko so povsem dobre ideje. Da pridemo do prvega spoznanja o tem, moramo izhajati iz sistematičnega pristopa, s katerim postopoma oblikujemo in konkretiziramo poslovno idejo. Najprej moramo v podjetju predvideti poslovno okolje.

Predvidevanje pomeni pričakovanje prihodnjih zunanjih razmer in dejavnikov, ki bodo lahko vplivali na prihodnje poslovanje. Zato skušamo na podlagi sedanjih razmer in pričakovanih sprememb razvijati nadaljnje poslovanje. V tem pomenu je predvidevanje, ki je nujno pri vsaki poslovni dejavnosti – saj je ta odvisna od obnašanja zunanjega okolja, podlaga za naslednji korak, to je načrtovanje poslovanja.

Načrtovanje je na podlagi predvidevanja prihodnosti premišljeno opredeljevanje prihodnjega delovanja, ki obsega postavljanje ciljev poslovanja in oblikovanje poslovne politike in tudi sredstev za njihovo uresničevanje (Turk, 2004 d, 222). V ožjem pomenu obravnavamo načrtovanje delovanja kot usmerjanje dejavnosti za zagotavljanje njene uspešnosti brez pomembnejšega spreminjanja ustaljenih predpostavk in poslovne politike.

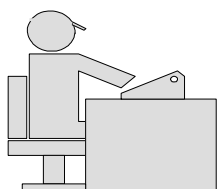
Načrtovanje predstavlja pripravljanje informacijske podlage za odločanje o prihodnjem delovanju in odločanju o njegovi smeri. Zato je načrtovanje obravnavano kot odločevalna funkcija oziroma področje nalog, ki v enem delu posega na upravljanje (vidik lastnikov kapitala) in v drugem delu na poslovanje (vidik videnja podjetja). Slednje se pri načrtovanju vključuje najmanj na dve ravni, to je na strateško načrtovanje in izvajalno načrtovanje, če pri našem proučevanju zanemarimo tisto vmesno, to je taktično raven, ki pa je v praksi uveljavljena.

Glede na časovno oddaljenost prihodnosti poznamo dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno načrtovanje. Poudariti velja, da bolj ko je načrtovana časovnica oddaljena, manj natančni in zanesljivi so lahko načrti. Zato na primer v večletnem načrtu poslovanja podjetja ni podrobnejših podatkov in predračunov. Praviloma natančno načrtujemo najmanj naslednje letno obdobje. Časovni okvir poslovnih načrtov podjetje prilagodi glede na lastne potrebe, lahko tudi za medletna obdobja načrtovanega poslovanja.

V poslovni praksi uporabljamo sistemski pristop, ko organiziramo in izdelujemo poslovni načrt. Poglejmo, kako to uresničujemo.

2.3 CELOVIT SISTEM NAČRTOVANJA POSLOVANJA

V dosednji obravnavi načrtovanja smo nakazali strateško raven načrtovanja poslovanja, to je predvsem opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje. Vendarle moramo pri tem poznati in premišljeno upoštevati širino našega delovanja, ki se izraža v poznavanju trga, delovanju in pričakovanih spremembah ekonomskega okolja (finančni trg, zakonodaja, omejitve vstopa na trg, moč nadzora trga ipd.) ter interese ključnih udeležencev (zaposleni, lastniki kapitala, odjemalci)¹⁶.



Poslovodstvo

Zamislite si, da ste bili vključeni v poslovodstvo (na primer kot član uprave) izbranega podjetja z nalogo, da organizirate in izdelate strateški načrt podjetja za naslednje petletno obdobje. Skušajte narediti miselni vzorec pristopa k zadani nalogi.

Oblikujte vsebinsko kazalo dokumenta »Strateški načrt podjetja« in presodite prednosti in pomanjkljivosti predvidene vsebine.

Strateško načrtovanje¹⁷, ki ga prikazujemo na naslednji sliki, se začne z določanjem predpostavk načrtovanja, ki jih dopolnjujemo z analizo obstoječega delovanja ter želeno poslovno vizijo. Predpostavke načrtovanja so izhodišče načrtovalnega procesa, pri katerem so osrednji poudarki na celovitem ocenjevanju podjetja, postavljanju načrtovanih ciljev in razvijanju strategij ter ocenjevanju slednjih s končno izbiro ustrezne strategije.

Načrtovane predpostavke	Proces strateškega načrtovanja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij	Taktično načrtovanje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti	In	In	In	Programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti	Ugotavljanje načrtovanih vrzeli	Celovitih poslovnih funkcijskih	Izbira strategije	Kontrola

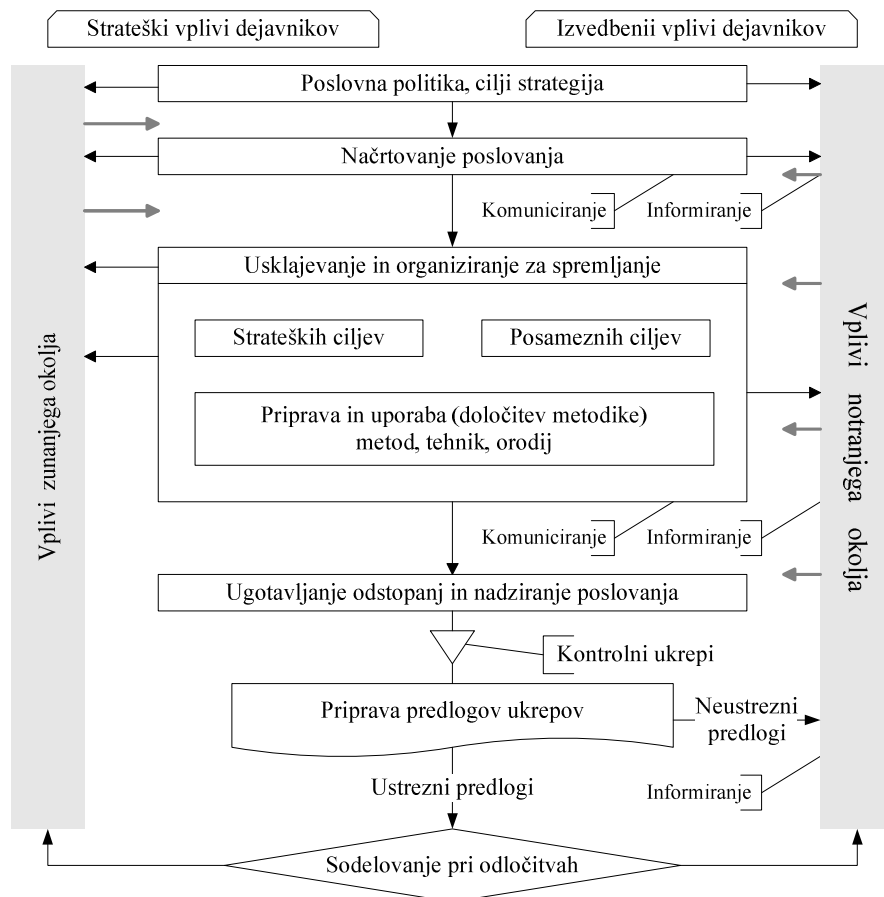
Slika 5: Model strateškega načrtovanja
Vir: Jelarčič, 2007, 44

¹⁶ Na primer, podjetje je lahko ustanovljeno z namenom izvedbe določenega večletnega posla. Zato moramo pri načrtovanju poznati te strateške usmeritve in interese, da lahko ustrezno načrtujemo poslovanje.

¹⁷ Tudi za ustrezno načrtovanje poslovanja so v svetu znani strokovni standardi. Na primer Schmid in Wullschleger (2008) predstavljata zelo zanimivo in sodobno načrtovanje celotnega poslovanja na podlagi ocenjevanja izpostavljenosti podjetja in pri tem uporabe različnih metod analiziranja. Tovrstni način načrtovanja v domači praksi ni prav pogost.

2.3.1 Proces poslovnega načrtovanja

Obravnavanje prihodnjega poslovanja podjetja vključuje prvine strateškega in izvajalnega vodenja. Načrtovanje poslovanja v praksi podjetja izvajamo kot proces, ki ga prikazujemo na naslednji sliki. Vključuje sestavine projektnega vodenja¹⁸, ki predstavlja način vodenja, pri katerem uporabljamo niz tehnik, orodij, metodologij, virov in postopkov. **Proces poslovnega načrtovanja** omogoča učinkovito organiziranje poslovnega načrtovanja in vključenost vseh poslovnih funkcij v podjetju.



Slika 6: Proces poslovnega načrtovanja
Vir: Lasten

Proces poslovnega načrtovanja se v praksi odvija po prikazanem postopku, s tem da so v proces vključene vse organizacijske enote, torej vse temeljne in podporne funkcije v podjetju.

Resno in strokovno načrtovanje poslovanja se pripravlja, organizira in izvaja v timskem delovanju in povezovanju vseh ključnih udeležencev (raven vodenja funkcij), pri čemer mora biti način takega dela le tisto sredstvo, ki omogoča doseganje ciljev. To pomeni, da podjetje najde rešitev prihodnjega poslovanja in si pri tem zastavi realne in uresničljive cilje poslovanja, vsekakor pa v okviru sprejete poslovne strategije in vizije delovanja podjetja.

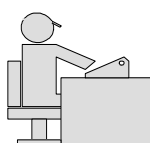
Vključenost računovodstva v proces načrtovanja poslovanja je pomembna, ker mora izvajati svojo osnovno informacijsko funkcijo v okviru strokovne ureditve. Poglejmo, kaj to pomeni.

¹⁸ V poslovni praksi podjetja so pogosto prisotne sestavine projektnega vodenja, zato za boljše poznavanje in za poglobljen študij priporočamo pregled prevoda globalnega standarda PMI (Project Management Institute, 2008).

2.3.2 Celostni predračun

Proces poslovnega načrtovanja se zaključi z izdelavo celostnega predračuna, ki je sestavni del poslovnega načrta. **Poslovni načrt** je celovit in ključen dokument podjetja, ki praviloma vključuje vse razsežnosti načrtovanega poslovanja, kot so predstavitev dejavnosti in izdelkov ali storitev, analiza dejavnosti in konkurentov, SWOT analiza, načrt prodaje in prodajnih poti, načrt drugih stroškov, načrt kadrovske sestave, finančni načrt, izbrane možnosti in ukrepi za doseg ciljev ter načrt časovnega uresničevanja aktivnosti.

Celostni predračun je ovrednotenje načrtovanega (celotnega) poslovanja podjetja. Sestavljajo ga predračuni osnovne in finančne dejavnosti ter predračunski računovodski izkazi, ki vključujejo zbir informacij posameznih funkcijskih in/ali organizacijskih področij podjetja v celovito sliko – informacij o načrtovanem poslovanju podjetja.



Racunovodja

Ovrednotite pomen celostnega predračuna za izbrano podjetje, in sicer skušajte upoštevati vidik posamezne poslovne funkcije osnovne dejavnosti in finančne dejavnosti podjetja. Soočite poslovni načrt z letnim poročilom izbranega podjetja in ju pojasnite.

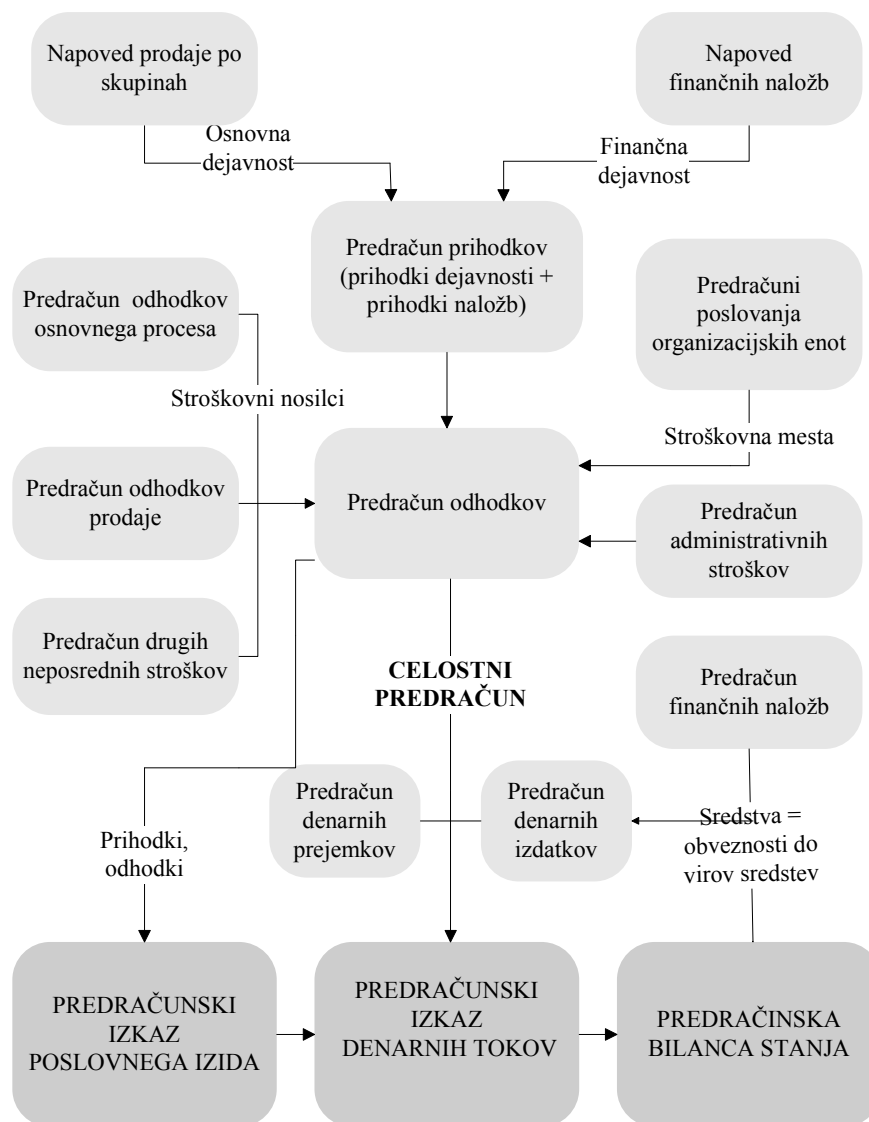
V praksi podjetja je običajno, da računovodja aktivno sodeluje v procesu načrtovanja in pri tem usmerja druge poslovne funkcije, da pripravijo podatke za izdelavo celostnega predračuna. V tem kontekstu je vloga računovodskega predračunavanja, da zbere ustrezne podatke in jih obravnava po strokovnih načelih in usmeritvah računovodskih standardov.

Pomembno je, da celostni predračun temelji na izbranih računovodskih usmeritvah podjetja. Praviloma so zapisane v pravilniku o računovodstvu, ki določa izbrane metode vrednotenja ekonomskih kategorij sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov, stroškov, odhodkov, prejemkov in izdatkov. Posebej moramo opozoriti, da mora podjetje pri predračunavanju in obračunavanju ekonomskih kategorij uporabljati iste metode vrednotenja, ki so za naše proučevanje preobsežne in jih spoznavate predvsem pri drugih strokovnih predmetih.

V podjetju obsega **predračunavanje** najmanj te gospodarske kategorije:

- predračun prihodkov, ki ga sestavlja načrtovanje prodaje in finančnih prihodkov,
- predračun odhodkov, ki ga sestavlja načrtovanje odhodkov za nabavo materiala in storitev, načrtovanje stroškov prodaje in načrtovanje vseh drugih splošnih stroškov,
- predračun naložb, ki ga sestavlja načrt naložb v različne oblike sredstev (v osnovna sredstva, v finančne naložbe),
- predračun denarnih tokov pa načrtujemo zaradi potrebe uravnavanja sprotne plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti.

Vloga računovodstva pri načrtovanju poslovanja podjetja je odvisna od organizacijske urejenosti delovnih procesov, ki se nanašajo na spremljanje podatkov. V domači praksi gre za izdelavo delnih predračunov poslovnih funkcij v podjetju, ki sicer temeljijo na računovodskih informacijah, a vključujejo tudi druge poslovne razsežnosti, kot so na primer pogajanja s poslovnimi partnerji, spremembe na trgu ponudbe in povpraševanja, sodelovanje s finančnimi ustanovami in druge poslovne aktivnosti, ki jih računovodska služba ne more obvladovati. Zato celostni predračun, ki ga prikazujemo v sliki 10, nujno vključuje tudi (ne)računovodske informacije.



Slika 7: Celostni predračun
Vir: Prirejeno po Jelarčič, 2007, 48

Sestava celostnega predračuna in posamezne vključenosti poslovnih funkcij pri tem so razvidne iz predstavljene slike¹⁹. Končni izdelek celostnega predračuna so predračunski računovodski izkazi, to je predračunski izkaz poslovnega izida, predračunska bilanca stanja in predračunski izkaz denarnih tokov. Naj opozorimo, da so predračunski izkazi le del celostnega načrtovanja, ki se na koncu procesa načrtovanja izraža v poslovnem načrtu podjetja.

Povedali smo že, da je z organizacijskega in vsebinskega vidika proces načrtovanja v poslovni praksi podjetij prilagojen njihovim potrebam. Vse bolj pa v praksi zaznavamo, da se vsebinske aktivnosti poslovnih funkcij tudi z vidika podatkovnih podlag oblikujejo v samih delovnih področjih oziroma funkcijah.

¹⁹ Za poglobljen študij celostnega predračuna in metod predračunavanja, kot sta rastoče, ki je v praksi najbolj pogosto uporabljeno, in ničelno predračunavanje glejte Kavčič et. al. (2004, 13–17).

Zagotovo je pri tem pomemben dejavnik tudi današnja informacijska podpora poslovanja, ki omogoča sprotno informiranje vseh funkcij v podjetju. To je vidno tudi v vse bolj uveljavljenem načinu »naredi sam«, ker se zgolj operativna podpora zmanjšuje. Vsi vemo, da danes ne poznamo več tajnic. Praksa kaže tudi, da so posamezna delovna področja najboljši poznavalci razmer, zato lahko realno ocenjujejo in načrtujejo prihodnje delovanje. To pa ne pomeni, da računovodska funkcija izgublja na pomenu – nasprotno, ima vse bolj pomembno vlogo. Pa jo pojasnimo.

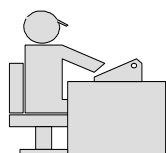
2.4 RAČUNOVODSKO NAČRTOVANJE POSLOVANJA

Računovodsko načrtovanje vključuje dve razsežnosti, in sicer računovodsko predračunavanje, ki pomeni ovrednotenje delnih predračunov poslovnih funkcij v skladu s strokovnim okvirom, in izdelovanje predračunskih računovodskih izkazov, ki prav tako upoštevajo ureditev računovodstva.

2.4.1 Računovodsko predračunavanje

Računovodsko predračunavanje²⁰ je usmerjeno v vnaprejšnje načrtovanje poslovanja kot sinteze obravnavanja podatkov o prihodnosti, z razliko od knjigovodstva, ki obravnava podatke o preteklosti.

Z računovodskim predračunavanjem²¹ razumemo informacijsko funkcijo načrtovanih stanj in sprememb podatkov, ki so zaradi primerljivosti urejeni po istem sistemu kot v knjigovodstvu ter so zato primerljivi z računovodskimi obračuni.



Računovodja

V izbranem podjetju presodite, kako pristopajo k načrtovanju. Morebiti s tem v zvezi vidite možne izboljšave procesa načrtovanja poslovanja?

Razvrstite po pomembnosti informacije procesov za potrebe izdelave predračunov.

Vsako podjetje sestavlja celotni načrt predvidenega poslovanja, ki obsega različne (ne)računovodske predračune. Računovodsko predračunavanje se osredotoča na vrednostne podatke, torej jih zbira, ureja in obdeluje, da oblikuje informacije o načrtovanih gospodarskih kategorijah v prihodnjem obdobju.

V prvi aktivnosti mora računovodstvo pravočasno zbrati ustrezne podatke. Praksa je, da pri tem izdela navodila, ki jih posreduje odgovornim osebam za posamezne poslovne funkcije. Ker gre za razmeroma ponavljajoče vsebine, je smiselna priprava stalnega navodila, ki ga sprejme poslovodstvo. Praviloma so danes tovrstne ureditve dostopne prek notranjih sistemskih ureditev oziroma prek notranjih spletnih strani. Izsek iz take ureditve ponazarjamo s primerom v nadaljevanju.

²⁰ Računovodsko predračunavanje in predračune podrobneje določa Slovenski računovodski standard 20, ki opredeljuje predračunavanje in preračunavanje ter določa vrste računovodskih predračunov (SRS, 2005).

²¹ Več o računovodskem predračunavanju piše Kavčič et.al. (2004, 10–32).

Zbiranje podatkov mora vključevati vse poslovne procese, vključene v organizacijska področja, ki so v splošnem podjetju organizirana najmanj v naslednjih razsežnostih:

- **Prodajna funkcija** posreduje podatke o načrtovanem obsegu prodaje, izdelkih (stroškovni nosilci), cenah, segmentih prodaje, popustih, drugih ugodnostih, kot so akcijske prodaje, plačilnih pogojih, ključnih in pomembnih kupcih, kupcih, ki so povezane osebe, bonitetnih ocenah kupcev, stroških v zvezi z izterjavami terjatev, odpisi terjatev, organizacijskih enotah (stroškovna mesta), zavarovanju terjatev, posebnih dogovorih, stroških trženja in oglaševanja, stroških pospeševanja prodaje, drugih stroških v zvezi z odjemalci (dodatne ugodnosti) in druge pomembne podatke za ovrednotenje;
- **Nabavna funkcija** posreduje podatke o načrtovanem obsegu:
 - v primeru proizvodnje dejavnosti: o načrtovanem obsegu proizvodnje, morebitnih odstopanjih zmožnosti proizvodnje (kapacitete), stanju zalog, kalu, potrebni nabavi materiala, polproizvodov in drugih enot, potrebni nabavi delovnih sredstev in opreme, pogojih nabave, izbiri dobaviteljev, cenah, plačilnih pogojih, možnosti popustov pri nabavi in druge pomembne podatke za ovrednotenje;
 - v primeru trgovinske dejavnosti: o potrebnem obsegu nabave blaga, izdelkih (stroškovni nosilci), organizacijskih enotah (stroškovna mesta), stanju zalog blaga, možnostih hranjenja in skladiščenja, načinih dostave blaga in lastnih prevozov s stroški, politiki zalog (hitrost obračanja), cenah, izbiri dobaviteljev (stalni in novi dobavitelji), plačilnih pogojih, možnosti popustov pri nabavi, franšiznih odjemalcih, in druge pomembne podatke za ovrednotenje;
 - v primeru storitvenih dejavnosti: o stroških izvajanja lastnih storitev, stroških storitev drugih izvajalcev, stroških materiala in blaga za opravljanje storitev, vrstah storitev (stroškovni nosilci), povezanih storitvah z drugimi izvajalci, organizacijskih enotah (stroškovna mesta), nabavi tehnično-tehnološke podpore za izvajanje storitev, cenah, izbiri dobaviteljev, plačilnih pogojih, možnosti popustov pri nabavi in druge pomembne podatke za ovrednotenje;
- **Finančna funkcija** posreduje podatke o vrednosti naložb v različne oblike sredstev (na podlagi pridobljenih podatkov o potrebnih realnih naložbah), informacije o stalnih stroških na podlagi podatkov drugih funkcij, podatke o davčnih obremenitvah denarnih sredstev (akontacije, obračuni), podatke o finančnih naložbah in donosih ter oceno tveganja pri tem, potrebnih najetih virih financiranja in njihovih stroških, potrebnih lastnih virih financiranja (kapital) in pričakovanem donosu lastnikov kapitala, doseganju finančnih učinkov pri pogajanjih s kupci in dobavitelji, potrebnem obsegu likvidnih sredstev, načrtovanju in zagotavljanju dolgoročne plačilne sposobnosti in druge pomembne podatke za ovrednotenje;
- **Kadrovska funkcija** posreduje informacije na podlagi podatkov vseh organizacijskih enot o stanju zaposlencev, načrtovanem povečanju ali zmanjšanju zaposlencev, načrtovanih nadomeščanjih in stroških tega, potrebnem delu drugih zunanjih oseb in stroških o tem, stroških za plače in drugih stroških v zvezi z delom, stroških napotitve na službene poti, izobrazbeni sestavi zaposlencev z načrtom zunanjega in notranjega izobraževanja ter stroških izobraževanj, starostni sestavi zaposlencev in načrtovanih stroških odpravnin, drugem nagrajevanju in ostalih pomembnih podatkih za ovrednotenje;
- **Informacijska funkcija** posreduje informacije in podatke za zunanje poročanje ter za določeno notranje poročanje, kakor tudi na zahtevo katere od organizacijskih enot. Informira tudi o lastnem načrtovanju posodobitev in izboljšav na tem področju, višini naložb v opredmetena sredstva računalniških tehnologij, podatke o stroških najemov neopredmetenih sredstev, podatke o stroških drugih izvajalcev tehničnih storitev in druge pomembne podatke za ovrednotenje.

Vidimo, da je v praksi zbiranje podatkov za načrtovanje obsežno in zahtevno, čeravno smo prikazali zgolj osnovne sestavine posameznih predračunov.

2) Primer: Navodilo za posredovanje podatkov o načrtovanem poslovanju

Na podlagi strateških usmeritev podjetja je poslovodstvo na svoji redni seji dne dd.mm.llll sprejelo sklep o imenovanju delovne skupine z nalogo, da pripravi poslovni načrt podjetja za naslednje leto.

Člani delovne skupine so:

Področje prodaje	g.	_____
Področje trženja	ga.	_____
Področje dejavnosti x	g.	_____
Področje financ in računovodstva	ga.	_____
Področje splošnih služb	ga.	_____

Dne dd.mm.llll bo organiziran prvi delovni sestanek skupine, ki bo obravnavala izhodiščne informacije o poslovnem načrtovanju. Na podlagi analize predračunov bomo na tem sestanku sprejeli nadaljnje usmeritve. Ocenjujemo, da bo potrebno večkratno usklajevanje, ki pa bo določeno sproti.

Z namenom učinkovitega dela vseh članov delovne skupine je računovodska služba pripravila izbor potrebnih podatkov. Predloge za posredovanje podatkov so sestavni del tega navodila. Predloge so izdelane v Excelovih preglednicah in vključujejo vsa navodila za pripravo, vnos in posredovanje podatkov.

Potrebni podatki so razvrščeni po poslovnih funkcijah v naslednji preglednici, ki določa tudi odgovorne osebe za pripravo, rok in ime osebe, ki prejme podatke.

Funkcija in odgovorna oseba	Oseba, ki pripravi podatke	Zahtevani načrtovani podatki	Rok posredovanja	Funkcija in oseba, ki prejme podatke
PODROČJE PRODAJE				
Ime in priimek	Ime in priimek	Obseg prodaje	dd.mm.llll	Ime in priimek
	Ime in priimek	Cene izdelkov	dd.mm.llll	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE TRŽENJA				
Ime in priimek	Ime in priimek	Oglaševanje	dd.mm.llll	Ime in priimek
	Ime in priimek	Ugodnosti za kupce	dd.mm.llll	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE DEJAVNOSTI X				
Ime in priimek	Ime in priimek	Razvoj storitve x	dd.mm.llll	Ime in priimek
	Ime in priimek	Razvoj storitve x	dd.mm.llll	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE FINANC IN RAČUNOVODSTVA				
Ime in priimek	Ime in priimek	Naložbe v OOS	dd.mm.llll	Ime in priimek
	Ime in priimek	Finančne naložbe	dd.mm.llll	Ime in priimek
	..	...	...	...
PODROČJE SPLOŠNIH SLUŽB				
Ime in priimek	Ime in priimek	Nabava IT opreme	dd.mm.llll	Ime in priimek
	Ime in priimek	Stroški plač	dd.mm.llll	Ime in priimek
	...	...	...	...

Po pridobitvi podatkov je naloga računovodskega predračunavanja njihovo urejanje. Gre za to, da računovodstvo uredi zbrane podatke na način, kot jih obravnava knjigovodstvo. Torej opredeli podatke po računovodskih načelih, standardih, in jih ovrednoti z izbranimi metodami vrednotenja ekonomskih kategorij sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov, stroškov, odhodkov, prejemkov in izdatkov.

Pomembno je tudi, da podatke razvrsti po opredeljenih mestih odgovornosti, stroškovnih vrstah in nosilcih, ki morajo biti določeni v skladu s strokovnimi standardi glede na dejavnost podjetja, da lahko računovodstvo zagotavlja vse potrebne informacije.

Končni izdelek urejanja podatkov so posamezni predračuni. Ti na različnih ravneh in za vse organizacijske razsežnosti podjetja podrobneje obdelujejo načrte in so nujno potrebni za načrtovanje prihodnjega poslovanja, ki je v sintezi izražen z **računovodskimi predračuni**²².

Morda že poznate odgovor, zakaj to delamo v praksi?

2.4.2 Predračunski računovodski izkazi

Računovodski predračuni so podlaga za poslovno odločanje v okviru načrtovanja poslovanja, ki je področje odločevalne funkcije, ko gre za dajanje poslovnih usmeritev v smislu zastavljanja ciljev in postopkov za uresničevanje le-teh. Za zagotovitev ustreznih informacij mora tudi računovodstvo dokončati svoje delo – pripraviti mora predračunske računovodske izkaze.

Računovodski predračuni dobijo končni izraz v **predračunskih izkazih**:

- predračunski izkaz poslovnega izida izraža načrtovane prihodke, načrtovane odhodke in stroške ter načrtovani poslovni izid,
- predračunska bilanca stanja je dvostranski izkaz načrtovanih sredstev in obveznosti do virov sredstev na zadnji dan predračunskega obdobja,
- predračunski izkaz denarnih tokov je izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih prejemkov (ali pritokov) in izdatkov (ali odtokov), skupaj z začetnim stanjem denarja, ki se v praksi izdeluje za medletna obdobja zato, da so načrtovane poslovne aktivnosti skladne s kratkoročno plačilno sposobnostjo podjetja oziroma za uravnavanje zadostne likvidnosti,
- izjemoma in za potrebe uravnavanja dolgoročne plačilne sposobnosti oziroma solventnosti podjetje izdeluje tudi predračunski izkaz gibanja (lastniškega) kapitala, ki prikazuje načrtovane spremembe posameznih sestavin kapitala in njihovo načrtovano stanje ob začetku in koncu načrtovalnega obdobja.

Na tem mestu ni naš namen, da se podrobneje ukvarjamo z računovodskimi izkazi, ki so z vsebinsko-strokovnega vidika enaki obračunskim, z razliko, da najprej obravnavamo načrtovane kategorije in nato obračunske, torej informacije o gospodarskih kategorijah uresničenega poslovanja. Zadeve bomo natančneje spoznavali v nadaljevanju naše osrednje obravnave, ki posega na področje analiziranja.

Analiziranje se v določeni meri pojavlja tudi v samem procesu načrtovanja in računovodskega predračunavanja, kar bomo zelo na kratko spoznali v naslednji točki, takoj za primerom predračunskega izkaza poslovnega izida.

²² Za poglobljen študij računovodskih predračunov glejte poglavje o njihovem sestavljanju (Turk at al., 2004, 425–452).

3) Primer: Izdelava predračunskega izkaza poslovnega izida

Podjetje, ki na trgu storitvenih dejavnosti deluje prvo leto, izdeluje poslovni načrt za naslednje obdobje na podlagi strateškega načrta poslovanja. Zaradi poenostavitve predpostavljamo, da v prvem poslovnem letu ni imelo poslovnih dogodkov in sprememb. Lastniki so zagotovili 600.000 € ustanovitvenega kapitala v denarju, s katerim se podjetje financira, z zahtevo po 15-odstotni donosnosti, ki je primerna za prevzeto tveganje. Strateška usmeritev podjetja je določena s širitvijo poslovanja, z dopolnjevanjem novih storitev, ki bodo po končanju razvojnega projekta konec obdobja zahtevale pomembnejše investicije.

Računovodska služba, ki v podjetju izvaja vse funkcije računovodstva, je za izdelavo predračunskih računovodskih izkazov pridobila od odgovornih oseb vseh delovnih področjih (funkcij) načrtovane podatke o poslovanju za naslednje predračunsko obdobje. Načrtovani podatki po poslovnoizidnih mestih odgovornosti so naslednji:

PODROČJE TRŽENJA IN IZVAJANJA	
prodaja osnovne dejavnosti	830.000
prodaja nove dejavnosti	20.000
stroški pospeševanja prodaje	100.000
stroški storitev drugih izvajalcev	280.000
stroški razvoja, razmejeni na 5 let	50.000

FINANČNO PODROČJE	
najemnina prostorov	30.000
prejete obresti od bančnih vlog	30.000
najem posojila za zagon nove dej.	100.000
drugi stroški finančnega poslovanja	10.000
davek od dobička ni predviden	0

SPLOŠNO IN KADROVSKO PODROČJE	
nabava informacijske tehnologije	60.000
amortizacija opeme	14.000
stroški pisarniškega materiala	16.000
stroški dela zaposlenecv	220.000
drugi stroški	140.000

PREDRAČUNSKI IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA za načrtovano obdobje od dd.mm.llll do dd.mm.llll			
Zap.št.	Postavka	Izračuni po zap. št.	Znesek v €
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	2+5	850.000
2	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	3+4	850.000
3	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev		850.000
4	Čisti prihodki od najemnin		-
5	Čisti prihodki od prodaje na trgu EU		-
6	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		-
7	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	1+6	850.000
8	POSLOVNI ODHODKI	9+10+11+14	820.000
9	Stroški blaga, materiala in storitev		586.000
10	Stroški dela		220.000
11	Odpisi vrednosti	12+13	14.000
12	Amortizacija		14.000
13	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri OS		-
14	Drugi poslovni odhodki		-
15	DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	7-8	30.000
16	FINANČNI PRIHODKI	17+18	30.000
17	Finančni prihodki iz finančnih naložb		30.000
18	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev		-
19	FINANČNI ODHODKI	20+21+22	-
20	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb		-
21	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti		-
22	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti		-
23	DRUGI PRIHODKI		-
24	DRUGI ODHODKI		-
25	CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	15+16-19+23-24	60.000
26	DAVEK IZ DOBIČKA		-
27	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	25-26	60.000

2.5 ANALIZIRANJE PRI NAČRTOVANJU POSLOVANJA

Naj zaključno točko vsebine načrtovanja oziroma predračunavanja, ki se nanaša na vlogo in pomen računovodstva v procesu poslovnega načrtovanja, podpremo z vprašanjem, zakaj bi pri tem potrebovali analiziranje, saj zgolj načrtujemo.

Najprej gre odgovore iskati na poslovni ravni, ko podjetje načrtuje poslovne aktivnosti ob določenih predpostavkah in ocenah. Da se ne poglobljamo v tovrstne zadeve, ki so predmet poslovskega obvladovanja poslovanja, naj omenimo, da se tako imenovano **poslovodsko analiziranje načrtovanega poslovanja** izvaja najprej na tej taktični ravni.

Strokovna literatura navaja vrsto uporabljenih matematično-statističnih tehnik in orodij, ki jih bomo spoznali v naslednjem poglavju, kot tudi sodobnejše modele ocenjevanja in analiziranja gospodarskih kategorij. Da po nepotrebnem ne podvajamo vsebin, naj na tem mestu poudarimo v praksi pogosto uporabljeno načrtovanje v treh različicah:

- optimistično različico praviloma naredimo najprej, predvsem zaradi razloga, da so naše želje in pričakovanja prevelika,
- pesimistično različico naredimo, ko pri načrtovanju vključimo tveganje in presojo morebitne vplive pretečih nevarnosti z veliko mero previdnosti,
- realistično različico pa praviloma naredimo, ko pretehtamo prvi dve možnosti in ugotovimo, da nobena od skrajnosti ni dobra, zato skušamo realno oceniti in ovrednotiti naše načrte poslovnih aktivnosti.

Vloga in pomen računovodstva pri analiziranju načrtovanih poslovnih aktivnosti je, kot smo sicer že razložili, najprej v funkciji strokovnega pristopa pri obravnavi gospodarskih kategorij. To pomeni, da računovodstvo ob poznavanju poslovnih usmeritev, vidikov vodenja in upravljanja podjetja ter strateških usmeritev analizira in presoja primernost in ustreznost računovodskih usmeritev, predvsem pa uporabljenih metod vrednotenja gospodarskih kategorij v skladu s strokovnimi usmeritvami.

4) Primer: Izbira ustrezne metode vrednotenja terjatev

Računovodska služba uporablja metodologijo ocenjevanja popravkov vrednosti terjatev zaradi dvoma izterljivosti na podlagi zgodovinskih podatkov, s katerimi je v analizi terjatev ugotovila sestavo neplačanih terjatev glede na trajanje zamud pri plačevanju.

Ob današnjem načrtovanju poslovanja računovodska služba ugotavlja, da:

- poslovodstvo ocenjuje, da so se razmere v poslovnem in tržnem okolju spremenile,
- se je poslabšala plačilna sposobnost kupcev, kot kažejo izsledki analize plačilne discipline po segmentih kupcev, in da je potrebno vlagati večje napore v opominjevalnem postopku,
- da se je poslabšal koeficient obračanja terjatev, ki ga računovodstvo izračunava na več ravneh,
- da se je v preteklem obdobju poslabšala sestava kupcev na podlagi analize bonitetnih ocen.

Računovodska služba je opredelila naslednje ukrepe:

- opredelila bo kriterije vrednotenja terjatev za vsak tržni segment kupcev posebej,
- izvedla bo analizo terjatev na podlagi razvrščanja kupcev v bonitetne razrede,
- potrebno je preveriti in analizirati sedanjí model vrednotenja terjatev, ki upošteva zgolj časovni vidik unovčljivosti, ter primerjati ustreznost uporabljenega modela in odstopanja pri uporabi modela ovrednotenja spornih terjatev na podlagi bonitetne ocene kupcev.

Računovodsko analiziranje je pomembno pri obravnavanju denarnih tokov, ki sicer posega že na finančno delovno področje. Vsekakor je prvenstvenega pomena, da podjetje strokovno prouči načrtovane denarne tokove, pri čemer mora za načrtovane izdatke zagotoviti zadostne prejemke sredstev. Za kratkoročno obdobje uravnavanja denarnih tokov obravnavamo kot kratkoročno plačilno sposobnost, ki jo v praksi analiziramo najmanj za mesečna obdobja. Sodobna informacijska podpora omogoča tudi dnevno načrtovanje denarnih tokov. Za uravnavanje in zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti pa je pomembnejše analiziranje virov financiranja s poudarkom na razmerju zagotavljanja lastniškega kapitala in dolžniških virov financiranja.

Analiziranje s pomočjo kazalnikov je tudi v praksi načrtovanja poslovanja in predračunavanja pogosto uporabljena metoda. Gre za uporabo izbranih kazalnikov, ki jih bomo natančneje obravnavali v naslednjem poglavju. Bistvo uporabe kazalnikov pri načrtovanju je v tem, da se posamezni predračuni gospodarskih kategorij ne presojuje zgolj kot (ne)ugodni kazalci, torej kot vrednosti, ampak se za potrebe poslovnega odločanja o načrtovanjih aktivnostih uporabijo tudi razmerja in sestave ekonomskih kategorij.

5) *Primer: Analiza načrtovane gospodarske kategorije s kazalnikom*

Če uporabimo primer predračunskega izkaza poslovnega izida, vidimo, da je bila pri opisu podjetja predstavljena informacija o pričakovani donosnosti lastnikov kapitala, ki za svoj vložek v podjetje pričakujejo 13-odstotno stopnjo donosa.

Ali je podjetje pri načrtovanju poslovnih aktivnosti upoštevalo vidik lastnikov? Preverimo.

$$\begin{aligned} \text{Koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni osnovni kapital}} = \frac{60.000}{600.000} \\ &= \underline{\underline{0,10}} \end{aligned}$$

Ugotovimo lahko, da z načrtovanim poslovanjem ne bomo zagotovili zahtevane donosnosti lastnikov kapitala. Poslovodstvo mora zato dati usmeritev za nadaljnja ravnanja. Če upoštevamo vlogo lastnikov kapitala, ki v celoti zagotavljajo vir financiranja z denarnim vložkom na podlagi strateškega načrta, lahko ocenimo, da bomo morali preveriti posamezne predračune in poiskati možnosti izpolnitve zahtev. Koliko večji poslovni izid moramo načrtovati?

Podobno se analize načrtovanega poslovanja lahko izvedejo za vse delne predračune, v kolikor imamo oblikovana sodila za presojo, in za vse gospodarske kategorije s pomočjo uporabe metod in tehnik merjenja.

Kaj natančneje obsega proučevanje poslovanja oziroma računovodska analiza, predstavljamo v naslednjem poglavju.

POVZETEK

V drugem poglavju smo spoznali načrtovanje poslovanja podjetja, ki se prepleta med vsemi poslovnimi funkcijami in posega na vse organizacijske ravni.

Pomembno je zavedanje pomena načrtovanja, in sicer najprej v podjetniškem smislu, kar pomeni, da je vodenje delovanja podjetja ciljno usmerjeno. To je pravzaprav pogoj za skrbno in gospodarno poslovanje, ki vodi k uresničevanju zastavljenih ciljev.

Podjetniške dejavnosti si ne moremo zamišljati kot neko stihijsko delovanje, zato je skrbno načrtovanje poslovanja vedno ključna naloga posloводства, ki razpolaga z ustreznimi resursi, ki služijo kot sredstvo za doseganje ciljev. To so ustrezni viri financiranja, zaposlenci in drugi pogoji za opravljanje dejavnosti podjetja. Torej smo spoznavali proces načrtovanja.

Podjetniška logika mora biti vodilo vsakemu podjetju. Danes jo je mogoče v poslovni praksi uresničevati s pomočjo informacij. Te pridobivamo iz zunanjega in notranjega okolja.

Osredotočili smo se na informiranje znotraj podjetja, kjer ima ključno vlogo in pomen računovodska funkcija, ki v svoji sestavi vključuje tudi razsežnosti načrtovanja – predračunavanja. Ta vključuje na podlagi prejetih podatkov vseh poslovnih funkcij pripravo in izdelavo predračunov ekonomskih kategorij, ki že vključujejo strokovni vidik računovodskega obravnavanja podatkov. Posamezni predračuni poslovnih funkcij vključujejo (ne)računovodske podatke, ki se v naslednjem postopku preoblikujejo v celostni predračun podjetja, ki pa je vključen v poslovni načrt.

Bistvo celostnega predračuna in računovodskega preračunavanja je v končni pripravi predračunskih računovodskih izkazov.

Računovodsko predračunavanje vključuje tudi elemente analiziranja, ki se uporablja za informiranje o ustreznosti načrtovanja poslovanja na podlagi strokovnih usmeritev in opredeljenih strokovnih sodil.



Vprašanja za utrjevanje snovi

1. Kritično presodite vlogo in pomen poslovnega načrtovanja.
2. Opredelite prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti pri načrtovanju poslovanja.
3. Presodite proces načrtovanja poslovanja.
4. Pojasnite strateški načrt podjetja.
5. Opredelite vsebino poslovnega načrta podjetja.
6. Ocenite celostni predračun z vidika poslovnih funkcij in z računovodskega vidika.
7. Kako razumete vlogo računovodstva pri poslovnem načrtovanju?
8. Kakšen je pomen računovodstva v procesu poslovnega načrtovanja?
9. Opredelite prednosti in slabosti računovodskega predračunavanja.
10. Presodite računovodske strokovne norme (standarde, načela) pri predračunavanju.
11. Ocenite pomen računovodskih predračunov.
12. Ocenite in soočite predračunske in obračunske računovodske izkaze.
13. Določite postopek računovodskega predračunavanja do sinteze v predračunskih izkazih.
14. Presodite in ocenite analiziranje v procesu načrtovanja poslovanja.

3 PROUČEVANJE – ANALIZIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

UVOD

Cilj pričujočega poglavja je spoznati proučevanje oziroma analiziranje poslovanja podjetja in ga povezati z računovodsko funkcijo v pogledu analiziranja bilanc. Poglavje se navezuje na pravkar obravnavano načrtovanje. V kontekstu dosedanje obravnave in celovitega pristopa od poslovne do računovodske obravnave bomo spoznali, kaj pravzaprav pomeni proučevanje oziroma analiziranje poslovanja, s poudarkom na računovodskem proučevanju.

Bežno srečanje z analiziranjem v procesu načrtovanja v tem poglavju nadgrajujemo predvsem z vsebinsko obravnavo področja proučevanja. Organizacijskim vsebinam ne bomo posvečali prav velike pozornosti, saj jih je mogoče primerjati z že obravnavanimi procesnimi vsebinami.

Osrednje poglavje obravnave trikotne porazdelitve funkcije računovodstva (načrtovanje – analiziranje – nadziranje) bo usmerjeno k pripravi informacij o poslovanju podjetja, ki so namenjene poslovnemu odločanju. Obravnavo bomo usmerili v povezovanje podrobnejših ekonomskih vsebin, ki osmislijo načrtovanje z uresničevanjem poslovnih ciljev pri poslovanju podjetja v podjetniškem pogledu

Naša ciljna naloga je, da spoznamo vlogo in pomen informiranja v duhu analize bilanc, z namenom razjasnitve pomena te računovodske funkcije v podjetju.

Skušali bomo odgovoriti na vprašanje, zakaj analiziramo poslovanje, kje je pri tem vloga računovodskega proučevanja, čemu in komu so tovrstne informacije namenjene, katere metode analize uporabljamo v praksi in načine analiziranja bilanc v sodobni računovodski praksi.

Prižgi luč – namesto da se pritožuješ nad temo.

Kitajski pregovor

Zasnovno tega osrednjega poglavja bomo izpeljali malce drugače. Iz razumevanja uvodne predstavitve pomena analiziranja bomo s povezovanjem bilančnih kategorij opredelili naslednji problem:

Kaj je vsebinsko področje računovodskega proučevanja oziroma analiziranja?

Priž(i)gali bomo luč, da bomo spoznali, za kaj gre.

:

3.1 POMEN ANALIZIRANJA POSLOVANJA

Prav vsaka poslovna aktivnost se vzpostavi in izvaja z namenom doseganja cilja. Poudarjali smo, da morata biti v podjetje vključena ciljno vodenje in upravljanje, da lahko podjetje uresničuje svoje poslanstvo. Ciljno delovanje mora biti v podjetju vključeno v vse tri vidike poslovnega procesa, ki smo ga predstavili v sliki 2, torej ko gre za odločitveni proces, izvajalni proces in informacijski proces v podjetju.

Nedvournno je, da se proučevanje oziroma analiziranje nanaša na informacijski proces v podjetju, zato razjasnimo najprej pomen analize, ki je končna oblika postopka analiziranja.

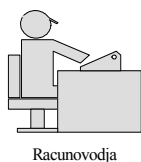
3.1.1 Oprelitev proučevanja, analize in cilja analize

V splošnem pomeni proučevanje oziroma analiziranje podrobno spoznavanje bistva nečesa, njegove ugodnosti ali kakovosti in tudi oblikovanje predlogov za izboljšave (Turk, 2004 d, 429).

Turk (2004 d, 431) opredeli analiziranje odločanja kot: »proučevanje, ki pomaga pri odločanju v negotovih razmerah; zajema načrtno in pregledno predstavljanje in preiskovanje informacij za odločanje, in točk, na katerih se pojavljajo negotovi dogodki in se je treba odločati, ter možnosti, ki jih ima odločevalec.« Oprelitev proučevanja problemskega stanja Turk (2004 d, 431) podaja takole: »Analiziranje problemskega stanja je nadrobno proučevanje stanja, v katerem se kaže problem, tako da se opredeli razlika med obstoječim stanjem in želenim stanjem ter pokaže na njegove razloge in posledice; ugotovitve so podlage za opredeljevanje ciljev in snovanje rešitev.«

V poslovni praksi ni prav natančnega pravila za razlikovanje proučevanja in analiziranja. Proučevanje lahko razumemo v širšem pomenu besede, medtem ko z analiziranjem že označujemo neki metodološki način proučevanja, saj navadno govorimo o analizi poslovanja, analizi bilanc itd.

Če se omejimo zgolj na ožje področje proučevanja oziroma analiziranja v podjetju, se pri tem vprašajmo, kaj je sploh cilj analiziranja poslovanja. Razmislimo.



V izbranem podjetju presodite, kako pristopajo k analiziranju poslovanja.

Morebiti poznate vrste analiz, ki jih izdelujejo v znanem podjetju. Komu so namenjene? Katera hierarhična raven v podjetju potrebuje analize poslovanja? Zakaj? Kako pogosto se pripravljajo? Kakšen način poročanja uporabljajo pri posredovanju analize poslovanja?

Verjetno je povsem logično, da če je v prakso podjetja vključeno in ustrezno usmerjeno ciljno delovanje, to je **uspešno in učinkovito opravljanje dejavnosti** v skladu s poslovno politiko, mora biti **cilj analiziranja** in izdelovanja vseh vrst poslovnih analiz usmerjeno v sprotno in nenehno spremljanje ugodnosti in kakovosti poslovanja. To potrebujejo uporabniki informacij, da lahko ugotavljajo stopnjo uresničevanja zastavljenega delovanja podjetja in ukrepajo, ko, in če, so ugotovljena odstopanja.

Ocenimo lahko, da je cilj analiziranja in posredovanja informacij povsem jasen, vendar pa se v praksi lahko srečujemo s problemom pomanjkljivega sporazumevanja, kar ni predmet tega učbenika, in s problemom načina posredovanja informacij. Osredotočimo se na slednje.

Najprej je rešitev izbire načina in oblike posredovanja informacij odvisna od poslovnih potreb, ki jih podjetje prilagodi zase. V današnjem informacijsko podprtem notranjem okolju podjetja je informiranje odvisno predvsem od kakovostnih informacijskih rešitev. Vsekakor pa moramo pri tem upoštevati strokovne usmeritve, ki jih predstavljamo v naslednji točki.

3.1.2 Temeljna načela oblikovanja informacij

Strokovne usmeritve pri pripravi, oblikovanju in posredovanju informacij so označene s temeljnimi načeli, ki jih opredeljuje Kodeks računovodskih načel (1998), njihova izpeljava pa je vključena v slovenski računovodski standard 30 (SRS, 2005). Gre za **kakovostne značilnosti**, ki se izražajo v načelih razumljivosti, ustreznosti, zanesljivosti in primerljivosti računovodskih informacij.

Vsako podjetje mora imeti vzpostavljen sistem celotnega informiranja, ki je potreben za spremljanje delovanja podjetja. Ključni del procesov celotnega informiranja je računovodsko informiranje, s katerim se večinoma ukvarjamo. Nenazadnje imamo v praksi podjetja vzpostavljeno računovodstvo kot tisto nujno področje, da oskrbuje notranje in zunanje uporabnike informacij, ki jih zagotavlja s sistemskim in strokovnim načinom zbiranja in obdelave predračunskih in obračunskih podatkov.

Načela oblikovanja informacij so:

- informacije se pripravljajo kot podlaga za poslovne odločitve,
- informiranje se mora v podjetju vzpostaviti za namen celotnega spremljanja poslovanja in členitve najmanj po opredeljenih poslovnih procesih, funkcijah, organizacijskih enotah ter vrstah izdelkov ali storitvah,
- pogostost informiranja poteka po izbrani časovnici poslovnega poročanja,
- oblika in način posredovanja poročil sta praviloma standardizirana za informiranje o rednem poslovanju za notranje potrebe spremljanja poslovanja,
- poročila morajo biti pregledna in enostavna za uporabnike,
- poročila morajo biti pripravljena glede na namen informiranja, ki je lahko informativne, nadzorne ali spodbudne narave,
- poročila morajo biti točna, zanesljiva ter skladna s strokovnimi in zakonskimi zahtevami,
- z notranjo ureditvijo naj bodo določene sestavine informiranja, kot so roki, pripravljavci, vrste poročil, tipske predloge, prejemniki in druge zadeve s tem v zvezi.

6) Primer: Zgled sestave vsebine mesečnega poročila o poslovanju za poslovodstvo

POROČILO O POSLOVANJU za mm. llll

KAZALO VSEBINE

- 1 Informacije posebnega značaja
 - 1.1 Informacijo o morebitnih izrednih dogodkih
 - 1.3 Pomembnejše aktivnosti v mesecu
 - 1.4 Predvideni pomembnejši dogodki
 - 1.5 Poročanje delovnih področji – posebnosti

- 2 Analiza poslovanja
 - 2.1 Analiza prodaje
 - 2.2 Stroškovna učinkovitost
 - 2.3 Analiza izvajanja dejavnosti
 - 2.4 Finančna analiza
 - 2.5 Kadrovske poročanje
- 3 Računovodski izkazi
 - 3.1 Analiza bilanc
 - 3.2 Presoja s kazalniki poslovanja

3.2 RAČUNOVODSKO-FINANČNA ANALIZA PODJETJA

Ugotovili smo že, da je računovodska funkcija v podjetju osrednja informacijska funkcija, ki ima precej stičnih točk s finančno funkcijo, a ju nikakor ne moremo enačiti. Finančno področje nalog je tisto odločevalno področje, ki se ukvarja s priskrbo virov financiranja podjetja in naložbenja sredstev. Gre za povsem drugačen način razmišljanja, ki temelji na povezovanju in uravnavanju finančnih virov z naložbami ter pri tem ustvarjanja poslovni dejavnosti primerne načina obvladovanja finančnega poslovanja. Ta temelji in izhaja iz teorije tveganja in donosa, ki je danes močno razvita in prisotna v poslovni praksi. Nekaj več o tem bomo spoznali v točki 3.7.

Skupno finančni in računovodski funkciji pa je obravnavanje vrednostnih podatkov in informacij, ki so v današnjem poslovnem svetu nasploh prevladujoč način ocenjevanja (ne)ugodnosti. Skušajmo malce bolj natančno osvetliti ravni proučevanja poslovanja.

3.2.1 Poslovodsko proučevanje poslovanja

Z vidika vodenja in v delu tudi upravljanja obravnavamo proučevanje poslovanja na strateški in izvedbeni oziroma operativni ravni, kar podrobno prikazujemo v naslednji preglednici.

Preglednica 1: Področja proučevanja za strateško in izvedbeno raven vodenja podjetja

Oznaka	Področje	Strateško proučevanje	Izvedbeno proučevanje
Osrednja ciljna vrednost		Preživetje	Denarni izid, dobiček
Oblikovanje cilja		Količinsko in kakovostno	Količinsko
Prevladujoča usmeritev		Okolje poslovnega sistema	Notranjost poslovnega sistema
Časovna razsežnost		Neomejena, dolgoročna	Omejena, kratkoročna
Prevladujoče informacije		Raznovrstne informacije zunanjega in notranjega okolja; priložnosti/nevarnosti, prednosti/slabosti	Učinki/stroški Prihodki/odhodki Prejemki/izdatki Sredstva/obv. do virov sred.
Merljivost informacij		Praviloma, ne nujno v ospredju	V ospredju
Stopnja svobode		Zavestna spremenljivost vseh parametrov načrtovanja, predračunavanja in nadziranja	Stalnost temeljnih ciljev in možnost delovanja
Stopnja sestave in formaliziranja		Omejen na dajanje mreže nalog	Visoko sestavljen in formaliziran postopek
Stopnja svobode proučevalca		Potreba po zelo tesnem sodelovanju z drugimi na vseh stopnjah strateškega poslovanja	Samostojno področje nalog z medsebojno pomočjo drugih mest in nalog
Način dela		Visoka stopnja prilagodljivosti pri delu, večja usmeritev na skupinsko delo	Natančno določeni postopki dela, delne naloge se lahko prenašajo

Vir: Melavc in Novak, 2007, 38

Proučevanje poslovanja in analize se razlikuje zaradi interesa in zahtev organov vodenja in upravljanja podjetja. Razlikovanje njihovih interesov izhaja iz njune upravljalvske (lastniške) in/ali poslovodne vloge, ki je praviloma povezana iz organizacijsko obliko podjetja, a je lahko ne glede na formalno organiziranost podjetja v splošnem razumljena zelo podobno.

Melavc in Novak (2007, 36), ki sicer področje proučevanja poslovanja imenujeta kontroling, vidita naloge na strateški ravni v nudenju podpore poslovanju v smislu izboljšanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja, to je zagotavljanja delovanja na dolgi rok.

Naloga izvedbenega oziroma operativnega proučevanja poslovanja pa je zasledovanje opredeljenih strateških ciljev podjetja pri izvajanju dejavnosti s spremljanjem in analiziranjem uresničevanja ter analiziranjem morebitnih odstopanj (Melavc in Novak, 2007, 36).

Naj še dodamo, da je v razvitih podjetjih danes prisotno tako imenovano neprestano dinamično analiziranje poslovanja zaradi stalno spreminjajočega se poslovnega okolja, kateremu se je potrebno v podjetju nenehno prilagajati in pri tem obvladovati ciljno poslovanje, tudi z ocenjevanjem realnosti zastavljenih načrtov.

3.2.2 Finančno proučevanje poslovanja

V povezavi s pravkar opisanim strateškim in izvajalnim proučevanjem lahko povežemo tudi finančno funkcijo. V povezavi s strateško ravno je **finančno področje** nalog vključeno v odločitvene procese, na ravni izvajanja pa tudi finančno področje zagotavlja uresničevanje izvajalnih nalog.

Zagotovo pa je razlikovanje med finančno in računovodsko funkcijo v praksi podjetja izraženo najprej v pooblastilu za odločanje o finančnih vprašanjih in nato v informacijski vlogi, ko finančno področje spremlja denarno logiko poslovanja z analiziranjem in odločevanjem o virih financiranja in naložbenja ter za zagotavljanje dolgoročne in sprotne plačilne sposobnosti podjetja²³. V domači praksi podjetja je običajno, da informacije o teh stanjih in procesih zagotavlja računovodstvo. Zato predstavimo še to področje.

3.2.3 Računovodsko proučevanje poslovanja

Računovodsko proučevanje²⁴ je del celotnega proučevanja poslovanja in je praviloma povezano s sestavljanjem računovodskih poročil o načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih, torej o vseh kategorijah, ki se pojavljajo pri poslovanju.

Računovodsko proučevanje²⁵ je sestavina računovodstva, ki povečuje kakovost računovodskih informacij o stanjih in gibanjih računovodskih postavk, s katerimi praviloma oskrbuje in dopolnjuje informacije za notranje uporabnike.

²³ Finančno področje obravnavajo poslovnofinančna načela, ki so dostopna na naslovu: http://www.si-revizija.si/financniki/dokumenti/kodeks_posfin_nacel-celotno.pdf.

²⁴ Slovenski računovodski standard 29 (SRS 2005) poleg opredelitve računovodskega proučevanja daje napotila za različne vrste analiziranja računovodskih podatkov.

²⁵ Za boljše razumevanje računovodskega proučevanja predlagamo poglobljen študij poglavja o smereh računovodskega proučevanja, ki obravnava računovodsko proučevanje z vidika poznavanja metod, kazalcev, razlik med uresničenimi in načrtovanimi kategorijami, razlik med dejanskimi in standardnimi stroški ter vzpostavljanje in pojasnjevanje kazalnikov pri računovodskem proučevanju (Turk et al., 2004, 445–503).

Naj še omenimo, da je računovodsko proučevanje poslovanja vključeno v vse sestavine računovodstva. Stroškovno računovodstvo je analitično računovodstvo²⁶, ki za potrebe računovodskega proučevanja izdeluje analize s svojega področja obravnave gospodarskih kategorij. Tipični primeri analitičnih evidenc podatkov so v podjetjih materialno knjigovodstvo, saldakonti kupcev in dobaviteljev ter druga podporna oziroma analitična knjigovodstva, ki so prisotna v vseh podjetjih, kot so knjigovodstvo osnovnih sredstev, knjigovodstvo plač, knjigovodstvo obveznosti ter knjigovodstvo kapitala.

Proučevanje finančnega računovodstva, ki se je razvilo predvsem zaradi potreb po spremljanju celotnega poslovanja podjetja, je umerjeno predvsem v proučevanje bilančnih kategorij iz temeljnih računovodskih izkazov, ki jih nadgrajuje z analizami in sestavljanjem poslovnih poročil.

Poslovodno računovodstvo je namenjeno informiranju notranjih uporabnikov, s tem da pripravlja niz informacij predvsem za potrebe poslovodstva ter za vse ravni odločanja²⁷. Izhaja iz finančnega in stroškovnega računovodstva in ni tretji sklop računovodstva.

Pri oblikovanju informacij v poslovodnem računovodstvu je vsekakor potrebno natančno in poglobljeno poznavanje podjetja (strategije, usmeritve, cilji), poznavanje uporabnikov informacij in njihovih potreb, njihove zadolžitve in odgovornosti ter poznavanje okolja podjetja.

Informacije, ki jih pripravi poslovodno računovodstvo, so tako računovodske kot neračunovodske, namenjene pa so predvsem odločanju, ki je potrebno pri načrtovanju in spremljanju poslovanja podjetja ter pri nadziranju poslovanja.

V poslovni praksi se srečujemo z različnimi vrstami dejavnosti in zatorej z različnimi potrebami za obravnavanje in proučevanje poslovanja. Poudarek na kategorijah in vsebinah proučevanja je vsekakor tesno povezan in se pomembno razlikuje za dejavnost proizvodnje, trgovine ali različnih vrst opravljanja storitev, tudi vpliv, ali gre za kapitalsko ali delovno intenzivno panogo, v kateri deluje podjetje, je pomemben, če pri vsem tem posebej ne poudarjamo še druge organizacijske oblike, kot so javni zavodi, samostojni podjetniki ali društva. Vse skupaj mora računovodska funkcija povezati še z mnogimi drugimi dejavniki, ki označujejo dejavnost podjetja, kot so na primer velikost podjetja, organizacijska sestava, posebne zakonske in/ali nadzorstvene zahteve ter drugi dejavniki.

Vse bolj spoznavamo, da je računovodstvo izjemno široko področje izvajanja nalog, ki mora poleg pravkar opisanih značilnosti različnih podjetij s svojim strokovnim delovanjem zagotavljati spoštovanje strokovnih usmeritev, ki pa se nanašajo na vse gospodarske kategorije, ki se pojavljajo v konkretnem podjetju. Pri tem se računovodska funkcija prepleta tudi z drugimi ekonomskimi vsebinami.

Naj se sedaj osredotočimo na naše obravnavanje analiziranja poslovanja. Smiselno je, da pogledamo širino tega področja, ki ga bomo v nadaljevanju povzeli v računovodski del analiziranja bilanc v vseh razsežnostih.

²⁶ Analiziranje v okviru stroškovnega računovodstva poglobljeno predstavlja Turk (2008 c).

²⁷ Za poglobljen študij glejte poglavje o računovodstvu za notranje uporabnike informacij (Koletnik, 2004 b, 66–88) in poglavje o računovodstvu notranje poslovne uspešnosti (Koletnik, 2004 b, 417–439).

3.3 PROUČEVANJE IN ANALIZIRANJE POSLOVANJA

V tej točki bomo dopolnili dosedanja spoznanja o proučevanju in analiziranju, ki jih bomo na kratko ponazorili z možnostmi uporabe različnih vrst, metod in orodij. Tudi v tej točki bomo obdržali kontekst obravnave na strateški in izvajalni ravni.

Današnji način delovnega okolja in poslovne dinamike pričakuje in zahteva od računovodje mnoga znanja in veščine. Zato preverimo, katere proučevalne in analitične vrste se v praksi podjetja najbolj pogosto uporabljajo.

3.3.1 Vrste in vidiki analize

Današnje poslovanje podjetja je zaradi znanih okoliščin vse bolj zahtevno, kar posledično pomeni potrebo po prilagajanju in vse večjem členjenju glede na namen analiziranja. Prav tako so na voljo mnoga sredstva, to so različni načini, tehnike, metode in informacijska podpora, s katerimi zagotavljamo doseganje ciljev analize poslovanja podjetja. Zagotovo so razviti pristopi namenjeni pripravi objektivnih, to je nepristranskih in strokovnih poročil.

Analiziranje moramo zatorej usmeriti v posamezno vrsto proučevanj glede na zastavljeni vidik proučevanja, ki izhaja iz cilja analize. To natančneje prikazujemo v naslednji preglednici.

Preglednica 2: Vidiki proučevanja

Vidik proučevanja	Vrste proučevanj
Izvajalski vidik proučevanja	Notranje ali zunanje proučevanje
Področni vidik proučevanja	Poslovno oz. (makro ali mikro) ekonomsko proučevanje
Dinamični vidik proučevanja	Statistično in/ali dinamično proučevanje
Komparativni vidik proučevanja	Komparativno statično in /ali dinamično proučevanje
Uporabniški vidik proučevanja	Proučevanje za uporabnike v poslovni osebi in /ali zunaj nje; za poslovno odločanje na upravljalni in poslovodni ravni; za izvedenska mnenja ipd.
Vsebinski vidik proučevanja	Proučevanje premoženjskega in finančnega položaja, poslovne in denarne uspešnosti, proučevanje nabavljanja, kadrovanja, ustvarjanja poslovnih učinkov, prodajanja in financiranja.
Časovni vidik proučevanja	Predhodno, tekoče in naknadno oz. stalno ali občasno proučevanje
Sistemiški vidik proučevanja	Proučevanje odločevalnih, informacijskih in izvedbenih procesov in stanj
Vidik obsega proučevanja	Proučevanje celovitega ali delnega poslovanja
Metodološki vidik proučevanja	Popolno ali nepopolno proučevanje oz. proučevanje z dedukcijo in indukcijo ter proučevanje zgolj z dedukcijo
Odločevalni vidik proučevanja	Proučevanje za usmerjevanje poslovanja in za uravnavanje poslovanja

Vir: Koletnik, 2006, 35

Pravzaprav smo v dosedanji obravnavi srečali bolj ali manj poglobljeno vse predstavljene vidike, z izjemo metodološkega vidika, na katerega se bomo osredotočili v naslednji podtočki.

3.3.2 Opredelitev metodike in metode analize

Če skušamo biti zelo natančni, razlikujemo **metodiko** kot postopkovni način dela, ki določa uporabo konkretnih **metod**, s katerimi izvajamo analize podatkov. **Metod(ik)a proučevanja** je postopek obravnavanja, to je analize in/ali opisa, kategorije ali problemske situacije, s katerimi se ukvarjamo v ekonomiji.

V praksi to pomeni, da kot metodiko uporabljamo obstoječi postopek priprave in obdelave podatkov, ki jih analiziramo s smiselnimi (matematično-statističnimi) metodami analize, kar praviloma kombiniramo z opisnimi vsebinami in dopolnimo ter poudarimo tudi s slikovnimi in tabelarnimi prikazi. To je v praksi podjetja nekak standard za pripravo določenega poročila, ki je praviloma tudi tipsko oblikovan z opredeljenimi vsebinami poročanja.

Posebej pa moramo poudariti, da metode uporabljamo kot sodila za presojanje (ne)ugodnosti proučevanih kategorij, pri čemer je **končna presoja in odločitev vedno subjektivna ocena odločevalca** v danih okoliščinah. Metode so pripomoček, ki so podlaga za ocenjevanje in presojanje, s katerimi skušamo dobiti **nepristranske** oziroma **objektivne ocene** za odločanje.

3.3.3 Načini in orodja analize

Pri obravnavi metodološkega vidika analize bomo spoznali načine, metode in tehnike, s pomočjo katerih oskrbujemo odločevalce z informacijami o poslovanju podjetja, ki omogočijo ustrezne podlage za potrebe sprejemanja določenih ukrepov in njihovih odločitev. Govorimo o metodologiji merjenja uresničevanja poslovnih ciljev.

Načina proučevanja sta lahko:

- **opisni**, pri katerem opišemo pojav, spremembo, dejstvo, proces ali stanje in je lahko v obliki opisa, slike ali preglednice,
- **analitični**, ki z uporabo statično ali dinamično opredeljenih kategorij obravnava sestavo, obseg in dinamiko gospodarske kategorije.

Današnji načini proučevanja so tudi tesno povezani z informacijsko podporo nasploh in s podporo računalniških rešitev. Te danes ob ogromnih količinah podatkov, ki jih spremljamo pri poslovanju podjetja, sploh omogočajo uporabo osnovnih ali pa sodobnih načinov in metod analiziranja. Poglejmo, katere metode analize poznamo.

3.3.4 Splošne metode analize

Pregled metod, ki se uporabljajo tudi v domači praksi podjetij, smo skušali smiselno pregledno urediti z namenom osnovnega poznavanja le-teh po posameznih vsebinskih področjih.

Preglednica 3: Splošne metode proučevanja

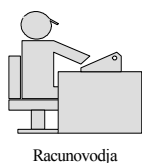
Vrsta metode	Opis
Razčlenjevanje oziroma dedukcija	Pomeni členitev kategorije na posamezne sestavine in pri tem oblikovanje spoznanj od splošnih ugotovitev k posebnim
Združevanje oziroma indukcija	Pomeni združevanje sestavin kategorije in pri tem oblikovanje splošnih ugotovitev na podlagi posameznih spoznanj
Povzemanja oziroma kompilacija	Je povzemanje opazovanj, stališč, spoznanj ali sklepov drugih
Primerjava oziroma komparacija	Je primerjava, na podlagi katere oblikujemo izvirna spoznanja

SWOT analiza primerja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V praksi se uporablja predvsem pri strateškem načrtovanju in načrtovanju posameznih dejavnosti. Je pregledna, enostavna in razumljiva pri prepoznavanju dejavnikov vpliva na poslovanje. Njene pomanjkljivosti so lahko v prevelikem posploševanju, nenatančnih ocenah in subjektivnem pristopu.

Primerjalna presoja (benchmarking) je metoda primerjanja podjetja z drugimi podobnimi podjetji. Primerjamo se lahko z najboljšimi podjetji, podjetji v panogi ali s povprečnimi podjetji. Na tej osnovi dobimo razlike, ki lahko pokažejo problemska področja. Primerjamo lahko tudi kakšno aktivnost bodisi zunaj ali znotraj podjetja.

Analiza stroškov in koristi je metoda, pri kateri prepoznamo vse pričakovane stroške in koristi z namenom določanja o smiselnosti nadaljnjega odločanja o neki proučevani zadevi z vidika upravičenosti v finančnem pomenu. V praksi jo pogosto uporabljamo na ad hoc način prve presoje, da se lahko nadalje odločamo o (ne)potrebnih postopkih.

Matematično-statistične metode so v splošnem za analizo poslovanja uporabne, odvisne pa so od namena proučevanja²⁸ in so praviloma vključene v druge, predvsem finančne metode²⁹ in druge ekonomske metode in modele, zato jih na tem mestu ne bomo posebej razvrščali.



Racunovodja

Zagotovo ste se v praksi že srečevali s pravkar predstavljenimi metodami analize.

Ocenite, za katera področja ali vsebine bi uporabili predstavljene metode.

²⁸ Čibej (2001) podaja obsežno delo za poglobljeni študij finančne matematike. Za hiter pregled izhodiščnih statističnih pojmov pa priporočamo strnjene opredelitve statističnih pojmov (Turk, 2004 a, 66–87 in Turk, 2004 b, 65–80).

²⁹ Na primer obrestni račun, razobrestenje oziroma diskontiranje, izračun neto sedanje vrednosti; pa standardni odklon, porazdelitev, srednje vrednosti, vzorčenje, frekvenčna distribucija in druge statistične metode.

3.3.5 Standardne in sodobne finančne metode analize

Standardne finančne metode uporabljamo pri finančnem poslovanju predvsem, ko se ukvarjamo z naložbeno dejavnostjo, in tudi, ko moramo zagotoviti potrebne vire financiranja. Metode uporabljamo kot sodila za presojanje (ne)ugodnosti proučevanih kategorij iz zornega kota problemske situacije, ki je predmet proučevanja.

Preglednica 4: Standardne finančne metode proučevanja

Vrsta metode	Opis
Donosnost oziroma rentabilnost	Je značilnost nečesa, da prinaša donos (na primer obresti, dividende, tudi dobiček iz povečane vrednosti naložbe) in se izraža z mero donosnosti; pri naložbah se pojavlja kot donosnost naložb.
Donosnost posamezne naložbe/sredstev (ROI – rate of return on investment) (ROA – rate of return on assets)	Predstavlja koeficient čiste donosnosti naložbe, izračunan za leto dni, ali pa donosnost celotnih sredstev, ki predstavlja koeficient čiste donosnosti sredstev, izračunan za leto dni.
Donosnost do dneva dogodka	Izračunavamo do dneva nastanka nekega dogodka, na primer do odkupa, donosnost do odpoklica, donosnost do zapadlosti; so različne mere donosa, uporabne pri finančnih inštrumentih glede na čas (predvidenega) držanja finančnega inštrumenta.
Čista sedanja vrednost naložbe* (NPV – net present value),	Kaže razliko med razobrestenimi (diskontiranimi) denarnimi prejemki nad naložbenim izdatkom.
Notranja mera donosnosti naložbe* (IRR – internal rate of return)	Pokaže obrestno mero, pri kateri je čista sedanja vrednost naložbe enaka nič.
Prilagojena mera donosnosti naložbe* (MIRR – modified internal rate of return)	Upošteva tveganje ponovnega naložbenja (reinvestiranja), ki je pri naložbenih odločitvah pomembno.

Opomba: * Označene so metode, ki upoštevajo koncept časovne vrednosti denarja, znane so tudi z imenom dinamične metode ocenjevanja naložbenih projektov.

Prikazane standardne metode so v domači poslovni praksi povsem uveljavljene, posegajo pa na finančno področje nalog, ki ga v določenem delu mnogokrat izvaja računovodstvo. Tipičen primer so kazalniki.

V zvezi s finančnimi metodami naj poudarimo, da se v poslovni praksi pri finančnem poslovanju podjetij vse bolj uporabljajo sodobnejše in kompleksnejše **finančne metode in modeli**, še posebej za potrebe naložbenih odločitev. Ti izhajajo iz zahtevne finančne teorije, uporabo katerih omogočajo kompleksne informacijske rešitve. Pri tem uporaba Excelovih preglednic ni zadostna, kar pa ne velja za metode, ki jih prikazujemo v preglednici 4.

Na kratko predstavljamo le bolj znane vrste metod in modelov merjenja ter ocenjevanja finančnih naložb, pri čemer je v ospredju **koncept povezovanja tveganja in donosa**³⁰, ki temelji na znani **Markowitzeovi paradigmi variance**.

Omenimo naj izhodiščni **model ocenjevanja vrednosti dolgoročnih sredstev** (CAPM capital asset pricing model), **model tvegane vrednosti** (VaR Value-at-risk) in njegove izpeljanke, ki so postale standardno orodje za merjenje in obvladovanje tržnega tveganja predvsem v finančnih ustanovah in so znane tudi v domači praksi.

Novejše so tudi **simulacijske metode**, kot je na primer metoda **Monte Carlo**, in **model povezovanja sredstev in obveznosti** (ALM asset-liability management), ki je temeljni in celovit model ter v praksi uporabljen model merjenja izpostavljenosti tveganja sredstev v povezavi z obveznostmi. Te zahtevnejše metode merjenja in ocenjevanja so pri poslovanju finančnih ustanov ključna orodja, ko gre za dolgoročno ocenjevanje, merjenje in uravnavanje sredstev in obveznosti do virov sredstev. Model je v splošnem primeren za uporabo v gospodarskih družbah in za različne dejavnosti.

Naj še omenimo **metode odločitvene teorije**³¹, saj so koristni pripomoček odločevalcem, zato jih ne bomo obravnavali natančneje. Za računovodstvo pa je pomembno zavedanje, da te metode ponujajo proučevanje poslovanja podjetja za **tri možnosti razmer odločanja**: v razmerah gotovosti, popolne negotovosti in v razmerah tveganja. Slednje so stalnica v današnji poslovni praksi, vprašanje pa je, kako tveganja sprejemamo, kako jih ocenjujemo in kakšen pomen jim določamo glede na našo pripravljenost izpostavljanja pri poslovanju ter izzivov pri tem.

Trikotno porazdelitev, ki izhaja iz odločitvene teorije, smo že omenili. Je razmeroma preprosta oblika, ki ni najbolj prisotna pri računovodskem in poslovnem načrtovanju, čeravno se izdelava predračuna poslovanja podjetja kot pesimistična in optimistična različica, vmes pa je najbolj verjetna različica. Ta je mnogokrat poenostavljena imenovana tudi kot optimalna, oznaka pa je vpeljana iz operacijskega raziskovanja, ki z matematičnimi modeli išče želena stanja ob predvidenih omejitvah.

Novejši in v praksi znan je koncept **ekonomske dodane vrednosti** (EVA – Economic Value Added)³², ki je vse bolj uveljavljen model, ki zahteva prilagoditev računovodskih podatkov za finančno analiziranje. Njegovo bistvo je, da upošteva stroške virov financiranja, ki jih kot strošek lastniškega kapitala računovodsko ne obravnavamo. EVA kaže dobiček, ki ostane po odštevanju stroškov kapitala, ki je ustvaril ta dobiček.

³⁰ Za osnovna spoznanja tega koncepta glejte Brigham in Houston (1998, 157–203). Mnogo zanimivih strokovnih prispevkov je dostopnih na spletni strani Banke Slovenije na naslovu: <http://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=223>.

³¹ Če naštejemo le najbolj uveljavljene: (1) minimaks pravilo je pesimistično pravilo odločanja, pri katerem skoraj ničesar ne tvegamo oziroma je tveganje izbrane odločitve, upošteva najmanj ugodne možnosti, najmanjše (2) maksimaks pravilo je optimistično pravilo odločanja, pri katerem veliko tvegamo oziroma pri katerem izberemo odločitev, ki je, upošteva najugodnejše možnosti, najboljša (3) Hurwiczov princip je linearna kombinacija prejšnjih dveh pravil z dodanim parametrom optimizma (verjetnosti) (4) Bayesovo pravilo enakih verjetnosti upošteva enake ocene verjetnosti za nastop kateregakoli dogodka (5) minimaks pravilo priložnostnih izgub kaže posledice, če ne sprejmemo optimalne odločitve.

³² Kratko informacijo o pomenu in izračunu EVA podaja Križaj (2002), za poglobljeno branje pa priporočamo prevod vodiča skozi ekonomsko dodano vrednost (Stern et al., 2003).

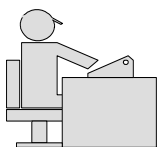
3.3.6 Osnovne računovodske metode analize

Za naše proučevanje so pomembne **računovodske metode proučevanja**, ki jih strnjeno prikazujemo v naslednji preglednici, in so v praksi domačih podjetij povsem uveljavljene.

Preglednica 5: Računovodske metode proučevanja

Vrsta metode	Opis
Odmik	Je razlika med primerjano in primerjalno velikostjo kategorije, lahko je izražen količinsko ali vrednostno.
Kazalec	Je absolutno število kategorije, praviloma je računovodski podatek ali postavka v računovodskih izkazih.
Kazalnik	Je relativno število primerjave dveh smiselnih velikosti, pri čemer ločujemo tri vrste kazalnikov: • stopnja udeležbe, ki pomnožena s 100 predstavlja odstotek udeležbe oziroma odstotno sestavo kategorije, • indeks je relativno število primerjave podatkov iste vrste v različnih situacijah, pri čemer lahko uporabljamo stalno ali spremenljivo osnovo; pomnožen s 100 predstavlja odstotni indeks, • koeficient je relativno število, ki kaže razmerje med raznovrstnima podatkom.
Sistemi kazalnikov	So sodobnejša različica podajanja (ne)računovodskih informacij, ki poleg klasičnega finančnega vidika vključujejo usmerjenost h kupcem, notranjim procesom in k ljudem.
Slikovne predstavitve	Imajo večjo izrazno moč, so grafične predstavitve kategorij, kot so stolpčni, palični, črtni, tortni, kolobarni in niz drugih oblik grafikonov.

Potrebno je, da predstavimo te metode brez nepotrebnih vsebin, saj se v domači praksi uporabljajo pri računovodskem proučevanju³³. Lahko pa poudarimo, da proučevanje poslovanja podjetja s pomočjo kazalnikov velja za najvišjo stopnjo računovodskih analiz poslovanja.



Racunovodja

Na spletnih straneh izberite podjetje, ki objavlja letno poročilo, in preglejte, katere metode računovodske analize so uporabljene.

³³ Za poglobljen študij računovodskih metod glejte poglavje o smereh računovodskega proučevanja (Turk et al., 2004, 445–477). Predstavljanje obsega dejavnosti, grafikonov stroškov in poslovnega izida opisuje Turk (2007 a, 71–78).

Odmik je razlika med primerjano in primerjalno velikostjo kategorije. Najpogosteje se uporablja za primerjanje načrtovanih in uresničenih postavk, ki pa imajo kot absolutna števila omejeno izrazno moč.

Kazalec je lahko posamezen podatek, ki sam nima pomembnejšega značaja informacije, ali kazalnik.

Kazalnik je relativno število, ki ga dobimo z delitvijo ene gospodarske kategorije z drugo. Ima spoznavno moč dveh primerljivih kategorij, zato so izpeljani iz računovodskih podatkov, to je zbirnih postavk glavne knjige ali postavk računovodskih izkazov. Povsem uveljavljeni kazalniki so stopnja udeležbe in odstotna sestava.

Stopnja udeležbe je v praksi v odstotku izražena udeležba do celote izbrane postavke.

Odstotna sestava prikazuje sestavo oziroma strukturo neke ekonomske kategorije ali bilančne postavke.

Indeks je relativno število primerjave podatkov iste vrste v različnih situacijah. Dobimo ga z izračunom razmerja vrednosti, ki jo analiziramo, in bazno vrednostjo pri tem je pomembno, da pojasnimo osnovo. Podatek, ki ga primerjamo, delimo s primerjalnim podatkom. Pomnožen s 100 predstavlja odstotni indeks.

Koeficient je relativno število primerjave raznovrstnih podatkov, ki jih je smiselno primerjati. Dobimo ga z izračunom razmerja vrednosti, ki jo analiziramo, s primerjavo podatka, s katerim ga primerjamo. Koeficient 1 pomeni, da je primerjana kategorija enaka primerljivi, medtem ko večji ali manjši koeficient od 1 izraža, da je primerjana kategorija večja ali manjša od primerljive.

Bistvo predstavljanja kategorij s pomočjo kazalnikov je, da le-to **omogoča oblikovanje sodbe** o primerjanih kategorijah. Vendar je pri tem potrebno osrednjo pozornost posvetiti **pravilnemu pojasnjevanju** in zagotoviti **pravilne podatke** za izračunavanje, da informacije ne izgubijo na svoji izrazni moči in ne predstavljajo zavajajoče informacije.

Razvile so se tudi oblike povezanih kazalnikov. Med znanimi modeli je **Du Pontov model** povezanih kazalnikov, ki je bil večkrat izboljšan in se danes uporablja kot kazalnik donosnosti sredstev (ROA), naložb (ROI) ali kapitala (ROE).

Zaradi potrebe po širšem proučevanju poslovanja in ne zgolj računovodskih oziroma finančnih razsežnostih podatkov in informacij³⁴ se v poslovni praksi vse bolj uveljavlja proučevalna **metoda uravnoveženega sistema kazalnikov**, bolj znana s tujim izrazom **Balanced Scorecard**, ki jo bomo natančneje spoznali v točki 3.5.5. Metoda je zanimiva, a razmeroma zahtevna pri uvajanju v prakso analize poslovanja, ker je problem v izboru in ocenjevanju teže kazalnikov. Slednje ima lahko preveč subjektivnega značaja za predstavljanje nepristranskih informacij.

³⁴ Kritično obravnavo sodobnih finančnih analiz računovodskih izkazov je predstavil Bergant (2005, 271–290).

3.3.7 Analiziranje podatkov

Naj na koncu obravnave te točke povežemo spoznanja z analiziranjem podatkov. Pozorni bralec je zagotovo ugotovil, da je analiza pravzaprav obdelava podatkov na takšen ali drugačen, bolj ali manj poglobljen način.

Množico podatkov, ki jih podjetje spremlja za različne namene, je potrebno najprej zagotoviti ob zanesljivem kontrolnem mehanizmu, ki je v praksi vključen v informacijske rešitve. Obdelava podatkov je ponovno tesno povezana s tehnično in informacijsko podporo ter kakovostnimi rešitvami aplikacij.

Nadalje je iz baze podatkov, pri čemer so vse bolj uveljavljena tako imenovana podatkovna skladišča, potrebno določiti nabor podatkov s kriteriji opredeljevanja niza zahtev in omejitev, da lahko primerno in zanesljivo pridobivamo podatke in informacije računovodsko imenovanih analitičnih in sintetičnih postavk. V poslovni praksi so uveljavljeni elektronski in sistemsko rešeni prenosi podatkov v temeljne poslovne knjige, medtem ko so analitične evidence vse bolj prisotne na delovnih področjih, ki lahko podatke zagotavljajo in uporabljajo glede na poslovne vsebine. Na primer, kupce najboljše pozna prodajna služba, ki mora o teh poslovnih partnerjih imeti vedno razpoložljive vse podatke in informacije. Danes v praksi nismo več zadovoljni s čakanji na izpise iz evidenc.

Za zagotavljanje podatkov o celotnem poslovanju podjetja pa je zagotovo najbolj pristojno računovodstvo, katerega naloge se skorajda zaključijo z izdelavo in analizo računovodskih izkazov oziroma bilanc. Spoznajmo vsebino zapisanega.

3.4 ANALIZA BILANC

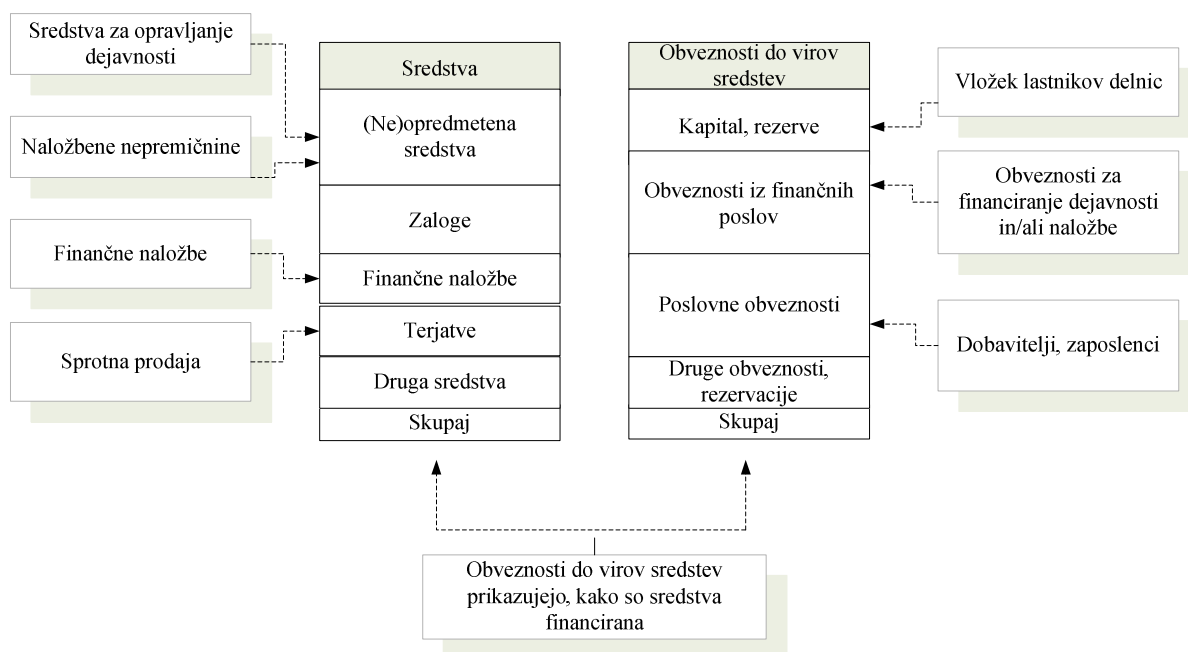
Naj najprej navedemo dva splošna pogoja, da se uresničeni poslovni dogodek lahko pripozna in se lahko evidentira v poslovnih knjigah. Prvi pogoj je, da je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi, povezane s postavko, in drugi pogoj je, da je mogoče izmeriti njeno nabavno vrednost. To pomeni, da lahko pripoznamo le tiste ekonomske kategorije na podlagi poslovnih dogodkov, ki so nujno povezani z opravljanjem (registrirane) dejavnosti podjetja. Drugačna merila veljajo za potrebe davčne obravnave posameznih postavk.

3.4.1 Bilanca stanja

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki izkazuje premoženjsko-finančno stanje³⁵ podjetja na ustrezno razčlenjen način, ki ga za zunanje poročanje določa slovenski računovodski standard 24 (SRS, 2005). Prikazane so postavke sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen presečni dan oziroma na zadnji dan obračunskega obdobja, kot je razvidno iz slike 11.

Leva stran bilance – sredstva (aktiva) prikazuje, katere vrste sredstev ima podjetje, s katerimi skuša ustvariti kar največ prihodkov. Desna stran bilance – obveznosti do virov sredstev (pasiva) pa prikazuje, kako je podjetje financiralo sredstva, izkazana v aktivu. Znesek sredstev in obveznosti do virov sredstev mora biti vedno enak, saj ima vsak evro sredstev svoj vir. Bilanca stanja je tako vedno uravnotežena.

³⁵ Po statični bilančni teoriji je bilanca stanja izhodiščni in najpomembnejši računovodski izkaz. Več o teorijah računovodskih izkazov pišeta Koletnik in Koželj (2005, 32–38).



Slika 8: Bilanca stanja
Vir: Lastni

Sredstva so vrednostno izražene postavke premoženja, ki imajo lahko obliko stvari (na primer osnovna sredstva), pravic (na primer terjatve) ali denarja (na primer denar na poslovnem računu).

Obveznosti do virov sredstev so obveznosti, ki temeljijo na pravno zasnovanem razmerju podjetja do financerjev, kar pomeni, da izražajo financiranje podjetja.

Kapital izraža lastniško financiranje podjetja in je razumljen kot nepovratna obveznost do lastnikov, ki s svojo naložbo vložijo kapital v obliki denarja ali kakšni drugi dopustni obliki. Kapital je obveznost do virov sredstev, ki je ni mogoče obravnavati kot dolg.

Kako lahko pristopimo k analizi bilance stanja?

Iz zgoraj prikazane slike vidimo pomembnejša razmerja v zvezi s posameznimi bilančnimi postavkami, ki jih ne bomo vsebinsko poglobljeno obravnavali iz že znanega razloga pričakovanega poznavanja osnov računovodstva in napotila na samostojni študij. Poudariti pa moramo, da je za potrebe analize bilanc in za pojasnjevanje ugotovitev nujno poznavanje najprej postavk vsebine bilance stanja.

Poleg sestave obeh strani bilance, ki jo imenujemo tudi **navpični presek bilance stanja**, je morebiti bolj pomemben tako imenovani **vodoravni presek bilance stanja**. Ta nam pove, koliko lastniških ali dolžniških virov financiranja je vloženih v določeno vrsto sredstev, oziroma, nasprotno, kako je posamezna vrsta sredstev financirana in s kakšnimi viri (ki nikoli niso brezplačni).

Pri analizi bilance stanja sestavo sredstev in obveznosti do virov sredstev v praksi navajamo v obliki odstotne sestave, in sicer ustaljeno v stolpcu poleg vrednostnih podatkov bilančnih postavk. Te informacije pa dopolnjujemo in pojasnjujemo z naslednjimi kazalniki.

Temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja)

$$\begin{aligned} \text{stopnja lastniškosti financiranja} &= \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \\ \text{stopnja dolžniškosti financiranja} &= \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \\ \text{stopnja dolgoročnosti financiranja} &= \frac{\text{vsota kapitala in dolgoročnih dolgov (z rezervacijami) in dolgoročnih PČR}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \\ \text{stopnja kratkoročnosti financiranja} &= \frac{\text{vsota kratkoročnih dolgov (s kratkoročnimi PČR)}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \\ \text{koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja} &= \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}} \end{aligned}$$

Temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

$$\begin{aligned} \text{stopnja osnovnosti investiranja} &= \frac{\text{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}}{\text{sredstva}} \\ \text{stopnja finančnosti investiranja} &= \frac{\text{vsota dolg. in kratk. finančnih naložb ter naložbenih nepremičnin}}{\text{sredstva}} \\ \text{stopnja dolgoročnosti investiranja} &= \frac{\text{vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih AČR, naložbenih nepremičnin, dolg. finančnih naložb in dolg. poslovnih terjatev}}{\text{sredstva}} \end{aligned}$$

Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

$$\begin{aligned} \text{koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev} &= \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}} \\ \text{koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev} &= \frac{\text{kapital}}{\text{dolgoročna sredstva}} \\ \text{koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev} &= \frac{\text{vsota kapitala, dolg. dolgov ter rezervacij in dolg. PČR}}{\text{dolgoročna sredstva}} \end{aligned}$$

Temeljni kazalniki dobičkonosnosti

$$\begin{aligned} \text{koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida obdobja)}} \\ \text{koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni osnovni kapital}} \end{aligned}$$

7) Primer: Analiza bilance stanja

BILANCA STANJA na dan dd.mm.llll					Sestava		Primerjalna analiza	
Zap.št.	Postavka	Izračuni po zap. št.	Znesek v €		V odstotku		Nominalna razlika	Indeks
			Tekoče leto	Preteklo leto	Tekoče leto	Preteklo leto		
1	SREDSTVA	2+8+13	590.000	540.000	100%	100%	50.000	109,26
2	DOLGOROČNA SREDSTVA	3+4+5+6+7	430.000	420.000	72,88%	77,78%	10.000	102,38
3	Neopredmetena sredstva		50.000	40.000	8,47%	7,41%	10.000	125,00
4	Opredmetena osnovna sredstva		380.000	360.000	64,41%	66,67%	20.000	105,56
5	Naložbene nepremičnine		0	0	0,00%	0,00%	0	
6	Dolgoročne finančne naložbe		0	20.000	0,00%	3,70%	-20.000	0,00
7	Dolgoročne poslovne terjatve		0	0	0,00%	0,00%	0	
8	KRATKOROČNA SREDSTVA	+9+10+11+12	160.000	120.000	27,12%	22,22%	40.000	133,33
9	Zaloge		0	0	0,00%	0,00%	0	
10	Kratkoročne finančne naložbe		100.000	60.000	16,95%	11,11%	40.000	166,67
11	Kratkoročne poslovne terjatve		50.000	52.000	8,47%	9,63%	-2.000	96,15
12	Denarna sredstva		10.000	8.000	1,69%	1,48%	2.000	125,00
13	KRATKOROČNE AČR		0	0	0,00%	0,00%	0	
14	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	15+22+23+26+29	590.000	540.000	100%	100%	50.000	109,26
15	KAPITAL	od 16 do 21	510.000	480.000	86,44%	88,89%	30.000	106,25
16	Osnovni kapital		390.000	390.000	66,10%	72,22%	0	100,00
17	Kapitalske rezerve		70.000	70.000	11,86%	12,96%	0	100,00
18	Rezerve iz dobička		0	0	0,00%	0,00%	0	
19	Preneseni čisti dobiček/čista izguba		0	0	0,00%	0,00%	0	
20	Čisti dobiček poslovnega leta		50.000	20.000	8,47%	3,70%	30.000	250,00
21	Čista izguba poslovnega leta		0	0	0,00%	0,00%	0	
22	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PČR		0	0	0,00%	0,00%	0	
23	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	24+25	0	0	0,00%	0,00%	0	
24	Dolgoročne finančne obveznosti		0	0	0,00%	0,00%	0	
25	Dolgoročne poslovne obveznosti		0	0	0,00%	0,00%	0	
26	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	27+28	80.000	60.000	13,56%	11,11%	20.000	133,33
27	Kratkoročne finančne obveznosti		80.000	60.000	13,56%	11,11%	20.000	133,33

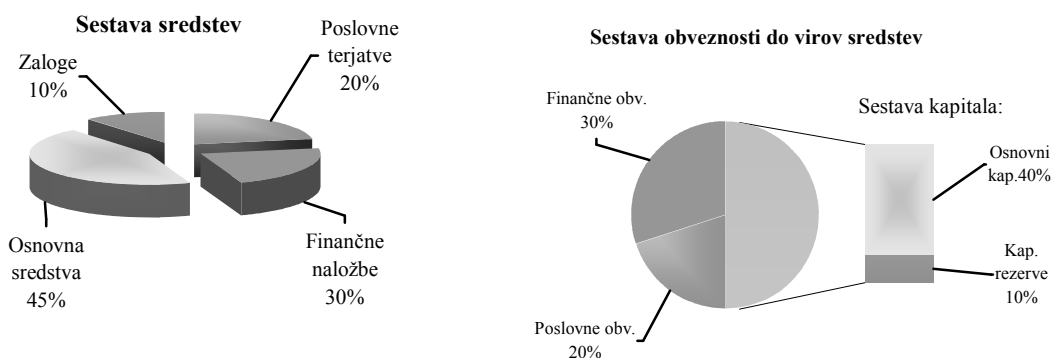
Primer izbranih kazalnikov iz bilance stanja

stopnja lastniškosti financiranja	=	$\frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$	=	$\frac{510.000}{590.000}$	=	86,44%
stopnja osnovnosti investiranja	=	$\frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{sredstva}}$	=	$\frac{430.000}{590.000}$	=	72,88%
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	=	$\frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva}}$	=	$\frac{510.000}{430.000}$	=	1,19
koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala tekočega obdobja	=	$\frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni kapital}}$	=	$\frac{50.000}{510.000}$	=	0,10
koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala preteklega obdobja	=	$\frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni kapital}}$	=	$\frac{20.000}{510.000}$	=	0,04

Pri opisnem pojasnjevanju analize bilance stanja praviloma nimamo težav, ker pojasnjujemo statična razmerja posameznih gospodarskih kategorij, izraženih v bilančnih postavkah, ki jih primerjamo s celotno kategorijo (odstotnem deležu). Praksa pri analizi je tudi slikovno pojasnjevanje, ko pomembnejše postavke iz bilance stanja členimo in prikazujemo v obliki grafa.

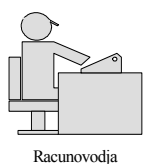
8) Primer: Pojasnjevanje bilance stanja in izbranih postavk

Primer, kako lahko zanimivo slikovno prikažemo sestavo leve in desne strani bilance stanja in poudarimo del, ki je zanimiv za uporabnika.



Naj pri izkazovanju sredstev še opozorimo, da v praksi velja strokovno načelo previdnosti, kar pomeni, da je v primeru suma in ocenjenega odstopanja knjigovodske vrednosti postavke od tržne oziroma poštene vrednosti potrebno postavko sredstev oslabiti, torej je potrebno oblikovati ustrezen popravek vrednosti, ki ga iz same bilance ne vidimo.

Sicer pa se podjetje samo odloči in ustrezno opredeli in razkrije, ali bo za vrednotenje sredstev uporabljalo model prevrednotenja na pošteno vrednost ali pa model nabavne vrednosti, ki sprotno ne prevrednotuje postavke sredstev na tržno oziroma pošteno vrednost. V določenih primerih lahko izbira modela prevrednotovanja vpliva na povečanje ali zmanjšanje odhodkov in posledično na poslovni izid obravnavanega obdobja.



Na spletnih straneh izbranega podjetja, ki objavlja letno poročilo, ali pa iz poznane primera podjetja preverite pojasnjevanje in razkritja računovodskih postavk. Predvsem tistih, ki pojasnjujejo spremembe in odstopanja v smislu analize poslovanja.

3.4.2 Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida izkazuje prihodke, odhodke in stroške ter poslovni izid. Splošna praksa je členitev prihodkov in odhodkov na tiste, ki so povezani z rednim, torej s poslovnim delovanjem, in tiste, ki nastajajo pri finančnem poslovanju podjetja.

Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje) ali zmanjšanj dolgov (na primer zmanjšanje obveznosti, rezervacij). Prihodke členimo na poslovne prihodke, ki praviloma nastanejo s prodajo izdelkov ali storitev, finančne prihodke, ki nastanejo z donosi (ne)finančnih naložb³⁶, in druge prihodke. Prihodki prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala.

Nasprotno od prihodkov so **odhodki** zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer povečanje popravka vrednosti, ki vpliva na zmanjšanje sedanje vrednosti postavke sredstev) ali povečanj obveznosti (na primer povečanje obveznosti do dobaviteljev), prav tako jih členimo na poslovne, finančne in druge odhodke.

Odhodki prav tako prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Posebnosti bilančnih postavk v podjetju so povezane s kategorijami, ki so značilne za posamezne dejavnosti oziroma panoge. Proizvodnja, trgovinska ali storitvena dejavnost so tiste posebnosti poslovanja, ki povzročajo določene gospodarske kategorije in s tem vplivajo na poslovni izid, ker se nanašajo na njihove spremembe, torej povečanja ali zmanjšanja. Tipičen primer je izbira metode vrednotenja zalog, ki (ne)posredne stroške v zvezi s proizvodnim procesom (lahko) obravnava po različnih cenah glede na izbrano metodo, praviloma pa se uporabljajo nabavne vrednosti oziroma proizvodjalni stroški. Knjigovodska vrednost porabljenih zalog je strošek, knjigovodska vrednost prodanih zalog pa poslovni odhodek.

Pri odhodkih pa so poleg navedenega pomembna postavka tudi sprotni administrativni stroški poslovanja, kot so obratovalni stroški materiala in storitev, amortizacija, stroški dela³⁷ in drugi stroški.

Omenili smo že, da sta kategoriji prihodkov in odhodkov obračunski kategoriji, kar pomeni, da za upravičenost izkazovanja ni pomembno plačilo, ampak nastanek poslovnega dogodka³⁸. To je prodaja izdelkov ali storitev, ko evidentiramo terjatev do kupcev ne glede na dogovorjeni zamik plačila ob nastanku prodaje, pri stroških pa na primer prejeti račun dobavitelja – tudi ne glede na dogovorjeno zapadlost plačila.

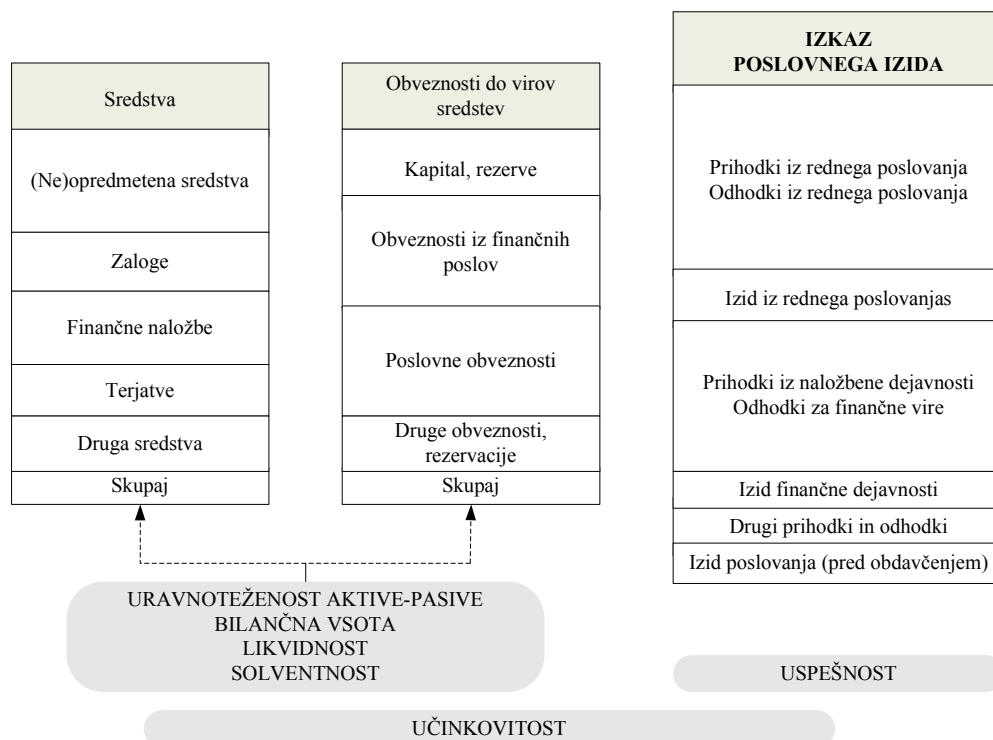
Za časovno razmejevanje prihodkov ali odhodkov, ki se nanašajo na več obračunskih obdobj, ali pa se nanašajo tudi na obdobje, ki je po dnevu izdelave bilance stanja, v praksi uporabljamo tudi tako imenovane aktivne ali pasivne časovne razmejitve. Bistvo je, da z njimi časovno uravnavamo prihodke ali odhodke za obdobja po presečnem dnevu stanja sredstev ali obveznosti do virov sredstev.

Ponazoritev povedanega prikazujemo v naslednji sliki.

³⁶ To so obresti, dividende, najemnine naložbenih nepremičnin in podobni prihodki.

³⁷ Računovodsko obravnavo stroškov v zvezi z delom na kratko predstavlja Turk (2007 c, 88–91).

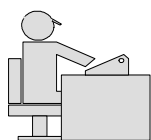
³⁸ Razlikovanje pojmov denarnih in računovodskih kategorij v praksi pojasnjuje Turk (2007 b, 84–95).



Slika 9: Izkaz poslovnega izida z vplivi sprememb postavk bilance stanja
Vir: Lasten

Pravzaprav lahko iz gornje ponazoritve in razumevanja povezovanja sprememb stanja (povečanja ali zmanjšanja) sredstev in sprememb stanja obveznosti do virov sredstev (povečanja ali zmanjšanja) s postavkami izkaza poslovnega izida, torej vplivanja na izkazovanje prihodkov, stroškov in odhodkov, analiziramo in pojasnjujemo vse gospodarske kategorije, ki so vključene v računovodsko analiziranje in predstavljajo analizo poslovanja podjetij. Uspešnost in učinkovitost razlagamo v točki 3.6.1.

Se sliši zapleteno? V pomoč za obnovitev osnovnih znanj ponujamo naslednje vaje za samostojno učenje.



Racunovodja

1. Razčlenite bilanco stanja in pojasni pomembnejše postavke.
2. Razčlenite izkaz poslovnega izida in za postavke opredeli spremembe v bilanci stanja.
3. Kje in v kateri bilanci najdete informacije o:
 - Prejemu likvidnostnih sredstev banke na denarni račun
 - Obračunani amortizaciji osnovnih sredstev
 - Delno plačani terjatvi pomembnega kupca
 - Nabavi nove zaloge materiala
 - Nakupu naložbene nepremičnine
 - Izplačilu plač zaposlenim
 - Prejetem računu za dobavljene storitve
 - Oblikovanju oslabitve finančne naložbe
 - Sklepu za povečanje osnovnega kapitala
 - Zaračunani prodaji iz osnovne dejavnosti

Izkaz poslovnega izida v praksi podjetja analiziramo in praviloma dopolnjujemo v dodanih stolpcih s podatki o:

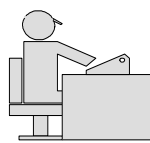
- vrednostno načrtovanih bilančnih postavkah za isto obdobje,
- razmerjem med uresničenimi in načrtovanimi postavkami, ki so izražene z indeksom sprememb primerjanih obdobj,
- vrednostno uresničenih bilančnih postavkah preteklega obdobja,
- razmerjem med uresničenimi proučevanim obdobjem z uresničenim preteklim obdobjem, ki je prav tako izraženo z indeksom sprememb primerjanih obdobj.

V kolikor prilagodimo bilančno shemo izkaza poslovnega izida dvema kategorijama, to so prihodki in odhodki, jo lahko v dodatnem stolpcu dopolnimo z informacijo o sestavi obeh kategorij. V primeru uporabe predpisane bilančne sheme, ki izkazuje preseke poslovanja iz rednega delovanja in iz finančnega delovanja, ni smiselno dopolnjevanje s sestavami, ker je lahko taka informacija za uporabnika nekoristna, saj ni razvidna celota posamezne kategorije. Zato se v praksi podjetja ta način analize ali ne uporablja ali pa se shema izkaza poslovnega uspeha ustrezno prilagodi.

Praviloma se posebej analizirajo pomembne postavke izkaza poslovnega izida z analizami pomembnih podatkov. V praksi je običajno, da se tabelarično in/ali slikovno podajajo informacije o najmanj naslednjih gospodarskih kategorijah:

- prihodkih od prodaje,
- prihodkih morebitnih drugih prodaj,
- stroškov procesa osnovne dejavnosti,
- stroškov dela,
- finančnih prihodkov in odhodkov,
- drugih pomembnejših postavkah.

Urejeno podjetje in računovodstvo ima za tovrstne analize oblikovane predloge in enotne načine posredovanja informacij, da odgovorne osebe lahko spremljajo odstopanja, imenovana tudi odmiki uresničenih postavk z načrtovanimi postavkami. V praksi se tovrstne analize predstavljajo v preglednicah, ki se dopolnjujejo s pojasnjevalnimi opisi in tudi slikovnimi načini.



Racunovodja

Kritično osvetlite način sporazumevanja in usklajevanja računovodstva z drugimi temeljnimi poslovnimi funkcijami, da lahko v podjetju informacijski proces zagotovi ustrezne, pravočasne in nepristranske informacije za spremljanje poslovanja in za poslovno odločanje v zvezi s ciljnim poslovnim izidom. Predlagajte izboljšave.

Vendarle se v praksi pojavlja problem, ker računovodstvo spremlja količinske in vrednostne podatke, redkeje pa pozna vsebine in morebitne vzroke težav, ki lahko izhajajo iz zunanjega ali notranjega okolja. Na primer prisotnost novega konkurenta, ki postopoma pridobiva tržni delež v panogi, ni računovodska kategorija, praviloma pomeni znižanje obsega prodaje ali cen, in s tem neizpolnjevanje načrtovanih prihodkov iz prodaje. Pri tem računovodstvo mnogokrat težko pojasnjuje vsebine, ki niso njegovo delovno področje. Zato je pomembno, da je v podjetju določeno sporazumevanje, sodelovanje in pretok informacij, ter tudi, da računovodstvo opozori in posreduje informacije o odmikih poslovanja ter odgovornim funkcijam, ki naj sprejmejo ustrezne odločitve in ukrepe za nadaljnja ravnanja.

9) Primer: Analiza izkaza poslovnega izida

IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA za obdobje od dd.mm.llll do dd.mm.llll					Analiza uresničitve načrta	
Zap.št.	Postavka	Izračuni po zap. št.	Znesek v €		Nominalna razlika	Indeks
			Tekoče leto	Načrtovane postavke		
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	2+5	820.000	850.000	-30.000	96,47
2	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	3+4	820.000	850.000	-30.000	96,47
3	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev		820.000	850.000	-30.000	96,47
4	Čisti prihodki od najemnin		0	0	0	
5	Čisti prihodki od prodaje na trgu EU		0	0	0	
6	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		10.000	0	10.000	
7	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	1+6	830.000	850.000	-20.000	97,65
8	POSLOVNI ODHODKI	9+10+11+14	830.000	820.000	10.000	101,22
9	Stroški blaga, materiala in storitev		596.000	586.000	10.000	101,71
10	Stroški dela		230.000	220.000	10.000	104,55
11	Odpisi vrednosti	12+13	4.000	14.000	-10.000	28,57
12	Amortizacija		4.000	14.000	-10.000	28,57
13	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri OS		0	0	0	
14	Drugi poslovni odhodki		0	0	0	
15	DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	7-8	0	30.000	-30.000	0,00
16	FINANČNI PRIHODKI	17+18	45.000	30.000	15.000	150,00
17	Finančni prihodki iz finančnih naložb		40.000	30.000	10.000	133,33
18	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev		5.000	0	5.000	
19	FINANČNI ODHODKI	20+21+22	0	0	0	
20	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih		0	0	0	
21	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti		0	0	0	
22	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti		0	0	0	
23	DRUGI PRIHODKI		5.000	0	5.000	
24	DRUGI ODHODKI		0	0	0	
25	CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	15+16-19+23-24	50.000	60.000	-10.000	83,33
26	DAVEK IZ DOBIČKA		0	0	0	
27	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	25-26	50.000	60.000	-10.000	83,33

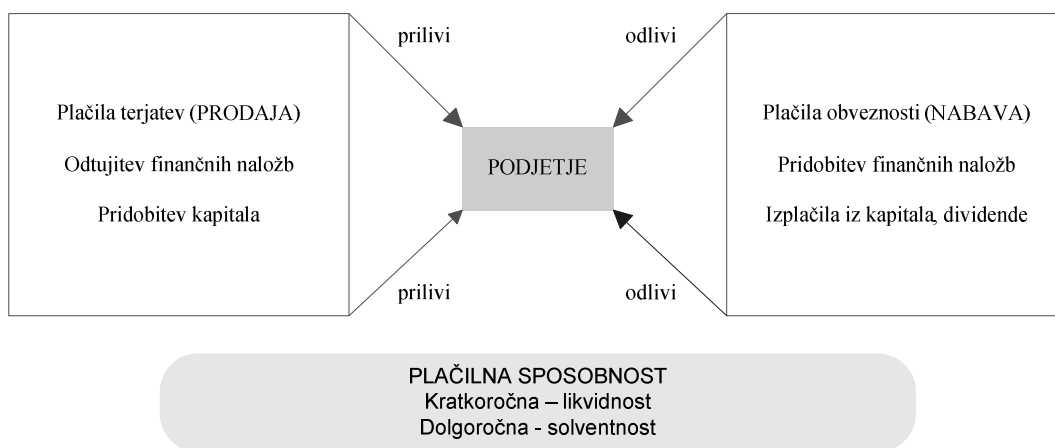
Izbrani kazalniki iz izkaza poslovnega izida za tekoče leto:

$$\begin{aligned}
 \text{koeficient gospodarnosti poslovanja} &= \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} = \frac{830.000}{830.000} = 1,00 \\
 \text{koeficient gospodarnosti poslovanja} &= \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} = \frac{880.000}{830.000} = 1,06 \\
 \text{stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov} &= \frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{266.000}{830.000} = 32,05\% \\
 \text{stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov} &= \frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{230.000}{830.000} = 27,71\% \\
 \text{stopnja dobičkovnosti prihodkov} &= \frac{\text{dobiček}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{50.000}{830.000} = 6,02\%
 \end{aligned}$$

3.4.3 Izkaz denarnih tokov

Za notranje potrebe danes podjetje evidentira in spremlja **denarne tokove po neposredni metodi**, ki je prva različica izkaza po slovenskih računovodskih standardih, torej po **prejemkih** in **izdatkih**, ki jih ne smemo enačiti s prihodki in odhodki, ki so obračunske kategorije. Denarne spremembe nastanejo po izvedenih denarnih nakazilih, zato se prejemki in izdatki nanašajo na denarno poslovanje.

Poravnavanje v terjatev ali obveznosti se v denarni obliki v praksi vedno izvaja z odloženim plačevanjem, to je časovnim zamikom od zaračunane (obračunske) kategorije. To pa poleg časovne neskladnosti neke izvedbe posla in plačilom zanj lahko predstavlja pomembno izpostavljenost različnim tveganjem in v skrajnosti tudi velike težave ter celo propad podjetja.



Slika 10: Denarni tokovi
Vir: Lastni

Podjetja vse bolj za spremljanje in analiziranje denarnih tokov, ki so ne glede na uveljavljen pomen izkaza poslovnega izida, uporabljajo malce natančnejše evidence, ki s primerno informacijsko podporo denarnega poslovanja omogočajo dnevno spremljanje prilivov in odlivov.

Posebej lahko opozorimo, da denarni tokovi ponovno pridobivajo na pomenu v smislu spremljanja poslovanja. Pri tem pa obstaja tudi pomembno razlikovanje od do sedaj spoznanih vsebin.

Za podjetje ima sicer uveljavljeno letno načrtovanje poslovanja svoj smisel, vendar pa uporabno vrednost načrtovanje denarnih tokov podjetje pridobi, ko vzpostavi sprotni in vsakodnevni sistem spremljanja nekajdnevni in vnaprejšnjih denarnih tokov, ki se nadgrajuje s časovnim odmikom na mesečna in obdobja načrtovanja in s tem uravnavanja kratkoročne plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti. V nadaljevanju predstavljamo primer analize spremljanja likvidnosti in zaradi pomembnosti tudi postavke izkaza denarnih tokov po neposredni metodi, ki ima zagotovo večjo izrazno vrednost, saj izkazuje dejansko oziroma uresničeno denarno poslovanje podjetja.

10) Primer: Tedensko načrtovanje denarnih tokov in likvidnosti

Primer tedenskega načrtovanja denarnih tokov, ki ga podjetje izdeluje dnevno, ima možnost priprave informacije za naslednja poljubna obdobja.

ANALIZA NAČRTOVANE LIKVIDNOSTI

od dd.mm.llll do dd.mm.llll

Zap. št.	POSTAVKA	KONTO ali SEZNAM	STANJE v €
1.	Imetje na denarnih računih		
2.	Gotovina v blagajni		
3.	Vloge na odpoklic pri bankah		
4.	Vezane vloge pri bankah		
5.	Neizkoriščeno okvirno posojilo		
6.	Realno pričakovani prilivi iz terjatev do xxx v 6 dneh		
7.	Realno pričakovani prilivi iz terjatev do xxx v 6 dneh		
8.	Realno pričakovani prilivi iz terjatev do xxx v 6 dneh		
9.	Realno pričakovani prilivi iz drugih terjatev v 6 dneh		
10.	SKUPAJ LIKVIDNA SREDSTVA	(vsota 1 do 9)	
11.	Obveznosti iz poslovanja dospele do dneva poročanja		
12.	Obveznosti iz financiranja dospele do dneva poročanja		
13.	Druge obveznosti, dospele do dneva poročanja		
14.	Obveznosti iz poslovanja dospele v 6 dneh		
15.	Obveznosti iz financiranja dospele v 6 dneh		
16.	Druge obveznosti dospele v 6 dneh		
17.	SKUPAJ DOSPELE IN KMALU DOSPELE OBVEZNOSTI	(vsota 11 do 13)	
18.	KOLIČNIK LIKVIDNOSTI	(10/16)	
19.	Količnik likvidnosti obdobja 1.1. llll do dneva izpisa		
20.	Količnik likvidnosti zadnjega obdobja meseca mm.llll		

Opomba: Količnik mora znašati najmanj 1, da denarno poslovanje podjetja izkazuje zadostno in/ali ustrezno likvidnost.

Morda velja le še omeniti, da za potrebe zunanjega poročanja podjetja izdelujejo **izkaz denarnih tokov po posredni metodi**, torej s prilagajanjem obračunskih kategorij in dopolnjevanjem določenih obračunskih postavk, ki ne vplivajo na denarni tok.

V tej različici denarnih tokov³⁹ po SRS 26, ki je označena kot druga različica, kategorije označujemo s pritoki in odtoki, kar je razlika od denarnih kategorij, če jih gledamo v ožjem smislu. **Pritoki** so z novim financiranjem ali raznaložbenjem (dezinvestiranjem) povezane spremembe sredstev v obračunskem obdobju in se uporabljajo pri posrednem ugotavljanju prejemkov. **Odtoki** pa so z definciranjem ali naložbenjem (investiranjem) povezane spremembe sredstev v obračunskem obdobju in se uporabljajo pri posrednem ugotavljanju izdatkov.

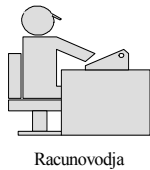
³⁹ V praksi jo pogosto imenujemo tudi izkaz finančnih tokov, ker gre za finančni pogled na prikazane kategorije in ne neposredne denarne spremembe. Vendarle nepravilno izražanje predpisanih vsebin ni primerno.

Preglednica 6: Izkaz denarnih tokov (po neposredni metodi)

A. Denarni tokovi pri poslovanju
a) Postavke izkaza poslovnega izida
Poslovni prihodki (razen za prevrednotenje) in finančni prihodki iz poslovnih terjatev
Poslovni odhodki brez amortizacije (razen za prevrednotenje) in finančni odhodki iz poslovnih obveznosti
Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih
b) Spremembe čistih obratnih sredstev (in čas.razmej., rezervacij ter odloženih terjatev in obveznosti za davek)
Začetne manj končne poslovne terjatve
Začetne manj končne aktivne časovne razmejitve
Začetne manj končne odložene terjatve za davek
Začetna manj končna sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo
Začetne manj končne zaloge
Končni manj začetni poslovni dolgovi
Končne manj začetne pasivne časovne razmejitve in rezervacije
Končne manj začetne odložene obveznosti za davek
c) Prebitek prejemkov pri poslovanju ali prebitek izdatkov pri poslovanju (a + b)
B. Denarni tokovi pri naložbenju
a) Prejemki pri naložbenju
Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, ki se nanašajo na naložbenje
Prejemki od odtujitve neopredmetenih sredstev
Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev
Prejemki od odtujitve naložbenih nepremičnin
Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb
Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb
b) Izdatki pri naložbenju
Izdatki za pridobitev neopredmetenih sredstev
Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev
Izdatki za pridobitev naložbenih nepremičnin
Izdatki za pridobitev dolgoročnih finančnih naložb
Izdatki za pridobitev kratkoročnih finančnih naložb
c) Prebitek prejemkov pri naložbenju ali prebitek izdatkov pri naložbenju (a + b)
C. Denarni tokovi pri financiranju
a) Prejemki pri financiranju
Prejemki od vplačane kapitala
Prejemki od povečanja dolgoročnih finančnih obveznosti
Prejemki od povečanja kratkoročnih finančnih obveznosti
b) Izdatki pri financiranju
Izdatki za dane obresti, ki se nanašajo na financiranje
Izdatki za vračila kapitala
Izdatki za odplačila dolgoročnih finančnih obveznosti
Izdatki za odplačila kratkoročnih finančnih obveznosti
Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku
c) Prebitek prejemkov pri financiranju ali prebitek izdatkov pri financiranju (a + b)
Č. Končno stanje denarnih sredstev
x) Denarni izid v obdobju (seštevek prebitkov Ac, Bc in Cc) +
y) Začetno stanje denarnih sredstev

Vir: Slovenski računovodski standard 26 (2005)

Strnite dosedanja spoznanja analiziranja bilanc, postavite se v vlogo računovodje in ovrednotite računovodsko analiziranje bilanc za potrebe posloводства s SWOT analizo:



PREDNOSTI	IZZIVI
SLABOSTI	NEVARNOSTI

3.4.4 Izkaz gibanja kapitala

S splošnim izrazom kapital označujemo vse njegove sestavine, in sicer v smislu finančnega pojmovanja kapitala⁴⁰. Izkaz gibanja kapitala je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje spremembe sestavin kapitala za obdobja, za katera se sestavlja.

Zaradi pomena kapitalskih postavk podjetja, in vloge lastnikov kapitala je smiselno, da zgolj navedemo vse bilančne postavke kapitala, ki so vključene v izkaz gibanja kapitala:

- vpoklicani kapital,
 - osnovni kapital
 - nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka),
- kapitalske rezerve,
- rezerve iz dobička,
 - zakonske rezerve
 - rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže,
 - lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka),
 - statutarne rezerve,
 - druge rezerve iz dobička,
- presežek iz prevrednotenja,
- preneseni čisti poslovni izid,
 - preneseni čisti dobiček,
 - prenesena čista izguba,
- čisti poslovni izid poslovnega leta,
- čisti dobiček poslovnega leta,
- čista izguba poslovnega leta.

Slovenski računovodski standardi ne postavljajo zahteve po izdelavi predračunskega izkaza gibanja kapitala, standard 27 (SRS, 2005) pa obravnava obračunski izkaz. V praksi podjetja se analiza gibanja kapitala obravnava bolj s finančnega vidika, to je zagotavljanja primernih in zadostnih lastniških virov financiranja podjetja in tako imenovane dividendne politike. To je pomembno področje velikih gospodarskih družb, povezanih oseb in tistih, ki delnice ponudijo

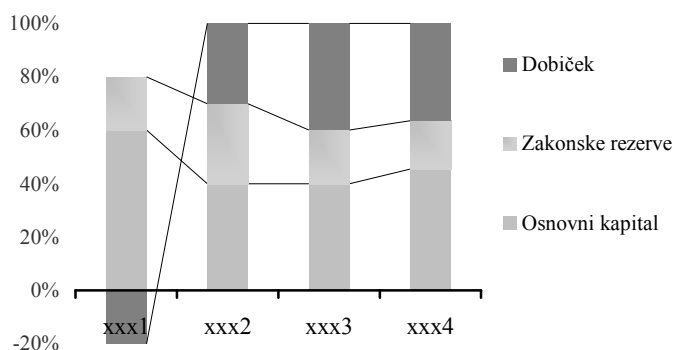
⁴⁰ Različna pojmovanja kapitala podobno predstavlja Turk (2005 a, 102–108).

na finančnemu trgu. Posebej pozorno pa se proučuje zahtevnejše področje, ki posega na izračunavanje ekonomskega kapitala, tvegane vrednosti, ekonomske in tržne dodane vrednosti in drugih podobnih finančnih analiz.

V poslovni praksi se analiza gibanja kapitala izdeluje glede na kapitalska dogajanja in potrebe podjetja po tovrstnem financiranju poslovanja. Analiza se ponazori z manj obširnimi preglednicami, kot je izkaz po SRS, dodajajo se opisne in slikovne vsebine.

11) Primer: Analiza gibanja kapitala

Primer ustrezne slikovne predstavitev sestave in gibanj sestavin gospodarske kategorije, v tem primeru kapitala.



Opomba: Podatki so stanja na zadnji dan poslovnega leta.

V pogledu analize bilanc izkaza gibanja kapitala ne dopolnjujemo, čeravno je lastniški vidik prvi in zadnji, ko se odloča o ustanovitvi podjetja in delitvi ustvarjenih rezultatov. S tem se poglobljeno ukvarjajo poslovne finance, računovodska analiza pa se izvaja z opredeljenimi kazalniki, ki jih spoznavamo v nadaljevanju.

3.5 RAČUNOVODSKA ANALIZA BILANC S KAZALNIKI

V prejšnji točki smo obravnavali vsebine bilanc in z njimi povezanih analiz, ki smo jih dopolnili tudi z nekaterimi kazalniki. S kazalniki vedno primerjamo dve smiselni gospodarski kategoriji. S tem ugotovimo spremembe in odstopanja primerjanega od primerljivega podatka.

Glede na našo izhodiščno usmeritev dosedanje obravnave se spomnimo, da smo posebej poudarjali pomembnost računovodskega informiranja, predvsem za potrebe spremljanja poslovanja podjetja, ki omogočajo sprejemanje pravih poslovnih odločitev na podlagi strokovnih presojev.

Računovodski kazalniki so zbrani v naslednje skupine: kazalniki stanja financiranja (vlaganja), kazalniki stanja investiranja (naložbenja), kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, kazalniki obračanja, kazalniki gospodarnosti, kazalniki dobičkonosnosti, kazalniki dohodkovnosti in kazalniki denarne tokovnosti. Spoznajmo še do sedaj neobravnavane računovodske kazalnike.

3.5.1 Gospodarnost ali ekonomičnost

Gospodarnost oziroma ekonomičnost Turk (2004 d, 113) opredeljuje kot značilnost preudarnega ravnanja z dobrinami, njihovimi potroški in stroški, in sicer, ko zasledujejo:

- učinkovitost, ki je izražena z razmerjem med količino poslovnih učinkov in stroškov,
- uspešnost, ki se kaže v razmerju med prihodki in odhodki.

Naj na tem mestu še poudarimo v praksi pogosto napačno uporabljeni sodili, ki jih v ekonomiji eksplicitno ločujemo, in jih Turk (2002, 761, 791) pojmuje v splošnem pomenu:

- **učinkovitost** je izražena z razmerjem pretvorbe vložka v poslovanje v izloček iz njega,
- **uspešnost** je označena kot razmerje med doseženimi cilji in postavljenimi cilji poslovanja, torej tista značilnost poslovanja, ki jo merimo s stopnjo uresničitve ciljev in nalog.

Če skušamo zgornje povedati enostavneje, gre za uspešnost kot »delati prave stvari« in učinkovitost »delati prave stvari na pravi način«. Ali drugače. Gre za doseganje ciljnega dobička pri poslovanju in gre za doseganje tega poslovnega izida z optimalnimi stroški financiranja, s čimer pa se poglobljeno ukvarjajo poslovne finance, saj finančno področje sprejema odločitve o vrstah financiranja. To je hkrati razlog, da nekatere kazalnike (lahko) obravnavamo kot finančne in/ali računovodske. Nadaljevali bomo s slednjimi.

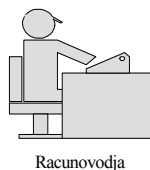
Kazalniki gospodarnosti so tisti, ki s tehnično-tehnološkega vidika kažejo učinkovitost porabe sredstev, s širšega gospodarskega vidika pa njihovo uspešnost uporabe, ko sta na primer koeficient gospodarnosti poslovanja in stopnja proizvodjalne stroškovnosti poslovnih prihodkov.

Nekaj izbranih računovodskih kazalnikov gospodarnosti po SRS 29, ki so splošno uporabni za vsa podjetja, je lahko:

koeficient gospodarnosti poslovanja	=	$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$
koeficient celotne gospodarnosti	=	$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$
stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}}$
stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}}$
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{poslovni dobiček}}{\text{poslovni prihodki}}$

Kaj lahko ugotovimo iz prikazanega? Vidimo, da se pri obravnavanju gospodarnosti poslovanja ukvarjamo z analizo izkaza poslovnega izida, ki smo jo v delu že spoznali v točki 3.5. Nadalje lahko ugotovimo, da s kazalniki pridobivamo informacije, ki posegajo v preseke izkaza poslovnega izida. Te pa podjetje lahko razčlenjuje še natančneje, najmanj pa za informiranje o poslovanju stroškovno ali poslovnoizidno opredeljenih mest odgovornosti⁴¹ in stroškovnih nosilcev, to je posameznih izdelkov ali storitev.

⁴¹ Več o predračunavanju in obračunavanju po mestih odgovornosti glejte Hočevar (2008).



Racunovodja

Razmislite na primeru znanega podjetja, katere računovodske kazalnike gospodarnosti bi bilo smiselno vključiti v, na primer, obdobjno poročanje poslovodstvu.

Poiščite v strokovnih usmeritvah, katere kazalnike gospodarnosti je potrebno (najmanj) prikazati v letnem poročilu podjetja.

3.5.2 Donosnost ali rentabilnost

V današnji poslovni praksi ima osrednji pomen donosnost, ki izhaja iz finančnega sodila, s katerim merimo uspešnost naložbenja tako za posamično naložbo kot tudi naložbeni portfelj. S finančnega zornega kota je to sodilo, kot smo že omenili, povezano z razmerjem tveganje in donos⁴². To razmerje se pojavlja tako na stani naložbenikov, ko obvladujejo sredstva podjetja, in na stani vlagateljev, ki financirajo podjetje.

Z računovodskega vidika je donosnost sodilo, s katerim analiziramo povezovanje poslovnega izida z aktivno in pasivo bilance stanja, torej analiziramo učinkovitost poslovanja, ko poslovni izid primerjamo s sredstvi ali obveznostmi do virov sredstev, pri čemer bolj proučujemo kapitalске postavke.

Kazalniki donosnosti kažejo oplojevanje naložb ali vlog z donosi. Pri tem danes v praksi uporabljamo kazalnik donosnosti sredstev (ROA), naložb (ROI) ali kapitala (ROE), ki so kot računovodski kazalniki po SRS 29 opredeljeni kot:

$$\begin{aligned} \text{koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida obračunskega obdobja)}} \\ \text{koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{povprečni osnovni kapital}} \\ \text{koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev} &= \frac{\text{dobiček ali izguba in dane obresti obračunskega obdobja}}{\text{povprečna sredstva}} \end{aligned}$$

Vidimo lahko, da koeficient (čiste) dobičkonosnosti (lastniškega) kapitala ali koeficient (čiste) donosnosti (lastniškega) kapitala, imenovan tudi koeficient rentabilnosti (lastniškega) kapitala, kaže razmerje med letnim čistim dobičkom (po odbitku udeležb, ki niso vezane na lastniški kapital) in povprečnim zneskom (lastniškega) kapitala. Ta je v prvem kazalniku

⁴² Zaradi pomembnosti naj povemo, da je Nobelov nagrajenec William F. Sharpe prvi omenil razmerje med stopnjo donosa in tveganjem, kar je danes v poslovni praksi povsem uveljavljena finančna metodika (Bodie et al., 1996, 753). Strnjeno o tem in o sodobnih naložbenih modelih merjenja tveganja pri naložbah ali vlogah predstavlja Dvoršak Bugarija (2005, 163–238). Z vidika naše obravnave naj dodamo, da je vpliv tega (ne)povezovanja dejavnikov, ki izhajajo iz poslovnega okolja, povezan tudi z zagotavljanjem plačilne sposobnosti, pa naj gre za sprotno likvidnost ali pa dolgoročno plačilno sposobnost oziroma solventnost.

izkazan skupaj z vsemi sestavinami brez čistega dobička, ki je razdeljen lastnikom, v drugem kazalniku pa je izkazan samo osnovni kapital.

V zvezi s kapitalom SRS 29 izpeljuje še druge kazalnike, kot sta na primer:

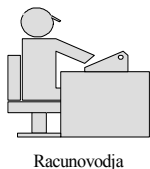
$$\begin{aligned} \text{koeficient dividendnosti osnovnega kapitala} &= \frac{\text{vsota dividend za poslovno leto}}{\text{povprečni osnovni kapital}} \\ \text{stopnja dividendnosti čistega dobička} &= \frac{\text{vsota dividend za poslovno leto}}{\text{čisti dobiček}} \end{aligned}$$

V poslovni praksi podjetje pogosto uporablja kazalnik **ekonomske dodane vrednosti**, ki izraža presežek ali primanjkljaj čistega dobička po odšteju normalnega donosa (lastniškega) kapitala od dejanskega čistega dobička.

Koeficient (čiste) donosnosti sredstev ali koeficient (neto) rentabilnosti sredstev je razmerje med seštevkom letnega čistega dobička (po odbitku udeležb, ki niso vezane na lastniški kapital) in odhodkov za obresti ter povprečnim stanjem celotnih sredstev. Kazalnik je mogoče uporabljati tudi kot sodilo donosnosti naložbenega portfelja podjetja ali posamezne naložbe:

$$\begin{aligned} \text{koeficient dobičkonosnosti finančnih naložb} &= \frac{\text{dobiček ali izguba finančne dejavnosti obračunskega obdobja}}{\text{povprečno stanje finančnih naložb}} \\ \text{koeficient dobičkonosnosti naložb v obveznice} &= \frac{\text{finančni donosi v obveznice obračunskega obdobja}}{\text{povprečno stanje finančnih naložb v obveznice}} \end{aligned}$$

Vidimo, da koeficient (čiste) donosnosti naložbe ali koeficient (neto) rentabilnosti naložbe oziroma investicije kaže razmerje med seštevkom čistega dobička in obresti v zvezi z naložbo ter ustrezno naložbo.



Racunovodja

Razmislite na primeru znanega podjetja, katere računovodske kazalnike donosnosti bi bilo smiselno vključiti v, na primer, obdobjno poročanje poslovodstvu.

Poiščite v strokovnih usmeritvah, katere kazalnike donosnosti je potrebno (najmanj) prikazati v letnem poročilu podjetja.

Donosnost lahko izračunavamo tudi za druga sredstva, najbolj običajno pa kot:

$$\text{koeficient donosnosti osnovnih in obratnih sredstev} = \frac{\text{poslovni izid iz poslovanja skupaj z odhodki za obresti}}{\text{povprečno stanje osnovnih in gibljivih sredstev}}$$

V zvezi z donosnostjo moramo poudariti, da donosnost vedno obravnavamo kot učinke na tiste gospodarske kategorije, ki nosijo donose. Merimo torej uspešnost delovanja, merjeno s čistim dobičkom ali izvedenkami iz njega v primerjavi z vložki, da te donose sploh lahko ustvarimo. Resda to pove že sama beseda **donos** da nekaj prinaša donos. Kadar se izražamo v odstotkih, govorimo o **donosnosti**, torej o **stopnji donosa**.

V praksi pa s finančnega vidika pri analizi postavk donosnosti izračunavamo tudi:

- **delovanje finančnega vzvoda**, to je načinom doseganja večjega (čistega) dobička v podjetju z dodatnim zadolževanjem, ker so obresti za dolgove manjše od donosa tako pridobljenih sredstev, kar pa moramo nujno razlikovati od
- **delovanja poslovnega vzvoda**, ki pomeni način doseganja večjega (čistega) dobička v podjetju z večanjem prihodkov, kar se pomembno razlikuje od delovanja finančnega vzvoda.



Racunovodja

Poiščite informacije in bilance na spletnih straneh najmanj treh podjetij iz različnih dejavnosti in skušajte ugotoviti (ne)primernost finančnega in poslovnega vzvoda.

Premislite, kako boste delovanje obeh vzvodov izračunali in pojasnili ugotovitve.

Z vidika računovodske analize v zvezi s **finančnim vzvodom** uporabljamo **kazalnike dobičkonosnosti**. To so kazalniki, ki kažejo uspešnost uporabljenih vlog ali naložb glede na dobiček, ali izvedenke iz njega, h kateremu so pripomogli.

Z vidika računovodske analize v zvezi s **poslovnim vzvodom** pa uporabljamo **kazalnike dobičkovnosti**. To so kazalniki, ki kažejo lastnost, značilnost nečesa, da vsebuje dobiček.

Računovodsko opredeljeni **kazalniki dobičkovnosti** so kazalniki, ki kažejo uspešnost tistega, kar vsebuje dobiček, ali izvedenke iz njega. To sta na primer v praksi pogosto uporabljena:

$$\text{koeficient dobičkovnosti poslovnih prihodkov} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{kosmati donos iz poslovanja ali celotni dobiček}}$$

$$\text{koeficient dobičkovnosti prodaje} = \frac{\text{čisti prihodki od prodaje}}{\text{kosmati donos iz poslovanja ali celotni dobiček}}$$

Vidimo, da analiziramo dobičkovnost prihodkov, to je značilnost prihodkov ali členjenih postavk prihodkov, da vsebujejo čisti dobiček (ali kosmati donos iz poslovanja). Gre za analizo postavk, ki vsebujejo dobiček (in ga ne nosijo). Z analizo ugotavljamo uspešnost delovanja, ki jo merimo s čistim dobičkom ali kosmatim donosom iz poslovanja in je lahko izražena z različnimi koeficienti, običajno pa s stopnjami dobičkovnosti (množeno s 100).

Še sledimo naši analizi? Morda bo nazorneje, če dosedanja spoznanja strnemo in jih predstavimo na konkretnem primeru.

12) Primer: Analiza bilanc s pomočjo kazalnikov

PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA za obdobje od dd.mm.llll do dd.mm.llll			
Zap.št.	Postavka	Izračuni po zap. št.	Znesek v €
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	2+5	850.000
2	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	3+4	850.000
3	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev		850.000
7	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	1+6	850.000
8	POSLOVNI ODHODKI	9+10+11+14	820.000
15	DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	7-8	30.000
16	FINANČNI PRIHODKI	17+18	30.000
17	Finančni prihodki iz finančnih naložb		30.000
23	DRUGI PRIHODKI		-
24	DRUGI ODHODKI		-
25	CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	15+16-19+23-24	60.000
26	DAVEK IZ DOBIČKA		-
27	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	25-26	60.000

PODATKI IZ BILANCE STANJA na dan dd.mm.llll			
Zap.št.	Postavka	Izračuni po zap. št.	Znesek v €
1	SREDSTVA	2+8+13	600.000
2	DOLGOROČNA SREDSTVA	3+4+5+6+7	430.000
3	Neopredmetena sredstva		50.000
4	Opredmetena osnovna sredstva		380.000
8	KRATKOROČNA SREDSTVA	+9+10+11+12	170.000
10	Kratkoročne finančne naložbe		110.000
11	Kratkoročne poslovne terjatve		50.000
12	Denarna sredstva		10.000
14	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	15+22+23+26+29	600.000
15	KAPITAL	od 16 do 21	520.000
16	Osnovni kapital		390.000
17	Kapitalske rezerve		70.000
20	Čisti dobiček poslovnega leta		60.000
26	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	27+28	80.000
27	Kratkoročne finančne obveznosti		80.000

$$\text{koeficient gospodarnosti poslovanja} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} = \frac{60000}{460000} = 0,13$$

$$\text{koeficient gospodarnosti poslovanja} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} = \frac{60000}{390000} = 0,15$$

$$\text{stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov} = \frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{60000}{600000} = 0,10$$

$$\text{stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov} = \frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{30000}{110000} = 0,27$$

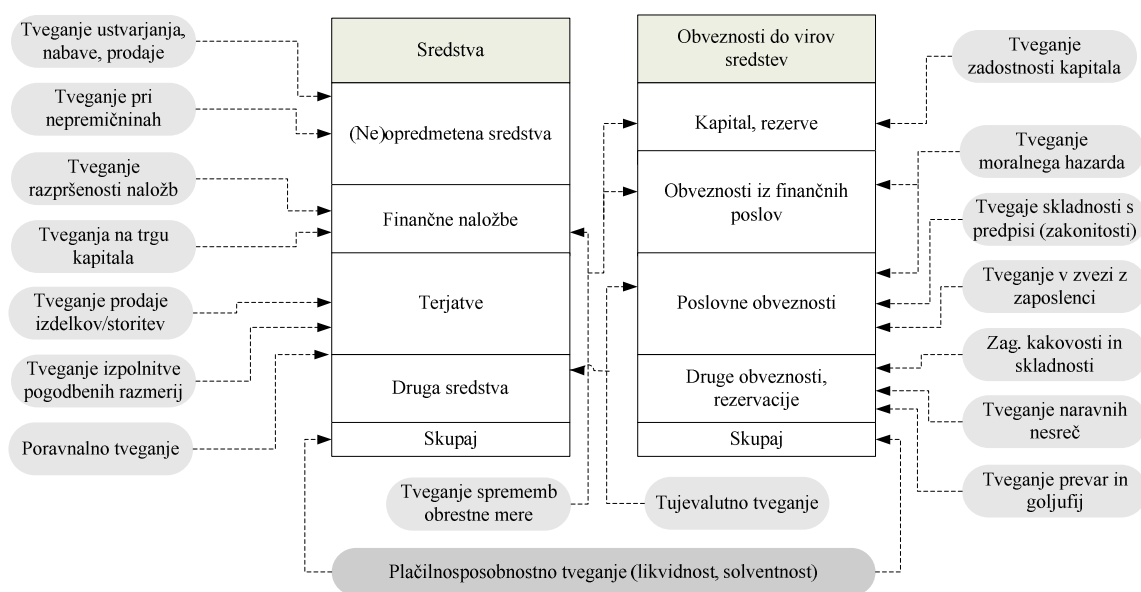
$$\text{stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov} = \frac{\text{poslovni dobiček}}{\text{poslovni prihodki}} = \frac{850000}{430000} = 1,98$$

Opomba: Zaradi preglednosti smo v bilancah izpustili postavke brez vrednosti, kar je vidno po zap.št.

3.5.3 Plačilna sposobnost in likvidnost

Izkaz denarnih tokov smo že spoznali v točki 3.4.3, tako da na tem mestu ne bomo ponavljali že spoznanih vsebin. Naj tudi tu najprej obravnavamo plačilno sposobnost z zornega kota podjetja, ki je, kot smo že predstavili, v današnjem turbulentnem okolju pomembno izpostavljeno poslovnim vrstam tveganj. To je danes osrednja obravnava na področju poslovanja podjetja, ker različna tveganja (lahko) pomembno vplivajo na poslovanje podjetja in s tem tudi na računovodske izkaze.

Za širše poznavanje bomo slikovno prikazali tveganja, ki (ne)pomembno vplivajo na izkazovanje poslovanja v računovodskih izkazih. Čeravno jih prikazujemo na zgledu bilance stanja, pa se moramo zavedati, da tovrstne nevarnosti lahko v prihodnosti pomenijo motnje pri denarnih tokovih in s tem vpliva na plačilno sposobnost podjetja.



Slika 11: Vpliv tveganj na bilanco stanja in denarne tokove
Vir: Lastni

Naj le še pojasnimo, da **dolgoročna plačilna (ne)sposobnost** oziroma (ne)solventnost pomeni (ne)obvladovanje poslovanja podjetja, da v morebitnih kriznih razmerah ne more poravnati svojih obveznosti⁴³ (Turk, 2002, 446).

S tega vidika je zagotovo strateški cilj delovanja vsakega podjetja, da zagotovi nemoteno delovanje, oziroma tako stopnjo varovanja poslovanja, ki bo omogočala uresničevati poslovne cilje. Mnogokrat mora podjetje za neprekinjeno poslovanje zagotoviti tudi ustrezne vire financiranja, zato se v praksi poleg tujih virov financiranja, kot so bančna posojila in najemi (lising), srečujemo s tako imenovanimi dokapitalizacijami podjetja. Vendar so to že posli, ki posegajo povsem na finančno področje.

Kratkoročna plačilna (ne)sposobnost je v podjetju obravnavana kot (ne)obvladovanje sredstev podjetja in s tem sposobnost podjetja, da sprotno poravnava vse zapadle obveznosti, torej najprej, da ustrezno načrtuje in izvaja dejavnost in da sprotno spremlja in načrtuje denarne tokove.

⁴³ Več o različnosti pojmovanju likvidnosti in solventnosti piše Turk (2005, 66–71).

Zagotovo je, da tisti zapisani (ne) v oklepaju mora tudi pri poslovanju podjetja ostati nekje ob strani. Prav zaradi tega pa se danes v poslovni praksi vse bolj posveča pozornost in analizira poslovanje z vidika denarnih tokov, saj le-ti omogočajo normalno poslovanje.

Poglejmo še računovodski vidik spremljanja denarnih tokov in plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti.

Slovenski računovodski standard 29 na podlagi izkaza denarnih tokov obravnava naslednje **kazalnike denarne tokovnosti**:

$$\begin{aligned}\text{stopnja denarne izidnosti poslovnih prihodkov} &= \frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{poslovni prihodki}} \\ \text{koeficient pokritosti nove naložbe z denarnim izidom iz poslovanja} &= \frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{nova naložba}} \\ \text{koeficient pokritosti dolgov z denarnim izidom iz poslovanja} &= \frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{stanje dolgov}}\end{aligned}$$

Med **kazalnike vodoravnega finančnega ustroja** slovenski računovodski standard 29 uvršča tudi tiste, ki se nanašajo na spremljanje obračunskih kategorij:

$$\begin{aligned}\text{koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient likvidnosti)} &= \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \\ \text{koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (koeficient pospešene likvidnosti)} &= \frac{\text{vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \\ \text{koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (koeficient sprotne likvidnosti)} &= \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \\ \text{koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja} &= \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{obveznosti do dobaviteljev}} \\ \text{koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja} &= \frac{\text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}\end{aligned}$$

Vidimo lahko, da kazalniki primerjajo različno opredeljene bilančne postavke, ki se bodo v pogodbenih rokih preoblikovale v denarne kategorije, zato je mogoče tudi z njihovo pomočjo spremljati likvidnost v podjetju. Pomembno pri tem je, da računovodstvo zagotovi sprotno obdelavo podatkov o denarnih tokovih, ki so lahko podlaga za tovrstno spremljanje poslovanja. Spomnite se primera, ki smo ga pokazali v točki 3.4.3.

Poglejmo še, katere druge pomembne računovodske kazalnike obravnava domača strokovna ureditev.

3.5.4 Kazalniki obračanja in drugi kazalniki

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja posameznih sredstev, kar je pomembno finančno sodilo, saj sredstva v manj likvidnih oblikah pomenijo, da mora podjetje zanje pridobiti vir financiranja, ki pa ima svojo ceno. Po drugi strani pa so lahko različne vrste sredstev izpostavljene tudi določenim nevarnostim, na primer zaloge blaga v skladišču so lahko izpostavljene nevarnosti požara, poplave itd. Druga, v vsakem podjetju ključna gospodarska kategorija, so terjatve, ki že v svoji pravni obliki vključujejo **zaupanjso oziroma kreditno tveganje**, to je tveganje, da bo terjatev sploh, in če, v celoti ali delno poravnana in s kakšnim časovnim zamikom bo poravnana.

Slovenski računovodski standard 29 za potrebe računovodske analize vključuje naslednje kazalnike obračanja:

$$\begin{aligned}
 \text{koeficient obračanja obratnih sredstev} &= \frac{\text{poslovni odhodki v letu dni}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}} \\
 \text{koeficient obračanja osnovnih sredstev} &= \frac{\text{amortizacija v letu dni}}{\text{povprečno stanje osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti)}} \\
 \text{koeficient obračanja zalog materiala} &= \frac{\text{porabljeni material v letu dni (po nabavnih cenah)}}{\text{povprečna zalog materiala (po nabavnih cenah)}} \\
 \text{koeficient obračanja zalog proizvodov} &= \frac{\text{prodani proizvodi v letu dni (praviloma po proizvodjalnih stroških)}}{\text{povprečna zalog proizvodov (praviloma po proizvodjalnih stroških)}} \\
 \text{koeficient obračanja zalog trgovskega blaga} &= \frac{\text{prodano blago v letu dni (po nabavni vrednosti)}}{\text{stanje zalog blaga (po nabavni vrednosti)}} \\
 \text{koeficient obračanja terjatev do kupcev} &= \frac{\text{prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}}
 \end{aligned}$$

Ugotovimo lahko, da je mogoče natančno analizirati poslovanje podjetja z izdelavo analize bilanc in s pomočjo kazalnikov. Primer javne informacijske baze AJPes-a (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve⁴⁴) predstavljamo v preglednici 6, kot tisti del bonitetne ocene, ki se nanaša na naše pravkar spoznano področje.

Za ponovitev analize bilanc s pomočjo kazalnikov pa skušajte strniti znanje v naslednjem primeru.

13) Primer: Analiza bilanc kot del bonitetne ocene

⁴⁴ Več informacij o poslovnem registru, letnih poročilih, predstavitev raziskav in postopkih zaradi insolventnosti najdete na spletnem naslovu: <http://www.ajpes.si/>.

A. PODATKI IN KAZALNIKI ZA LETO 200x

Vir podatkov: Računovodski izkazi za leto 200x

ZAP ŠT.	PODATKI IN KAZALNIKI	GOSPODARSKA DRUŽBA	DEJAVNOST 00.000
	I. PODATKI O VELIKOSTI IN USPEŠNOSTI (zneski v EUR)		
	Sredstva		
	Kapital		
	Nekrita izguba		
	Prihodki		
	Čisti prihodki od prodaje		
	Dodana vrednost ali izguba na substanci		
	Dobiček ali izguba iz poslovanja		
	Čisti dobiček		
	Čista izguba		
	Bilančni dobiček ali bilančna izguba		
	Število zaposlencev		

	II. KAZALNIKI FINANČNE STABILNOSTI IN POSLOVNE USPEŠNOSTI		
	Delež kapitala v virih sredstev, v %		
	Delež obveznosti v virih sredstev, v %		
	Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev		
	Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog (kapital+rezervacije in dolgoročne PČR+dolgoročne finančne in poslovne obveznosti/dolgoročna sredstva+zaloge)		
	Razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi		
	Celotna gospodarnost (prihodki/odhodki)		
	Gospodarnost poslovanja (poslovni prihodki/poslovni odhodki)		
	Čista dobičkovnost prihodkov (čisti dobiček ali čista izguba/prihodki)		
	Donosnost sredstev (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečna sredstva)		
	Donosnost kapitala (dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital)		
	Produktivnost (dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca) v EUR		
	Povprečni mesečni strošek dela na zaposlenca, v EUR		
	Povprečna mesečna plača na zaposlenca, v EUR		

Podatki (ni)so revidirani. Mnenje revizorja _____. Revizijo opravila družba _____.

Dodana vrednost je pozitivna razlika med kosmatim donosom od poslovanja ter med stroški blaga, materiala in storitev in drugimi poslovnimi odhodki. Negativna razlika je izguba na substanci.

Vir: AJ PES, dostopno na naslovu:

http://www.ajpes.si/Storitve/Bonitetne_informacije/Predstavitev

14) Primer: Analiza bilanc s pomočjo kazalnikov

S pomočjo spodnje slike skušajte na primeru znanega podjetja opredeliti nekaj temeljnih računovodskih kazalnikov in dodajte tiste, za katere ocenjujete, da bi jih podjetje moralo spremljati sprotno.

TEMELJNI RACUNOVODSKI KAZALNIKI (Slovenski računovodski standard 29)	
DENARNE TOKOVNOSTI	STANJA INVESTIRANJA
GOSPODARNOSTI	VODORAVNEGA FINANCNEGA USTROJA
DOBICKONOSNOSTI	DOHODKOVNOSTI
OBRACANJA	STANJA FINANCIRANJA
DRUGI POMEMBNEJŠI KAZALNIKI	OSTALI KAZALNIKI

Poudariti moramo, da moramo v zvezi z analiziranjem bilanc posebej paziti na ustrezno in pravilno pojasnjevanje vsebin in izsledkov rezultatov oziroma skladnosti. S čim?

Zagotovo je, da moramo za presojo (ne)ugodnosti poslovanja imeti na razpolago dovolj kakovostne podlage. Te so najprej določene z načrtovanim poslovanjem in celostnim predračunom podjetja, nato pa tudi z drugimi neračunovodskimi podatki in kazalniki.

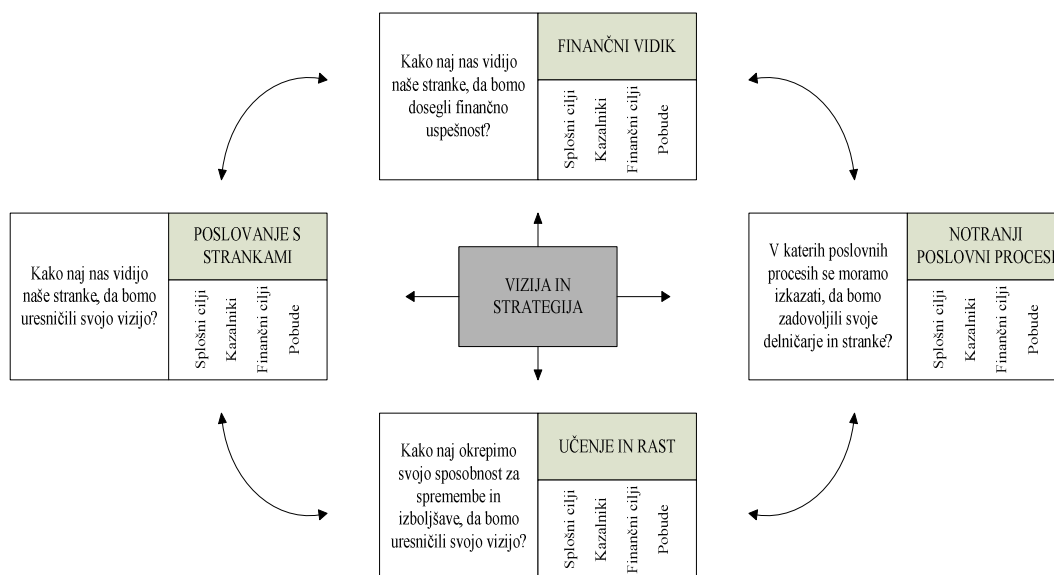
Primerjava s preteklostjo načeloma ni napačna, je pa zagotovo, da je **ciljno poslovanje**⁴⁵ **usmerjeno v prihodnost**, zato poslovanje sploh načrtujemo tako na strateški kot tudi na izvedbeni ravni, ko izdelamo letni načrt poslovanja.

Osrednjega pomena mora zatorej biti usmerjenost vnaprej, čeravno prav računovodstvo velik del svoje funkcije opravlja, ko evidentira in proučuje podatke za pretekla obdobja. Zato so se razvili tudi drugi načini, ki kombinirajo tovrstne analize. Najbolj v praksi znan je sistem povezanih kazalnikov. Pa nadaljujmo.

3.5.5 Sistem povezanih kazalnikov

V kolikor smo bili pozorni pri obravnavanju vsebine tega poglavja, smo lahko ugotovili, da smo se odmikali od poslovnih vsebin. Nenazadnje je bil to ključni razlog, da se je v poslovni praksi uveljavilo stališče, da zgolj in edino finančni kazalci nujno ne pomenijo tudi dobrega poslovanja podjetja ter da niso edino merilo tako imenovane poslovne odličnosti.

Najbolj uveljavljen model merjenja uspešnosti poslovanja avtorjev Kaplana in Nortona je **uravnotežen sistem kazalnikov** oziroma bolj znan kot **BSC – balanced scorecard**⁴⁶, ki je bil razvit za potrebe spremljanja uresničevanja strategije.



Slika 12: Uravnoteženi sistem kazalnikov
Vir: Hočevar, 2007, 193

⁴⁵ Za več opredelitev ciljnega poslovanja iz različnih zornih kotov glejte priložen pojmovnik.

⁴⁶ Za poglobljeno proučevanje uravnoteženega sistema kazalnikov priporočamo prevod izvirnika (Kaplan in Norton, 2000). Več gradiv najdete tudi na spletni strani mednarodnega združenja kontrolorjev, na spletnem naslovu: <http://www.kontroling.si/solak/literatura.asp?id=28&nid=5>.

Bistvo modela, ki ga ponazarjamo v sliki 12, je, da prikazuje strategijo in poslanstvo prek ciljev in kazalnikov, ki so razvrščeni v štiri skupine (Hočevár, 2007, 191–197). Model se osredotoča na strategijo in ne na nadzor, kar je značilno za klasične sisteme merjenja uspešnosti. Na naslednji sliki lahko vidimo, da model uporablja štiri vidike analiziranja poslovanja, ki jih bomo na kratko razložili.

Finančni vidik izraža finančni položaj podjetja, ki ga merimo z nizom že znanih kazalnikov, pri čemer bi izpostavili kazalnike gospodarnosti, dobičkonosnosti in ekonomske dodane vrednosti, kazalnike uspešnosti prodaje in tržni delež.

Vidik kupcev je pri poslovanju vsakega podjetja tisto ključno in razmeroma zahtevno področje, ki podjetju pomeni ugled in prepoznavnost. Posli s kupci se navadno ne končajo zgolj s prodajo, pri čemer je posebnega pomena negovanje vljudnega in strokovnega odnosa. S kupci je potrebno ustrezno postopati tudi v primeru nezadovoljstva, in to ne glede na razloge, kot so lahko na primer reklamacije, zahtevki, napake in podobno.

Vidik učenja in rasti je pravzaprav vključen v vse tri vidike modela in jih podpira. Povezan je predvsem z zaposlenci in pogodbenimi partnerji, pri čemer je ključen odnos s strankami, ki pa so v tem potrošniškem svetu čedalje bolj zahtevne. Nenehne spremembe predpisov in zahtevnost poslovanja ter tudi informacijske spremembe so tiste, ki zahtevajo vse več znanja, da lahko obvladujemo poslovne procese v podjetju.

Vidik notranjih poslovnih procesov, ki smo jih spoznali v uvodni točki, pa moramo obravnavati kot bistven vidik poslovanja podjetja, ki najbolj vpliva na zadovoljstvo strank. Prav kakovostno izvajanje notranjih procesov se pomembno odraža pri poslovanju z zunanjim okoljem, pa naj gre za kakovostno opravljanje temeljne dejavnosti ali pa sporazumevanje z notranjim in zunanjim okoljem.

Zagotovo tudi računovodska funkcija lahko prispeva mnogo koristi, ko gre za delovanje poslovnih procesov v podjetju. Katera že je temeljna funkcija računovodstva?

3.6 RAČUNOVODSKO INFORMIRANJE UPORABNIKOV

Računovodsko informiranje je predstavljanje računovodskih podatkov in računovodskih informacij uporabnikom. Kot takšno je končna stopnja knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja. Spoznajmo vidik notranjega informiranja.

3.6.1 Notranje informiranje

Zagotovo smo v dosednji obravnavi dovolj poudarjali **pomen notranjega informiranja**, kjer ima ključno vlogo prav računovodsko informiranje.

Ker pa smo obravnavo našega področja analize bilanc že v uvodnem poglavju pričeli s procesi, lahko notranje informiranje ponazorimo tudi v tem kontekstu. Pomembno je, da je informiranje povezano z ustreznim sporazumevanjem in da je v podjetju sistemsko urejeno.

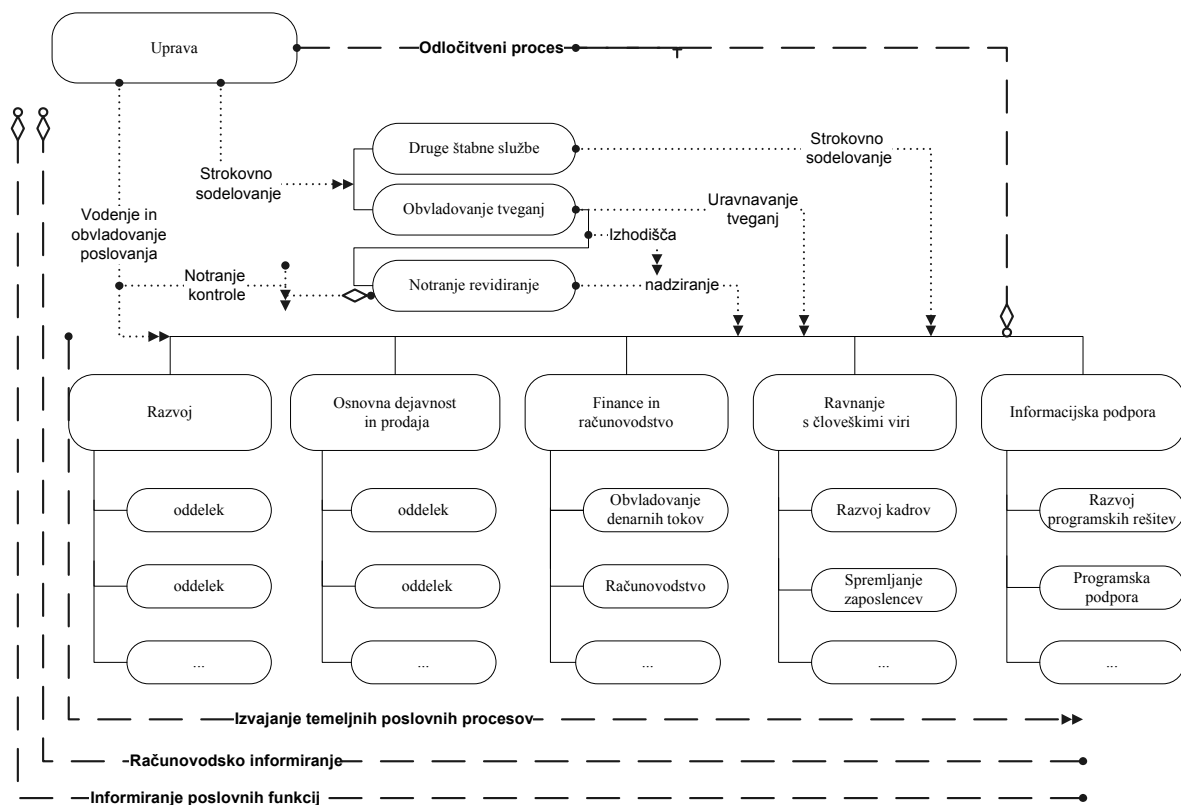
Ustrezno informiranje pomeni, da ima podjetje določen stalen način, vsebino in pogostost notranjega poročanja, pri čemer je poročanje računovodstva jasno določeno. Informiranje mora v podjetju potekati tudi v obliki rednih delovnih sestankov in drugih srečanj, ob

prisotnosti posloводства. Prav tako mora podjetje predvideti druge oblike sporazumevanja za posebne razmere.

Računovodsko informiranje je vključeno v informacijski proces, s tem da zagotavlja računovodske podatke in informacije o vseh gospodarskih kategorijah, ki smo jih že spoznali. S tem v zvezi je pomembno, da skuša v soglasju s poslovodstvom pripraviti tak nabor podatkov in informacij, ki je pregleden in ne preveč zapleten. V praksi se formalne različice temeljnih računovodskih izkazov poenostavljajo za potrebe hitrega informiranja notranjih odjemalcev, a se hkrati poudarjajo analitične vsebine.

V kolikor spremenjene okoliščine poslovanja podjetja vplivajo na delovanje podjetja, mora računovodstvo zagotoviti poglobljene analize poslovanja, vsekakor ob sodelovanju temeljnih poslovnih funkcij, ki pojasnjujejo vsebino sprememb ali odstopanj od ciljnega poslovanja.

Računovodstvo pri notranjem informiranju upošteva temeljna načela, kot so točnost, pravočasnost, zanesljivost, bistvenost, primerljivost in nepristranskost računovodskih informacij.



Slika 13: Notranje informiranje
Vir: Lasten

Računovodska poročila so glede na namen informacij v njih pobudna, nadzorna ali informativna. Pobudna računovodska poročila so namenjena uporabnikom, ki sodelujejo pri odločanju o načrtovanju, pripravljanju izvajanja in izvajanju. Nadzorna računovodska poročila so namenjena uporabnikom, ki sodelujejo pri odločanju o nadziranju ali pripravljanju izvajanja. Informativna računovodska poročila pa so namenjena uporabnikom, ki morajo biti le na splošno informirani, a ne sodelujejo pri odločanju.

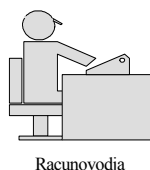
Notranji uporabniki računovodskih informacij so poslovodstvo, vse ravni vodenja, določeni izvajalci v podjetju, zaposleni v podjetju in organi upravljanja in nadziranja, kot sta revizijski svet in nadzorni svet.

3.6.2 Informiranje zunanjih uporabnikov

Zunanje uporabnike računovodstvo informira, ko pripravi in izdela računovodsko poročilo, če odmislimo druge zahtevane obrazce za različne vrste zunanjega poročanja.

Računovodsko poročilo je skupek sporočil, ki vsebujejo ocene, pojasnila in razlage računovodskih kategorij. Za namene letnega poročanja je računovodsko poročilo sestavni del letnega poročila podjetja⁴⁷. Za namene zunanjega poročanja je uveljavljena praksa, da podjetje izdela letno poročilo, s katerim zagotovi informiranje vseh zainteresiranih skupin, to so lastniki kapitala podjetja, ki niso člani njegovih upravljalnih in/ali nadzornih organov (tudi možni vlagatelji), posojilodajalci, dobavitelji, kupci, država in druga zainteresirana javnost.

Letno poročilo ima tudi velik pomen predstavitve podjetja in ima tudi prestižen značaj, s katerim podjetje lahko poudari svojo poslovnost na visoki ravni. Pri nas je organiziran tudi vsakoletni izbor za pridobitev laskavega naziva najboljšega domačega letnega poročila.



Na spletnih straneh preverite, kje so združene objave letnih poročil podjetij.

Na spletnih straneh pregledajte nekaj letnih poročil in presodite kakovost informiranja.

Računovodsko poročilo vključuje celoto računovodskih izkazov, posamezne računovodske obračune in s strokovnimi standardi ter drugo zakonodajo zahtevane računovodske podatke in/ali računovodske informacije z ustreznimi pojasnili. Informacije v letnem poročilu morajo biti razumljive, ustrezne, zanesljive in primerljive. Pri oblikovanju računovodskih informacij je treba upoštevati dve **temeljni računovodski predpostavki**, to sta predpostavki o nastanku poslovnih dogodkov in neomejenosti delovanja podjetja.

Na koncu te osrednje obravnave je potrebo še poudariti, da so računovodske informacije in podatki glavni vir pri posredovanju informacij za potrebe zunanjega nadziranja. Več o nadziranju poslovanja pa spoznavamo v naslednjem, torej v zadnjem, poglavju, s katerim bomo zaokrožili naše področje trikotne porazdelitve načrtovanja – analiziranja – nadziranja.

⁴⁷ Analizo poslovanja v letnem poročilu predstavlja Horvat (2005, 28–48).

POVZETEK

V tretjem poglavju smo poglobljeno spoznali proučevanje poslovanja podjetja, ki je tesno povezano s spoznanji iz predhodne obravnave načrtovanja poslovanja podjetja, s katerim podjetje določa strateške in ciljne usmeritve delovanja podjetja.

Spoznali smo, da je zavedanje pomena načrtovanja na strateški in izvedbeni ravni v podjetju nujen pogoj, ki mora biti v podjetniškem poslovanju nedvoumno vključen prav v vse poslovne procese podjetja, da je vodenje delovanja podjetja ciljno usmerjeno. To je edino in ključno sodilo obvladovanja poslovanja, zato mora biti vanj vključeno neprestano proučevanje oziroma analiziranje (ne)uresničenih poslovnih ciljev. Tej podjetniški usmeritvi mora biti podrejeno analiziranje poslovanja. Vsekakor v okviru sprejetih načel oblikovanja informacij s poudarkom na sodobnem načinu razmišljanja. Gre (tudi) za analiziranje finančnih kategorij, ki jih deloma proučuje tudi računovodska funkcija, ko ta izvaja temeljni informacijski proces v podjetju. Potrditev tega najdemo v posodobitvi strokovnih norm.

Proučevanje in analiziranje poslovanja podjetja je dandanes zahtevno in zapleteno. Vendarle se v praksi soočamo z vse bolj prilagojenimi informacijskimi podporami, ki delo olajšujejo, nikakor pa ne nadomeščajo potrebnega znanja. Tega smo posredovali v okviru obravnavane vsebine analize bilanc in analiziranja poslovanja s pomočjo kazalnikov. Nakazali smo tudi širše razsežnosti, ko se tovrstne analize vključujejo v druga področja, predvsem na finančno področje, ki je prisotno prav v vseh podjetjih, da sploh lahko delujejo. Poglobljeno pa smo se z mnogimi prikazi ukvarjali s temeljnimi spoznanji analize izkaza poslovnega izida in bilance stanja ter gibanja denarnih tokov. Slednje smo povezali s proučevanjem kazalnikov gospodarnosti, donosnosti, plačilne sposobnosti in obračanja.

Da smo našo pravilno usmeritev podajanja vsebine, ki je sicer v okviru računovodske funkcije, nakazali v povezavi s podjetniškim pogledom, smo potrdili s prikazom vse bolj uveljavljenega analiziranja poslovanja s tako imenovanim sistemom povezanih kazalnikov, ki je uveljavljen tudi v domačih podjetjih. Točko smo strnili s pomenom informiranja, čemur je nenazadnje analiziranje bilanc sploh namenjeno.



Vprašanja za utrjevanje snovi

1. Pojasnite opredelitev proučevanja oziroma analiziranja.
2. Konkretizirajte temeljna načela oblikovanja informacij na primeru podjetja.
3. Opredelite prednosti in slabosti računovodske analize bilanc z vidika proučevanja poslovanja. Presodite analiziranje bilanc z različnih vidikov analiziranja poslovanja.
4. Katere splošne in finančne načine in metode analize poznate?
5. Opredelite računovodsko analizo bilanc.
6. Ocenite pomen računovodske analize bilanc v informacijskem procesu v podjetju.
7. Zasnujte informacijski proces izbranega podjetja upošteva računosvodsko analizo.
8. Kje vidite koristi in slabosti računovodske analize bilanc?
9. Pojasnite izrazno vrednost analize vseh štirih bilanc podjetja z vidika vsebine in pomena.
10. Opredelite prednosti in slabosti računovodske analize s pomočjo kazalnikov.
11. Opišite temeljne računovodske kazalnike in jih pojasnite.
12. Problemsko ocenite pomen analize z računovodskimi kazalniki.
13. Kritično osvetlite analizo donosnosti z vseh vidikov.
14. Ocenite vrednost računovodskega informiranja.

4 NADZIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

UVOD

Če smo v prvem poglavju sestavljali kamenčke, da smo v drugem poglavju ugotavljali kje se vidimo, in v tretjem počasi ter postopoma prižigali luč (saj veste, da sodobna oprema omogoča tudi odtemnitev prostora), pa bomo za konec spoznavali, kaj od preštetega sploh štejemo.

Obravnavali bomo nadziranje, ki pa ne sme imeti vedno tiste inšpekcijske konotacije. Seveda obstaja tudi ta vrsta nadzora, a bomo našo obravnavo zaključili v osmislitvi nadziranja s podjetniškega vidika. Kaj bi lahko s tem razumeli?

Poleg kratkih osnovnih vsebin nadziranja bomo učno snov usmerili na tiste (ne)nujne kontrolne mehanizme, ki jih današnje okolje pričakuje, pri čemer bomo poudarek namenili delovanju sistema notranjih kontrol in notranjemu revidiranju, ki pomembno spreminja svojo umeščenost v podjetju. Tudi zato, ker se področje notranjega revidiranja usmerja v prihodnost podjetja. Kako?

Ne da se prešteti vsega, kar šteje, in ne šteje vse, kar se da prešteti
Albert Einstein

4.1 OPREDELITEV IN VRSTE NADZORA

Zagotovo velja, da je v današnji praksi nadzor vse pomembnejše strokovno področje, ki ga srečujemo v vseh razsežnostih besede. Pravzaprav se vsakodnevno srečujemo z različnimi oblikami nadziranja poslovanja, ki posega prav v vse poslovne procese in se izvaja kot zunanje ali notranje nadziranje. Začnimo povsem praktično: ali moramo res vse nadzirati?

4.1.1 Družbeno gospodarski pomen nadziranja

Ko se ukvarjamo s posameznim podjetjem, ne smemo zanemariti dejstva, da ima prav vsako podjetje pri svojem delovanju širši družbeni in gospodarski pomen, ki ga zaznamuje s svojimi ravnanji do zunanjega okolja, v katerem deluje.

Vsem so znana prizadevanja in skrb za ohranjanje naravnega okolja, pa problematika klimatskih sprememb, vzroki naravnih katastrof, ki nam niso znani, in še bi lahko naštevali. Morda malce manj glasno poudarjamo vrsto nesreč, ki so dejavnik človeškega ravnanja, kot so požari, nesreče v prometu, ki jih do predvojnega obdobja sploh nismo poznali, pa pojav terorizma itd⁴⁸.

⁴⁸ Zanimiv pregled svetovnih razsežnosti naravnih in povzročenih katastrof z ovrednotenjem povzročene škode vsako leto predstavlja uveljavljena svetovna pozavarovalnica v publikaciji Sigma, ki je dostopna na spletnem naslovu:

http://www.swissre.com/pws/research%20publications/sigma%20ins.%20research/sigma%20archive/sigma_arch_ive_english.html.

Mnogokrat se v praksi pritožujemo nad vrsto predpisov, norm in drugih regulatornih vsebin, a je vendarle pomembno tudi zavedanje, da država s predpisanimi okviri nadzoruje delovanje v družbi nasploh. Namen zakonodajalca je, da z nadzornimi mehanizmi vzpostavi splošno sprejemljiv okvir življenja in delovanja, ki ga moramo upoštevati vsi, tudi podjetja.

4.1.2 Nadziranje poslovanja

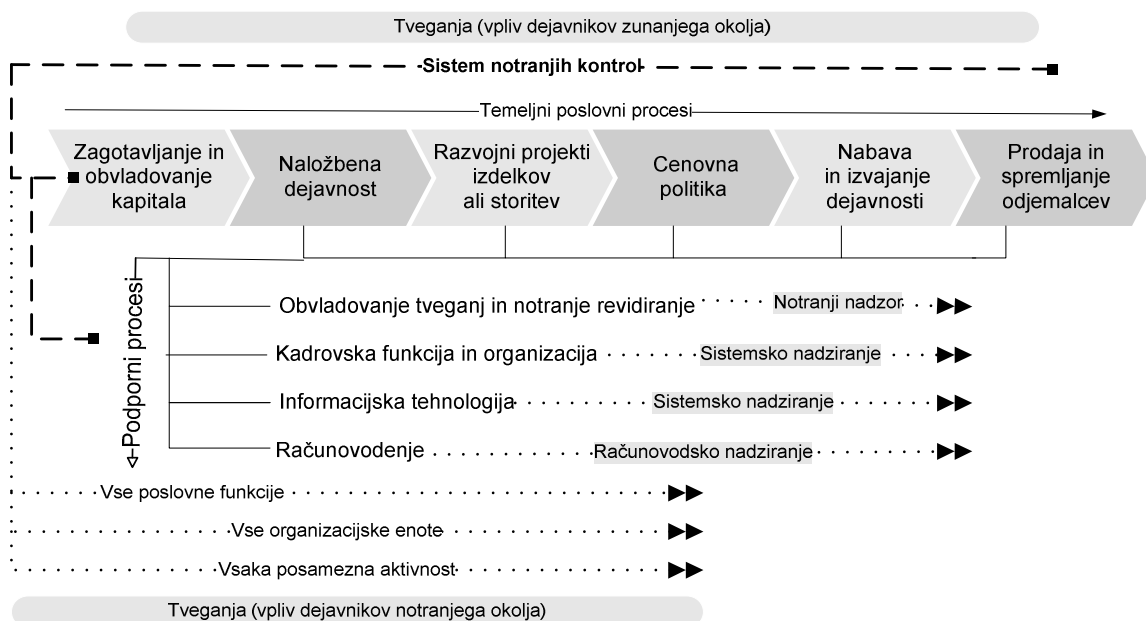
Nadziranje poslovanja v pomenu prejšnje točke pomeni, da podjetje z notranjim kontrolnim sistemom zagotavlja, da pri svojem poslovanju spoštuje veljavne predpise (direktive, zakone, pravilnike in druge predpise) in strokovne okvire, ki določajo področne omejitve, kot so različne vrste standardov, načel, kodeksov in podobno.

Nadziranje je poslovodno upravljavska funkcija in je vedno zadnja faza vsakega vodstveno – upravljalkega procesa. Nadziranje je v splošnem razumljeno kot nadzorno ukrepanje za zagotavljanje skladnosti s sprejetimi normami.

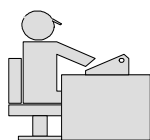
Pomembno je, da je nadziranje na ravni podjetja vzpostavljeno kot presojanje pravilnosti načrtovanja in izvajanja poslovanja podjetja. Zato mora biti nadziranje poslovanja vzpostavljeno, zagotovljeno in vključeno na prav vseh organizacijskih ravneh podjetja, ki mora v okviru svojih funkcij izvajati usmeritve poslovodstva, da podjetje deluje v smeri zastavljenih ciljev.

Nadziranje v podjetju pomeni, da je:

- nadziranje vzpostavljeno na ravni podjetja, ki ga v praksi imenujemo sistem notranjih kontrol,
- zagotovljeno tako, da lahko vse poslovne funkcije opravljajo svoje naloge z jasnimi pooblastili in določitvami področja delovanja ter da je vzpostavljeno nujno potrebno usklajevanje (koordiniranje),
- vključeno na vseh ravneh poslovnih procesov, kar pomeni, da je nadziranje hierarhično nadgrajeno prav za vsakega zaposlenca v podjetju.



Slika 14: Nadziranje v podjetju
Vir: Lasten



Racunovodja

S pomočjo predstavljene slike 14 na primeru znanega podjetja razmislite, kako so notranje kontrole vključene v organizacijsko hierarhijo, funkcije in delovne procese. Kaj konkretno je opredeljeno z notranjimi kontrolami? Ocenite tudi vplive poslovnih vrst tveganj in jih povežite z delovanjem notranjih kontrol v podjetju.

Vzpostavitev in delovanje nadziranja poslovanja mora v podjetju poleg ciljno usmerjenih aktivnosti delovanja obsegati varovanje sredstev in skladnost poslovanja s predpisi in normami tako, da notranji nadzor obenem odkriva in odpravlja morebitne nepravilnosti pri poslovanju podjetja. Tu se podjetje srečuje z informacijskim procesom, ki v pomembnem delu lahko zagotavlja ustrezno nadziranje.

Nadziranje je informacijska funkcija, ki z vidika presojanja pravilnosti delovanja računovodskega obravnavanja poslovnih dogodkov v povezavi z informacijskim sistemom zagotavlja pravilnost, točnost in popolnost podatkov ter iz njih izdelanih računovodskih izkazov in drugih poročil, namenjenih bodisi zunanjim bodisi notranjim uporabnikom (Odar, 2007 c, 1). Nadziranje je kot del vsake poslovne funkcije tudi izvajalna funkcija.

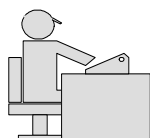
V poslovni praksi mora informacijska funkcija v delu nadziranja sprotno poslovodstvu zagotavljati vse ključne informacije o (ne)ustreznosti ciljnega poslovanja podjetja. Pri tem ne gre le za posredovanje vrednostnih podatkov o poslovanju, ki imajo sicer ključno vlogo, ampak tudi drugih poslovnih aktivnostih, kot so na primer pogajanja s partnerji, kadrovska uspešnost in druge informacije. Prav tako ta funkcija zagotavlja in oskrbuje podatke in informacije za vse vrste nadzora. Spoznajmo, katere vrste so to.

4.1.3 Vrste nadzora

V poslovni praksi poznamo povsem uveljavljene vrste nadziranja, ki so vzpostavljene zaradi preverjanja določenega področja. Znale so na primer različne inšpekcijske kontrole in davčne kontrole, novejšega datuma pa so različne vrste revidiranja, ki se opravljajo malce prilagojeno za javni in podjetniški sektor.

V splošnem razlikujemo tri vrste nadziranja:

- inšpiciranje,
- kontroliranje, in
- revidiranje.



Racunovodja

V kolikor ste se v praksi že srečevali s katero od navedenih vrst nadziranja, skušajte opredeliti, kaj je bil predmet nadzora, kako so različni organi delovali v nadzornem postopku in kako so predstavili svoje ugotovitve.

Inšpiciranje je popravljalno, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano poznejše nadziranje, ki ga praviloma opravljajo zunanji državni organi, ki ne delujejo po načelu stalnosti. Z inšpekcijskimi nadzori pooblaščen organi preverjajo izrecno skladnost s predpisi in ugotavljajo morebitne nepravilnosti pri upoštevanju zakonov in drugih predpisov, ne glede na to, ali imajo ugotovitve finančne posledice ali ne. V praksi se pogosto srečujemo z davčno, delovno in drugimi inšpekcijami ter tudi z organi, ki opravljajo nadzorne preglede, kot je na primer Agencija za trg vrednostnih papirjev.

Kontroliranje je pretežno preprečevalne narave, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano vzporedno nadziranje. Opravljajo ga zaposleni znotraj delovnih področij kot del opredeljenih funkcij po načelu stalnosti⁴⁹.

Revidiranje je na izvedenskem obnavljanju zasnovano poznejše nadziranje in je pretežno popravljalne narave, ločuje pa se glede na namen revidiranja. Izvajajo ga revizorji, ki niso organizacijsko vključeni v nadzirano delovanje. Revidiranje obsega oblikovanje in ovrednotenje dokazov o trditvah v zvezi s predmetom nadziranja ter poročanje uporabnikom o ugotovitvah tako, da so dane informacije lahko podlaga za ukrepanje.

Če strnemo, je nadziranje v splošnem razumljeno kot presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti pri poslovanju podjetja glede na predmet preverjanja. Inšpiciranje bomo pustili ob strani in se bomo v nadaljevanju seznanili s tistimi vrstami nadzora, ki so povsem notranje podjetniško usmerjene, pri čemer najprej predstavljamo revidiranje v splošnem.

4.1.4 Revidiranje kot posebna vrsta nadzora

V praksi se revidiranje prevečkrat poenostavlja kot enakovredno za vse vrste revidiranja, ki ga prav tako poenostavljeno imenujemo revizija. Poznavanje vsebine revidiranja je potrebno tudi z vidika verodostojnosti informacij, zato v naslednji preglednici predstavljamo razlikovanje revidiranja glede na predmet in namen revidiranja, pri čemer Odar (2007 c, 2) ločuje revidiranje računovodskih izkazov, revidiranje skladnosti s predpisi in revidiranje poslovanja. Natančnejše razlikovanje pojasnjujemo v preglednici 7.

Poudariti moramo, da je tovrstno ločevanje revidiranja v praksi prisotno, a je (pre)pogosto napačno razumljeno. Poudarek je v tem, da mora podjetje natančno vedeti, kaj želi z revidiranjem doseči, in mora razumeti, kaj je predmet revidiranja glede na različna sodila.

Zunanje **revidiranje letnih računovodskih izkazov** je v domači praksi najbolj znano in je za določena podjetja predpisano, kot so velike družbe, finančne ustanove in vsa podjetja, ki kotirajo na borzi. Vsekakor pa ne smemo izpustiti dejstva, da so revidirani računovodski izkazi in letno poročilo, ki je praviloma predmet take revizije, bolj verodostojni.

Druge vrste zunanjega revidiranja so prepuščene odločitvam podjetja. V poslovni praksi sta prisotni predvsem dve obliki zunanjega revidiranja, to je izvajanje zunanjega revidiranja računovodenja in zlasti zunanje revidiranje poslovanja. Zunanje revidiranje računovodenja je kasnejše presojanje poštenosti in resničnosti računovodskih podatkov, zlasti v računovodskih izkazih. Vsekakor pa se tudi zunanja revizija lahko opravlja kot revizija nekega področja in/ali procesa. Vendar se v praksi ti ožji segmenti revidiranja opravljajo izjemoma kot zunanja revizija, bolj uveljavljeno pa kot notranje revidiranje.

⁴⁹ Zanimivo in kratko predstavitev notranjih kontrol in obvladovanja tveganj predstavlja Vežjak (2008 a, 7–12).

Preglednica 7: Razlikovanje vrst revidiranja

Sodilo \ Vrsta revidiranja	Revidiranje računovodskih izkazov	Revidiranje skladnosti s predpisi	Revidiranje poslovanja
	Namen	Preiskovanje delovanja osebe ali organizacije	Analiza celotnega delovanja organizacije
Sodilo	Veljavni računovodski standardi in drugi predpisi, ki določajo smernice računovodenja	Usmeritve, zakoni in drugi predpisi	Cilji organizacije, predpisi, strokovne norme in dobra praksa
Izsledki	Poročilo o resničnosti in poštenosti računovodskih izkazov	Poročilo o skladnosti s sodili	Poročilo o ugotovitvah in priporočila izboljšav za povečanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja

Vir: Prirejeno po Odar (2007 c, 1–3)

Izsledek revizije računovodskih izkazov je neodvisno mnenje revizorja o resnični in pošteni sliki v predstavljenih računovodskih izkazih in s tem povezanih informacijah v letnem poročilu, in sicer gre izključno za mnenje, da so vse informacije skladne s strokovnimi standardi (domačimi ali mednarodnimi).

Bistveno pri tem je pravilno razumevanje tako imenovanega »resničnega in poštenega«, ki velja kot zagotovilo, da so računovodski izkazi skladni s strokovnim okvirom. Zato mora bralec ali uporabnik tovrstnih informacij poznati, kaj pomeni ta skladnost, pri čemer je zagotovo, da so preverjeni tudi pomembni kontrolni mehanizmi in izkazi s tega vidika ne vsebujejo pomembno napačnih navedb podatkov v računovodskih izkazih.

Naj še poudarimo, da se strokovni računovodski okvir in tudi drugi predpisi pogosto spreminjajo in posodablajo, in sicer prav zaradi razloga, da strokovne zahteve sledijo praksi in sodobnim potrebam podjetij pri izkazovanju stanja premoženja in uspešnosti poslovanja ter drugim informacijam. V domači praksi so dovolj znane nekatere neprimernosti v zvezi z izkazovanjem poslovanja, da jih ni potrebno izpostavljati.

Nenehne posodobitve strokovnega okvirja so prisotne tudi pri strokovnem okviru za zunanje revizorje, ki za izvajanje vseh postopkov revizije računovodskih izkazov uporabljajo razmeroma natančne mednarodne revizijske standarde. Vedeti moramo, da notranji revizorji opravljajo revidiranje na podlagi drugih strokovnih okvirov.

Zaradi povezanosti z našo vsebino analiziranja poslovanja z vidikom zunanjega revidiranja zgolj informativno v naslednji sliki prikazujemo del pregleda spletne strani, Slovenskega inštituta za revizijo ki objavlja strokovni okvir mednarodnih standardov revidiranja.

o Inštitutu

register

obvestila sekcije

predstavitev

obrazci

smernice cen storitev

pravila stroke

Katalog informacij javnega značaja

Točkovanje stanovanj

pišite nam

iskanje

vođen ogled

shema spletnega mesta

doc xls ppt pdf zip

1 € = 239,64 SIT

Stran je prirejena za Internet Explorer ali Firefox verzije 1 ali več, Netscape verzije 4 ali več in ločljivost zaslona 800x600 pik. Nekatere strani in obrazci uporabljajo tudi JavaScript.

REVIZORJI

RAČUNOVODJE

OCENJEVALCI

NOTR. REVIZORJI

INF. SISTEMI

FINANČNIKI

DAVČNIKI

publikacije

izobraževanje

forum

povezave

revizijske družbe

aktualno

Revizorji

MEDNARODNI STANDARDI REVIDIRANJA IN MEDNARODNA STALIŠČA O REVIDIRANJU

5. Mednarodni standardi revidiranja

MSR 200 – Namen in splošna načela revizije računovodskih izkazov

MSR 210 – Določbe o revizijskih poslih

MSR 220 – Obvladovanje kakovosti revizij računovodskih informacij

MSR 230 – Dokumentacija

MSR 230 – Revizijska dokumentacija

MSR 240 – Revizorjeva odgovornost za obravnavanje prevar

MSR 250 – Upoštevanje predpisov pri reviziji računovodskih izkazov

MSR 260 – Poročanje o revizijskih zadevah pristojnim za upravljanje

MSR 300 – Načrtovanje revizije računovodskih izkazov

MSR 315 – Spoznavanje organizacije in ocenjevanje tveganja

MSR 320 – Pomembnost pri reviziji

MSR 330 – Revizorjevi postopki kot odgovor na ocenjena tveganja

MSR 402 – Revizijske rešitve v zvezi z organizacijami, ki uporabljajo storitve drugih

MSR 500 – Revizijski dokazi

MSR 501 – Revizijski dokazi – dodatni napotki za posamezne postavke

MSR 505 – Zunanje potrditve

MSR 510 – Začetni revizijski posli – začetni skladi

MSR 520 – Analitični postopki

MSR 530 – Revizijsko vzorčenje in drugi izbirni postopki preizkušanja

MSR 540 – Revizija računovodskih ocen

MSR 545 – Revidiranje meritev in razkritij poštene vrednosti

MSR 550 – Povezane stranke

MSR 560 – Kasnejši dogodki

MSR 560 – Kasnejši dogodki

MSR 570 – Delujoče podjetje

MSR 580 – Poslovodske predstavitve

MSR 600 – Uporaba storitev drugega revizorja

MSR 610 – Proučevanje notranjerevizijskih storitev

MSR 620 – Uporaba večšakovih storitev

MSR 700 – Revizorjevo poročilo o računovodskih izkazih

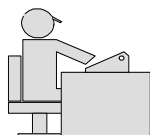
MSR 700 – Poročilo neodvisnega revizorja o celoti računovodskih izkazov – prenovljen

MSR 701 – Prilagoditve poročila neodvisnega revizorja

Slika 15: Izsek pregleda mednarodnih standardov revidiranja

Vir: <http://www.si-revizija.si/revizorji/msr-1.php>

Notranje revidiranje se praviloma izvaja v obliki revidiranja poslovanja, ki je celovitejše od revidiranja računovodenja⁵⁰. Če se spomnimo že zapisanega, kaj vključujemo v okvir poslovanja podjetja, lahko ocenimo, da mora tudi notranje revidiranje slediti zastavljenim ciljem podjetja. Notranje revidiranje je tista podporna informacijska dejavnost, ki je usmerjena v dajanje zagotovil oziroma izvajanje revizij in svetovanja z vidika dodajanja koristi za podjetje (kot vrsto dodane vrednosti).



Racunovodja

Ocenite, kako lahko revidiranje zasleduje ciljno poslovanje podjetja in pri tem razvrstite po pomembnosti zunanje in notranje revidiranje.

Tudi na področju notranjega revidiranja se v praksi srečujemo z mnogimi spremembami strokovnih usmeritev, pri čemer je bistveno, da se notranje revidiranje vse bolj širi s področja preverjanja zgolj notranjih kontrol. Pa pred to obravnavo predstavimo že omenjene notranje kontrole.

4.2 NOTRANJE KONTROLE

Notranje kontrole pomenijo vzpostavljeno in vključeno notranje kontroliranje, ki ga znotraj podjetja opravljajo vsi zaposlenci in je sestavina odločevalnega, informacijskega in izvajalnega procesa podjetja ter računovodskega nadziranja (Turk 2004, 270). Gre za smeri nadziranja z vidika izvajanja različnih funkcij v podjetju.

Nadziranje v odločevalni funkciji je vključeno na najvišji ravni vodenja in tudi upravljanja podjetja, pri čemer gre za presojanje pravilnosti načrtovanja, pripravljanja izvajanja in izvajanja odločevalcev, pa tudi odpravljanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti. Predvsem je pomembno, da poslovodstvo vzpostavi in zagotovi nenehno nadziranje na vseh ravneh delovnih področij kot sistematično ureditev, ki je vključena prav v vse delovne procese.

Z vidika **informacijske funkcije** je nadziranje vpeto v presojanje pravilnosti pri oblikovanju podatkov in njihovem spreminjanju v informacije, prav tako v odpravljanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti ali dajanje pobud zanj.

Nadziranje v izvajalni funkciji, to je pri izvajanju temeljnih in podpornih procesov oziroma poslovnih področij nalog, vključuje sprotno presojanje pravilnosti izvajanja delovnih nalog in odpravljanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti.

Vsi vidiki nadziranja predstavljajo notranje kontrole, ki morajo biti sistemsko vključene v poslovanje podjetja. Kaj to pomeni v praksi podjetja?

⁵⁰ Zanimivo povezovanje notranjega revidiranja, analiziranja in poslovođenja predstavlja Koletnik (2004 a, 75–95), ki bralca seznanja z aktualnimi spoznanji teh področij oziroma z njihovo medsebojno povezanostjo skozi 11 zastavljenih tez.

4.2.1 Sistem notranjih kontrol

Notranje kontrole v praksi podjetja predstavljajo sistematično organiziranost in notranjo ureditev poslovanja ter usklajeno delovanje procesov, postopkov in metod, ki so potrebni pri vsakdanjem delovanju⁵¹ podjetja. Razumemo jih tudi kot del procesa obvladovanja tveganj, s katerim pravzaprav obvladujemo poslovanje podjetja, ki ga vseskozi kontroliramo.

Spomnimo, da smo zadeve že spoznali. Zatorej je cilj delovanja notranjih kontrol zagotavljanje ciljno usmerjenega delovanja podjetja in ugotavljanje odstopanj, tudi z načrtovanjem, predračunavanjem in analiziranjem bilanc. Vse skupaj opredeljujemo kot že večkrat omenjeno obvladovanje poslovanja podjetja, to je katerokoli dejanje posloводства za izboljšanje delovanja podjetja in povečanje verjetnosti, da bodo postavljeni nameni in cilji doseženi.

Temeljni namen **sistema notranjih kontrol** je, da se čim bolj zagotavlja točnost, zanesljivost, verodostojnost, urejenost, popolnost evidenc ob hkratnem doseganju učinkovitosti poslovanja podjetja.

15) Primer: Izsek iz vsebine pravilnika o sistemu notranjih kontrol

Sistem notranjih kontrol je poslovodski kontrolni mehanizem, ki skrbi za:

- zagotavljanje kadrovskih in materialnih virov poslovanja ter smotrno poslovanje,
- poslovodne naloge, to so usmeritve, načrtovanje, organiziranje in spremljanje poslovnih ciljev ter izvajanje dejavnosti notranjega revidiranja,
- ureditev obvladovanja tveganj za doseganje usmeritev zaradi vplivov dejavnikov tveganj, ki lahko ogrožajo poslovanje,
- uresničevanje politike in opredeljenih strategij ter izvajanje dejavnosti,
- finančno in računovodsko področje nalog, ki se nanaša zlasti na finančno poslovanje in notranje finančne ter druge kontrolne mehanizme (predračune, finančne načrte, denarne tokove, sredstva in obveznosti ter računovodske podatke),
- ureditev računovodenja in ustreznih računovodskih kontrol (kot so kontrole knjigovodskih listin, primerjave različnih zapisov iste informacije, preverjanje zaporedja dokumentov in primerjave sklopov različnih dokumentov, preverjanje odobritev in verodostojnosti poslovnih dogodkov, skladnost s predpisi),
- učinkovito kadrovsko politiko,
- zagotavljanje zadostnosti osebja za vodenje, izvajanje in nadziranje funkcij,
- določitev pristojnosti, omejitev pooblastil in odgovornosti zaposlencev,
- sprotno preurejanje in dopolnjevanje notranjih predpisov, delovnih postopkov in organizacijske sheme,
- ureditev popisa delovnih postopkov zaposlencev,
- ureditev preprečevanja navzkrižja interesov,
- redno ocenjevanje zaposlencev,
- strokovno izpopolnjevanje zaposlencev,
- izvajanje ukrepov v primerih nespoštovanja usmeritev, postopkov in etičnih načel,
- dejavnost notranjega revidiranja.

Notranje kontrole omogočajo varovanje premoženja, preprečujejo in odkrivajo napake in prevare ter zagotavljajo spoštovanje in izvajanje predpisov, strokovnih načel in dobre prakse. V okvir notranjih kontrol uvrščamo tudi notranjo ureditev, to so notranji predpisi (pravilniki, navodila, usmeritve), s katerimi so porazdeljene funkcije in pooblastila zaposlenim ter njihove dolžnosti⁵².

⁵¹ Za načrtovanje, pripravo in zagotavljanje delovanja notranjih kontrol je odgovorno poslovodstvo.

⁵² Notranje kontrole v povezavi z revidiranjem predstavlja Lešnik Korbar (2005).

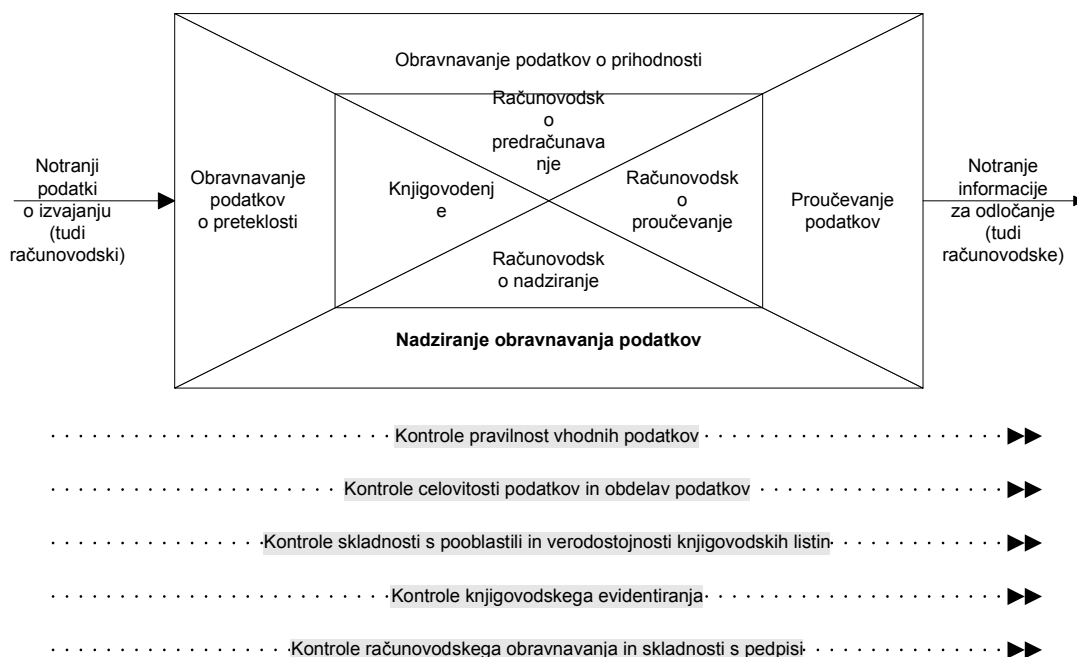
Področje organiziranja sistema notranjih kontrol pomeni na strateški ravni celovito vzpostavitev, delovanje, razvoj in nenehno izpopolnjevanje poslovodskih ravnanj pri poslovanju podjetja in administrativnem poslovanju, uspešnih in učinkovitih obvladovanj poslovnih procesov in izpostavljenosti podjetja tveganju zaradi vplivov iz zunanjega in notranjega okolja.

Temeljne kontrole vključujejo različne kontrolne postopke, ki so neposredno povezani s poslovnimi dogodki, kot so kontrole pravilnosti podatkov, kontrole popolnosti obdelave podatkov in kontrole s ponovnim opravljanjem določenih postopkov. Nadziranje pravilnosti delovanja temeljnih kontrol pa je naloga vodstvenih kontrol, ki vključujejo razmejevanje nalog in dolžnosti, omejitve glede pooblastil, dostopov in podobno ter nadziranje izvajanja (Odar, 2006, 4).

4.2.2 Računovodsko nadziranje in kontroliranje

Računovodsko nadziranje⁵³ je zadnja faza procesa računovodenja, če ga obravnavamo s procesnega vidika informacijske funkcije. Ker pa smo že ugotovili, da je računovodstvo le najpomembnejši del informiranja, je logično, da razumemo računovodsko nadziranje tudi kot del celotne ureditve nadziranja v podjetju, torej kot del sistema notranjih kontrol, ki je vključeno v odločevalno področje nalog.

Povezovanje naše zadnje trikotne porazdelitve računovodske funkcije na tem mestu predstavljamo v naslednji sliki, pri čemer bomo malce prostora namenili obravnavi vsebine računovodskega kontroliranja.



Slika 16: Računovodsko nadziranje
Vir: Prirejeno po Turk et. al., 2004, 19

⁵³ Slovenski računovodski standard 28 (SRS, 2005) opredeljuje računovodsko nadziranje in nadziranje računovodenja, organizacijske predpostavke in izbiranje sodil in metod za računovodsko nadziranje in nadziranje računovodenja, računovodsko kontroliranje podatkov ter notranje in zunanje revidiranje računovodenja.

Spoznali smo že, da v informacijski funkciji nadziranje pomeni presojanje pravilnosti pri oblikovanju podatkov in njihovem spreminjanju v informacije, kar je v današnji praksi podjetja nujno povezano z informacijskimi rešitvami.

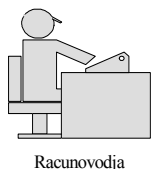
V ta okvir uvrščamo tudi **računovodsko nadziranje** v delu, ki se nanaša na izvajanje računovodenja in preverjanja pravilnosti in zanesljivosti računovodskih podatkov in informacij ter zagotavljanja skladnosti s strokovnimi usmeritvami in predpisi ter notranjimi pravili.

Kaj to pomeni v praksi računovodstva?

Z gledišča celotnega sistema notranjih kontrol v podjetju je računovodsko nadziranje osredotočeno na preverjanje in zagotavljanje, da se:

- v delovanje notranjega kontrolnega sistema vključijo in izvajajo ter evidentirajo samo verodostojne in pravilne poslovne spremembe,
- spremembe ekonomskih kategorij opravljajo skladno s pooblastili zaposlencev in se evidentirajo tako, kot so bile odobrene,
- sprotno ugotavljajo možne napake pri izvrševanju in evidentiranju poslovnih dogodkov,
- lahko sprejmejo ustrezni ukrepi, ki preprečijo njihov vpliv na pravilnost in zakonitost poslovanja in izkazovanja podatkov v računovodskih evidencah in računovodskih izkazih.

Običajna praksa v podjetju je, da v okviru svojega delovanja vzpostavi in zagotovi tako imenovane **splošne notranje kontrole**, to je jasne in nedvoumne organizacijske pogoje, da lahko delujejo **računovodske kontrole**. To so na primer ustrezna notranja ureditev, pravila in navodila, pravilnik o računovodstvu, organizacijske sheme in sistem pooblastil in omejitev zaposlencev in podobno. Splošne notranje kontrole le posredno vplivajo na točnost, pravilnost in zakonitost podatkov v računovodskih evidencah in računovodskih izkazih.



Utemeljite, kako so splošne in računovodske kontrole medsebojno povezane in kakšen je (lahko) njihov učinek na konkretnem primeru delovanja podjetja.

Ocenite, kako lahko notranje kontrole zasledujejo ciljno poslovanje podjetja.

Notranje računovodske kontrole, ki jih vsebinsko predstavljamo v naslednji preglednici, morajo zagotavljati, da:

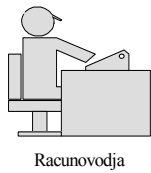
- se poslovne spremembe evidentirajo točno, pravilno, tako, da zagotavljajo realno izkazovanje sredstev in obveznosti do njihovih virov ter rezultatov,
- omogočajo izdelavo računovodskih izkazov v skladu s standardi, zakoni in notranjimi pravili podjetja,
- se stanje sredstev v poslovnih knjigah primerja z dejanskim stanjem in da se sprejmejo ukrepi za ugotovljene spremembe,
- je dostop k sredstvom dovoljen le osebam, ki so za to pooblašcene.

Preglednica 8: Pregled računovodskih kontrol

Vrsta kontrole	Predmet kontrole	Vrste kontrolnih postopkov
TEMELJNE KONTROLE		
Neposredne kontrole poslovnih dogodkov		<i>Kontrola odobritve</i> zagotavlja, da se lahko izvršijo le tiste poslovne spremembe, ki so pravilno odobrene in so v skladu z računovodskim sistemom in sistemom notranjih kontrol.
	Kontrole pravilnosti podatkov	<i>Kontrola primerjanja</i> je primerjava pravilnosti enega podatka z drugim neodvisnim podatkom, ki izvira izven računovodske službe (npr. potrjevanje odprtih postavk, popis sredstev in obveznosti). <i>Preverjanje pravilnosti</i> so primerjave dveh različnih notranjih kontrol, ki zagotavljata kontrolo nad isto poslovno spremembo, s čimer se prepričamo o upravičenosti, resničnosti, pravilnosti in točnosti poslovne spremembe.
	Kontrole popolnosti obdelave podatkov	<i>Kontrola oštevilčevanja dokumentov</i> je najpogostejša in najučinkovitejša, primerna tudi v računovodskih sistemih z računalniško obdelavo podatkov. <i>Kontrola popolnosti obdelave podatkov</i> s pomočjo kontrolnega zbira vsote na mestih zajemanja podatkov primerja zbir podatkov po končani obdelavi podatkov in pred njo, ugotavljajo se razlike in so nujne v računovodskih sistemih z računalniško obdelavo podatkov.
	Kontrole s ponovnim opravljanjem določenih postopkov	<i>Kontrole med odprtimi postavkami</i> za neobdelane dokumente vzpostavijo evidence v registrih sprotnega hranjenja in se zadržijo, dokler se vanje ne vloži druga neodvisna knjigovodska listina (npr. prejemnica, ki se dopolni k računu dobavitelja). <i>Ponovno opravljanje postopkov</i> s katerimi nekdo drug ponovno opravi postopke, ki jih je pred njim že opravil drugi delavec (zamudne, a učinkovite kontrole). <i>Ponovna preveritev</i> je, da se določeni podatki primerjajo na več različnih listinah, ki se ustvarjajo s prenosi podatkov (npr. cena s cenika na račun).
NADZORNE KONTROLE		
Neprestano nadziranje delovanja temeljnih kontrol	Kontrole odgovornosti	<i>Materialna odgovornost</i> mora biti jasna in dokumentirana. <i>Omejevanje dostopa</i> preprečuje nepooblaščenim osebam dostop k listinam, podatkom, prostorom, računalniška pooblastila, gesla.
	Kontrole pooblastil	<i>Razmejitev dolžnosti</i> zaposlencev onemogoča, da bi bila celotna izvedba poslovne spremembe v pristojnosti ene osebe (preprečuje tveganje napak in goljufij).
	Kontrole zaposlenih, ki opravijo temeljne kontrole	<i>Kontrole zaposlenih</i> glede na pravilnosti, popolnosti in točnosti dela, tudi spremljanje uspešnosti dela, nagrajevanje, ukrepanje pri kršitvah.
		<i>Sistemska vgrajeno nadziranje</i> obdelave poslovne spremembe ni mogoče izpeljati do konca, če niso izpolnjeni določeni pogoji. <i>Hierarhija nadziranja s sistematizacijo</i> tako, da imajo določeni zaposleni nalogo in dolžnost nadzirati delo drugih.

Vir: Povzeto po Odar (2006)

Iz obširnega prikaza računovodskih kontrol lahko sklepamo, da morajo nedvoumno biti prisotne prav v vsakem podjetju, da informacijska funkcija sploh lahko deluje in s svojimi ravnanji oskrbuje odjemalce z informacijami.



Racunovodja

Zasnujte računovodske kontrole, ki bi jih vi organizirali v računovodski funkciji.

Ustvarite kontrole preverjanja podatkov, ki jih uporabljate pri:

- predračunavanju in celotnem načrtovanju poslovanja podjetja in
- analiziranju bilanc.

Zato pogosto govorimo o ocenjevanju delovanja notranjih računovodskih kontrol, ki vključuje ugotavljanje stopnje zanesljivosti delovanja, s tem da preverjamo obstoj posamezne notranje računovodske kontrole in njeno delovanje ter zanesljivost tega delovanja. Vsekakor se pri ocenjevanju ugotavlja tudi morebitni vpliv zaradi nedelovanja notranjih kontrol, ki ga ovrednotimo glede na vrednostni vpliv na računovodske izkaze.

Ocenjevanje primernosti in delovanje vseh notranjih in računovodskih kontrol, ki sta ključna elementa sistema notranjih kontrol podjetja, vključuje tudi sodbo, če so s kontrolami ugotovljene nepravilnosti, napake ali kršitve odpravljene z ustreznimi ukrepi.

Pravkar povedano pa se že nanaša na naše zadnje vsebinsko področje, ki obravnava notranje revidiranje.

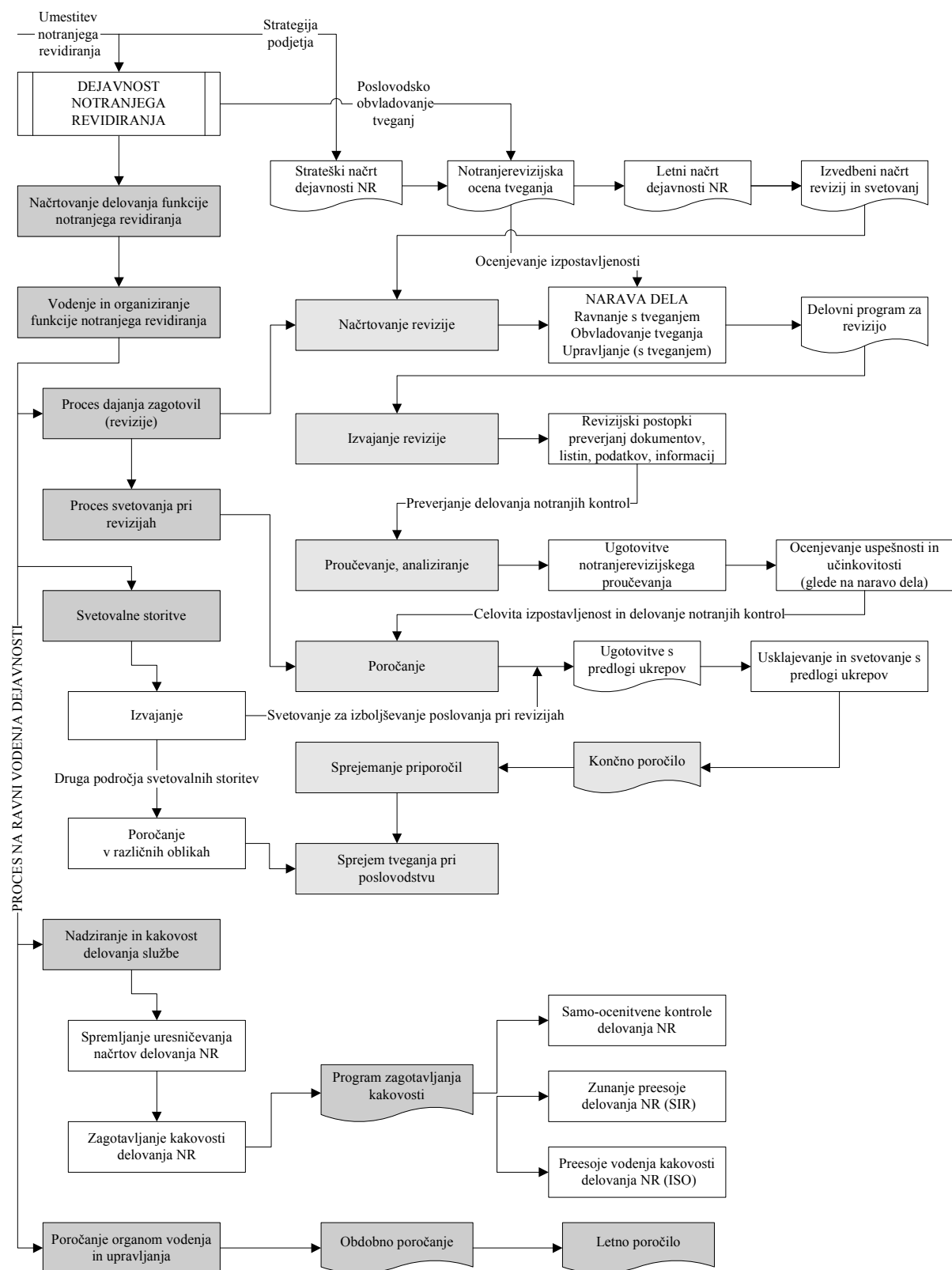
4.3 NOTRANJE REVIDIRANJE

Predstavimo najprej organiziranost notranjerevizijske funkcije, ki mora biti v podjetju neposredno podrejena poslovodstvu, in jo Turk (2003 b, 65) v notranjerevizijem pojmovniku označuje za "storitve, ki jih opravljajo notranjerevizijski izvajalci v organizaciji; praviloma so storitve dajanja zagotovil ali storitve svetovanja; namenjene so povečevanju koristi v organizaciji z ustvarjanjem premišljenega in urejenega načina delovanja na področjih upravljanja, tveganja in obvladovanja tveganja".

Zaradi neenotnega predstavljanja funkcije notranjega revidiranja v praksi to področje nalog ponazarjamo v obliki celovitega procesnega delovanja, kot ga določajo mednarodni strokovni standardi notranjega revidiranja⁵⁴, ki so bili posodobljeni v letu 2009.

Rečemo lahko, da smo v dosednji obravnavi že zaznali zgornjo smer razmišljanja s tem, ko smo poudarjali podjetniško konotacijo, ki je dandanes prisotna nasploh v življenju. Zatorej ponovno poudarjamo, da mora podjetje delovati kot celovit sistem, ki ima določeno ciljno usmerjeno poslovanje, kar morajo upoštevati prav vse funkcije, še posebej nadzorne.

⁵⁴ To so Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki se pomembno razlikujejo od že omenjenih in ponazorjenih mednarodnih standardov revidiranja za zunanje revizorje. Dostopni so na spletnih straneh Slovenskega inštituta za revizijo na naslovu: http://www.si-revizija.si/notranji_revizorji/dokumenti/snr.pdf.



Slika 17: Proces notranjega revidiranja
Vir: Lasten

Naj povežemo tudi notranje revidiranje s ciljno usmerjeno funkcijo v podjetju, kot lahko razberemo iz prikazanega procesa v sliki 17, s spoznanji poglavja 2 o načrtovanju poslovanja s praktičnim priporočilom, da morajo biti skladni tudi poslovodski, računovodski in notranjerevizijski vidiki načrtovanja, sicer ni nujno, da se zagotovi ciljno delovanje podjetja zaradi vpliva in obstoja neenakih ciljnih usmeritev.

Primer: Opredelitev izhodišč za načrtovanje notranjega revidiranja

Strateška izhodišča načrtovanja notranjega revidiranja so:

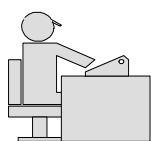
- Odobreno je delovanje notranjega revidiranja s strani organov vodenja in upravljanja
- Določeni so položaj in vloga ter umestitev funkcije notranjega revidiranja v podjetje
- Določena je vključenost notranjega revidiranja pri strateškem načrtovanju v podjetju
- Nedvoumno in vrednostno so opredeljeni strateški cilji poslovanja podjetja
- Določeni so temeljni in podporni procesi, ki vodijo do uresničevanja ciljev podjetja,
- Določeno je spremljanje poslovanja podjetja na vseh ravneh z okvirom analiziranja poslovanja
- Določen je način poslovodskega in notranjerevizijskega obvladovanja tveganj
- Vzpostavljen je sistem notranjih kontrol
- Izvaja se ustrezno letno poslovno načrtovanje poslovanja podjetja

Izhodišča letnega načrtovanja notranjega revidiranja so:

- Notranjerevizijska ocena tveganja je podlaga za določanje posameznih poslov
- Posli notranjega revidiranja so določeni kot revizije in kot svetovanje
- Posli notranjega revidiranja so načrtovani procesno in za podlago vključujejo izhodiščno izpostavljenost podjetja
- Ocenjena stopnja poslovnega procesa so vgrajeni elementi obvladovanja tveganj in delovanja notranjih kontrol
- Določen je okvir virov delovanja notranjega revidiranja tehtanja stroškov in koristi
- Določi se dinamični načrt za izvajanje konkretnih poslov
- Oцени se časovni okvir zmožnosti izvajalcev notranjega revidiranja glede na zahtevnost in obseg poslov
- Določijo se prednostni posli in druge naloge
- Zagotovi se ustrezno neprestano izobraževanje in razvoj izvajalcev notranjega revidiranja
- Zagotovi se ustrezno notranje in zunanje sporazumevanje (komuniciranje) izvajalcev notranjega revidiranja
- Zagotovi se primerno administrativno podporo za delovanje notranjega revidiranja

Izhodišča načrtovanja posameznega notranjerevizijskega posla

- Izdela se ocena tveganja za delovni načrt
- Izdela se delovni načrt s cilji, postopki, obsegom, časovnim okvirom izvajanja posla
- Pridobi se predhodne informacije področja revidiranja
- Izvajajo se notranjerevizijski postopki pridobivanja podatkov
- Proučevanje podatkov in informacij se opravi na podlagi pregledov in analiz z uporabo revizijskih metod
- Izdela se notranjerevizijska ocena (mnenje) uspešnosti in učinkovitosti ravnanja in obvladovanja tveganja proučevanega področja poslovnega procesa glede na (ne)ugodnost vpliva na celotno poslovanje podjetja
- Izdela se poročanje o ugotovitvah
- Izdela se priporočila s predlogi ukrepov
- Zagotovi se spremljanje napredovanja, to je spremljanje uresničevanja predlaganih ukrepov
- Opredeli se prevzem tveganja pri poslovodstvu za notranjerevizijske ugotovitve



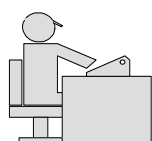
Racunovodja

Presodite zgornja izhodišča s kritičnega vidika zmožnosti notranjerevizijskega delovanja v praksi večjega in manjšega podjetja. Predstavljena izhodišča presodite tudi za notranjerevizijsko delovanje ustanov, ki nimajo značaja podjetniškega delovanja, in zanje skušajte pojasniti vlogo in cilje notranjega revidiranja.

Postopek notranjega revidiranja vključuje fazo načrtovanja, izvajanja, poročanja o ugotovitvah s priporočili ukrepov in spremljanje napredovanja. V podjetju mora biti revidiranje zasnovano v okviru ustreznega obvladovanja oziroma preverjanja delovanja notranjih kontrol tako, da v največji možni meri zagotavlja:

- zanesljivost in neoporečnost sprotnih in ključnih informacij,
- uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja s kritično presojo glede na določeno poslovno politiko podjetja in sprejeto strategijo njenega delovanja,
- ugotovitve (ne)uspešnosti in (ne)učinkovitosti poslovanja podjetja na podlagi analize poslovanja, ki vključuje tudi preverjanje načrtovanja, predračunavanja in analizo bilanc,
- varovanje sredstev pri obvladovanju poslovnega, finančnega in izvajalnega tveganja,
- usklajenost s predpisi, ki morajo poleg veljavnih zakonodajnih norm upoštevati tudi smer pričakovanih prihodnjih sprememb; pozornost pa mora biti usmerjena v vse pogodbene odnose.

Notranje revidiranje je prav zaradi celovitosti področja svojega delovanja v poslovni praksi vse bolj uveljavljeno, čeravno, ali pa prav zato, ker se v podjetju izvaja zaradi lastnih potreb in se zato usmerja na revidiranje poslovanja, ki lahko zajema postopke od spremljanja delovanja različnih kontrol in preverjanja podatkov do celovitega presojanja delovanja organizacije, tudi ravnanja s tveganjem in obvladovanja tveganja ter upravljanja tveganja (Turk 2004, 270).



Racunovodja

Razmislite, kako pogosto ste se ob različnih priložnostih (v praksi, pri izobraževanju ali pri razpravah med stanovskimi kolegi) v zvezi z notranjim revidiranjem srečevali z obravnavanjem tveganj, in sicer z vidika vseh poslovnih tveganj, kot smo področje spoznali v točki 1.3 in širino vrst tveganj prikazali v sliki 3.

Skladnost sodobne funkcije notranjega revidiranja s povsem podjetniško usmeritvijo vidimo tudi v praksi s prisotnim podjetniškim načinom razmišljanja in z opredelitvijo (Turk 2004, 459) **revidiranja poslovanja**, da je to revidiranje smotrnosti, uspešnosti in učinkovitosti delovanja podjetja, ki se nanaša na vse temeljne, odločevalne in informacijske funkcije oziroma področja nalog. Kot smo spoznali v prvem poglavju, so poslovne funkcije vpete v poslovne procese, ti pa so izpostavljeni različnim vrstam tveganj pri poslovanju.

Tudi notranjerevizijski standardi naravo dela notranjega revidiranja opredeljujejo kot ovrednotenje ravnanja s tveganjem, ovrednotenje uspešnosti in učinkovitosti obvladovanja tveganja ter ovrednotenje upravljanja tveganja, glede na sprejeto vizijo in strategijo podjetja ter pri tem pričakovanja posloводства po stalni strokovni pomoči.

Slednje daje notranjerevizijskim službam suverenost in značaj nadzorne in strokovno-vodstvene funkcije, ki oskrbuje posloводство z informacijami o uresničevanju zastavljenih ciljev pri poslovanju, predvsem na podlagi ocenjevanja tveganj.

V točki 1.3 smo obravnavali poslovodski vidik ocenjevanja in obvladovanja tveganj, ki bi moral biti izhodišče in podlaga za notranjerevizijsko preverjanje uresničevanja ciljno usmerjenega delovanja podjetja.

16) Primer: Ocenjevanje finančnega tveganja

Vzemimo primer, da se je poslovodstvo podjetja odločilo, da ne bo sprejemalo tveganj na finančnem trgu z naložbami v visoko tvegane vrednostne papirje pri finančnem poslovanju podjetja.

Naloga notranjega revidiranja je, da preveri, katerim tveganjem in s kakšno stopnjo verjetnosti je v resnici finančno delovanje podjetja izpostavljeno in kakšne so lahko posledice na denarno poslovanje podjetja zaradi nevarnosti in tveganj pri naložbeni dejavnosti.

Naloga notranjega revidiranja pri vsebini preverjanja tveganja je, da ocenjuje pri tem uspešnost, torej donosnost naložb glede na prevzeto tveganje (na primer, da ni enaka stopnji netveganih naložb in da je skladna s cilji naložbene politike podjetja), ter kakšna je učinkovitost finančne dejavnosti. Pri tem se lahko preverijo denarni tokovi, stanja na poslovnih računih, višina posameznih naložb, morebitna hkratna najemanja likvidnostnih posojil in druge vsebine s področja financ.

Naloga notranjega revidiranja pri preverjanju notranjih kontrol pa je, da ocenjuje pri tem uspešnost ravnanj, to je lahko primernost finančnih predračunov, formalne sprejetosti naložbene politike in odgovornosti zanj, pooblastil za sklepanje finančnih odločitev in podobno. Učinkovitost delovanja naložbene dejavnosti pa lahko notranje revidiranje ocenjuje na primer s preverjanjem obstoja limitov v skladu s pooblastili in delovanjem informacijskih kontrol, ki onemogočajo preseganje denarnih transakcij, pravilnosti evidentiranja in razmejevanja nalog odločitvene in izvajalne ravni in podobno.

Ponovno lahko poudarimo, da je tudi pri različnih vrstah notranjega nadziranja potrebno upoštevati širše razsežnosti poslovanja in delovanja podjetja v zunanjem okolju, pa naj gre za katerokoli razsežnost naše obravnave, ki se prepleta v znani trikotni porazdelitvi načrtovanja – analiziranja – nadziranja.

Ni naš namen posegati v vsebinsko obravnavanje notranjega revidiranja, ampak želimo študentom predstaviti širši (podjetniški) pogled na sicer v praksi mnogokrat (pre)ozko področje računovodstva in z njim povezanih področij. Notranjega revidiranja zato ni mogoče obravnavati zgolj kot preverjanje podatkov. To nenazadnje utemeljujejo tudi strokovni standardi in vse večje poudarjanje različnih usmeritev na celovito obravnavanje poslovanja podjetja. Naj navedemo le en primer.

V povezavi z obvladovanjem tveganj je v praksi uporabljen poslovodski **kontrolni model ERM**, imenovan tudi **COSO**, ki v notranjerevizijsko preverjanje vključuje okolje kontroliranja, oceno tveganj, kontrolne aktivnosti, informiranje in sporočanje ter nadziranje (COSO, 2004, 16). Gre pravzaprav za zelo podoben procesni in postopkovni način revidiranja, kot ga določajo notranjerevizijski strokovni standardi, oziroma natančneje, metodika notranjega revidiranja, ki je vključena v notranjerevizijska načela.

Če to obravnavo usmerimo še malce nazaj, in sicer na prvo poglavje, v katerem smo obravnavali tudi tveganja in na primeru pokazali tako imenovani register tveganj, ga dopolnimo še z notranjerevizijsko vsebino, kar daje pravzaprav zagotovilo, da so tveganja zares obvladovana in nadzirana.

17) Primer: Notranjerevizijska ocena tveganja podjetja

Raven poslovođenja				Notranjerevizijska ocena				
Tveganje	Stopnja verjetnosti	Ocena vpliva na poslovanje	Notranje kontrole	Ocena uspešnosti in učinkovitosti		Zadnja rev. in letna pogostost		Izvedba ukrepov
TVEGANJE OSNOVNE DEJAVNOSTI								
Proces prodaje	Srednja	Pomembno	Analiza	Da	Da	XX	3	–
Spremljanje kupcev	Srednja	Pomembno	Boniteta	Da	Delno	XX	2	Uresničeno
...	...	...	...	...		...		...
FINANČNO TVEGANJE								
Obvladovanje terjatev	Visoka	Pomembno	Plačila	Da	Delno	XX	2	–
Proces finančnih naložb	Visoka	Nizka	Donosnost	Ne	Ne	XX	4	V pripravi
...	...	...	...	...		...		...
OPERATIVNO TVEGANJE								
Ravnanja zaposlencev	Srednja	Pomembno	Nadzor	Da	Ne	XX	2	V pripravi
Naravne nesreče	Nizka	Nizka	Zavar.	Da	Da	XX	1	–
...	...	...	...	...		...		...
TVEGANJE SISTEMA NOTRANJNH KONTROL								
Ustreznost pravilnikov	–	Srednje	Pregled	Da	Delno	XX	1	Delno ures.
Pisna pooblastila	–	Pomembna	Pogodbe	Da	Da	XX	1	–
...	...	...	...	...		...		...
TVEGANJE PRI RAČUNOVODENJU								
Razmejitev del	–	Nizka	Del.mesta	Da	Delno	XX	1	–
Vrednotenje postavk	–	Pomembno	Skladnost	Da	Da	XX	2	V pripravi
...	...	...	...	...		...		...

Zaradi aktualnosti tematike v zvezi s tveganji, in ker se mora ta nujno vključiti tako v funkcijo načrtovanja kot tudi analiziranja poslovanja, smo jo obravnavali tudi na koncu obravnave nadziranja.

Najprej zato, če strnemo, se mora v praksi notranje revidiranje ukvarjati predvsem s preverjanjem vzpostavljenosti in delovanja notranjih kontrol, ki ga strokovni standardi pojmujejo s širšim izrazom obvladovanje – videli in nazorno smo prikazali, da ima obvladovanje vsebinski vidik tudi v funkciji nadziranja.

Obvladovanje pomeni, da so v podjetju vzpostavljene usmeritve, postopki in delovanje znotraj okvira poslovskega obvladovanja, ki naj bi zagotavljalo, da se tveganja združujejo znotraj dopustnih mej, da podjetje uresniči svoje cilje. Torej, da je podjetje ustrezno obvladovano. To pa obstaja zgolj in samo, če je poslovanje načrtovano in organizirano na način, ki zagotavlja uspešno in učinkovito obvladovanje poslovanja, torej, da dosega cilje in namene uspešno in gospodarno.

POVZETEK

V tem, četrtem, poglavju smo kot zadnjo razsežnost trikotne porazdelitve vsebine načrtovanja – analiziranja – nadziranja v pričajučem učbeniku zaključili krogotok predmeta analiza bilanc z revizijo.

Spoznali smo pomen nadziranja s širšega in ožjega vidika vključenosti tega področja v celotno poslovanje podjetja. Podrobneje pa smo obravnavali bolj praktične vsebine sistema notranjih kontrol in notranjega revidiranja.

Povzamemo lahko, da gre v obeh primerih za nujen pogoj, ki podjetju omogoča vplivanje na njegovo delovanje v smislu notranjega okolja, ki je pri izvajanju dejavnosti pogoj za obvladovanje poslovanja in delovanje podjetja v zunanjem okolju.

Današnji pomen notranjih kontrol ni več samo računovodski problem zagotavljanja pravilnosti in resničnosti podatkov poslovanja in s tem računovodskih izkazov, ki jih celovito in računovodsko načrtujemo in analiziramo, ampak je pomen v delovanju takšnih kontrolnih mehanizmov, da odpravljajo slabosti v poslovnih procesih s funkcijo izboljševanja poslovanja vnaprej, to je, da vodimo in umerjamo podjetniško delovanje k zastavljenim ciljem uspešno in učinkovito.

Podobna je zgodba notranjega revidiranja, ki ima današnjo vlogo v sodobnem pristopu k nadziranju poslovanja kot tisto posebno strokovno vodstveno področje, ki pomaga uresničevati cilje poslovanja podjetja, pri čemer izhaja iz celotnega vidika izpostavljanja zunanjim in notranjim vplivom tveganj, ki morebiti ogrožajo poslovanje podjetja. Kaj mislite, ali lahko z notranjim revidiranjem v praksi usmerjamo poslovanje tudi v iskanje priložnosti za podjetje?

Če smo dosegli cilj tega učbenika z obravnavo vseh predvidenih vsebin, smo namen učbenika zaključili z zgornjim vprašanjem. V pomoč: zlagali smo kamenčke, da lahko ugotovljamo, kaj bi lahko bili, prižgali smo luč z dnevno svetlobo in spoznali, kaj šteje.

Kako uspešno in gospodarno smo šтели, pa je vaša presoja. Upamo in pričakujemo, da ste ne glede na študijsko obremenitev našli tudi kak koristen in praktičen napotek.



Vprašanja za utrjevanje snovi

1. Pojasnite opredelitev nadziranja z vseh vidikov poslovnega sistema.
2. Razvrstite po pomembnosti poslovodske, računovodske in notranjerevizijske kontrole.
3. Opišite sistem notranjih kontrol v podjetju.
4. Zamislite si poslovodske kontrole za preverjanje procesa osnovne dejavnosti.
5. Analizirajte računovodske kontrole.
6. Primerjajte računovodske kontrole z ocenjevanjem tveganj.
7. Pojasnite razlikovanje zunanjega in notranjega revidiranja.
8. Zasnuje delovni program notranje revizije na vam poznanem področju delovanja podjetja.
9. Kje vidite koristi in slabosti notranjega revidiranja v poslovni praksi?
10. Kritično osvetlite sosledje načrtovanja, analiziranja in nadziranja na izbranem primeru.

5 LITERATURA

- Bergant, Ž. Sodobna finančna analiza računovodskih izkazov v povezavi s slovenskim kodeksom poslovnofinančnih načel. V: Zbornik referatov 37. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, 2005, str. 271–290.
- Bodie et al. Investments. Third edition. Boston: Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company. 1996.
- Brigham, E. F., in Houston, J. F. Fundamental of financial management. Orino: Harcourt Brace College Publishers, 1998.
- Čibej, J. A. Matematika za računovodje in finančnike. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001.
- Deyhle, A. Prevedel in priredil Franc križaj. Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
- Dvoršak Bugarija, J. Obvladovanje tveganja: v zavarovalnih finančnih institucijah. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2005.
- Dvoršak Bugarija, J. Uveljavitev mednarodnih standardov notranjega revidiranja v povezavi z obvladovanjem tveganja v zavarovalnici. V: *Zbornik 11. dnevov slovenskega zavarovalništva*, 2004, str. 341–354.
- Dvoršak Bugarija, J. Uveljavitev mednarodnih standardov računovodskega poročanja v povezavi z notranjim revidiranjem. V: *Zbornik referatov 7. letna konferenca notranjih revizorjev*, 2004, str. 201–220.
- Dvoršak Bugarija, J. Varovanje poslovanja ali obvladovanje tveganja. V: *Zbornik 13. dnevov slovenskega zavarovalništva*, 2006, str. 341–354.
- Hočevar, M. Kontroling stroškov – oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje. Ljubljana: GV Založba, 2007.
- Hočevar, M. Računovodsko predračunavanje in obračunavanje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2008.
- Horvat, T. Analiza poslovanja v letnem poročilu kot podlaga za ugotavljanje gospodarnosti podjetja. Revizor – revija o reviziji, 2005, št. 3–4, str. 28–48.
- Jelerčič, K. Oblikovanje kontrolinga v zavarovalnici. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007.
- Kaplan, R., in Norton, D. Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: GV Založba, 2000.
- Kavčič, S. Opredelitev ekonomskih kategorij pomembnih za računovodsko predračunavanje in obračunavanje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2008.
- Kavčič, S., et al. Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004.

Koletnik, F. Kontroling in notranje revidiranje. V: *Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev*, 2004 a, str. 75–95.

Koletnik, F. Notranje revidiranje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2007.

Koletnik, F. Organizacijsko okolje, načela in etika – poklicna etika in poklicna pravila računovodje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2008.

Koletnik, F. Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta. 2006.

Koletnik, F. Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004 b.

Koletnik, F., in Koželj, S. Redni in posebni računovodski izkazi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2005.

Korošec, B. Računovodski vidik intelektualnih zmožnosti v podjetju. V: *Zbornik referatov 37. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, 2004, str. 89–108.

Križaj, M. EVA – vrednostno usmerjeno merilo učinkovitosti poslovanja podjetij (online). 2002. (citirano 15.11.2008). Dostopno na naslovu:
<http://www.kontroling.si/solak/literatura.asp?id=28&nid=5>.

Lešnik Korbar, B. Notranje kontrole na izvajalnih področjih nalog. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005.

Melavc, D., in Novak, A. Controlling. Kranj: Moderna organizacija, 2007.

Odar, M. Metodika revizijskega preverjanja notranjih kontrol. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2006.

Odar, M. Vrste in namen revizij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2007.

Saunders, A. Financial Institutions Management: A Modern Perspective. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.

Smid G., in Wullschleger, M. Minimising business interruption losses Business continuity planning – A risk management tool. Munich: Munich re. 2008.

Stern, J., et al. Eva kot izziv. Ljubljana: GV Založba, 2003.

Turk, I. Kodeks poklicne etike računovodje pri nas in njegovo kasnejše razvijanje. *IKS: revija za računovodstvo in finance*, 2007 e, št. 6, str. 124–127.

Turk, I. Nekaj izhodiščnih statističnih pojmov. *Revizor: revija o reviziji*, 2004 a, št 6, str. 66–87.

Turk, I. Nekaj izhodiščnih statističnih pojmov. *Revizor: revija o reviziji*, 2004 b, št. 7–8, str. 65–80.

Turk, I. O računovodsko obravnavanih kategorijah v zvezi z delom in zaslužki ter še o čem. *Revizor: revija o reviziji*, 2007 c, št. 12, str. 88–91.

- Turk, I. Obseg dejavnosti, grafikoni stroškov in grafikoni poslovnega izida. *Revizor*: revija o reviziji, 2007 a, št. 10, str. 71–78.
- Turk, I. Od dohodkov in izdatkov do prihodkov in odhodkov. *Revizor*: revija o reviziji, 2007 b, št. 7–8, str. 84–95.
- Turk, I. Pojmi in izrazi v naših strokah (15). V: *Zbornik referatov 40. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, 2008 b, str. 249–260.
- Turk, I. Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002.
- Turk, I. Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004 c.
- Turk, I. Poslovno organizacijski pojemovnik. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004 d.
- Turk, I. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor* – revija o reviziji, 2007 f, št. 11, str. 70–76.
- Turk, I. Računovodsko analiziranje v okviru stroškovnega računovodstva. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2008c.
- Turk, I. Različnost pojmovanj sredstev, obveznosti, likvidnosti in solventnosti v strokovni literaturi in praksi. *Revizor*: revija o reviziji, 2005, št. 2, str. 66–74.
- Turk, I. Različnost pojmovanja kapitala v strokovni literaturi in praksi. *Revizor*: revija o reviziji, 2005 a, št. 1, str. 102–108.
- Turk, I. Strokovna izhodišča za nadaljnje razvijanje računovodenja pri nas od leta 1994. *IKS*: revija za računovodstvo in finance, 2008 a, št. 7, str. 157–170.
- Turk, I., et al. Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003 a.
- Turk, I., et al. Uvod v računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004.
- Turk, I., Nekaj novejših notranjerevizijskih pojmov. *Revizor*: revija o reviziji, 2003 b, št. 1, str. 62–72.
- Vezjak, B. Notranje kontrole in obvladovanje tveganj. *IKS* – revija za računovodstvo in finance, 6/2008. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2008a, str. 64–71.
- Vezjak, B. Poslovni procesi in obvladovanje tveganj. *IKS* – revija za računovodstvo in finance, 6/2008. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2008b, str. 64–71.
- A Risk Management Standard (online). 2002. (citirano 15.11.2008). Dostopno na naslovu: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management Framework (online). 2004. (citirano 15.11.2008). Dostopno na naslovu: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.

Project Management Institute (PMI). Prevod Česen at al. Vodnik po znanju projektnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija v okviru Univerze v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 2008.

Slovenski inštitut za revizijo in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (online). 2009. (citirano 20.3.2009). Dostopno na naslovu: http://www.si-revizija.si/notranji_revizorji/dokumenti/snr.pdf.

Slovenski inštitut za revizijo. Kodeks poslovno finančnih načel (online). 2004. (citirano 1.3.2009). Dostopno na naslovu: http://www.si-revizija.si/financniki/dokumenti/kodeks_posfin_nacel-celotno.pdf.

Slovenski inštitut za revizijo. Kodeks računovodskih načel (online). 1998. (citirano 1.3.2009). Dostopno na naslovu: http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/Kodeks_racunovodskih_nacel.pdf.

Slovenski inštitut za revizijo. Slovenski računovodski standardi (2006) (online). 2005. (citirano 1.3.2009). Dostopno na naslovu: <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>.

PRILOGA

PREGLED STROKOVNIH POJMOV

Bilanca stanja je dvostranski izkaz, v katerem je na eni strani navedeno stanje sredstev in na nasprotni strani v enakem znesku stanje obveznosti do virov sredstev.

Celostni predračun poslovanja je del celostnega predračuna, ki vključuje predračun prodajanja, predračun poslovnih in obratovalnih ter drugih stroškov, predračun načrtovanega dobička in drugih sestavin, ki so združene v predračun poslovnega izida iz poslovanja.

Cilj poslovanja je določni izid delovanja, ki ga moramo doseči glede na pričakovanja in ocene prihodnjega poslovanja.

Čista dobičkonosnost (lastniškega) kapitala ali rentabilnost je značilnost (lastniškega) kapitala, da prinaša lastnikom čisti donos.

Čista dobičkovnost je uspešnost delovanja, merjena s čistim dobičkom in izražena z različnimi stopnjami dobičkovnosti.

(Čista) donosnost naložbe je značilnost posamezne naložbe, da prinaša njenim financerjem donos.

(Čista) čista donosnost sredstev je značilnost sredstev, da prinašajo podjetju donos.

Čista sedanja vrednost naložbe ali neto sedanja vrednost naložbe je razlika med razobrestenimi prejemki v zvezi s posamezno naložbo in izdatki v zvezi z njo, vključno z začetnimi izdatki naložbe.

Delovni proces je v sosledju celota med seboj povezanih postopkov za doseg cilja določenega dela.

Dobiček je razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki, pri čemer med odhodki ni obračunanega davka iz dobička.

Dobičkonosnost je značilnost ekonomske kategorije, da prinaša dobiček, in je razlika od dobičkovnosti.

Dobičkovnost je značilnost ekonomske kategorije, da vsebuje dobiček, in se meri z dobičkom.

Dobri poslovni običaji so pravila obnašanja pri poslovanju, zasnovana na poslovni morali.

Dokapitalizacija je povečanje (lastniškega) kapitala v gospodarski družbi v nasprotju s povečanjem dolgov.

Dolgoročna plačilna sposobnost ali solventnost je sposobnost podjetja, da v dolgem roku lahko poravnava vse svoje obveznosti, kar pomeni, da je stanje sredstev večje od stanja dolgov.

Finančna funkcija oziroma dejavnost je dejavnost vlaganja (financiranja), razvlaganja (definanciranja), naložbenja (investiranja) in raznaložbenja (dezinvestiranja).

Finančne kategorije so povezane s financami, to je z denarnimi in finančnimi tokovi, ter finančna stanja, ki so izražena s sredstvi, (lastniškim) kapitalom in dolгови.

Finančni kazalniki se uporabljajo na področju finančnega poslovanja in se le delno prekrivajo z računovodskimi kazalniki.

Finančni vzvod predstavlja uporabo dolgoročnih dolgov za povečanje čistega dobička, ki odpade na delnico, ker dolгови prinašajo pri povečanem poslovanju več, kot znašajo njihove obresti.

Finančno pojmovanje kapitala je pojmovanje (lastniškega) kapitala kot vložene kupne moči ali čistega premoženja, pri čemer doseže podjetje čisti dobiček samo, ko je denarno izraženi znesek čistega premoženja na koncu obračunskega obdobja večji kot na začetku po odštetju vseh izplačil in vplačil kapitala lastnikov.

Finančno proučevanje je finančno analiziranje poslovanja z vidika finančnega področja.

Finančno računovodstvo je računovodstvo celotnega poslovanja, ki se ukvarja z računovodskim spremljanjem in presojanjem sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov, in pri tem podrobneje le z razmerji z drugimi.

Funkcija ali področje nalog je celota istovrstnega ali sorodnega medsebojno povezanega delovanja, ki pomeni jasno opredeljeno področje dela.

Gospodarske/ekonomske kategorije so temeljni pojmi na področju gospodarjenja, ki so razvrščene na gospodarske kategorije procesov in gospodarske kategorije stanj.

Informacija je namensko usmerjeno sporočilo konkretni osebi, ki mu olajša sprejetje kake odločitve in je pridobljena iz predelave nevtrálnih podatkov.

Izkaz denarnih tokov je računovodski izkaz, ki prikazuje vplive na spremembe stanja denarnih sredstev v opredeljenem obdobju in je lahko sestavljen po neposredni metodi, ki izkazuje prejemke in izdatke denarnih sredstev, ali je sestavljen po posredni metodi (po starem imenovan tudi izkaz finančnih tokov), ki izkazuje pritoke in odtok.

Izkaz stanja/bilanca stanja (imenovan tudi izkaz (finančnega) stanja) je računovodski izkaz, v katerem je predstavljeno stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev v določenem trenutku.

Izkaz gibanja kapitala je računovodski izkaz, ki predstavlja vsa povečanja in zmanjšanja lastniškega kapitala, povezana z razmerji med lastniki pri poslovanju, ločeno po posameznih njegovih sestavinah.

Izkaz poslovnega izida je računovodski izkaz, ki predstavlja prihodke in odhodke v opredeljenem obdobju ter poslovni izid.

Izpostavljanje tveganju je postavljanje v položaj, v katerem se nekaj tvega, kar lahko predstavlja neko nevarnost, ali pa se v poslovnem smislu izraža tudi kot neuresničevanje zastavljenih ciljev.

Izvajanje/operativa je vsakodnevno delovanje, ki zagotavlja uresničevanje načrtov in doseganje postavljenih ciljev, opredelimo ga lahko z vidika izvajalnega načrtovanja, izvajanja dejavnosti oziroma funkcije, izvajalnega odločanja in izvajalnega nadziranja; tudi kot izvajalno/operativno tveganje.

Kalkuliranje je oblikovanje podatkov, ki se nanašajo na posamezna področjih poslovnih nalog, kot je na primer kalkuliranje prodaje, stroškov, cene.

Kalkuliranje stroškov na podlagi sestavin dejavnosti/ABC kalkuliranje je kalkuliranje stroškov, pri katerem se stroški povezujejo s sestavinami dejavnosti po posameznih aktivnostih, iz katerih izhajajo in bremenijo ustrezne končne stroškovne nosilce.

Kategorija ima v okviru neke razporeditve enake ali podobne značilnosti. Pojavljajo se v obliki statično opredeljenih gospodarskih kategorij v bilanci stanja in dinamično opredeljenih gospodarskih kategorij v izkazu poslovnega izida ter drugih izkazih, ki vsebujejo postavke gibanj.

Kazalec kaže stanje ali nakazuje razvoj, lahko je posamezni podatek ali kazalnik.

Kazalnik je relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, ki je smiselno in omogoča oblikovati ustrezno sodbo, razlikujemo indeks, koeficient in stopnjo udeležbe.

Knjigovodenje je na popolnem, časovno ustaljenem in formalno dokumentiranem načinu zbiranje in urejanje knjigovodskih podatkov na podlagi knjigovodskih listin, ki izražajo poslovne dogodke.

Knjigovodska listina je formalna listina, ki potrjuje zapis o poslovnem dogodku in mora biti preverjena ter odobrena za prenos podatkov in evidentiranje v poslovne knjige.

Knjigovodska vrednost je tista vrednost sredstev in obveznosti do virov sredstev oziroma posamezne postavke, ki je izkazana v poslovnih knjigah in posledično v strnjeni obliki (na sintetičnih kontih) v računovodskih izkazih.

Kodeks poklicnega vedenja je zbirka etičnih pravil, po katerih se morajo ravnati pripadniki posameznega poklica.

Kodeks poslovnofinančnih načel je zbirka načel o finančni politiki in finančnem področju nalog, splošna poslovnofinančna načela, načela dolgoročnega naložbenja, načela dolgoročnega financiranja, načela plačilne sposobnosti, načela kratkoročnega naložbenja, načela kratkoročnega financiranja, načela organiziranosti finančnega področja nalog, poslovnofinančna načela in druga načela.

Kodeks računovodskih načel je zbirka načel, ki vključujejo izhodiščna računovodska načela, načela računovodskega izkazovanja gospodarskih kategorij, načela knjigovodenja, načela računovodskega predračunavanja, načela računovodskega nadziranja, načela računovodskega proučevanja, načela računovodskega informiranja in načela organiziranja računovodske službe. Zbirka načel je tudi podlaga za slovenske računovodske standarde.

Koeficient je relativno število, ki izraža razmerje med dvema raznovrstnima podatkom.

Kontroling je sodobna različica oblikovanja informacij za notranje potrebe v organizaciji, zlasti za potrebe njegovega posloводства, in je v tem pomenu (lahko) nadgradnja poslovodnega računovodstva.

Kontroliranje je sprotno pregledovanje, pretežno preprečevalno, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano vzporedno nadziranje, ki deluje po načelu stalnosti v sklopu posameznih funkcij. Razlikovati ga je treba od inšpiciranja in revidiranja.

Načrtovanje je na podlagi predvidevanja prihodnosti premišljeno opredeljevanje prihodnjega delovanja, ki obsega postavljanje ciljev poslovanja in oblikovanje poslovne politike pa tudi sredstev za njihovo uresničevanje. Posega na odločevalno področje in je razdeljeno v okviru upravljanja in poslovoidenja. Vključuje strateško, taktično in izvajalno načrtovanje.

Nadziranje je presojanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti, pri čemer razlikujemo odločevalno, računovodsko ali širše nadziranje obravnavanja podatkov ter izvajalno nadziranje. Vrste nadziranja so kontroliranje, inšpiciranje in revidiranje.

Nadzorne inštitucije so državni organi, posebej pooblašene ali druge organizacije, ki nadzirajo poslovanje posameznih podjetij, npr. davčna inšpekcija, tržna inšpekcija, agencija za trg vrednostnih papirjev.

Nadzorni svet je organ upravljanja, ki se ukvarja le s strateškim odločanjem na ravni nadziranja in ne tudi načrtovanja, s čimer se ukvarja uprava.

Negotov dogodek je tisti, ki ga ni mogoče zanesljivo in natančno predvideti ter mu je mogoče pripisati neko verjetnost.

Nepriistranskost/objektivnost informacij je značilnost informacij, da niso oblikovane pod vplivom predsodkov, da osvetljujejo stvarnost neodvisno ter da so takšne, kakršne uporabnik pričakuje in potrebuje.

Notranje kontroliranje je kontroliranje, ki ga izvajajo organi ali osebe iste organizacije, kjer poteka. Obstaja v okviru odločevalnega sestava, informacijskega sestava ali izvajalnega sestava v organizaciji.

Notranje revidiranje je revidiranje, to je dajanje zagotovil in svetovanje, ki se v organizaciji izvaja zaradi njenih lastnih potreb. Najpogostejše gre za revidiranje poslovanja, ki lahko zajema postopke od spremljanja delovanja različnih kontrol in preverjanja podatkov do celovitega presojanja delovanja organizacije, tudi ravnanja s tveganjem in obvladovanja tveganja ter upravljanja tveganja.

Obvladovanje je odločujoče vplivanje na procese in stanja, zlasti kar zadeva poslovanje. Je vsebina upravljanja in poslovoidenja, ki hkrati že opredeljuje njuno kakovost.

Obvladovanje tveganj je odločujoče vplivanje, da do tveganja ne pride, ali da se giblje v dopustnih okvirih in da se njegove posledice kar najbolj zmanjšajo. Organizacijsko je lahko umeščeno kot posebna dejavnost oziroma funkcija, kar je primer predvsem v bankah. Razlikuje se od ravnanja s tveganjem in upravljanja tveganja.

Organizacijska shema ali organigram je grafična ponazoritev organiziranosti, ki kaže sestavo organizacijskih enot in posameznikov na več ravneh v organizaciji.

Poslovođenje ali vodenje poslovanja je organizacijsko področje nalog, ki zagotavlja uresničevanje pri upravljanju postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev z zornega kota lastništva s podrobnejšim odločanjem v okviru načrtovanja, pripravljanja izvajanja in nadziranja izvajanja. Nanaša se tudi na uravnavanja delovanja podrejenecv.

Predračun poslovanja je del načrta podjetja, ki obsega predračun prihodkov, predračun odhodkov in druge predračune, ki dobijo končni izraz v predračunu poslovnega izida in so nujno potrebni za načrtovanje prihodnjega poslovanja.

Predračunavanje (budžetiranje) je zbiranje, urejanje in obdelovanje podatkov, ki se nanašajo na načrtovanje gospodarske kategorije v prihodnjem obdobju ter njihovo prikazovanje v predračunih, ki podrobneje obdelujejo načrte poslovanja.

Premoženje so stvari, pravice in denar, ki so v lasti koga, ne glede na to, ali je zanje komu še kaj dolžan. V širšem smislu je premoženje vse, s čimer je mogoče računati pri delovanju in prinaša koristi pri njem, kar lahko vključuje tudi premoženje v ljudeh, premoženje v organiziranosti in premoženje v povezavah.

Premoženje v ljudeh je del intelektualnega premoženja podjetja, opredeljen z izobrazbo, strokovno usposobljenostjo, znanjem, izkušnjami, z delom povezanimi spoznanji, podjetniškim zanosom, ustvarjalnimi zmožnostmi odzivanja itd. zaposlencev.

Problem je stanje ali dogajanje, ki ga štejemo za pomembno, ki se odmika od ciljev in katerega rešitev je treba šele poiskati. Najpomembnejše je odkrivanje in opredeljevanje problema (zakaj?), sledi določitev ciljev, ki jih z rešitvijo želimo doseči (kaj?), in šele nato pride na vrsto samo razreševanje problema (kako?).

Proces v splošnem pomenu je zaporedje gibanja soodvisnih pojavov v naravi, družbi ali mišljenju, ki si sledijo v času in večinoma lahko potekajo le v eni smeri.

Proces odločanja vključuje opredelitev problema, iskanje možnih rešitev, ovrednotenje rešitev in izbiro najboljše rešitve.

Proučevanje/analiziranje je podrobno spoznavanje bistva nečesa, njegove ugodnosti ali kakovosti in oblikovanje predlogov za njegove izboljšave.

Računovodenje je zbiranje v denarni merski enoti izraženih podatkov in oblikovanje informacij o sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih in odhodkih. Računovodenje vključuje knjigovodenje, računovodsko predračunavanje, računovodsko nadziranje in računovodsko proučevanje.

Računovodska funkcija ali računovodsko področje nalog je del informacijskega področja nalog, ki ga sestavljajo računovodenje, ki vključuje naloge knjigovodenja, računovodsko načrtovanje, računovodsko nadziranje in računovodsko proučevanje.

Računovodski izkazi so javnosti dostopne informacije, ki v določeni obliki načrtno in urejeno predstavljajo računovodske podatke: bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov in izkaz gibanja (lastniškega) kapitala.

Računovodski kazalniki so kazalniki na podlagi računovodskih podatkov, razčlenjeni na kazalnike stanja vlaganja (financiranja), stanja naložbenja (investiranja), vodoravnega finančnega ustroja, gospodarnosti in donosnosti.

Računovodski standardi so strokovne usmeritve, ki poenoteno obravnavajo računovodske rešitve.

Računovodsko informiranje je seznanjanje uporabnikov z računovodskimi podatki in računovodskimi informacijami.

Računovodstvo je sestava računovodskega spremljanja in presojanja sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov ter denarnih kategorij.

Sestav/sistem je skupek med seboj soodvisnih sestavin, ki tvorijo celoto. Ta je organizirana z določenim namenom in po določenih načelih, ki so povezana po lastnostih, da lahko delujejo v povezavi z okoljem in odvisno od okolja.

Smoter podjetja je cilj podjetja, ki je opredeljen s tem, kar hoče podjetje doseči s svojim delovanjem.

Sodilo/ kriterij je opredeljen kot nosilec za primerjalno podlago za presojo ali sodbo o čem.

Ureditev/sistem je celota pravil, ki določajo nastajanje, obstoj in delovanje sestavin zaključene celote, odnose med njimi in delovanje celote kot take.

Projekt Impletum

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11.

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.