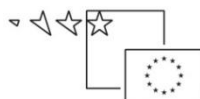




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

ANALIZA POSLOVANJA

JANA DVORŠAK

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Analiza poslovanja
Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

mag. Jana Dvoršak, univ. dipl. ekon.
Zavod IRC
Višja strokovna šola, Ljubljana



Strokovna recenzentka:

mag. Marija Smrkolj, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Cilka Jakelj, prof. slov. jez.

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

005.52 (075.8) (0.034.2)
657.6 (075.8) (0.034.2)

DVORŠAK, Jana

Analiza poslovanja [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik /
Jana Dvoršak. – El. knjiga. – Ljubljana : Zavod IRC, 2011. –
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Analiza_poslovanja-Dvorsak.pdf. – Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-98-7

258227456

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 132. seji dne 23.9.2011 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.01301-5/2011/11-2 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 POSLOVNO OKOLJE.....	4
1.1 POSLOVANJE PODJETJA.....	4
1.1.1 Zunanje okolje podjetja.....	5
1.1.2 Notranje okolje podjetja.....	6
1.2 DELOVNI PROCES PODJETJA	8
1.2.1 Odločitveni proces	9
1.2.2 Načrtovanje in izvajanje delovnih nalog.....	9
1.2.3 Informacijski proces.....	9
2 NAČRTOVANJE, ODLOČANJE IN INFORMIRANJE.....	11
2.1 NAČRTOVANJE POSLOVANJA	11
2.1.1 Predvidevanje in načrtovanje poslovanja.....	13
2.1.2 Strateško načrtovanje	13
2.1.3 Poslovni načrt.....	15
2.1.4 Celostni predračun	16
2.1.5 Načini in elementi načrtovanja aktivnosti.....	18
2.2 OSNOVE TEORIJE ODLOČANJA	21
2.3 INFORMIRANJE	23
2.3.1 Informacijske funkcije v podjetju	23
2.3.2 Temeljna načela informiranja	25
3 KOMPLEKSNOST ANALIZIRANJA	28
3.1 POMEN ANALIZIRANJA.....	28
3.1.1 Opredelitev proučevanja, analize in cilja analize.....	28
3.1.2 Organizacijski pogled na analiziranje	29
3.1.3 Pomen analiziranja za podporo odločevalcem.....	31
3.1.4 Cilji analiziranja.....	32
3.2 INFORMACIJSKI VIDIK ANALIZIRANJA	33
3.3 ZAKONODAJA, PREDPISI IN STROKOVNE PODLAGE.....	34
4 MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA	38
4.1 METODE IN ORODJA ANALIZIRANJA POSLOVANJA.....	39
4.1.1 Vrste in vidiki analize	39
4.1.2 Opredelitev metodike in metod analize	40
4.1.3 Splošne metode analize.....	41
4.1.4 Osnovne ekonomske metode analize	42
4.1.5 Druge metode analize.....	44
4.1.6 Modeli povezovanja kazalnikov	46
4.1.7 Standardne in sodobne finančne metode analize	46
4.1.8 Metode odločitvenih modelov	49
4.2 ANALIZIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	50
4.2.1 Kazalniki obsega dejavnosti.....	50
4.2.2 Kazalniki kakovosti izdelkov ali storitev.....	51
4.2.3 Kazalniki zmogljivosti	52
4.2.4 Trženjski kazalniki.....	52
4.2.5 Sistem uravnoveščenih kazalnikov.....	53
4.3 ANALIZA BILANC IN EKONOMSKIH KATEGORIJ.....	56
4.3.1 Analiza bilance stanja	56
4.3.2 Kazalniki stanja financiranja (vlaganja)	59
4.3.3 Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)	60
4.3.4 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja	62
4.3.5 Kazalniki dobičkonosnosti.....	63
4.3.6 Analiza gibanja kapitala.....	64
4.3.7 Analiza izkaza poslovnega izida	66

4.3.8	Kazalniki gospodarnosti ali ekonomičnosti	70
4.3.9	Kazalniki donosnosti ali rentabilnosti	72
4.3.10	Finančni in poslovni vzvod	75
4.3.11	Kazalniki dobičkovnosti	76
4.3.12	Gibanje denarnih tokov	78
4.3.13	Analiza tveganj, ki vplivajo na plačilno izpostavljenost.....	80
4.3.14	Kazalniki denarnih tokov	81
4.3.15	Kazalniki plačilne sposobnosti – likvidnosti	81
4.3.16	Kazalniki obračanja in drugi kazalniki	83
4.3.17	Bonitetne ocene.....	84
SEZNAM KRATIC		88
RAZLAGA STROKOVNIH IZRAZOV		89
5	LITERATURA	95

KAZALO SLIK

Slika 1:	Poslovno okolje podjetja.....	5
Slika 2:	Dejavniki delovanja podjetja	7
Slika 3:	Proces poslovnega načrtovanja.....	12
Slika 4:	Postopek strateškega načrtovanja	14
Slika 5:	Organizacijska umeščenost analiziranja poslovanja.....	30
Slika 6:	Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC).....	54
Slika 7:	Vpliv poslovnih tveganj na bilanco stanja in denarne tokove	80
Slika 8:	Predstavitev bonitetne ocene AJ PES-a.....	84
Slika 9:	Vsebina metodologije bonitetne ocene AJ PES-a	85
Slika 10:	Dejavniki tveganja in kazalniki	86

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Področja analiziranja za strateško in izvedbeno raven vodenja podjetja	31
Tabela 2:	Vidiki in vrste analiziranja	39
Tabela 3:	Splošne metode analiziranja.....	41

KAZALO PRIMEROV

1)	Primer: Zgled oblikovanja procesov v podjetju.....	8
2)	Primer: Zgled vsebine poslovnega načrta	15
3)	Primer: Zgled sestave in vsebine celostnega predračuna.....	16
4)	Primer: Zgled poenostavljenega načina načrtovanja poslovanja na podlagi tveganj	18
5)	Primer: Zgled delovnega navodila za aktivnosti načrtovanja poslovanja.....	19
6)	Primer: Zgled vsebine informiranja posloводства	26
7)	Primer: Delovne naloge glede na cilje analiziranja poslovanja	32
8)	Primer: Pregled SRS na spletni strani	36
9)	Primer: Razlikovanje metodike in metod analiziranja.....	40
10)	Primer: Razlikovanje kazalnikov	43
11)	Primer: Pregled izbranega trga.....	44
12)	Primer: SWOT analiza poslovnega načrta	45
13)	Primer: Pojasnjevanje tvegane vrednosti	48
14)	Primer: Slikovno prikazovanje prodaje	51

15) Primer: Nabor trženjskih kazalnikov	53
16) Primer: Kazalniki v BSC	55
17) Primer: Zgled bilance stanja	57
18) Primer: Analiza bilance stanja	58
19) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika stanja financiranja	59
20) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika stanja investiranja	61
21) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika vodoravnega finančnega ustroja	62
22) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnikov dobičkonosnosti	63
23) Primer: Slikovna predstavitev sestave sredstev in obveznosti	64
24) Primer: Slikovna predstavitev sestave kapitalskih postavk	66
25) Primer: Vpliv poslovnih dogodkov v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida	67
26) Primer: Analiza izkaza poslovnega izida	69
27) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnikov gospodarnosti	71
28) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika donosnosti kapitala	73
29) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika donosnosti naložb	74
30) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika donosnosti sredstev	75
31) Primer: Analiza izkaza poslovnega izida in bilance stanja s kazalniki	77
32) Primer: Denarni tokovi	78
33) Primer: Načrtovanje sprotne likvidnosti	79

PREDGOVOR

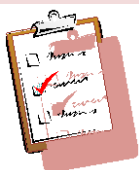
Za poslovni svet so na začetku tretjega tisočletja značilne nenehne spremembe, razvoj in vse večji pomen informacij. Slednje so izrednega pomena za usmerjanje in obvladovanje podjetniškega poslovanja.

Poslovanje podjetja postaja torej vse bolj zapleteno in zahtevno, prav tako je zmeraj zahtevnejše spremljanje poslovanja. Z namenom oskrbovanja uporabnikov z informacijami in predvsem za načrtovanje, razvijanje, spremljanje in obvladovanje ter usmerjanje poslovanja ter poslovno odločanje se je razvilo analiziranje z mnogimi metodami, modeli in vrsto njihovih izpeljank. Ciljno poslovanje je tisto strateško vodilo, ki določa položaj podjetja, njegovo uspešnost in učinkovitost.

Razmeroma zahtevno in široko področje analize poslovanja podjetja smo strnili v učbenik, ki je pred vami. Pripravljen je z namenom, da bi spoznali to strokovno tematiko v širšem pogledu poslovanja podjetja, ki ga določa in omejuje, hkrati pa nudi tudi kopico možnosti in izzivov, predvsem dinamično zunanje poslovno okolje. Notranje okolje podjetja predstavlja možnost njegovega delovanja na podjetniškem trgu, zato je potrebno kakovostno načrtovanje in analiziranje, ki pa nikakor ne more potekati brez hitrih, strokovnih in verodostojnih informacij.

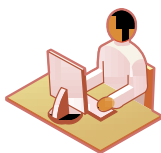
Teme so predstavljene po logičnem zaporedju in se nadgrajujejo, podobno kot bi v praksi pristopili k vzpostavitvi analiziranja, oziroma bi zasnovali analiziranje poslovanja za notranje potrebe oskrbovanja z informacijami. Gradivo je usmerjeno v praktično obravnavanje analize poslovanja, zato so predstavljeni številni praktični primeri. Vsebina učbenika je podana strnjeno, pomembne zadeve so označene s simbolom klicaja, vsebino dopolnjujejo tudi slikovne ponazoritve in tabele ter mnoge vaje, ki spodbujajo in usmerjajo samostojno razmišljanje. Različno označevanje vaj pomeni:

VAJA



Tako označene vaje so namenjene vašemu razmisleku, presojanju, ocenjevanju...

VAJA



S tem simbolom pa so pripravljene vaje z namenom, da samostojno poiščete določene informacije na spletnih straneh.

Podana so številna napotila na literaturo in vire, ki vas bodo usmerjala v poglobljen študij. Kot pomoč je gradivu ob koncu dodana tudi razlaga strokovnih izrazov. Cilj takšnega podajanja učne snovi je samostojno in ustvarjalno spoprijemanje z vsebino.

1 POSLOVNO OKOLJE



**Vsi cvetovi prihodnosti
so v semenu sedanjosti.**

Kitajski pregovor

UVOD

Izhodiščno spoznavanje poslovnega okolja in njegove kompleksnosti, ki vpliva na poslovanje in delovanje poslovnega subjekta, bomo, predvsem zaradi nadaljnega proučevanja problemskega področja analiziranja poslovanja, proučevali s pomočjo splošnega, a praktičnega primera: Zamislite si preprost primer podjetja, na primer hotel, ki opravlja dejavnost turizma, in skušajte opredeliti vrsto dejavnikov poslovnega okolja.

Zagotovo je mogoče najprej pomisliti na zunanje okolje, to so trg, ekonomski in davčni sistem, konkurenca. V našem primeru so to domače turistične destinacije, vpliv življenjskega standarda, obstoječa konkurenca, sezonski vplivi in še vrsta drugih dejavnikov. Ko si zamišljeno podjetje pogledamo malce bliže, hitro ugotovimo, da je kar nekaj interesnih skupin tesno povezanih s poslovanjem podjetja in le-te pomembno vplivajo na smer delovanja podjetja, na primer turistične pisarne, povezovanje z drugimi, zaposlenci, lastniki kapitala, dobavitelji ipd. Ko pa si zamislimo podjetje, hitro ugotovimo, da je znotraj niz dejavnikov, kot so organizacija, delovni procesi in postopki, ureditev in podobno. To so na primer velikost in zmogljivost hotela, organizacija prenočitev in druge ponudbe, notranja pravila dela ipd. Vse to je potrebno najprej dobro poznati, da bomo v naslednjih poglavjih lahko sledili cilju naše osrednje obravnave, to je analiziranje poslovanja.

Tako začrtana problemska situacija nas bo prek poslovnega okolja, ki ga obravnavamo v tem prvem poglavju vodila k nadaljevanju in konkretiziranju problematike, ki jo bomo nadgradili in obravnavali z vidika poslovnega načrtovanja in informiranja.

1.1 POSLOVANJE PODJETJA

Vsako podjetje je ustanovljeno z namenom, da opravlja določene dejavnosti¹, katere je opredelilo v svoji viziji in strategiji poslovanja. Na vsako poslovanje in delovanje podjetja² vpliva niz dejavnikov iz zunanjega in notranjega okolja.

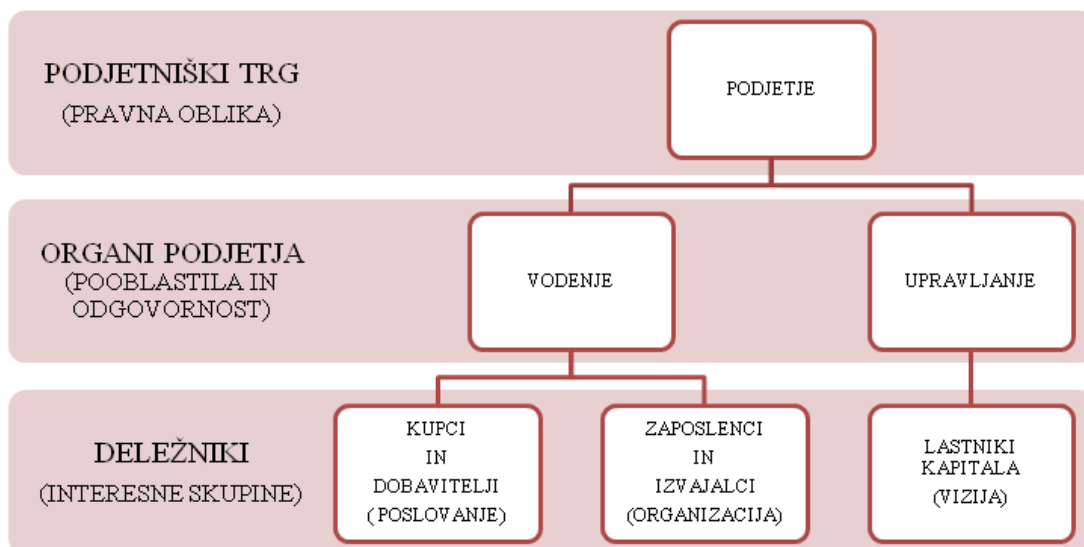
¹ Pregled vseh dejavnosti najdete v standardi klasifikaciji na spletni strani AJPes (Agencija RS za javnopravne evidence in storitve): <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD?mdres=1>.

² V učbeniku bomo zaradi poenostavitve uporabljali samo splošno oznako, to je podjetje, ne glede na različne pravno organizacijske oblike poslovnih subjektov, ki so lahko osebe zasebnega ali javnega prava. Podjetniško

Poslovanje podjetja označujejo njegove odnose v dani ureditvi in na trgu, torej poslovna razmerja. S poslovanjem označujemo poslovno (ne)uspešnost in/ali (ne)učinkovitost.

Delovanje podjetja pa je povezano s ciljno zastavljenimi načrti, za katere mora podjetje priskrbeti zadostne in ustrezne vire ter jih mora organizacijsko in hierarhično obvladovati. Govorimo o tem, kako podjetje deluje.

Skušajmo izhajati iz uvodnega vprašanja in slikovno ponazoriti **dejavnike poslovnega okolja**, ki vplivajo na poslovanje in delovanje podjetja.



Slika 1: Poslovno okolje podjetja

1.1.1 Zunanje okolje podjetja

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 in analizirati. Pri tem mora biti podjetje predvsem pozorno na pričakovane spremembe v prihodnosti in pričakovana dogajanja, da lahko uravnava svoje poslovanje.

VAJA



Nekaj dejavnikov zunanjega okolja smo že omenili, sami pa še razmislite in s pomočjo zgornje slike ter vam poznane podjetja skušajte opredeliti čim več dejavnikov, ki (lahko) vplivajo na poslovanje. Razmišljajte od katerih subjektov je podjetje odvisno pri svojem delovanju.

označevanje bolj poudarja cilj poslovanja kapitalskih družb (te so d.o.o., d.d., k.d. ali s.p.) in delovanje na trgu, to je v tako imenovani pridobitni dejavnosti. Hkrati želimo poudariti tudi sodobni način podjetniškega razmišljanja, ki je vodilo skozi naš učbenik.

Dejstvo je, da so dejavniki zunanjega okolja tisti nujni segmenti pri poslovanju, ki se jim ni mogoče izogniti, niti nanje podjetje ne more neposredno vplivati. Mnogokrat govorimo o tako imenovanem neizogibnem tveganju pri poslovanju.



Pomembno je, da je podjetje dobro seznanjeno z veljavnimi predpisi, strokovnimi normami in predvsem s pričakovanji sprememb. Seveda pa je poslovno okolje tisto, ki podjetju (ne) omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev. To pomeni, da je vsako podjetje odvisno od globalnega in lokalnega trga, konkurenčnih prednosti in predvsem od potreb in želja kupcev ter zmožnosti in kakovosti dobaviteljev.

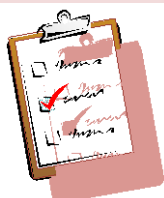
Pomembno je zavedanje, da vsako podjetje strmi k uspešnemu in učinkovitemu poslovanju. Kaj to pomeni, bomo spoznavali v naši osrednji točki obravnave, na tem mestu pa le opozarjamo, da je ciljno usmerjeno poslovanje tisto, ki vodi k želenim in pričakovanim rezultatom. Seveda pa morajo biti izponjeni tudi določeni pogoji, ki vključujejo delovanje oziroma notranje okolje podjetja.

1.1.2 Notranje okolje podjetja

Vidik **delovanja podjetja** bo z našega vidika obravnave analiziranja poslovanja pomembno izhodišče. Gre za ureditev poslovnega sistema, torej podjetja, ki mora biti ciljno in namensko zasnovano.

Če izhajamo iz zastavljene problemske situacije, to je vprašanja, kaj vse vpliva na poslovanje podjetja, so zagotovo dejavniki notranjega okolja tisti, ki določajo in omogočajo načine in postopke, da podjetje lahko uresničuje poslovne cilje.

VAJA



Nekaj izhodiščnih namigov glede dejavnikov notranjega okolja smo že navedli, sami pa še razmislite in s pomočjo vam poznane podjetja skušajte opredeliti dejavnike, ki določajo delovanje podjetja.

V pomoč je lahko razmišljanje, kako deluje vam poznano podjetje.

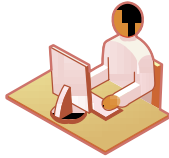
Skušajmo na kratko razložiti pomen notranjega okolja podjetja. **Ciljno poslovanje**³ je zagotovo najpomembnejši element, a nikakor samozadosten. Zakaj? Zato, ker morajo biti cilji opredeljeni v skladu z možnostmi podjetja in morajo biti realni – torej uresničljivi. Ključno pri tem je ločevanje med željenim in uresničljivim, zato v praksi poznamo več načinov pristopanja k ciljno usmerjenemu poslovanju. V razdelku 2.1 bomo problematiko podrobneje obravnavali z vidika načrtovanja poslovanja.

Za uresničevanje zastavljenih ciljev mora seveda biti podjetje sistemsko urejeno, kar v praksi zagotavlja primerna in ustrezna organizacijska sestava, ki ponazarja **notranjo organiziranost in hierarhijo**.

³ Za poglobljen študij o ciljnem poslovanju glejte Melavc (2007, 43–46).

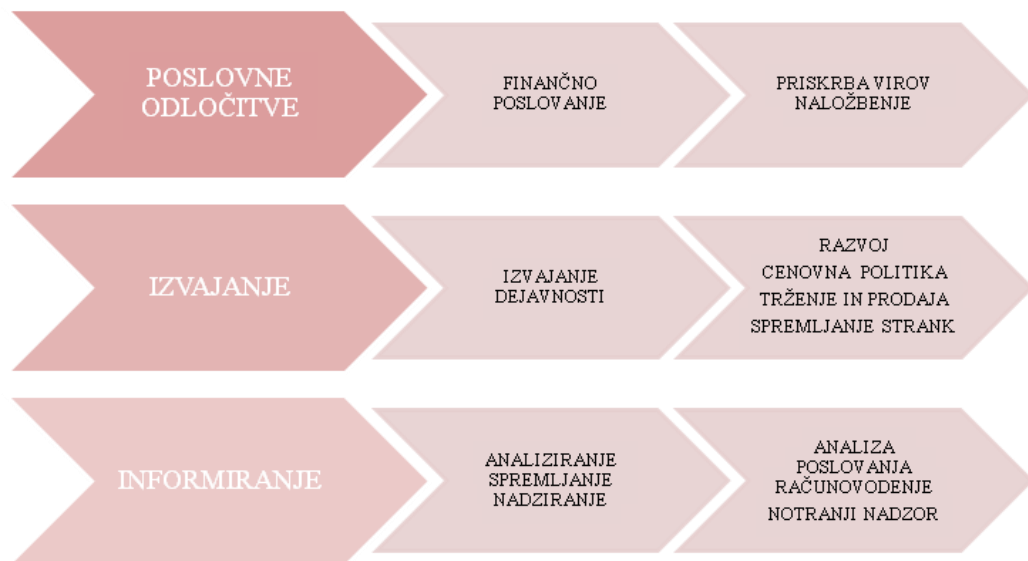
V poslovni praksi srečamo zelo raznolike organizacijske modele⁴, prav tako pa smo lahko v današnjih časih priča negativni praksi, ko podjetja s spreminjanjem organiziranosti zasledujejo povsem drugačne, nemalokrat zgolj privatne interese.

VAJA



Na spletnih straneh preverite informacije podjetij o njihovi organiziranosti, presodite različne zasnove ter skušajte ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na to. V pomoč so lahko razmišljanja glede dejavnosti, velikosti, zahtevnosti...

Ustrezna notranja urejenost mora biti zasnovana tako, da je delovanje podjetja usmerjeno v uresničevanje temeljnega poslanstva: v izvajanje dejavnosti. Gre za **organizacijo in hierarhijo poslovnega procesa**. Ta se izvaja v krogu ključnih interesnih skupin, to je zaposlencev, odjemalcev in lastnikov kapitala. Gre za izpolnitev naloge, ko morajo podjetja imeti na razpolago ustrezne vire in morajo opravljati številne aktivnosti, da lahko delujejo na trgu. Če poenostavimo, je delovanje podjetja povezano najmanj z dejavniki, ki jih prikazujemo na naslednji sliki.



Slika 2: Dejavniki delovanja podjetja

Vidimo lahko, da so dejavniki delovanja podjetja tisti poslovni elementi, ki so nujni za izvajanje poslanstva in vizije in ki lahko le v medsebojni soodvisnosti uresničujejo zastavljene cilje.

Vidimo tudi, da govorimo o poslovnih procesih in hkrati o funkciji posameznih procesov. Zaradi naše osrednje obravnave, da bomo lahko sledili analiziranju poslovanja, moramo dokončati odgovor na vprašanje, kaj vse vpliva na poslovanje podjetja.

⁴ 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).

Poslovni proces⁵ temelji na celoti odločevalnega, izvajalnega in informacijskega procesa, ki sestavlja organizacijski model delovanja. V praksi ločujemo tudi tako imenovane temeljne (nabava, proizvodnja, prodaja) in podporne poslovne procese (kadrovanje, računovodenje, informacijska podpora), ki so namenjeni uresničevanju politike podjetja, ter vodstveno-upravljalne procese.

Pomembno je, da je poslovni proces izpeljan iz namena in ciljev, ki naj jih podjetje uresniči pri svojem delovanju. Turk (2004d, 37) opredeljuje, da gre za ureditev, katere delovanje je usmerjeno k doseganju ciljev, zato vsebuje tudi odločanje in oblikovanje informacij zanj. Slednje bomo natančneje spoznavali v razdelku 2.3.

1.2 DELOVNI PROCES PODJETJA

Proces v splošnem pomeni poteka v nekaj fazah, ki so sosledje⁶ prepoznavanja, vrednotenja, možnih tehnik merjenja in na koncu konkretne odločitve. Če pomislimo na naš delovni vsakdan, nekako po teh fazah delujemo tudi mi sami, le s časovnega vidika si različno natančno določamo posamezne faze. Enaka logika velja tudi za podjetja, kar je ponazorjeno v naslednjem zgledu, le da so poslovni procesi kompleksnejši zaradi same vsebine poslov in zato, ker pri tem sodeluje več ljudi.

1) Primer: Zgled oblikovanja procesov v podjetju

Priprava podjetja na oblikovanja procesov poteka v naslednjih korakih:

1. Analiza obstoječega stanja, ki vključuje pregled:
 - organizacijske ureditve in
 - postopkov dela.
2. Priprava procesov glede na:
 - možne organizacijske spremembe,
 - izboljševanje delovnih postopkov – zasledovanje učinkovitosti,
 - združevanje ali členjenje dela in
 - kontrolne mehanizme.
3. Analiza zamišljenih sprememb, ki vsebuje:
 - kakovostno analizo in
 - količinsko in finančno analizo.
4. Izbira odločitve, ki vključuje:
 - smotne organizacijske rešitve,
 - povečanje učinkovitosti dela,
 - možnosti za izboljševanje poslovanja in
 - sprejem rešitve s strani zaposlencev.

Pri analiziranju poslovanja se bomo pogosto srečevali s problematiko spremljanja delovnih procesov, zato je smiselno, da tudi pri tem na kratko pridobimo odgovore našega izhodiščnega

⁵ 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.

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.

vprašanja. Le-tega moramo postaviti že nekoliko konkretnije: Kateri dejavniki v notranjem okolju vplivajo na delovni proces?

1.2.1 Odločitveni proces

V odločitvenem procesu poteka sprejemanje odločitev, to je za iskanje več možnih rešitev in izbiranje med njimi. Ta proces, glede na raven obravnavanega problema, posega v poslovno odločanje o celotnem poslovanju ali o posameznih delih le-tega.

Odločitveni proces se na najvišji ravni udejanja z vodenjem oziroma poslovanjem. To je funkcija menedžmenta,⁷ ki jo razlagamo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, obnašanje posameznikov in skupin, in sicer z namenom doseganja in uresničevanja načrtanih ciljev.

1.2.2 Načrtovanje in izvajanje delovnih nalog

Načrtovanje in izvajanje delovnih nalog običajno označujemo kar s skupnim, to je z izvajalnim procesom, ki pomeni 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, temveč v smislu odločitev o izvajanju posameznih nalog, ki so v poslovni praksi opredeljene glede na organizacijske funkcije.

1.2.3 Informacijski proces

Informacijski proces ima v današnjem času, to je v tako imenovani informacijski dobi, še poseben pomen. Nanaša se na vse tiste podpirne dejavnosti, ki oskrbujejo notranje in zunanje uporabnike ter skrbijo, da so uporabniki sproti in kakovostno informirani, upoštevajoč njihove različne potrebe. To še posebej velja za odločitveni proces, ki pravzaprav v celoti temelji na ustreznih, to je verodostojnih, pravočasnih in objektivnih informacijah.

VAJA



Na primeru vam poznane podjetja skušajte povezati organizacijsko sestavo z delovnimi procesi in ob pomoči Slike 2 pri tem skušajte opredeliti prednosti in slabosti.

Takole smo na kratko odgovorili na naše izhodiščno vprašanje in opredelili pomembne dejavnike poslovnega okolja. Ste sledili?

⁷ Različni avtorji govorijo o več modelih vodenja. Možina (2002), na primer, omenja tri vrste modelov vodenja, ki proučujejo razmerje med situacijo in vodenjem v smislu iskanja boljšega načina vodenja v določenih okoliščinah.

POVZETEK

Analiziranje poslovanja smo v prvem poglavju spoznavali skozi izhodiščno vprašanje kaj vse (lahko) vpliva na poslovanje podjetja. Spoznali smo niz dejavnikov, ki so pomembni, ko se srečujemo s problematiko proučevanja (ne)ugodnega poslovanja podjetja.

Spoznali smo, da je vsako podjetje tesno povezano z zunanjim okoljem, ki poleg splošnih pogojev, kot so ekonomska in fiskalna ureditev, dostopnost podjetniške infrastrukture, organiziranost podjetniškega in finančnega trga, pomembno vpliva na poslovanje. Z zunanjim okoljem je povezano vsako sodelovanje in poslovanje z različnimi deležniki. To so najprej lastniki kapitala, nato zaposlenci, nenazadnje pa vsi poslovni partnerji, brez katerih podjetje ne more poslovati.

Notranje okolje podjetja predstavlja niz organizacijskih, hierarhičnih in postopkovnih ureditev. V praksi so zadeve prepoznane, ko je govora o organizacijski sestavi, posameznih funkcijah, notranji urejenosti postopkov dela s pravilniki in navodili, nadziranju in podobno.

Različne ravni lahko povežemo tudi z delovnimi procesi, pri čemer je pomembno, da glede na umeščenost neke funkcije ločujemo, ali gre za odločitveni ali izvajalski proces, oba pa potrebujeta spremljanje, ki ga daje informacijski proces ne glede na to, kako je vključen v delovanje podjetja.

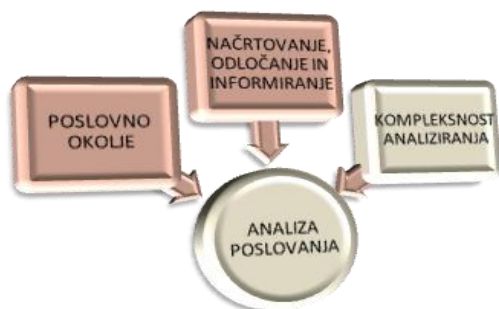
Vemo, da so danes informacije tista prednost, s katero lahko podjetje dosega dobre rezultate. To pomeni, da zna podjetje dobro načrtovati in uresničitve preko informacij primerno sporočati. Oboje obravnavamo v naslednjem poglavju.

UTRJEVANJE SNOVI



1. Pojasnite podjetje kot poslovni sistem.
2. Ocenite makroekonomske vplive zunanjega okolja na podjetje.
3. Z vidika zunanjega okolja presodite možnosti podjetja pri izbiri poslovnih partnerjev.
4. Ovrednotite različne organizacijske modele podjetij, lahko iz različnih dejavnosti.
5. Ovrednotite temeljne in podporne poslovne procese v konkretnem podjetju.
6. Kritično presodite povezovanje poslovnih procesov in njihovo soodvisnost.
7. Ob primeru izbranega podjetja skušajte opredeliti vpliv delovnih procesov na poslovanje podjetja.
8. Pojasnite razlikovanje med delovnimi procesi in jih povežite z opravljanjem posameznih funkcij v podjetju.

2 NAČRTOVANJE, ODLOČANJE IN INFORMIRANJE



Začni! Začetek je polovica dela.

Latinski pregovor

UVOD

Cilj tega poglavja je, da izhodiščno spoznavanje poslovnega okolja, ki ga moramo pri analiziranju poslovanja dobro poznati in upoštevati, nadgradimo z vsebinami načrtovanja, odločanja in informiranja. Vse skupaj bomo v tem poglavju spoznavali s pomočjo (na)vezovanja na našo osrednjo obravnavo: Zakaj sploh načrtujemo poslovanje in kaj to pomeni pri analiziranju, kako se v podjetju odločamo in kakšen je pri vsem pomen informiranja.

Načrtovanje poslovanja bomo predstavili z odgovorom na vprašanje: Kako pristopiti k poslovnemu načrtovanju? Spoznavali bomo pomen dejavnosti, velikosti in organiziranosti podjetja ter spoznali v praksi uveljavljen način načrtovanja. Če pri tem nadgradimo naš primer hotela, moramo pri načrtovanju upoštevati na primer vplive sezon (ni vseeno, ali hotel stoji ob morju ali na smučišču), vplive naših zmožnosti, ko iščemo povezave z na primer agencijami, ali lahko poleg prenočišč ponudimo tudi prehrano, morda sistem »vse vključeno«.

Problematico odločanja bomo predstavili z odločitvenimi teorijami, pri tem pa je potrebno zavedanje, da je odločitev vedno subjektiven odnos do nečesa. Podlage za odločanje pa morajo temeljiti na objektivnih informacijah. V našem primeru je zagotovo vodstvo tisti organ, ki mora iskati in se odločiti za vizijo razvoja in smer delovanja, kot je na primer uvajanje novejših pristopov z animacijskimi programi, ponudbo izletov, ogledov...

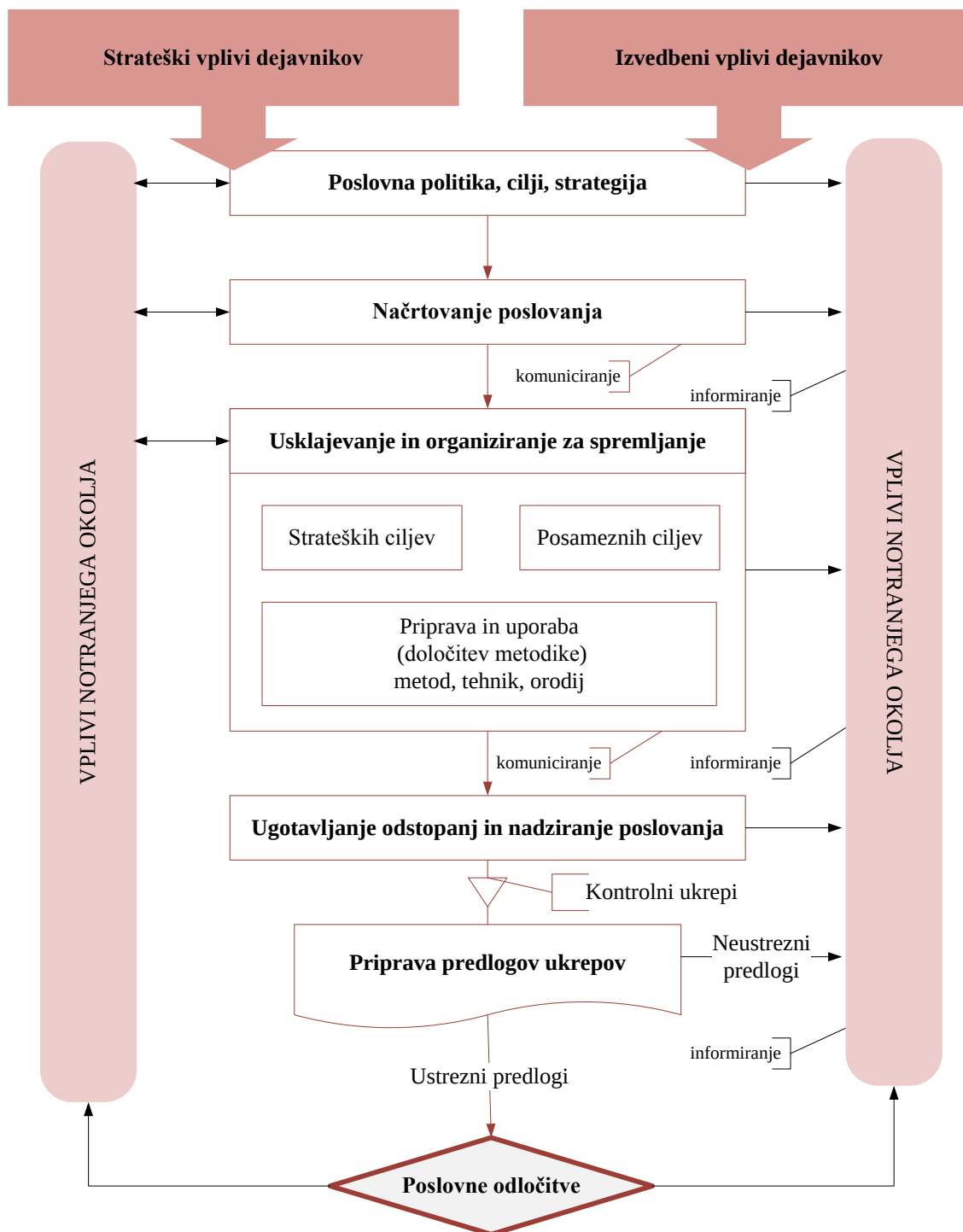
Zato bomo spoznavali pomen informiranja in pri tem poudarjali predvsem notranji vidik, ki ga bomo v nadaljevanju povezovali z analiziranjem poslovanja. Ne moremo si zamisliti spremljanja razvoja turizma in sledenja trendom, če nimamo informacij, kako poslujemo.

Tako načrtovana problemska situacija nas bo ob povezovanju poslovnega okolja vodila h konkretiziranju problematike, ki je prisotna prav v vsakem podjetju. V poslovni praksi tovrstno reševanje problemov podjetja obravnavajo zelo različno. To različnost pa lahko utemeljeno povezujemo z njihovim ugodnim ali neugodnim poslovanjem.

2.1 NAČRTOVANJE POSLOVANJA

Vprašajmo se najprej, kaj pomeni ugodno ali neugodno poslovanje. Odgovori so lahko zelo različni, lahko se različno poglobljajo v vsebino ali pa zgolj v nek položaj. Nesporno pa je zagotovo, da če želimo vedeti, kako ugodno je naše poslovanje, moramo najprej zastaviti poslovni načrt, ki podpira ciljno poslovanje in delovanje podjetja. Kako to dosežemo? Poglejmo, kako pristopimo k načrtovanju.

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 vodenja, 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 3: Proces poslovnega načrtovanja

2.1.1 Predvidevanje in načrtovanje poslovanja

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

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

Načrtovanje predstavlja pripravljane informacijske podlage za odločanje o prihodnjem delovanju in odločanje o njegovi smeri, kar poteka na različnih ravneh. Glede na časovno oddaljenost prihodnosti poznamo dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno načrtovanje. Vse razsežnosti načrtovanja izvajamo v obliki procesa.

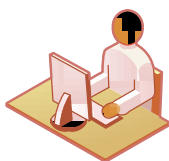
2.1.2 Strateško načrtovanje

Na najvišji ravni v podjetju se izvaja tako imenovano strateško načrtovanje, ki je hkrati tudi časovno najbolj oddaljeno, torej je dolgoročno načrtovanje.

Logično je, da je v poslovni praksi dolgoročno načrtovanje vključeno na najvišjo raven, zato je obravnavano kot odločevalna funkcija oziroma področje nalog, ki v enem delu posega na področje upravljanja lastnikov kapitala in v drugem na področje vodenja podjetja, ki mora zagotoviti pri upravljanju določene poslovne cilje.

Strateško načrtovanje je predvsem opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje. Pri tem moramo vendarle poznati in preiščeno 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 ključnih interesih udeležencev (lastnikov kapitala, zaposlencev, drugih odjemalcev).⁸

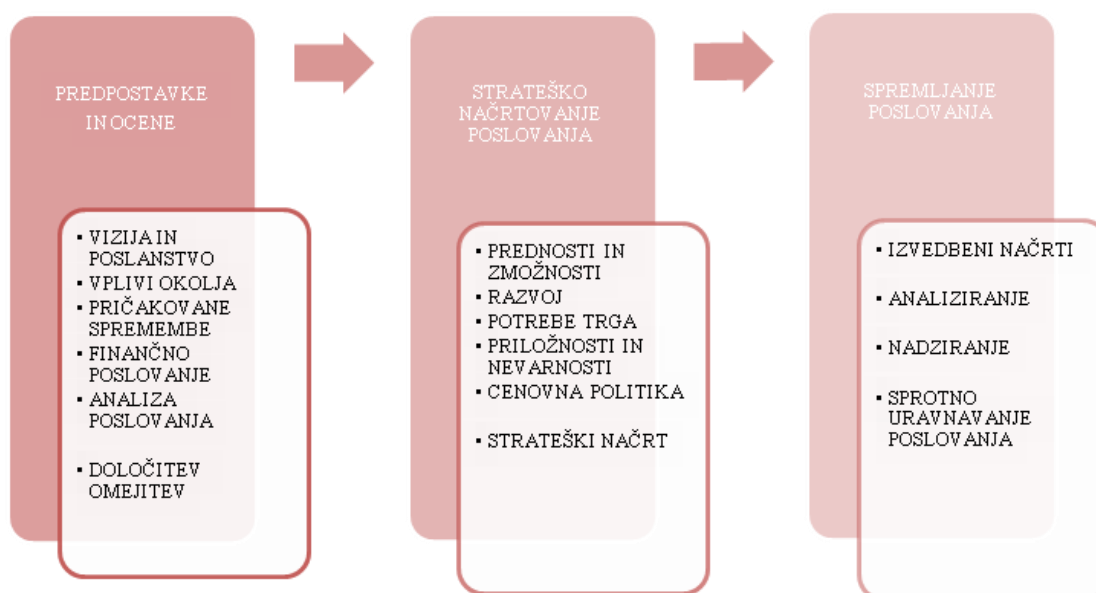
VAJA



Na spletnih straneh neke vam poznane dejavnosti preverite, kako imajo podjetja opredeljene strateške načrte, kakšna sta njihova vizija in poslanstvo. Razmislite o teh sporočilih.

Strateško načrtovanje, 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 predstavljajo 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.

⁸ Aktualno, zanimivo in sodobno načrtovanje celotnega poslovanja na podlagi ocenjevanja izpostavljenosti podjetja in pri tem uporabo različnih metod analiziranja predstavljata Schmid in Wullschleger (2008).



Slika 4: Postopek strateškega načrtovanja
Vir: Prirejeno po Dvoršak, 2009, 17–19.

Strateško načrtovanje in posamezne aktivnosti pri tem so razvidne s predstavljene slike. Z vidika naše obravnave analiziranja poslovanja pa se osredotočamo bolj na zadnjo fazo procesa, ko gre za analiziranje uresničevanja ciljev in s tem spremljanje poslovanja.

Pri analiziranju poslovanja lahko v zvezi s strateškim načrtovanjem v poslovni praksi izpostavimo nekatere bistvene delovne postopke, ki:

- vzpostavijo sistem načrtovanja in nadziranja,
- določajo aktivnosti načrtovanja in jih usklajujejo,
- pripravljajo analize odmikov,
- vzpostavljajo sistem ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti,
- uvajajo metodologijo merjenja uresničevanja ciljev in
- pripravljajo in predlagajo popravljalne ukrepe.

VAJA



Na primeru vam poznane podjetja proučite, na kakšen način je v podjetju vključeno strateško načrtovanje poslovanja.

2.1.3 Poslovni načrt

Poslovno načrtovanje je temeljna naloga posloводства, ki se odraža v strateškem načrtu poslovanja in natančneje v letnem poslovnem načrtu, kjer je dobro vidno kratkoročno izpolnjevanje dolgoročne strategije.

Poslovni načrt je pomemben poslovni dokument, ki odraža verodostojnost vodenja in jasno izražene cilje posloводства podjetja. Poslovni načrt je usmeritveni in pisni dokument, v katerem so opredeljeni pogledi na izvajanje poslov, ki jih podjetje opravlja v svoji dejavnosti, in natančnejši način, kako namerava podjetje te posle uspešno opraviti.

Na poslovni načrt lahko gledamo kot na poslovni zemljevid, ki kaže pot podjetju, kako naj uresniči zamišljene in načrtovane poslovne aktivnosti in posle, da bo poslovalo uspešno in učinkovito v skladu z zastavljeno strateško usmeritvijo. V praksi obstaja več osnutkov dokumentov poslovnih načrtov, vendar mora vsako podjetje razviti lasten poslovni načrt, ki je odraz kakovostnega poslovnega načrtovanja. Primerno vsebino poslovnega načrta predstavljamo v naslednjem zgledu:

2) Primer: Zgled vsebine poslovnega načrta

NAČRT POSLOVANJA ZA LETO _____

1. Uvod
2. Povzetek poslovnega načrta
3. Vizija in poslanstvo podjetja
4. Predstavitev podjetja:
 - Dejavnost
 - Pregled dosedanjega poslovanja
 - Upravljanje in vodenje podjetja
 - Poslovni cilji
5. Analiza trga
6. SWOT analiza
7. Razvoj in opis izdelka ali storitve
8. Načrt trženja in prodaje
9. Načrt proizvodnje
10. Finančni načrti poslovanja
11. Ocena tveganj in izpostavljenosti podjetja
12. Analiza načrtovanega poslovanja
13. Terminski načrt

Opomba: Poslovni načrt je lahko narejen tudi za večletno obdobje.

Za potrebe analiziranja poslovanja moramo poznati tudi namen poslovnega načrta, da bomo lahko z analizo poslovanja ponudili tudi ustrezne razlage. Namen izdelave poslovnega načrta torej je, da podjetje z njim:

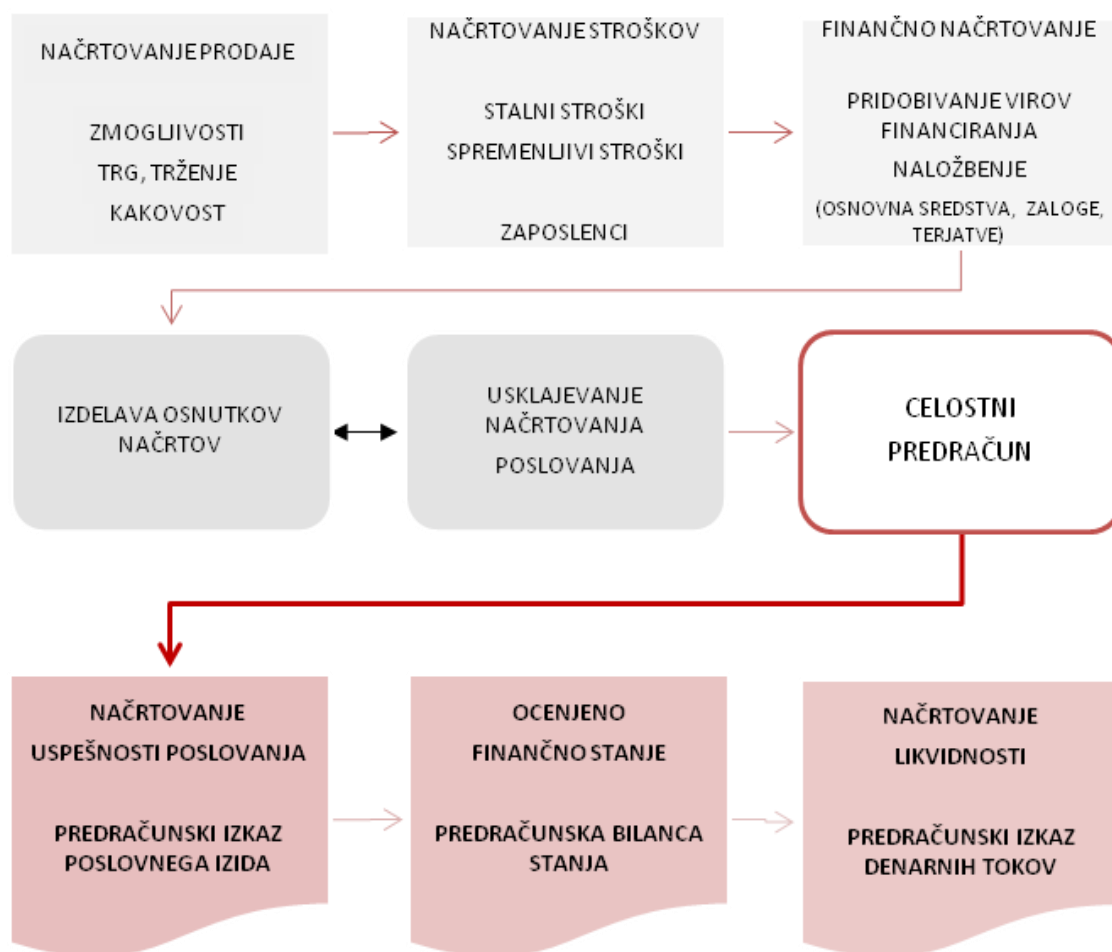
- proučuje vprašanja v zvezi s posli in potrebnimi aktivnostmi za izpeljavo le-teh,
- izbere najboljšo poslovno idejo,
- opredeli vsa poslovna tveganja in oceni njihove vplive na poslovanje,
- pridobi informacije iz zunanjega okolja na področju posla, kot so na primer informacije o trgu, kupcih, konkurentih in
- opredeli potrebna sredstva in vire za uresničitev poslovnega načrta.

2.1.4 Celostni predračun

Na najvišji ravni v podjetju se izvaja tako imenovano strateško načrtovanje, ki se natančneje opredeli s poslovnim načrtom. V praksi podjetja uporabljajo predstavljeni zgled poslovnega načrta tudi na ravni letnega načrtovanja.

Za naše področje obravnave je pomembno, da natančneje spoznamo postopek izdelave celostnega predračuna, ki ga ponazarjamo z naslednjim primerom iz prakse:

3) Primer: Zgled sestave in vsebine celostnega predračuna



Bistvene sestavine poslovnega oziroma letnega načrta so predstavitev dejavnosti in izdelkov ali storitev, analiza dejavnosti in konkurentov, SWOT analiza (prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti), 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. Ugotovimo lahko, da se celostni predračun osredotoča na finančni del načrtovanja, ki je zagotovo najpomembnejši, kot bomo spoznali v naši osrednji obravnavi analiziranja poslovanja.

Resno in strokovno načrtovanje poslovanja se pripravlja, organizira in izvaja v timskem delovanju in povezovanju vseh ključnih udeležencev na ravni vodenja posameznih funkcij.

VAJA



Povežite dosedanja spoznanja organiziranosti podjetja z načrtovanjem na ravni posameznih funkcij na primeru vam poznane podjetja. Skušajte kritično presoditi pomen posameznih načrtov glede na celovitost podjetja.

Omenjeno pomeni, da mora podjetje način načrtovanja uporabiti kot 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.

Nujno moramo tudi poudariti, da ima računovodstvo pri poslovnem načrtovanju pomembno informacijsko funkcijo, saj gre za naloge tako imenovanega poslovnega računovodstva. Iz predstavljenega zgleda lahko povzamemo, da je naloga računovodstva pri tem sistematična urejenost predračunskih podatkov⁹ in posledično izdelava predračunskih finančnih projekcij.

Finančne projekcije se v poslovni praksi oblikujejo kot:

- predračunski izkaz poslovnega izida, ki izraža načrtovane prihodke, načrtovane odhodke in stroške ter načrtovani poslovni izid,
- predračunska bilanca stanja, ki je dvostranski izkaz načrtovanih sredstev in obveznosti do virov sredstev na zadnji dan predračunskega obdobja,
- predračunski izkaz denarnih tokov, ki 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.

Vidimo lahko, da se finančno izkazovanje načrtovanega poslovanja udejanja kot **računovodsko predračunavanje**,¹⁰ ki je usmerjeno v vnaprejšnje načrtovanje poslovanja kot sinteze obravnavanja podatkov o prihodnosti, z razliko od knjigovodstva, ki obravnava podatke o preteklosti. Z računovodskim predračunavanjem¹¹ 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, kar bo zelo pomembno za našo osrednjo obravnavo analiziranja poslovanja, ki je ne bomo obravnavali z računovodskega vidika. Zato pogledjmo, kako v podjetju pristopimo k načrtovanju.

⁹ Za poglobljen študij računovodskih predračunov glejte poglavje o njihovem sestavljanju (Turk et al., 2004, 425–452).

¹⁰ Računovodsko predračunavanje in predračune podrobneje določa Slovenski računovodski standard 20, ki opredeljuje predračunavanje in preračunavanje ter določa vrste računovodskih predračunov (SRS, 2005).

¹¹ Več o računovodskem predračunavanju piše Kavčič et al. (2004, 10–32).

2.1.5 Načini in elementi načrtovanja aktivnosti

Ponazoritev načrtovanja poslovanja smo zastavili z vprašanjem: Kako pristopiti k poslovnemu načrtovanju? Spoznavali smo posamezne ravni načrtovanja, ki jih bomo na tem mestu povzeli kot skupek v praksi uveljavljenega načina načrtovanja.



Pomembno je, da podjetje upošteva **celovit pristop k načrtovanju**, to je sistematičen način in vse elemente ter na tej osnovi načrtuje aktivnosti. To pomeni, da v načrte vključi prav vse sestavine, ki bodo vplivale na prihodnje poslovanje. Polovičarstvo pri načrtovanju je strokovno nedopustno, v praksi pa pomeni zgolj težave, saj ta ali ona zadeva, ki je podjetje pri načrtovanju ne upošteva, ponavadi kaže odstopanja in s tem tudi težave. Res, da se bomo ukvarjali z analiziranjem poslovanja, a je mnogokrat prepozno, ko odkrijemo slabosti zgolj zato, ker nismo premišljeno in sistematično načrtovali in pri tem predvideli vseh možnih nevarnosti.

Pa se najprej na kratko ustavimo pri pravkar zapisanem opozorilu, da razmišljamo z vidika vseh mogočih nevarnosti, ki lahko otežujejo ali pa celo ogrozijo naše poslovanje. To pomanjkljivost odpravimo, če v prakso vključimo pogled na načrtovano poslovanje z vidika **poslovnih vrst tveganj**.

Smiselno je, da podjetje pripravi pregled poslovnih tveganj, ki jih sistematično vključi v vse elemente pri načrtovanju poslovanja. V domači poslovni praksi je mogoče najti zametke tega novejšega pristopa, bolj prepoznanega v funkciji obvladovanja ali upravljanja tveganj oziroma risk managementa. Zato je prav, da ta vidik, ki je po naši oceni bistveno premalo prisoten, predstavimo kar z naslednjim poenostavljenim primerom:

4) Primer: Zgled poenostavljenega načina načrtovanja poslovanja na podlagi tveganj

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
...	...	...	...	...	...	...

Pri načrtovanju se moramo osredotočiti na delovne aktivnosti – to je osnovni pristop, ki se uporablja tudi v poslovni praksi. Gre za to, da najprej podjetje opredeli vse elemente, ki so povezani z velikostjo podjetja, razvejanostjo dejavnosti, organizacijsko sestavo... Na tej podlagi se določijo načini pridobivanja podatkov in informacij.

5) Primer: Zgled delovnega navodila za aktivnosti načrtovanja poslovanja

Na podlagi strateških usmeritev podjetja in Pravilnika o izdelavi letnega poslovnega načrta je poslovodstvo na svoji redni seji dne dd. mm. llll (dan, mesec in leto) sprejelo sklep o aktivnostih za pripravo načrta za naslednje poslovno leto.

Odgovorne osebe za izvedbo tega sklepa so:

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

Predvidene so naslednje aktivnosti:

Izhodiščni podatki	rok	dd.mm.llll
Izdelava predračunov	rok	dd.mm.llll
Uskladitveni sestane	rok	dd.mm.llll
Popravljalni ukrepi	rok	dd.mm.llll
Sprejem letnega poslovnega načrta	rok	dd.mm.llll

Računovodska služba je 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	Vrste tveganj in analiza	Funkcija in oseba, ki prejme podatke
PODROČJE PRODAJE				
Ime in priimek	Ime in priimek	obseg prodaje	obseg dobave	Ime in priimek
	Ime in priimek	cene izdelkov	konkurenca	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE TRŽENJA				
Ime in priimek	Ime in priimek	oglaševanje	učinkovitost	Ime in priimek
	Ime in priimek	ugodnosti za kupce	akcije	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE DEJAVNOSTI X				
Ime in priimek	Ime in priimek	razvoj storitve x	povpraševanje	Ime in priimek
	Ime in priimek	razvoj storitve x	potrebe	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE FINANC IN RAČUNOVODSTVA				
Ime in priimek	Ime in priimek	naložbe v OOS	vir sredstev	Ime in priimek
	Ime in priimek	finančne naložbe	finančni trg	Ime in priimek
	...	...	...	...
PODROČJE SPLOŠNIH SLUŽB				
Ime in priimek	Ime in priimek	nabava IT opreme	nove tehnologije	Ime in priimek
	Ime in priimek	stroški plač	trg dela	Ime in priimek
	...	...	...	...

V prvi aktivnosti mora podjetje 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 smo ponazorili v prejšnjem primeru.

Zbiranje podatkov in informacij mora vključevati prav vse poslovne procese, vključene v organizacijska področja, ki so v splošnem podjetju organizirana najmanj v nadaljevanju predstavljenih razsežnostih. V primeru smo tudi opozorili, da je smiselno načrtovanje povezovati s tveganji.

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. Smiselno je povezovanje in analiziranje z vidika različnih vrst tveganj, kot so na primer: tveganja kupne moči, povpraševanja, kupcev, sodobnosti izdelkov ali storitev, konkurenčnih prednosti, mikro in makro lokacij...

Nabavna funkcija, ki povezuje načrte s tveganji dobaviteljev, kakovosti, cenovne ugodnosti, plačilnih rokov in drugimi vrstami, posreduje podatke o načrtovanem obsegu:

- v primeru proizvodne 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, možnostih popustov pri nabavi in o drugih pomembnih podatkih 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, možnostih popustov pri nabavi, franšiznih odjemalcih, in drugih pomembnih podatkih 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, možnostih popustov pri nabavi in drugih pomembnih podatkih 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 drugih pomembnih podatkih za ovrednotenje. Potrebno je povezovanje in analiziranje z vidika različnih vrst tveganj, kot so na primer: kreditno in likvidnostno tveganje, tveganja transakcij na finančnem trgu, cenovno

tveganje, spremembe valute, spremembe obrestnih mer, solventnost, donosnost, ekonomičnost ...

Kadrovska funkcija posreduje informacije na podlagi podatkov vseh organizacijskih enot o stanju, 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. Pri tej funkciji so tveganja povezana predvsem z zaposlenci, poznana tudi kot operativna tveganja.

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. Tveganja so povezana z nevarnostmi neprekinjenega delovanja informacijske podpore, ustreznega delovanja programov, tehničnih rešitev...

VAJA

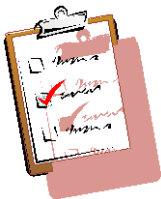


Predstavljajte si, da ste odgovorna oseba v podjetju in morate na primer nadzornemu svetu v enem mesecu posredovati dokument letnega načrta. Zamislite si, kako bi pristopili k načrtovanju, kako bi vključevali sodelavce in odgovorne osebe, koga bi zadolžili za izračunavanje, koga za izdelavo dokumenta in nenazadnje – kako bi predstavili letni poslovni načrt.

Spoznali smo, da je v praksi zbiranje podatkov za načrtovanje kar obsežno in zahtevno opravilo, čeprav smo prikazali zgolj osnovne sestavine posameznih predračunov. S tem smo tudi odgovorili na zastavljen problem pristopa k poslovnemu načrtovanju. Nismo pa se še dotaknili problematike sprejemanja poslovnih odločitev, ki so zadnji element v procesu načrtovanja. Pa spoznajmo to problemsko področje.

2.2 OSNOVE TEORIJE ODLOČANJA

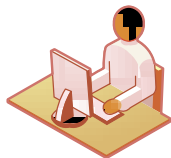
VAJA



Na podlagi prejšnje vaje, kjer ste bili zadolženi za pripravo letnega poslovnega načrta, si sedaj zamislite vaš položaj zgolj z vidika odločevalca: zakaj bi izbrali določen način za realizacijo naloge, kako bi komunicirali in usklajevali različne zadeve, kako bi motivirali sodelavce, komu bi bolj in komu manj zaupali ter zakaj... Nenazadnje pa skušajte kritično presoditi, katere so prednosti in katere slabosti, če je oseba v vlogi odločevalca.

Iz poenostavljene vaje lahko razberemo, da odločanje ni prav enostavno, še posebej, če se postavimo v vlogo odločevalca. Zato je smiselno, da spoznamo nekaj osnov, ki jih obravnavajo različne odločitvene teorije, kar nam bo v vsakdanji poslovni praksi olajšalo razumevanje prenekaterih odločitev.

VAJA



Na spletnih straneh poiščite aktualni dogodek, ki vam je vsebinsko blizu ali je zanimiv oziroma pomemben za vaše delovno področje, a pri tem ne delite enakega mnenja z izbrano rešitvijo. Skušajte zadevo analizirati iz zornega kota tistega, ki je konkretno odločitev sprejel.

Problematico odločanja bomo predstavili z osnovami odločitvene teorije. Tako iz slednje, kot tudi iz prakse, poznamo, da je odločitev vedno posameznikovo dejanje. Torej je vedno posameznik tisti, ki se odloča na podlagi subjektivne ocene nekega problema.

Odločanje vedno povezujemo z reševanjem nekega problema. Pomeni, da se zavestno in po najboljšem prepričanju odločamo o neki zadevi, ki za nas predstavlja problemsko situacijo. Praviloma izberemo racionalno rešitev med možnimi različicami, ki predstavljajo alternative – to je situacija ali ali.

Za problemsko situacijo Možina (1994, 213) opredeljuje, da morajo obstajati naslednji pogoji:

- določen mora biti odločevalec, ki je lahko posameznik ali skupina,
- obstajati mora problemska situacija, ki jo je potrebno rešiti,
- odločevalec ima pred seboj privlačen cilj,
- na voljo sta vsaj dve neenako učinkoviti smeri aktivnosti,
- odločevalec tehta med dvema alternativama in
- obstaja okolje in ozadje problema, ki ga sestavlja niz dejavnikov z različnimi vplivi na rešitev problematike, pri čemer vsi niso pod nadzorom oziroma možnostjo vplivanja odločevalca.

Za odločanje, ki je opredeljeno s sprejemom odločitve, pa Možina (1994, 214) navaja, da morajo obstajati naslednji pogoji:

- obstajati mora razlika med sedanjo situacijo in želenimi oziroma pričakovanimi cilji,
- odločevalec se mora zavedati pomembnosti razlikovanja obeh situacij,
- odločevalec mora biti motiviran za odpravo razlike med obema situacijama in
- odločevalec mora imeti na voljo sredstva, kot so položaj in pooblastila, finančni viri, znanje, sredstva...

Če te osnove teorije odločanja apliciramo na naše področje, zlahka ugotovimo, da vse zapisano velja pri poslovnem odločanju, torej, ko najprej odločevalec v podjetju določa smer poslovanja, to je pri poslovnem načrtovanju, kasneje pa, kot bomo še spoznali, da zapisano prav tako velja pri sprejemanju ukrepov na podlagi analiziranja poslovanja.

Spomnimo se, da smo v razdelku 2.1.2 zapisali, da mora biti poslovanje ciljno usmerjeno. Torej ostane odločevalcu v podjetju, da določi pot in sredstva za doseganje zastavljenega cilja, kar pa ni tako preprosto, saj vedno obstaja kopica možnih kombinacij in različic, ki jih v veliki meri določajo dejavniki zunanjega okolja, na katere pa praviloma posamezno podjetje nima vpliva. Zato se v praksi mnogokrat pojavlja tudi rangiranje, to je presojanje po pomembnosti, več različic, na podlagi katerih se sprejme poslovna odločitev.

Pri sprejemanju poslovnih odločitev so praviloma prisotni:

- vpliv velikega števila dejavnikov zunanjega in notranjega okolja, ki lahko zelo različno spreminjajo obravnavano problematiko, oziroma vplivajo na konkretno situacijo,
- niz slabo opredeljenih ali premalo poznanih različic, ki se praviloma izraža v slabih, nepopolnih, neposodobljenih in neobjektivnih informacijah,
- (ne)popolnost poznavanja odločitvenega problema in nejasni ali preslabo določljivi ali ovrednoteni poslovni cilji,
- konflikti interesov v primeru več odločevalcev in pogoji za sprejem konsenza oziroma za enakopravno usklajevanje različnih mnenj in stališč pri konkretni problemski situaciji in
- omejenost virov, kot so na primer čas za pridobivanje informacij, kakovost informacij, možnosti zagotavljanja potrebnih virov...



Pomembno je upoštevanje dejstva, da je sprejem poslovne odločitve vedno subjektivna ocena odločevalca do obravnavane situacije in hkrati posameznikova preferenca do tveganja. To pomeni, da se posameznik odloča predvsem glede na svojo nagnjenost k bolj ali manj tveganim poslom in se pri tem glede na subjektivni odnos izpostavlja pri svojih odločitvah.

VAJA



Pravkar zapisani poudarek skušajte aplicirati na povsem vsakdanji primer: na primer, zakaj določeni posamezniki ne upoštevajo cestnoprometnih predpisov, nekateri pa jih spoštujejo. Ali verjamete, da se tisti prvi ne zavedajo posledic svojih dejanj, če seveda odmisлите ekstreme in povratnike.

Pozorni bralec je zagotovo opazil, da smo mnogokrat navedli pomen informacij. Seveda, objektivne informacije so pomemben pogoj, da odločevalec lahko izbere pravo rešitev. Pomen informiranja je v tem, da odločevalcu ponudimo kakovostne informacije kot strokovno in verodostojno podlago za odločanje. Poglejmo še razsežnost informiranja.

2.3 INFORMIRANJE

Vsako podjetje mora imeti vzpostavljen sistem celotnega informiranja, ki je potreben za spremljanje delovanja podjetja. Ključni del procesov celotnega informiranja je računovodsko informiranje, ki pa ni edino, a je zelo pomembno, saj je informiranje njihova temeljna funkcija.

2.3.1 Informacijske funkcije 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 predvsem notranje organiziranosti ter ravni in kakovosti informacijskih rešitev. Slednje je danes ključen pogoj za uspešno pridobivanje, oblikovanje in sporočanje informacij.

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. Nenazadnje imamo v praksi podjetja vzpostavljeno računovodstvo kot tisto nujno področje, ki oskrbuje notranje in zunanje uporabnike informacij, ki jim zagotavlja sistemski in strokovni način zbiranja in obdelave predračunskih in obračunskih podatkov. A pri tem moramo poznati in upoštevati omejitve, ki se razlikujejo glede na poslovno-finančno logiko in računovodskim okvirjem in njihovimi zmožnostmi posredovanja različnih informacij.

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 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), upošteva predpise (zakoni, pravilniki, uradna navodila, davčni sistem). 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.

Vendar računovodsko funkcijo mnogokrat enačimo s **finančno funkcijo** povsem neprimerno, saj so finance zahtevno področje **odločitev o naložbenju in financiranju podjetja**, ki temelji 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.

V današnjem poslovanju podjetij je zaradi narave dejavnosti nujna **informacijska podpora**, ki vzpostavlja in zagotavlja delovanje tehnično-tehnoloških rešitev poslovanja. To so poleg tehničnih sredstev tehnološko zapleteni informacijski sistemi, ki obdelujejo zahtevne in količinsko množične podatke, saj je današnja potreba po informacijah kompleksnejša. Zato spremljanja poslovanja danes ni mogoče zagotavljati brez vrhunske tehnične in tehnološke podpore celotnemu podjetju oziroma vsem organizacijskih enotam, kar mora biti sistemsko celovito načrtovano in nadzirano.

Velja zgolj omeniti, da informacijsko funkcijo sestavljajo tudi **nadzorni mehanizmi** v podjetju, najprej, ko gre za **sistem notranjih kontrol**, ki pomeni sprotno kontroliranje v vseh fazah in na vseh ravneh poslovnih procesov ter v vseh funkcijah. Pomembno je zavedanje, da je za sistem notranjih kontrol odgovorno poslovodstvo. Naslednja, v praksi uveljavljena oblika nadziranja poslovanja, je revidiranje, ki se izvaja predvsem kot zunanje revidiranje računovodskih izkazov in notranje revidiranje poslovanja.

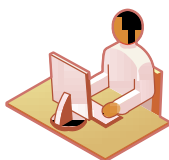
Nenehno posodabljanje in obvladovanje sprememb je v današnjem času naprednih tehnologij pomembna naloga, ki jo mora izpolnjevati informacijska funkcija, da lahko zagotavlja skladnost s temeljnimi načeli informiranja.

2.3.2 Temeljna načela informiranja

Pridobivanje, oblikovanje in sporočanje informacij so zaznamovali današnje poslovno usmeritev. Gre za delovanje podjetja, torej usklajeno delovanje vseh organizacijskih področij in funkcij, da je podjetje zmožno zagotavljati kakovostne informacije.

Pridobivanje informacij smo najprej omenili z vidika informacijskega procesa v razdelku 1.2.3., z vidika načrtovanja poslovanja pa smo proces podrobneje spoznali v razdelku 2.1.5. Dodamo lahko, da je na podoben način v podjetju vključeno tudi sprotno pridobivanje informacij, ki poteka kot stalen informacijski proces glede na notranje okolje podjetja.

VAJA



Kritično presodite, kako in na kakšen način poteka informiranje v vam poznanem podjetju. Kje vidite slabosti? Razmislite o predlogih za izboljševanje informiranja. Pomagajte si z informacijami s spletnih strani.

Oblikovanje pomeni zbiranje, sistematično urejanje in pripravo informacij, ki jih v poslovni praksi pripravljamo v obliki različno imenovanih dokumentov, kot so na primer mesečna poročila, poročila o konkretnih zadevah, letno poročilo...

Načela oblikovanja informacij¹² 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 in
- z notranjo ureditvijo naj bodo določene sestavine informiranja, kot so roki, pripravljavci, vrste poročil, tipske predloge, prejemniki in druge zadeve v zvezi s tem.

¹² Strokovne računovodske usmeritve pri pripravi, oblikovanju in posredovanju informacij predstavlja 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.

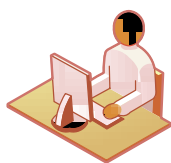
6) Primer: Zgled vsebine informiranja posloводства

POSLOVNO POROČILO za _____ (mesec, obdobje)

1. Uvod
2. Aktualne informacije:
 - Informacije o morebitnih izrednih dogodkih
 - Pomembnejše aktivnosti
 - Pomembni dogodki
3. Računovodski izkazi:
 - Izkaz poslovnega izida
 - Bilanca stanja
 - Gibanje denarnih tokov
 - Drugi pomembnejši podatki
4. Analiza poslovanja:
 - Analiza prodaje
 - Analiza tržnih aktivnosti
 - Analiza stroškov
 - Analiza finančnih učinkov
 - Analiza uresničevanja poslovnega načrta
 - Kazalniki poslovanja
 - Tržni kazalniki
 - Razlaga pomembnih sprememb in odstopanj
 - Pregled kritičnih zadev
5. Pregled neuresničenih ciljev in kritičnih zadev
6. Predlogi ukrepov

Sporočanje informacij je zadnja aktivnost informiranja, ki pomeni, da se informacije sporočajo notranjim in zunanjim uporabnikom. Praviloma se informiranje pripravlja kot ciljno, kar pomeni, da se z namenom informiranja določene ciljne skupine opredeljujejo tudi obseg, vsebina in natančnost informacij. Tako na primer za notranje potrebe podjetje pripravlja informacije zaupnega značaja, za zunanje potrebe pa ponavadi informacije v okviru predpisanih vsebin. Ključni notranji uporabniki so odgovorne osebe poslovnih funkcij in zaposlenci, ključni zunanji uporabniki pa so lastniki kapitala, poslovni partnerji in širša javnost.

VAJA



Na spletnih straneh poiščite letna poročila različnih podjetij, preglejte kazala in vsebino ter ocenite pomembnost informacij. To presodite in ovrednotite iz različnih zornih kotov: postavite se v vlogo, da ste eden od vlagateljev v podjetje (imate delnice), da ste zaposleni v tem podjetju ali da ste eden od poslovnih partnerjev. Kritično skušajte presoditi relevantne informacije glede na vaš namišljeni položaj.

Upoštevanje temeljnih načel informiranja bo hkrati naše izhodišče analiziranja poslovanja, saj je analize mogoče izvajati zgolj na podlagi popolnih in ciljno usmerjenih informacij.

POVZETEK

V drugem poglavju smo spoznavali pomen načrtovanja, odločanja in informiranja.

Pri načrtovanju poslovanja je pomembno, da podjetje s strateškim načrtovanjem opredeli ključne poslovne cilje, ki jih uresničuje v poslovnem načrtu. Prav tako je zelo pomembno, da pričakovano poslovanje podjetje obravnava celovito, torej da v načrtovanje vključuje vse dele poslovanja. V praksi zatorej poznamo izdelovanje celostnih predračunov, ki se zaključijo z izdelovanjem predračunskih izkazov uspešnosti poslovanja, finančnega stanja in obvladovanja likvidnosti.

Odločanje je proces reševanja problemske situacije. Pri tem je potrebno upoštevati dejavnike okolja, ki vplivajo na naše poslovne odločitve in na katere praviloma nimamo neposrednega vpliva, zato je posebnega pomena, da dejavnike poznamo, se zavedamo možnih vplivanj in znamo izpeljati pravilne rešitve, to je ustrezne poslovne odločitve.

Informiranje je v današnjem dinamičnem poslovnem svetu še posebej ključna funkcija prav v vsakem podjetju. Poleg posredovanja informacij deležnikom, ima poseben pomen informiranje notranjih uporabnikov, pri čemer velja izpostaviti informacije kot objektivno podlago za potrebe odločanja. Ne glede na njeno umeščenost in razvejanost v podjetju, morajo biti poslovne informacije ciljno naravnane, strokovno in ustrezno predstavljene ter pravočasne, da zajamejo vso kompleksnost poslovanja, s katero bomo nadaljevali z zornega kota analiziranja.

UTRJEVANJE SNOVI



1. Ovrednotite funkcijo načrtovanja.
2. Soočite vlogi načrtovanja in odločanja z vidika ciljno zastavljenega poslovanja podjetja.
3. Ocenite celostni predračun tudi z vidika izpostavljenosti poslovnim tveganjem.
4. S katerimi problemi menite, da se odločevalec srečuje v praksi?
5. Soočite objektivno in subjektivno presojo za potrebe odločanja.
6. Ovrednotite dejavnike vplivanja na poslovanje, ki jih mora odločevalec ustrezno vključiti v svoje poslovne odločitve.
7. V čem vidite poseben pomen informacijske funkcije podjetja?
8. Kritično presodite količino in kakovost informacij v podjetju z vidika pomena za odločevalce in z vidika zasledovanja zastavljenih ciljev.
9. Ob primeru poznanega podjetja skušajte ovrednotiti informacije za notranje in zunanje uporabnike ter jih skušajte povezati z analiziranjem.

3 KOMPLEKSNOST ANALIZIRANJA



*Prižgi luč – namesto
da se pritožuješ nad temo.*

Kitajski pregovor

UVOD

Pričujoče poglavje povezuje naša dosedanja spoznanja in jih vsebinsko širi na spoznavanje zapletenosti in prepletenosti poslovanja, ko se soočamo z razsežnostjo analiziranja. S ciljem spoznavanja kompleksnosti analiziranja bomo izhajali iz preprostih vprašanj: Zakaj, s kakšnim namenom in ciljem analizirano poslovanje, komu služijo informacije in kako so te zadeve regulirane?

Čeprav na tem mestu podamo nekaj izhodišč primera hotela, je lahko namen analiziranja nova investicija in s tem pridobitev dodatnih zmogljivosti, morda je lahko samo širitev ponudbe storitev, naprimer dodajamo več obrokov, dodatni programi za ciljne skupine odjemalcev, kot so otroške animacije, angažiranje znanih oseb, ponudba izletov, ogledov znamenitosti, aktivnosti. Vsekakor pa moramo vedeti, kako poslujemo vsak mesec in kako se hotel razvija.

Odgovore bomo predstavili iz strokovnih pogledov, ki so sicer v podjetjih nemalokrat prisotni, a mnogokrat v praksi premalo upoštevani. Zato je ključno, da podjetje na podlagi ustroja svojega delovanja opredeli cilje analiziranja, izsledke pa glede na to usmerjenost ustrezno prenese v funkcije vodenja in upravljanja podjetja, vsekakor v okviru skladnega delovanja s predpisi in veljavno zakonodajo.

S podobnimi problemi se podjetja srečujejo vsak dan, reševanje problemov pa je večšina, ki se na koncu izraža v poslovnih rezultatih, kar pa bomo spoznavali v naslednjem poglavju in s tem strnili naš okvir.

3.1 POMEN ANALIZIRANJA

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, torej ko gre za odločitveni proces, izvajalni proces in informacijski proces v podjetju.

3.1.1 Opredelitev 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, 2004d, 429).

Turk (2004d, 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.«



Opredelitev proučevanja oziroma analiziranja problemskega stanja Turk (2004d, 431) podaja takole: »Analiziranje problemskega stanja je natančno 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.«

Navedena opredelitev je naše izhodiščno vodilo skozi spoznavanje kompleksnosti analiziranja poslovanja. Poglejmo najprej, kako poteka analiziranje z organizacijskega vidika delovanja podjetja.

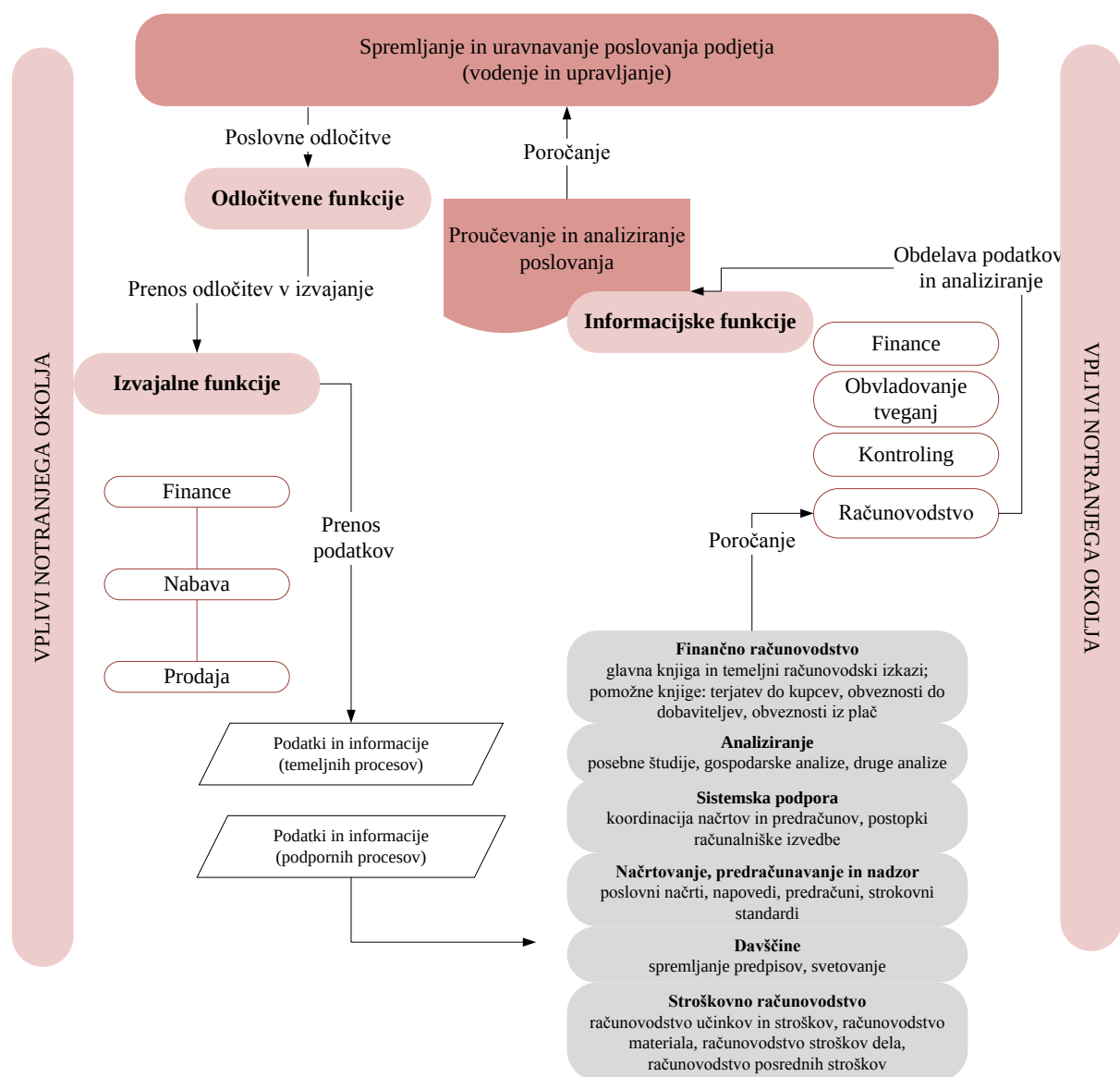
3.1.2 Organizacijski pogled na analiziranje

Iz dosedanje obravnave lahko razberemo in v praksi preverimo, da o organizacijski vpetosti analiziranja poslovanja ne obstaja enotno stališče, niti ni povsem enotne prakse.

Spoznati pa je mogoče, da se v poslovni praksi **funkcija analiziranja poslovanja** izvaja vse bolj celovito in je usmerjena k dajanju celovitih in bistvenih informacij za potrebe poslovanja. Razlog je zagotovo v sodobni potrebi uravnavanja poslovanja, to je določanja ciljev in načinov za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja.

V splošni praksi podjetij poteka analiziranje poslovanja začenši pri računovodskem proučevanju, ki je lahko organizacijsko umeščeno kot poslovodno računovodstvo. To je v praksi lahko označeno z različnimi imenovanji, pogosto zasledimo tudi kontroling,¹³ ki je nemška različica spremljanja in analiziranja poslovanja. Ne glede na imenovanje je današnja potreba podjetja, da so take organizacijske enote v praksi umeščene na raven poslovanja, kar prikazujemo na naslednji sliki.

¹³ Izraz kontroling (nemško »Controlling«, francosko »contre le role« in angleško »to control«) avtorji pojasnjujejo različno, a vsi se približujejo današnji opredelitvi, da kontroling pomeni usmerjanje in uravnavanje poslovanja, s primarno vlogo usmerjanja v prihodnost (Koletnik, 2004, 55). Turk (2008b, 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 stroj 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 Melavc in Novak (2007, 17–19) kot sodobno zamisel poslovanja, ki jo izpeljeta iz 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.



Slika 5: Organizacijska umeščenost analiziranja poslovanja
Vir: Prirejeno po Melavc, 2007, 32–33

Iz ponazoritve je mogoče razbrati, da je analiziranje poslovanja lahko organizacijsko umeščeno v več področij dela, kar je pravzaprav tudi praksa v podjetjih, seveda pa je le-ta odvisna od velikosti in razvejanosti poslovanja. Večja podjetja imajo lahko organizirana bolj specializirana delovna področja, manjša pa jih združujejo. Pomembno pri vsem je, da je analiziranje poslovanja organizirano celovito in da podjetje zagotavlja hiter in ustrezen pretok informacij z vpeljavo sodobnih načinov komuniciranja.

Z gornje slike lahko tudi razberemo, da je analiziranje poslovanja namenjeno odločevalcem na najvišji ravni. Poglejmo, katere informacije pričakujejo in zakaj jih potrebujejo.

Pomen analiziranja za podporo odločevalcem

V podjetju je odločitvena raven umeščena v poslovođenje, ki je lahko v praksi različno imenovano. To so uprave družb, direktorji, managerji, poslovodje ali ravnatelji.

Logično je, da odločitvena raven potrebuje ustrezno in strokovno podporo, da se lahko odloča o poslovnih usmeritvah na podlagi objektivnih informacij. Pri tem so področja analiziranja ciljno obravnavana glede na raven, kateri so namenjena, kot je razvidno iz spodnje tabele.

Preglednica 1: Tabela 1: Področja analiziranja za strateško in izvedbeno raven vodenja podjetja

Oznaka	Področje	Strateško analiziranje	Izvedbeno analiziranje
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		zavezna 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 poslovođenja	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

Na strateški ravni gre za nudenje podpore poslovođenju v smislu izboljšanja učinkovitosti in povečanja uspešnosti poslovanja, to je zagotavljanja uspeha na dolgi rok. Na ravni izvajanja pa gre za zasledovanje in uresničevanje strateških ciljev pri izvajanju dejavnosti s spremljanjem uresničevanj na izvedbeni ravni (Melavc in Novak, 2007, 36). Spoznamo lahko, da se področja analiziranja malce razlikujejo glede na raven, kateri so namenjena, to je glede na zadane cilje.

3.1.3 Cilji analiziranja

Podobno kot ne obstaja splošno pravilo o organizacijski umeščenosti analiziranja poslovanja, pa obstaja dobra praksa, ki se glede na cilje analiziranja poslovanja loči po delovnih nalogah ne glede na njihovo formalno imenovanje.

7) Primer: Delovne naloge glede na cilje analiziranja poslovanja

Na podlagi izkušenj in potreb podjetij so delovne naloge analiziranja poslovanja, ki so lahko različno umeščene v organizacijske enote, razdeljene na strateško in izvajalno oziroma operativno področje.

Na ravni strateškega analiziranja so delovne naloge usmerjene v:

- izbiro strateškega vzora,
- presojo možnosti in ugodnosti ter močnih in šibkih točk poslovanja,
- razvijanje strateških ciljev poslovanja,
- pripravljanje strateških načrtov poslovanja,
- vzpostavitev strateškega nadzora nad uresničevanjem zadanih ciljev in
- pripravo ukrepov za potrebe vodenja in upravljanja.

Na ravni izvajalnega oziroma operativnega področja pa so delovne naloge usmerjene v:

- pripravo pripomočkov za usmerjanje pri pripravi načrtov poslovanja,
- dajanje izhodišč in usklajevanje aktivnosti pri načrtovanju poslovanja,
- oblikovanje celostnega načrta poslovanja,
- usklajevanje strateškega in izvedbenega načrtovanja,
- vzpostavitev metodologije in nadzora nad uresničevanjem začrtanih ciljev,
- oblikovanje ukrepov za popravljalne odločitve,
- oblikovanje predračunskih in obračunskih (notranjih) poročil in
- oblikovanje obdobjnih in stalnih (notranjih) poročil za različne ravni uporabnikov.

Opredelitev delovnih nalog je odločitev posameznega podjetja, odvisna pa je zagotovo od vrste dejavnikov, kot so na primer dejavnost, velikost, razvejanost področij poslovanja, lokacijska razpršenost, organiziranost in drugi pomembni elementi.

Iz dosedanje obravnave in zgoraj prikazanega primera je mogoče razbrati, da so cilji analiziranja poslovanja razvrščeni na strateško in izvedbeno raven, kar je logična posledica delovanja podjetja. Spomnimo se, ko smo pojasnjevali odločitvene in izvedbene poslovne procese. Vendar podjetje deluje enovito, kot zaključena celota, zato je enovit tudi cilj analiziranja poslovanja (Melavc in Novak, 2007, 18–20).



Cilje analiziranja poslovanja lahko strnemo v naslednje aktivnosti:

- oblikovanje in vzdrževanje sistema analiziranja poslovanja,
- usklajevanje in izvajanje procesa, aktivnosti in delovnih nalog in
- analiziranje in nadziranje poslovanja.

Če strnemo, lahko vidimo ciljno usmeritev predvsem v usklajevalni vlogi, to je kot povezovanje poslovnih vsebin z organizacijskim ustrojem glede na ravni odločanja, ki tvorijo celoto. To je pri poslovanju v katerikoli dejavnosti vedno povezano z okoljem delovanja.

VAJA



Na vam poznanem primeru podjetja skušajte ugotoviti ciljno usmeritev, zaradi katere podjetje pridobiva informacije s področja analiziranja poslovanja.

Notranje usklajevanje in koordinacija sta zato v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju potrebna za oskrbovanje s hitrimi, sprotnimi, bistvenimi in verodostojnimi ter nepristranskimi oziroma objektivnimi informacijami.

Spoznali smo pomen analiziranja poslovanja, ki je namenjen informiranju. Poglejmo, kaj razumemo kot informacijski vidik analiziranja poslovanja.

3.2 INFORMACIJSKI VIDIK ANALIZIRANJA

Sodobno notranje in zunanje okolje poslovanja je zapleteno in zatorej zahteva visoko stopnjo informiranja. Pri tem pa sta pomembni **inovativnost in učinkovitost**, kar pomeni, da je pri analiziranju poslovanja potrebno nenehno slediti spremembam in jih umestiti tako, da bodo informacije kakovostne. Hkrati mora biti informiranje učinkovito, kar združuje nekatera temeljna načela informiranja, ki smo jih že spoznali v razdelku 2.3.2.

Vsako podjetje mora imeti vzpostavljen sistem celotnega informiranja, ki je potreben za spremljanje poslovanja podjetja. Oblikovanje različnih vrst informacij temelji na ločevanju upravljanja in poslovanja.



Upravljanje je odločanje z zornega kota lastnikov kapitala in vključuje ustrezni del načrtovanja in nadziranja. V podjetniškem pomenu gre za upravljanje vloženega kapitala v podjetje z namenom uresničevanja vizije in strategije.



Poslovanje pa je označeno kot gospodarjenje na najvišji ravni, ki pomeni vodenje v obsegu dela načrtovanja in nadziranja skupaj s pripravljanjem izvajanja dejavnosti. Gre za vodenje podjetja, ki mora slediti interesom lastnikov kapitala, torej upravljalcev.¹⁴

Kompleksnost analiziranja je mogoče obravnavati tudi z zornega kota informiranja, zato smo umestili ta razdelek kljub izhodiščnim spoznanjem informacijske funkcije. Ker se naša obravnava približuje osrednji tematiki, je na tem mestu pomembno spoznanje, komu so analize poslovanja pravzaprav namenjene. Informiranost na podlagi analiziranja poslovanja je v današnjem dinamičnem in zahtevnem okolju namenjena organom vodenja in upravljanja podjetja, najprej za strateške odločitve in nato za njihovo udejanjenje.

Pri tem moramo izpostaviti še vidik zakonitosti poslovanja, ki ga obravnavamo v naslednjem razdelku, in strokovnosti informiranja, ki bo naša osrednja točka analiziranja poslovanja.

¹⁴ Naj opozorimo, da sta pojma upravljanje in vodenje v praksi pogosto pomešana, zato je potrebna previdnost pri uporabi strokovnih izrazov, ki imajo povsem drugačen pomen. Upravljanje (governance) pomeni delovanje lastnikov kapitala podjetja (in ne lastnikov podjetja), poslovanje (management) pa pomeni vodenje podjetja za uresničevanje upravljalških ciljev.

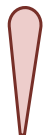
VAJA



Povežite spoznanja tega razdelka z razdelkom 2.2. in skušajte ugotoviti na vam poznanem primeru podjetja, izrazno vrednost analize poslovanja z informacijskega vidika. V pomoč so vam lahko pogledi, kot so: kako pogosto se posredujejo informacije, kakšna je njihova globina – torej analitičnost, kako poteka komunikacija, kako potekajo razprave o problemstih področjih, kako se sprejemajo in izvajajo ukrepi...

3.3 ZAKONODAJA, PREDPISI IN STROKOVNE PODLAGE

V poslovni praksi se veliko pozornosti posveča delovanju in poslovanju podjetja v skladu s predpisi, to je v skladu z veljavno zakonodajo¹⁵ in izvedbenimi predpisi ter veljavnimi strokovnimi podlagami, to je predvsem s strokovnimi standardi in drugimi normami.



Pri tem je pomembno zavedanje, da gre za vidik zakonodajalca in da podjetja v praksi za lastne potrebe analiziranja poslovanja lahko uporabljajo tudi druge strokovne podlage.



Pomembno je tudi opozoriti, da mora podjetje nenehno slediti pričakovanim spremembam, da lahko dovolj hitro prilagaja svoje poslovanje in poslovne procese.

Vemo, da je poslovno področje zelo regulirano z zakonodajo gospodarskih družb, davčnimi predpisi in področno zakonodajo posamezne dejavnosti, ki so v praksi dopolnjene z nizom podzakonskih aktov. Vemo tudi, da postopoma prenašamo ureditev Evropske unije in določila direktiv v naš pravni red. Vse skupaj predstavlja podjetju zahtevno **prilagajanje predpisanim pravilom**.

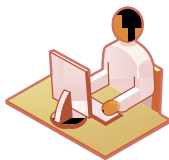
Osnovni zakonski okvir poslovanja podjetja predstavlja **Zakon o gospodarskih družbah (ZGD)**, ki vse pravno-organizacijske oblike razvršča po velikosti in jih glede na to tudi zavezuje k bolj ali manj natančni ureditvi. **Statusno področje** urejajo še nekateri drugi zakoni, kot so Obrtni zakon, Zakon o prevzemih, Zakon o društvih in nekateri drugi.

Z gledišča **pogodbenih odnosov** morajo podjetja upoštevati tudi vse druge zakone, kot so Obligacijski zakonik, Zakon o varstvu potrošnikov, Zakon o varstvu osebnih podatkov...

Strokovnost in zakonitost poslov urejajo tudi različna stanovska združenja in kodeksi ravnanj. V njihovem okviru delujejo tudi neodvisna razsodišča, ki opravljajo nadzor nad izvajanjem kodeksov, lahko so vzpostavljeni tudi varuhi pravic z določenih področij, kot je na primer varuh bolnikovih pravic. Vse bolj se v poslovni praksi uveljavljajo tudi mediacijski centri, ki predstavljajo alternativno obliko reševanja sporov.

¹⁵ Zakon je splošni pravni akt, ki v pravni državi ureja pravice in dolžnosti pravnih subjektov, če te niso urejene že v ustavi. Oblikovno in vsebinsko je zakon podrejen ustavi, a hkrati nadrejen vsem drugim pravnim aktom v državi. Zakon sprejme zakonodajni organ (pri nas Državni zbor) v zakonodajnem postopku. Podzakonski pravni akti so: uredbe, pravilniki, odredbe, navodila. Na spletnih straneh so na voljo vsi sprejeti zakoni od leta 1991 in uradna prečiščena besedila zakonov od leta 2002 dalje na naslednji povezavi: <http://www.dz-rs.si/index.php?id=57>.

VAJA



Na spletnih straneh poiščite nekaj stanovskih združenj in preverite njihovo delovanje. Preglejte nekaj kodeksov dobrega ravnanja z vam poznanega področja in skušajte ugotoviti njihov pomen.

Poleg omenjenega je urejeno področje poslovanja podjetij, predvsem **področje finančnega poslovanja**.¹⁶ Naj najprej poudarimo, da imajo **finančne ustanove** še posebej natančne predpise o poslovanju. Poleg krovne zakonodaje, kot je na primer Zakon o bančništvu, so omejene še s posameznimi področnimi predpisi,¹⁷ ki na primer urejajo bančništvo, davke in carine, devizno poslovanje, finančne konglomerate, finančni sistem, investicijske sklade in družbe za upravljanje, preprečevanje pranja denarja, trg finančnih instrumentov in zavarovalništvo.

Finančno poslovanje ureja tudi **kodeks poslovnofinančnih načel**, ki poleg splošnih finančnih načel v deseti točki opredeljuje tudi načela finančnega poslovanja za zavarovalnice. Na tem področju velja omeniti še **kodeks etike poslovnega finančnika**, ki predstavlja vodilo o sistemu načel o etičnosti odločanja in delovanja zaposlencev finančne funkcije.

Prav tako je zelo obsežna **davčna zakonodaja**, ki se v posameznih delih nanaša tudi na poslovanje zavarovalnic. Pomembnejši zakoni so, denimo, Zakon o davčnem postopku in davčni službi, Zakon o dohodnini, Zakon o davku od dohodka pravnih oseb, Zakon o davku na dodano vrednost

Poseben pomen ima določba ZGD, ki velika podjetja zavezuje **k reviziji računovodskih izkazov**, ki vključuje tudi revizijo letnega poročila. Pri tem zunanji revizor izrazi zagotovilo o (ne)skladnosti s strokovnimi standardi, oziroma poda mnenje o (ne)ustreznosti informacij v letnem poročilu. **Letno poročilo** sestavljata poslovno in računovodsko poročilo, pri čemer je predpisan najmanjši obseg podatkov in informacij.

Podjetja sestavljajo **letne računovodske izkaze** – bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala s prikazom uporabe bilančnega dobička ali bilančne izgube ter druge predpisane izkaze.

Računovodsko funkcijo poleg **kodeksa poklicne etike računovodja**, ki usmerja računovodje pri strokovnem ravnanju,¹⁸ opredeljujejo **slovenski računovodski standardi (SRS)**.

SRS so izpeljani iz **računovodskih načel** in z vidika računovodske stroke celovito urejajo to področje – poleg prepoznavanja, merjenja in izkazovanja posameznih ekonomskih kategorij vključujejo tudi splošna področja, kot so računovodsko predračunavanje in obračunavanje, knjigovodske listine in poslovne knjige. Zadnja izdaja SRS se je začela uporabljati leta 2006. V splošnem že vključuje usmeritve mednarodnih standardov računovodskega poročanja.

¹⁶ Strokovna pravila finančnega in računovodskega področja nalog je mogoče najti na spletni strani Slovenskega inštituta za revizijo: <http://www.si-revizija.si/>.

¹⁷ Predpisi po posameznih področjih so dostopni tudi na spletni strani Ministrstva za finance: http://www.mf.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/sprejeta_zakonodaja/.

¹⁸ Poklicnoetična pravila računovodij v okviru sodobnega poslovnega okolja poglobljeno predstavlja Koletnik (2008).

8) Primer: Pregled SRS na spletni strani



Mednarodni standardi računovodskega poročanja¹⁹ (MSRP) so usmerjeni v poenotenje obravnavanja računovodskih kategorij, ki je pomembno zaradi mednarodne primerljivosti,²⁰ in dosledneje vključujejo kompleksno problematiko poslovnega tveganja v usmeritvah, da bi računovodske postavke in računovodski razvidi čim bolj odsevali realne ekonomske kategorije, oziroma da bi se računovodske postavke čim bolj približale izkazovanju realnih vrednosti oziroma tako imenovani poštteni vrednosti.²¹

Kaj je poštena vrednost, kako jo bomo ugotovili, o čem govorimo? Vse to bo predmet naše osrednje obravnave, torej naslednje točke. V njej se bomo poglobljeno ukvarjali z analiziranjem poslovanja.

¹⁹ Kratko predstavitev vsebine MSRP podaja Odar (2007a, 51–68). Avtor pojasnjuje temeljna pravila in posebnosti vrednotenja nekaterih bilančnih postavk (Odar, 2007b, 327–343).

²⁰ Kot zanimivost pri tem naj navedemo, da švicarska pozavarovalnica (Swiss Re, 2004) navaja, da se je v državah Evropske unije samo v zavarovalnicah uporabljalo 132 različnih računovodskih pristopov.

²¹ Poštena vrednost je znesek, za katerega je mogoče zamenjati sredstvo ali s katerim je mogoče poravnati obveznost ali ga je mogoče zamenjati za kapitalski instrument med dobro obveščenima in voljnima strankama.

POVZETEK

V tretjem poglavju smo odgovorili na zastavljena uvodna vprašanja.

Poslovanje analiziramo zato, da vemo, kaj delamo in kako uspešni smo pri tem. Uspešnost zasledujemo na podlagi zastavljenih poslovnih ciljev. Da pa lahko za te namene pripravimo primerne in strokovne analize, moramo tudi za to organizirati sistem analiziranja, ki vključuje vse postopke in izvajanje analiziranja z namenom objektivnega informiranja uporabnikov.

Spoznali smo, da se ključni uporabniki informacij, predvsem organi vodenja in upravljanja podjetja, ki morajo prejeti strokovne, hitre in kakovostne informacije, da se lahko odločajo in izvajajo nadziranje nad poslovanjem, oziroma da lahko poslovanje hitro in učinkovito uravnavajo z načini obvladovanja in upravljanja.

Vsekakor je skladnost poslovanja z veljavnimi predpisi, zakoni in drugimi strokovnimi okviri vodilo vsakega podjetja, zato smo na kratko predstavili tudi ta vidik, ki je v poslovni praksi zelo pomemben in je podvržen nenehnim spremembam. Zato smo predstavili samo temeljne okvire zakonov, predpisov in strokovnih standardov.

Pomembnost pa bomo sedaj osredotočili na našo osrednjo vsebino. V naslednji točki se bomo ukvarjali s konkretnim analiziranjem, kar pomeni, da bomo spoznali merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, pri čemer bomo upoštevali vso kompleksnost analiziranja.

UTRJEVANJE SNOVI



1. V čem vidite pomen analiziranja poslovanja?
2. Ovrednotite funkcijo analiziranja poslovanja.
3. Oblikujte sistem analiziranja na vam poznanem primeru podjetja.
4. Zamislite si, da morate direktorju in nadzornemu organu posredovati analizo poslovanja podjetja in skušajte opredeliti, kako bi se lotili take delovne naloge.
5. Ocenite informacije, ki jih dnevno potrebuje direktor pri vodenju podjetja.
6. Ovrednotite funkcijo organov nadziranja glede na informacije analize poslovanja. Zamislite si konkreten primer.
7. Izdelajte osnutek postopka informiranja.
8. Katere prednosti in slabosti vidite v finančno-računovodskih strokovnih standardih (domačih ali mednarodnih) pri analiziranju poslovanja?
9. Zasnujte pregled zakonodaje in predpisov na področju analize poslovanja v vam poznani dejavnosti.

4 MERJENJE USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI POSLOVANJA



*Ne da se prešteti vsega, kar šteje,
in ne šteje vse, kar se da prešteti.*

Albert Einstein

Na tem mestu bomo strnili zgodovinske modrosti:

Danes mislimo na prihodnost. – Začetek je že pol dela. – Prižgali smo luč.

Sedaj pa bomo še preštevali. Znamo šteti? Vsekakor. Vemo, kaj šteje? Tako, tako... Kaj štejemo? Pa spoznajmo... Ali vemo, kaj v podjetju znamo prešteti in kaj štejemo?

UVOD

Verjetno se vam porajajo že posamezne zamisli, a odgovore bomo iskali postopoma, jih povezovali z vajami in primeri ter jih bomo konkretizirali v naslednjih razdelkih, ko bomo obravnavali merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

Vse tri že obravnavane vsebine je smiselno in nujno povezovati, da boste lahko v poslovni praksi uveljavljali svoja (spo)znanja, reševali problematiko in predlagali ali celo sprejemali konkretne rešitve. Zakaj? Zato, ker moramo poslovanje proučevati z različnih vidikov in z različnimi metodami. Le tako bomo znali opredeliti realen problem in ga reševati z vidika naslednjih vprašanj: kateri so cilji poslovanja podjetja, kje smo, na katerih področjih odstopamo, na katerih področjih lahko poslovanje izboljšamo ... Zapleteno? Ne, če znamo prešteti in če vemo, kaj štejemo.

Pa dopolnimo naša razmišljanja s primerom hotela: štejemo število gostov, nočitev, njihovo porabo, stalnost, reklamacije... Štejemo tudi ustvarjene prihodke, stroške, dobiček, zmožnost lastnega financiranja razvoja, možnost sposojanja... Kaj pa vse šteje, pa prepoznamo predvsem v stalni rasti obsega, tudi v dobičku, predvsem pa v pripravljenosti lastnikov kapitala za nadaljnja vlaganja in razvoj, podporo bank pri financiranju, interesu dobaviteljev...

Cilj zadnjega poglavja je zaokrožiti naše poznavanje analiziranja poslovanja. Slednje bomo najprej spoznavali skozi metode in orodja, ki se uporabljajo pri analiziranju poslovanja in jih nato nadgradili z analiziranjem poslovnih procesov, analizo bilanc in analizo poslovanja s kazalniki. Tako bomo natančneje predstavili vsebino poslovanja, ki se izraža skozi opravljanje poslov podjetja, in ob tem niz ekonomskih kategorij, ki so nenazadnje predmet analiziranja poslovanja.

Pravzaprav bomo spoznavali, kaj v podjetju znamo prešteti – to so ekonomske kategorije, s katerimi se ukvarjamo pri poslovanju in kaj štejemo glede na zastavljene cilje. Kaj pa resnično šteje, bomo merili z ocenjevanjem ter ovrednotenjem in pojasnjevanjem (ne)ugodnega poslovanja, ki ga z ekonomskega vidika merimo kot (ne)uspešnost in (ne)učinkovitost. Pa začnimo.

4.1 METODE IN ORODJA ANALIZIRANJA POSLOVANJA

4.1.1 Vrste in vidiki analize

Danes so za potrebe analiziranja poslovanja na voljo mnogi načini,²² tehnike, metode in informacijska podpora, da se lahko pripravijo kakovostna in objektivna sporočila za tiste, ki so jim informacije namenjene. Vidike in vrste analiziranja prikazujemo v sledeči preglednici.

Tabela 2: Vidiki in vrste analiziranja

Vidik analiziranja	Vrste analiziranja
izvajalski vidik analiziranja	notranje ali zunanje analiziranje
področni vidik analiziranja	poslovno oz. (makro ali mikro) ekonomsko analiziranje
dinamični vidik analiziranja	statistično in/ali dinamično analiziranje
komparativni vidik analiziranja	komparativno statično in/ali dinamično analiziranje
uporabniški vidik analiziranja	analiziranje za uporabnike v poslovni osebi in/ali zunaj nje; za poslovno odločanje na upravljalni in poslovodni ravni; za izvedenska mnenja ipd.
vsebinski vidik analiziranja	analiziranje premoženjskega in finančnega položaja, poslovne in denarne uspešnosti, analiziranje nabavljanja, kadrovanja, ustvarjanja poslovnih učinkov, prodajanja in financiranja
časovni vidik analiziranja	predhodno, tekoče in naknadno oz. stalno ali občasno analiziranje
sistemski vidik analiziranja	analiziranje odločevalnih, informacijskih in izvedbenih procesov in stanj
vidik obsega analiziranja	analiziranje celovitega ali delnega poslovanja
metodološki vidik analiziranja	popolno ali nepopolno analiziranje oz. analiziranje z dedukcijo in indukcijo ter analiziranje zgolj z dedukcijo
odločevalni vidik analiziranja	analiziranje za usmerjevanje poslovanja in za uravnavanje poslovanja

Vir: Koletnik, 2006, 35

Za izvajanje analiziranja poslovanja moramo v poslovni praksi v podjetju vzpostaviti ustrezno **notranje okolje** svojega delovanja. Potrebna sta priprava in uvajanje, da lahko izvajamo poslovne analize z različnih vidikov, ki so predstavljeni v Tabeli 2. Dobra poslovna praksa je danes glede na vrste analiziranja usmerjena predvsem v dva načina analiziranja poslovanja in s tem sporočanja izsledkov:

- **stalno analiziranje** poslovanja, ki se izdeluje vsak mesec in vsako četrletje,
- **občasno analiziranje** glede na aktualno problematiko, ki se izdeluje obdobjno, ko se pojavijo določene težave ali nevarnosti.

Pravzaprav smo v dosednji obravnavi že srečali vse predstavljene vidike razen metodološkega. Temu bomo namenili pozornost v naslednjem razdelku.

²² Pomemben je tudi način zbiranja informacij vodstva podjetja, pri čemer ločujemo zaznavanje in dojetje. Tudi za podajanje ugotovitev in priporočil moramo izbrati ustrezen način informiranja.

4.1.2 Oprelitev metodike in metod analize

Bodimo natančni. Razlikujemo **metodiko** kot postopkovni in celovit način dela, ki določa uporabo konkretnih in posameznih **metod**, s katerimi izvajamo analize podatkov. **Metod(ik)a proučevanja oziroma analiziranja** je postopek obravnavanja, to je analize in/ali opisa, kategorije ali problemske situacije, s katerimi se ukvarjamo v ekonomiji.



V poslovni praksi z metodiko označujemo uporabo postopka priprave in obdelave podatkov, ki jih analiziramo s smiselnimi (matematično-statističnimi) metodami analize, kar praviloma dopolnjujemo z opisnimi vsebinami ter poudarimo tudi s slikovnimi prikazi in tabelami. To je v praksi podjetja nekak standard za pripravo določenega poročila, ki je praviloma tudi tipsko oblikovan z opredeljenimi vsebinami poročanja.

Pri obravnavi metodološkega vidika analiziranja poslovanja bomo v nadaljevanju spoznali načine, metode in tehnike analize, s katerimi podjetje pripravlja in uvaja **metodologijo merjenja uresničevanja ciljev**.

Načina analiziranja poslovanja sta lahko:

- **opisni**, pri katerem opišemo pojav, spremembo, dejstvo, proces ali stanje in je lahko v obliki opisa, slike ali preglednice in
- **analitični**, ki z uporabo statično ali dinamično opredeljenih kategorij obravnava sestavo, obseg in dinamiko ekonomske kategorije, pri tem pa pri obravnavi v širšem pomenu govorimo o proučevanju, v ožjem pomenu pa mislimo na uporabo metod analiziranja.

9) Primer: Razlikovanje metodike in metod analiziranja

Zagotovo poznate amortizacijo, kot način prenosa uporabljive vrednosti oziroma stroška v poslovni izid podjetja. Verjetno so vam poznane različne metode amortiziranja osnovnih sredstev, osnovna je tako imenovana metoda enakomerne časovne amortizacije, redkeje pa se uporablja na primer naraščajoča ali padajoča metoda. Govorimo o uporabi konkretne metode amortiziranja.

Da pa pridobimo vse ustrezne informacije, podjetja v praksi uredijo tako imenovano metodiko, ki jo običajno zapišejo kot delovna navodila, s katerimi urejajo postopek nabav osnovnih sredstev in prenosa podatkov za potrebe obračuna amortizacije.

Metode so pripomoček, ki je podlaga za ocenjevanje, vrednotenje in presojanje. Z njimi skušamo dobiti **nepristranske** oziroma **objektivne informacije**. Velja poudariti, da metode uporabljamo kot sodila (kriterije) za presojanje (ne)ugodnosti proučevanih kategorij, pri čemer je **končna presoja in odločitev vedno subjektivna ocena odločevalca** v danih okoliščinah.

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

4.1.3 Splošne metode analize

V splošnem so tudi v domači praksi podjetij povsem uveljavljene metode analiziranja poslovanja, ki so predstavljene v preglednici:

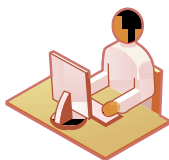
Tabela 3: Splošne metode analiziranja

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

V poslovni praksi se za potrebe analiziranja poslovanja zgoraj navedene metode uporabljajo kot sodila za presojanje (ne)ugodnosti proučevanih ekonomski kategorij:

- Razčlenjevanje uporabljamo, ko pojasnjujemo posamezne tako imenovane analitične postavke, kot so na primer zaposlenci, prodaja, stroški itd..
- Združevanje ekonomskih kategorij je uporabljeno v poslovnih bilancah, kjer so smiselno urejene kategorije sredstev in njihovih virov (v bilanci stanja), prihodkov in odhodkov oziroma stroškov ter poslovnega izida (v izkazu poslovnega izida) ter gibanje denarnih in kapitalskih kategorij.
- Povzemanje se pojavlja v besedilnem delu poročil podjetja, kjer se opisno in/ali analitično povzamejo poslovne odločitve, strateške usmeritve, cilji, ukrepi ipd.
- Primerjava pa je tisti osrednji del analiziranja poslovanja, s katero sploh lahko ugotovimo (ne)ugodnost poslovanja. Praviloma izide in kazalnike poslovanja primerjamo z načrtovanimi in preteklimi ter drugimi vrednostmi, kot bomo natančneje spoznavali v nadaljevanju.

VAJA



Na pletnih straneh poiščite poslovne informacije ali pa primer letnega poročila vam poznane podjetja in ga ovrednotite z vidika uporabljenih metod analiziranja poslovanja. Kritično presodite pojasnila o (ne)ugodnosti poslovanja.

4.1.4 Osnovne ekonomske metode analize

Prav vsako analiziranje poslovanja se v praksi začne z uporabo osnovnih ekonomskih metod analiziranja. Gre tudi za tako imenovane **računovodske metode proučevanja**,²³ ki jih prikazujemo v Tabeli 4.

Računovodske informacije so tiste prve celovite in sistematične informacije o poslovanju, s katerimi se vedno začnemo najprej ukvarjati, saj celovito in z uporabo sistematičnega načina v okviru strokovnih standardov dajejo sliko o našem poslovanju, kar je izraženo v temeljnih računovodskih izkazih.

Tabela 4: Osnovne 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 smiselni velikosti, pri čemer ločujemo tri vrste kazalnikov: • stopnjo 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 in • koeficient, ki 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 stolpični, palični, črtni, tortni, kolobarni grafikon in niz drugih oblik grafikonov.

Te metode, ki se v praksi najpogosteje uporabljajo pri analiziranju poslovanja, je potrebno še na kratko predstaviti, saj jih bomo natančneje in z vsebino ekonomskih kategorij obravnavali v naslednjih razdelkih.

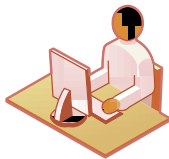
Naj le omenimo, da analiziranje s pomočjo kazalnikov velja za najvišjo stopnjo računovodskih analiz poslovanja. Sistemi povezanih kazalnikov pa že presegajo te okvire in se uvrščajo med finančne ali procesne analize.

Odmiki so razlika med primerjano in primerjalno velikostjo kategorije. Najpogosteje se uporabljajo za primerjanje načrtovanih in uresničenih postavk, ki pa imajo kot absolutna

²³ Za poglobljen študij računovodskih metod glejte poglavje o smereh računovodskega proučevanja (Turk, Melavc in Korošec, 2004, 445–477).

števila omejeno izrazno vrednost. Podobno je s **kazalci**, ki kot absolutna števila predstavljajo le podatke o izbrani kategoriji, sami po sebi pa nimajo značaja informacije.

VAJA



V računovodskih poročilih izbranega podjetja, ki je dostopno na spletnih straneh, preglejte uporabljene računovodske metode proučevanja in skušajte oceniti, kakšna je njihova izrazna moč.

Kazalniki so relativna števila, ki jih dobimo z delitvijo ene gospodarske kategorije z drugo. Imajo 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**, s katerimi običajno prikazujemo sestavo 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 vzporejamo. 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.

10) Primer: Razlikovanje kazalnikov

Na enostavnem primeru prikažimo uporabo kazalnika. Vzemimo na primer pojasnjevanje rasti prodaje, ki se je iz načrtovanih 100.000 € uresničila v vrednosti 130.000 €, oboje v enakem časovnem obdobju.

Prodajo lahko zapišemo: rast prodaje je izkazana z indeksom 130, kar pomeni, da se je prodaja povečala za 30 odstotkov v primerjavi z načrtovano prodajo v tem časovnem obdobju.

S stopnjo udeležbe bi lahko členili prodajo na primer po vrstah izdelkov ali storitev, s koeficientom pa lahko ponazarjamo uspešnost prodaje, na primer s koeficientom gospodarnosti poslovanja, ko poslovne prihodke primerjamo s poslovnimi stroški, oziroma če malce poenostavimo, ko prodajo primerjamo s stroški.

Bistvo predstavljanja kategorij s pomočjo kazalnikov je, da le-to **omogoča oblikovanje sodbe** o primerjanih kategorijah. A pri tem je treba nameniti osrednjo pozornost **pravilnemu pojasnjevanju** in zagotoviti **pravilne podatke** za izračunavanje, da informacije ne izgubijo svoje izrazne moči in da ne zavajajo.

VAJA



Izberite primer računovodskega poročila in preverite, katere informacije so prikazane s posameznimi vrstami kazalnikov ter ugotovite vzroke za to.

4.1.5 Druge metode analize

V poslovni praksi uporabljamo še niz drugih metod, s pomočjo katerih dopolnjujemo osnovne informacije.

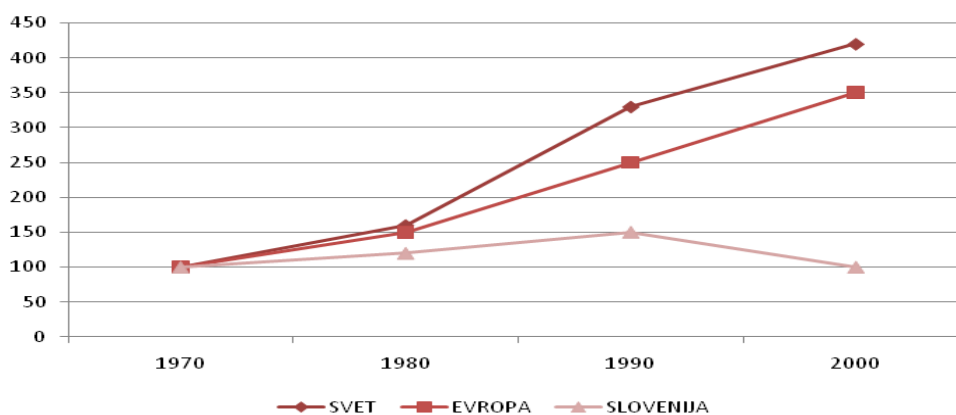
Primerjalna presoja (*benchmarking*) je metoda primerjanja podjetja z drugimi, podobnimi podjetji. Primerjamo se lahko z najboljšimi podjetji, podjetji v panogi ali s povprečnimi podjetji. Na tej osnovi dobimo razlike, ki lahko pokažejo problemska področja. Primerjamo lahko tudi aktivnosti zunaj ali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

Ta metoda je v praksi pogosto uporabljena, saj ima visoko izrazno vrednost pri ugotavljanju in ocenjevanju (ne)ugodnosti poslovanja. Praviloma za primerjalno analiziranje za notranje potrebe uporabljamo javno dostopne finančne informacije, lahko pa tudi ugotavljamo odstopanja od opisnih in pojasnjevalnih informacij.

Metodo pa največkrat uporabljamo, ko prikazujemo delovanje posameznega trga dejavnosti, za kar dopolnjujemo osnovne informacije o tržnem deležu tudi z drugimi informacijami s področja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

11) Primer: Pregled izbranega trga

Primer slikovne ponazoritve primerjave izbranih trgov z ustreznim grafom.



Slika x: Rast turizma v svetu, Evropi in Sloveniji

Vir: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/turizem_razvojni_nacrt_II_060214.pdf.

Tovrstne informacije se zbirajo tudi v stanovskih združenjih, ki praviloma ugotavljajo tržne položaje in deleže ter predvsem spremembe pri tem.

VAJA



Razmislite, kako bi ocenjevali konkurente v vam poznani dejavnosti, kaj bi primerjali in kako bi ocenjevali uspešnost in kako pojasnjevali neuspešno poslovanje.

SWOT analiza (*SWOT analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) 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 preveliko posploševanje, nenatančne ocene in subjektivnost. Vse to je pri uporabi potrebno upoštevati.

12) Primer: SWOT analiza poslovnega načrta

Za vsak element SWOT analize (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) lahko v postopku načrtovanja opredelimo po nekaj podjetniških idej iz izbrane dejavnosti, ki najbolj izražajo naš poslovni načrt.

DEJAVNOST PODJETJA <u>TURIZEM</u>		
VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA V POSLOVNEM NAČRTU	PREDNOSTI Katere prednosti podjetja, s katerimi bomo utrjevali načrtovanje lastne dejavnosti, vidimo v svojem poslovnem načrtu?	a) specializacija na področju poslovnega turizma
		b) povezovanje izobraževalnih in poslovnih aktivnosti
		c) posebne ponudbe in prilagoditev naročnikom
	SLABOSTI V katerih poslovnih elementih, ki smo jih vključili v poslovni načrt, vidimo slabosti, ki lahko vplivajo na načrtovano poslovanje?	a) pojav konkurence in povzemanje idej
		b) kakovost izvajanja pogodbenih partnerjev
		c) nova storitev, prepoznavnost
	PRILOŽNOSTI Katere pomembne priložnosti vidimo v svojem poslovnem načrtu?	a) ustreznost mikro lokacije
		b) storitev namenjena zahtevnejšim poslovnim subjektom
		c) prilagajanje vsem dejavnostim z visoko specializiranimi lastnimi kadri
	NEVARNOSTI Katere nevarnosti lahko ogrozijo naš poslovni načrt in kolikšno stopnjo tveganja smo pri tem pripravljeni prevzeti?	a) nižanje stroškov v podjetjih
		b) spremembe v finančni konstrukciji načrta
		c) operativno tveganje s srednjo oceno stopnje pomembnosti vpliva na poslovanje

Iz prikazanega primera lahko vidimo, da v razmeroma preprosti preglednici lahko opisno poudarimo najbolj pomembne elemente, kar daje bralcu hiter in enostaven pregled in hkrati pomeni že analiziranje načrtovanih aktivnosti.

Glede na to, da smo pravkar spoznavali opisno analizo, velja poudariti, da se pri poslovanju velikokrat srečamo s povsem preprostim in subjektivnim tehtanjem med stroški in koristmi.

Analiza stroškov in koristi (*costs and benefits analysis*) je metoda, pri kateri prepoznamo vse pričakovane stroške in koristi z namenom presojanja smiselnosti nadaljnjega odločanja o neki proučevani zadevi z vidika upravičenosti v finančnem pomenu. Je orodje za ocenjevanje ekonomskih koristi projektov.

Tovrstno hitro presojo v praksi uporabljamo kot ad-hoc odločitev, ker nima nekih podrobnejših podlag, uporabljamo pa jo za povsem osnovne usmeritve, ali sploh nadaljujemo z zamišljenim, oziroma ko izbiramo med več različicami, praviloma idej ali postopkov. Te analize ne uporabljamo za obravnavanje resnejših problemov. Za te uporabljamo bolj kakovostne metode, zato nadaljujmo z njimi.

4.1.6 Modeli povezovanja kazalnikov

Razvile so se tudi oblike povezanih kazalnikov. Zaradi potrebe po širšem proučevanju poslovanja in ne zgolj računovodskih oziroma finančnih razsežnostih podatkov in informacij se vse bolj uveljavlja proučevalna **metoda uravnoveženih kazalnikov** (bolj znana kot **balanced scorecard**), ki jo bomo natančneje spoznali v razdelku 4.2.4 pri obravnavi analiziranja poslovnih procesov.

Med znanimi modeli je **Du Pontov model** povezanih kazalnikov, ki je bil večkrat izboljššan in se danes uporablja kot kazalnik donosnosti sredstev (ROA – *return on assets*), naložb (ROI – *return on investment*) ali kapitala (ROE – *return on equity*).

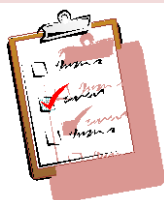
Da se ne bomo ponavljali, spoznajmo finančne metode.

4.1.7 Standardne in sodobne finančne metode analize

Finančno analiziranje v celoti temelji na **matematično-statističnih metodah**, ki so v splošnem za analizo poslovanja uporabne, odvisne pa so od namena proučevanja in so praviloma vključene v druge, predvsem finančne metode²⁴ ter druge ekonomske metode in modele, zato jih na tem mestu ne bomo posebej razvrščali.

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

VAJA



Razmislite, kako pomembno je poznavanje financ nasploh za vaše osebno življenje ter skušajte ugotovitve aplicirati na poslovanje podjetja.

Ovrednotite pomen finančnega poslovanja v splošnem podjetju.

²⁴ Na primer obrestni račun, razobrestenje oziroma diskontiranje, izračun neto sedanje vrednosti, standardni odklon, porazdelitev, srednje vrednosti, vzorčenje, ferkvenčna distribucija in druge statistične metode.

S prejšnjo vajo želimo opozoriti na **finančno funkcijo** v podjetju, ki je odločitvena funkcija, ko se podjetje najprej odloča za primerne vire financiranja dejavnosti in nato za naložbenje pridobljenih sredstev, s katerimi sploh lahko opravlja svojo dejavnost in s tem izpolnjuje poslovne cilje.

Gre za pomembno funkcijo, ki se ukvarja predvsem z denarnimi kategorijami z razliko od računovodske funkcije. Ta ima zgolj informacijsko funkcijo in temelji na računovodskih standardih, ki pa uporabljajo načelo nastanka poslovnega dogodka, torej gre za obračunsko kategorijo. Slednje je pomembna razlika, ki jo je v poslovni praksi potrebno upoštevati, izraža pa se predvsem pri problematiki likvidnosti in solventnosti.

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.

Tabela 5: Standardne finančne metode proučevanja

Vrsta metode	Opis
Donosnost (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 – <i>rate of return on investment</i> ; ROA – <i>rate of return on assets</i>)	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 instrumenta.
Čista sedanja vrednost naložbe* (NPV – <i>net present value</i>)	kaže razliko med razobrestenimi (diskontiranimi) denarnimi prejemki nad naložbenim izdatkom.
Notranja mera donosnosti naložbe* (IRR – <i>internal rate of return</i>)	pokaže obrestno mero, pri kateri je čista sedanja vrednost naložbe enaka nič.
Prilagojena mera donosnosti naložbe* (MIRR – <i>modified internal rate of return</i>)	upoštevata tveganje ponovnega naložbenja (reinvestiranja), ki je pri naložbenih odločitvah pomembno.

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

Donosnost je izpeljana z novejšim konceptom **ekonomske dodane vrednosti** (EVA – *Economic Value Added*),²⁵ ki je v praksi vse bolj uveljavljen model, ki zahteva prilagoditev računovodskih podatkov za finančno analiziranje. Njegovo bistvo je, da upošteva stroške

²⁵ Kratko informacijo o pomenu in izračunu EVA podaja Križaj (2002), za poglobljeno branje pa priporočamo prevod vodiča skozi ekonomsko dodano vrednost (Stern, Shieley in Ross, 2003).

virov financiranja, ki jih kot strošek lastniškega kapitala računovodsko ne obravnavamo. EVA kaže dobiček, ki ostane po odštetju stroškov kapitala, s katerim je bilo omogočeno ustvariti izkazani računovodski dobiček.

V zvezi s prikazanimi metodami naj opozorimo, da v praksi podjetij pri finančnem poslovanju uporabljamo sodobnejše in kompleksnejše **finančne metode in modele**,²⁶ še posebno za potrebe naložbenih odločitev.

Poznana je vrsta metod in modelov merjenja in ocenjevanja finančnih naložb, pri čemer je v ospredju koncept povezovanja tveganja in donosa,²⁷ ki temelji na Markowitzeovi paradigmi variance. Omenimo le izhodiščni **model ocenjevanja vrednosti dolgoročnih sredstev** (CAPM – *capital asset pricing model*). Model temelji na finančni teoriji trga kapitala, ko najprej ocenimo netvegano obrestno mero, nato za mero tveganja uporabimo beta koeficient in nazadnje pridobimo oceno pričakovane stopnje donosa delnic na trgu. Bistvo ocenjevanja pravzaprav spoznamo iz njegove opredelitve (Turk 2002, 279), kjer gre za model, "po katerem je zahtevana donosnost naložbe v dolgoročna sredstva enaka netvegani donosnosti, povečani za tržno nagrado za tveganje pri tej naložbi, pomnoženi s koeficientom beta".

Model tvegane vrednosti (VaR – *value-at-risk*) in njegove izpeljanke so postale standardno orodje za merjenje in obvladovanje tržnega tveganja. Model je navkljub kompleksni sestavi zanimiv, ker izraža vpliv dejavnikov tržnega tveganja naložbenega portfelja v eni postavki, ki je nekaka ocena zgodovinskega in nestanovitnega prihodnjega finančnega trga. Poleg tega je prednost modela tvegane vrednosti v izbiri časovnega okvira in sestave vrst naložb, ki nimajo regijskih omejitev.

13) Primer: Pojasnjevanje tvegane vrednosti

Recimo, da imamo v naložbenem portfelju naslednji dve vrednostnici:

A v višini 325 denarnih enot, $\sigma_A = 0,0531$

B v višini 400 denarnih enot, $\sigma_B = 0,3194$

koeficient korelacije med gibanjem cen obeh naložb $\rho = 0,0996$

$$\begin{aligned}\text{Var}_p &= \sigma_p = \sqrt{A^2 \sigma_A^2 + B^2 \sigma_B^2 + 2 A B \rho_{AB} \sigma_A \sigma_B} \\ &= \sqrt{325^2 \cdot 0,0531^2 + 400^2 \cdot 0,3194^2 + 2 \cdot 325 \cdot 400 \cdot 0,0996 \cdot 0,0531 \cdot 0,3194} \\ &= 1,306 \text{ denarne enote}\end{aligned}$$

S povprečno, to je s 95-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da bo izguba v enem dnevu manjša od 1,3 denarne enote.

Zahtevnejše in zelo uporabne so tako imenovane **simulacijske metode**, kot je na primer metoda **Monte Carlo** in **model sredstev in obveznosti** (ALM – *asset-liability management*), ki je temeljni in celovit model ter v praksi uporabljan model merjenja izpostavljenosti tveganja sredstev v povezavi z obveznostmi. Te zahtevnejše metode merjenja in ocenjevanja so bile namenjene usmerjanju podjetniškega poslovanja, a so danes v domači praksi prisotne

²⁶ Za kratko razlago nekaterih sodobnih finančnih modelov glejte Dvoršak Bugarija (2005, str. 192–239).

²⁷ Za osnovna spoznanja tega koncepta glejte Brigham in Houston (1998, str. 157–203). Več literature s tega področja najdete pri bančnih virih, na primer v domačem jeziku v Bančnem vestniku.

bolj v finančnih institucijah. So ključna orodja, ko gre za dolgoročni vidik uravnavanja obveznosti in naložb v različne oblike. To je pravzaprav finančna funkcija, ki vključuje odločanje, zato pogledajmo še metode odločitvenih modelov.

4.1.8 Metode odločitvenih modelov

Omenimo še **metode odločitvene teorije**, saj predstavljajo koristen pripomoček za odločevalce, a jih ne bomo obravnavali natančneje. Z vidika kontrolinga je pri tem pomembno zavedanje, da te metode ponujajo proučevanje za **tri možnosti razmer odločanja**: v razmerah gotovosti, popolne negotovosti in v razmerah tveganja.

Sodila statističnega proučevanja so lahko uporabna kot predhodna sodila pri poslovnih odločitvah, zato jih predstavljamo le na kratko (Dvoršak Bugarija, 2005, str. 99). To so:

- Minimaks pravilo je pesimistično pravilo odločanja, pri katerem skoraj ničesar ne tvegamo, oziroma je tveganje izbrane odločitve, upošteva najmanj ugodne možnosti, najmanjše.
- Maksimaks pravilo je optimistično pravilo odločanja, pri katerem veliko tvegamo, oziroma pri katerem izberemo odločitev, ki je, upošteva najugodnejše možnosti, najboljše.
- Hurwicsov princip je linearna kombinacija gornjih pravil z dodanim parametrom optimizma (verjetnosti).
- Bayesovo pravilo enakih verjetnosti upošteva enake ocene verjetnosti za nastop kateregakoli dogodka.
- Minimaks pravilo priložnostnih izgub kaže posledice, če ne sprejmemo optimalne odločitve.
- Prilagojeno Bayesovo pravilo za odločanje v pogojih tveganja temelji na subjektivno določeni verjetnosti odločevalca.
- Apriorna analiza pričakovanih rezultatov, ki temelji na teoriji Bayesovega pravila za odločanje v pogojih tveganja, išče najprimernejšo alternativo, ki ponudi najboljši vrednostni rezultat.
- Apriorna analiza pričakovanih priložnostnih izgub, ki prav tako temelji na Bayesovem pravilu, vendar išče najmanjšo vrednost priložnostnih izgub.
- Aposteriorna analiza dopolnjuje apriorno analizo z nakazanimi informacijami, pridobljenimi s postopkom vzorčenja.

Za našo obravnavo je v zgornjem smislu uporabna tako imenovana **trikotna porazdelitev**, ki izhaja iz odločitvene teorije. V poslovni praksi se uporablja pri vsakem poslovnem načrtovanju kot pesimistična in optimistična različica, vmes pa je najbolj verjetna različica. Ta je mnogokrat poenostavljeno imenovana tudi kot optimalna, oznaka pa je vpeljana iz operacijskega raziskovanja, ki z matematičnimi modeli išče želena stanja ob predvidenih omejitvah.

VAJA



Presodite in skušajte z vidika odločitve zavzeti stališče, kaj na primer pomeni 5-odstotna donosnost finančnih naložb. Pri razmišljanju si pomagajte z naslednjimi vprašanji:

- ✓ Kakšno stopnjo inflacije imamo?
- ✓ Kako se v zadnjem času gibljejo bančne obrestne mere?
- ✓ Kakšna je netvegana stopnja donosnosti?
- ✓ Kakšni donosi se uresničujejo na različnih borznih trgih?

4.2 ANALIZIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

Če smo v prejšnjem razdelku spoznavali metode analiziranja, jih bomo na tem mestu nadgradili, začenši z analiziranjem poslovnih procesov. Spoznavali bomo, kaj v podjetju znamo prešteti in kaj štejemo glede na zastavljene cilje.

Pozorni bralec je lahko ugotovil, da uporabljamo dva podobna izraza, ko govorimo o analiziranju, in sicer:

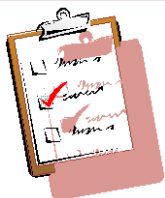
- **Proučevanje** je širši pojem, ko podrobno spoznavamo bistvo nekega pojava ali stanja oziroma problemske situacije, ko spoznavamo ugodnost ali kakovost ter na tej podlagi lahko oblikujemo predloge izboljševanje proučevanega.
- **Analiziranje** pa je ožji pojem, ki vključuje uporabo sodobnih metod in orodij za potrebe proučevanja.

Ne glede na zgornja pojasnila bomo za našo obravnavo uporabljali samo pojem analiziranja, ki ga v celoti podrejamo poslovnemu segmentu. Postopoma, kot smo si zadali v uvodu, bomo spoznavali, kaj resnično šteje. To pa bomo merili z vidika (ne)ugodnega poslovanja, ki ga v ekonomiji merimo kot (ne)uspešnost in (ne)učinkovitost.

Uspešnost v splošnem pomeni označuje razmerje med doseženimi in postavljenimi cilji poslovanja. Je značilnost poslovanja, ki jo merimo s stopnjo uresničitve ciljev in nalog. **Pomeni delati prave stvari.**

Učinkovitost označuje razmerje pretvorbe vložka v poslovanje in izloček iz poslovanja. **Pomeni delati na pravi način.**

VAJA



Razlikovanje uspešnosti in učinkovitosti skušajte ovrednotiti na povsem vsakodnevni opravilih. V pomoč naj vam bodo naslednja vprašanja:

- ✓ Ali sem uspešen pri vsakodnevni domači opravilih (jih uspešno narediti)? Kako učinkovito uporabljam pridobljene veščine (napor-čas)?
- ✓ Ali sem uspešen pri delovnih nalogah? Kako učinkovito uporabljam in kombiniram pridobljena znanja, spretnosti in veščine (kakovost-čas)?

Z analiziranjem poslovnih procesov ocenjujemo, merimo in vrednotimo njihovo uspešnost in učinkovitost s pomočjo kazalnikov, s katerimi nadaljujemo.

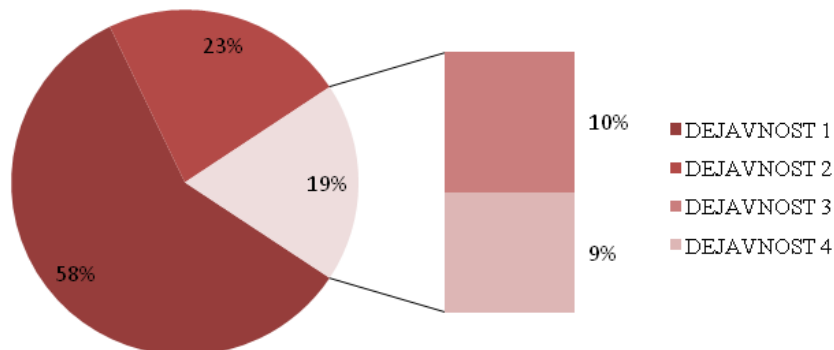
4.2.1 Kazalniki obsega dejavnosti

Kazalnike obsega dejavnosti prikazujemo s podrobnejšo sestavo oziroma deleži posameznih dejavnosti podjetja glede na celotno uresničenje prodaje, ki se izkazuje s poslovnimi prihodki. Praviloma analiziramo tudi sestave posameznih izdelkov ali storitev ter spremljamo gibanje le-teh.

Obseg proizvodnje v poslovni praksi vedno spremljamo količinsko in vrednostno. Enako velja tudi za spremljanje obsega prodaje, ki jo praviloma analiziramo še natančneje, kot je na primer uvoz, izvoz, trgi, lokacije, glede na razvejanost prodajne mreže in prodajnih poti ipd.

14) Primer: Slikovno prikazovanje prodaje

Prikazujemo poenostavljen primer slikovne ponazoritve z uporabo ustreznega grafikona za prodajo, katero lahko prikazujemo po dejavnostih in izločimo tisto pomembno, za katero lahko prikažemo še podrobnejše informacije.



Slika x: Prodaja v obdobju od dd.mm.lll do dd.mm.llll

Naj opozorimo, da mora vsak grafični prikaz vsebovati ustrezen in popoln naslov ter da morajo biti ustrezno pojasnjene kategorije ali v legendi ali pa opisno, pri čemer uporabljamo uveljavljene strokovne poslovno-finančne izraze. V primerih uporabljanja okrajšav ali tujk, morajo le-te biti bralcu tudi primerno pojasnjene. Naslov v grafikonu je kratek zaradi predstavitve primera, kako naj bodo prikazani grafikoni v konkretnem dokumentu, na primer poročila podjetja, ki ima ime kot celoten dokument in se zatorej ve, za katero podjetje gre in kaj je njihova prodaja.

V nekaterih dejavnostih, predvsem v proizvodnji in trgovini, je zelo pomembno, da ocenjujemo tudi dobavitelje in kakovost dobavljenega. Za tovrstno ocenjevanje imamo na voljo niz kazalnikov, kot so pravočasnost dobav, kakovost izdelkov ali storitev, (ne)ugodnost pogodbenih pogojev ipd. Nekatere kazalnike prikazujemo v nadaljevanju v skupini trženjskih kazalnikov.

Velja še omeniti, da je v poslovni praksi običajno tudi ugotavljanje in izdelovanje bonitetne ocene, ki jo predstavljamo v razdelku 4.3.17.

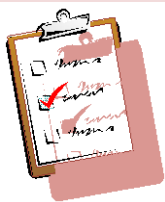
4.2.2 Kazalniki kakovosti izdelkov ali storitev

Težnja h kakovostnemu izdelovanju izdelkov ali opravljanju storitev je v današnjih tržnih razmerah lahko tista konkurenčna prednost, ki posledično vpliva na celotno poslovanje.

Zato je za podjetje pomembno, da sprotno preverja in ovrednoti delovanje procesov, kot so na primer:

- odpadki in izmečki v primerjavi s količino obsega proizvodnje,
- reklamacije glede na število in vrednost izdelkov, lahko tudi glede na trge in posamezne dobavitelje, lahko tudi na storitve v zvezi s prodajo izdelkov, kot so neprimeren odnos do strank, nekovostno informiranje strank, nedelovanje na primer spletne prodaje in podobno,
- delež stroškov vzpostavitve in ohranjanja preverjanja kakovosti in
- število in vpliv ukrepov za izboljševanje.

VAJA



Zamislite si različne okoliščine, ko se v vsakodnevnem življenju srečujete kot potrošnik s problematiko kakovosti. Kolikokrat ste vložili reklamacijo izdelka? Ali še vedno kupujete v isti trgovini oziroma isto blagovno znamko? Kdaj ste bili nezadovoljni s storitvami pri prodaji? Ste hoteli dvigniti denar na bankomatu, pa vam je le ta sporočil, da ga nima - ste imeli zato težave?

Kritično presodite tovrstne slabe izkušnje in skušajte poiskati rešitve, za katere menite, da bi jih konkretno podjetje moralo reševati na za stranko ugoden način.

Vsekakor samo preverjanje ni dovolj, potrebne so hitre in učinkovite reakcije in akcije, v kolikor se pojavijo odstopanja, ki negativno vplivajo na poslovanje podjetja.

4.2.3 Kazalniki zmogljivosti

Zmogljivost z izjemo tehnično-tehnoloških rešitev še vedno povezujemo z zaposlenci, ki pravzaprav ustvarjajo in izvajajo poslovanje podjetja. Tu se ekonomska stroka srečuje s problematiko ovrednotenja zaposlenih, ki s finančnega vidika pomenijo zgolj strošek podjetja.

Ovrednotenja tako imenovanega intelektualnega kapitala oziroma **premoženja v ljudeh** do danes strokovno še nismo ustrezno rešili,²⁸ prav pa je, da na to opozorimo.

Za analiziranje zaposlencev v poslovni praksi uporabljamo klasične metode, katere so predvsem:

- izračun ali grafično prikazovanje sestave glede na izobrazbeno raven zaposlencev,
- izračun ali grafično prikazovanje starostne sestave zaposlencev,
- prikazovanje sestave po spolu, po delovni dobi in
- gibanje števila zaposlencev v primerih sprememb ipd.

4.2.4 Trženjski kazalniki

V poslovni praksi je vse bolj uveljavljeno, poleg finančnega analiziranja poslovanja, proučevanje s tako imenovanimi trženjskimi kazalniki.

Gre za dopolnjevanje informacij o poslovanju, ki pojasnjujejo nekatere finančne učinke. Razvoj tovrstnih informacij se je pojavil v vsakdanji praksi poslovanja podjetja, ker samo finančne analize niso ustrezno in dovolj kakovostno pojasnjevale določenih sprememb. Podjetje potrebuje predvsem povratne informacije iz zunanjega okolja za analiziranje občutljivosti na naše poslovne aktivnosti.

Tovrstni kazalniki niso predpisani, podjetja jih razvijajo in izberejo v povezavi z lastnimi potrebami ter poslovnim okoljem, kot na kratko prikazujemo v naslednjem primeru:

²⁸ Zanimivo in v domači literaturi redko obravnavo intelektualnih zmožnosti z vidika računovodstva predstavlja Koroščeva (2004, 89–108).

15) Primer: Nabor trženjskih kazalnikov

ORGANIZACIJSKA ANALIZA • stroški in število izobraževanj in usposabljanj • zadovoljstvo zaposlenih • organizacijska kultura	ANALIZA PRODAJNIH POTI • gibanje prodaje po posameznih prodajnih poteh • analiza pokritosti trga • analiza akcijskih prodaj
ANALIZA INOVATIVNOSTI • število novih izdelkov ali storitev • odziv trga in povečanje prodaje • delež prihodkov od novih izdelkov ali storitev	ANALIZA KONKURENCE • tržni deleži in njihovo gibanje • analiza cen • analiza blagovnih znamk
ANALIZA TRŽENJA • obseg oglaševanja • stroški oglaševanja v primerjavi z večanjem prodaje (učinkovitost) • druge oblike pospeševanja prodaje	ANALIZA KUPCEV • stalni in novi kupci • cenovna občutljivost in odzivnost ter akcijske prodaje • zadovoljstvo, reklamacije, iskanje informacij

V zgornjem primeru smo nakazali nekaj ključnih možnosti analiziranja, sistematično pa se je na podlagi potreb podjetij razvil sistem povezanih kazalnikov.

4.2.5 Sistem uravnoteženih kazalnikov

Najbolj uveljavljen model merjenja uspešnosti poslovanja avtorjev Kaplana in Nortona je **uravnoteženi sistem kazalnikov** oziroma bolj znan kot **BSC – balanced scorecard**,²⁹ ki je bil razvit za potrebe spremljanja uresničevanja strategije podjetja.

Najprej so razvoj tega modela pogojevali **slabost in nekatere omejitve** klasičnega analiziranja na podlagi računovodskih in finančnih podatkov. Računovodski podatki, na primer, temeljijo na računovodskih načelih in modelih vrednotenja ekonomskih kategorij, ki nujno ne izražajo dejanskega stanja, saj so se razmere v ekonomiji lahko že spremenile.

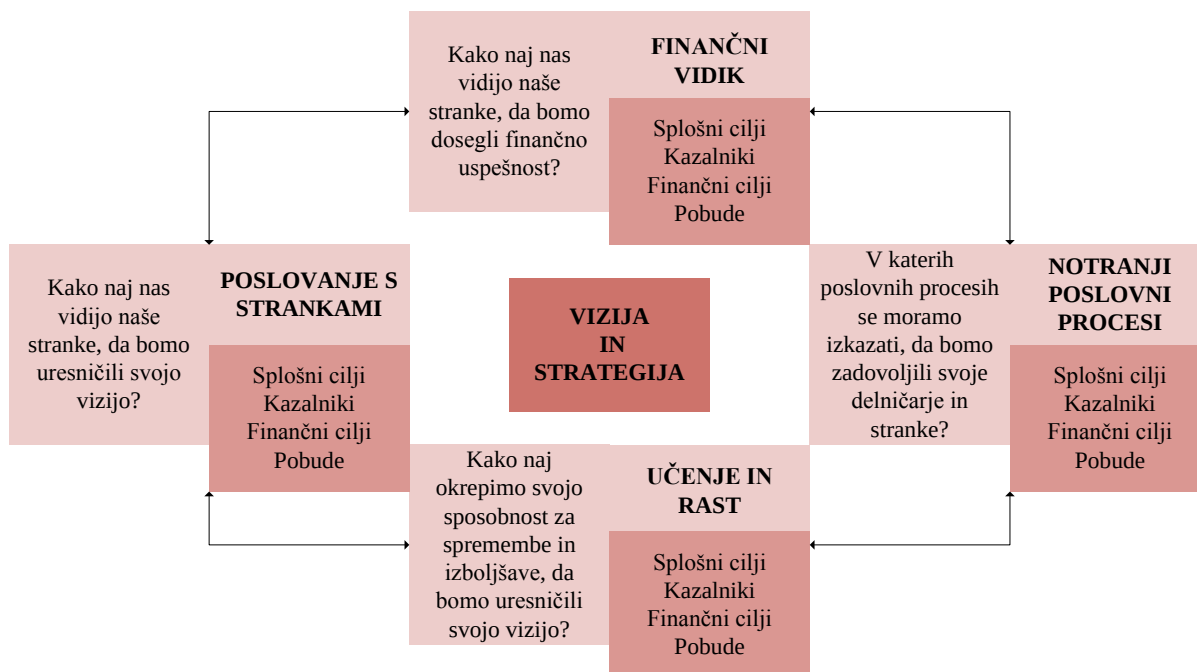
Druga bistvena pomanjkljivost je v tem, da gre za zgodovinske informacije, ki prav tako niso nujno osnova prihodnjega poslovanja. Prav tako računovodski podatki ne upoštevajo celotnega vidika poslovnih tveganj, čemur se sicer mednarodni standardi računovodskega poročanja vse bolj približujejo (na primer tveganja iz zunanjega okolja, kot je izguba ugleda, zadovoljstvo kupcev, spremembe na posameznih trgih in niz drugih tveganj), še manj pa upoštevajo tveganja notranjega okolja, tj. tveganja, povezana s poslovnimi procesi, napakami, kontrolnimi mehanizmi, in druga tveganja, ki lahko bolj ali manj pomembno vplivajo (ali so vplivala) na naše poslovanje.

Nadalje je razvoj tega modela omogočila njegova **prednost. Ta se kaže v tem, da se osredotoča na strategijo in ne na nadzor**, kar je značilno za klasične sisteme merjenja uspešnosti. To pa je predvsem vloga in funkcija usmerjanja poslovanja, ki se razlikuje od nadziranja.

²⁹ Za poglobljeno proučevanje uravnoteženega sistema kazalnikov priporočamo prevod izvirnika (Kaplan in Norton, 2000).

Z naslednje slike lahko razberemo, da model uporablja štiri vidike analiziranja poslovanja, ki jih bomo razložili na primeru podjetja.

Bistvo modela je v tem, da prikazuje strategijo in poslanstvo prek ciljev in kazalnikov, ki so razvrščeni v štiri skupine, to so finančni vidik, poslovni procesi, učenje in rast ter poslovanje s strankami (Hočevar, 2007, 191–197).



Slika 6: Uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC)
Vir: Hočevar, 2007, 193

Finančni vidik izraža finančni položaj, ki ga merimo z nizom klasičnih kazalnikov. Pri tem bi izpostavili kazalnike dobičkonosnosti in ekonomske dodane vrednosti, kazalnike uspešnosti prodaje in tržni delež, kazalnike uspešnosti posameznih poslov, stroškovno učinkovitost poslovanja ter številne druge finančne kazalnike, ki jih podjetje samo opredeli za potrebe spremljanja in analiziranja svojega poslovanja.

Vidik notranjih poslovnih procesov, katere smo spoznali v razdelku 1.2, moramo obravnavati kot bistveni segment poslovanja, 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.

Vidik učenja in rasti je pravzaprav vključen v vse tri vidike modela in jih podpira. Povezan je predvsem z zaposleni in pogodbenimi partnerji, pri čemer je ključen odnos s strankami, ki pa so v tem potrošniškem svetu čedalje zahtevnejše. 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 kupcev uvrščamo na zadnje mesto z razlogom, da morajo biti prej izpolnjeni vsi trije vidiki, ki skupno omogočajo prodajo. Le-ta pa je bistvena ekonomska kategorija pri poslovanju vsakega podjetja. To je tisto ključno in razmeroma zahtevno področje, ki podjetju

pomeni tudi ugled in prepoznavnost. Posli s kupci se navadno ne končajo zgolj s prodajo, pri čemer je posebnega pomena negovanje vljudnega in strokovnega odnosa ter tudi spoštovanja posameznikovega dostojanstva s strokovno, a razumljivo razlago. 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.

16) Primer: Kazalniki v BSC

Prikazujemo poenostavljen primer kazalnikov, ki jih lahko uvrščamo v model uravnoteženih kazalnikov, kar pomeni, da podjetje skuša uravnotežiti finančna in nefinančna sodila za merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

DEJAVNOST PODJETJA <u>TURIZEM</u>		
VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA	FINANČNI VIDIK Kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo dosegli finančno uspešnost?	a) uresničevanje ciljev (dobiček, rast...)
		b) donosnost lastnih virov financiranja (ROE)
		c) dodana vrednost
	POSLOVNI PROCESI V katerih elementih poslovnega procesa se moramo izkazati, da bomo zadovoljili svoje stranke in posledično tudi delničarje?	a) uspešnost prodaje
		b) uspešnost razvoja novih storitev
		c) kakovostno izvajanje storitev
	ZAPOSLENCI – UČENJE IN RAST Kako naj okrepimo svojo sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo?	a) odličnost pri komunikaciji
		b) strokovnost in visoka informacijska pismenost
		c) mednarodno sodelovanje
	POSLOVANJE S STRANKAMI Kako naj nas vidijo naše stranke, da bomo uresničili svojo vizijo?	a) zadovoljstvo strank
		b) učinek povratnikov
		c) ugled v turistični dejavnosti

Vidimo lahko, da obstaja veliko dejavnikov notranjega in zunanjega okolja, ki lahko (ne)ugodno vplivajo na poslovanje podjetja. Nenazadnje uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja vedno z večjo težo presojamo s finančnimi učinki, ki pa so tako ali drugače izraz niza dejavnikov, ki bolj ali manj vplivajo na finančno poslovanje.

VAJA



Na podlagi svojih delovnih izkušenj kritično presodite posamezne elemente poslovanja in dejavnike tveganj, ki po vašem mnenju vplivajo na poslovanje podjetja. Naj vam bodo v pomoč nekateri namigi:

- ✓ sodobne potrebe kupcev, strank, odjemalcev,
- ✓ zaposleni in njihovo znanje, sposobnosti in izkušnje,
- ✓ notranje in zunanje poslovno okolje,
- ✓ organi vodenja in upravljanja,
- ✓ kakovost, uspešnost in učinkovitost poslovanja in
- ✓ sodobni pomen varovanja (tudi razvoja in rasti) poslovanja.

V poslovni praksi je treba proučevati poslovanje z več zornih kotov, da skušamo pridobiti realno in objektivno sliko delovanja in poslovnih učinkov podjetja. Vidimo, da s pomočjo sistema kazalnikov, ovrednotimo tudi notranje procese, ljudi in odnos do strank. Sodila merjenja izberemo po lastni presoji z namenom, da ugotavljamo ključne razloge za odstopanja, ki se v sintezi poslovanja izkazujejo s finančnimi učinki.

Preidimo sedaj na še zadnjo razsežnost analiziranja, ki smo jo zaradi zahtevnosti pustili na koncu obravnavanja analiziranja poslovanja.

4.3 ANALIZA BILANC IN EKONOMSKIH KATEGORIJ

V pričujočem razdelku bomo spoznavali, kaj v podjetju znamo prešteti – to so ekonomske kategorije, s katerimi se ukvarjamo pri poslovanju in kaj štejemo glede na zastavljene cilje. Kaj pa resnično šteje, bomo spoznavali in pojasnjevali z nizom ekonomskih kazalnikov.

V poslovni praksi pogosto ekonomske kazalnike obravnavamo kot računovodske ali finančne kazalnike. Za prvo imenovanje je vzrok predvsem v tem, da jih obravnavajo slovenski računovodski standardi – SRS 29, česar ne bomo posebej poudarjali. Drugo, pomembnejše dejstvo pa je, da poslovanje podjetja ocenjujemo skozi finančni zorni kot, kar pomeni, da uspešnost in učinkovitost v praksi ovrednotimo (predvsem) z vidika finančnih dosežkov.

Razdelek bomo izpeljali s pomočjo osnovnega poznavanja izrazne vrednosti bilanc, ki so v poslovni praksi pač edina verodostojna in celovita informacija o (ne)ugodnosti finančnega poslovanja in prikaz finančnega zdravja, kot pogosto imenujemo bilanco stanja. Začnimo kar z najpomembnejšim segmentom.

4.3.1 Analiza bilance stanja

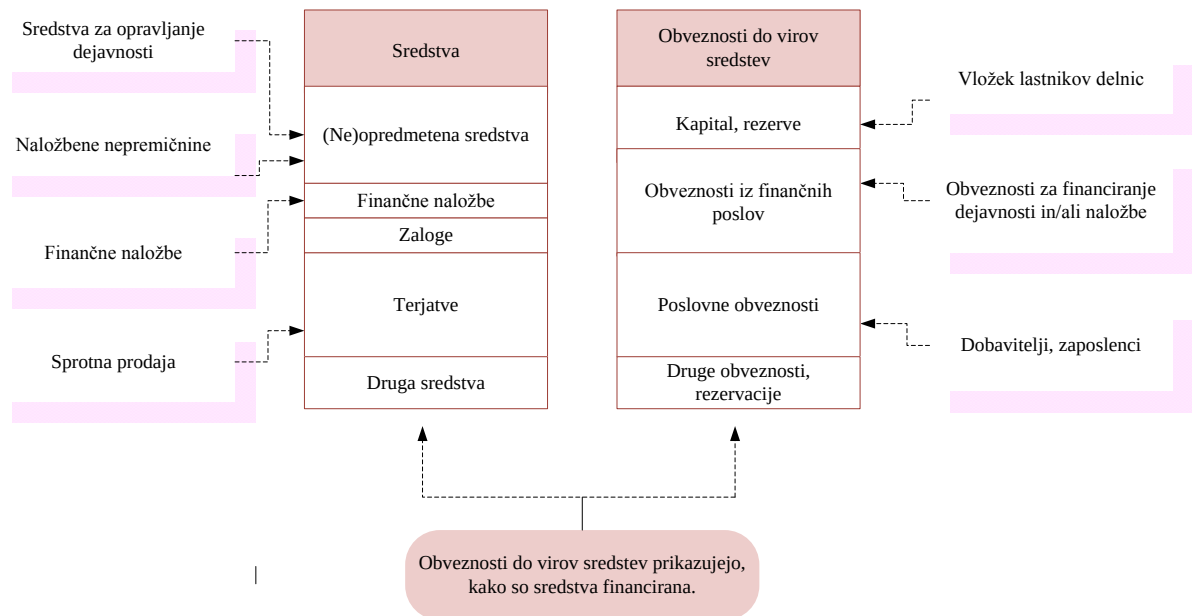
Naj najprej navedemo dva splošna pogoja, da se uresničeni poslovni dogodek lahko pripozna in se lahko evidentira v poslovnih knjigah. Prvi pogoj predstavlja verjetnost, da bodo pritekale gospodarske koristi, povezane s postavko, in drugi pogoj je, da je mogoče izmeriti nabavno vrednost. To pomeni, da 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.

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki **izkazuje premoženjsko-finančno stanje**³⁰ 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.

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.

³⁰ Po statični bilančni teoriji je bilanca stanja izhodiščni in najpomembnejši računovodski izkaz. Več o teorijah računovodskih izkazov pišeta Koletnik in Koželj (2005, 32-38).

17) Primer: Zgled bilance stanja



Poenostavljen slikovni primer stanja našega premoženja v različnih oblikah sredstev je tisto premoženje podjetja, s katerim podjetje ustvarja svoje učinke. To so namenska sredstva, ki jih podjetje potrebuje, da sploh lahko opravlja svojo dejavnost.

Na drugi strani pa vidimo, kako so ta sredstva financirana, torej kateri so viri, ki omogočajo poslovanje. To so lahko lastni viri, torej kapital ali pa tuji viri, ki so praviloma različne oblike posojil ali kreditov.

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, katerega ni mogoče obravnavati kot dolg.

Kako lahko pristopimo k analizi bilance stanja?

Z 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 napotil na samostojni študij. Poudariti pa moramo, da je za potrebe analize bilanc in za pojasnjevanje ugotovitev najprej nujno poznavanje najprej postavk vsebine bilance stanja.

18) Primer: Analiza bilance stanja

Pri analiziranju bilance stanja bomo izhajali iz podatkov, navedenih v spodnji tabeli, katere bomo uporabljali tudi za analiziranje s pomočjo kazalnikov v naslednjih razdelkih.

BILANCA STANJA na dan dd.mm.III					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	100,00	100,00	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	100,00	100,00	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		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

V stolpcu sestave vidimo deleže, ki jih imajo posamezne bilančne postavke ločeno na strani sredstev in ločeno na strani obveznosti. Pojasnimo najpomembnejše postavke tekočega stanja (mišljen je zadnji dan tekočega poslovnega leta ali drugega obračunskega obdobja).

Vidimo, da podjetje izkazuje 72,88 odstotkov dolgoročnih in 27,12 odstotkov kratkoročnih sredstev. Če nadalje členimo dolgoročna sredstva, lahko ugotovimo, da se le-ta nahajajo v obliki osnovnih sredstev, in sicer je njihov delež 64,41 odstotkov vseh sredstev.

Na drugi strani vidimo, da financiranje z lastnimi viri, to je s kapitalom, predstavlja 86,44 odstotka vseh obveznosti, metem ko znaša delež kratkoročnega financiranja 13,56 odstotka.

V primerjavi s preteklim letom so se spremenile postavke: neopredmetenih sredstev, ki so se povečala za 25 odstotkov, najbolj pa so se povečale kratkoročne finančne naložbe, in sicer za 66,67 odstotka; na strani virov financiranja se je za 150 odstotkov povečal čisti dobiček, metem pa tudi kratkoročne finančne obveznosti za 33,33 odstotkov v primerjavi s stanji na zadnji dan preteklega poslovnega leta.

Poleg sestave obeh strani bilance, ki jo imenujemo tudi **navpični presek bilance stanja**, je morebiti pomembnejši 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.

4.3.2 Kazalniki stanja financiranja (vlaganja)

Kazalniki financiranja kažejo stanje le-tega glede na različne primerjave kategorij postavk obveznosti do virov sredstev, torej pasivne strani bilance. Povedo nam razmerja, kako se podjetje financira.

Pomembnejši so naslednji kazalniki:

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

Vidimo lahko, da izbrane kazalnike lahko izračunavamo s pomočjo formul in vsebine kazalnikov, kar v splošnem lažje pojasnjujemo, saj nam pravzaprav imenovanja ekonomskih kategorij povedo, kaj merimo.

19) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika stanja financiranja

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 želimo ugotoviti, kako se podjetje financira. Uporabimo naslednji kazalnik:

$$\text{stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} = \frac{510.000}{590.000} = 86,44 \%$$

Iz predstavljenega primera vidimo, da se podjetje financira z lastnim kapitalom 86,44 odstotno, kar pomeni, da je v celotnih obveznostih do virov sredstev pomemben delež lastnega financiranja. To je po eni strani lahko prednost (v primeru najemanja posojil), po drugi strani pa lastniki kapitala lahko zahtevajo pričakovane donose, ki so praviloma višji od sposojenih sredstev. Razlika do celotnega financiranja je naslednji kazalnik, ki kaže stopnjo dolžniškosti financiranja.

Kazalnik stopnje lastniškosti financiranja kaže razmerje kapitala do vseh virov, oziroma kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je podjetje izpostavljeno finančnim tveganjem, saj več tveganja nosijo lastniki kapitala.

Kazalnik je zato zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti), oziroma kako bi dodatno sposojanje vplivalo na finančno tveganje podjetja.

Za lastnike kapitala gre za tveganje povezano z donosnostjo (kazalnik ROE). V praksi velja, da bolj kot je podjetje tvegano za upnike, višja je donosnost kapitala, saj je vrednost tega kazalnika nižja. Velja tudi obratno.

Visoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja, če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala. Gre tudi za merjenje učinkovitosti poslovanja.

Podobno velja tudi za druge prikazane kazalnike glede na ekonomske kategorije, ki jih z njimi izražamo z vidika analiziranja financiranja, to je dolžniškost, ročnost in razmerje med dolgovi in kapitalom. Slednjega obravnavamo tudi kot finančni vzvod v razdelku 4.3.10.

4.3.3 Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

Kazalniki investiranja oziroma naložbenja kažejo stanje vlaganja v naložbe glede na različne primerjave kategorij postavk sredstev, torej aktivne strani bilance. Povedo nam razmerja, kako so sredstva podjetja razporejena v različne oblike.

Pomembnejši so naslednji kazalniki:

$$(6) \quad \text{stopnja osnovnosti investiranja} = \frac{\text{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}}{\text{sredstva}}$$

$$(7) \quad \text{stopnja finančnosti investiranja} = \frac{\text{vsota dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb ter naložbenih nepremičnin}}{\text{sredstva}}$$

$$(8) \quad \text{stopnja dolgoročnosti investiranja} = \frac{\text{vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih AČR, naložbenih nepremičnin, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev}}{\text{sredstva}}$$

20) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika stanja investiranja

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 želimo ugotoviti delež osnovnih sredstev podjetja. Uporabimo naslednji kazalnik:

$$\text{stopnja osnovnosti investiranja} = \frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{sredstva}} = \frac{430.000}{590.000} = 72,88 \%$$

Ta kazalnik prikazuje 72,88 odstotni delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih, kar pomeni, da so le-ta pomembna kategorija pri poslovanju tega podjetja in da gre verjetno, glede na informacijo, za tehnično intenzivno dejavnost. Tudi primer hotela bi lahko pojasnjevali v tem smislu.

Kazalnik pa je mogoče razčleniti, v kolikor nas zanimajo podatki o deležu neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev, kar je v primeru hotela lahko pomembna informacija. Tako bi naredili naslednja dva kazalnika:

$$\text{stopnja investiranja v neopredmetena sredstva} = \frac{\text{neopredmetena osnovna sredstva}}{\text{sredstva}} = \frac{50.000}{590.000} = 8,47 \%$$

$$\text{stopnja investiranja v opredmetena sredstva} = \frac{\text{opredmetena osnovna sredstva}}{\text{sredstva}} = \frac{420.000}{590.000} = 64,41 \%$$

Ugotovili smo, da znaša delež neopredmetenih osnovnih sredstev, kot so računalniški programi, licenčnine ipd. 8,47 odstotke, delež opredmetenih osnovnih sredstev pa bistveno več, to je 64,41 odstotka glede na celotna sredstva podjetja. To pomeni, da je 72 odstotkov premoženja vloženih v osnovna sredstva, kot so na primer zgradbe in oprema.

Vidimo tudi, da ko prilagajamo kazalnike za potrebe pridobitve določenih informacij, jih ustrezno poimenujemo, da bralcu jasno povemo, kaj z njimi izražamo.

Pri osnovni analizi postavk le-te običajno povežemo tudi z informacijo o spremembah glede na primerjavo, ki jo opravljamo. Poglejmo.

Če se navežemo na Primer 18, bi glede na pomembnost sprememb lahko dodali, da so se v primerjavi s preteklim stanjem pomembno povečala vlaganja v neopredmetena sredstva, in sicer za 25 odstotkov. V praksi so taka povečanja posledica prenov informacijskih sistemov, računalniških aplikacij ipd.

Kazalnik stopnje osnovnosti investiranja pove, koliko znaša delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih podjetja. Vrednost kazalnika je odvisna predvsem od dejavnosti podjetja, praviloma pa je vrednost kazalnika višja v tehnološko intenzivnih dejavnostih z razliko od delovno intenzivnih.

Kazalnik stopnje finančnosti investiranja izkazuje delež, ki ga ima podjetje v finančnih naložbah v primerjavi s celotnimi sredstvi podjetja.

Stopnja dolgoročnosti investiranja pa kaže razmerje glede na ročnost. Kaže, kakšen je delež dolgoročnih sredstev v vseh sredstvih.

Kazalnike stanja financiranja in stanja investiranja lahko razberemo tudi iz navpične analize bilance stanja.

4.3.4 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Kot nam pove že ime skupine kazalnikov, ti kažejo vodoravne preseke postavk iz bilance stanja.

Pomembnejši so naslednji kazalniki:

$$(9) \text{ koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}}$$

$$(10) \text{ koeficient kapitalne pokritosti dolgoročnih sredstev} = \frac{\text{kapital}}{\text{dolgoročna sredstva}}$$

$$(11) \text{ koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev} = \frac{\text{vsota kapitala, dolgoročnih dolgov ter rezervacij in dolgoročnih PČR}}{\text{dolgoročna sredstva}}$$

21) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika vodoravnega finančnega ustroja

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 želimo pridobiti informacijo, kako (ni)so s kapitalom pokrita osnovna sredstva, kar bi bila v primeru našega hotela koristna informacija. Uporabimo naslednji kazalnik:

$$\text{koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva}} = \frac{510.000}{430.000} = 1,19$$

Vidimo, da je vrednost koeficienta večja od 1, kar pomeni, da so v celoti s kapitalom pokrite naložbe v osnovna sredstva. To pomeni, da so osnovna sredstva v celoti financirana z lastnim kapitalom, kar je sprejemljivo, morda celo ugodno glede na zahtevano donosnost lastnikov kapitala v primerjavi s stroški obresti v primeru financiranja s posojilom.

V primeru obravnave hotela lahko trdimo, da je to ugodno stanje, ki pomeni, da vsa tveganja v nepremičnino hotelske zgradbe prevzemajo lastniki kapitala in podjetje s tem ni ogroženo zaradi morebitnih težav tujih financerjev, npr. bank. Razlago lahko dopolnimo s pojasnilom, da so lastniki kapitala svoje naložbe vložili v dejavnost, za katero verjamejo oziroma so prepričani o njenem dolgoročnem uspehu, za kar so prevzeli tudi ustrezno stopnjo tveganj.

Koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev kaže lastniško financiranje stalnih sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, pomeni, da so z lastniškim kapitalom v celoti financirana najbolj nelikvidna sredstva (opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe itd.) in lahko tudi del gibljivih sredstev. Vendar vrednost kazalnika, ki je manjša od 1, nikakor ne pomeni, da je podjetje nelikvidno – pomeni le, da so stalna sredstva financirana s tujimi viri, praviloma s posojili.

Podobno velja tudi za naslednji koeficient, pri katerem uporabljamo sodilo ročnosti. Merimo, koliko dolgoročnih sredstev je pokrito z lastnimi viri. Enako velja tudi za tretji kazalnik, kjer sodimo glede na dolgoročnost tako virov, s katerimi financiramo dolgoročna sredstva.

4.3.5 Kazalniki dobičkonosnosti

Kot nam pove imenovanje te skupine kazalnikov, z njimi ugotavljamo, kolikšen delež nosi kapital.

Značilna sta naslednja kazalnika:

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

22) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnikov dobičkonosnosti

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 želimo pridobiti informacijo o dobičkonosnosti kapitala za tekoče in preteklo obdobje. Uporabimo naslednja kazalnika:

$$\begin{aligned}
 \text{koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala za tekoče obdobje} &= \frac{\text{čisti dobiček obdobja}}{\text{povprečni kapital}} = \frac{50.000}{510.000} = 0,10 \\
 \text{koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala za preteklo obdobje} &= \frac{\text{čisti dobiček obdobja}}{\text{povprečni kapital}} = \frac{20.000}{510.000} = 0,04
 \end{aligned}$$

Ta dva kazalnika primerjata donosnost lastniškega kapitala glede na ustvarjeni dobiček tekočega in preteklega obdobja. Pri izračunu povprečnega kapitala ne upoštevamo poslovnega izida tekočega obdobja.

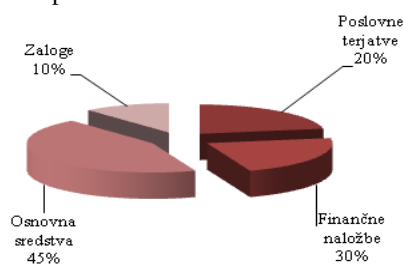
Vidimo, da je dobičkonosnost iz 4 odstotkov narasla na 10 odstotkov, kar je zagotovo ugodno za lastnike kapitala. Rečemo lahko, da je podjetje poslovalo učinkovito, saj je brez dodatnih kapitalskih vložkov povečalo donosnost kapitala, čeravno nimamo informacije o zahtevani stopnji donosnosti lastnikov kapitala in hkrati ne poznamo politike dividend.

Vidimo lahko, da primerjamo čisti dobiček izbranega obdobja s povprečnim celotnim kapitalom ali pa samo s povprečnim osnovnim kapitalom, pri čemer je povprečje izraženo z aritmetično sredino stanja kapitala na začetku in na koncu obdobja.

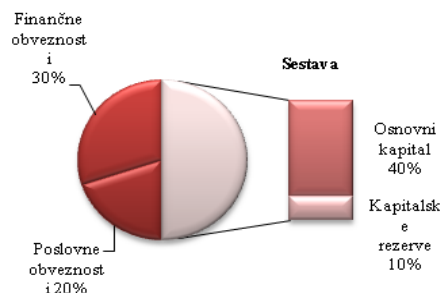
Pri opisnem pojasnjevanju analize bilance stanja praviloma nimamo težav, ker pojasnjujemo statična razmerja posameznih gospodarskih kategorij, izraženih v bilančnih postavkah, ki jih primerjamo s celotno kategorijo (odstotnem deležu). Praksa pri analizi je tudi slikovno pojasnjevanje, ko pomembnejše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

23) Primer: Slikovna predstavitev sestave sredstev in obveznosti

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



Slika x: Sestava sredstev na dan dd.mm.llll



Slika x: Sestava obveznosti do virov sredstev na dan dd.mm.llll

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 sprotne 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.

4.3.6 Analiza gibanja kapitala

S splošnim izrazom kapital označujemo vse njegove sestavine, in sicer v smislu finančnega pojmovanja kapitala³¹. Gre za povsem finančno logiko, da ima podjetje toliko kapitala, kolikor ga ostane po odštetju vseh dolgov. Gre tudi za logiko naložbenikov (lastnikov kapitala), ki svoje denarne presežke vlagajo v kapitalne naložbe, to je v deleže pri obliki družb z omejeno odgovornostjo in za delnice (vrednostni papirji) pri delniških družbah.

To so vzroki, da se obravnavanje kapitala v zadnjem času nekoliko spreminja, čeravno ne vsebinsko pomembno. Spremembe so občutne bolj z vidika analiziranja tudi tega pomembnega segmenta poslovanja podjetja.

Zaradi pomena kapitalskih postavk podjetja in vloge lastnikov kapitala je smiselno, da zgolj navedemo vse bilančne postavke kapitala:

- vpoklicani kapital (osnovni kapital in nevpoklicani kapital kot odbitna postavka),
- kapitalne 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 (čisti dobiček ali izguba) in
- čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček ali izguba).

³¹ Različna pojmovanja kapitala podrobno predstavlja Turk (2005a, 102–108).

VAJA



Na podlagi svojih delovnih izkušenj kritično presodite vlogo in pomen kapitala, ki po vašem mnenju vpliva tudi na poslovanje podjetja. Naj vam bodo v pomoč nekateri namigi:

- Poznate interese lastnikov kapitala?
- Je jasno zapisana strategija podjetja?
- Kako vidite povezavo med lastniki kapitala, vodstvom in zaposlenci.

Celotni vseobsegajoči donos je novejši izkaz, ki prikazuje spremembe kapitala v obdobju, razen tistih, ki so posledica poslov z lastniki. Zajema:

- čisti poslovni izid obračunskega obdobja,
- spremembe presežka iz prevrednotenja neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev,
- spremembe presežka iz prevrednotenja finančnih sredstev, razpoložljivih za prodajo,
- dobičke in izgube, ki izhajajo iz prevedbe računovodskih izkazov podjetij v tujini, (prevedbenih valutnih razlik) in
- druge sestavine vseobsegajočega donosa.

Izkaz (celotnega) vseobsegajočega donosa je torej računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane vse sestavine izkaza poslovnega izida ter vsebuje tiste postavke prihodkov in odhodkov, ki niso pripoznane v poslovnem izidu, vplivajo pa na višino lastniškega kapitala.

Ekonomski strokovnjaki so si enotni, da je poslovni izid, ugotovljen v izkazu poslovnega izida sicer pomemben, vendar pa je še pomembnejši vseobsegajoči donos, ki izkazuje predvsem učinke prevrednotenja sredstev.

Zaradi novega izkaza vseobsegajočega donosa se je v celoti spremenil SRS 27 – Oblike izkaza gibanja kapitala za zunanje poslovno poročanje, saj je izkaz gibanja kapitala temeljni računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe sestavin kapitala za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja.

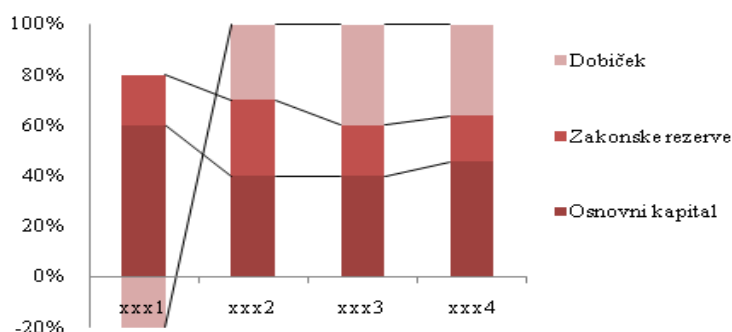
Nova oblika izkaza gibanja kapitala ima v drugi dimenziji drugačno razporeditev postavk, ki vplivajo na gibanje kapitala, kamor se uvršča tudi prikaz sprememb kapitala zaradi sprememb v izkazu vseobsegajočega donosa.

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 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.

24) Primer: Slikovna predstavitev sestave kapitalskih postavk

Primer ustrezne in zanimive slikovne predstavitve sestave in sprememb kapitalskih postavk na podlagi stanj več let je lahko prikazana tudi s stolpčnim grafom, ki kaže povezave razmerij.



Slika x: Sestava in sprememba sestavin celotnega kapitala za stanja na zadnji dan 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.

4.3.7 Analiza izkaza 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 naložb³², 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.

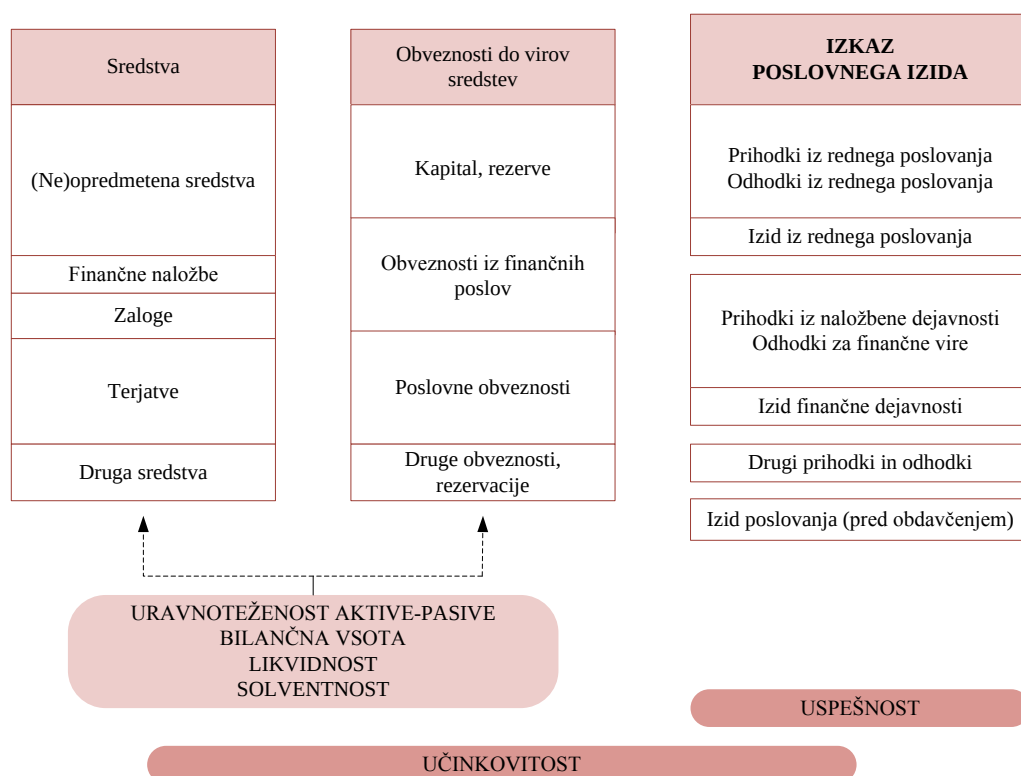
Odhodki prav tako prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Posebnosti bilančnih postavk v podjetju so povezane s kategorijami, ki so značilne za posamezne dejavnosti oziroma panoge. Proizvodnja, trgovinska ali storitvena dejavnost so tiste posebnosti poslovanja, ki povzročajo določene gospodarske 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.

³² To so obresti, dividende, najemnine naložbenih nepremičnin in podobni prihodki.

Pri odhodkih pa so poleg navedenega pomembna postavka tudi sprotni administrativni stroški poslovanja, kot so obratovalni stroški materiala in storitev, amortizacija, stroški dela³³ 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 dogodka³⁴. 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.

25) Primer: Vpliv poslovnih dogodkov v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida



Poenostavljen slikovni primer stanja našega premoženja in obveznosti vpliva(jo) na izkaz poslovnega izida. Navedimo dva tipična primera:

- Podjetje izda račun za opravljeno storitev: evidentiramo povečanje terjatve do kupcev (v bilanci stanja) in izkažemo poslovne prihodke (v izkazu poslovnega izida).
- Podjetje prejme račun dobavitelja: evidentiramo povečanje sprotne poslovne obveznosti (v bilanci stanja) in izkažemo stroške (v izkazu poslovnega izida).

Za časovno razmejevanje prihodkov ali odhodkov, ki se nanašajo na več obračunskih obdobij ali pa se nanašajo tudi na obdobje, ki je po dnevu izdelave bilance stanja, v praksi

³³ Računovodsko obravnavo stroškov v zvezi z delom na kratko predstavlja Turk (2007c, 88–91).

³⁴ Razlikovanje pojmov denarnih in računovodskih kategorij v praksi pojasnjuje Turk (2007b, 84–95).

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 smo prikazali slikovno v zgornjem primeru.

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 pojasnujemo vse gospodarske kategorije, ki so vključene v računovodsko analiziranje in predstavljajo analizo poslovanja podjetij.

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

- vrednostno načrtovanih bilančnih postavkah za isto obdobje,
- razmerju med uresničenimi in načrtovanimi postavkami, ki so izražene z indeksom sprememb primerjanih obdobj,
- vrednostno uresničenih bilančnih postavkah preteklega obdobja in
- razmerju med uresničenimi postavkami v proučevanem obdobju z uresničenimi postavkami preteklega obdobja, kar je izraženo z indeksom sprememb primerjanih obdobj.

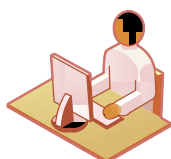
V kolikor prilagodimo bilančno shemo izkaza poslovnega izida dvema kategorijama, to so prihodki in odhodki, jo lahko v dodatnem stolpcu dopolnimo z informacijo o sestavi obeh kategorij.

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 prihodkov ali odhodkov. 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 s preglednicami in/ali slikovno podajajo informacije o najmanj naslednjih pomembnih ekonomskih kategorijah:

- prihodkih od prodaje,
- prihodkih morebitnih drugih prodaj,
- stroških procesa osnovne dejavnosti,
- stroških dela,
- finančnih prihodkih in odhodkih in
- drugih pomembnejših postavkah.

VAJA



Na spletnih straneh poiščite, pri vam poznanem primeru podjetja ali podjetij iz poznane dejavnosti, informacije iz izkaza poslovnega izida in skušajte analizirati in ovrednotiti uspešnost poslovanja. Lahko si pomagata tudi z javno dostopnimi letnimi poročili.

26) Primer: Analiza izkaza poslovnega izida

IZKAZ 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 sredstvih		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		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

Prikazali smo poenostavljen, a tipičen primer izkaza poslovnega izida. Vidimo, da v tem primeru ne prikazujemo sestave prihodkov in odhodkov, saj bi bila zavajajoča za bralca.

Analizo smo izpeljali s prikazom nominalnih razlik, to je odstopanj uresničenih od načrtovanih postavk, kar pa vidimo veliko bolje s prikazom indeksov, saj imajo relativna razmerja večjo izrazno moč. Tako lahko hitro ugotovimo, na katerih segmentih poslovanja so pomembna odstopanja in kje smo presegli načrtovane postavke.

Urejeno podjetje in računovodstvo imata za tovrstne analize v praksi vnaprej 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, imenovanimi tudi razkritja računovodskih postavk.

Vendar 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. S takimi problemi se računovodstvo ne ukvarja, saj nima ustreznih informacij, ki izhajajo iz razmer na trgu.



Zato je nujno potrebno sodelovanje in usklajevanje dobljenih računovodskih informacij, ki jih za potrebe analiziranja poslovanja obravnavamo s finančnega zornega kota. Nujno potrebno je tudi njihovo strokovno ter na poslih temelječe pojasnjevanje (razlaga, razkritja), ki ga praviloma lahko pojasnjujejo odločevalne funkcije z vidika vsebine poslov in posledic vplivov.

Pri pojasnjevanju 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 poslovdstvu ter odgovornim funkcijam, ki naj sprejmejo ustrezne odločitve in ukrepe za nadaljnja ravnanja.

Poudariti moramo, da izkaz poslovnega izida prikazuje ekonomske kategorije po **načelu nastanka poslovnega dogodka**, kar pa se lahko bolj ali manj pomembno razlikuje od izkazovanja po načelu denarnih tokov.

Praksa je pokazala, da ne gre nujno zgolj za časovni zamik plačevanja, kar predvideva osnovna bilančna teorija. Vsekakor se v zvezi z (ne)plačevanjem pojavijo pomembne likvidnostne in lahko tudi solventnostne težave, zato bomo podrobneje pojasnili analiziranje denarnih tokov in likvidnosti v naslednjih razdelkih. Pojdimo po vrsti.

4.3.8 Kazalniki gospodarnosti ali ekonomičnosti

Gospodarnost oziroma ekonomičnost Turk (2004d, 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 in
- uspešnost, ki se kaže v razmerju med prihodki in odhodki.

Naj na tem mestu še enkrat 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 in
- **uspešnost, ki** 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, kot sta na primer koeficient gospodarnosti poslovanja in stopnja proizvodjalne stroškovnosti poslovnih prihodkov.

Nekaj izbranih kazalnikov gospodarnosti, ki so splošno uporabni za vsa podjetja, je lahko:

$$\begin{aligned}
 (14) \quad & \text{koeficient} &= & \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \\
 & \text{gospodarnosti poslovanja} & & \\
 (15) \quad & \text{koeficient celotne} &= & \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \\
 & \text{gospodarnosti} & & \\
 (16) \quad & \text{stopnja prodajne} &= & \frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}} \\
 & \text{stroškovnosti poslovnih prihodkov} & & \\
 (17) \quad & \text{stopnja delovne} &= & \frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}} \\
 & \text{stroškovnosti poslovnih prihodkov} & & \\
 (18) \quad & \text{stopnja dobičkovnosti} &= & \frac{\text{poslovni dobiček}}{\text{poslovni prihodki}} \\
 & \text{poslovnih prihodkov} & &
 \end{aligned}$$

27) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnikov gospodarnosti

Na podlagi izkaza poslovnega izida iz Primera 26 želimo pridobiti informacijo gospodarnosti oziroma uspešnosti poslovanja z ustreznimi kazalniki:

koeficient gospodarnosti poslovne dejavnosti (poslovanja)	=	$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$	=	$\frac{830.000}{830.000}$	1,00
koeficient celotne gospodarnosti	=	$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$	=	$\frac{880.000}{830.000}$	0,10
stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{266.000}{830.000}$	32,05
stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{20.000}{830.000}$	27,71
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{poslovni dobiček}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{0}{830.000}$	0
stopnja dobičkovnosti vseh prihodkov	=	$\frac{\text{dobiček pred obdavčenjem}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{20.000}{830.000}$	6,02

Gospodarnost poslovanja je izkazana s koeficientom 1, kar pomeni, da je vsaka enota poslovnih prihodkov ustvarila enako enoto poslovnih odhodkov. Ni mogoče reči, da to pomeni uspešne poslovne izide.

Nekoliko boljše izkazuje uspešnost kazalnik celotne gospodarnosti s koeficientom 1,06, kar pomeni, da so celotni prihodki višji za 6 odstotkov od celotnih odhodkov.

Stroški prodaje so izkazani z 32,05 odstotki poslovnih prihodkov. Le ocenjujemo lahko, da je tretjina prodajnih stroškov razmeroma visoka. Podobna ugotovitev velja tudi za stopnjo stroškov dela, ki znašajo 27,7 odstotka ustvarjenih poslovnih prihodkov.

Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov ni, celotnih prihodkov pa je 6,2-odstotna, vendar je nastala izključno pri finančnem poslovanju, saj je izid iz poslovne dejavnosti nič.

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. 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 odgovornosti³⁵ in stroškovnih nosilcev, to je posameznih izdelkov ali storitev.

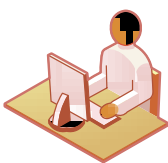
Gospodarnost poslovanja izkazujemo s primerjavo poslovnih prihodkov in poslovnih odhodkov, torej poslovanje presoja brez finančnih učinkov. Logično je, da mora biti vrednost kazalnika večja od 1, saj je podjetje le tako s poslovnimi prihodki krilo tudi vse nastale poslovne odhodke v nekem obračunskem obdobju.

Celotno gospodarnost poslovanja izražamo s primerjavo prihodkov in odhodkov. Podjetje je poslovalo uspešno, če je kazalnik večji od 1 in če hkrati izkazuje čisti dobiček. Vrednost tega kazalnika je namreč lahko tudi večja od 1, a podjetje zaradi vpliva davka na dobiček lahko izkazuje čisto izgubo.

Naslednji trije kazalniki pa merijo stopnjo stroškov prodaje, stroškov dela in ustvarjen dobiček v poslovnih prihodkih. Kazalniki nam povedo delež posamezne ekonomske kategorije v poslovnih prihodkih.

Smiselno je, da navedene kazalnike spremljamo prek več časovnih obdobj in jih primerjamo v dejavnosti, kar podjetju pokaže realno sliko o njegovi (ne)uspešnosti poslovanja.

VAJA



S pomočjo informacij na spletnih straneh vam poznane dejavnosti razmislite, katere 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.

4.3.9 Kazalniki donosnosti ali rentabilnosti

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 donos³⁶. To razmerje se pojavlja tako na stani naložbenikov, ki obvladujejo sredstva podjetja, in na stani vlagateljev, ki financirajo podjetje.

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

³⁵ Več o predračunavanju in obračunavanju po mestih odgovornosti glejte Hočevar (2008).

³⁶ 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).

Kazalniki donosnosti kažejo oplojevanje naložb ali vlog z donosi. Pri tem danes v praksi uporabljamo kazalnik donosnosti sredstev (ROA), naložb (ROI) ali kapitala (ROE).

Poznani so naslednji kazalniki:

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

28) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika donosnosti kapitala

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 in izkaza poslovnega izida iz Primera 26 želimo pridobiti informacijo o stopnji donosnosti kapitala. Izračunamo ga z naslednjim kazalnikom:

$$\text{koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{kapital}} = \frac{50.000}{510.000} = 0,10$$

Stopnja donosnosti kapitala znaša 10 odstotkov, kar lahko ocenjujemo za ugodno, z omejitvijo, da nimamo podatka o obdavčenju dobička kakor tudi ne o zahtevani donosnosti lastnikov kapitala, prav tako tudi ne o nameri izplačila donosa (dobiček iz kapitalskega vložka pri d.o.o. ali dividende pri d.d.).

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 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 so izpeljani še druge kazalniki, kot sta na primer:

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

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

Koeficient (čiste) donosnosti sredstev (ROA) 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:

$$(24) \quad \text{koeficient dobičkonosnosti} = \frac{\text{dobiček ali izguba finančne dejavnosti}}{\text{obračunskega obdobja}} \\ \text{finančnih naložb} \quad \text{povprečno stanje finančnih naložb}$$

$$(25) \quad \text{koeficient dobičkonosnosti} = \frac{\text{finančni donosi v obveznice}}{\text{obračunskega obdobja}} \\ \text{naložb v obveznice} \quad \text{povprečno stanje finančnih naložb v obveznice}$$

29) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika donosnosti naložb

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 in izkaza poslovnega izida iz Primera 26 želimo pridobiti informacijo o stopnji donosnosti finančnih naložb. Izračunamo ga z naslednjim kazalnikom:

$$\text{koeficient dobičkonosnosti} = \frac{\text{dobiček finančne dejavnosti}}{\text{povprečno stanje naložb}} = \frac{50.000}{80.000} = 0,63 \\ \text{finančnih naložb}$$

Stopnja donosnosti finančnih naložb znaša 63 odstotkov, kar so nadpovprečni donosi, verjetno posledica neke dobre odločitve oziroma priložnosti morda tudi v povezavi z dolgoročnimi finančnimi naložbami, ki jih je podjetje odpravilo, kar vidimo iz bilance stanja v ustrezni postavki, če pogledamo podatke za tekoče in preteklo leto. Povprečno stanje naložb smo izračunali takole: $(100.000 + 60.000) / 2 = 80.000$.

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.

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

$$(26) \quad \text{koeficient donosnosti} = \frac{\text{poslovni izid iz poslovanja skupaj z}}{\text{odhodki za obresti}} \\ \text{osnovnih in obratnih sredstev} \quad \text{povprečno stanje osnovnih in gibljevih sredstev}$$

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. Res da že sama beseda **donos** pove da nekaj prinaša donos. Kadar se izražamo v odstotkih, govorimo o **donosnosti**, torej o **stopnji donosa**.

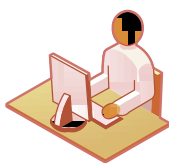
30) Primer: Izračun in pojasnilo kazalnika donosnosti sredstev

Na podlagi bilance stanja iz Primera 18 in izkaza poslovnega izida iz Primera 26 želimo pridobiti informacijo o stopnji donosnosti sredstev. Izračunamo jo s pomočjo naslednjega kazalnika:

$$\text{koeficient dobičkonosnosti sredstev} = \frac{\text{poslovni izid}}{\text{povprečno stanje sredstev}} = \frac{0}{565.000} = 0$$

Ugotovimo lahko, da je izračun nesmiseln, saj izid iz poslovanja ni bil ustvarjen, ker so bili vsi poslovni prihodki porabljeni za kritje poslovnih odhodkov.

VAJA



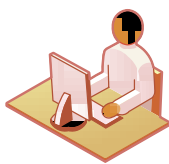
Na spletnih straneh poiščite informacije o donosnosti pri domačih podjetjih ali vam poznani dejavnosti ter jih skušajte ovrednotiti.

4.3.10 Finančni in poslovni vzvod

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.

VAJA



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

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.

4.3.11 Kazalniki dobičkovnosti

Kazalniki dobičkovnosti so kazalniki, ki kažejo uspešnost tistega, kar vsebuje dobiček ali izvedenke iz njega.

To sta na primer v praksi pogosto uporabljena:

$$(27) \quad \begin{array}{l} \text{koeficient dobičkovnosti} \\ \text{poslovnih prihodkov} \end{array} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{kosmati donos iz poslovanja ali} \\ \text{celotni dobiček}}$$

$$(28) \quad \begin{array}{l} \text{koeficient dobičkovnosti} \\ \text{prodaje} \end{array} = \frac{\text{čisti prihodki od prodaje}}{\text{kosmati donos iz poslovanja ali} \\ \text{celotni dobiček}}$$

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).

VAJA



Na podlagi do sedaj predstavljenih primerov analiziranja bilanc kritično presodite poslovno uspešnost in učinkovitost. V pomoč naj vam bodo tudi vsa teoretična spoznanja in razlage.

S ponazorjenimi primeri vidimo, da je analiziranje poslovanja pogojeno predvsem s poznavanjem vsebin in vplivov ekonomskih kategorij, če razmišljamo zelo ozko, zgolj z vidika pojasnjevanja dobljenih vrednosti.

Pri analiziranju so pomembna uporabljena sodila, to so kriteriji, ki so podlaga za ovrednotenje proučevanega problema. Pomembno pri tem je, da so sodila, torej izbor kazalnikov, izbrana premišljeno in strokovno po načelu pomembnosti. Ni si mogoče predstavljati nepopolnih analiz, ki lahko uporabnika informacij zelo zavedejo z neprikazovanjem bistvenih ekonomskih kategorij.

Nekajkrat pa smo že omenili in poudarili, da moramo pri analiziranju poslovanja predvsem zasledovati smeri razvoja, to je trende, kam vodijo poslovni rezultati. Vsekakor je potrebna tudi njihova primerjava v dejavnosti, pa ne le zgolj na domačem trgu, ki je lahko nekoliko zavajajoča informacija. Seveda pa je to odvisno od vrste dejavnosti.

31) Primer: Analiza izkaza poslovnega izida in bilance stanja s kazalniki

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
23	DRUGI PRIHODKI		-
24	DRUGI ODHODKI		-
25	CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	15+16-19+23-24	60.000
26	DA VEK 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€ Tekoče leto
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	od16 do 21	520.000
16	Osnovni kapital		390.000
17	Kapitalske rezerve		70.000
19	Preneseni čisti dobiček/čista izguba		0
20	Čisti dobiček poslovnega leta		60.000
23	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	24+25	0
26	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	27+28	80.000
27	Kratkoročne finančne obveznosti		80.000

koeficient gospodarnosti poslovanja	=	$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$	=	$\frac{60.000}{460.000}$	=	0,13
koeficient gospodarnosti poslovanja	=	$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$	=	$\frac{60.000}{390.000}$	=	0,15
stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{60.000}{600.000}$	=	0,10
stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{30.000}{110.000}$	=	0,27
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	=	$\frac{\text{poslovni dobiček}}{\text{poslovni prihodki}}$	=	$\frac{850.000}{430.000}$	=	1,98

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

4.3.12 Gibanje denarnih tokov

Za notranje potrebe danes praviloma podjetje sprotno spremlja **denarne tokove** po tako imenovani neposredni metodi, ki je prva različica izkaza po slovenskih računovodskih standardih, torej po **prejemkih** in **izdatkih**.

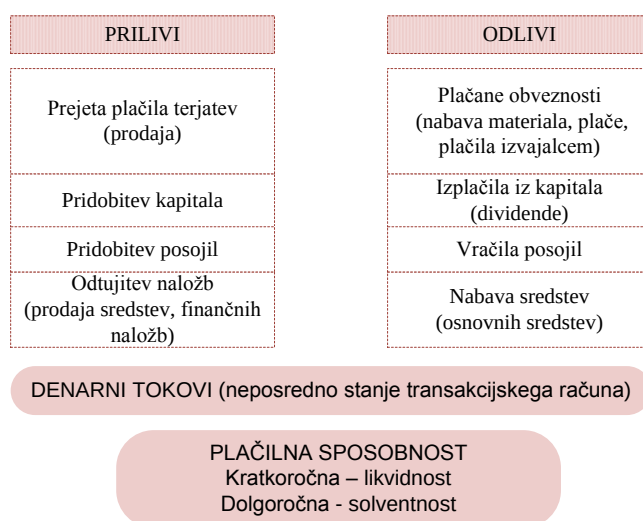


Pomembno je razlikovanje obračunskih kategorij, to so prihodki in odhodki. Spremembe na podlagi denarnih tokov imenujemo prejemki in izdatki in so realne kategorije, ki nastanejo po izvedenih denarnih nakazilih, zato se prejemki in izdatki nanašajo na denarno poslovanje.

Razlikovanje je še posebej pomembno pri pojasnjevanju na podlagi analize, zato je potrebno dobro poznavanje značilnosti ekonomskih kategorij, s katerimi se ukvarjamo.

Poravnavanje 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.

32) Primer: Denarni tokovi



S poenostavljeno sliko skušamo opozoriti, da je v zvezi z denarnimi tokovi poslovanje razmeroma preprosto, podobno kot vsi posamezniki poznamo poslovanje na svojem transakcijskem računu. Tudi podjetje se pri tem sooča s plačili oziroma prilivi na svojem denarnem računu in izplačili oziroma odlivi s tega računa, s katerimi poravnava svoje obveznosti.

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 pri poslovanju podjetja ponovno **pridobivajo pomen** v smislu sprotne spremljanja poslovanja in zagotavljanja likvidnosti. 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 načrtovanja denarnih tokov podjetje pridobi, ko vzpostavi sprotni in **vsakodnevni sistem spremljanja** nekajdnevnih 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.

33) Primer: Načrtovanje sprotne 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 dd.mm. llll do dneva izpisa		
20.	Količnik likvidnosti zadnjega obdobja meseca mm.llll		

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

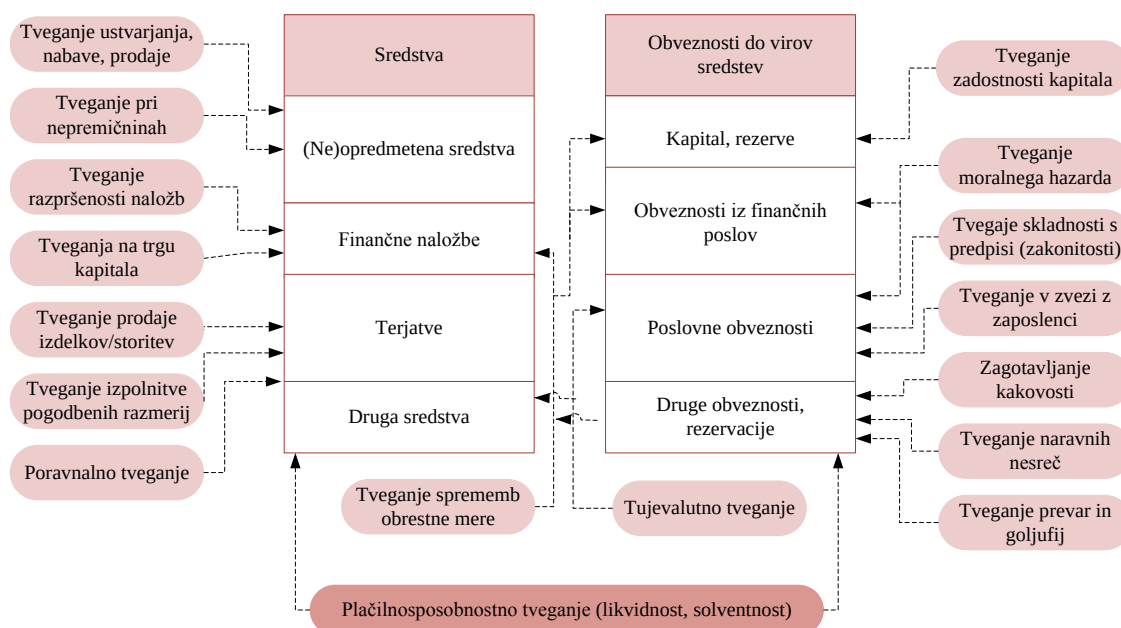
Morda velja le še omeniti, da za potrebe zunanjega poročanja lahko podjetja izdelujejo **izkaz denarnih tokov po posredni metodi**, torej s prilagajanjem obračunskih kategorij in dopolnjevanjem določenih obračunskih postavk, ki ne vplivajo na denarni tok.

V tej različici denarnih tokov³⁷ 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.

4.3.13 Analiza tveganj, ki vplivajo na plačilno izpostavljenost

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 posledično tudi na kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost.

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 7: Vpliv poslovnih tveganj na bilanco stanja in denarne tokove

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 obveznosti³⁸ (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

³⁷ V praksi jo pogosto imenujemo tudi izkaz finančnih tokov, ker gre za finančni pogled na prikazane kategorije in ne neposredne denarne spremembe. Vendar nepravilno izražanje predpisanih vsebin ni primerno.

³⁸ Več o različnosti pojmovanju likvidnosti in solventnosti piše Turk (2005, 66–71).

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.

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.

4.3.14 Kazalniki denarnih tokov

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

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

Za pojasnjevanje kazalnikov bi morali spoznati izkaz denarnih tokov, kar pa presega okvire našega spoznavanja. Zato naj poudarimo, da podjetja danes zagotovo pripravljajo natančnejše podatke za dnevno spremljanje denarnih tokov z ustreznimi računalniškimi rešitvami, ki so zagotovo najbolj kakovostno orodje za analiziranje denarnih tokov. Pomanjkljivost računovodskih standardov je na tem področju potrebno poznati, saj zgodovinske informacije pri tem nimajo kake pomembne vrednosti.

4.3.15 Kazalniki plačilne sposobnosti – likvidnosti

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.

Kratkoročni koeficient likvidnosti

$$(32) \quad \begin{aligned} & \text{koeficient neposredne pokritosti} \\ & \text{kratkoročnih obveznosti} \\ & \text{(hitri koeficient likvidnosti)} \end{aligned} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Kazalnik nam kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Vrednost kazalnika 1 pomeni, da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Kazalnik večji od 1 pomeni, da podjetje kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno in obratno, če je kazalnik manjši od 1.

Pospešeni koeficient likvidnosti

$$(33) \quad \begin{array}{l} \text{koeficient pospešene pokritosti} \\ \text{kratkoročnih obveznosti} \\ \text{(koeficient pospešene likvidnosti)} \end{array} = \frac{\text{vsota likvidnih sredstev in} \\ \text{kratkoročnih terjatev}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Kazalnik kaže koliko likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev podjetje financira s kratkoročnimi obveznostmi. Kazalnik je pomembno merilo sposobnosti podjetja za poravnavanje kratkoročnih obveznosti brez poseganja v naložbe.

Hitri koeficient likvidnosti

$$(34) \quad \begin{array}{l} \text{koeficient kratkoročne pokritosti} \\ \text{kratkoročnih obveznosti} \\ \text{(koeficient sprotne likvidnosti)} \end{array} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Ta koeficient vključuje vsa gibljiva oziroma kratkoročna sredstva in jih primerja s kratkoročnimi obveznostmi, pri čemer se v izogib nelikvidnosti predpostavlja, da bodo vsa sredstva hitro unovčljiva in se z njimi lahko poravnavajo kratkoročne obveznosti.

Koeficient terjatev in obveznosti

$$(35) \quad \begin{array}{l} \text{koeficient komercialnega} \\ \text{terjatveno-obveznostnega razmerja} \end{array} = \frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{obveznosti do dobaviteljev}}$$

Koeficient prikazuje razmerje terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev z logiko, da obveznosti poravnamo po prejetju svojih terjatev. Za ugodnost tega kazalnika mora podjetje prilagajati likvidnostno situacijo ob sklepanju poslov.

Koeficient terjatev in obveznosti

$$(36) \quad \begin{array}{l} \text{koeficient kratkoročnega} \\ \text{terjatveno-obveznostnega razmerja} \end{array} = \frac{\text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

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.

4.3.16 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 **zaupanjsko oziroma kreditno tveganje**, to je tveganje, da bo terjatev sploh, in če, v celoti ali delno poravnana in s kakšnim časovnim zamikom bo poravnana.

Nekateri kazalniki obračanja so:

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

Ugotovimo lahko, da je mogoče natančno analizirati poslovanje podjetja z izdelavo analize bilanc in s pomočjo kazalnikov.

V tem zadnjem razdelku smo prikazali še nekatere v praksi uporabljene kazalnike, ki jih moramo analizirati glede na posamezne vsebine ekonomski kategorij in predvsem glede na njihovo pomembnost pri našem poslovanju.

V dosedanji obravnavi smo se osredotočali na notranji vidik analiziranja, torej za potrebe lastnega spoznavanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Vendar pa se moramo zavedati, je naše poslovanje pomembno za zunanje okolje, v katerem se srečujemo s pogodbeniki,

lastniki kapitala in finančnimi institucijami. Ob današnji informacijski podpori je razmeroma enostavno pridobiti informacije o poslovanju določenega podjetja

4.3.17 Bonitetne ocene

Razvoj bonitetnega ocenjevanja so pogojevali izreden napredek v finančnem proučevanju poslovanja ter predvsem pomanjkljivosti tradicionalnega analiziranja, ki ga lahko ponudi računovodska funkcija.

V zadnjih letih so se tudi na domačem trgu razvile bonitetne ocene, ki so izredno koristen pripomoček pri analiziranju poslovanja podjetja, še posebej, če nameravamo z njim poslovati. Ponudnikov bonitetnih ocen je kar nekaj, za našo obravnavo pa bomo povzeli primer AJPES. (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve³⁹).

AJPES je pomembno prenovil bonitetno ocenjevanje poslovanja podjetij in vanj vnaša pravila Basla II, to je kapitalskega standarda, ki ga morajo upoštevati banke. Predstavitev njihove bonitetne ocene podajamo kar na naslednji sliki.

BONITETNE STORITVE

- AJPES S.BON
 - Splošno
 - Predpisi
 - Vpogled - eS.BON
 - Bonitetna lestvica
 - Druge bonitete
 - Finančni podatki FI-PO
 - Večstransko pobotanje

EVROPSKI POSLOVNI REGISTER

0 AJPES

KOLENDAR

OSTALE VSEBINE

AJPES S.BON - BONITETNA OCENA PO PRAVILIH BASEL II

Tveganje za nastop dogodka neplačila se še vedno povečuje – preverite nove ocene!

V letu 2010 so se razmere v slovenskem gospodarstvu dodatno zaostrele. Število dogodkov neplačila, t.j. stečajev, prisilnih poravnjav in likvidacij se je v letu 2010 glede na predhodno leto povečalo kar za 46% in za 155% preseglo raven iz pred kriznega leta 2007. Ocenjujemo, da bo insolventnih postopkov med slovenskimi podjetji tudi v letu 2011 več, kot v prejšnjih letih, saj je bilo število začetih stečajev, prisilnih poravnjav in likvidacij v 1. kvartalu letošnjega leta kar za 46% več, kot v primerljivem obdobju leta 2010.

Z bonitetnimi ocenami AJPES S.BON napovedujemo dogodek neplačila v letu 2011 za posamezno slovensko podjetje. Določitev bonitetnih ocen po modelu AJPES S.BON temelji na analizi računovodskih izkazov in nastopov dogodka neplačila za celotno populacijo slovenskih podjetij v daljšem časovnem obdobju. Na podlagi računovodskih izkazov so analizirani posamezni dejavniki tveganja za nastop dogodka neplačila (donosnost, likvidnost, zadolženost, aktivnost in produktivnost) in njihov prispevek k skupni verjetnosti nastopa dogodka neplačila. Z AJPES S.BON modelom je za vsako podjetje izračunana skupna verjetnost nastopa dogodka neplačila v obdobju 12 mesecev, ki je podlaga za določitev bonitetnih ocen.

AJPES S.BON model slovenska podjetja glede na kreditno tveganje razvrsti v 10 bonitetnih razredov s pripadajočimi bonitetnimi ocenami od SB1 do SB10. Bonitetne ocene so definirane z verjetnostnim razponom, da bo pri konkretnem podjetju prišlo do nastopa vsaj enega od tipov dogodka neplačila (stečaj, likvidacija, prisilna poravnava, prisilna likvidacija) v obdobju 12 mesecev po datumu računovodskih izkazov, ki so bili podlaga za določitev bonitetne ocene ([bonitetna lestvica](#)).

Z majem 2011 smo model nadgradili in uvedli določene [novosti](#) v proces ocenjevanja kreditnega tveganja slovenskih podjetij s ciljem še boljšega ocenjevanja plačilne sposobnosti in zaznavanja verjetnosti dogodka neplačila. Več o modelu AJPES S.BON in podrobnejše opise bonitetnih najdete v [opisu metodologije](#).

Slika 8: Predstavitev bonitetne ocene AJPES-a

Vir: http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/AJPES_S.BON/Splošno

Ne glede na izbiro ponudnika bonitetnega ocenjevanja je pomembno poznavanje modela, ki ga AJPES predstavlja v posebni publikaciji. Naša ocena je, da so zadeve zelo aktualne, zato povzemamo prikaz kazala opisa metodologije.

³⁹ Več informacij o poslovnem registru, letnih poročilih, predstavitev raziskav in postopkih zaradi insolventnosti najdete na spletnem naslovu: <http://www.ajpes.si/>.

KAZALO

1. PODATKOVNE OSNOVE ZA AJPES S.BON MODEL	4
1.1. LETNA POROČILA O POSLOVANJU DRUŽB	4
1.2. OPREDELITEV DOGODKA NEPLAČILA IN ZBIranJE PODATKOV O NEPLAČILU	4
1.2.1. <i>Insolventnost (stečaj, prisilna poravnava, likvidacija)</i>	5
2. GLAVNI KORAKI PRI IZDELAVI IN OCENITVI PARAMETROV AJPES S.BON MODELA.....	7
2.1. FINANČNI KAZALNIKI IN ANALIZA POSAMEZNIH FAKTORJEV TVEGANJA	7
2.1.1. <i>Obravnava manjkajočih vrednosti finančnih kazalnikov</i>	8
2.1.2. <i>Transformacija finančnih kazalnikov</i>	8
2.1.3. <i>Izbor manjše podskupine finančnih kazalnikov</i>	9
2.2. MULTIVARIATNA ANALIZA – SPECIFIKACIJA IN OCENA PARAMETROV MODELA	10
2.2.1. <i>Vključevanje finančnih kazalnikov v logistične sektorske podmodele, ocenitev parametrov in izbor optimalnih sektorskih podmodelov</i>	12
2.2.2. <i>Izračun ocenjenih verjetnosti neplačila po podjetjih</i>	13
POGLAVJE III	14
3. KALIBRACIJA AJPES S.BON MODELA IN PRIPIS BONITETNIH OCEN	14
3.1. PRIPIS BONITETNIH OCEN GLEDE NA IZRAČUN KALIBRIRANIH VERJETNOSTI NEPLAČILA	15
3.2. OPIS BONITETNIH OCEN	16
3.3. MATRIKE PREHODOV	19
POGLAVJE IV	20
4. TESTIRANJE VELJAVNOSTI MODELA	20
POGLAVJE V	21
5. AŽURACIJA BONITETNIH OCEN	21

Slika 9: Vsebina metodologije bonitetne ocene AJPES-a

Vir: [http:](http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/Vzorci/AJPES_S.BON_opis_metodologije.pdf)

http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/Vzorci/AJPES_S.BON_opis_metodologije.pdf

Poleg poznavanja metodologije je za uporabnika pomembno, da razume bonitetno oceno, ki se praviloma izraža z izbranimi oznakami. Pri tem je na spletnih straneh mogoče najti naslednjo razlago: »AJPES S.BON model slovenska podjetja glede na kreditno tveganje razvrsti v 10 bonitetnih razredov s pripadajočimi bonitetnimi ocenami od SB1 do SB10. Bonitetne ocene so definirane z razponom verjetnosti, da bo pri konkretnem podjetju prišlo do nastopa vsaj enega od vrst dogodka neplačila v obdobju 12 mesecev po datumu računovodskih izkazov, ki so bili podlaga za določitev bonitetne ocene. Prvih 10 bonitetnih ocen (od SB1 do SB10) predstavlja razrede plačnikov, bonitetna ocena SB10d pa razred neplačnikov. Bonitetna ocena SB10d je pripisana podjetjem, pri katerih dejansko pride do nastopa dogodka neplačila ne glede na bonitetno oceno, ki jo je imelo podjetje pred nastopom dogodka neplačila. Verjetnost za nastop dogodka neplačila je najmanjša pri bonitetni oceni SB1 in z eksponentno funkcijo narašča s premikom proti bonitetni oceni SB10.«

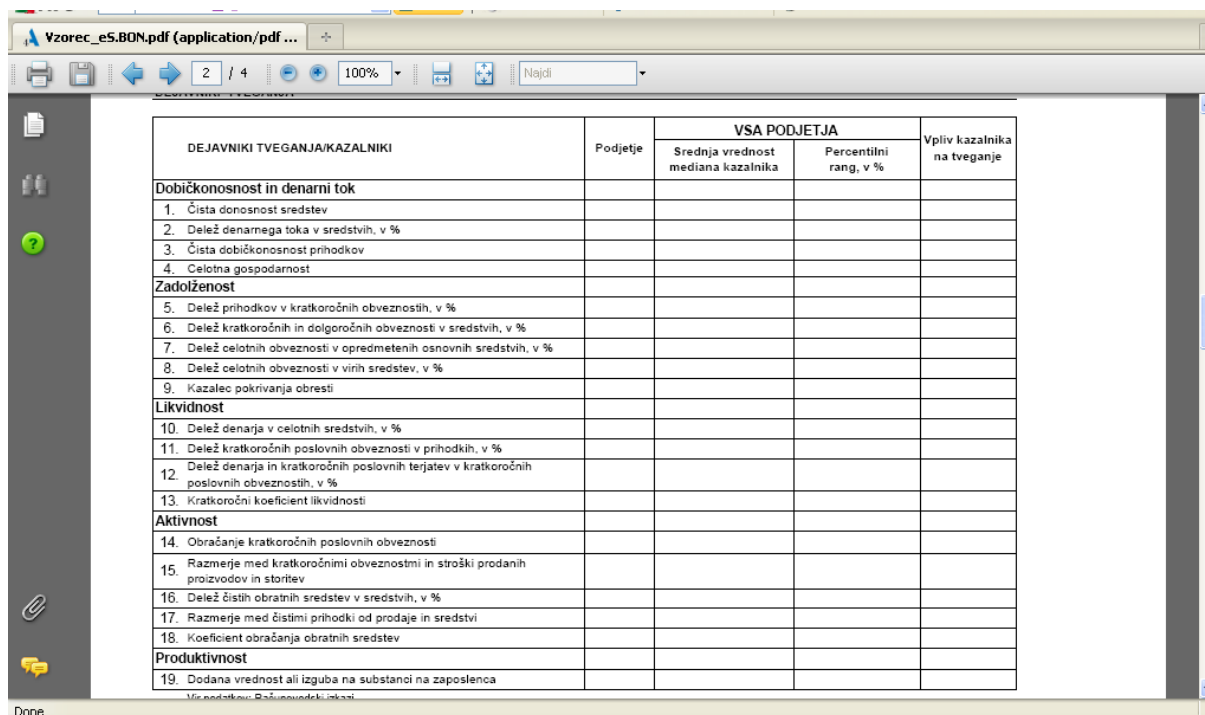
Smiselno je tudi, da predstavimo pomen prvih treh bonitetnih ocen, ki jih AJPES navaja na svoji spletni strani takole:

SB1: To je najvišja bonitetna ocena na bonitetni lestvici. Podjetje, ki jo dobi, ima najvišjo zmožnost poravnavanja svojih obveznosti. Bonitetna ocena je določena glede na njegov finančno-premoženjski položaj in njegovo kreditno sposobnost. Pri podjetju z bonitetno oceno SB1 so vrednosti kazalnikov, ki odražajo dejavnike tveganja za nastop dogodka neplačila takšne, da je modelsko ocenjena verjetnost nastopa dogodka neplačila najnižja.

SB2: Zmožnost podjetja za poravnavanje svojih obveznosti je zelo visoka. Podjetje z bonitetno oceno SB2 se od podjetja z bonitetno oceno SB1 z vidika kreditne sposobnosti razlikuje v majhni meri. Vrednosti kazalnikov, ki odražajo dejavnike tveganja so takšne, da je modelsko ocenjena verjetnost nastopa dogodka neplačila zelo nizka, a višja kot v prvem bonitetnem razredu.

SB3: Zmožnost podjetja za poravnavanje svojih obveznosti je visoka. Podjetje z bonitetno oceno SB3 ima takšne vrednosti kazalnikov, ki odražajo dejavnike tveganja, da je modelsko ocenjena verjetnost nastopa dogodka neplačila nizka, a višja kot v drugem bonitetnem razredu. V primerjavi s podjetji, ki imajo dodeljeno višjo bonitetno oceno, je bolj občutljivo na neugodne spremembe v poslovnem okolju.

Glede na naše obravnavanje kazalnikov pa je na koncu še smiselno prikazati dejavnike tveganja, ki jih AJ PES pojasnjuje v vzorcu bonitetne ocene.

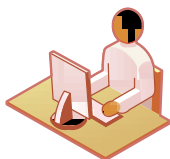


DEJAVNIKI TVEGANJA/KAZALNIKI	Podjetje	VSA PODJETJA		Vpliv kazalnika na tveganje
		Srednja vrednost mediana kazalnika	Percentilni rang, v %	
Dobičkonosnost in denarni tok				
1. Čista donosnost sredstev				
2. Delež denarnega toka v sredstvih, v %				
3. Čista dobičkonosnost prihodkov				
4. Celotna gospodarnost				
Zadolženost				
5. Delež prihodkov v kratkoročnih obveznostih, v %				
6. Delež kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti v sredstvih, v %				
7. Delež celotnih obveznosti v opredmetenih osnovnih sredstvih, v %				
8. Delež celotnih obveznosti v virih sredstev, v %				
9. Kazalec pokrivanja obresti				
Likvidnost				
10. Delež denarja v celotnih sredstvih, v %				
11. Delež kratkoročnih poslovnih obveznosti v prihodkih, v %				
12. Delež denarja in kratkoročnih poslovnih terjatev v kratkoročnih poslovnih obveznostih, v %				
13. Kratkoročni koeficient likvidnosti				
Aktivnost				
14. Obračanje kratkoročnih poslovnih obveznosti				
15. Razmerje med kratkoročnimi obveznostmi in stroški prodanih proizvodov in storitev				
16. Delež čistih obratnih sredstev v sredstvih, v %				
17. Razmerje med čistimi prihodki od prodaje in sredstvi				
18. Koeficient obračanja obratnih sredstev				
Produktivnost				
19. Dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca				

Slika 10: Dejavniki tveganja in kazalniki

Vir: http://www.ajpes.si/doc/Bonitete/S.BON/Vzorci/Vzorec_eS.BON.pdf

VAJA



Priporočamo, da na navednenih spletnih straneh natančneje pregledate vzorec izpisa e.S.BON in ga povežete z našo obravnavo analiziranja poslovanja.

Tako bomo zaključili z našo razmeroma zahtevno obravnavo analiziranja poslovanja, pri čemer bi bilo mogoče predstaviti še mnoge (ne)omenjene modele, metode in orodja, ki se vse bolj uveljavljajo v poslovni praksi, a so to razmeroma zahtevne in še bolj zapletene vsebine.

Prepričani smo, da smo pregledali osnovna pravila analiziranja poslovanja, tako da sedaj vemo, kaj štejemo in kaj pri tem šteje. Štejemo vse pomembne ekonomske kategorije, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja, štejejo pa le ugodni poslovni učinki. To so tisti, ki jih je podjetje opredelilo v svojem ciljno uravnavanem poslovanju.

POVZETEK

Četrto poglavje predstavlja sintezo in hkrati osrednjo obravnavo analiziranja poslovanja. Spraševali smo se, kako podjetje meri uspešno in učinkovito poslovanje, ki mora načeloma biti brez tistega predznaka »ne«, pa čeravno zapisanega le v oklepaju.

Zatorej smo v prvem razdelku spoznavali metode in orodja analiziranja, tako da smo spoznali vidike in metode analiziranja, saj ni nepomembno, da ne vemo, čemu je analiziranje sploh namenjeno. Ugotovili smo, da z določanjem ciljev analiziranja opredeljujemo tudi namen tega opravila. Večinoma smo se ukvarjali z ustreznim informiranjem za potrebe uporabe objektivnih sodil za odločevalce, ki imajo praviloma vodstveno ali pa upravljalško funkcijo. Vedeti pa je potrebno, da so poslovne odločitve vedno subjektivna presoja odločevalca.

V naslednjem razdelku smo spoznavali analiziranje poslovnih procesov, pri čemer smo obravnavali podjetja v splošnem in nismo posegali v posebnosti posameznih dejavnosti. Velja poudariti, da so tovrstne analize povsem prisotne v poslovnem okolju, posebni pomen pa pripisujemo sistemu uravnoteženih kazalnikov, ki pa mora biti zelo dobro zasnovan, da izraža realne odnose med (ne)finančnimi kategorijami.

Osrednja obravnava pa se je seveda osredotočala na bilančne oziroma ekonomske kategorije, ki so pri današnjem poslovanju nedvoumno pomembnejše. Pravzaprav lahko ugotovimo, da se, ne glede na računovodski vidik, vse poslovanje izkazuje prek bilance stanja in izkaza poslovnega izida ter njunih izpeljank. Ugotovili smo, da je predvsem ključno analiziranje s pomočjo kazalnikov, ki jih uporabljamo kot sodilo presojanja ugodnosti poslovanja, torej uspešnosti in učinkovitosti.

Pravzaprav smo lahko spoznali, da štetje le ni tako zapleteno, bolj zapleteno in težavno pa je vsekakor iskanje ugodnih rešitev, predvsem v poslovni praksi, ki je omejena z nizom vplivov zunanjih in notranjih dejavnikov poslovanja.

UTRJEVANJE SNOVI



1. Pojasnite vidike analiziranja.
2. Ovrednotite splošne in ekonomske metode analiziranja.
3. Presodite, katere poslovne procese bi analizirali na primeru vam poznane podjetja in katere kazalnike bi pri tem uporabili.
4. Kritično ocenite sistem uravnoteženih kazalnikov.
5. Ovrednotite izrazno vrednost bilance stanja.
6. Katere ekonomske kategorije povezujemo z bilanco stanja?
7. Z uporabo kazalnikov presodite pomembne ekonomske kategorije, ki bi jih po vašem mnenju morale analizirati prav vsako podjetje.
8. Opredelite prednosti in slabosti lastniškega kapitala s pomočjo spoznanja analize.
9. Ovrednotite izrazno vrednost izkaza poslovnega izida, tudi v povezavi z denarnim poslovanjem.
10. Ovrednotite pomen donosa in donosnosti z vidika naložbenika in z vidika financerja.

SEZNAM KRATIC

ALM	model sredstev in obveznosti
BSC	uravnoteženi sistem kazalnikov
CAPM	model ocenjevanja vrednosti dolgoročnih sredstev
EVA	ekonomska dodana vrednost
IKS	revija za računovodstvo in finance
IRR	notranja mera donosnosti naložbe
MIRR	prilagojena mera donosnosti naložbe
MSRP	mednarodni standardi računovodskega poročanja
NPV	čista sedanja vrednost naložbe
ROA	kazalnik donosnosti sredstev
ROE	kazalnik donosnosti kapitala
ROI	kazalnik donosnosti naložb (investicij)
SIR	Slovenski inštitut za revizijo
SRS	slovenski računovodski standardi
SWOT	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
VaR	model tvegane vrednosti
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

RAZLAGA STROKOVNIH IZRAZOV

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 določen 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) 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 se razlikuje 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 finančnimi stanji, 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, obveznostmi 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 ji 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 odtoke.

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.

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.

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 in vsebuje 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 poslovnega računovodstva.

Kontroliranje je sproti 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 poslovanja. 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 institucije 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 posebna vrsta revidiranja, to je dajanja zagotovil in svetovanja, ki se v organizaciji izvaja zaradi njenih lastnih potreb. Najpogosteje 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 poslovođenja, 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 upravljanjem 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, opredeljeno 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.

5 LITERATURA

A Risk Management Standard (online). 2002. (citirano 1.6.2011). Dostopno na naslovu: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf.

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. Orlino: Harcourt Brace College Publishers, 1998.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management Framework (online). 2004. (citirano 11.5.2011). Dostopno na naslovu: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.

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. Analiza bilanc z revizijo (online). Ljubljana: Zavod IRC. Projekt Impletum, 2009, (citirano 1. 6. 2011). Dostopno na spletnem naslovu: http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Analiza_bilanc_z_revizijo-Bugarija.pdf.

Dvoršak Bugarija, J. Obvladovanje tveganja: v zavarovalnih finančnih institucijah. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2005.

Dvoršak Bugarija, J. Varovanje poslovanja ali obvladovanje tveganja. V: *Zbornik 13. dnevov slovenskega zavarovalništva*, 2006, str. 341–354.

Dvoršak, J. Kontroling v zavarovalništvu. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2010.

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.

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.

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

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, 2004b.

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 1.6.2011). Dostopno na naslovu:
<http://www.kontroling.si/solak/literatura.asp?id=28&nid=5>.

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

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.

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

Slovenski inštitut za revizijo. Kodeks poslovno finančnih načel (online). 2004. (citirano 1.6.2011). 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 1.6.2011). 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 1.6.2011). Dostopno na naslovu: <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>.

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

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

Turk, I. Obseg dejavnosti, grafikoni stroškov in grafikoni poslovnega izida. *Revizor: revija o*

reviziji, 2007a, št. 10, str. 71–78.

Turk, I. Od dohodkov in izdatkov do prihodkov in odhodkov. *Revizor: revija o reviziji*, 2007b, 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*, 2008b, 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, 2004c.

Turk, I. Poslovno organizacijski pojemovnik. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004d.

Turk, I. Produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ali varčnost, učinkovitost in uspešnost kot temeljna načela in kazalniki. *Revizor – revija o reviziji*, 2007, 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*, 2005a, št. 1, str. 102–108.

Turk, I., et al. Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003.

Turk, I., et al. Uvod v računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004e.

ZGD-1-UPB3 Zakon o gospodarskih družbah (2009) (online). 2009. (citirano 1.6.2011). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036>.

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'.