

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE V TRGOVINI NA DEBELO**

**LJUBLJANA, MAREC 2007**

**TINA MULEJ**

## **IZJAVA**

Študentka Tina Mulej izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne\_\_\_\_\_

Podpis:\_\_\_\_\_

## STVARNO KAZALO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>POMEN RAČUNOVODSKEGA PREDRAČUNAVANJA ZA POSLOVODSKO ODLOČANJE</b> .....     | <b>4</b>  |
| 2.1      | Opredelitev osnovnih pojmov .....  | 6         |
| 2.2      | Naloge predračunov .....   | 9         |
| 2.3      | Koristi uvedbe računovodskega predračunavanja za podjetje .....                | 10        |
| 2.4      | Problemi računovodskega predračunavanja za podjetje .....                      | 14        |
| 2.5      | Vloga računovodskega predračunavanja pri načrtovanju poslovanja podjetja ..... | 15        |
| <b>3</b> | <b>RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE</b> .....                                      | <b>17</b> |
| 3.1      | Opredelitev računovodskega predračunavanja .....                               | 18        |
| 3.2      | Celostni predračun podjetja .....  | 21        |
| 3.2.1    | Predračun prodaje .....  | 21        |
| 3.2.2    | Predračun nabave blaga .....   | 22        |
| 3.2.3    | Predračun denarnih tokov .....   | 22        |
| 3.2.4    | Predračun dolgov in stroškov za dolgove .....                                  | 26        |
| 3.2.5    | Predračun izkaza uspeha .....  | 26        |
| 3.2.6    | Predračun kapitala .....   | 27        |
| 3.2.7    | Predračun izkaza stanja .....  | 27        |
| 3.3      | Metode računovodskega predračunavanja .....                                    | 28        |
| 3.3.1    | Statično (mirujoče) predračunavanje .....                                      | 28        |
| 3.3.2    | Dinamično (gibljivo) predračunavanje .....                                     | 28        |
| 3.3.3    | Rastoče (inkrimentalno, incremental budgeting) predračunavanje .....           | 28        |
| 3.3.4    | Ničelno (zero base budgeting) predračunavanje .....                            | 29        |
| 3.3.5    | Preseženo ali izboljšano predračunavanje .....                                 | 31        |
| 3.4      | Vrste računovodskih predračunov .....  | 32        |
| <b>4</b> | <b>RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE V PODJETJU X</b> .....                         | <b>33</b> |
| 4.1      | Predstavitev podjetja X .....  | 35        |
| 4.2      | Celostni predračun podjetja .....  | 36        |
| 4.2.1    | Predračun prodaje .....  | 36        |
| 4.2.2    | Predračun nabave blaga .....   | 39        |
| 4.2.3    | Predračun stroškov blaga in storitev .....                                     | 41        |
| 4.2.4    | Predračun denarnih tokov .....   | 47        |
| 4.2.5    | Predračun dolgov in stroškov za dolgove .....                                  | 48        |
| 4.2.6    | Predračun izkaza uspeha .....  | 51        |
| 4.2.7    | Predračun kapitala .....   | 53        |
| 4.2.8    | Predračun izkaza stanja .....  | 54        |
| <b>5</b> | <b>SKLEP</b> .....   | <b>55</b> |

|          |                         |           |
|----------|-------------------------|-----------|
| <b>6</b> | <b>LITERATURA</b> ..... | <b>58</b> |
| <b>7</b> | <b>VIRI</b> .....       | <b>59</b> |

## **KAZALO TABEL**

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| Tabela št. 1:  | Predračun prodaje podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v SIT) .....  | 37 |
| Tabela št. 2:  | Predračun prejemkov iz prodaje podjetja X za obdobje od 1.1. do<br>31.12.2006 (v 000 SIT) .....                                    | 38 |
| Tabela št. 3:  | Predračun nabave blaga v podjetju X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006<br>(v 000 SIT).....   | 39 |
| Tabela št. 4:  | Predračun izdatkov za plačilo nabavljenega blaga podjetja X za obdobje<br>od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT).....                   | 40 |
| Tabela št. 5:  | Predračun stroškov blaga in storitev podjetja X za obdobje od 1.1.<br>do 31.12.2006 (v 000 SIT).....                               | 41 |
| Tabela št. 6:  | Predračunski izkaz denarnih tokov v podjetju X za obdobje od 1.1.<br>do 31.12.2006 (v 000 SIT).....                                | 47 |
| Tabela št. 7:  | Predračun dolgov podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v €).....  | 48 |
| Tabela št. 8:  | Predračun odhodkov za obresti podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006<br>.....   | 50 |
| Tabela št. 9:  | Izkaz uspeha podjetja X za leto 2005 in predračunski izkaz uspeha<br>podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT) ..... | 52 |
| Tabela št. 10: | Predračunski izkaz kapitala podjetja X za obdobje od 1.1. do<br>31.12.2006 (v 000 SIT) .....                                       | 54 |
| Tabela št. 11: | Izkaz stanja podjetja X za leto 2005 in predračunski izkaz podjetja X<br>za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT) .....        | 54 |

## **KAZALO SLIK**

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Slika št. 1: | Potek kontrole pri procesu predračunavanja .....  | 6  |
| Slika št. 2: | Konflikti med vlogami predračunov .....   | 12 |
| Slika št. 3: | Grafični prikaz zaporedja priprave celostnega predračuna .....                                  | 20 |
| Slika št. 4: | Prikaz različnih vrst predračunov .....   | 32 |
| Slika št. 5: | Predračun prodaje za leto 2006 .....  | 37 |
| Slika št. 6: | Prikaz odstotkovno največjih stroškov glede na celotne stroške za leto 2005                     | 46 |
| Slika št. 7: | Prikaz odstotkovno največjih stroškov glede na celotne stroške planiranih za<br>leto 2006 ..... | 46 |

## 1 UVOD

Tržno okolje v današnjem času zaznamujejo predvsem internacionalizacija, globalizacija, vse manj ovir za vstop na trge, prost pretok kapitala ter delovne sile in posledično vse hujši konkurenčni boj. Podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih so imela stalne znane tekmece in kupce, ampak na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki postaja vse bolj globalna in s čedalje manj zvestimi kupci (Potočnik, 2002, str. 19). Podjetja se zaradi tega ves čas soočajo z nenehnimi in hitrimi spremembami na trgu. Danes podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo odlično opraviti, če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32). Podjetje mora biti sposobno pravočasno in pravilno predvidevati ter zaznavati vplive okolja in se nanje pripraviti.

Opisane razmere silijo podjetja v načrtovanje prihodnosti. To lahko naredijo tudi s pomočjo predračunov. Sama izdelava predračunov sicer ne zadošča. Podjetja morajo v nadaljnjih fazah spremljati in ugotavljati odmike med planiranim in dejanskim stanjem, analizirati in odkrivati vzroke za razhajanja ter sprejemati ukrepe za doseganje načrtovanega stanja. Problem se pojavi pri malih in mikro podjetjih. Računovodske predračune sestavljajo le redka mala podjetja. Kadar jih naredijo, jih pripravijo predvsem zaradi potrebe pridobivanja finančnih sredstev pri bankah in drugih posojilodajalcih. Omenjeni posojilodajalci zahtevajo investicijski elaborat, katerega sestavni del so tudi predračuni ali vsaj načrt poslovanja za prihodnje obdobje (Vehar, 1998, str. 169-170). Eden od glavnih razlogov zakaj je temu tako je pomanjkanje časa. Delovni čas zaposlenih v manjših podjetjih je skoraj v celoti zapolnjen z drugimi nalogami in aktivnostmi. Za sestavljanje predračunov je običajno zadožen računovodja. Naloge le-tega v malem podjetju v večini primerov segajo tudi na druga področja kot so finance, nabava, prodaja, razna poročila za statistične namene ipd. Poleg časovne stiske, je problem tudi izobrazba. Zaposleni nimajo ustreznih znanj za sestavljanje predračunov, lastniki pa se običajno ne želijo ukvarjati s tem. Le-ti so v večini primerov tehnično izobraženi, ekonomskih znanj pa jim primanjkuje.

Mnogi krivijo prav predračune, da so v veliki meri pripomogli k temu, da v podjetju gledajo predvsem na zniževanje stroškov za vsako ceno. Kljub temu, da so predračuni dragi in časovno potratni, jih v podjetjih ne nameravajo opustiti. Večji pomen morajo namenjati usklajevanju med dejanskim poslovanjem podjetja in prilagajanjem že izdelanih predračunov, trenutni situaciji in nastalim spremembam. Večina podjetij uporablja tradicionalne metode predračunavanja, le manjšina alternativne.

Predračuni predstavljajo okvirje poslovanju podjetja. Vse enote in vsi zaposleni poznajo in sledijo istim ciljem. Brez tega bi bilo poslovanje velikih korporacij skoraj nemogoče. Predračuni so tudi podlaga za nagrajevanje in izvajanje kontrole. Malim podjetjem predračuni predstavljajo predvsem načrt, ki kaže kje se trenutno nahajajo, kam želijo priti ter načine kako priti do cilja. Poudariti je potrebno, da je nujno nenehno spremljanje sprememb poslovanja in ustrezno prilagajanje izdelanih predračunov.

Pomembnost predračunov lahko opredelimo z naslednjimi koristmi (Hočevar, 1995, str. 201):

- predračun je vrednostno izražen in potrjen načrt podjetja,
- managerje sili k načrtovanju in razmišljanju o njihovi vlogi v podjetju in o njihovem prispevku k prihodnosti podjetja,
- razkriva nove podatke o prihodnosti podjetja, s čimer se zmanjša tveganje podjetja,
- lajša komuniciranje med managerji in usklajuje njihove dejavnosti,
- ukrepe vodi do ciljev, ki jih želi doseči podjetje,
- ustvarja podlago za merjenje in ocenjevanje delovanje odgovornih managerjev,
- zagotavlja, da so cilji posameznih oddelkov skladni s cilji podjetja kot celote.

Vse koristi predračunov izginejo, če le-ti niso pravočasno sprejeti. Potrebno je, da se ključni ljudje v podjetju zavedajo pomembnosti sestavljanja predračunov. Minili so časi, ko so nekateri razmišljali, da mora računovodstvo sestavljati letne računovodske izkaze samo zato, ker tako določajo različni zakonski predpisi. Namen računovodstva je pomagati uporabnikom računovodskih informacij pri odločanju (Atrill, McLaney, 1997, str. 2).

Namen mojega specialističnega dela je na začetku predstaviti osnovne pojme s področja računovodskega predračunavanja, predstaviti metode in sestavne dele računovodskega predračunavanja ter na koncu narediti celotni predračun podjetja X. Analiza podjetja temelji na podatkih o preteklih poslovnih dogodkih. Čeprav računovodski podatki prikazujejo pretekla stanja, so pomembni z vidika napovedovanja prihodnosti poslovanja podjetja. Le s primerjavo preteklih in sedanjih podatkov je mogoče oceniti prihodnost in primerjati planirane rezultate z dejanskimi. Za uspešno vodenje podjetja je potrebno načrtovanje vseh dejavnosti. To nam omogoča uspešno predračunavanje. Predračuni pa niso smiselni, če se v podjetju ne zagotavlja spremljanje njihovega uresničevanja. Za to je potrebno v podjetje uvesti tudi računovodsko obračunavanje, ki je podlaga za ugotavljanje odklikov med uresničenim in načrtovanim. Tako pridemo do informacij v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji, določeni v predračunih, realizirani. V svojem specialističnem delu obravnavam le predračunavanje.

Cilj, ki ga želim doseči z mojim specialističnim delom je, da vodstvu podjetja predstavim računovodsko predračunavanje. Ker gre za malo družinsko podjetje, nikoli niso posvečali veliko pozornosti, če sploh (tako kot večina podobnih podjetji) omenjeni temi. Tu mislim predvsem na vpliv spremembe enega dejavnika (s pomočjo tako notranjih in zunanjih vplivov), ki povzroči verižno reakcijo sprememb. Običajno se podjetniki ne zavedajo dovolj, kakšne posledice lahko pustijo nepremišljene odločitve. S predračuni se da te posledice predvideti in omiliti ali se jim celo izogniti. Ko v podjetju izdelajo posamezne predračune, se lahko pripravijo na prihodnost in izognejo marsikaterim nepotrebnim tveganjem. Podjetje se lahko bolje pripravi na prihodnje poslovanje, če že prej začne načrtovati in sprejemati odločitve, si zagotovi potrebna finančna sredstva, dodatno delovno silo ipd. Pomembno je, da se pri pripravi predračuna upošteva vsakokratne pogoje poslovanja in da se ga glede na spremenjene pogoje ustrezno dopolnjuje (Hočevnar et al., 2005, 3/7/1, str. 2).

Cilj je voditi poslovanje podjetja v smeri, ki smo si jo načrtali s pomočjo predračunov: lažje soočanje in obvladovanje bodočih problemov in ovir, saj so le ti že v naprej pričakovani. Ker na trgu vlada huda konkurenca, je s pomočjo predračunov lažje usmerjati poslovanje proti zastavljenim ciljem, kot pa poslovati po principu iz dneva v dan. Cilj je tudi predstaviti vodstvu vpliv spremembe ene postavke na končni rezultat poslovanja podjetja. Ravno tako je cilj zaposlenim predstaviti, da ena sama odločitev npr. sprememba danega popusta stranki, vpliva na velik spekter drugih dejavnikov, v končni fazi predvsem na uspešno delovanje podjetja. Ker gre za malo podjetje, že ena sama napaka lahko naredi veliko škode. Zato je pomembno, da vsi zaposleni vsaj v grobem razumejo posledice svojih odločitev.

Pri pisanju specialističnega dela sem uporabila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev predvsem s področja računovodstva, zakonskih predpisov s preučevanega področja in računovodskih standardov. Pri svojem delu sem uporabljala metodo deskripcije, analiziranja in primerjave. Strokovno literaturo sem skušala dopolniti s svojimi izkušnjami in znanji pridobljenimi na podiplomskem študiju in delu v podjetju.

Specialistično delo je razdeljeno na več delov. Začetna poglavja so namenjena opredelitvi osnovnih pojmov, metodologiji in predstavitvi sestavin računovodskega predračunavanja. V zadnjem delu je prikazan celotni predračun podjetja X. V zaključnem delu pa so prikazani sklepi, do katerih sem prišla med samo izdelavo specialističnega dela.

## **2 POMEN RAČUNOVODSKEGA PREDRAČUNAVANJA ZA POSLOVODSKO ODLOČANJE**

Upravljanje organizacije lahko ločimo na dva dela, in sicer na družbenoekonomski in poslovnoorganizacijski del (Turk, 1979, str. 46-47 v Hočevar, 1997, str. 257). Prvi del povezan z lastništvom imenujemo upravljanje, drugi del povezan s poslovanjem organizacije pa poslovođenje. Računovodski predračuni so v predlagani obliki vložek, v sprejeti obliki pa izložek postopka odločanja. Računovodski predračuni (Hočevar, 1997, str. 257) torej omogočajo planiranje kot poslovodno funkcijo, saj zagotavljajo formalne in kvantitativne načrte organizacije, ki jih poslovodni podsistem sprejme in tako postane tudi odgovoren za njihovo uresničitvev. Razkrijejo tudi nove podatke o prihodnosti delovanja podjetja, s čimer se zmanjša tveganje poslovanja. Če obstaja več različic poslovnih odločitev je treba s predračuni o vsaki različici zagotoviti informacijske podlage za ustrezno odločanje. Čim bolj zapletene in negotove so okoliščine poslovanja podjetja, tem bolj skrbno in v več različicah je treba pripravljati predračune.

Računovodske informacije so zelo koristne za poslovodsko odločanje o (Hočevar, 1997, str. 383):

- programih, strateških načrtih oziroma približnih zneskih sredstev namenjenih za izvedbo posameznega programa,
- letnih načrtih, ki vključujejo kvantitativne (največkrat denarne) načrtovane kategorije za enoletno poslovanje,
- uspešnosti poslovanja poslovodij na podlagi primerjave med planiranim in uresničenim poslovanjem.

Predračuni so vodilo za ukrepanje, saj vsebujejo zaželeno in ustrezno delovanje. S predračunom zagotovimo usklajeno delovanje vseh oddelkov v organizaciji, saj morajo biti predračuni podrejenih enot usklajeni s predračunom organizacije kot celote. Če je delovanje neustrezno in nezaželeno lahko poslovodje na podlagi predračunov ukrepajo, saj ti vsebujejo jasne cilje, ki jih mora doseči poslovodja. Predračuni so tudi podlaga za merjenje in ocenjevanje delovanja, zato vplivajo tudi na motivacijo zaposlenih. Predračune uporabljamo tudi kot motivacijsko sredstvo med poslovodstvom podjetja, z njimi zagotavljamo obveščenost poslovodij o tem, kaj zahtevamo od njih oziroma njihovega delovanja.

Sodobno ekonomsko okolje zahteva od poslovodnega računovodstva odličnost. Spremembe v tehnologiji, uvedba proizvodnje brez zalog in vedno večje zahteve po kakovosti proizvodov so vzroki za povečanje splošnih stroškov. Za ugotavljanje kaj prodajati, po kakšnih cenah, komu ter kako je potrebno ves čas spremljati in meriti



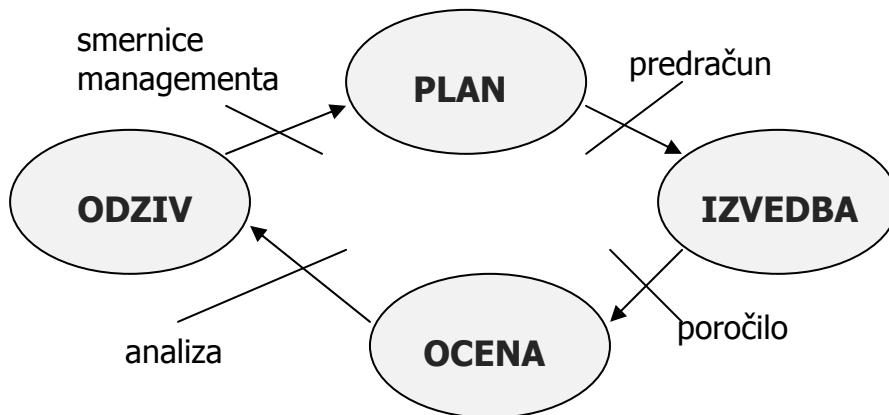
dosežke podjetja. Ker se nahajamo v času nenehnih sprememb je še toliko bolj pomembno nenehno spremljanje dosežkov podjetja in ustrezno in pravočasno reagiranje na morebitne odmike od zastavljenih ciljev. Zato je postopek predračunavanja poslovanja v vsaki organizaciji zelo pomemben. Zlasti je pomembno sodelovanje vseh strokovnih organov. Večina odločitev in ocen o različnih delih predračuna poslovanja vpliva ena na drugo in se medsebojno pogojuje (Hočevnar, 1999, str. 407).

Nobeno podjetje ni še nikoli povečalo svojega zaslужka le zato, ker je bolje poznalo lastno poslovanje (Cooper, Kaplan, Maisel, Morrissey in Oehm, 1992, str. 57 v Tekavčič, str. 166). Poznavanje pomanjkljivosti poslovnega procesa, stroškov, ki nastajajo, možnosti povečanja učinkovitosti posameznih aktivnosti in podobno je šele pogoj, ki je potreben za povečanje uspešnosti poslovanja. Zadostni pogoj pa je zahteva, da podjetje znanje ki ga ima, uporabi za uvajanje sprememb, ki omogočajo boljše poslovne rezultate.

Predračuni predstavljajo informacijsko podlago za poslovno odločanje. Vsebujejo računovodske informacije v različicah, ki izhajajo iz več različnih možnosti bodoče dejavnosti poslovnega sistema. Managerjem in lastnikom omogočajo izbiro ustreznih različic bodoče dejavnosti poslovnega sistema. Glede na kateri ravni odločanja bodo predračune uporabljali je odvisna njihova razčlenjenost (podrobni podatki), oziroma zgoščenost. V majhnih podjetjih, kjer se delovne naloge medsebojno prepletajo, so podatki bolj podrobni. Predračuni se ne sestavljajo za posamezne ravni odločanja, saj le-teh običajno ni, ker o vsem odloča lastnik podjetja. Ravno obratno je v velikih podjetjih (večje število organizacijskih ravni, prilagojeni predračuni, zgoščeni podatki in informacije). Bistvo računovodskega predračunavanja je v tem, da olajša odločanje o prihodnjem delovanju podjetja in ne v tem, da odloča o prihodnosti delovanja podjetja (Igličar, Hočevnar, 1997, str. 385).

Računovodsko predračunavanje zagotavlja računovodske informacije o pričakovanih, torej bodočih spremembah in stanjih ekonomskih kategorij, torej sredstev, obveznosti do virov sredstev, stroškov, odhodkov, prihodkov ter poslovnega in finančnega izida za dele in celoto poslovnega sistema (Turk, Melavc, 1998, str. 243). Za razliko od knjigovodstva je predračunavanje usmerjeno v prihodnost. Ravno to je ključno pri sprejemanju poslovnih odločitev, in sicer pogled usmerjen v prihodnost poslovanja. Ravno predračuni so tisi, ki lahko v veliki meri pomagajo podjetnikom pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev za prihodnje poslovanje. Poudariti je potrebno, da se morajo predračuni prilagajati spremembam v poslovanju, zato je priporočljivo, da se predračuni sestavljajo tudi za trimesečja in ne samo na letni ravni. V majhnem podjetju se predračuni izdelajo za podjetje kot celoto, saj običajno ni potrebe za izdelavo predračunov po posameznih stroškovnih mestih, mestih odgovornosti, proizvodnih/prodajnih enotah ipd.

Slika št. 1: Potek kontrole pri procesu predračunavanja



Vir: prirejeno po Lalli, 2003, str. 3-7.

Predračuni razkrijejo nove podatke o prihodnosti poslovanja podjetja ter tako zmanjšajo tveganje poslovanja. Čim bolj negotovo in zapleteno je poslovno okolje, več predračunskih različic je potrebno pripraviti. Pomembno je, da se vsako preuči in na koncu izbere najustreznejšo ter tako čimbolj omeji tveganje pri nadaljnjem delovanju podjetja.

»Pri načrtovanju prodaje šteje pozitiven denarni tok, dobiček je lahko le hišna številka. Računov ne plačujemo z dobičkom ali tržnim deležem, še manj s prihodki, ampak z denarjem« (Peterlin, 2006, str. 18). Ravno tega se v podjetju večinoma ne držijo, ko pripravljajo predračune in prihodnje plane. Prevlada 'ego', saj je glavni cilj vseh planov in predračunov v končni fazi prav dobiček in ne pozitiven denarni tok.

## 2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

V slovenski strokovni literaturi se za predračunavanje uporablja vrsta različnih izrazov, na primer: vrednostno planiranje, planiranje, budžetiranje, predračunsko, finančno ali letno planiranje (Hočevar, 1995, str. 199). Predračunavanje se lahko opredeli kot postopek, ki obsega vsa različna področja dejavnosti poslovnega sistema, ki so predmet načrtovanja in nadziranja. Predračun je torej načrt, katerega kategorije so izražene vrednostno in se navadno nanaša na leto dni.

Računovodsko predračunavanje je v prihodnost usmerjen del računovodske funkcije, katerega končni izdelki so računovodski predračuni. Računovodski predračun je

sistematizirano, formalno poročilo, katerega informacije so kvantitativno izražene in se nanaša na prihodnje poslovanje podjetja (Hočevar et al., 2005, 3/2, str. 1).

Dolžina časovnega obdobja prihodnjega poslovanja podjetja, ki spremlja računovodsko predračunavanja je odvisna od:

- potreb posloводства po predračunskih informacijah in
- predmeta predračunavanja.

Predračun se lahko sestavlja za podjetje kot (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 135):

- celoto: predračunska bilanca stanja, predračunski izkaz uspeha, predračunski izkaz denarnih tokov,
- njegove posamezne dele: predračun stroškov za proizvodjalni oddelek, predračun stroškov za računovodsko službo, predračunski poslovni izid za profitni center,
- posamezne poslovne aktivnosti: predračunska kalkulacija posamezne nabave, proizvodnje, prodaje, predračun stroškov raziskovalnega projekta ipd..

Za odločanje o določenih aktivnostih kot so proizvodnja izdelkov, nabava materiala, razporeditev delavcev po posameznih proizvodnjah največkrat zadostujejo predračuni, ki zajamejo trimesečno obdobje. Odločanje o pridobivanju in posojanju denarnih sredstev pa zahteva tedenske velikokrat celo dnevne predračune. Prevelik obseg denarnih sredstev je podjetju signal, da neučinkovito izkorišča svoja sredstva. Premalo sredstev predstavlja večjo nevarnost. Podjetju takšna situacija lahko povzroči veliko težav. Tu mislim predvsem na likvidnostne težave, v najslabšem primeru celo nesolventnost podjetja.

Za krajša časovna obdobja se pripravljajo podrobnejši predračuni. Osnova za sestavljanje predračunov za krajša časovna obdobja (dan, teden, mesec, tromesečje, polletje) je letni predračun. Isto velja za sestavljanje predračunov za daljša časovna obdobja (obdobje dveh, petih, desetih let).

Računovodsko predračunavanje je na popolnem ali reprezentativnem zbiranju in ustaljenem vsebinskem urejevanju podatkov zasnovano evidentiranje v prihodnosti predvidenih individualiziranih ali množičnih poslovnih procesov in stanj, ki zaradi izražanja v denarni merski enoti omogočajo prikazati sliko o celotnem prihodnjem poslovanju poslovnega sistema (Turk, Melavc, 1998, str. 27).

Računovodsko predračunavanje in računovodske predračune obravnavajo Slovenski računovodski standardi (SRS) 2006 v 20. poglavju.

**Računovodsko predračunavanje** je obdelovanje v denarni in naravni (nedenarni) merski enoti izraženih podatkov o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj. Usmerjeno je k sestavljanju računovodskih predračunov, ki zajemajo denarno in v naravnih merskih enotah izražene podatke o načrtovanih sredstvih, obveznostih do virov, prihodkih, odhodkih, stroških ter prejemkih in izdatkih. Računovodsko predračunavanje ne zajema celotnega predračunavanja, ki je potrebno pri delovanju podjetja, saj so njegov predmet lahko tudi velikosti, ki jih ni mogoče izraziti v denarni merski enoti. Razlikovati ga je treba od **finančnega predračunavanja**, ki je povezano zgolj z načrtovanjem na finančnem področju nalog v podjetju (načrtovanje denarnih tokov, financiranja, investiranja) (Slovenski računovodski standard 20, 2006).

Računovodsko predračunavanje, ki obravnava računovodske predračune, pomembne za celotno podjetje je sestavina finančnega računovodstva, računovodsko predračunavanje, ki obravnava podrobne računovodske predračune na notranjem področju delovanja podjetja, pa sestavina stroškovnega računovodstva (Slovenski računovodski standard 20, 2006).

Pri računovodskih predračunih je pomembna njegova odločevalna vloga, kadar so pripravljene neposredno za odločanje poslovodstva in obsegajo poleg denarnih tudi v naravnih merskih enotah izražene podatke oziroma informacije. Predračuni so praviloma v pisni obliki. Da bi bili čim bolj zanesljivi, morajo biti predmet računovodskega nadziranja in nadziranja računovodenja, da bi imeli čim večjo izrazno moč, pa predmet računovodskega proučevanja (Slovenski računovodski standard 20, 2006).

Predložene računovodske predračune je treba razlikovati od sprejetih računovodskih predračunov. Prvi so podlaga za odločanje znotraj načrtovanja ali pripravljanja izvajanja kot odločitvenih področij in lahko ponujajo več možnosti, med katerimi se je treba odločiti, drugi pa kažejo sprejeto odločitev in so sodilo pri primerjavi z dosežki. Skladno z načelom gibljivega predračunavanja je treba v predračunih, ki so sodilo pri primerjavi z dosežki, spremenljive stroške prilagoditi novi ravni dejavnosti. V takšnem primeru se poleg prvotnega predračuna pojavi še prilagojeni predračun (Slovenski računovodski standard 20, 2006).

**Ključni pojmi** (Slovenski računovodski standard 20, 2006):

- Predračunska bilanca stanja: dvostranski izkaz načrtovanih sredstev in obveznosti do njihovih virov na zadnji dan predračunskega obdobja.
- Predračunski izkaz poslovnega izida: izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih prihodkov in odhodkov.
- Predračunski izkaz denarnih tokov: izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih prejemkov in izdatkov skupaj z začetnim stanjem denarja.

- Predračunski izkaz gibanja kapitala: izkaz načrtovanih povečanj in/ali zmanjšanj sestavin kapitala (vpoklicanega kapitala, kapitalskih rezerv, rezerv iz dobička, prenesenega čistega poslovnega izida, čistega poslovnega izida poslovnega leta in presežka iz prevrednotenja v predračunskem obdobju).
- Gibljivi predračun stroškov: prikaz za predračunsko obdobje načrtovanih stroškov pri možnih obsegih dejavnosti ob predpostavki, da se cene ne bodo spreminjale.

## 2.2 Naloge predračunov

Glavni namen predračunov je, da managerjem dajejo informacije o tem, kako dobro posluje podjetje in če so bili načrtovani plani doseženi. Če niso bili, zakaj ne. So podlaga analizam, zakaj je prišlo do odstopanj in kaj je potrebno narediti, da se plani uresničijo v čim večjem obsegu. Predračuni so tudi orientacijsko sredstvo, ki pomagajo managerjem sprejemati prave odločitve in se pravočasno izogibati nepotrebni težavam (težavam, s katerimi bi se definitivno soočili, če predračunov ne bi imeli). Če predračune pravilno uporabljamo, nam sodijo kot dobro orientacijsko sredstvo na poti k ciljem, pomagajo nam povečevati prihodke in reducirati nepotrebne stroške. Glavno pa je, da so predračuni sestavljeni objektivno in da so cilji realno zastavljeni.

V različnih organizacijah imajo predračuni različne naloge. Glavne med njimi so:

1. **sistem pooblaščenja:** Predračun običajno predstavlja formalno pooblastilo managerju, da porabi določeno vsoto denarja za npr. oglaševanje, raziskave in razvoj ali z drugimi besedami za določeno dejavnost. Opozoriti je potrebno, da absolutna omejitev denarnih sredstev lahko povzroči negativne učinke. V takšni situaciji je bolje, da se prekorači odobreni proračun in s tem omili neugodne posledice. Ravno tako je sistem pooblaščenja potrebno prilagoditi strukturi organizacije. Ne moremo uporabiti istega sistema za visoko centralizirano organizacijo, ki deluje v stabilnem okolju in za organizacijo, ki deluje v hitro spreminjajočem se okolju.
2. **sredstvo za napovedovanje in načrtovanje:** Na napovedovanje dogodkov podjetje skoraj nima nobenih vplivov, razen če ima monopolni položaj ali prevladujoč tržni delež. Za razliko od napovedovanja, je načrtovanje poskus oblikovanja prihodnosti s spreminjanjem obvladljivih dejavnikov na podlagi razpoložljivih napovedi. Predračuni naj bi vedno vključevali napovedi splošnih gospodarskih dejavnikov (inflacija, spremembe tehnologije, odzivi konkurence, reakcije kupcev, kupna moč, zakonske spremembe, ipd.). Glavna zadolžitev načrtovalcev je poiskati kombinacijo dejavnikov, ki bodo prinesli maksimalne koristi.
3. **komunikacijska in koordinacijska pot:** managerjem v različnih delih organizacije omogočajo učinkovitejše in lažje koordiniranje dejavnosti. Managerji si pri načrtovanju

izmenjujejo zamisli in predloge ter usklajujejo predračune posameznih delov podjetja v smiselno celoto. Uspešno sodelovanje posameznih delov znotraj podjetja pa ni izvedljivo brez medsebojnega sodelovanja in pretoka informacij. Kadar se pri predračunavanju pojavijo problemi, ki bi lahko preprečili doseg ciljev, morajo oddelki medsebojno sodelovati in skupaj poiskati novo rešitev, ki bo vodila do zastavljenega cilja.

4. **motivacijski pripomoček:** predračun kot motivacijsko sredstvo managerjem, da dosežejo zastavljene cilje podjetja. Delujejo kot zunanji standard, ki ga manager sprejme za svoj osebni cilj. Z dosegom cilja so povezane nagrade (bonitete, dodatek na uspešnost), ki še bolj motivirajo managerje. Predračun kot motivacijski pripomoček ima tudi slabo stran. Lahko povzroči nepotreben pritisk na podrejene, vodi v neučinkovitost, sproži konflikte med managerji. Hofstede trdi, da je predračun uspešno motivacijsko sredstvo le v primeru, če predstavlja izziv, ki ga morda ne bo mogoče izpolniti.
5. **sredstvo za oceno in nadzor nad uspešnostjo poslovanja:** predračun je lahko standard za vrednotenje uspešnosti managerjev. Poudariti je potrebno, da lahko managerji prikrojijo predračunske postavke in tako izpolnijo predračune. Paziti je potrebno, da predračuni niso edini kriterij za ocenjevanje uspešnosti. Če so, se lahko zgodi, da bodo managerji želeli doseči predračunske cilje, čeprav bo to dolgoročno povzročilo več škode kot koristi.
6. **osnova za odločanje:** predračuni temeljijo na različnih predpostavkah, ki nas vodijo k cilju. Čim bolj realno so predračuni pripravljene, večja je verjetnost, da bo poslovanje potekalo po predvideni poti. Pravilno in realno pripravljene predračuni so tako podlaga za odločanje. Poudariti je potrebno, da je predračune treba ves čas spremljati, koregirati in prilagajati novo nastalim razmeram. Če tega ne storimo, imamo napačno podlago za odločanje, kar ima lahko katastrofalne posledice.

### 2.3 Koristi uvedbe računovodskega predračunavanja za podjetje

99 odstotkov vseh evropskih in ameriških podjetij pri svojem poslovanju uporablja predračunavanje in nimajo nobenega namena, da bi jih opustili. Kar 60 odstotkov teh podjetij se nenehno trudi izboljševati in poskuša najti boljše in ustrežnejše načine predračunavanja.

Predračuni so orodje za ocenjevanje uspešnosti. Odmiki (razlika med planiranim in uresničnim) so podlaga za nagrade, pogled v to, kako se cilji podjetja ujema s cilji posameznikov, kako se naloge iz predračunov uresničujejo v praksi.

Glavne koristi za podjetje so:

- manj tvegano poslovanje: že v naprej lahko predvidimo nevarnosti in se izognemo morebitnim nepotrebnim stroškom in rizikom,
- iz podjetja lahko izločimo dejavnosti, ki prinašajo izgubo,
- lažje obvladujemo stroške,
- zaposlenim zadovoljivo uresničeni predračuni prinesejo denarne nagrade, napredovanja, večja pooblastila, samostojnost pri delu, boljšo klimo in delovno okolje v podjetju.

Največja korist predračunavanja je vrednostno izražen in potrjen načrt podjetja. Druge koristi so še (Hočevnar, 1995, str. 200):

- poslovodje sili k načrtovanju in razmišljanju o njihovi vlogi v podjetju in o njihovem prispevku k prihodnosti poslovanja,
- razkriva nove podatke o prihodnosti podjetja, s čimer se zmanjša tveganje podjetja,
- lajša komuniciranje med poslovodji in usklajevanje njihovih dejavnosti,
- ukrepe vodi do ciljev, ki jih poslovodstvo želi doseči,
- ustvarja podlago za merjenje in ocenjevanje delovanja poslovodij,
- zagotavlja, da so cilji delovanja poslovnih enot v podjetju v skladu s cilji podjetja kot celote,
- (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 138) izpolnjuje zahteve tekočega načrtovanja,
- spodbuja usklajevanje, sodelovanje in komuniciranje,
- sili ravnateljstvo, da izrazi načrte podjetja v denarni merski enoti,
- uokvirja ocenjevanje in nadziranje dosežkov poročevalske enote,
- ustvarja mnenja o potrebnosti stroškov za delovanje poslovnega sistema,
- zadovoljuje zakonske in pogodbene zahteve,
- spodbuja zaposlene, da svoje dejavnosti usmerjajo k doseganju podjetniških ciljev.

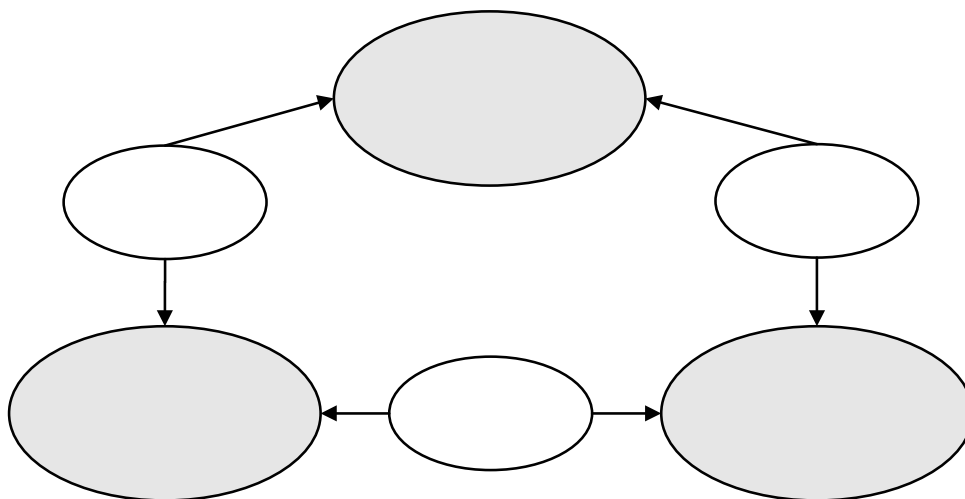
Predračunavanje je naporen in časovno dolgotrajen proces, ki nam v primeru, da je narejen pravilno, prinese veliko koristi. Ameriški avtor bestsellerjev Gerry Robert je prednosti predračunavanja razvrstil v šest ključnih točk (Six key benefits of budgeting, 2007):

1. **planiranje:** managerje vključimo (prisilimo) k planiranju in načrtovanju prihodnosti. Večinoma se managerji zaradi preobilja dela izogibajo predračunavanju. Priporočljivo, oziroma nujno je v njihov opis del dodati tudi ta del. S tem, ko managerji sodelujejo pri predračunavanju, se lahko v naprej pripravijo na težave, ki jih čakajo v prihodnosti. Včasih se s pravimi in pravočasnimi ukrepi takšnim težavam lahko celo izognejo.
2. **organiziranje:** ustrezno razporejanje človeških virov ter ostalih sredstev v podjetju in s tem pravočasno zaznavanje pomanjkanja določenih virov.

3. **kontroling:** primerjanje dejanskega stanja z izdelanimi predračuni. Na ta način dobimo dobro sliko o poslovanju podjetja. Odstopanja so nam nato podlaga za ustrezne akcije, da poslovanje ustrezno koregiramo, da dosežemo planirane rezultate.
4. **koordiniranje:** predračuni so vodilo managerjem, da se vsi osredotočijo na isti cilj, to je cilj podjetja kot celote (ne cilj posameznega oddelka). Na ta način zagotovimo, da ne pride do navzkrižnih interesov posameznih managerjev.
5. **komuniciranje:** predračuni nam služijo kot informacije o ciljih in idejah podjetja. Zaposleni dobijo sliko o tem, kako njihovo delo prispeva k podjetju kot celoti.
6. **motiviranje:** predračuni morajo biti realistični. Ko so doseženi, zaposleni dobijo nov elan in entuziatem za nadaljnje delo.

Proces predračunavanja je kompleksen in zapleten. Predračuni vplivajo na mnogo funkcij v podjetju, predvsem pa na: planiranje, kontroliranje, koordiniranje, komuniciranje, avtoriziranje, učenje, motiviranje, merjenje učinkovitosti, sprejemanje odločitev, delegiranje, izobraževanje ter lažje vodenje podrejenih enot. Zaradi kompleksnosti je skoraj nemogoče uskladiti vse naloge.

Slika št. 2: Konflikti med vlogami predračunov



Vir: prirejeno po Barrett, Fraser, 1977, str. 140.

Velikokrat se pojavijo trenja med funkcijo planiranja in motiviranja. Pri planiranju moramo postaviti čim bolj realne cilje, ki se jih da doseči. Pri tem moramo paziti, da ti cilji niso postavljeni prenizko in da ne vplivajo negativno na motivacijo. Zaradi tega managerji postavijo višje cilje od planiranih, ki se jih še vedno da doseči, vendar je za to potrebno mnogo več truda, kar pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Pri tem je treba paziti, da



se zaradi motivacije ne postavi previsokih ciljev, ker se lahko zgodi, da podjetje ne doseže načrtovanih ciljev.

Predračuni morajo biti določeni kot fiksni standardi, na podlagi katerih se ocenjuje poslovanje podjetja. Managerji so bolj motivirani saj so jim standardi poznani v vsakem trenutku ter lahko presodijo kako uspešno je njihovo vodenje. Lažje se orientirajo glede na pretekla dogajanja, saj so bili tudi takrat standardi za ocenjevanje enaki. Na drugi strani pa fiksni standardi predstavljajo problem, ker ne upoštevajo sprememb v okolju.

Planiranje zahteva postavljanje realnih ciljev, ki se jih da v prihodnosti doseči. Do konflikta med planiranjem in ocenjevanjem pride zaradi časovne komponente. Plan je bil postavljen v preteklosti, ocena pa temelji na sedanjosti. Planiranje običajno ne zajema možnih sprememb v okolju. Le-te pa v veliki meri vplivajo na poslovanje podjetja in v končni fazi na oceno doseženega stanja glede na postavljene rezultate. Kljub temu pa je zadnji opisani konflikt manjši, ker se ga da z nenehnim spremljanjem in prilagajanjem predračunov skoraj v celoti izločiti.

Da bi bilo predračunavanje učinkovito in uspešno je potrebno, da (Hočevar, Igličar, 1997, str. 412):

- se poslovodstvo zaveda pomembnosti in koristnosti predračunavanja,
- so predračunski cilji razumljivi in sprejemljivi,
- izražajo odgovornost poslovodij,
- preden na nižjih ravneh začnejo pripravljati predračune jim mora višji management razkriti dolgoročne in srednjeročne načrte in predpostavke poslovanja,
- so predračuni usklajeni z dolgoročnimi načrti podjetja,
- se v srednjih in velikih podjetjih predračunavanje obravnava kot glavni projekt, ki ga je potrebno načrtovati in nenehno spremljati,
- se standardizirajo nekatere predračunske dejavnosti, napišejo navodila, določijo oblike predračunom in izdelajo diagrami poteka,
- se odmiki skrbno preučujejo in analizirajo,
- se sankcionirajo dejanja, ki niso v korist poslovanja celotnega podjetja,
- se predračunavanja stalno pregleduje in uvaja nujne korekcije.

Da bi lahko predračune primerjali z doseženim stanjem in ugotavljali odmike, moramo izpolniti nekatere pogoje, da dobimo pravilne in smiselne primerjave. Pri predračunavanju in obračunavanju (Kavčič, 2002/03):

- mora biti uporabljena ista metodika,
- morajo biti ekonomske kategorije v obeh primerih enako opredeljene,
- se mora upoštevati enako časovno obdobje,

- morajo biti ekonomske kategorije tudi vsebinsko enake,
- mora biti predračun prilagojen spremenjenim razmeram.

## **2.4 Problemi računovodskega predračunavanja za podjetje**

Osnovni problem predstavlja miselnost managerjev, da predračunavanje ni funkcija, s katero bi se morali ukvarjati. Raje se posvečajo reševanju tekočih problemov, planiranje pa prelagajo na svoje podrejene. Ker podcenjujejo koristi sestavljanja predračunov, ne poskrbijo za ustrezno usposobljenost kadrov. Posledica je površno in nestrokovno predračunavanje. Ta problem je viden predvsem v manjših podjetjih. Tu ni posebnega delovnega mesta, ki bi se ukvarjal samo s planiranjem. Predračunavanje je dodatna funkcija managerjev, ki velikokrat nimajo ustreznih znanj, da ni izvedli učinkovit in nezapleten postopek predračunavanja. Dodaten izziv predstavlja tudi današnje poslovno okolje, ki se ves čas spreminja in je podvrženo hitrim spremembam. Takšne razmere zahtevajo nove pristope predračunavanja. Trend predračunov gre v smeri vse bolj zapletenih in podrobnih planov.

Problem se lahko pojavi tudi v zvezi z odločanjem. Pomembno je, v kolikšni meri imajo posamezni managerji svobodne roke pri sprejemanju odločitev. Lahko pride do konfliktov zaradi moči posameznih managerjev. Managerji lahko izkoristijo svobodo odločanja v svojo korist (pridobiti več denarnih sredstev, postavijo prenizke cilje), da bi dosegli predračune in s tem nagrade. V ospredje postavijo cilj svojega oddelka pred ciljem podjetja kot celote. Potrebno je najti srednjo pot, da managerji obdržijo svobodo odločanja znotraj svoje dejavnosti, kljub temu pa se zavedajo, da je glavni cilj ki ga je morajo doseči, cilj podjetja kot celote.

Churchill (1984, str.151) je sestavil listo osmih poglobitvenih vprašanj s katerimi se soočajo managerji pri sestavljanju predračunov:

1. Ali naj bodo sestavljeni od vrha navzdol ali od spodaj navzgor?
2. Kako naj se jih sprovaja?
3. Kako sta medsebojno povezani funkciji predračunavanja in planiranja?
4. Ali naj bo predračun dinamičen in kolikokrat naj se ga prilagaja?
5. Ali naj se doseženi rezultati ocenjujejo na podlagi celotnega predračuna ali na podlagi delnih predračunov?
6. Ali naj se bonusi in nagrade podeljujejo na podlagi predračunov?
7. Kaj naj se uporabi kot ocenjevalni kriterij?
8. Kakšni 'odmiki' naj bodo vgrajeni v predračune?

Priporočilo strokovnjakov je, naj se večja podjetja v večji meri orientirajo na vidik učinkovitosti poslovanja in naj dajo večji poudarek koordiniranju in kontroliranju. Manjša podjetja pa naj se bolj osredotočijo na planiranje.

## **2.5 Vloga računovodskega predračunavanja pri načrtovanju poslovanja podjetja**

Računovodsko predračunavanje ima pomembno vlogo pri načrtovanju poslovanja podjetja. Z načrtovanjem poslovanja podjetja mislimo predvsem na načrtovanje nadaljnjega razvoja in rasti podjetja. Rast podjetja je postala poslovna nuja. V naslednjih letih bodo med najbolj ogroženimi majhna podjetja. Globalizacija zahteva vse večjo konkurenčnost. Plačilna nesposobnost slovenskih podjetij bo zahtevala inovativno financiranje poslovanja. Pomanjkanje kvalitetnega kadra bo težave še zaostri. Našteti dejavniki bodo najbolj prizadeli majhna podjetja, ki se v veliki večini ne bodo sposobna prilagoditi nastalim razmeram. Zaradi tega bo propadlo veliko število podjetij. Prihodnost malih podjetij ni ravno rožnata. Indeks GEM (Global Entrepreneurship Monitor) kaže, da je umrljivost podjetij v Sloveniji med najvišjimi v evropskem prostoru. Kljub naštetim dejstvom to ne pomeni, da morajo sedaj mala podjetja 'vreči puške v koruzo' in se vdati v usodo. Izziv jim mora biti preživetje in rast. K uresničitvi načrtov so jim v pomoč lahko prav pravilno pripravljene predračuni. Kakovosten proces računovodskega predračunavanja je eden najpomembnejših pogojev za uspešno poslovanje in dolgoročno uspešnost podjetja.

Kot že omenjeno, je v sodobnem svetu pomembna rast za vsako ceno. Denar ne šteje za omejitveni element, saj prevladuje prepričanje, da je dodatna finančna sredstva vedno možno pridobiti (brez večjih težav). Za rast podjetja je pomembna rast prodaje. Ta je razvidna iz povečanja terjatev. Velikokrat se pozablja, da je zelo pomembno samo preživetje podjetja. Za to pa je potrebno sprotno poravnavanje obveznosti. Te običajno poravnavamo z denarjem, in sicer ob zapadlosti obveznosti, ne zapadlosti terjatev. Računov se ne plačuje z dobičkom niti s prihodki ampak z denarjem. Lahko bi rekli: Denar je kot voda, ceniti jo začneš, ko si žejen. Ni naključje, da gre v stečaj veliko donosnih podjetij z uveljavljenimi blagovnimi znamkami in velikim tržnim deležem. Razlogi so običajno nepremišljena vlaganja in zanemarjen odnos do denarnega toka. »Podjetja ne gredo v stečaj zaradi izgube, ampak zaradi praznega računa« (Peterlin, 2006, str. 18).

Pri ocenjevanju zmožnosti podjetja za rast je za začetek najpomembnejše da poznamo sestavo stroškov. Te informacije nam pomagajo določiti zgornjo in spodnjo mejo rasti podjetja. Na določanje meje pa poleg stroškov vplivajo tudi proizvodne zmogljivosti, zaposleni, možnosti financiranja, ipd.

Rast je odločitev, ki naj bi bila pretehtana z več zornih kotov, saj nanjo vpliva več dejavnikov. Velik pomen imajo plačilna sposobnost podjetja, navade potrošnikov (spremembe navad lahko zahtevajo leta), lansiranje novih produktov (potrebna velika vlaganja). Tipične dejavnike rasti predstavljajo novi proizvodi/storitve, novi trgi, usposabljanje prodajnega osebja, promocija & oglaševanje, izboljšanje prodajnega in poprodajnega servisa, spremembe v distribuciji ter določanje cen. Kot že večkrat omenjeno, vsi dejavniki za rast prodaje zahtevajo velika denarna vlaganja.

Podjetje za rast lahko uporabi tudi prevzemne strategije. Tega vidika rasti v svoji specialistični nalogi nisem zajela. Ker je podjetje X majhno podjetje in nima možnosti prevzema drugih podjetij takega načina rasti nisem opisovala.

Rast prodaje ni samo povečanje obsega poslovanja, ampak tudi želja po povečanju vrednosti podjetja. Kljub temu večina podjetij ostane le pri povečanju sredstev in dolgov. Želena rast prodaje zahteva denar za financiranje dodatnih zalog in terjatev. V podjetjih se le redko vprašajo: Ali smo posojilno sposobni za uresničitev načrtovanega uspeha? Posledica povečanja prodaje je običajno povečan obseg denarnega toka. Pri rasti prodaje se poveča obseg potrebnih sredstev, s tem pa tudi stroški. Pomembno je da podjetje skuša povečati ali vsaj obdržati profitno maržo in obdržati nadzor nad operativnimi stroški. Obvladovanje nenehnega spreminjanja terjatev, zalog in dolgov je lahko usodnega pomena, saj lahko rast prodaje močno spremeni denarni tok. Rast prodaje zahteva dolgoročneje zadolževanje. To še dodatno poveča spremenljivost denarnih tokov in prihodnje donosnosti. Načrtovani denarni tokovi morajo biti uresničljivi.

Neenakomerna rast prodaje ali precejšnje odstopanje od predračunov privede do povišanja stroškov in nenačrtovanih denarnih tokov. Upad prodaje lahko celo onemogoči poravnavanje fiksnih stroškov, ki se z zmanjšanjem prodaje ne znižajo (najemnina za skladišče se ne bo znižala za 25 odstotkov, če se prodaja zmanjša za enak odstotek). Spremenljivost prodaje v največji meri vpliva na dejavnosti z velikim deležem fiksnih stroškov. Že procentualno majhen odmik od predračuna prodaje v negativno smer, ima lahko velike posledice na poslovanje podjetja.

Kadar vidimo priložnost za povečanje prodaje, le redko razmišljamo o drugih finančnih posledicah, ki nas utegnejo doleteti ob nadaljnjem poslovanju. Glavni cilj je večji prihodek oziroma večji dobiček. O boniteti kupca, ki je pripravljen kupiti več, se običajno sploh ne pozanimamo oziroma nanjo sploh ne pomislimo. Večja prodaja ne pomeni samo večjih prihodkov. Na drugi strani se bomo soočili tudi z večjimi stroški in odhodki. Povečanje terjatev zahteva dodatne vire financiranja. Tu se lahko pojavi težava. Če je podjetje preveč zadolženo če je rast prodaje prehitra ali če je podjetje z vidika bančnih institucij kapitalsko

neustrezno, lahko trčimo ob problem, da ne moremo dobiti dodatnih sredstev za financiranje. Če finančno stanje podjetja ne omogoča dodatnega zadolževanja, tudi povečanje prodaje ni mogoče. Tako je pri predračunu prodaje potrebno upoštevati tudi dejanske možnosti, oziroma sposobnost podjetja za nadaljnjo rast prodaje.

Računovodsko predračunavanje igra pomembno vlogo pri načrtovanju poslovanja podjetja. Danes, ko je poslovno okolje zelo spremenljivo, ko imamo globalni trg, je lahko ključnega pomena dobro načrtovanje prihodnosti poslovanja.

Predračuni imajo v različnih organizacijah različne vloge:

1. lahko predstavljajo sistem pooblaščenja,
2. so sredstvo za napovedovanje in načrtovanje,
3. predstavljajo komunikacijsko in koordinacijsko pot,
4. služijo kot motivacijski pripomoček,
5. so sredstvo za oceno in nadzor nad uspešnostjo poslovanja ter osnova za odločanje.

### **3 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE**

Predračuni imajo naslednje lastnosti (Antony et al., 1992, str. 129):

- ocenjujejo možni dobiček posameznih poslovnih enot v podjetju,
- izraženi so v denarnih, včasih pa tudi v nedenarnih enotah,
- sestavljeni so največkrat za leto dni,
- vsebujejo sestavine poslovodske pogodbe, v kateri poslovodja sprejme odgovornost za doseg predračunskih ciljev,
- predlog zanje mora pregledati in odobriti pooblaščen poslovodja, ki je v organizacijski hierarhiji nad pripravljavcem predračuna,
- če so odobreni, so lahko spremenjeni le v izjemnih okoliščinah,
- predračunski podatki so lahko spremenjeni le v izjemnih okoliščinah,
- predračunski podatki se v časovnih presledkih primerjajo z obračunskimi in tako ugotovljeni odmiki so podlaga za analiziranje in razlaganje odmikov.

Pomembnejše stopnje predračunavanja (Igličar, Hočevnar, 1997, str. 407):

- določitev politike in navodil predračunavanja,
- določitev omejitvenih dejavnikov poslovanja,
- priprava predračuna prodaje,
- začetek pripravljavanja drugih delov predračuna,
- dogovarjanje o končni vsebini predračunov,

- usklajevanje in pregledovanje predračunov,
- končna potrditev predračunov,
- razdelitev sprejetih predračunov in njihovo nadaljnje pregledovanje.

### **3.1 Opredelitev računovodskega predračunavanja**

Slovenski računovodski standardi (SRS) štejejo računovodsko predračunavanje za temeljni sestavni del računovodstva. Predračunavanje je podlaga odločanja v okviru načrtovanja kot odločevalne funkcije. V angleški in ameriški strokovni literaturi se je uveljavil izraz budgeting. Predračuni in obračuni se sestavljajo za notranje uporabnike, za zunanje so obvezni le obračuni. Predračuni in obračuni se lahko sestavijo za posamezen poslovni dogodek, organizacijski del, podjetje kot celoto ali za povezano skupino podjetij. Računovodski predračuni predstavljajo vrednostno izraženo prihodnje stanje sredstev, obveznosti do virov sredstev, načrtovane stroške, odhodke in prihodke, ki se nanašajo na podjetje kot celoto, na njegove sestavne dele ali na posamezne poslovne aktivnosti.

Celostni predračun predstavlja celoto povezanih predračunov in vsebuje predračun poslovanja, predračun naložb in predračunske računovodske izkaze. Gre za najboljše vrednostno izraženi poslovni načrt podjetja kot celote. V njem najdemo informacije o načrtovanih stanjih sredstev in obveznosti do virov sredstev v prihodnjem obdobju, informacije o načrtovanih stroških (materiala, storitev, amortizacije, dela), odhodkih, prihodkih in poslovnem izidu.

Pri pripravi celostnega predračuna je potrebno zbrati ustrezne informacije iz vseh poslovnih funkcij podjetja (Hočevnar et al., 2005, 3/7/1, str. 1):

- proizvodna funkcija: prispeva podatke o načrtovani strukturi proizvodnje in načrtovani porabi predmetov dela za posamezne vrste proizvodov,
- prodajna funkcija: prispeva podatke o načrtovani prodaji, prodajnih cenah, popustih, plačilnih rokih,
- nabava: posreduje podatke o načrtovani nabavi materiala, pol proizvodov, delovnih sredstev in opreme, predvidene plačilne pogoje,
- kadrovska funkcija: informacije o zaposlenih, plačah in nadomestilih, urnih postavkah,
- finance: podatke o načrtovanih posojilih, obrestnih merah, predvidenih menjalnih tečajih.

Celostni predračun se običajno sestavlja za obdobje enega leta, lahko tudi za krajše ali daljše časovno obdobje. Dolžina obdobja je odvisna od potreb poslovodstva po predračunskih informacijah in samega predmeta predračunavanja. Na primer:

predračunska bilanca se sestavlja za polletno in letno obdobje, predračunski izkaz denarnih tokov pa za tedensko obdobje. Vedno pa velja, da se za krajše časovno obdobje pripravi podrobnejši predračun, ker je možno natančnejše predvidevanje dogodkov.

Pri pripravi predračunov je potrebno vedno upoštevati pogoje poslovanja. Če se le-ti spremenijo, je potrebno ustrezno dopolniti tudi že izdelane predračune. Predračun denarnih tokov je potrebno najpogosteje spremljati in prilagajati. Če je očitno, da bodo denarni prejemki manjši od predvidenih, je potrebno oziroma nujno predračun popraviti, če nočemo, da se podjetje znajde v likvidnostnih težavah.

Najobsežnejši vrednostno izraženi poslovni načrt za celotno podjetje je celostni predračun. Običajno ga sestavljamo za obdobje enega leta, lahko tudi za krajša časovna obdobja. Sestavljen je številnih medsebojnih povezanih predračunov, ki jih lahko razvrstimo v tri osnovne skupine (Igličar, Hočevnar, 1998, str. 178):

- predračun poslovanja,
- predračun naložb in
- predračunski računovodski izkazi.

Predračun poslovanja sestavljajo:

- predračun prodaje,
- predračun proizvodnje,
- predračun nabave materiala,
- predračun neposrednih stroškov dela,
- predračun splošnih proizvodjalnih stroškov,
- predračun splošnih stroškov nabave, prodaje in uprave.

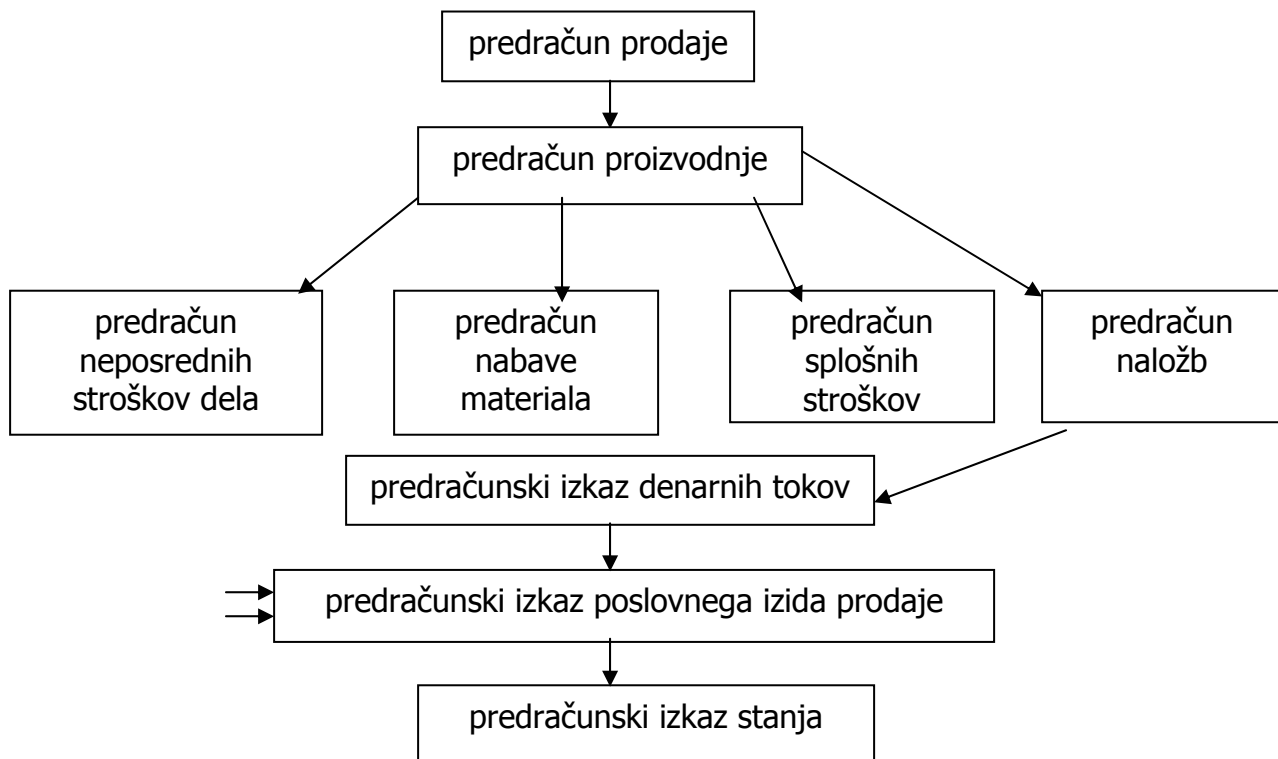
Predračune je potrebno sestavljati po določenem ključu, saj se medsebojno povezujejo in dopolnjujejo. Tako je na primer nemogoče v proizvodnem podjetju sestaviti predračun nabave materiala, če ne poznamo števila enot proizvodov ki jih bo podjetje proizvedlo. V trgovinskem podjetju pa je osnova za sestavo predračuna nabave, predračun prodaje.

Zaradi navedenega, je potrebno pri sestavljanju posameznih predračunov znotraj celostnega predračuna upoštevati naslednje korake (Igličar, Hočevnar, 1997, str. 388-390):

1. Prvi predračun, ki ga izdelamo mora biti **predračun prodaje**. Vsi naslednji predračuni temeljijo na informacijah, ki jih dobimo iz predračuna prodaje.
2. Naslednji je na vrsti **predračun proizvodnje**. Predstavlja temelj za nadaljnjo sestavo predračuna nabave materiala, predračuna neposrednih stroškov dela in predračuna splošnih proizvodjalnih stroškov.

3. Če podjetje namerava v predračunskem obdobju investirati v stalna sredstva, je naslednji predračun ki ga pripravimo, **predračun naložb**. Opozoriti je potrebno, da je osnova za njegovo sestavo dolgoročen načrt prodaje in ne načrtovana prodaja predračunskega leta.
4. **Predračunski izkaz denarnih tokov** sestavimo na osnovi informacij iz predračunov poslovanja in predračuna naložb. Če so v predračunu vidna velika neskladja med prejemi in izdatki, je treba ponovno pregledati in ustrezno popraviti predhodne predračune.
5. Naslednji je **predračunski izkaz poslovnega izida**. Če je predračunski dobiček nezadovoljiv, je potrebno ponovno pregledati vse do sedaj izdelane predračune in ugotoviti kaj moramo v poslovanju spremeniti, da bomo imeli zadovoljiv dobiček.
6. Čisto na koncu pa sestavimo še **predračunski izkaz stanja**. Tudi tu velja enako. Če analiza prikaže nezadovoljive izide, je treba znova pregledati in popraviti predhodne predračune. Na primer: če predračunski izkaz stanja vsebuje prevelike obveznosti iz naslova dolgov, je možno to posledica prevelikih naložbenih načrtov.

Slika št. 3: Grafični prikaz zaporedja priprave celostnega predračuna



Vir: Hočevar et al., 2005, 3/7/1, str. 4



## **3.2 Celostni predračun podjetja**

Celostni predračun podjetja je sestavljen iz dveh glavnih delov: celostnega predračuna poslovanja in celostnega predračuna financiranja. Vanju so zajeti vsi drugi predračuni, ki so pomembni za predvidevanje prihodnjega poslovanja podjetja. Ker je običajno cilj predračunov dobiček, se celostni predračun imenuje kar predračun dobička.

Če želimo, da bo celostni predračun pravočasno narejen, moramo upoštevati naslednje korake (Hočevnar, 1995, str. 206):

1. določitev usmeritev in navodil predračunavanja,
2. določitev omejitvenih dejavnikov poslovanja,
3. priprava predračuna prodaje,
4. začetek pripravljanja drugih delov predračuna,
5. dogovor o končni vsebini predračunov,
6. uskladitev in pregled predračunov,
7. končna odobritev predračunov in
8. razdelitev in pregled sprejetih predračunov.

Sestavljanje celostnega predračuna je obsežno delo tudi za mala podjetja. Zahteva veliko časa in usklajevanja del vseh zaposlenih.

### **3.2.1 Predračun prodaje**

Predračun prodaje je osrednji predračun. Njegova struktura in vrednost vplivata ne delovanje celotnega podjetja. Ker vpliva na vse ostale predračune, ki jih bomo sestavili, ga je potrebno sestaviti v začetnem obdobju predračunavanja. Paziti moramo na to, da predračun prodaje ni isto kot predvidevanje prodaje. Predvidevanje v predračunu ni izraženo. Gre le za kvantificirano oceno o npr. prihodkih o prodaji, ki temelji na določenih predpostavkah. Predvidevanje je le eden izmed bistvenih dejavnikov pri sestavljanju predračunov. Predvidevanje lahko sprejmemo, spreminjamo ali pa sploh ne upoštevamo. Predvidevanje je običajno v domeni strokovnega osebja. Predračun prodaje pa mora sprejeti poslovodstvo podjetja. Le-ta med drugim temelji na predvidevanjih, načrtovanem obsegu prodaje, cenah in financiranju. Prodajno osebje lahko predvideva 10% povečanje prodaje glede na predhodno leto, poslovodstvo pa se bo odločilo kakšno rast prodaje si želi oziroma načrtuje. Uprava podjetja določa stroške oglaševanja, prodajne cene, ipd. in na podlagi tega tudi rast prodaje.

Priprava predračuna prodaje je zelo zahtevno strokovno opravilo. Na obseg prodaje vpliva veliko dejavnikov. Med njimi imajo največji vpliv konkurenca, razmere na trgu, velikost povpraševanja, število kupcev in vloga države. Na naštetih dejavnike vodstvo podjetja ne more bistveno vplivati, saj gre za eksogene dane dejavnike.

Za predvidevanje povpraševanja se običajno uporabljata naslednji dve metodi (Hočevar, 1995, str. 208):

- statistične: na podlagi splošnih tržnih in ekonomskih razmer ter pretekli rasti prodaje predvidimo bodoči obseg povpraševanja,
- anketiranje: anketiranje prodajnega osebja in odjemalcev o obsegu prodaje.

Predračun prodaje za posamezen proizvod je sestavljen kot zmnožek med načrtovanimi količinami prodaje in načrtovanimi prodajnimi cenami. Običajno se predvideva, da bodo prihodki plačani v istem mesecu kot nastanejo. To je upravičeno le pri načrtovanju prodaje, ki je vsak mesec enaka (ne prihaja do denarnih nihanj). Če se prodaja med meseci razlikuje, je priporočljivo sestaviti tudi predračun prejemkov iz prodaje. Le-ta ni sestavni del predračuna prodaje, je pa koristen pri sestavljanju predračunskega izkaza denarnih tokov.

### **3.2.2 Predračun nabave blaga**

Podjetje X se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo zato je potrebno namesto predračuna nabave materiala sestaviti predračun nabave blaga. Osnova za sestavljanje predračuna nabave blaga je predračun prodaje. Predračunska nabava blaga je odvisna od načrtovane prodaje in želene količine blaga v zalogi. Velikost zaloge blaga je odvisna od stroškov skladiščenja, stroškov naročanja, količinskih popustov, ki so vezani na obseg naročila, transportnih stroškov, stroškov izgube naročil zaradi prepozne dobave blaga, dobavnih rokov, ki so vezani na dobavitelja, zaloge blaga dobavitelja, trenda naročil kupcev ipd..

### **3.2.3 Predračun denarnih tokov**

Proces predračunavanja denarnih tokov zajema naslednje štiri korake (Hočevar et.al., 2005, 3/7/3.1, str. 7):

1. **izračun načrtovanih prejemkov:** Izračunamo načrtovane prejemke oziroma razpoložljiva denarna sredstva v predračunskem obdobju. Celotna razpoložljiva denarna sredstva se izračunajo, da začetnemu stanju prištejemo načrtovane prejemke. Za večino podjetij je glavni vir prejemkov prodaja blaga in storitev. Temu prištejemo še druge prejemke iz naslova obresti, najemnin ipd.

2. **izračun načrtovanih izdatkov:** Izračunamo načrtovane izdatke. Upoštevamo izplačila za material, plače, dividende, davke, najemnine, naložbe ipd.
3. **analiza:** Analiziramo predračunski izkaz denarnih tokov. Naredimo primerjavo prejemkov napram izdatkom. Na ta način dobimo informacije o tem ali bo podjetje imelo preveč ali premalo denarnih sredstev. Če ugotovimo, da bo podjetje imelo presežek denarnih sredstev, lahko višek posodimo ali vložimo v vrednostne papirje. Če ugotovimo, da bomo imeli primanjkljaj denarnih sredstev se lahko poslovodstvo odloči za prodajo vrednostnih papirjev ali najem novih kreditov. Na tak način se popravi načrtovano poslovanje in postavke v predhodnih predračunih.
4. **financiranje:** Zadnji korak prikazuje načrtovani najem novih kreditov, njihovo odplačevanje in plačilo pripadajočih obresti. Ta del podjetjem omogoča, da določijo potrebe po kreditih in o tem v naprej obvestijo banke in druge finančne institucije. Poleg bančnih posojil obstajajo še druge vrste financiranja: pospeševanje plačil s strani kupcev, prodaja kratkoročnih vrednostnih papirjev, odlaganje plačil dobaviteljem, izdaja lastnih kratkoročnih in dolgoročnih dolžniških in lastniških vrednostnih papirjev.

Predračun denarnih tokov je eden najpomembnejših predračunov podjetja. V podjetju je potrebno natančno načrtovati bodoče prejeme in izdatke. Narediti moramo vse kar je v naši moči, da se izognemo možnosti, da se znajdemo v situaciji ko denarnih sredstev ne bi imeli na razpolago v trenutku, ko jih potrebujemo za plačilo zapadlih obveznosti. Pomembno je tudi da denarnih sredstev v podjetju ni preveč. Ravno tako kot pomanjkanje denarnih sredstev tudi njihov presežek zmanjšuje gospodarnost poslovanja.

Po definiciji so prejemki povečanje denarnih sredstev, izdatki pa njihovo zmanjšanje. SRS (slovenski računovodski standardi) med denarna sredstva štejejo gotovino v blagajni, knjižni denar na računih pri banki, gotovino na poti, kot denarne ustreznike pa tista sredstva, ki so zanesljivo, zlahka, preprosto in hitro oziroma v bližnji prihodnosti pretvorijo v vnaprej znan znesek denarnih sredstev.

Predračun denarnih tokov izkazuje natančno gibanje prejemkov in izdatkov (denarnih tokov) v določenem časovnem obdobju in zaradi tega omogoča (Hočevar et al. 2005, 3/7/3.1., str. 1):

- identifikacijo bližajočih likvidnostnih težav podjetja,
- identifikacijo obdobji s presežnimi denarnimi sredstvi in
- vpogled v strukturo načrtovanih denarnih tokov.

Prav opozarjanje na bližajoče se likvidnostne težave podjetja je najpomembnejša naloga predračuna denarnih tokov. V podjetju je potrebno vzpostaviti sistem, ki bo dovolj zgodaj oziroma pravočasno opozoril na likvidnostne težave, ki nas lahko doletijo. Likvidnostnih

težav ni mogoče rešiti v trenutku ko se pojavijo. Za odpravo likvidnostnih težav potrebujemo čas. Potrebni denarnih sredstev običajno ne moremo zbrati čez noč. Če iz predračuna denarnih tokov izhaja, da bo imelo podjetje likvidnostne težave le krajše obdobje, je najboljša rešitev, da se poskusimo z dobavitelji dogovoriti za krajši odlog plačila. Druga možnost je, da se s kupci dogovorimo za zgodnejše poplačilo terjatev. Obe rešitvi vodita k izboljšanju stanja denarnih sredstev v podjetju. Kljub temu nam lahko dobavitelji zaračunajo zamudne obresti. Kupci pa skoraj po pravilu vedno zahtevajo določen procent casaskonta. Če so marže zelo nizke, nam lahko dani casaskonti poberejo ves zaslužek. Podjetje, ki se znajde v likvidnostnih težavah, običajno nima druge izbire kot popustiti zahtevam kupcev. Če se takšne situacije ne dogajajo pogosto, to ne vpliva bistveno na končni rezultat poslovanja podjetja. Druga situacija pa velja za podjetja, ki imajo dolgoročne likvidnostne težave. Kot že omenjeno, dani casaskonti v veliki meri vplivajo na končni rezultat poslovanja podjetja.

Običajno omenjena načina ne rešita nastalega problema. Če podjetje pravočasno ugotovi, da bo imelo v prihodnjem obdobju primanjkljaj denarnih sredstev, lahko še pravočasno sklene ustrezne dogovore s finančno institucijo, da bo lahko črpalo denarna sredstva v trenutku, ko jih bo potrebovalo. Običajno se podjetje dogovori za okvirni revolving kredit, ki ga črpa v obdobju primanjkljaja denarnih sredstev in vrača v obdobju presežka denarnih sredstev. Kadar so potrebna manjša denarna sredstva in še ta kratkoročno, ni pričakovati večjih težav. Problem se pojavi pri podjetjih, ki so prezadolžena, ki so že preseгла meje zunanjega financiranja. Daljše kot je obdobje likvidnostnih težav, daljše je pripravljalo obdobje potrebno za sklenitev ustreznih dogovorov z banko.

Ustrezno načrtovanje denarnih tokov zahteva tudi identifikacijo obdobji s presežnimi denarnimi sredstvi. Če podjetje v prihodnosti ne načrtuje večjih investicij, ampak prodajo zgradb, opreme ali zemljišč, nam predračun denarnih tokov pokaže načrtovane denarne presežke. Nalaganje presežnih denarnih sredstev na transakcijski račun banke ni racionalna izbira. Bolje je vrniti del posojil in s tem zmanjšati tudi finančne odhodke, ki so povezani s plačevanjem obresti. Le-te so odvisne od višine glavnice, ki jo mora podjetje še odplačati. Druga možnost nalaganja presežnih sredstev je investiranje v kratkoročne ali dolgoročne finančne naložbe. Na ta način podjetje še oplemeniti presežek denarnih sredstev. Lahko se odloči tudi za kombinacijo. Del presežnih sredstev pustijo na transakcijskem računu banke, kot varnostno blazino, za primer, da se nenačrtovano pojavijo likvidnostne težave (naložbe težko čez noč spremenimo nazaj v gotovino). Preostali del naložijo v kratkoročne ali dolgoročne naložbe. Ko se naložbe iztečejo, z zaslužkom odplačajo del posojil.

Izkaz denarnih tokov lahko sestavljamo tudi kot obračun, vendar je glede na njegov pomen pomembnejše, da se ga sestavlja v obliki predračuna. Poudariti je potrebno, da je pri

sestavljanju obračuna in predračuna potrebno uporabljati isto metodologijo. Le tako lahko ugotavljamo in pojasnjujemo odmike uresničene strukture prejemkov in izdatkov od načrtovanih.

Predračunski izkaz denarnih tokov je izkaz, ki prikazuje povečanje in zmanjšanje denarnih sredstev podjetja v predračunskem obdobju.

### **3.2.3.1 Tehnike načrtovanja izkaza denarnih tokov**

Dolžina obdobja za katero se sestavlja predračunski izkaz denarnih tokov je v največji meri odvisna od:

- potreb za katere se predračun sestavlja in
- možnosti ocenjevanja prihodnjih denarnih tokov.

Ne glede na dolžino obdobja za katerega načrtujemo prihodnje denarne tokove, lahko uporabimo dve vrsti tehnik (Hočevar et al., 2005, 3/7/3.1, str. 11):

**1. Subjektivna tehnika** (pragmatična, intuitivna, kvalitativna) temelji na človeških izkušnjah in občutkih. Viri informacij so poslovni partnerji, prodajno osebje, uprava, zaposleni in zunanji strokovnjaki.

- prednost: omogoča relativno hiter izračun načrtovanih prejemkov in izdatkov ter presežnih oziroma primanjkljajev denarnih sredstev.
- slabost: ni osnovana na dejstvih ampak na mnenjih oziroma pričakovanjih.

**2. Statistične tehnike** zasnovane na zakonitostih, ki so se že potrdile v preteklosti. Najpomembnejši metodi sta metoda vzorčne povezave in metoda ekstrapolacije.

- **Metoda vzorčne povezave** Bistvo te metode je upoštevanje vzorčno – posledičnega razmerja. Metoda izhaja iz povezav med blagovnimi in denarnimi tokovi. Na strani prejemkov upoštevamo vrednost prodaje, plačilne pogoje in ugotovljene pretekle vzorce poravnavanja obveznosti s strani kupcev. Na strani izdatkov upoštevamo vrednost nabav v obdobju in roke v katerih je potrebno poravnati obveznosti do dobaviteljev. Pri metodi vzorčne povezave ugotavljamo, kakšen del prihodkov podjetja bo v posameznem obdobju prešel med prejemke in kakšen del celotne vrednosti preteklih dobav ali naročenih storitev bo v posameznem obdobju prešel med izdatke.
- **Metoda ekstrapolacije** Pri tej metodi sestavljamo časovne vrste podatkov. Opazujemo posamezno postavko v zaporednih časovnih trenutkih, serijo podatkov ki jo dobimo, pa nato ustrezno analiziramo. Tako dobljene časovne vrste imajo lahko značilnosti trenda, lahko so ciklične ali pa ugotovimo, da je njihova razporeditev slučajnostna.

Največja pomanjkljivost te metode je, da temelji na predpostavki, da pretekli dogodki determinirajo prihodnje dogodke. Načeloma pa to drži le v primeru ustaljenosti poslovnega okolja podjetja.

### **3.2.4 Predračun dolgov in stroškov za dolgove**

Iz opredelitve vsebine dolgov izhaja, da je predračunske informacije o dolgovih potrebno obravnavati kot predračunske informacije o dolgovih in predračunske informacije o stroških v zvezi z dolgovi (Turk, Melavc, 1998, str. 256). Vrste ustaljenih predračunskih informacij o dolgovih bi bile informacije o:

- upniku oziroma viru sredstev,
- vrsti dolgov,
- spremembah in stanjih dolgov po virih sredstev,
- datumu nastanka dolga,
- datumu zapadlosti dela ali celotnega dolga,
- stroških dolgov.

V predračunu stroškov za dolgove prikažemo obresti in provizije za različne vrste dolgov. Izhodiščni računovodski podatki za predračunavanje dolgov so obračunski podatki zadnjega obračunskega obdobja. Na ta način v predračune zajamemo tudi podatke iz preteklosti. V predračunu dolgov prikažemo zmanjšanje in povečevanje dolgov v zajetem predračunskem obdobju. Podatkovno podlago za pripravo predračunov stroškov za dolgove običajno najdemo v posojilnih pogodbah.

### **3.2.5 Predračun izkaza uspeha**

Najtežji oziroma najzahtevnejši predračun, ki ga je potrebno sestaviti, je predračun izkaza uspeha. V njem je zajet predračun prihodkov in odhodkov. Je osnova za ugotavljanje uspešnosti podjetja. Osnova za njegovo sestavo so informacije iz prejšnjih predračunov. Najtežje je oceniti oziroma izračunati vrednost končnega stanja zalog.

Predračunski izkaz uspeha prikazuje načrtovane prihodke, odhodke in poslovni izid za načrtovano obdobje. Na poslovni izid vplivajo prihodki in odhodki, razlika med obema kategorijama pa da rezultat. Če so prihodki večji od odhodkov ima podjetje dobiček, obratno razmerje pa za podjetje pomeni izgubo.

Osnova za načrtovanje prihodkov iz prodaje je plan prodaje, ki mora upoštevati prodajne zmogljivosti podjetja, razmere na trgu, delovanje konkurence ter ukrepe vlade (novi zakoni

v pripravi ipd.). Planirani prihodki od financiranja so prihodki, ki jih podjetje doseže z obračunanimi obrestmi in pozitivnimi tečajnimi razlikami.

Odhodke opredelimo na osnovi količinskih podatkov, ki smo jih predhodno opredelili v predračunu prodaje. Načrtovani obseg rednih odhodkov ugotovimo na podlagi načrtovane prodaje in stroškov, ki jih s te ustvarimo. Med načrtovane odhodke financiranja spadajo načrtovani odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, odhodki za obresti, negativne tečajne razlike.

### **3.2.6 Predračun kapitala**

Po Zakonu o gospodarskih družbah, male družbe niso zavezane k sestavi in predložitvi izkaza gibanja kapitala. Kljub temu je priporočljivo, da poslovodstva majhnih podjetij poznajo vsebino in informacijsko vrednost izkaza. Izkaz gibanja kapitala omogoča potencialnim investorjem družbe vpogled v pretekle spremembe postavk na njenem kapitalu. Z vidika poslovnih financ je možno iz izkazov gibanja kapitala za več poslovnih obdobjih ugotoviti politiko dividend družbe (razmerje med zadržanimi dobički in izplačilom dividend).

Stanje kapitala je prikazano v bilanci stanja. Enako je čistim sredstvom podjetja, zmanjšanim za vrednost dolgov. Predračun kapitala je sestavljen iz osnovnega kapitala, rezerv, prenesenega čistega dobička ali izgube prejšnjih let, revalorizacijskega popravka kapitala in nerazdeljenega dobička ali izgube tekočega leta. Kapital podjetja se lahko poveča z novimi vplačili kapitala ali povečanjem čistega dobička. Za zmanjšanje velja ravno obratno.

### **3.2.7 Predračun izkaza stanja**

Predračunski izkaz stanja nam prikazuje na eni strani želeno stanje sredstev in na drugi obveznosti do virov sredstev. Predračunski izkaz sestavljamo na podlagi začetnega izkaza stanja in informacij iz prejšnjih predračunov. Pri tem je potrebno upoštevati tudi načrt dobička iz predračunskega izkaza uspeha, metod vrednotenja sredstev, amortizacijske stopnje in cilje podjetja.

### 3.3 Metode računovodskega predračunavanja

Ne obstaja univerzalni predračun, ki bi ustrezal vsem podjetjem. Predračuni so prilagojeni posameznim podjetjem in njihovim zahtevam in željam. Vsem pa je skupno to, da ocenjujejo in načrtuje prihodnje poslovanje podjetja, služijo kot sredstvo primerjanja doseženih rezultatov z načrtovanimi in ugotavljanju morebitnih razlik in razlogov zanje. Oblika in obseg predračuna je odvisna od tipa organizacije, stila vodenja, osebnostnih značilnosti ljudi, ki so zadolženi za pripravo predračunov in ciljev, ki jih želimo s predračuni doseči. Na splošno pa lahko predračune razvrstimo v skupine, ki so opisane v nadaljevanju (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 148-150).

#### 3.3.1 Statično (mirujoče) predračunavanje

Statično predračunavanje, včasih poimenovano mirujoče predračunavanje, je predračunavanje za določen obseg dejavnosti. Če so napovedovanja prihodnjih dogodkov zelo negotova in nepredvidljiva, predračun ni zanesljiv. Največja slabost te metode je, da se večina ekonomskih kategorij spreminja z obsegom dejavnosti. Posledica tega je, da so odmiki zelo veliki, kljub temu, da je bilo poslovodstvo pri svojih odločitvah uspešno.

#### 3.3.2 Dinamično (giblivo) predračunavanje

Dinamično oziroma gibljivo predračunavanje omogoči izračun stroškov za različne obsege dejavnosti. Podjetju omogoča sprotni nadzor nad uresničevanjem poslovnega predračuna. Glede na statični predračun ima naslednje prednosti:

- lahko ga uporabimo ne glede na obseg dejavnosti,
- ugotovimo stroške in izid pri različnih obsegih dejavnosti.

Metoda poslovodstvu omogoča sproten nadzor in pravočasno sprejemanje popravljalnih ukrepov.

#### 3.3.3 Rastoče (inkrementalno, incremental budgeting) predračunavanje

Najpogosteje uporabljena metoda predračunavanja je rastoče oziroma inkrementalno predračunavanje. Temelji na predračunu in obračunu preteklega leta. Le-tega popravimo oziroma povečamo za pričakovanja v prihodnjem letu. Upoštevati moramo tudi rast, ki je posledica inflacije in ne poslovanja podjetja.

Primer:

transportni stroški v preteklem letu: 120 d.e.

pričakovano povečanje transportnih stroškov zaradi rasti podjetja: 10 d.e.

pričakovana inflacija: 3%

---

predračunski transportni stroški:  $120 + 10 = 130$  d.e.



predračunski transportni stroški z vključeno pričakovano inflacijsko stopnjo:  $130 \times 103 = 133,9$  d.e.

Prednosti metode:

- stabilnost predračuna, spremembe so postopne in načrtovane,
- metoda je preprosta in dobro razumljiva,
- minimalni konflikti znotraj podjetja, saj so predračuni sestavljeni na podlagi preteklega leta,
- posledice sprememb so hitro vidne.

Slabosti metode:

- predpostavlja se enako poslovanje kot lani, brez možnosti novih idej in projektov,
- ni tendence k zniževanju stroškov,
- predračun lahko postane zastarel in se ne sklada več z novo politiko podjetja,
- slabosti preteklih let poslovanja se prenašajo iz leta v leto.

Ta metoda ni najbolj priporočljiva. Stroški so velikokrat preveč napihnjeni. Zaradi tega se lahko zgodi, da kljub temu, da v podjetju ni potrebe po tako velikih stroških, oddelki kljub temu dosežejo načrtovane stroške, saj ni potrebe po varčevanju, iskanju novih, cenejših poti za doseg istih ciljev. Namesto da bi bila metoda usmerjena k zniževanju stroškov v podjetju, včasih doseže ravno nasproten učinek – preveliko trošenje. Lahko pride celo do napačnega razporejanja sredstev znotraj podjetja. Ker se pomembnost oddelkov za delovanje podjetja skozi čas spreminja, se s tem spreminjajo tudi sredstva, ki jih oddelki potrebujejo.

### **3.3.4 Ničelno (zero base budgeting) predračunavanje**

Ničelno predračunavanje se ne ozira na predračune ampak je povezano s podjetniškim ciljem. Metodo so razvili leta 1970, da bi z njo odpravili nekatere pomanjkljivosti metode inkrementalnega predračunavanja. Ničelno predračunavanje je ravno obratno inkrementalnemu. Temeljni na predpostavki, da je potrebno predračune sestavljati na podlagi ciljev podjetja in ne na podlagi poslovanja iz preteklih let. Metoda temelji na predpostavki, da je potrebno preučiti vse trenutne dejavnosti ter z njimi nadaljevati tudi v prihodnosti le, če so potrebne in omogočajo doseganja zastavljenih podjetniških ciljev. Vsak izdatek in vsak strošek je potrebno posebej upravičiti, sicer ga ni mogoče zajeti v predračune. Za poslovodstvo metoda predstavlja velik izziv, saj je potrebno vsako dejavnost podjetja sproti preverjati in dokazovati, ter s tem zagotoviti njen nadaljnji obstoj v podjetju.

Prednosti metode (Applicaton of budgeting methods, 2006):

- objektivno razdeljena sredstva znotraj podjetja,
- razdelitev sredstev je povezana z doseženimi rezultati,
- predračuni, ki niso stroškovno učinkoviti niso sprejeti (slabi projekti se izločijo še preden se začnejo izvajati),
- spodbujanje novih idej in inovacij,
- managerji morajo detajlno pregledati stroške svojega oddelka in doseči maksimalno učinkovitost.

Slabosti metode (Applicaton of budgeting methods, 2006):

- zelo zapletena in visoko stroškovna metoda,
- možnost sprejetja projektov, ki kratkoročno prinašajo boljše rezultate, na dolgi rok pa niso uspešni,
- problem, kako pravično razdeliti sredstva znotraj podjetja (vpliv politike podjetja, preferiranje določenih funkcij ipd.).

Obe opisani metodi imata svoje slabosti in prednosti. Katero metodo bo podjetje izbralo, je odvisno od dejavnosti s katero se ukvarja. Ničelno predračunavanje je primernejše za neprofitne organizacije, storitvene dejavnosti, manj primerno pa za proizvodne dejavnosti. V tuji literaturi sem zasledila še druge metode predračunavanja, kot so: predračunavanje po programih (programme based budgeting), ki je primerno predvsem za neprofitne organizacije, predračun dejavnosti (activity based budgeting), predračun življenjskega cikla (life cycle budgeting).

V zadnjem času je v strokovni javnosti precej razprav o tem, kakšna je bodočnost klasičnega predračunavanja. Pojavljata se dve skrajni mnenji. Po prvem je treba klasično predračunavanje opustiti ali vsaj bistveno poenostaviti, po drugem pa vnesti v sistem predračunavanja novo kakovost, ki bo ustvarila boljšo podlago za popravljalne ukrepe, kadar poslovanje podjetja ne bo šlo v zeleno smer. Poleg tega bo ustvarjena tudi boljša podlaga za ugotavljanje odmikov med predračunom in obračunom. Kot klasično predračunavanje je mišljeno tako imenovano presežno predračunavanje oziroma poenostavljeno predračunavanje (beyond budgeting). Za izboljšane načine predračunavanja pa se štejejo izboljšano predračunavanje (better budgeting), sprotno predračunavanje (rolling budgeting, tudi continuous budgeting), predračunavanje z vključitvijo nenehnih izboljšav (kaizen budgeting), predračunavanje na podlagi aktivnosti (activity based budgeting) in še nekateri drugi načini.

Problem današnjih modelov je v tem, da niso več ustrezni. Podjetje gledajo z vidika centraliziranosti in na ta način zavirajo in onemogočajo boljše in učinkovitejše poslovanje posameznih oddelkov znotraj podjetja.

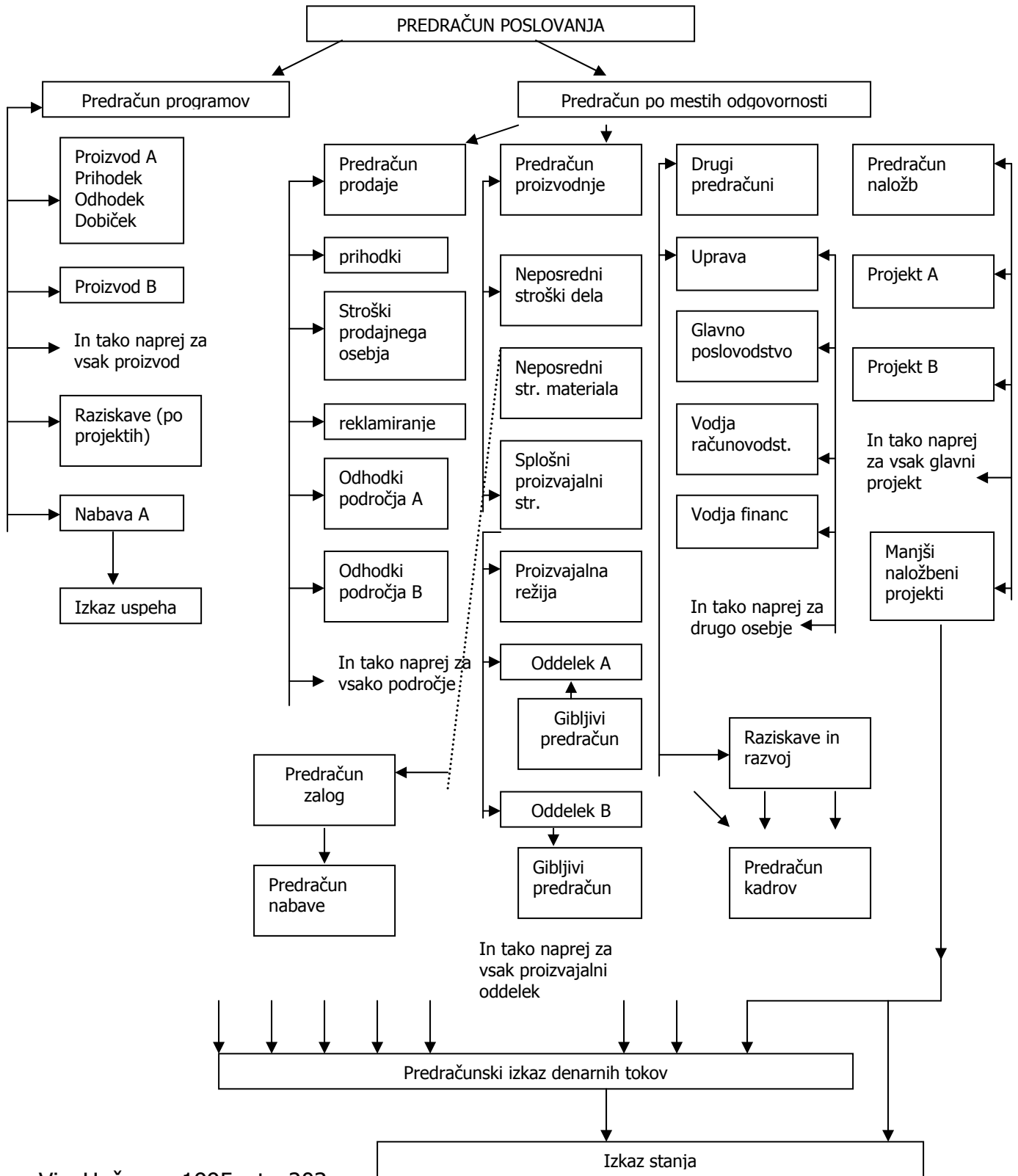
Nekateri managerji smatrajo predračune kot preobsežne, predrage in brez dodane vrednosti za podjetje. Omeniti je potrebno, da vrednost predračunov ni vidna na prvi pogled. Problem nekaterih managerjev je tudi v tem, da predračune jemljejo kot fiksno dane in jih ne prilagajajo danim situacijam (kar je nujno za uspešne predračune). Zaradi tega zaposleni realno ne morejo doseči zastavljenih ciljev. To vodi v vsesplošno nezadovoljstvo in celo v neetična dejanja. Raziskave, ki so jih naredili v Ameriki so pokazale, da se managerji ali niso poistovetili s cilji postavljenimi v predračunih ali pa so podlegli pritiskom, doseči zastavljene cilje za vsako ceno. Fiksno zastavljeni predračuni zahtevajo rezultate takoj, tudi če ti niso realni. Zaradi omenjenih težav vse več podjetij išče alternativne načine predračunavanja.

### **3.3.5 Preseženo ali izboljšano predračunavanje**

Namen te metode ni podpirati centralizirano odločanje podjetja. Je alternativna metoda, ki velik poudarek daje nenehnemu predračunavanju, dinamični koordinaciji, ki vključuje vse zaposlene v podjetju, viri podjetja se prerazporejajo znotraj podjetja na mesta/enote, ki jih trenutno potrebujejo, kontrola se izvaja na vseh nivojih, vzpostavljen je ustrezen način nagrajevanja. Ker se naloge in odgovornosti delegirajo znotraj celotnega podjetja, do najnižjih nivojev je temu primerno boljša tudi motiviranost in učinkovitost vseh zaposlenih. Ker se zaposleni čutijo cenjene in vključene v proces odločanja je temu primerno večja tudi pripadnost podjetju.

### 3.4 Vrste računovodskih predračunov

Slika št. 4: Prikaz različnih vrst predračunov



Vir: Hočvar, 1995, str. 203.

Celostni predračun je vseobsegajoči vrednostni izraženi poslovni načrt za celotno podjetje za obdobje enega leta ali manj. Opredeli odnose med posameznimi dejavnostmi posameznih oddelkov znotraj organizacije, poveže posamezne predračune oddelkov ter jih združi v usklajeno celoto na ravni podjetja (Hočevar, 1995, str. 202).

#### **4 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE V PODJETJU X**

Kot večina majhnih podjetij tudi v podjetju X ne izdelujejo predračunov poslovanja. Večinoma vsa majhna podjetja, zakaj je temu tako, navajajo podobne odgovore, in sicer: pomanjkanje časa, ni interesa, ni ustreznih znanj, izdelava predračunov zunanjih strokovnih sodelavcev je predrago. Res je, da je izdelava ustreznih in predvsem pravih predračunov zamudno in zahtevno delo, vendar lahko veliko pripomorejo k uspešnejšem poslovanju podjetij. Podjetje si lahko zastavi cilj, ki ga želi doseči in ga s pomočjo izdelanih predračunov sproti koregira oziroma vidi ali so na pravi poti. V majhnem podjetju, ki se ukvarja z veletrgovino so največji udarec poslovanju stroški. Če niso v ustreznih okvirjih ali če podjetnik ni seznanjen z njimi, lahko v končni fazi le-ti narastejo preko vseh meja in konec leta povzročijo izgubo ter slabo voljo. Največ pozornosti v predračunih je posvečeno stroškom. Tudi jaz se bom osredotočila predvsem nanje. Poskušala sem prikazati vpliv nihanja stroškov na končni izid podjetja. Večina podjetnikov v malih podjetjih se ne zaveda pomembnosti predračunov. To je glavni razlog zakaj računovodje ne pripravljajo predračunov. Zadnje čase se tudi v medijih poudarja vloga predračunavanja. Počasi se začenjajo zametki predračunavanja tudi v malih podjetjih. Spoznali so, da jim le-ti lahko nudijo dobro podporo pri odločanju in sprejemanju odločitev o nadaljnjem poslovanju. S pripravo predračunov so v podjetju 'prisiljeni' sodelovati vsi zaposleni in si zamisliti možne scenarije, ki jih lahko doletijo v prihodnosti. Za mala podjetja, ki ne morejo vplivati na razmere na trgu (lahko se jim le prilagajajo) lahko to usodno vpliva na nadaljnji obstoj na trgu. Še tako dobra ideja se lahko izkaže za slabo. Podjetniki so prisiljeni razmišljati že v naprej, ne pa po sistemu, se bomo že soočili s problemom ko bomo do njega prišli. Takšna miselnost je lahko v končni fazi usodna za podjetje.

Kot sem na začetku omenila, v podjetju X ne izdelujejo predračunov poslovanja. Kljub temu, pa v podjetju dnevno pripravljajo predračun plačil oziroma predračun pridobivanja denarnih sredstev. V podjetju ga sicer imenujejo plan plačil, vendar gre v bistvu za predračun prilivov. Pomembno je, da se predračun sestavlja dnevno, predvsem zaradi tega, da se lahko sproti in pravočasno usklajujejo prilivi in odlivi. V primeru da se v predračunu predvidi pomanjkanje denarnih sredstev, je potrebno ukrepati in si na različne načine pridobiti dodatna sredstva. Kljub temu, da se sestavlja predračun, lahko pride do težav. Negotovosti v predračunu ne moremo zajeti. Priporočljivo je, da se poleg dnevnega predračuna sestavlja tudi tedenski

predračun. Na ta način lahko bolj omejimo likvidnostne težave, ki se lahko pojavijo in pravočasno pripravimo akcijski načrt.

Glavni problem v podjetju X vidim prav v tem, da nimajo ustreznega nadzora nad stroški. Običajno se problemov in težav zavedajo v fazi, ko je že malo pozno za ukrepanje. Fiksni stroški predstavljajo večinski delež v celotnih stroških. Problem fiksnih stroškov je, da so vedno prisotni. Tudi če podjetje ne ustvari nobenega prometa, je potrebno plačati najemnino in izplačati plače. Za podjetje je lahko pogubna situacija velikih fiksnih stroškov in upad prometa. Podjetje X se ukvarja s trgovinsko in ne proizvodno dejavnostjo. Za trgovinska podjetja je značilen visok delež fiksnih stroškov. Prav to pa je velik problem, ko se podjetje znajde v recesiji. Že majhen upad prometa lahko kmalu privede do situacije, ko podjetje ne more pokrivati fiksnih stroškov. V primeru, da podjetje ne izdeluje predračunov, se nastale situacije sploh ne zaveda, kar še dodatno zaostri nastalo krizno situacijo. V podjetju poslujejo naprej po starem načinu, ne da bi se zavedali kaj se dogaja. Če bi izdelovali predračune in sproti ugotavljali odmike, bi lažje reagirali na krizne situacije oziroma ustrezno koregirali dejanja in akcije, da bi prišli nazaj na načrtano pot.

Drug problem podjetja vidim v tem, da je majhno. Tu mislim predvsem na število zaposlenih. Različni dejavniki podjetju onemogočajo novo zaposlovanje, v največji meri pa manjši obseg prometa in visoka obdavčitev plač.

V podjetju sami vodijo poslovne knjige. Za celotno računovodstvo je zadolžena ena oseba. Zaradi velikega obsega dela ne ostane časa za izdelovanje predračunov. V večjih podjetjih imajo zaposlene osebe, ki se ukvarjajo predvsem s pripravljanjem, izdelovanjem in analiziranjem predračunov. V podjetju X to žal ni izvedljivo. Možno bi bilo sicer najeti zunanjega strokovnjaka, ki bi pripravljal predračune, vendar so njegove storitve žal predrage. Poleg tega jih sam, brez sodelovanja zaposlenih v podjetju X ne bi mogel pripraviti (pripraviti tako, da bi bili realni). Sodelovanje bi bilo težko izvedljivo. Delovni čas je maksimalno zapolnjen z delovnimi nalogami. Pomanjkanje časa za sodelovanje bi pripeljalo le do tega, da bi bili predračunu sestavljeni nerealno.

Vse napisano privede do začaranega kroga, da se predračuni še naprej ne bodo sestavljali.

## 4.1 Predstavitev podjetja X

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1988. Leta 1998 je bilo uvrščeno med slovenske gazele. Organizirano je kot gospodarska družba z omejeno odgovornostjo. V začetku poslovanja sta bila zaposlena le lastnika podjetja, nato se je z rastjo prometa povečevalo tudi število zaposlenih. Trenutno je zaposlenih 7 oseb. Podjetje se po merilih za razvrščanje družb uvršča med mikro podjetja (povprečno število delavcev v poslovnem letu je pod deset; čistih prihodki od prodaje so pod 480 milijonov SIT (2 milijona €); vrednost aktive je pod 480 milijoni SIT (2 milijona €)). Klasificirali bi ga lahko tudi v razred družinskih podjetij, saj sta ustanovitelja in lastnika podjetja zakonca W. Podjetje po standardni klasifikaciji spada v razred 51.900 – druga trgovina na debelo.

Glavne dejavnosti podjetja predstavljajo:

- veleprodaja grafičnega materiala različnih proizvajalcev iz Evropske unije,
- veleprodaja žarnic in svetil nemškega proizvajalca ter
- veleprodaja svetil češkega proizvajalca.

Že od samega začetka podjetje trži programa grafičnega materiala ter program žarnic in svetil. S tretjim programom (svetila češkega proizvajalca) so pričeli leta 2001.

Za pospeševanje prodaje podjetje sodeluje s potnikom, ki pokriva predvsem štajerski del. Ravno zaradi potnika je število strank največje v tem delu Slovenije. Primorskega dela trga podjetje ne pokriva. Na tem delu ima večinski tržni delež konkurenčno podjetje, s sedežem v Mirnu. Podjetje X s svojimi strankami komunicira preko telefona, faksa in elektronske pošte. Na ta način se zbere tudi večina naročil. Blago se strankam do Ljubljane vsakodnevno dostavlja z lastno dostavno službo. Za stranke, ki so locirane na bolj oddaljenih koncih Slovenije pa se poslužujejo storitev distribucijskih podjetij. Vsa naročila zbrana do 13. ure, se odprejijo še isti dan. Prioriteta je, da se naročeno blago strankam dostavi v najkrajšem možnem času. Kot način oglaševanja uporabljajo le internetno stran. Na njej si stranke lahko ogledajo slike in dobijo osnovne informacije o izdelkih. Najdejo pa tudi kontaktne podatke podjetja. Drugih načinov oglaševanja se podjetje ne poslužuje.

Kot že omenjeno, se podjetje X ukvarja s trgovinsko in ne proizvodno dejavnostjo. Visok delež fiksnih stroškov značilen za trgovinska podjetja je še bolj neugoden v fazi recesije. Takrat že majhen upad prometa lahko kmalu privede do situacije, ko podjetje ne more plačevati fiksnih stroškov. X deluje na trgu, kjer je konkurenca zelo huda. Kljub temu, da je trg svetil že sedaj prenasičen, se še vedno pojavljajo novi, cenejši ponudniki. Velik problem predstavlja predvsem blago azijskih proizvajalcev. Cene delovne sile so tam neprimerljivo nižje kot v Sloveniji, posledično so lahko cenejši tudi prodajne cene. Zaradi tega jim je zelo

težko, če ne celo nemogoče, konkurirati s ceno. Zaradi opisane situacije se marže, ki so že sedaj minimalne, še znižujejo. Miks visokega deleža fiksnih stroškov, upada prometa in nizkih marž je smrtonosna kombinacija za podjetje. Če se bo trend na trgu še nadaljeval je neizbežno, da bodo nekatera podjetja prisiljena prenehati poslovati. Slaba podjetja bodo ugasnila, boljša bodo ostala. Kruta realnost, vendar življenjski krog vsakega podjetja se enkrat konča. Slabša podjetja imajo krajšo 'življenjsko dobo', dobra daljšo.

## **4.2 Celostni predračun podjetja**

Pri sestavljanju predračunov podjetja X sem uporabila dinamično in rastočo metodo predračunavanja. Poskušala sem prikazati različne velikosti in gibanja stroškov ter njihov vpliv na končni izid poslovanja podjetja. Kot izhodišče sem vzela podatke podjetja iz predhodnega leta poslovanja in na njihovi podlagi sestavila predračune za bodoče poslovanje. Poleg tega sem upoštevala napovedi oziroma predvidevanja glede prihodnjih razmer na trgu ter pričakovanja in želje lastnikov kakšen rezultat bi želeli doseči. Pri sestavljanju predračunov sem se osredotočila le na poslovno leto 2006 in v večini tabel nisem prikazala začetnih stanj. Začetna stanja so zajeta le v predračunu bilance stanja in izkaza uspeha.

Ker gre v primeru podjetja X za trgovinsko dejavnost, sem se odločila, da bom izdelala predračun prodaje, nabave blaga, stroškov blaga in storitev, izkaza uspeha, kapitala, denarnih tokov in izkaza stanja. Največjo težo med vsemi ima predračun stroškov blaga in storitev. Ti v trgovinski dejavnosti poleg stroškov nabave blaga, v največji meri krojijo končni rezultat podjetja. Ker so marže v veleprodaji vse manjše, je obvladovanje stroškov postalo ključnega pomena.

### **4.2.1 Predračun prodaje**

Zaradi vse večje konkurence na trgu, podjetje načrtuje v povprečju le 3% povečanje prodaje glede na predhodno poslovno leto. Upoštevati je potrebno tudi, da je podjetje lani imelo v dveh mesecih izrazit skok prodaje. Promet v teh dveh mesecih je bil za cca. 20 mio SIT nad običajnim. Gibanje prodaje v preteklih letih kaže, da se prodaja skozi posamezne mesece razlikuje. Upad v prihodkih je viden meseca novembra in decembra. V tem obdobju običajno ni večjih gradbenih projektov, ter posledično manjši promet. Možen je tudi upad v poletnih mesecih, ko je čas dopustov. Ta nihanja so upoštevana tudi v pripravi predračuna prodaje za leto 2006. Ker se cene izdelkov, ki jih podjetje prodaja med seboj zelo razlikujejo (razpon cen od nekaj 10 SIT do več kot 100.000 SIT) sem v predračunu



prikazala le mesečne vrednosti načrtovanih prihodkov. Ker podjetje ne spremlja prihodkov po posameznih skupinah izdelkov, je zelo težko narediti predračun prodaje po posameznih klasifikacijah. Zaradi tega je predračun prodaje narejen za podjetje kot celoto in ne po posameznih klasifikacijah.

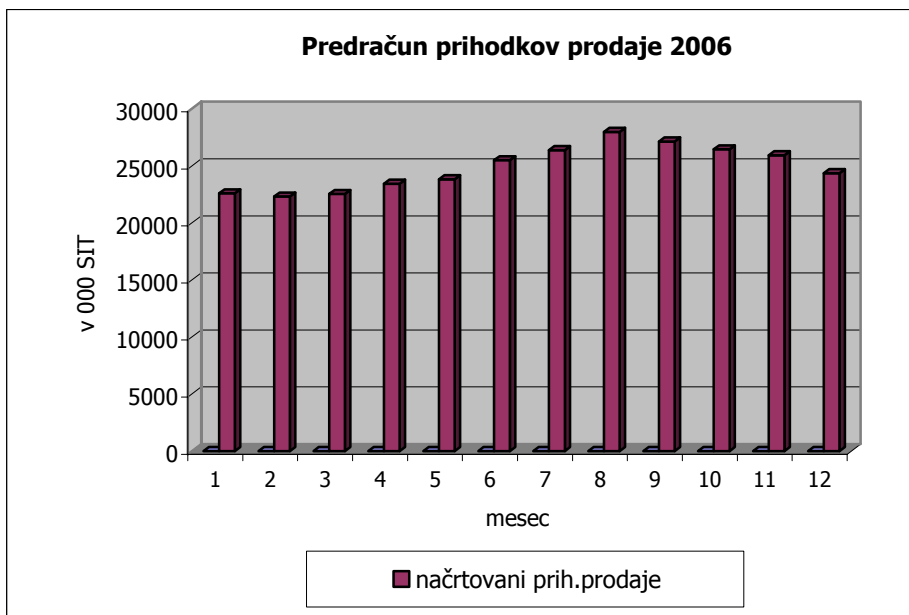
Tabela št. 1: Predračun prodaje podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v SIT)

| mesec         | načrtovani prihodki od prodaje |
|---------------|--------------------------------|
| januar        | 22.586.899                     |
| februar       | 22.310.870                     |
| marec         | 22.533.978                     |
| april         | 23.435.338                     |
| maj           | 23.828.278                     |
| junij         | 25.497.802                     |
| julij         | 26.390.225                     |
| avgust        | 27.973.638                     |
| september     | 27.134.429                     |
| oktober       | 26.456.069                     |
| november      | 25.926.947                     |
| december      | 24.371.330                     |
| <i>skupaj</i> | <i>298.445.803</i>             |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Podjetje ne načrtuje večjih nihanj prihodkov od prodaje med meseci. To je razvidno iz grafičnega prikaza predračuna prodaje:

Slika št. 5: Predračun prodaje za leto 2006



Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Podjetje je že v preteklosti imelo podoben trend gibanja prihodkov. Le-ti so bili nižji v začetnih in končnih mesecih poslovnega leta. Maksimum so dosegli v toplejših mesecih, ko je v teku največ gradbenih objektov.

Tabela št. 2: Predračun prejemkov iz prodaje podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

| mesec  | načrt.prih. prodaje | prejemki |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | terjatve |
|--------|---------------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
|        |                     | 1        | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     |          |
| 1      | 22.587              | 2.259    | 13.552 | 4.517  | 2.259  |        |        |        |        |        |        |        |        |          |
| 2      | 22.311              |          | 2.231  | 13.387 | 4.462  | 2.231  |        |        |        |        |        |        |        |          |
| 3      | 22.534              |          |        | 2.253  | 13.520 | 4.507  | 2.253  |        |        |        |        |        |        |          |
| 4      | 23.435              |          |        |        | 2.344  | 14.061 | 4.687  | 2.344  |        |        |        |        |        |          |
| 5      | 23.828              |          |        |        |        | 2.383  | 14.297 | 4.766  | 2.383  |        |        |        |        |          |
| 6      | 25.498              |          |        |        |        |        | 2.550  | 15.299 | 5.100  | 2.550  |        |        |        |          |
| 7      | 26.390              |          |        |        |        |        |        | 2.639  | 15.834 | 5.278  | 2.639  |        |        |          |
| 8      | 27.974              |          |        |        |        |        |        |        | 2.797  | 16.784 | 5.595  | 2.797  |        |          |
| 9      | 27.134              |          |        |        |        |        |        |        |        | 2.713  | 16.280 | 5.427  | 2.713  |          |
| 10     | 26.456              |          |        |        |        |        |        |        |        |        | 2.646  | 15.874 | 5.291  | 2.646    |
| 11     | 25.927              |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 2.593  | 15.556 | 7.778    |
| 12     | 24.371              |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 2.437  | 21.934   |
| skupaj | 298.445             | 2.259    | 15.783 | 20.157 | 22.585 | 23.182 | 23.787 | 25.047 | 26.114 | 27.326 | 27.160 | 26.691 | 25.998 | 32.358   |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Podjetje načrtuje da bo 10% vseh prihodkov plačanih v istem mesecu kot je bila realizirana prodaja. 60% plačil bodo kupci poravnali z odlogom plačila 30 dni, 20% z odlogom 60 dni ter 10% z rokom plačila 90 dni. Na ta način bo podjetje konec leta imelo za 32,358 mio SIT terjatev do kupcev.

V predračunu prihodkov niso upoštevana plačila, ki ne bodo nikoli izterjana. V vsakem poslovnem letu se podjetje sooči s problemom, da določen procent izdanih računov ni nikoli plačan. Podoben problem so tudi tožbe, ki se lahko vlečejo več let. Še največji udarec pa predstavljajo stečajni podjetij, saj mora v takem primeru podjetje odpisati kar 80% celotne terjatve.

#### 4.2.2 Predračun nabave blaga

Podjetje se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo, zato bom namesto predračuna nabave materiala, sestavila predračun nabave blaga. Osnova za sestavljanje predračuna nabave blaga je predračun prodaje. Predračunska nabava blaga je odvisna od načrtovane prodaje in želene količine blaga v zalogi. Velikost zaloge blaga je odvisna od stroškov skladiščenja, stroškov naročanja, količinskih popustov, ki so vezani na obseg naročila, transportnih stroškov, stroškov izgube naročil zaradi prepozne dobave blaga, dobavnih rokov, ki so vezani na dobavitelja, zaloge blaga dobavitelja, trenda naročil kupcev ipd..

Tabela št. 3: Predračun nabave blaga v podjetju X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006  
(v 000 SIT)

| mesec         | načrtovana prodaja | načrtovana nabavna vrednost blaga |
|---------------|--------------------|-----------------------------------|
| januar        | 22.587             | 14.004                            |
| februar       | 22.311             | 13.833                            |
| marec         | 22.534             | 13.971                            |
| april         | 23.435             | 14.530                            |
| maj           | 23.828             | 14.773                            |
| junij         | 25.498             | 15.809                            |
| julij         | 26.390             | 16.362                            |
| avgust        | 27.974             | 17.344                            |
| september     | 27.134             | 16.823                            |
| oktober       | 26.456             | 16.403                            |
| november      | 25.927             | 16.075                            |
| december      | 24.371             | 15.110                            |
| <i>skupaj</i> | <i>298.445</i>     | <i>185.036</i>                    |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Predračun nabave blaga je sestavljen na osnovi podatkov iz predračuna prihodkov od prodaje. Pri sestavi predračuna nabave blaga sem predpostavila, da v podjetju želijo v povprečju doseči 38 odstotno maržo. Iz podatkov v tabeli številka 3 je razvidno, da nabavna vrednost blaga med meseci niha. Vzrok temu je, da sem predračun nabavne vrednosti blaga sestavila na osnovi predračuna prihodkov prodaje. Upoštevala sem, da je nabavna vrednost za 38 odstotkov nižja od prodajne vrednosti. Na ta način sem upoštevala željo, da v podjetju v povprečju dosežejo 38 odstotno razliko v ceni. Največji odhodki so načrtovani v mesecu avgustu, takrat je predvidena tudi najvišja vrednost prodaje. V predračun nisem zajela končnega in začetnega stanja zaloge znotraj posameznega meseca. Podjetje teži k čim manjši vrednosti blaga na zalogi. Ker je dobavni rok za blago relativno kratek (od 7 do 10 dni) se blago naroča po sistemu JIT (just in time), oziroma tedensko glede na prejeta naročila.

Tabela št. 4: Predračun izdatkov za plačilo nabavljenega blaga podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

| mesec  | načrt.NV<br>blaga* | izdatki |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        | obv.** |
|--------|--------------------|---------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |                    | 1       | 2     | 3     | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     |        |
| 1      | 14.004             |         | 1.400 | 2.801 | 9.803  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2      | 13.833             |         |       | 1.383 | 2.767  | 9.683  |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3      | 13.971             |         |       |       | 1.397  | 2.794  | 9.780  |        |        |        |        |        |        |        |
| 4      | 14.530             |         |       |       |        | 1.453  | 2.906  | 10.171 |        |        |        |        |        |        |
| 5      | 14.773             |         |       |       |        |        | 1.477  | 2.955  | 10.341 |        |        |        |        |        |
| 6      | 15.809             |         |       |       |        |        |        | 1.581  | 3.162  | 11.066 |        |        |        |        |
| 7      | 16.362             |         |       |       |        |        |        |        | 1.636  | 3.272  | 11.453 |        |        |        |
| 8      | 17.344             |         |       |       |        |        |        |        |        | 1.734  | 3.469  | 12.141 |        |        |
| 9      | 16.823             |         |       |       |        |        |        |        |        |        | 1.682  | 3.365  | 11.776 |        |
| 10     | 16.403             |         |       |       |        |        |        |        |        |        |        | 1.640  | 3.281  | 11.482 |
| 11     | 16.075             |         |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        | 1.608  | 14.468 |
| 12     | 15.110             |         |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 15.110 |
| skupaj | 185.036            |         | 1.400 | 4.184 | 13.967 | 13.930 | 14.163 | 14.707 | 15.139 | 16.073 | 16.605 | 17.146 | 16.664 | 41.060 |

\* načrtovana nabavna vrednost blaga

\*\* obveznosti

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Podjetje na podlagi izkušenj iz preteklih let in pogovorov z dobavitelji načrtuje da bo tudi v bodoče blago kupovalo z odlogom plačila. Trend v tujini glede plačilnih rokov je, da bi se le-ti skrajševali in v čim večji meri približali 30 dnevom. Podjetje načrtuje, da bo 70% nabavljenega blaga plačalo z odlogom plačila 90 dni, 20% z valuto 60 dni ter 10% s plačilnim rokom 30 dni. Ker podjetje svoje blago prejema od dobaviteljev s sedežem v evropski uniji (EU), pri plačilih ni vključen 20% davek na dodano vrednost. Pri prejemu blaga iz EU, se naredi samoobdavčitev, do dejanskega plačila davka na dodano vrednost pa ne pride.

V tabeli številka 4 je prikazan predračun izdatkov za leto 2006. Ker sem se osredotočila le na poslovno leto 2006, v tabelo nisem zajela začetnega stanja obveznosti do dobaviteljev, ki je prikazan v začetni bilanci stanja. Zaradi naštetih predpostavk, podjetje v prvem mesecu novega poslovnega leta ne načrtuje izdatkov za plačilo obveznosti dobaviteljem. Za blago, ki ga podjetje nabavi meseca januarja, bodo prve obveznosti zapadle v plačilo meseca februarja (10% nabavljenega blaga ima odlog plačila 30 dni). Tudi meseca marca so načrtovani izdatki za plačilo nabavljenega blaga relativno nizki. V plačilo zapade 10% nabavljenega blaga meseca februarja in 20% blaga, ki smo ga nabavili v januarju. Ob koncu leta podjetje izkazuje 41.060 tisoč SIT obveznosti do dobaviteljev.

### 4.2.3 Predračun stroškov blaga in storitev

Splošne stroške nabave, uprave in prodaje delimo na stalne in spremenljive. Zaradi majhnosti podjetja stroškov ne bom delila, ampak bom predpostavila, da so vsi stroški stalni. Njihov obseg se iz meseca v mesec ne spreminja toliko, da bi bilo smiselno narediti mesečni predračun po posameznih stroških. Predračun stroškov blaga in storitev za leto 2006 sem naredila na podlagi realiziranih stroškov leta 2005. Pri tem sem vključila pričakovanja direktorja glede prihodnjega poslovanja, trenutnih tržnih razmer, poslovne razmere, ki se pričakujejo v prihodnje in pretekla dogajanja na področju stroškov.

Tabela št. 5: Predračun stroškov blaga in storitev podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

| Postavka                            | % v TC*<br>leto 2005 | predračun za leto 2006 | % v TC<br>leto 2006 |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| stroški materiala                   | 0,97                 | 246                    | 0,58                |
| stroški materiala za vzdrževanje OS | 1,66                 | 853                    | 2,00                |
| stroški pisarniškega materiala      | 0,88                 | 395                    | 0,93                |
| stroški strokovne literature        | 0,40                 | 152                    | 0,36                |
| drugi stroški materiala             | 1,08                 | 118                    | 0,28                |
| stroški goriva                      | 3,42                 | 1.769                  | 4,16                |
| potrošni material                   | 0,45                 | 274                    | 0,64                |
| stroški študentskega servisa        | 0,18                 | 0                      | 0,00                |
| stroški transportnih storitev       | 5,06                 | 3.057                  | 7,18                |
| stroški telefona                    | 0,56                 | 286                    | 0,67                |
| gsm storitve                        | 0,96                 | 631                    | 1,48                |
| poštne storitve                     | 0,69                 | 387                    | 0,91                |
| internet                            | 0,32                 | 123                    | 0,29                |
| storitve za vzdrževanje OS          | 0,48                 | 199                    | 0,47                |
| najemnine                           | 6,45                 | 3.601                  | 8,46                |
| potni stroški                       | 0,77                 | 253                    | 0,59                |
| stroški plačilnega prometa          | 0,37                 | 312                    | 0,73                |
| stroški bančnih storitev            | 1,96                 | 876                    | 2,06                |
| zavarovalne premije                 | 1,95                 | 984                    | 2,31                |
| življenjsko zavarovanje             | 2,54                 | 86                     | 0,20                |
| stroški svetovanja                  | 0,86                 | 125                    | 0,29                |
| storitve strokovnega izobraževanja  | 0,62                 | 50                     | 0,12                |
| material za reprezentanco           | 0,13                 | 96                     | 0,23                |
| reklama                             | 1,20                 | 0                      | 0,00                |
| storitve za reprezentanco           | 0,37                 | 177                    | 0,42                |
| druge storitve                      | 1,00                 | 134                    | 0,31                |
| špediterske in ZT storitve          | 0,19                 | 193                    | 0,45                |
| stroški kompenzacijskih družb       | 2,55                 | 1.271                  | 2,99                |

| Postavka                     | % v TC*<br>leto 2005 | predračun za leto 2006 | % v TC<br>leto 2006 |
|------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| komercialne storitve-potniki | 7,11                 | 1.770                  | 4,16                |
| čistilni servis              | 0,14                 | 97                     | 0,23                |
| članarine                    | 0,08                 | 96                     | 0,23                |
| sodne takse                  | 0,33                 | 40                     | 0,09                |
| ostali stroški               | 0,01                 | 0                      | 0,00                |
| amortizacija                 | 5,15                 | 2.865                  | 6,73                |
| stroški dela                 | 45,45                | 19.095                 | 44,85               |
| štipendija                   | 2,11                 | 1.100                  | 2,58                |
| <i>skupaj stroški</i>        | <i>100</i>           | <i>42.575</i>          | <i>100</i>          |

\*TC – celotni stroški; OS – osnovna sredstva; ZT – zunanje trgovinske

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Iz predračuna je razvidno, da podjetje ne predvideva določenih stroškov v poslovnem letu 2006, kljub temu, da so leta 2005 obstajali. Lastnika podjetja za prihodnje leto ne načrtujeta, da bo potrebna pomoč študentov ali dijakov v poletnih mesecih. Zaradi tega tudi stroški študentskih servisov niso predvideni. Podjetje že v preteklih letih ni namenjalo omembe vrednih sredstev za oglaševanje. Leta 2005 so jih sicer imeli, vendar oglaševanje ni doseglo pričakovanega učinka. Zaradi tega lastnika podjetja za leto 2006 ne načrtujeta nobenih stroškov v zvezi z oglaševanjem.

Kot že omenjeno, stroški v malem podjetju predstavljajo velik problem. Kot je razvidno iz tabele, jih bo težko zmanjšati. Najlažje bi podjetje privarčevalo na stroških, ki v odstotkih glede na celotne stroške ne predstavljajo velikega deleža. Zmanjšanje le teh ne bi bistveno pripomoglo k izboljšanju uspešnosti podjetja. Daleč največji strošek je strošek plač. Le ta predstavlja skoraj polovico vseh stroškov. V znesek so vključeni stroški plač, prispevkov, zavarovanj in regresa. Podjetje te stroške lahko zmanjša le s tem, da zniža plače vsem zaposlenim ali odpusti kakšnega delavca. Obe rešitvi se mi ne zdita ustrezni. Znižanje plač prinese le nezadovoljstvo zaposlenih. Posledica tega je lahko celo, da delavci prostovoljno zapustijo podjetje. Odpustitev delavca v majhnem podjetju (leta 2005 zaposlenih 5 oseb) povzroči še večjo obremenitev drugih delavcev. Leta 2006 je bil sprejet zakon, ki je zmanjšal obremenitev plač. S 1.1.2006 se je spremenila lestvica davka na izplačane plače. Stopnje davka so se znižale, kar je vplivalo na stroške plač. V podjetju imajo trenutno svojo računovodsko službo. Vse bolj pa direktor razmišlja o najemu zunanjega računovodskega servisa. Zato so v predračunu prikazani nižji stroški dela glede na leto 2005.

Naslednji visoki stroški, so stroški najemnin. Le-ti predstavljajo več kot 8 odstotni delež v celotnih stroških. Kljub temu, da je to fiksni strošek, katerega podjetje ne more zmanjšati,

v predračunu navajam nižjo vrednost. Po pogovoru z direktorjem in ostalimi zaposlenimi se za leto 2006 predvideva sklenitev nove najemne pogodbe. Podjetje ima v najemu skladiščne in poslovne prostore. Poslovni prostori so glede na trenutne razmere preveliki, zato se načrtuje selitev v manjši prostor. Ravno tako se namerava del skladiščnih prostorov vrniti. Trenutno se kot skladišče prostore uporablja tri prostore. Za leto 2006 se načrtuje uporaba dveh. S tem se zmanjša kvadratura najetih prostorov in stroški najemnine.

Naslednji so stroški komercialnih storitev. Za pospeševanje prodaje podjetje uporablja pomoč komercialnih zastopnikov na terenu. Zaradi velike konkurence, ki vlada na trgu, je stalen stik s strankami nujen. Osebni obiski potnika so bolj učinkoviti kot samo telefonski stik s kupcem. Kljub temu pa bo treba delo potnikov pospešiti, če želimo upravičiti precej visoke stroške komercialnih provizij. Treba bo povečati promet, pridobiti nove stranke. Kljub temu pa je treba posvetiti pozornost izboru strank. Upoštevati je treba plačilno nedisciplino, ki že dolgo vlada na slovenskem trgu. Če blago prodamo stranki, od katere denarja ne bomo nikoli videli, je bolje, da takega posla sploh ne sklenemo. Glede na majhne marže v vele prodaji, so stroški lahko hitro večji od zaslужka. Stroški izterjave se hitro kopičijo. Tu mislim na stroške zamudnih obresti, opominov, sodnih taks, odvetniških storitev, kompenzacijskih družb ipd.. Ker podjetje vse več poslov sklepa tudi v gradbeništvu (tudi tu je problem plačil – zelo dolgi plačilni roki in s tem zalaganje velikih finančnih sredstev) se lahko kaj hitro zalomi. Nekaj velikih poslov (kjer se rok plačila stalno prestavlja) hitro nanese nekaj milijonov. Dobavitelj se lahko znajde v situaciji nelikvidnosti. No, ne smemo biti preveč črnogledi. Vsak posel s seboj nosi tveganje. Kot že star pregovor pravi: »brez riskiranja ni profitiranja«. Več prometa in s tem več prihodkov kot podjetje ustvari, lažje pokrije morebitne izgube in zamude v plačilih. Kljub temu so 'zlati časi' potnikov minili. V predračunu so predvideni nižji stroški provizij kot leta 2005. Direktor predvideva, da se bo potrebno s potniki dogovoriti za fiksni znesek provizije, stimulacija pa bo vezana na dosežen promet.

Tudi transportni stroški niso zanemarljivi. Te bi podjetje lahko zmanjšalo s tem, da bi poiskalo najugodnejšega ponudnika. Zaradi velike konkurence na trgu je tudi izbor pester. Upoštevati je treba tudi kakovost storitev, ki jo prevoznik nudi. Če stranka, kateri dobavljamo blago, ni zadovoljna s prevoznikom (dostava umazane in poškodovane pošiljke, poznejša dobava kot obljubljeno ipd.) lahko z izborom »najcenejšega« prevoznika na dolgi rok povzročimo več škode kot koristi. Kljub temu, da ima podjetje svoje dostavno vozilo, se je včasih cenovno ugodneje poslužiti storitev prevoznih podjetij. V predračunu ni predvidene bistvene vrednostne spremembe transportnih stroškov. Kot že omenjeno, se načrtuje večja uporaba storitev prevoznih podjetij. Stalno sodelovanje prinese tudi boljše pogoje, predvsem cenovne.

Načrtuje se, da bodo letni transportni stroški ostali približno enaki kot leta 2005, kljub temu, da se bo uporaba znanjih storitev povečala. Razlog je, da se predvidevajo ugodnejši pogoji zaradi večjega obsega. Odstotkovno pa so se transportni stroški glede na predhodne poslovno leto povečali. Podjetje v predračunu predvideva nižje celotne stroške, transportne stroške pa na približno enaki ravni kot leta 2005. To je tudi razlog, zakaj so se odstotkovno stroški prevoznih storitev v predračunu povečali.

Podobno kot za transportne stroške velja tudi za kompenzacijske stroške. Zaradi vse večjega števila kompenzacijskih družb, ki se pojavljajo na trgu, so se znižali stroški njihovih storitev. Vendar pa se na drugi strani povečuje plačilna nedisciplina, ki se predvideva tudi za leto 2006. Zaradi tega se načrtuje večja uporaba storitev kompenzacijskih družb. V predračunu za leto 2006 so v odstotkih glede na celotne stroške, stroški kompenzacijskih družb ohranili svoj delež.

Precej velik delež predstavljajo tudi stroški, ki so vezani na osnovna sredstva. Tu mislim predvsem na stroške goriva, stroške materiala za vzdrževanje osnovnih sredstev, stroške zavarovalnih premij in stroške amortizacije. Glede na to, da podjetje ne načrtuje bistvenega zniževanje omenjenih stroškov, bi bilo smiselno razmišljati v smeri outsourcinga. Glede na široko paleto storitev, ki jo ponujajo logistična podjetja, bi bilo bolj racionalno v večini primerov koristiti storitve teh podjetij. Njihove storitve so v povprečju ostale na enakem, zadovoljivem nivoju, cene pa so se precej znižale glede na lansko leto. Seštevek navedenih stroškov po predračunu znaša skoraj 7 milijonov SIT, kar pa ni malo denarja.

Stroški in odhodki so v veliki meri vezani na prihodke. Zaradi tega je njihovo gibanje v tesni korelaciji. Če želimo povečati prodajo, se nam bodo posledično povišali tudi stroški in odhodki poslovanja. Paziti moramo, da brezglavo ne povečujemo nepotrebnih stroškov, oziroma stroškov na katere lahko vplivamo. Res je, da lahko vplivamo tudi na stroške nabavljenega materiala. Veliko vlogo igrajo pogajanja z dobavitelji oziroma ali sploh imamo moč pogajanja ali nam je cena dana. Zaradi tega je pomembno, da si podjetje prizadeva doseči dolgoročne poslovne odnose s svojimi dobavitelji. V takšnih primerih je lažje doseči ugodnejše nabavne pogoje. Tu ni mišljena samo cena, ampak tudi druge poprodajne storitve, kot reševanje reklamacijskih zahtevkov, servisna služba. Ravno tako so pomembni tudi transportni pogoji. Ti v veliki meri vplivajo na končno nabavno ceno. Podjetje si na tej točki lahko naredi veliko škodo.



Če navedem primer:

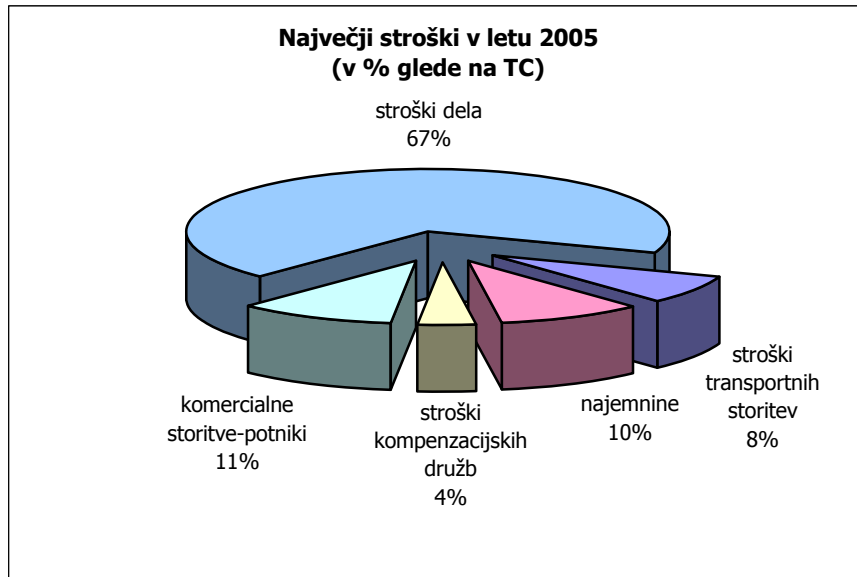
1. Podjetje nabavi blago od svojega dobavitelja v Nemčiji, ki ima skladiščne prostore v Hanovru. Dogovorijo se za navidezno zelo ugodno nabavno ceno in klavzulo EXW.
2. Podjetje nabavi blago od svojega dobavitelja v Nemčiji, ki ima skladiščne prostore v Hanovru. Dogovorijo se za na prvi pogled neugodno nabavno ceno in klavzulo DDU.

Primer nam da jasno sliko, da cena ni vse na kar moramo paziti. V prvem primeru moramo poleg nabavne cene upoštevati še vse ostale stroške, ki nastanejo na relaciji Hanover - naše skladišče. Transportni stroški na takšni relaciji niso zanemarljivi, prišteti moramo še skladiščne in manipulativne stroške, stroške zavarovanja ipd. Dejanska končna cena je lahko krepko nad ceno navedeno na računu. V drugem primeru nam vse stroške, ki jih v zgornjem primeru nosimo sami, krije dobavitelj. Kljub temu, da je na začetku kazalo, da je nabavna cena neugodna, se v končni fazi izkaže, da je zelo ugodna.

Takšne na prvi pogled 'nepomembne' stvari, lahko usodno vplivajo na poslovanje podjetja. Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo, so v veliki meri vezana na svoje dobavitelje. V primeru podjetja X, ko gre za majhno podjetje, je pogajalska moč na strani dobavitelja, kar pa ne pomeni, da so pogajanja glede pogojev izključena. Včasih se podjetniki preveč osredotočijo le na eno stvar in pozabijo na druge, ki so včasih še bolj pomembne. Takšno razmišljanje je težavno predvsem pri podjetnikih, ki nimajo dovolj izkušenj ali nezadostno poslovno znanje.

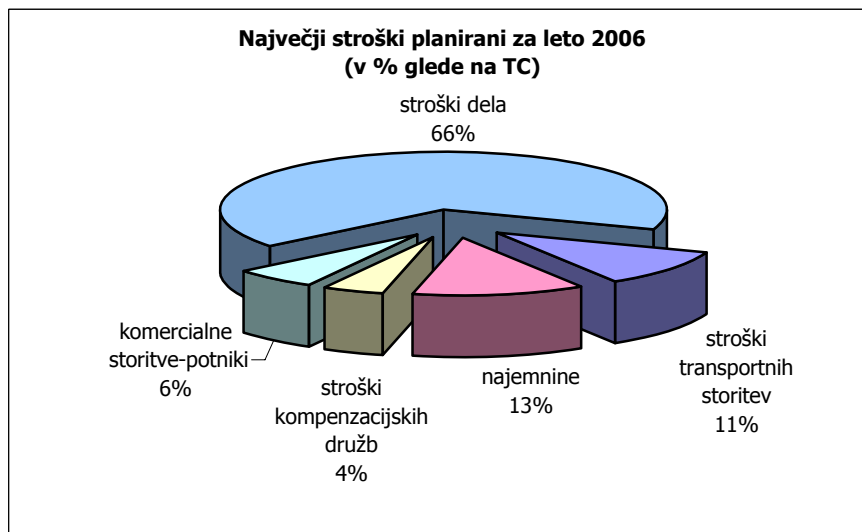
Običajno si podjetje za glavni cilj postavi dobiček. Nanj med drugim vplivajo tudi stroški in odhodki. Kot je razvidno iz tabele, so stroški podjetja X večinoma fiksni. Le-ti se z večanjem obsega prodaje relativno zmanjšujejo. To pomeni: večji prihodki, relativno nižji fiksni stroški, večji dobiček. Glavni cilj večine podjetij je ustvarjanje zadovoljivega dobička. Z dobičkom so posredno povezane tudi druge kategorije. Za posredni cilj si lahko podjetje postavi cilje kot so npr.: zmanjšanje stroškov v celoti za 10% glede na predhodne poslovno leto, ustvariti za 25 milijonov večje prihodkov od prodaje napram preteklemu poslovnemu letu, odplačevati kredite in ne najemati novih. Vsi ti cilji pripomorejo k boljšemu poslovanju podjetja in v končni fazi doseganju zelenega dobička.

Slika št. 6: Prikaz odstotkovno največjih stroškov glede na celotne stroške za leto 2005



Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Slika št. 7: Prikaz odstotkovno največjih stroškov glede na celotne stroške planiranih za leto 2006



Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

V grafični prikaz sem zajela le največje stroške. Za boljši pregled in lažjo primerjavo sem za obe leti prikazala stroške transportnih storitev, kompenzacijskih družb, dela, najemnin in komercialnih storitev. Predračunski stroški za leto 2006 so glede na dosežene stroške v letu 2005 manjši. Predračunski stroški plač so vrednostno nižji od doseženih v letu 2005, prav tako so malenkostno izgubili na svoji teži znotraj celotnih stroškov. Najbolj so se odstotkovno v primerjavi na predhodne poslovno leto zmanjšali stroški komercialnih

storitev oziroma provizije. Vsi ostali stroški so se vrednostno v primerjavi z letom 2005 znižali, vendar so pridobili delež v celotnih stroških.

#### 4.2.4 Predračun denarnih tokov

Med načrtovane prejemke pri poslovanju spadajo prejemki od prodaje proizvodov in storitev. Načrtovani prejemki pri poslovanju so izračunani na podlagi tabele številka 2: Predračun prejemkov iz prodaje. Upoštevati moramo, da kupci plačujejo zneske višje od prihodkov, saj je v računih zajet tudi 20% davek na dodano vrednost. Opozoriti je potrebno, da v mesecu januarju ni zajeto začetno stanje denarnih sredstev, ampak samo načrtovani prejemki, ki jih podjetje načrtuje za prvi mesec novega poslovnega leta. Ravno tako začetno stanje ni upoštevano pri sestavljanju vseh ostalih predračunov.

V načrtovane izdatke poslovanja so zajeti izdatki za nakup blaga in storitev, izdatke za plače in drugi izdatki, ki nastajajo pri poslovanju podjetja. Načrtovani izdatki poslovanja so sestavljeni na podlagi predračuna izdatkov za plačilo obveznosti dobaviteljem za nabavljeno blago. Poleg tega so v vrednost načrtovanih izdatkov poslovanja zajeti tudi stroški plač in stroški drugih storitev, kot so stroški kompenzacij, stroški transportnih storitev, stroški komercialnih storitev, plačilo obresti in glavnice za najete kredite in drugi stroški, ki jih ima podjetje pri svojem poslovanju. Podjetje plače izplačuje prvi delovni dan v mesecu, zato so izdatki za plače vključeni že meseca januarja ne šele februarja. Denarna sredstva za plačilo stroškov storitev vključujejo tudi 20% davek na dodano vrednost.

Tabela št. 6: Predračunski izkaz denarnih tokov v podjetju X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

| mesec         | načrtovani prejemki pri poslovanju | načrtovani izdatki pri poslovanju | načrtovano končno stanje denarnih sredstev |
|---------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| januar        | 2.711                              | 7.800                             | -5.089                                     |
| februar       | 18.940                             | 9.200                             | 9.740                                      |
| marec         | 24.188                             | 11.984                            | 12.204                                     |
| april         | 27.102                             | 21.767                            | 5.335                                      |
| maj           | 27.818                             | 21.730                            | 6.088                                      |
| junij         | 28.544                             | 21.963                            | 6.581                                      |
| julij         | 30.056                             | 24.007                            | 6.049                                      |
| avgust        | 31.337                             | 22.939                            | 8.398                                      |
| september     | 32.791                             | 23.873                            | 8.918                                      |
| oktober       | 32.592                             | 24.405                            | 8.187                                      |
| november      | 32.029                             | 24.946                            | 7.083                                      |
| december      | 31.198                             | 24.464                            | 6.734                                      |
| <i>skupaj</i> | <i>319.307</i>                     | <i>239.078</i>                    |  |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Iz tabele številka 6 je razvidno, da ima podjetje razen januarja presežek denarnih sredstev. Za premostitev likvidnostnih težav, ki so predvidene za mesec januar, si bo podjetje moralo zagotoviti dodatna denarna sredstva. Načrtuje se najem enomesečnega kratkoročnega kredita, ki ga bo podjetje vrnilo konec februarja. S presežkom denarnih sredstev, ki se pojavljajo v vseh nadaljnjih mesecih poslovanja, bi bilo najustrezneje predčasno vračati najete kredite. S tem bi se zniževali odhodki za obresti, ki predstavljajo kar velik strošek podjetju.

#### 4.2.5 Predračun dolgov in stroškov za dolgove

Če pogledamo bilanco stanja za leto 2005 in primerjamo kapital in obveznosti do bank, vidimo, da se podjetje financira večinoma s pomočjo kreditov. Večinoma gre za kratkoročne devizne kredite. Podjetje mesečno plačuje glavnice za njihovo zmanjšanje. Poleg tega pa ima podjetje tudi dva limita na TRR računih, ter devizni revolving. Limitov in revolving kredita nisem vključila v predračun dolgov, saj podjetje zanje ne plačuje mesečnih anuitet. Ravno tako je zelo težko predvideti stanja na dan 31.12.06, saj se vrednosti limitov in revolvinga dnevno spreminjajo.

Tabela št. 7: Predračun dolgov podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v €)

| stanje na 1.1.06 | mesečna glavnica | stanje na 31.12.06 |
|------------------|------------------|--------------------|
| 16.900 €         | 500 €            | 10.900 €           |
| 42.500 €         | 1.500 €          | 24.500 €           |
| 136.966 €        | 2.118 €          | 124.702 €          |
| 21.183 €         | 1.022 €          | 0 €                |
| 19.250 €         | 1.750 €          | 0 €                |
| 71.687 €         | 3.000 €          | 35.687 €           |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Izhodiščni podatki za sestavo predračuna dolgov je stanje kreditov v zaključni bilanci leta 2005. Iz predračuna so razvidni sledeči podatki: začetno stanje dolgov, spremembe tekom leta zaradi mesečnih odplačil ter bodoče stanje dolgov ob koncu predračunskega obdobja. Zbrani podatki so podlaga za sestavo predračunske bilance stanja in predračunske bilance finančnih tokov.

V predračunu dolgov sem predpostavljala, da podjetje kredite ob zapadlosti podaljša, oziroma sklene nove kreditne pogodbe. Zaradi tega so v predračunu dolgov za leto 2006 navedene vrednosti ob koncu leta tudi za kredite, kateri so zapadli v plačilo tekom

poslovnega leta. Npr.: kredit zapade v plačilo dne 28.2.2006. Sklene se nova kreditna pogodba za vrednost 15.900€, z zapadlostjo 28.2.2007.

Iz predračuna dolgov je razvidno, da bo podjetje v letu 2006 vrnilo za 112.697 € kreditov. Glede na to, da stroški v zvezi s krediti v veliki meri bremenijo rezultat podjetja, se bo v končni fazi to poznalo na povečanju dobička. Ker so obresti vezane na glavnico, se z odplačilom kreditov sorazmerno zmanjšujejo tudi odhodki za obresti.

V predračunu dolgov nisem predpostavljala, da bo podjetje najemalo dodatne nove kredite. Če bo podjetje prišlo v likvidnostne težave, pa bo najem kreditov neizogiben. Podjetje naj se temu poskuša izogniti. Bolje kot najem enoletnega kredita, je najem mesečnega ali dvomesečnega kredita. Na takšen način podjetje lažje rešuje likvidnostne težave in se obenem izogne pasti nadaljnje prezadolženosti. Običajno ni problem najeti nov kredit, najtežje ga je vrniti. Denar, ki ga podjetje pridobi z novo 'injekcijo' denarja je zelo kratkotrajne narave. Običajno se ta denar še v istem dnevu, kot ga banka sprostí, porabi. Ista situacija (likvidnostne težave) se lahko spet hitro pojavi.

Prav likvidnost je problem v podjetju. Tudi predračun dolgov kaže, da mora podjetje mesečno samo za plačilo obrokov zbrati 9.890 €, kar pa ni malo. Poleg tega je potrebno pokriti obveznosti do tujine, zbrati sredstva za plače, plačati davek na dodano vrednost, ter poravnati tekoče obveznosti. Ker na slovenskem trgu vlada vse večja plačilna nedisciplina, se je majhnemu podjetju zelo težko boriti proti nelikvidnosti. Že majhen izpad prometa in podaljšanje roka plačil na strani kupcev, ima lahko velik negativen učinek na likvidnost majhnega podjetja. Kot je vidno iz predračuna stroškov, so plače velik fiksen strošek, plačilu davka na dodano vrednost se ne da izogniti, kredite je treba sproti odplačevati, tujina ne čaka dolgo. V tujini veljajo strožji pogoji glede plačil. Valutni roki se skrajšujejo, uvajajo se limiti koliko lahko posamezno podjetje nabavi, po določenem številu dni čez rok se ustavi dobave neplačnikom. Da bi takšne pogoje podjetje X postavilo svojim kupcem, so le 'pobožne' želje. Ker gre za majhno podjetje, si postavljanje takih pogojev le stežka privoščí. Če bi imeli prodajno ekskluzivno za določene izdelke, bi si to lažje privoščili. Kupci v takem primeru ne morejo iti k konkurenci, ampak so prisiljeni k večji plačilni disciplini.

Drug problem, ki podjetju povzroča likvidnostne težave so kompenzacije. Vsak teden poteka kakšen krog kompenzacij. Kupci ne plačajo na račun podjetja ampak prijavljajo svoje terjatve v kompenzacije. Problem kompenzacij v največji meri občutijo podjetja, ki svoje blago dobijo iz tujine. Tujina kompenzacij ne pozna. Če podjetje želi blago, ga mora plačati z denarjem. Res da obstaja več vrst kompenzacij, ki za podjetje pomenijo različne posledice. Npr. blagovne kompenzacije: medsebojno ali verižno zapiranje terjatev, podjetje

ne dobi denarja. Ravno zaradi omenjenih razlogov (ni denarja v blagovnih kompenzacijah, obveznosti do tujine) se v podjetju X takšnim vrstam kompenzacij poskušajo izogniti. V veliki meri pa so prisiljeni sprejemati kompenzacije preko kompenzacijskih družb. Le-te za svoje storitve zahtevajo določen procent provizije. Ta se je v zadnjih dveh-treh letih znižala iz 8% na 4%. Kupci v največji meri ne želijo nositi teh stroškov. Podjetje se znajde v neizhodni situaciji ali nositi stroške ali pa čakati na negotovo plačilo. Običajno se je žal potrebno odločiti za prvo. Kot že omenjeno, se podjetje ukvarja z veleprodajo svetil in grafičnega materiala. Na tih dveh trgih je prisotna zelo velika konkurenca. Zaradi tega se vsa pogajalska moč prenese na stran kupca. Na ta način kupci svojega dobavitelja prisilijo, da sprejme njihove pogoje. Res je, da je konkurenca zdrava, predvsem za potrošnika, ampak v mejah normale. Ko se začne izvajati dumpinške ukrepe, pa na trgu vlada prava zmeda. Takšni pogoji poslovanja so za majhno podjetje kot je X lahko celo usodni.

Predračun stroškov za dolgove zajema obresti, ki jih mora podjetje mesečno plačevati za najete kredite in provizije, ki jih je potrebno plačati ob sklenitvi novih zadolžitvev. Podatke o stroških dobimo iz kreditnih pogodb, ki jih je podjetje podpisalo ob sklenitvi. Ker se z meseci glavnica zmanjšuje, se postopno zmanjšujejo tudi odhodki za obresti. V predračunu stroškov za najem kreditov sem upoštevala povprečno mesečno obveznost, ki jo mora podjetje plačati za posamezni kredit. V stroške so zajeti tudi bančni stroški, ki nastanejo ob podaljševanju kreditnih pogodb.

Tabela št. 8: Predračun odhodkov za obresti podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006

| glavnica kredita | povprečni mesečni odhodki za obresti |
|------------------|--------------------------------------|
| 16.900 €         | 20.280 SIT                           |
| 42.500 €         | 49.800 SIT                           |
| 136.966 €        | 164.360 SIT                          |
| 21.183 €         | 25.420 SIT                           |
| 19.250 €         | 23.100 SIT                           |
| 71.687 €         | 86.020 SIT                           |
| limit na TRR     | 243.000 SIT                          |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Zaradi precejšnje vrednosti najetih kreditov ima podjetje kar velike mesečne odhodke za obresti. Le-ti se postopoma zmanjšujejo, saj se mesečno zmanjšuje glavnica. Nevarnost za podjetje predstavlja situacija, ki bi zahtevala dodatno zadolževanje. Na ta način bi sicer rešili trenutne likvidnostne težave, problem pa bi bili ponovno višji stroški obresti, ki bi še bolj bremenili poslovni izid podjetja. Podjetje samo ne more v veliki meri vplivati na plačilno disciplino, ki trenutno vlada na slovenskem trgu. Res je, da lahko po bazah, kot so npr. Ibon, GvIn in podobne baze preveri boniteto poslovnih partnerjev, vendar to še ni zagotovilo, da ne bodo zašli v likvidnostne težave.

#### 4.2.6 Predračun izkaza uspeha

Prihodke podjetje dosega s prodajo proizvodov in storitev ter blaga in materiala na domačem in tujem trgu. Ker podjetje prodaja svoje izdelke večinoma le na domačem (slovenskem) trgu, prihodki od prodaje proizvodov in storitev ter blaga in materiala na domačem trgu predstavljajo kar 97% vseh prihodkov. Vse ostale vrste prihodkov ne vplivajo bistveno na izid poslovanja.

Osnova za načrtovanje prihodkov iz prodaje je plan prodaje, ki mora upoštevati prodajne zmogljivosti podjetja, razmere na trgu, delovanje konkurence ter ukrepe vlade. Ker gre v primeru podjetja X za podjetje, ki prodaja večinoma na domačem trgu, do pozitivnih tečajnih razlik skoraj ne prihaja. To je razvidno tudi iz postavke pozitivne tečajne razlike. Zaradi majhnega deleža prodaje na tujih trgih so tudi pozitivne tečajne razlike zanemarljiva postavka znotraj prihodkov. Večje so negativne tečajne razlike na strani odhodkov. Ker podjetje nabavlja svoje blago v tujini, nastajajo kar precejšnje tečajne razlike. Tečaj se spreminja med dnevom nabave in dnevom plačila. Ker nima kupcev v tujini, s tem nima tuje valute. Za nakazilo v tujino potrebuje prav to. Tudi na ta način nastajajo negativne tečajne razlike. Ker gre za majhno podjetje, večina kupcev nima namena plačati obračunanih zamudnih obresti, zato so prihodki od obresti zanemarljivi. Meni se to sicer ne zdi pravično do malih podjetij. Običajno se kupci drugače obnašajo do velikih in malih dobaviteljev. Velikokrat so na slabšem prav mala podjetja. Tako je tudi v primeru plačila zamudnih obresti. Ko podjetje obračuna in pošlje zamudne obresti svojim kupcem, jih mogoče 10% le-te tudi plača. Stanje finančne nediscipline, ki vlada na slovenskem trgu, razmere še poslabša. Ker ima veliko podjetij likvidnostne težave, jim je glavni izgovor, da imajo težave s plačevanjem tekočih obveznosti, kaj šele, da bi plačale zamudne obresti.

Odhodke opredelimo na osnovi količinskih podatkov, ki smo jih predhodno opredelili v predračunu prodaje. Načrtovani obseg rednih odhodkov ugotovimo na podlagi načrtovane prodaje in stroškov, ki jih s tem ustvarimo. Kot sem že omenila, so v primeru podjetja X negativne tečajne razlike kar velike. Kar precejšen delež znotraj odhodkov predstavljajo tudi odhodki za obresti. Odhodki za obresti so večinoma obresti, ki jih podjetje plačuje bankam za najete kratkoročne kredite, delno pa tudi obresti, ki se jih plača liziškim hišam.

Tabela št. 9: Izkaz uspeha podjetja X za leto 2005 in predračunski izkaz uspeha podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

| Postavka                                      | leto 2005      | plan 2006      |
|---|----------------|----------------|
| <b>Čisti prihodki od prodaje</b>              | <b>395.287</b> | <b>298.445</b> |
| Kosmati donos od poslovanja                   | 395.287        | 298.445        |
| <b>Poslovni odhodki</b>                       | <b>335.279</b> | <b>227.611</b> |
| Stroški blaga, materiala in storitev          | 303.177        | 205.398        |
| Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala | 273.431        | 185.036        |
| Stroški porabljenega materiala:               | 5.630          | 3.050          |
| - stroški materiala                           | 617            | 246            |
| - stroški energije                            | 2.169          | 1.769          |
| - drugi stroški materiala                     | 2.844          | 1.035          |
| Stroški storitev:                             | 24.116         | 17.312         |
| - transportne storitve                        | 4.818          | 3.057          |
| - najemnine                                   | 4.094          | 3.601          |
| - drugi stroški storitev                      | 14.718         | 10.654         |
| Stroški dela                                  | 28.836         | 19.348         |
| Odpisi vrednosti                              | 3.266          | 2.865          |
| Dobiček iz poslovanja                         | 60.008         | 70.834         |
| <b>Finančni prihodki</b>                      | <b>1.035</b>   | <b>0</b>       |
| <b>Finančni odhodki:</b>                      | <b>8.290</b>   | <b>7.125</b>   |
| - finančni odhodki od obresti                 | 8.290          | 7.125          |
| Čisti dobiček iz rednega delovanja            | 52.753         | 63.709         |
| <b>CELOTNI DOBIČEK</b>                        | <b>52.753</b>  | <b>63.709</b>  |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Podjetje za poslovno leto kljub načrtovanim zmanjšanim čistim prihodkom od prodaje načrtuje povečanje celotnega dobička. Podjetje X za leto 2006 načrtuje 24 odstotno zmanjšanje čistih prihodkov od prodaje, 32 odstotno zmanjšanje poslovnih odhodkov ter na podlagi tega 21 odstotno povečanje celotnega dobička.

#### **Vpliv spremembe prihodkov od prodaje na celotni dobiček:**

Če bi se načrtovani prihodki zmanjšali za 10 odstotkov, bi se celotni dobiček zmanjšal na 33.865 tisoč SIT, kar pomeni zmanjšanje za kar 29.845 tisoč SIT, oziroma 53 odstotnih točk. Če ima že 10 odstotno zmanjšanje prihodkov takšen drastičen vpliv na zmanjšanje dobička, pogledajmo še vpliv 25 odstotnega zmanjšanja prihodkov od prodaje na celotni dobiček.



Če bi se prihodki od prodaje v podjetju X zmanjšali za 25 odstotkov (vse ostale postavke c.p.) bi se znašli v izgubi. Izguba bi znašala kar 10.902 tisoč SIT.

#### **Vpliv spremembe odhodkov nabave blaga na celotni dobiček:**

Če bi se načrtovani odhodki nabave blaga povečali za 5 odstotkov, bi se celotni dobiček zmanjšal na 63.557 tisoč SIT, kar pomeni zmanjšanje za 153 tisoč SIT, oziroma 0,2 odstotne točke.

Če bi se odhodki nabave blaga v podjetju X povečali za 15 odstotkov (vse ostale postavke c.p.) bi se celotni dobiček zmanjšal na 63.252 tisoč SIT. Zmanjšanje je za 458 tisoč SIT, oziroma 0,72 odstotne točke. Ker odhodki nabavljenega blaga glede na celotne stroške podjetja ne predstavljajo večine, tudi njihova sprememba nima velikega vpliva na spreminjanje celotnega dobička.

Drugače velja za stroške plač, ki imajo večinski delež stroškov podjetja X. Poglejmo si še njihov vpliv na spreminjanje celotnega dobička podjetja X.

#### **Vpliv spremembe stroškov plač na celotni dobiček:**

Če bi se stroški plač povečali za 5 odstotkov, bi se celotni dobiček zmanjšal na 62.742 tisoč SIT, kar pomeni zmanjšanje za 967 tisoč SIT, oziroma 1,52 odstotnih točk. Če bi se stroški plač v podjetju X zmanjšali za 10 odstotkov (vse ostale postavke c.p.) bi se celotni dobiček povečal za 1.935 tisoč SIT, oziroma za 3,04 odstotne točke. V tem primeru bi celotni dobiček podjetja X znašal 65.644 tisoč SIT.

Kot je razvidno iz opisanih kratkih simulacij vpliva sprememb posameznih postavk iz predračunskega izkaza uspeha na celotni dobiček podjetja X, je vpliv spremembe odvisen od 'teže' posamezne postavke. Večji kot je njen delež glede na celoto, večji vpliv ima na spremembo dobička.

#### **4.2.7 Predračun kapitala**

Mala podjetja večinoma ne sestavljajo predračunskih izkazov kapitala. Za podjetje X je prikazan v spodnji tabeli številka 10.

Tabela št. 10: Predračunski izkaz kapitala podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

|  | (v 000 SIT) |
|--|-------------|
| Začetno stanje kapitala                                | 83.134      |
| + povečanje kapitala                                   | 0           |
| +preneseni čisti dobiček ali izguba iz prejšnjega leta |             |
| +/- nerazdeljeni dobiček ali izguba tekočega leta      | 63.709      |
| Končno stanje kapitala                                 | 133.362     |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

#### 4.2.8 Predračun izkaza stanja

Glede na to, da so se kategorije prikazane v predračunu izkaza uspeha zmanjšale (prihodki, odhodki) je logična posledica tudi zmanjšanje vrednosti v predračunskem izkazu stanja. Podatki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela št. 11: Izkaz stanja podjetja X za leto 2005 in predračunski izkaz podjetja X za obdobje od 1.1. do 31.12.2006 (v 000 SIT)

| Postavka   | (v 000 SIT)    |                |
|--|----------------|----------------|
|  | leto 2005      | plan 2006      |
| <b>SREDSTVA</b>                                    | <b>278.452</b> | <b>243.610</b> |
| <i>Stalna sredstva</i>                             | <i>19.390</i>  | <i>18.958</i>  |
| - opredmetena OS - druge naprave in oprema         | 19.390         | 18.958         |
| <i>Gibljava sredstva</i>                           | <i>259.062</i> | <i>224.652</i> |
| - zaloge   | 98.334         | 89.652         |
| - terjatve do kupcev                               | 159.148        | 132.266        |
| - kratkoročne poslovne terjatve do drugih          | 1.535          | 0              |
| - dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina         | 45             | 2.734          |
| <b>OBV. DO VIROV SREDSTEV</b>                      | <b>278.452</b> | <b>243.610</b> |
| <i>Kapital</i>                                     | <i>83.134</i>  | <i>133.362</i> |
| - osnovni kapital                                  | 15.323         | 15.323         |
| - zakonske rezerve                                 | 1.577          | 1.577          |
| - preneseni čisti dobiček                          | 13.481         | 52.753         |
| - čisti dobiček poslovnega leta                    | 52.753         | 63.709         |
| <i>Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>  | <i>20.335</i>  | <i>10.152</i>  |
| - dolgoročne finančne obveznosti do bank           | 17.174         | 8.565          |
| - druge dolgoročne fin. in posl. obveznosti        | 3.161          | 1.587          |
| <i>Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i> | <i>174.983</i> | <i>100.096</i> |
| - kratkoročne finančne obveznosti do bank          | 126.521        | 55.024         |
| - kratkoročne posl. obveznosti do dobaviteljev     | 40.410         | 41.060         |
| - druge kratkoročne fin. in posl. obveznosti       | 8.052          | 4.012          |

Vir: Interno gradivo podjetja, 2006

Zaradi načrtovanega zmanjšanja prihodkov, podjetje X planira nižje stanje zalog ter terjatev do kupcev. Poleg tega načrtuje tudi, da bodo nekatere težje izterljive terjatve v letu 2006 končno plačane. Načrtovana vrednost OS je manjša zaradi vpliva amortizacije.

Na strani obveznosti do virov sredstev podjetje X ne načrtuje sprememb v osnovnem kapitalu. Za leto 2006 podjetje X načrtuje delno odplačilo najetih bančnih kreditov. V tabeli je za leto 2006 načrtovano 50 odstotno zmanjšanje dolgoročnih in 43 odstotno zmanjšanje kratkoročnih obveznosti do bank. Ravno tako podjetje načrtuje 50 odstotno zmanjšanje drugih kratkoročnih in poslovnih obveznosti. V to kategorijo so zajete obveznosti do lizingodajalcev. Načrtovano pa je 2 odstotno povečanje obveznosti do dobaviteljev.

Poglejmo kaj bi se zgodilo s čistim dobičkom, če bi za:

- 10% povečali terjatve do kupcev: dobiček bi se povečal za 21 odstotnih točk (13.227 tisoč SIT) na 76.936 tisoč SIT.
- 5% zmanjšali terjatve do kupcev: dobiček bi se zmanjšal za 10 odstotnih točk (6.613 tisoč SIT) na 57.096 tisoč SIT.
- 5% povečali stanje zalog: dobiček bi se povečal za 7 odstotnih točk (4.483 tisoč SIT) na 68.192 tisoč SIT.
- 15% zmanjšali stanje zalog: dobiček bi se zmanjšal za 21 odstotnih točk (13.448 tisoč SIT) na 50.261 tisoč SIT.
- 5% povečali kratkoročne obveznosti do bank: dobiček bi se zmanjšal za 4,32 odstotnih točk (2.751 tisoč SIT) na 60.958 tisoč SIT.
- 10% povečali kratkoročne obveznosti do dobaviteljev: dobiček bi se zmanjšal za 6,44 odstotnih točk (4.106 tisoč SIT) na 59.603 tisoč SIT.

Za podjetje bi bilo koristno, da bi izdelalo več različic predračunov. Včasih se izkaže, da so rezultati nepričakovani. Le majhna sprememba določene postavke ima lahko precejšen vpliv na končni rezultat poslovanja.

## **5 SKLEP**

Podjetja se danes srečujejo z vse večjo konkurenco. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, so 'meje' in ovire za vstop konkurence skorajda izginile. Na trgu se vsakodnevno pojavljajo novi konkurenti ter ugašajo tako mlada kot starejša podjetja. Sedaj ko je Slovenija prevzela kot plačilno sredstvo Euro, pa so izginile tudi ovire, ki so bile povezane z valuto. Zaradi tega je za podjetja, ki želijo biti še naprej prisotna na trgu (seveda tu mislim na podjetja, ki so uspešna in ne tista, ki le životarijo iz dneva v dan) nujno, da dobro poznajo in natančno določijo dejavnike, ki vplivajo na njihovo uspešnost. Zelo pomembni sta tudi

hitrost in učinkovitost s katero so podjetja sposobna reagirati na spremembe poslovnega okolja, na katere nimajo neposrednega vpliva (nova zakonodaja, politična dejanja, vojna, ipd.). Vodstvo podjetja mora sprejemati poslovne odločitve, ki podjetju omogočajo učinkovito doseganje zastavljenega cilja, maksimizacijo koristi in preživetje na dolgi rok.

V današnjih tržnih razmerah so za sprejemanje pravih in pravočasnih odločitev odločilnega pomena prave in pravočasne informacije. Stare oziroma zastarele informacije lahko privedejo do katastrofalnih posledic (npr.: vstop na napačne trge, usmerjanje na napačne ciljne skupine, najem/odpuščanje delovne sile, nerealno prikazani rezultati podjetja,...). Za kakovostne informacije je običajno zadolženo poslovno računovodstvo. Temelj poslovnih odločitev postajajo računovodski predračuni. Raziskave so pokazale, da kar 90 odstotkov vseh evropskih in ameriških podjetij za podporo odločanju izdeluje predračune. Kljub temu, da obstaja vrsta metod predračunov, pa so predračuni prilagojeni vsakemu posameznemu podjetju. Izdelava dobrih predračunov zahteva veliko časa in precej znanja. Potrebno je sodelovanje vseh zaposlenih, medsebojno sodelovanje oddelkov ter hiter pretok informacij znotraj podjetja. Predračuni imajo več nalog. Služijo kot sistem pooblaščenja, sredstvo za napredovanje in načrtovanje, komunikacijska in koordinacijska pot, motivacijski pripomoček, sredstvo za oceno in nadzor nad uspešnostjo poslovanja in predvsem kot osnova za odločanje.

Glavne koristi, ki jih predračuni prinesejo podjetju, so manj tvegano poslovanje, lažje obvladovanje stroškov in lažje motiviranje vseh zaposlenih. Največja korist predračunavanja pa je vrednostno izražen in potrjen načrt podjetja. Vse prednosti izginejo, če se poslovodstvo ne zaveda koristi in pomembnosti predračunavanja ali če so cilji nerealni in previsoko zastavljeni. Kot sem že omenila, obstaja več vrst metod predračunavanja. Nekaterim je izhodišče 'zastarelo stanje' saj temeljijo na preteklih podatkih. Boljše so dinamične metode. Kot že ime samo pove, se v predračune vgrajujejo spremembe okolja in spremembe poslovanja podjetja. Predračuni se ves čas popravljajo, dopolnjujejo oziroma prilagajajo novo nastalim razmeram. Če želimo, da so predračuni dobra podlaga poslovnim odločitvam so prilagajanja nujna. Na tak način je podjetje ves čas na 'tekočem' kaj se dogaja s tržnimi razmerami, poslovanjem podjetja, ali se podjetje giblje v pravi smeri oziroma proti cilju ali se od njega oddaljuje. Včasih dogodki podjetje 'vržejo' z načrtane smeri. V takšnih primerih so nujni popravki, da se podjetje vrne na 'pravo' pot. Glede na to, koliko popravkov pričakujemo, se sestavljajo kratkoročni in dolgoročni predračuni. Od velikosti podjetja pa je odvisno koliko vrst in kako razčlenjene predračune bodo sestavljali. Mikro podjetja v večini primerov predračunov sploh ne sestavljajo, velike korporacije pa imajo svoje oddelke, ki se posvečajo le izdelovanju različnih predračunov.

V malih podjetjih se ne namenja velike pozornosti pripravi predračunov. Takšno je tudi podjetje X. V bodoče priporočam lastnikoma podjetja, da izdelajo vsaj letni predračun podjetja. Na ta način bodo lažje vodili podjetje do zelenega cilja. Predračun jim bo tako v pomoč pri ocenjevanju poslovanja podjetja, tu mislim predvsem na to ali so dosegli želeni rezultat (prihodki od prodaje, stanje terjatev do kupcev, odplačevanje kreditov ipd.). Ko bo prišlo do odmikov, naj ugotovijo zakaj je do takšnih odmikov prišlo (nova konkurenca, spremenjena zakonodaja, ipd). Poiščejo in sprejmejo naj rešitve, ki bodo poslovanje podjetja zopet postavila na pravo pot. Če sami ne bodo uspeli pripraviti predračunov in ugotoviti zakaj je prišlo do morebitnih odmikov, naj najamejo zunanjega svetovalca. Kljub dejstvu, da so storitve in usluge takšnih strokovnjakov relativno drage, pa so v končni fazi še vedno cenejše kot stroški podjetja, ki zaide v težave (nesolventnost, stečaj, likvidacija, ipd.).

Na koncu lahko samo poudarim pomembnost predračunov. Podjetja se vse bolj zavedajo, da so predračuni sestavni del poslovanja. Čim bolj zapletene in negotove so okoliščine poslovanja podjetja, tem bolj skrbno in v več različicah naj jih pripravijo.

## 6 LITERATURA

1. Atrill Peter, McLaney Eddie: Accounting and Financing for Non-specialists. Second Edition. London: Prentice Hall, 1997. 407 str.
2. Banović Dušan: Evolution and critical evaluation of current budgeting practices. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 94 str.
3. Barret M. Edgar, Fraser LeRoy B.: Conflicting roles in budgeting for operations. Harvard Business Review, Boston 55(1977), 4, str. 137-146.
4. Churchill Neil C.: Budget Choice: Planing vs. Control. Harvard Business Review, Boston, 62 (1984), 4, str. 150-157.
5. Hočevar Marko et al.: Praktični vodič po računovodstvu. Ljubljana: Verlag Dashöfer, 2005.
6. Hočevar Marko et al.: Praktični vodič po računovodstvu. Ljubljana: Verlag Dashöfer, 2006.
7. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
8. Hočevar Marko, Igličar Sandi: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
9. Hočevar Marko, Igličar Sandi: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
10. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str,
11. Kaplan R., Norton D.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
12. Kotler Philip: Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
13. Lalli William R.: Handbook of Budgeting, 5. Edition. New York: Wiley, 2003, 840 str.
14. Peterlin Jožko: Naj poslovno načrtuje razum ne ego. Finance, Ljubljana, 175(2006), str. 18.
15. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV, 2002, 531 str.
16. Retelj Borut: Računovodske informacije za poslovodsko odločanje v podjetju Varnost Kranj d.d.. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 61 str.
17. Simčič Goran: Analiza računovodskih izkazov za odločanje v malih podjetjih. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 59 str.
18. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2006. 316 str.
19. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 181 str.

20. Turk I. et al.: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001. 604 str.
21. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
22. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 620 str.
23. Turk Ivan, Melavc Dane: Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 535 str.
24. Vehar Nataša: Kakovost računovodskih servisov pri nas. Iks, Ljubljana, 25 (1998), 12, str. 157-195.
25. Zajc Aleš: Računovodsko predračunavanje kot sistem za podporo odločanju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 114 str.
26. Zalar Katarina: Računovodske informacije iz letnih računovodskih izkazov za potrebe odločanja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 101 str.
27. Zaman Maja, Trtnik Boštjan: Osnove računovodstva, Zbirka vaj z rešitvami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 86 str.
28. Zaman Maja: Računovodsko predračunavanje v multinacionalnem podjetju. NG, Ljubljana, 1-2(2004), str. 69-76.

## **7 VIRI**

1. Accounting - Projections. [URL: <http://www.businesstown.com/accounting/projections-statements.asp>], BusinessTown, 30.10.2005
2. Adams Bob: Small business start-up: Adams Media, 416 str. [URL: <http://www.businesstown.com/accounting/>], 30.10.2005
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si/>], 1.6.2005.
4. Bilanca stanja podjetja X
5. Gerry Robert: Six key benefits of budgeting. [URL: <http://www.awesome.life.com/business/ai03-six-key-benefits-of-budgeting.htm>], 19.1.2007
6. Hope Fraser: Beyond Budgeting. [URL: [http://www.12manage.com/methods\\_fraser\\_beyond\\_budgeting.html](http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting.html)], 24.1.2007
7. Hope Jeremy, Fraser Robin: Beyond Budgeting. Book Excerpt. [URL: <http://www.inc.com/articles/2003/09/beyondbudgeting.html>], 24.1.2007
8. Interni podatki podjetja X
9. Izkaz uspeha podjetja X
10. Managing performance & resources tutorial, Application of budgeting methods, chapter 10. Osborne books. [URL: [http://www.osbornebooks.co.uk/pdf/aat\\_managing\\_performance\\_t.pdf](http://www.osbornebooks.co.uk/pdf/aat_managing_performance_t.pdf)], 8.9.2006

11. Pravilnik o računovodstvu podjetja X
12. Slovenski inštitut za revizijo: Gradivo za seminar. [URL: <http://www.si-revizija.si/izobrazevanje/sem-predrac.php>], 12.1.2007
13. Zbirka bonitetnih poročil in finančnih podatkov slovenskih podjetij za poslovno rabo – GVIN. [URL:[http://www.gvin.com.si/si/financni\\_podatki](http://www.gvin.com.si/si/financni_podatki)], 1.6.2005.