

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

Podiplomski študij – specialistični program management

SPECIALISTIČNO DELO

RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA POSLOVODSKO ODLOČANJE V
PODJETJU VARNOST KRANJ D.D.

Novo mesto, november 2004

Borut RETELJ

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1.	NAMEN DELA	2
1.2.	CILJ DELA	2
1.3.	METODA DELA	2
2.	RAČUNOVODSTVO IN KONTROLING	3
2.1.	OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA	3
2.2.	RAČUNOVODSKA NAČELA	5
2.3.	FUNKCIJE SODOBNEGA RAČUNOVODSTVA	6
2.4.	OPREDELITEV KONTROLINGA	8
3.	VRSTE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA POSLOVODSKO ODLOČANJE	10
3.1.	RAČUNOVODSKI IZKAZI	11
3.2.	BILANCA STANJA	13
3.3.	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	14
3.4.	IZKAZ FINANČNEGA IZIDA	15
3.5.	VRSTE POSLOVODSKIH RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ	18
3.6.	KONCEPTI STROŠKOV	19
3.6.1.	SPREMENLJIVI IN STALNI STROŠKI	19
3.6.2.	NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI	22
3.6.3.	DODATNI STROŠKI	24
3.6.4.	RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI	25
4.	RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA ODLOČANJE V VARNOSTI KLANJ D.D.	28
4.1.	PREDSTAVITEV PODJETJA	28
4.1.1.	DEJAVNOST PODJETJA	34
4.1.2.	VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA	35
4.2.	ANALIZIRANJE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	36
4.2.1.	ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA	36
4.2.2.	ANALIZA BILANCE STANJA	39
4.2.3.	IZKAZ FINAČNEGA IZIDA	42
4.3.	ANALIZIRANJE STROŠKOV V VARNOSTI KLANJ	43
4.3.1.	STALNI IN SPREMENLJIVI STROŠKI	43
4.3.2.	NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI	48
4.3.3.	DODATNI STROŠKI	52
4.3.4.	RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI	53
5.	ZAKLJUČEK	55

6.	LITERATURA	60
7.	VIRI	61

IZJAVA

Študent Borut Retelj izjavljam, da sem avtor ter specialističnega dela, ki sem ga napisal 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 15.11.2004

Podpis: _____

1. UVOD

V spreminjajočem se okolju se je potrebno včasih zelo hitro odločati in obenem pravilno odločati. Vzrokov za spremembe je veliko in v času se spreminjajo (Bowman, 1997, str. 95). Pogosto pa se dogaja, da se zaradi pomanjkanja in neustreznih podatkov odločamo na pamet. Za boljša podjetja je značilno, da se hitreje prilagajajo novim razmeram in spremembam. Ponavadi se razvijajo v skladu s poslanstvom podjetja. Poslanstvo mora biti jasno izoblikovano in objavljeno (Deyhle, 1997, str.15)

Veliko vlogo pri reakcijah posloводства podjetja pa ima tudi računovodstvo, ki lahko s svojo fleksibilnostjo in ažurnostjo pripomore h kvalitetnejši obdelavi podatkov. Kvalitetni in ažurirani podatki lahko močno vplivajo na kvalitetne odločitve. Ob vsem tem pa se poraja vprašanje, kako in na kakšen način pripraviti ustrezne podatke. Vsekakor mora računovodstvo poznati delo posloводства in posloводство mora poznati značilnosti in vsaj osnove računovodstva, kar pa ni ravno značilno za večino podjetij. Računovodsko planiranje, računovodsko analiziranje in računovodsko kontroliranje so lahko močna orodja za pravilna odločanja, zato jih je potrebno pravilno uporabljati. Kontroling je prinesel v podjetja nov poslovni duh, ki je postavil vse udeležence v mnogo prepoznavnejšo vlogo. Vsakdo se mora dokazovati in z delovnimi učinki (koristmi) upravičevati povzročene stroške (napore) (Koletnik, 1996, str. 28). Analiziral sem stroškovno učinkovitost podjetja Varnost Kranj d.d., varnostna družba, ki ima ravno v tem času veliko težav (predvsem likvidnostnih) in so verjetno posledica slabe organizacije in neustreznega delovanja njihovega računovodstva. Slaba organizacija je posledica hitre rasti podjetja v širino, hkrati pa je podjetje pozabilo, da bi za obvladovanje vseh funkcij moralo več pozornosti namenjati tudi razvoju srednjega in visokega managementa. Zaradi neučinkovitega računovodstva pa so zamenjali tudi direktorja računovodskega servisa (to funkcija opravljam jaz), ki naj bi jim ključno pomagal pri reševanju krize podjetja. Biti učinkovit pomeni delati stvari prav. Biti uspešen pa pomeni, delati prave stvari (Koletnik, 199, str. 183). Ta dva pojma je za dobro poslovanje potrebno pravilno razumeti.

Preveril sem, ali se podatki, analize in napotki ustrezno realizirajo v poslovodu podjetja oz. ali jih razumejo. Potrebno je analizirati delo računovodstva in ga pripraviti na pravilno in ustrezno pripravo

podatkov in morebitnih analiz. Predvsem pa je potrebno ugotoviti, kaj mora računovodstvo vedeti o managementu, ker bo lažje razumelo, kaj poslovodstvo podjetja potrebuje.

1.1. NAMEN DELA

Namen ugotavljanja povezanosti delovanja med računovodstvom in poslovodstvom je prispevati k izboljšanju poslovanja podjetja, ugotoviti skupne točne in nazadnje tudi vplivati, da se bo poslovanje izboljšalo. Hkrati je namen dela tudi priprava podlag za računovodsko planiranje, računovodsko analiziranje in računovodsko kontroliranje, kar bi celovito preverjalo odločitve poslovodstva in njihove posledice. Za odločanje mora imeti poslovodstvo ustrezne podatke in mora poznati vzroke, ki so vplivali na uspešnost poslovanja podjetja.

1.2. CILJ DELA

Temeljni cilj specialističnega dela je ugotavljanje vrste podatkov in oblike, ki bi ustrezale poslovodstvu podjetja. Vrsta podatkov je pomembna predvsem za organizacijo dela računovodstva in pripravo orodij za zajemanje teh podatkov ter njihovo obdelavo, oblike pa so pomembne za odločanje poslovodstva in vodenje podjetja. Cilj je tudi nakazovanje ustreznih sprememb, ki bi prinesle učinkovitejše poslovanje podjetja.

1.3. METODA DELA

Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabil primerjalno analizo poslovanja zadnjih treh let in izdelavo projekcije možnega poslovanja v prihodnosti. Analizo sem dopolnil s pomočjo razgovorov, ki sem jih opravil s poslovodstvom podjetja. Poizkušal sem ugotoviti, kako so računovodski podatki vplivali na pretekle odločitve, ter pripraviti oceno dela računovodstva v preteklosti.

Izhajal sem iz problemske situacije podjetja in iz strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja računovodstva, kjer sem povzel zlasti tiste dele, ki so pomembni za moje specialistično delo. Analizo sem poskušal dopolniti tudi iz vidika financ, managementa in ostalih morebitnih pogledov, ki bi pomembno vplivali na računovodsko delo. V delo so vključene tudi informacije, pridobljene iz letnih poslovnih poročil, računovodskih izkazov in ostalih internih virov s strani proučevanega podjetja kot tudi pridobljeno znanje v

času specialističnega študija in opravljanja službe v računovodskem servisu.

2. RAČUNOVODSTVO IN KONTROLING

2.1. OPREDELITEV RAČUNOVODSTVA

Računovodstvo se je razvijalo skupaj z družbo in civilizacijo. Prve začetke lahko najdemo že 3600 let pred našim štetjem v obliki zapisov, ki so vsebovali predvsem zapise nakupov, prodaje, izplačil in dolgov. Iz tega se je kasneje razvilo knjigovodstvo. V srednjem veku so italijanski trgovci izumili metodo dvostavnega knjigovodstva, podlago, na kateri se je razvilo moderno računovodstvo. V 18. in 19. stoletju, ko se je ročna proizvodnja zamenjala s strojno, se je razvilo stroškovno knjigovodstvo, ki je bilo pomembno za upravljanje podjetij. V 20. stoletju vloga trga postane še pomembnejša za obstanek in razvoj podjetja, kar pomeni za računovodstvo nove naloge in zahteve. Od računovodstva so pričeli zahtevati informacije o doseženi in pričakovani ekonomičnosti poslovanja, ki so vzpodbudili razvoj računovodskega predračunavanja. Analiziranje računovodskih informacij je vzpodbudilo razvoj računovodskega analiziranja. Razvilo se je tudi računovodsko nadziranje, ker se je zaradi upravljanja procesov povečala potreba po natančnih in zanesljivih računovodskih informacijah.

Računovodstvo lahko opišemo kot dejavnost vrednostnega spremljanja in proučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem kakega poslovnega sistema (Igličar-Hočevar, 1997, str. 24). Računovodstvo je dejavnost spremljanja in proučevanja v denarni merski enoti izraženih pojavov, ki so povezani s poslovanjem kake organizacije (Turk-Melavc, 1994, str.9). Računovodstvo lahko celovito pokaže, koliko je bilo podjetje uspešno pri doseganju svojih gospodarskih, finančnih in drugih ciljev, zato morajo biti cilji računovodstva podrejeni ciljem podjetja. Računovodske informacije so kvantitativne informacije, saj so praviloma izražene vrednostno. Računovodstvo sestavlja naslednje funkcije:

- knjigovodstvo, ki obravnava podatke o preteklosti,
- računovodsko načrtovanje, ki obravnava podatke o prihodnosti,
- računovodski nadzor, ki nadzira obravnavo podatkov,
- računovodska analiza, ki analizira podatke.

O knjigovodstvu in računovodskem načrtovanju govorimo tudi kot o računovodskem spremljanju poslovanja, o računovodskem nadzoru in računovodski analizi pa kot o računovodskem preučevanju poslovanja.

Vse računovodske obdelave podatkov pa so namenjene uporabnikom računovodskih informacij, ki jih delimo zunanje in notranje. Najbolj značilni zunanji uporabniki so:

- lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja,
- dajalce posojil (banke in druge finančne ustanove),
- dobavitelji,
- stalni kupci,
- konkurenti podjetja,
- država (DURS, Ajpes...),
- javnost.

Notranji uporabniki računovodskih informacij pa so:

- poslovodstvo podjetja,
- lastniki podjetja z možnostjo upravljanja podjetja,
- zaposleni.

Predvsem je zelo pomembno, kako informacijski računovodski sistem v podjetju skrbi za čim boljšo informiranost notranjih uporabnikov. Zunanji uporabniki pa lahko pridejo do podatkov preko ustanov, ki skrbijo za obdelovanje in objavljanje javnih podatkov, ali pa preko podjetja, če je to v skladu z interesi in politiko podjetja.

Za slovenske organizacije je glede na organiziranost računovodske službe značilno, da je največkrat del finančno-računovodskega sektorja. Računovodska služba ni organizirana kot enotna služba. Poleg nje lahko delujejo še posebne enote, ki se ukvarjajo z eno ali več dejavnostmi računovodstva, kot so:

- načrtovalne enote,
- analitske enote,
- enote ekonomike,
- enote za računalniško obdelovanje podatke,
- enote informatike,
- enote notranje revizije in
- nekatere druge enote (Turk-Kavčič-Kokotec-Koželj-Melavc-Odar, 1999, str. 680).

Poznamo več vrst računovodstev:

- finančno,
- stroškovno in
- poslovodsko.

Finančno računovodstvo prikazuje ekonomske kategorije, ki kažejo finančno stanje podjetja, kot so denar, terjatve in obveznosti ter poslovni izid podjetja.

Stroškovno računovodstvo podrobneje spremlja in preučuje prvine in stroške podjetja, kot so osnovna sredstva, material, plače, storitve, stroške po mestih nastanka, stroške po proizvodih...

Upravljalno računovodstvo izhaja iz prvih dveh in je usmerjeno k potrebam po informacijah pri poslovnem odločanju.

2.2. RAČUNOVODSKA NAČELA

Pri računovodskem spremljanju poslovanja in pri pripravi računovodskih izkazov računovodstvo izhaja iz osnovnih računovodskih načel. Ta načela so naslednja:

- načelo časovne neomejenosti delovanja pomeni, da bo obravnavani subjekt v dogledni prihodnosti še vedno deloval,
- načelo vrednostnega izražanja pomeni, da računovodstvo zajema vse ekonomske kategorije, ki jih mogoče izraziti v denarni merski enoti,
- načelo zgodovinske vrednosti pomeni, da sredstva oziroma ekonomske kategorije subjekta vrednotimo po vrednosti, po kateri smo jih pridobili,
- načelo strogega upoštevanja nastanka poslovnega dogodka pomeni, da spremembe ekonomski kategorij obravnavamo v skladu z nastankom poslovnih dogodkov,
- načelo povezovanja pomeni, da moramo odhodke izkazati v tistem obdobju, v katerem so nastali z njim povezani prihodki,
- načelo previdnosti zahteva, da je potrebno vključiti vse potencialne izgube, dobiček pa izkažemo šele takrat, ko je dejansko realiziran,
- načelo stanovitnosti pomeni, da se morajo računovodske smernice in metode dosledno uporabljati iz obračunskega obdobja v obračunsko obdobje.

Iz računovodskih načel vidimo, da računovodstvo ni povsem znanstveno natančna veda, saj računovodske informacije velikokrat temeljijo na ocenah in sodbah.

2.3. FUNKCIJE SODOBNEGA RAČUNOVODSTVA

Računovodstvo sestavlja več med seboj povezanih funkcij. Knjigovodstvo je najstarejša računovodska funkcija, ki se ukvarja z oblikovanjem obračunskih informacij o stanjih in spremembah gospodarskih kategorij na podlagi podatkov o že nastalih poslovnih dogodkih (Melavc-Milost, 2003, str. 25). Funkcije računovodstva so naslednje:

- a). računovodsko predračunavanje,
- b). računovodsko obračunavanje,
- c). računovodsko nadziranje,
- č). računovodska analiza.

a) Računovodsko predračunavanje izkazuje rezultate svojega predračunavanja v različnih predračunih, ki vsebujejo računovodske informacije za začetne poslovne odločitve ter del podatkov za računovodsko nadziranje in analiziranje. Nastanek in razvoj računovodskega predračunavanja sprememb in stanj gospodarskih kategorij sta povezana z večimi vzroki. Predračunske informacije so osnova za začetne poslovne odločitve, s katerimi določamo izhodiščno, bodoče poslovanje, povezano z bodočimi spremembami in stanji gospodarskih kategorij. Prezreti pa ne smemo dejstva, da so podatki in informacije iz računovodskega predračunavanja pomembni za oceno pravilnosti ravnanja pri uresničevanju sprememb in stanj gospodarskih kategorij nekega poslovnega sistema. Poleg tega lahko računovodske informacije in podatke vgrajujemo v knjigovodstvo zaradi lažjega pridobivanja obračunskih informacij ter so pomembna podatkovna podlaga za računovodsko analizo.

b) Za računovodsko obračunavanje je pomembno njegovo načrtovanje, kar vpliva na delovne postopke, izbiro zaposlencev, tehničnih in tehnoloških pripomočkov, izbiro računovodskih rešitev, ki so potrebne za zbiranje, shranjevanje, obdelavo, urejanje, oblikovanje ter posredovanje obračunskih računovodskih podatkov in informacij uporabnikom. Organizacija računovodstva je povezana s kadri, tehničnimi sredstvi in računovodskimi rešitvami. Ukvarja se s spremljanjem uresničevanja dejavnosti poslovnega

sistema (spremljanje finančne, nabavne, proizvodjalne in prodajne dejavnosti) skozi spremembe in stanja gospodarskih kategorij, ki izhajajo iz poslovnih odločitev. Za razliko od računovodskega predračunavanja, ki je prepuščen zahtevam notranjih uporabnikov, je računovodsko obračunavanje do določenega obsega predpisano z državnimi gospodarskimi predpisi in računovodskimi standardi. Računovodsko obračunavanje zagotavlja spoznanja o uresničevanju ciljev ter posledično tudi ustrezno podlago popravljalnim poslovnim odločitvam, tistim, ki spreminjajo način uresničevanja začetnih poslovnih odločitev. Izhajajo tudi uresničene velikosti sprememb in stanj gospodarskih kategorij poslovnega sistema, ki se (ali pa tudi ne) razlikujejo od predračunskih podatkov.

- c) Računovodsko nadziranje je potrebno načrtovati in usklajevati ter ga lahko uresničujemo na različne načine. Ločimo računovodski nadzor glede na način vključevanja nadzornih organov v potek nadzora, glede na trajanje prisotnosti nadzornih organov, glede na čas, ko presojamo pravilnosti, in glede na način dela nadzornih organov. Ločimo kontrolo, revizijo in inšpekcijo. Kontrola je sprotni nadzor in je neposredna oblika računovodskega nadzora saj se odvija sproti, medtem ko sta revizija in inšpekcija naknadni nadzor in se odvijata šele po nastanku sprememb in stanj gospodarskih kategorij. Nadzorni organi so lahko zaposleni v poslovnem sistemu ali pa v zunanjih nadzornih organizacijah. Pomembno je, da izvajamo kontrolo takrat, ko nastajajo spremembe, ter da kontrolni organi ob pravem času dogajanja primerjajo s predračunanimi podatki. Drugačna pa bo organizacija računovodskih podatkov in informacij o uresničenih spremembah in stanjih pri reviziji in inšpekciji. Organi nadzora niso prisotni na kraju predračunavanja in uresničevanja sprememb in iz njih izhajajočih novih stanj gospodarskih kategorij, zato je kasnejše presojanje pravilnosti uresničevanja poslovnih aktivnosti možno le, če računovodske podatke o predračunih in obračunih najprej zberemo, uredimo, obdelamo, shranimo in oblikovane v informacije posredujemo nadzornim organom za potrebe njihovega presojanja. Revizija in inšpekcija zahtevata vpogled v izvirne in izvedene predračunane informacije in uresničene spremembe in stanje gospodarskih kategorij. Pri računovodskem nadzoru je potrebno nadzirati tudi računovodstvo, ali spoštuje in izvaja določila slovenskih in mednarodnih računovodskih standardov ter drugih predpisov. Z računovodskim nadzorom zagotavljamo informacijske podlage za presojo pravilnosti finančne, nabavne,

proizvajalne in prodajne dejavnosti poslovnega sistema. Z odkrivanjem nepravilnosti v računovodstvu omogoča izboljšave pri njihovem delovanju.

- d) Računovodsko analizo omogočajo računovodski podatki, ki zagotavljajo funkcije računovodskega predračunavanja, obračunavanja in nadziranja. Tu gre predvsem za analiziranje predračunanih in uresničenih sprememb in stanj gospodarskih kategorij in za analiziranje odmikov, ki izhajajo iz razlik med predračunanimi podatki glede na uresničene. Računovodske podatke in informacije, ki izhajajo iz računovodske analize, vključujemo v predračunska, obračunska in nadzorna poročila ali pa jih izkazujemo v posebnih, analitskih računovodskih poročilih, ki so lahko predračunske, obračunske ali nadzorne narave. V njih izkazujemo ocene posledic različnih poslovnih odločitev in ocene uresničevanja na področju sprememb in stanj gospodarskih kategorij poslovnega sistema. Računovodska analiza je pomembna tudi za delovanje drugih funkcij računovodstva.

2.4 OPREDELITEV KONTROLINGA

Kontroling je v prihodnost usmerjeno razmišljanje o tem katere cilje naj bi dosegli, kje smo, ali bomo prišli tja, ali lahko to usmerjamo, kdo mora poznati odločitev, kdo se mora pravočasno orientirati. Uporaba kontrolinga zanima ljudi iz managementa. Tu gre za proces opredelitve ciljev, planiranje in upravljanje. Tisti, ki opravlja funkcijo kontrolerja, opremlja kontroling s potrebnimi instrumenti za spremljanje, tematiziranje in spodbujanje. Služba kontrolinga oskrbuje management z računovodskimi izkazi, kalkulacijami, ekonomskimi analizami in tudi s strateškimi nasveti v smislu ekonomskega kontrolerja letenja ali navigatorja (Deyhle, 1996, str.5 in 6).

Kontroling izhaja iz besede "to controll", kar pomeni uravnati ali krmiliti. Kontroler ne nadzoruje (kar je ena od zmotnih razlag), ampak skrbi za to, da zna vsak sam nadzorovati svoje poslovanje glede na cilje, ki jih je določilo poslovodstvo. Samonadzor deluje le, če obstajajo načrti in če so z njimi določena merila za samonadzor. Kontroling primerja načrtovano in doseženo ter ocenjuje odmike letih. Če se doseženi rezultati gibljejo v nepravo smer, kontroler s svojim signalnim sistemom opozarja poslovodstvo. Njegovo delovanje mora biti usmerjeno v to, da je poslovodstvo informirano na takšen

način, da jih vzpodbudi k sprejetju programov za izboljševanje delovanja podjetja. Kontrolerjevo delovanje mora imeti veliko uporabno vrednost, medtem ko računovodstvo skrbi za pravilnost in usklajenost knjižb. Funkcija kontrolerja je vključena lahko v osrednjo plansko službo ali posebno poslovno funkcijo za managementski informacijski sistem, organizacijo, sistemsko analizo oz. računalniško obdelavo podatkov. Del nalog s področja kontrolinga lahko opravlja tudi interna revizija. Ker je kontroling zelo pomembna funkcija v uspešnem delovanju podjetja, jo lahko vodi tudi član upravnega odbora podjetja, kar pa je v Sloveniji še bolj izjema kot pravilo.

Kontroler ni nikakršen kontrolor, ampak postavlja pogoje za učinkovito samokontrolo, ki pa je vgrajena v planiranje. Plan je izhodišče za opredelitev meril, ki omogočajo samokontrolo po posameznih poslovnih področjih, oddelkih in med sodelavci. Planiranje mora zagotavljati usklajenost posameznih ciljev s skupnimi cilji oziroma smotri. Cilje podjetja (donosnost kapitala, stopnja rasti prihodka, rast tržnega deleža, prihodki na zaposlenega, stopnja rasti dobička...) je potrebno preoblikovati za vsako poslovno funkcijo posebej. Eden od načinov izvajanja kontrolinga je s pomočjo signalov o odmikih. Pri tem je potrebno ugotoviti, zakaj so ti odmiki nastali.

Kontroler se mora zavedati, da lahko s svojimi informacijami prispeva k izboljšanju vodenja. Razlike med načrtovanim in doseženim nam dajejo izhodišče za tristopenjski program izboljšav:

- z uravnavanjem in izvedbenim planiranjem izboljšati obseg,
- izboljšati smotre planiranja,
- izboljšati razvoj managementa.

Pri prvem programu odgovorni vodja najde v odmikih pobudo za ukrepe, ki naj bi izboljšali stanje. Pri izboljšanju smotrov planiranja lahko odmiki pomenijo, da so bili plani postavljeni previsoko oz. prenizko, da se je kateri od vodij pri sestavi plana precenil, drugi si je zavestno ustvaril rezervo ali pa celo kaj čisto drugega. Razvoj managementa z odmiki lahko tudi preverjamo, saj je mogoče z njimi izzvati vodjo, da spremeni stališče.

Pri vsem tem pridemo do zaključka, da naloga kontrolerja ni samo izdelava tabele z odmiki, ampak tudi njihova razlaga, ki vpliva tudi na kadrovska vprašanja (ali je potrebno koga zamenjati).

3. VRSTE RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA POSLOVODSKO ODLOČANJE

Za poslovodstvo podjetja je razumevanje računovodskih izkazov zelo pomembno iz dveh razlogov:

- zaradi presojanja uspešnosti poslovanja drugih podjetjih (konkurenčnih podjetij, dobaviteljev, morebitnih strateških partnerjev ipd.),
- za vodstvo podjetja so njegovi računovodski izkazi spričevalo, ki kaže uspešnost poslovanja podjetja, za katerega je tudi odgovorno; računovodski izkazi podjetja kažejo celotno sliko finančnega stanja podjetja in uspešnost njegovega poslovanja.

Podatke za računovodske izkaze pripravlja in obdeluje finančno računovodstvo. Ker pa velikokrat poslovodstvo potrebuje tudi podrobnejše in pogoste informacije, mu pa pri tem pomaga upravljalno računovodstvo. Finančno računovodstvo je namenjeno predvsem zunanjemu poročanju, upravljalno pa notranjim uporabnikom. Upravljanje podjetja lahko ločimo na dva dela, in sicer na družbenoekonomski in poslovno-organizacijski del (Turk, 1979, str 46). Prvi del je usmerjevalno upravljanje, povezano z lastništvom, drugi pa je uravnavno upravljanje in pripada tistim, ki se ukvarjajo s poslovodstvom. Poslovođenje vsebuje naslednje funkcije:

- načrtovanje – stalno predvidevanje prihodnjega poslovanja,
- organiziranje – dodeljevanje posameznih delovnih nalog, ki so določene z načrtovanjem, zaposlenim v podjetju,
- vodenje – spodbujanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje zaposlenih k zaželenemu vedenju,
- nadziranje poslovanja - dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in z odpravljanjem nepravilnosti pri poslovnih procesih in stanjih.

Pri poslovodsko računovodskih informacijah moramo upoštevati pet omejitev:

- za različne namene odločanja je potrebno uporabljati različne računovodske podatke,
- računovodski podatki so pogosto le ocena oziroma približek dejanskih stanj in procesov,
- uporabnik upravljalno-računovodskih informacij nima nikoli vseh informacij, ki bi jih potreboval,
- računovodske informacije so samo del potrebnih informacij za odločanje,

- računovodske informacije ne morejo nadomestiti poslovskega odločanja.

V podjetju je lahko tudi dobro oblikovan in učinkovit računovodski informacijski sistem brez pomena za poslovodstvo, če ga le-to ne uporablja.

3.1. RAČUNOVODSKI IZKAZI

Računovodski izkazi vsebujejo pomembne informacije o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja. Te informacije pomagajo različnim interesnim skupinam, ki so povezane s podjetjem in so najpomembnejši vir podatkov. Podatki iz računovodskih izkazov sami zase dajejo omejeno in nepregledno sliko poslovanja, zato jih je potrebno analizirati in prikazati v relativnih številih, trendih, deležih... Pogosto se za primerjavo računovodskih podatkov uporabljajo:

- podatki preteklega poslovanja,
- podatki o načrtovanem poslovanju,
- podatki o poslovanju podjetij v isti gospodarski panogi.

Računovodski izkazi so namenjeni notranjim, predvsem pa zunanjim uporabnikom. Zunanje uporabnike računovodskih informacij zanimajo predvsem letni računovodski izkazi, saj večini računovodski izkazi za krajša obdobja niso dostopni. Temeljni letni računovodski izkazi so:

- bilanca stanja,
- izkaz poslovnega izida,
- izkaz finančnega izida.

Primerjava podatkov s poslovanjem v preteklem letu pove absolutno spremembo in stopnjo rasti posameznih ekonomskih kategorij. Če pa je ta primerjava za daljše časovno obdobje, pa dobimo trend spreminjanja ekonomskih kategorij.

Primerjava z načrtovanim poslovanjem je pomembna za notranje potrebe, saj nam pove, ali je bilo poslovodstvo podjetja pri svojem delovanju uspešno ter ali so dosegli zastavljene cilje. Če so ugotovljena odstopanja in vzroki zanj, pa lahko poslovodstvo sprejme nove odločitve za boljše vodenje podjetja. Pri analiziranju podatkov je potrebno upoštevati tudi pojasnila k računovodskim izkazom, v katerih so pojasnjene računovodske metode ter druge pomembne informacije.

Primerjava znotraj panoge, ki jo imenujemo benchmarking, nam lahko daje primerjavo z najboljšimi v isti panogi in nam tako daje najboljše informacije, kaj in kako spremeniti v delovanju managementa. Takšne primerjave pa so zelo težko izvedljive, saj vsako podjetje, ki se bori s konkurenco, skriva podatke.

Pri računovodskih izkazih analiziramo poslovanje v preteklem obdobju, kar nam pomaga pri predvidevanju poslovanja podjetja v prihodnosti. Računovodski izkazi nam dajejo presek stanja v določenem trenutku (bilanca stanja), kar pomeni, da podjetje proti koncu poslovnega leta lahko izvaja aktivnosti, ki lahko kratkoročno izboljša prikazani položaj podjetja. Tako je potrebno pri analizah izluščiti nenormalne dejavnike, ki so vplivali na poslovanje podjetja.

Za analiziranje računovodskih izkazov se najpogosteje uporabljajo naslednje metode:

- vodoravna analiza,
- navpična analiza in
- analiza s kazalniki.

Z vodoravnim analiziranjem računovodskih izkazov dobimo informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk. Te informacije nam povedo, ali se je poslovanje podjetja v obdobju izboljšalo ali poslabšalo.

Pri navpični analizi se postavke v računovodskih izkazih prikazujejo kot relativni deleži glede na izbrano celoto. Tovrstna analiza nam omogoča primerjavo med podjetji v isti gospodarski panogi.

Pri analizi računovodskih izkazov uporabljamo tudi kazalnike, ki jih razčlenimo na:

- stopnjo udeležbe,
- indekse in
- koeficiente.

Pri uporabi analize s kazalniki pa mora biti poleg izračuna izdelana še vsebinska razlaga izračunane vrednosti. Tako imamo več skupin kazalnikov:

- kazalniki financiranja,
- kazalniki investiranja,
- kazalniki plačilne sposobnosti,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki donosnosti in
- povezani kazalniki.

3.2. BILANCA STANJA

Bilanca stanja prikazuje finančni položaj podjetja v določenem trenutku. Finančni položaj podjetja se kaže v višini in strukturi sredstev in obveznosti do virov sredstev. Bilanca stanja nam prikazuje premoženje, s katerim podjetje razpolaga na določen dan, in vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje.

Vsa sredstva, ki jih podjetje ima, so se v začetku pojavljala v denarni obliki in se bodo vanjo spet vrnila. Podjetje z denarnimi sredstvi kupi delovna sredstva, predmete dela in plača zaposlene, ki v poslovnem procesu ustvarjajo poslovne učinke. Ko so ti prodani in ko kupci poravnajo svoje terjatve, podjetje spet pride do denarnih sredstev, ki so ob pozitivnem poslovnem izidu večja od začetnih. Sredstva imajo v proučevanem trenutku pojavne oblike stvari, pravic in denarja. Sredstva stalno spreminjajo svoje pojavne oblike in se preoblikujejo. Glede na hitrost preoblikovanja jih delimo na:

- stalna in
- gibljiva sredstva.

Stalna sredstva so stvari in pravice, ki v poslovnem procesu postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno obliko vrnejo dlje kot v enem letu. Delimo jih na:

- neopredmetena dolgoročna sredstva,
- opredmetena osnovna sredstva,
- dolgoročne finančne naložbe.

Gibljiva sredstva so stvari, pravice in denar, ki se v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v svojo prvotno obliko vrnejo prej kot v enem letu. Delimo jih na:

- zaloge,
- terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne finančne naložbe,
- denarna sredstva in
- aktivne časovne razmejitve.

Obveznosti do virov sredstev so zrcalna slika sredstev in nam povedo, od kod ima podjetje sredstva. Do vseh virov sredstev ima torej podjetje obveznosti. Nekatere so takšne, da jih mora podjetje takoj poravnati, druge so takšne, ki jih je potrebno poravnati v kratkem roku, tretje je potrebno poravnati v dolgem roku in

obveznosti do lastnikov so praviloma trajne. Obveznosti do virov sredstev delimo na:

- obveznosti iz naslova kapitala,
- obveznosti iz naslova časovnih razmejitev,
- obveznosti iz naslova dolgov.

Kapital je trajen vir financiranja, ki so ga v podjetje vložili lastniki ali pa je nastal z uspešnim poslovanjem podjetja. Izraža lastniško financiranje podjetja in predstavlja njegovo obveznost do lastnikov, če ne prej, pa po prenehanju delovanja podjetja. Povečuje se lahko z dodatnimi vložki kapitala ali z nerazdelitvijo čistega dobička.

Časovne razmejitve nastajajo na podlagi odloženih prihodkov in na podlagi vnaprej vračunanih stroškov (odhodkov). Časovno razmejevanje je posebna računovodska tehnika, ki omogoča enakomernejše izkazovanje poslovnega izida v posameznih obdobjih. Poznamo dolgoročne rezervacije in pasivne časovne razmejitve.

Obveznosti iz naslova dolgov je potrebno v določenem trenutku poravnati. Glede na rok zapadlosti jih delimo na dolgoročne in kratkoročne obveznosti. Glede na vsebino pa jih delimo na obveznosti iz financiranja in iz poslovanja.

3.3. IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz uspeha nam prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter poslovni izid kot razliko med njimi. Izkaz uspeha je dinamičen računovodski izkaz, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek. Pri sestavljanju izkaza moramo vedno navesti obdobje, na katerega se nanaša (mesečni, četrletni, poletni, letni).

Prihodki zajemajo vrednost prodanih proizvodov in opravljenih storitev podjetja v določenem obdobju, prihodke od financiranja in druge izredne postavke, ki povečujejo poslovni izid. Prihodke ugotavljamo na podlagi fakturirane realizacije, kar pomeni, da zapišemo prihodke takrat, ko so proizvodi zaračunani kupcem, in ne takrat, ko so plačani. Prihodkov ne smemo enačiti s prejemki. Prvi so poslovnoizidni tokovi, drugi pa denarni tokovi. Delimo jih na:

- redne prihodke:
 - prihodki od poslovanja
 - prihodki od financiranja

- izredne prihodke.

Odhodki zajemajo stroške, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov, s katerimi so prihodki pridobljeni. Zajemajo pa tudi druge postavke zunaj stroškov, ki zmanjšujejo poslovni izid. Odhodke delimo na:

- redne odhodke:
 - odhodke poslovanja,
 - odhodke financiranja
- izredne odhodke.

3.4. IZKAZ FINANČNEGA IZIDA

Dobiček kot merilo uspešnosti v ekonomskem smislu ne zadošča za presojanje finančnega vidika poslovanja podjetja. S tega vidika nas zanimajo informacije o preskrbi finančnih sredstev, njihovem vračanju, naložbah in preoblikovanju sredstev in obveznosti do virov sredstev (Hočevnar, 1997, str. 165).

Ker nam bilanca stanja daje samo finančni položaj na določen dan, moramo na drugačen način ugotoviti, kaj se dogaja s sredstvi. Ena od najpomembnejših oblik sredstev je denar, ki nenehno kroži po podjetju. Nemoten denarni tok omogoča podjetju nemoteno delovanje vseh poslovnih funkcij. Informacije o gibanju sredstev oziroma denarnih sredstev v obdobju nam dajeta izkaza finančnih in denarnih tokov. Izkaz finančnih tokov prikazuje vse spremembe sredstev, tudi nedenarne, izkaz denarnih tokov pa prikazuje le denarne tokove.

Izkaz finančnega izida morajo po Zakonu o gospodarskih družbah izdelati tista podjetja, ki morajo imeti revidirane računovodske izkaze in sicer:

- velike in srednje delniške družbe,
- velike družbe z omejeno odgovornostjo,
- povezane družbe,
- družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi.

Izkaz finančnega izida izhaja iz financiranja v širšem pomenu besede, saj zajema:

- preskrbovanje sredstev oziroma financiranje v ožjem pomenu – novo financiranje,
- vračanje sredstev – definciranje,
- spreminjanje denarnih sredstev v nedenarne oblike sredstev – investiranje in

- zmanjševanje nedenarnih oblik sredstev oziroma njihovo spreminjanje v denarno obliko – dezinvestiranje.

Izkaz finančnega izida sistematično in urejeno prikazuje finančne tokove v določenem obdobju. Če so pritoki sredstev večji od odtokov, se denarna sredstva povečajo in obratno. Namenjen je dolgoročni analizi finančnega položaja podjetja, saj ne zajema samo denarnih tokov v določenem obdobju, ampak tudi finančne. Kratkoročno, ko podjetje zagotavlja plačilno sposobnost, so denarni tokovi odločilni, dolgoročno pa nas bolj zanima, ali podjetje s svojim poslovno-izidnim tokovom (dobičkom in amortizacijo) ustvarja sredstva in kam jih usmerja. Izkaz je sestavljen na podlagi podatkov iz bilance stanja in uspeha in je izveden računovodski izkaz. V izkazu so finančni tokovi ločeno prikazani po naslednjih dejavnostih poslovanja:

- finančni tokovi pri poslovni dejavnosti,
- finančni tokovi pri investicijski dejavnosti,
- finančni tokovi pri dejavnosti financiranja.

K finančnim tokovom pri investicijski dejavnosti uvrščamo finančne tokove, ki so povezani s spremembami osnovnih sredstev in kratkoročnih ter dolgoročnih finančnih naložb.

K finančnim tokovom pri dejavnosti financiranja spadajo finančni tokovi, povezani s spremembo kapitala, in obveznosti iz financiranja.

K finančnim tokovom pri poslovni dejavnosti pa uvrščamo vse druge finančne tokove, in sicer vse prihodke in odhodke, razen amortizacije, davek od dobička, spremembe vseh gibljivih sredstev, razen kratkoročnih finančnih naložb, in spremembe obveznosti iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev.

Denarni tokovi so odločilni pri zagotavljanju plačilne sposobnosti in kažejo neposredno spremembo denarnih sredstev. Glavni sestavini denarnih tokov sta:

- prejemek in
- izdatek.

Prejemki so neposredno povečanje denarnih sredstev podjetja in razlikujemo:

- prejemke, ki ne vodijo k prihodkom, in
- prejemke, ki so gospodarsko povezani s prihodki, ki še delijo na:
 - prejemke, ki se kasneje pojavijo kot prihodki,

- prejemke, ki se pojavijo hkrati s prihodki,
- prejemke, ki se pojavijo pred prihodki.

Izdatki so nasprotje prejemkov in so neposredno zmanjšanje denarnih sredstev podjetja. Razlikujemo:

- izdatke, ki ne vodijo k odhodkom, in
- izdatke, ki so gospodarsko povezani z odhodki, ki se še delijo na:
 - izdatke, ki se pojavijo kasneje kot odhodki,
 - izdatke, ki se lahko pojavijo z odhodki,
 - izdatke, ki se pojavijo prej kot odhodki.

Izkaz denarnih tokov je računovodski izkaz, ki sistematično in urejeno prikazuje denarne tokove v določenem obdobju in je dinamičen računovodski izkaz, namenjen spremljanju plačilne sposobnosti podjetja in notranjim potrebam podjetja, predvsem finančni funkciji, ki se na podlagi računovodskih informacij sestavlja in ga posreduje drugim poslovnim funkcijam. Ker se denarna sredstva spreminjajo vsak dan, je potrebno izkaz denarnih tokov sestavljati za krajša obdobja (dnevni, tedenski, mesečni ali trimesečni). Po Slovenskih računovodskih standardih ni letni računovodski izkaz, ki bi ga podjetja morala sestavljati in javno objavljati. Pomembneje kot sestavljanje izkaza denarnih tokov za preteklo dogajanje je sestavljanje načrtovanega izkaza denarnih tokov, ki pomaga pri načrtovanju plačilne sposobnosti. Upoštevati moramo, kdaj bodo kupci plačali svoje terjatve (kar ni odvisno samo od podjetja) in se na podlagi tega odločimo o nastanku izdatkov, ki je ponavadi v rokah finančne službe podjetja. Dokler je plačevanje nemoteno, je plačilna sposobnost zagotovljena, če pa pride do prekinitve, pa nastanejo težave s plačilno sposobnostjo. V tem primeru pa lahko reagiramo pravočasno in s čim manjšimi stroški.

Razliko med finančnimi in denarnimi tokovi lahko vidimo na podlagi razlike med pritoki in prejemki. Pritoki zajemajo vsa povečanja sredstev (razen denarnih sredstev) in zmanjšanja obveznosti do virov sredstev (kapitala in dolgov) v določenem obdobju. Pritoki so povečanje nedenarnih sredstev in zmanjšanje obveznosti do virov sredstev, ne glede na to, ali je zaradi tega prišlo do spreminjanja denarnih sredstev na računu podjetja. Prejemki pa so neposredno povečanje denarnih sredstev.

Rezultat obeh finančnih računovodskih izkazov je sprememba denarnih sredstev v obdobju. Iz izkaza finančnih tokov je razvidna le

razlika med začetnim in končnim stanjem. Izkaz denarnih tokov pa prikaže, kako so se denarna sredstva obračala.

3.5. VRSTE POSLOVODSKIH RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ

Finančno računovodstvo se mora voditi v skladu s sprejetimi računovodskimi standardi, medtem ko oblikovanje poslovodskih računovodskih informacij ni natančno predpisano. Nanašajo se na prihodke, stroške in sredstva, vendar se različne vrste poslovodskih računovodskih informacij najlažje loči po vrstah stroškov, ki jih vsebujejo:

- stroški glede na obseg dejavnosti (spremenljivi in stalni stroški),
- vsi stroški v poslovnih učinkih (neposredni in posredni stroški),
- stroški glede na možnost izbire (dodatni stroški),
- stroški po mestih odgovornosti (računovodstvo odgovornosti).

Pri razporeditvi celotnih stroškov na spremenljive in stalne stroške upoštevamo merilo, koliko so posamezni stroški odvisni od obsega dejavnosti. Spremenljivi so tisti, ki se spreminjajo glede na obseg dejavnosti, stalni pa tisti, na katere obseg dejavnosti ne vpliva.

S polnim vrednotenjem učinkov pravzaprav mislimo na polno lastno ceno, ki pa je vsota vseh neposrednih in splošnih stroškov.

Z dodatnimi stroški ugotavljamo primerjalne razlike med stroški, prihodki in sredstvi glede na različne možnosti delovanja podjetja, tako kratkoročno kot dolgoročno.

Računovodstvo odgovornosti spremlja stroške, prihodke in sredstva po posameznih organizacijskih enotah v podjetju, ki se imenujejo mesta odgovornosti. Največkrat se ta metoda uporablja pri letnem načrtovanju podjetja.

Poslovodske računovodske informacije se od finančnih razlikujejo predvsem po tem, da njihovo oblikovanje ni obvezno. Namenjene so uporabi v podjetju. Uporabniki so znani. Pri njihovem oblikovanju ni potrebno upoštevati računovodskih standardov. Poleg vrednostnih podatkov vsebujejo tudi količinske podatke. Njihova natančnost je manjša, obseg in pogostost sta prilagojena ravni odločanja, za njihovo nepravilnost pa poslovodstvo ne odgovarja pred državnim zakonom. Veliko lahko prispevajo k reševanju poslovodskih problemov, vendar pa se moramo zavedati še nekaterih naslednjih dejstev:

- opredelitev vrste stroškov je precej odvisna od namena, za katerega se bodo informacije uporabljale,
- računovodske informacije so velikokrat le ocena oziroma približek dejanskega stanja,
- računovodski sistem redko oblikuje vse tiste informacije, ki bi jih potrebovali za rešitev določenega problema,
- za rezultate poslovanja podjetja morajo biti odgovorni ljudje in ne številke.

3.6. KONCEPTI STROŠKOV

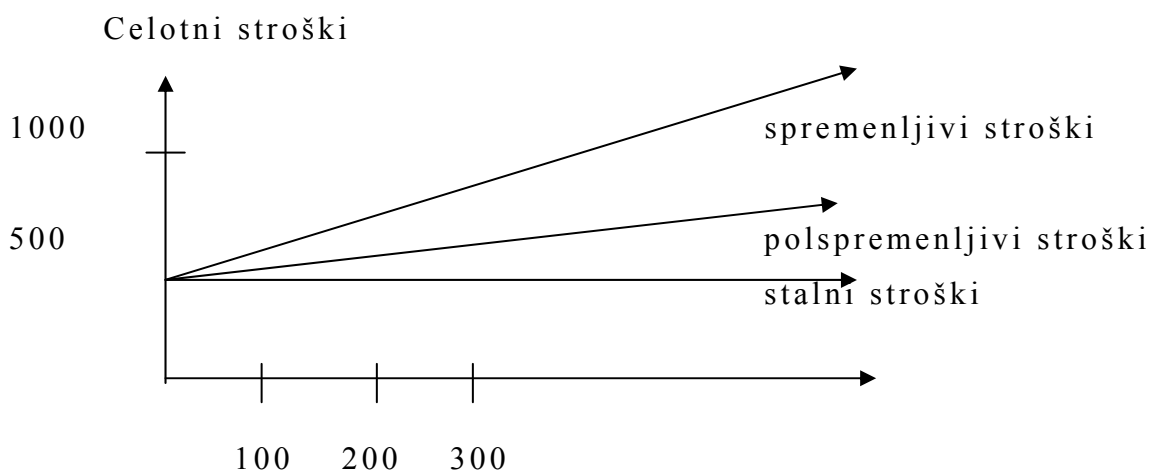
Poznamo naslednje koncepte stroškov:

- spremenljivi in stalni stroški,
- neposredni in posredni,
- dodatni stroški,
- računovodstvo odgovornosti.

3.6.1. SPREMENLJIVI IN STALNI STROŠKI

Bistveno pri opredelitvi spremenljivih in stalnih stroškov je, kako se stroški gibljejo pri različnih obsegih dejavnosti. Spremenljivi stroški se neposredno in sorazmerno spreminjajo z obsegom dejavnosti

Slika 1: Razmerje med celotnimi stroški in obsegom dejavnosti



Vir: Anthony; Reece, str. 366.

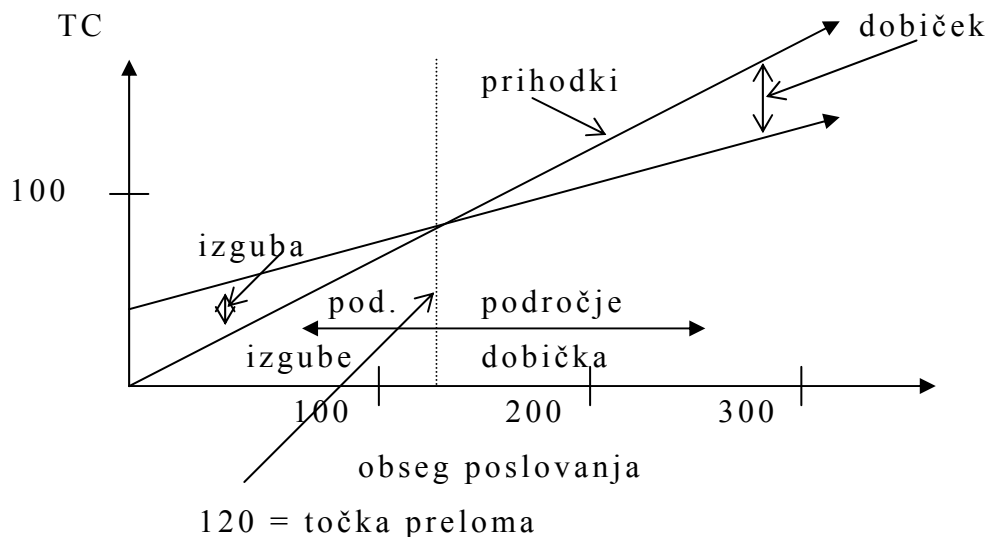
(npr. material, energija...). Stalni stroški se ne spreminjajo z obsegom dejavnosti podjetja (npr.: zgradbe, stroji,...). Poznamo pa

tudi tako-imenovane polspremenljive oziroma polstalne stroške. Ti pa se spreminjajo počasneje, kot se spreminja obseg dejavnosti podjetja. Razmerje med stroški in obsegom dejavnosti lahko prikažemo z grafom stroškov in enačbo: $TC = FC + VC/q \times Q$, kar pomeni: TC – celotni stroški, FC – stalni stroški, VC/q – spremenljivi stroški na enoto proizvoda in Q – obseg dejavnosti.

Gibanje stroškov na enoto obsega dejavnosti je ravno obratno od zgoraj omenjenega. Spremenljivi stroški se na enoto obsega dejavnosti ne spreminjajo, medtem ko se stalni stroški spreminjajo. Večji kot je obseg dejavnost, manjši so stalni stroški.

Graf stroškov lahko razširimo v koristen prikaz poslovanja podjetja, imenovan graf dobička, in sicer tako, da mu dodamo še krivuljo prihodkov. Ta graf prikazuje pričakovano razmerje med celotnimi stroški in prihodki pri različnih obsegih dejavnosti. Izdelamo ga lahko za celotno podjetje, za del poslovanja, kot npr.: za proizvod, proizvodno linijo ali oddelek. Na graf se lahko nariše več premic prihodkov in vsaka pomeni različno prodajno ceno. Tako dobimo predstavo, kako lahko cena vpliva na dobiček.

Slika 2: Graf dobička



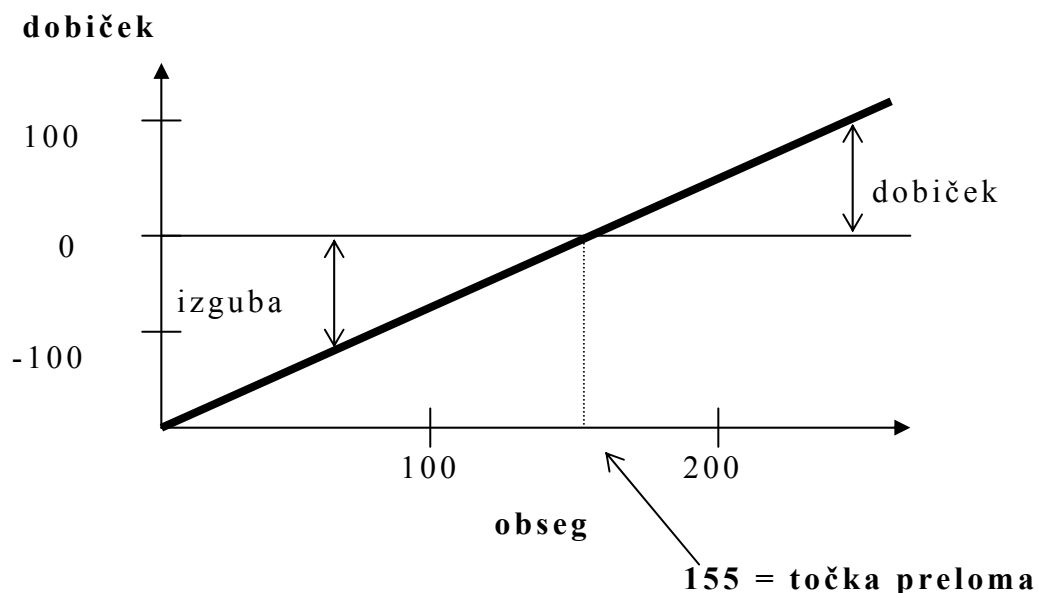
Vir: Anthony, Reece, str. 377.

Točka preloma je tisti obseg dejavnosti, pri katerem se stroški izenačijo s prihodki. Pri manjšem obsegu dejavnosti, kot je točka

preloma, lahko pričakujemo izgubo, pri večjem obsegu dejavnosti pa dobiček. Podjetja praviloma ne načrtuje obsega dejavnosti, ki je enak ali manjši točki preloma. Osnovni cilj gospodarjenja v tržni ekonomiji je dobiček, ki ga podjetje doseže, če bo uresničilo večji obseg dejavnosti od točke preloma. Razliko med načrtovanim obsegom dejavnosti in točko preloma imenujemo varnostna razlika, ki pove, za koliko se lahko dejavnost podjetja zmanjša, da se še ne pojavi izguba. Povečanje možnosti dobička pri večjem obsegu dejavnosti se pojavi zaradi zmanjševanja stalnih stroškov na enoto proizvoda. Pojav, kjer se relativni dobiček poveča za več, kot se relativno poveča obseg dejavnosti, imenujemo poslovno vzvodje. Podjetja z nizkim poslovnim vzvodjem imajo majhno poslovno tveganje, podjetja z visokim poslovnim vzvodjem pa visoko poslovno tveganje.

Razlika med prodajno ceno in spremenljivimi stroški je prispevek za kritje. Ta nam pove, za koliko povečamo dobiček, če povečamo proizvodnjo za eno enoto. Skupni dobiček pa izračunamo tako, da prispevek za kritje pomnožimo s količino proizvodnje in od tega odštejemo stalne stroške. Ko je vsota prispevka za kritje enaka vsoti stalnih stroškov, pomeni, da imamo proizvodnjo pri točki preloma.

Slika 3: Graf dobička na osnovi prispevka za kritje



Vir: Anthon; Reece, str. 381

Pomembno je tudi da je delež prispevka za kritje v prodajni ceni čim višji. Višji je delež, manjša bo proizvodnja, da pridemo do točke preloma, ko začnemo ustvarjati dobiček. S prispevkom za kritje lahko izračunamo obseg proizvodnje, ki je potreben za načrtovan dobiček. Stalne stroške in dobiček seštejemo in od njih delimo prispevek za kritje ter dobimo obseg proizvodnje.

V praksi se moramo odločiti, ali bomo pri analiziranju točke preloma uporabljali poslovno-izidne tokove ali denarne, ki se razlikujejo. Denarni so praviloma slabši, kar pomeni, da je bolje, da pripravimo "slabšo" varianto. Iz tega lahko izhajamo, da pri stalnih stroških velja, da se s povečevanjem proizvodnje zmanjšajo, ampak samo, če se povečan obseg tudi proda.

3.6.2. NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI

Pri ugotavljanju stroškov ni dovolj, da jih ugotavljamo samo po proizvodih in oddelkih, kot meni večina podjetij. Pomembno je tudi, da stroške ugotavljamo tudi za posamezne kupce. Velikost kupca še ne pomeni tudi največje dobičkonosnosti. Pogosto je potrebno takšnim kupcem zagotavljati še kakšne dodatne storitve (poročila, daljše plačilne roke, posebne prevoze,...).

Osnovno merilo za razčlenitev stroškov na posredne (splošne, indirektno) in neposredne (direktno) je, ali so ti stroški v posredni ali neposredni povezavi s stroškovnim objektom. Neposredni stroški so tisti stroški, ki jih lahko že v trenutku nastanka razporedimo na stroškovni objekt, posredni stroški so tisti stroški, ki sta jih povzročila dva ali več stroškovnih objektov. Z razporejanjem stroškov na neposredne in posredne se največ ukvarja stroškovno računovodstvo. Zelo pomembna je tudi opredelitev stroškovnega objekta, ker se tako z različnimi opredelitvami lahko spreminjajo deleži in vrste stroškov. Večji delež neposrednih stroškov je takrat, kadar je stroškovno mesto širše opredeljeno (oddelek), in manjši delež pa takrat, kadar je stroškovno mesto opredeljeno ožje (proizvod). Pri določanju stroškovnega objekta pa ni pomembno, da je čim več neposrednih stroškov, ampak da lahko z delitvijo stroškov določimo polno lastno ceno proizvodu ali storitvi. Elementi polne lastne cene so:

- neposredni stroški materiala,
- neposredni stroški dela,
- posredni stroški dela,
- posredni proizvodni stroški,

- stroški prodaje,
- stroški uprave in drugi splošni stroški.

Izračunavanje polne lastne cene in njenih zgoraj naštetih elementov poslovodstvu omogoča pri naslednjih oblikah praktične uporabe:

- finančno-računovodsko poročanje,
- analiziranje dobičkonosnosti,
- ugotavljanje določenih stroškov,
- določanje regulativnih cen,
- določanju normalnih cen.

Takšno določanje cene za posamezne proizvode in storitve je bolj splošna usmeritev podjetja. Kljub temu da so prodajne cene na trgu znane, pa je dobro, da podjetje zna analizirati posamezno vrsto stroškov. Ker je cilj poslovanja podjetja donosnost sredstev, mora biti v prodajno ceno vključen tudi določen delež pričakovanega dobička. Ta delež pa je odvisen tudi od količine angažiranih sredstev.

Razporejanje posrednih stroškov na stroškovne objekte pogosto povzroča dvome o računovodskih informacijah. Posredni stroški se na proizvode razporejajo na podlagi ključev. Razporejanje splošnih proizvajalnih stroškov na končne stroškovne nosilce zahteva tri stopnje:

- razporeditev vseh splošnih proizvajalnih stroškov po proizvajalnih in servisnih stroškovnih mestih,
- razporeditev stroškov s servisnih stroškovnih mest na proizvajalna stroškovna mesta,
- razporeditev celotnih splošnih proizvajalnih stroškov, zbranih na proizvajalnih mestih, na proizvode oziroma stroškovne nosilce.

Zadnje čase je vse pomembnejše tudi računovodstvo aktivnosti, za katero velja naslednje:

- stroške povzročajo aktivnosti in ne proizvodi,
- proizvodi pa povzročajo aktivnosti.

Poslovanje podjetja lahko opišemo kot izvajanje različnih aktivnosti ali procesov. Stroškovno mesto za računovodstvo aktivnosti je lahko samo aktivnost. Aktivnost se razlikuje od klasičnega stroškovnega mesta, saj se lahko pojavlja v več oddelkih (prodajni, finančni, upravni in drugi oddelki). Z intervjuji s poslovodji in s strokovnimi analizami lahko ugotovimo, kateri stroški so povezani z določeno aktivnostjo. Tu ugotavljamo aktivnostne stroškovne skupine. Iz

nosilcev aktivnostnih stroškov izračunamo ključne dodatke splošnih stroškov. Cilja računovodstva aktivnosti naj bi bila tudi še zmanjšanje stroškov proizvodnje in izboljšanje nadzora stroškov.

3.6.3. DODATNI STROŠKI

To so tisti stroški, ki se razlikujejo glede na posamezne možnosti delovanja podjetja. Za opredelitev dodatnih stroškov je pomembno:

- vedno se nanašajo na analiziranje stroškov vsaj dveh možnosti delovanja, ugotovimo pa jih tako, da stroške ene alternative odštejemo od stroškov druge; če so stroški med dvema alternativama enaki, to niso dodatni stroški,
- so vedno predvideni prihodnji stroški, saj se nanašajo na možnosti v prihodnosti.

Z opredelitvijo dodatnih stroškov so povezani tudi oportunitetni oziroma okoliščinski stroški, ki jih opredelimo kot izgubljene vrednosti, ki smo se jih morali odpovedati, ker smo se odločili za drugo različico delovanja. Teh stroškov ne evidentiramo v knjigovodskih evidencah. Dodatne stroške je potrebno razlikovati od polne lastne cene zaradi:

- razlike o opredelitvi stroškov (polna lastna cena proizvoda je vsota njegovih neposrednih in posrednih stroškov, medtem ko dodatni stroški vključujejo le tiste stroške, ki so različni glede na različne možnosti delovanja),
- razlike v izhodiščih za njihovo odločanje (informacije za določitev polne lastne cene dobimo neposredno iz stroškovnega računovodstva podjetja, medtem ko za dodatne stroške ni sistema, ki bi jih ugotavljal in zapisoval),
- razlike glede na čas (polna lastna cena praviloma vsebuje podatke o stroških, ki so že nastali, medtem ko se dodatni stroški vedno nanašajo na prihodnje delovanje).

Poznati moramo tudi razliko med spremenljivimi in dodatnimi stroški. Spremenljivi stroški so tisti stroški, ki se spreminjajo z obsegom delovanja podjetja, dodatni stroški pa se nanašajo le na določeno različico, ki jo analiziramo. Kadar se povečajo samo variabilni stroški pri novi različici delovanja potem, so variabilni stroški enaki dodatnim.

3.6.4. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

Sistem računovodstva odgovornosti oziroma poslovodski uravnalni sistem naj bi v podjetjih zagotovil primerjanje med uresničenim in načrtovanim poslovanjem po organizacijskih enotah (mestih odgovornosti) podjetja. Cilj poslovodskega uravnalnega sistema je uresničitev strategij in politike podjetja. Tisti del upravljalnega računovodstva, ki nadrejenim poslovodjem omogoča primerjavo med uresničenim in načrtovanim poslovanjem podrejenih organizacijskih enot, imenujemo računovodstvo odgovornosti. Linija odgovornosti se začne pri preddelavcu in se premika po posameznih ravneh navzgor, odvisno od organizacijske strukture podjetja. Vsaka višja raven odgovornosti vključuje večjo odgovornost. Bistvo računovodstva odgovornosti je v tem, da sega odgovornost za nastale stroške na več ravni in da je na vsaki ravni potrebno podrobno predstaviti le tiste stroške, na katere lahko posamezna raven tudi vpliva (obvladljivi stroški). Posamezne ravni odgovornosti imenujemo mesta odgovornosti, ki jih lahko opredelimo kot organizacijski del podjetja, ki ga vodi poslovodja in je za njegovo poslovanje tudi odgovoren. Poznamo več vrst mest odgovornosti:

- stroškovno ali odhodkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, katerega vložki se merijo v denarnih enotah, njegovi izložki pa so izraženi v nedenarnih enotah,
- dobičkovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, katerega uspešnost se meri kot razlika med prihodki in odhodki,
- naložbeno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, za katerega velja merilo donosnosti naložb.

Ugotavljanje stroškov po stroškovnih mestih ima dvojen pomen:

- omogočiti pravilnejšo razdelitev splošnih stroškov na stroškovne nosilce in
- omogočiti pregled gibanja stroškov na tistih mestih, za katera je nekdo odgovoren.

Za stroške ne morejo biti odgovorni proizvodi, temveč le ljudje, ki jih lahko določimo, če poznamo stroškovna mesta in odgovorne za ta mesta. Ker lahko poslovodja vpliva samo na nekatere stroške, jih delimo na:

- obvladljive in
- neobvladljive.

Odgovornost poslovodij je lahko omejena samo na obvladljive stroške, zato morajo v podjetju skrbeti, da bodo imeli čim več obvladljivih stroškov. To dosežejo:

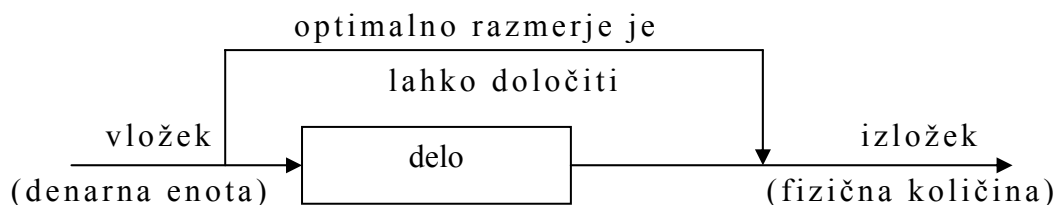
- če začnejo stroške, ki jih dodeljujejo določenemu stroškovnemu mestu odgovornosti, neposredno spremljati na mestu odgovornosti, kjer dejansko nastajajo,
- če spremenijo mesto odgovornosti za odločitve.

Stroškovna mesta odgovornosti lahko razčlenimo v dve osnovni skupini:

- standardna stroškovna mesta odgovornosti (ne sme prevladovati samo stroškovno merilo, ampak tudi ustrezna kvaliteta in obseg izloška),
- diskrecijska ali razsodnostna stroškovna mesta odgovornosti (ustreznost zneska stroškov, nastalih na teh mestih, ugotavljamo z mnenjem in ne na podlagi postavljenih tehnoloških standardov).

Standardno stroškovno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, pri katerem se lahko določi razmerje med vložki, izraženimi v denarni enoti, in izloški, izraženimi v fizičnih enotah.

Slika 3: Standardno stroškovno mesto odgovornosti



Vir: Igličar, Hočevar, str. 351

Standardni stroški, ki tu nastajajo, so sestavljeni iz:

- fizičnega in
- cenovnega standarda.

Podjetja izbirajo med dvema načinoma določanja standardnih stroškov:

- določanje na podlagi izkušenj,
- določanje na podlagi upoštevanja znanstvenih izsledkov.

Pri določanju standardov je potrebno paziti na motivacijske dejavnike, ki jih vsebujejo. Standard pomeni cilj, ki ga morajo poslovodja in delavci doseči, na podlagi primerjave med doseženim in ciljem pa bosta ocenjeni tudi njihova učinkovitost in uspešnost. Težko dosegljivi standardi pa lahko negativno vplivajo na motivacijo delavcev. Glede na težavnost pri doseganju standardov razlikujemo tri vrste standardov:

- idealni standardi (temeljijo na optimalnih razmerah za poslovanje, kot so najugodnejše cene, najučinkovitejše proizvodjalne metode, strokovna usposobljenost delavcev itd.),
- osnovni stroškovni standardi so standardi, ki se ne spreminjajo v daljšem časovnem obdobju in omogočajo spremljanje učinkovitosti v daljšem časovnem obdobju,
- sproti dosegljivi standardi so standardi sicer težko, a vseeno dosegljivi.

Standardne stroške delimo tudi na:

- standardne neposredne stroške materiala, ki temeljijo na proizvodni specifikaciji,
- standardne neposredne stroške plač, ki so zmnožek:
 - standardnih postavk plač in
 - standardnega delovnega časa.
- standardne posredne ali splošne stroške.

Potrebno je tudi meriti in ugotavljati odmike od standardnih stroškov. Analiziranje odmikov se mora pokazati v boljšem prihodnjem poslovanju. Odmiki med uresničenimi in standardnimi stroški so lahko ugodni ali neugodni. Odmik je ugoden takrat, ko so uresničeni stroški manjši od standardnih, in neugoden je takrat, kadar so uresničeni stroški večji od standardnih. Merimo lahko naslednje odmike pri:

- neposrednih stroških materiala,
- neposrednih stroških plač,
- spremenljivih splošnih stroških in
- stalnih splošnih stroških.

Odmik pri neposrednih stroških materiala je opredeljen kot razlika med standardnimi stroški materiala uresničene dejavnosti in uresničenimi stroški materiala. Poznamo dva odmika:

- cenovni in
- potroškovni odmik.

Odmik pri stroških dela je razlika med standardnimi neposrednimi stroški plač pri uresničeni dejavnosti in uresničenimi stroški plač. Celotni odmik je lahko posledica:

- postavkovnega odmika ali pa
- učinkovitostnega odmika.

Odmik pri splošnih stroških delimo na:

- predračunski odmik (spremenjeni potroški in cene),
- učinkovitostni odmik (razlika med standardno velikostjo uresničenega obsega dejavnosti in uresničenega velikostjo obsega dejavnosti).

4. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA ODLOČANJE V VARNOSTI KRANJ D.D.

4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Družba Varnost Kranj d.d. je nastala kot sestavni del podjetja Varnost s sedežem v Ljubljani. Začetki Varnosti segajo v leto 1961. Podjetje je bilo kasneje Temeljna organizacija združenega dela Varnosti. Podjetje se je leta 1989 organizacijsko in kapitalsko osamosvojilo z nazivom Varnost Kranj p.o., Podjetje za varovanje premoženja, Bleiweisova 16, Kranj. Z lastninskim preoblikovanjem je podjetje v skladu z družbenimi in lastniškimi spremembami v letu 1995 in 1996 izpeljalo preoblikovanje v delniško družbo. Delniška družba pa je pričela z aktivnim trženjem varovanja premoženja, prevoza denarja ter varovanje na prireditvah. Tako je družba začela povečevati obseg dela in hkrati tudi število zaposlenih. Svojo dejavnost je podjetje izvajalo v osrednjem, severnem in zahodnem delu Slovenije.

Leta 2002 se je začela kapitalsko povezovati tudi z enim od najmočnejših konkurentov na tem področju, in sicer G7, in si tako razdelila območja izvajanja dejavnosti. Varnost Kranj je svoje aktivnosti usmerila predvsem na Gorenjsko in Primorsko. Leta 2003 se je uprava podjetja odločila za razširitev poslovne dejavnosti še na področje čiščenja in računovodstva. Tako so kupili čistilni podjetji Saš d.o.o. iz Komende in Ekospekter d.o.o. iz Kranja.

Kupili pa so še finančno-računovodski servis Verament d.o.o. iz Jesenic za potrebe lastnega podjetja ter hkrati tudi za izvajanje računovodskih storitev na področju Jesenic. Tako ima skupina

Varnost Kranj d.d. zaposlenih skoraj 600 ljudi in spada med največja podjetja, ki izvajajo dejavnosti zasebnega varovanja in čiščenja v Sloveniji.

Poslovanje delniške družbe Varnost Kranj je imelo v preteklosti svoje vzpone in padce. V letu 2001 je poslovalo stabilno in finančno uspešno (takrat so se ukvarjali pretežno z varovanjem objektov in prevozom denarja ter v manjši meri tudi s čiščenjem objektov), v letih 2002 in 2003 pa je zašlo v resne finančne in likvidnostne težave (takrat so se pričeli resneje ukvarjati tudi s čiščenjem objektov). Po moji oceni sta bila vzroka za takšen preobrat predvsem dva:

- nakup podjetij (Ekospekter d.o.o., Saš d.o.o., Varnost Primorska d.o.o., Varnost Jabo d.o.o., G7 (31%), Verament d.o.o.) in
- nestrokovno in samovoljno ravnanje posloводства.

Pri prvem vzroku se je finančna situacija podjetja močno spremenila, saj so veliko denarja investirali v nakup. Nakupi predvsem čistilnih podjetij pa niso opravičili pričakovanj in so namesto dobička začeli prinašati izgubo. Tako so se investicije podražile, saj so namesto da bi vračale najete kredite, botrovale najemanju novih kreditov. Sreča pri vsem tem pa je bila, da je strošek financiranja na trgu padel.

Pri drugem vzroku pa menim, da bi se moralo vodenje podjetja spremeniti in bolj upoštevati tudi finančno-računovodski sektor, predvsem z vidika hitrosti kupovanja podjetij, in s tem posledično tudi finančne obremenitve podjetja.

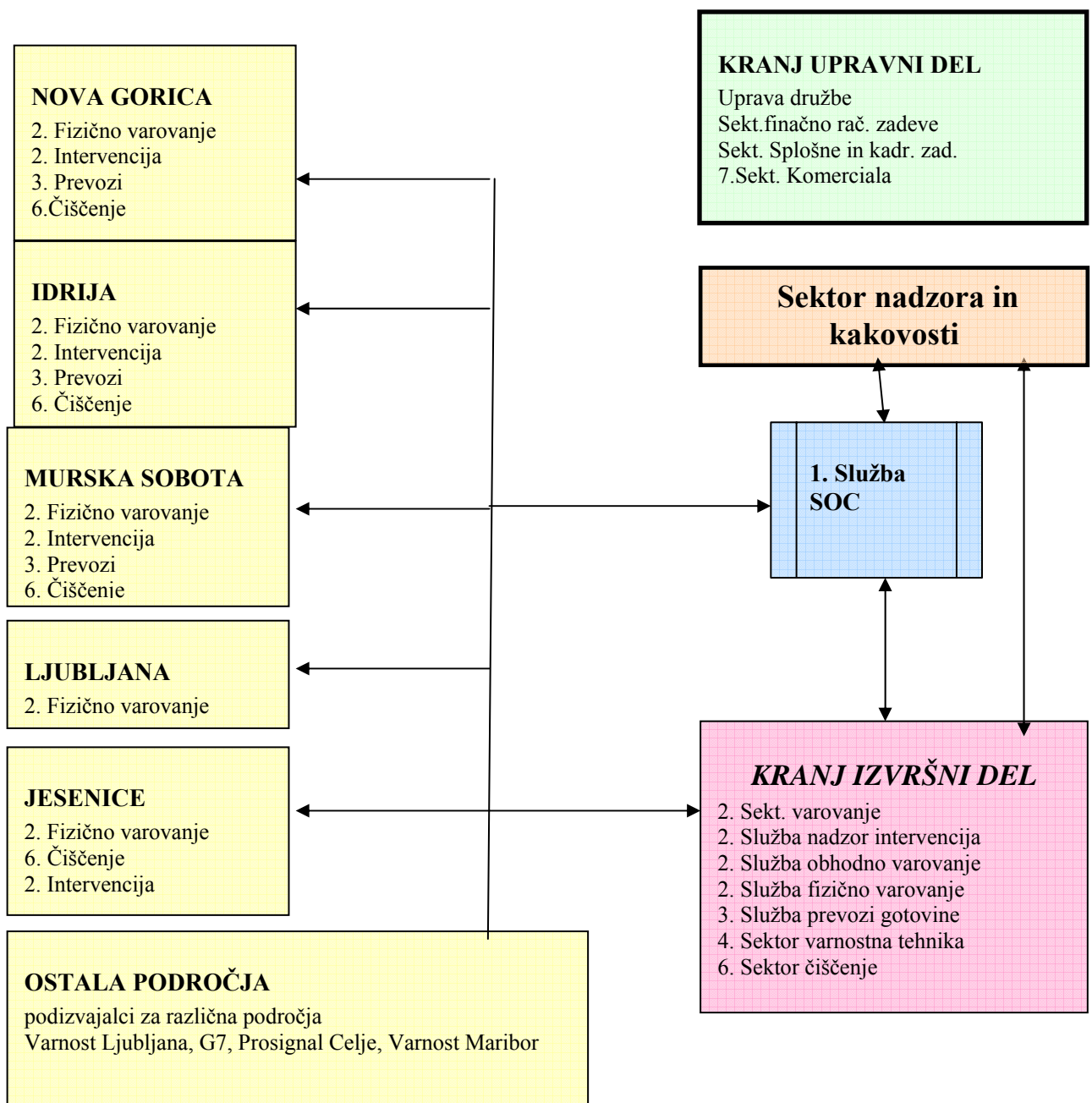
Podjetje je v letih 2002 in 2003 zelo hitro raslo v širino (shema organiziranja služb je prikazano v sliki 4 in makroorganizacija delniške družbe v sliki 5), v višino (razvoj srednjega managementa ni bilo) pa se ni spremenilo nič. Odločitve pred letom 2002 so bile razdeljene na 3 člansko upravo, kasneje pa je o poslovanju in spremembah odločal le en človek (hkrati tudi večinski lastnik podjetja). Takšno centralizirano odločanje in vodenje sta sicer mogoča, vendar morajo odseki in službe pripraviti dobre informacije za pravilno odločanje. Vodenje podjetja se je vse bolj nagibalo na približne in subjektivne ocene in vse manj na objektivne in strokovne ocene. Fluktuacija in zamenjave kadra so bile zelo pogoste, saj so bili vsi, ki so kakorkoli prišli v strokovni konflikt z vodstvom, premeščeni. Trenutno pomembnejše funkcije zasedajo tisti, ki so poslušni in se ravnaajo po navodilih vodstva. Uradne funkcije, ki so podeljene, so samo formalne narave, saj v podjetju prevladuje neformalna vodstvena struktura. V prid mojim ugotovitvam pove tudi

podatek, da je izobrazbena struktura vodstvenega kadra v povprečju slaba (v večini V. stopnja izobrazbe). Kljub slabi trenutni finančni situaciji se počasi dogajajo spremembe. V februarju letos je bila izvedena zamenjava vodje računovodstva, ki v zadnjih 2 letih ni hotel sodelovati v projektih podjetja. Zaostanki računovodskega dela pa so vplivali na to, da podjetje ni več imelo učinkovitega finančno-računovodskega pregleda nad seboj. Pričeli so se intenzivni pogovori o sektorski ureditvi podjetja, ki bi upravi ali predsedniku uprave pomagali pri vodenju in odločanju v podjetju. Z izboljšanjem dela računovodske službe so sledili tudi ukrepi za izboljšanje kratkoročnega finančnega položaja podjetja. Sistematično se je pričelo delovati na kratkoročnem zagotavljanju denarja, saj so vzpostavili začasno službo za terjanje denarja, ki je poleg terjanja denarja pripravljala tudi predloge za izvršbe in ugotavljala reklamacije na terenu ter tudi pospešila odpravo le-teh. Drugi ukrep kratkoročnega zagotavljanja denarja je bil tudi predčasno odprodaja terjatev preko večjih kupcev in prekinitev sodelovanja z bankami, ki se ukvarjajo s faktoringom. Tako so vzpostavili boljši odnos s kupci, ki so grozili z odpovedjo posla zaradi prodaje terjatev faktoring bankam, ter so tako zmanjšali stroške odkupa oziroma predčasne odprodaje terjatev. Strošek odkupa je bil prej med 5% in 7%, sedaj pa je med 1% in 2,7% odvisno od roka zapadlosti terjatve. Tretji ukrep, ki pa se še ni zgodil, je boljša organiziranost in učinkovitost komercialne. Trenutno komercialna nima vodje ali pa vsaj koordinatorja in je prepuščena samemu sebi. Večina komercialistov ima podjemne pogodbe (imajo ustanovljen svoj s.p.) in vsak mesec izstavljajo isti znesek računa, ne glede na njihovo učinkovitost. Hkrati se vsi zunanji sodelavci ukvarjajo še s celo vrsto drugih svojih poslov. Četrty ukrep je ustanavljanje sektorja za kontroling in analizo. Čim hitreje je potrebno ugotoviti, kateri posli niso donosni, zato in jih je potrebno opustiti, pogajati se za boljšo ceno ali pa jih prepustiti konkurenci.

Pri začetku izvajanja vseh teh ukrepov pa je imelo računovodstvo zelo velik pomen. Čista računovodska situacija je omogočila in vzpodbudila učinkovitejše delovanje ostalih sektorjev. Poleg trenutnega pretežno knjigovodskega dela pa bo računovodstvo pričelo izdelovati stroškovne predračune določenih projektov ter v sodelovanju s sektorjem za analizo in kontroling pripravljalo podatke za analizo posameznih poslov. Ena od ključnih sprememb naj bi bila tudi združitev računovodske in finančne funkcije v finančno-računovodski sektor, ki naj bi omogočil večji nadzor nad upravičeno

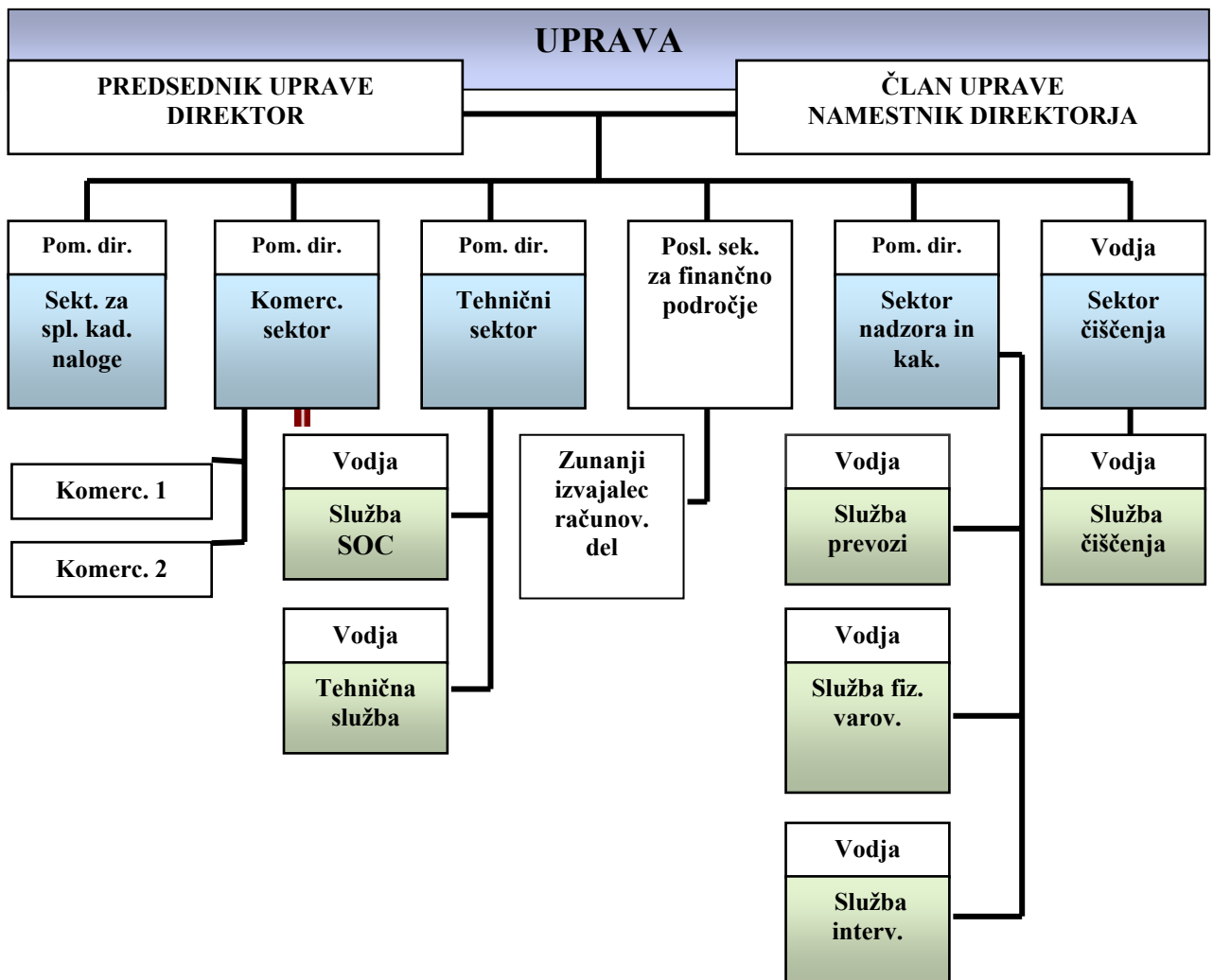
in pravilno uporabo denarnih sredstev in hitrejšo pripravo in obdelavo podatkov za poslovodstvo. V preteklosti se je velikokrat dogajalo, da dokumentacija (računi, pogodbe...) v računovodstvo ni prihajala ali pa je z veliko zamudo. Tako tudi podatki za delne računovodske izkaze niso bili dovolj natančni. Z večjo učinkovitostjo finančno-računovodskega sektorja bodo dela v enakem obsegu opravljena hitreje in posledično povzročila tudi manj stroškov, ki pa v skupnih stroških niso nezanemarljivi.

Slika 4: Shema organiziranja služb na celotnem področju delovanja družbe-povezave med posameznimi procesi



Slika 5: Shema organiziranja služb na celotnem področju delovanja družbe, povezave med posameznimi procesi (planiranje sistema kakovosti po strukturi-ravneh znotraj družbe)

MAKROORGANIZACIJA DELNIŠKE DRUŽBE VARNOST KRANJ d.d.



Opombe:

Vodje sektorjev so hkrati tudi pomočniki direktorja za posamezna področja. Dela računovodsko-administrativnega sektorja opravlja zunanje podjetje. Vodenje sektorja čiščenja ni zasedeno. Dela vodje sektorja čiščenja opravlja vodja sektorja nadzora in kakovosti.

Legenda :

SOC - stalni operativni center

Službe - izvajanje

Sektorji - vodenje

vodje

V preteklosti so se v načinu vodenja in izvedbe dogajale velike spremembe. Leta 1996 je vodenje računovodstva prevzelo podjetje Verament d.o.o. Zaposleni, ki pa so opravljali knjigovodska dela in obračun plač, pa so bili zaposleni v Varnosti Kranj d.d. Dve leti kasneje je bila direktorica in lastnica podjetja Verament d.o.o. imenovana v upravo družbe Varnost Kranj d.d. in se tam tudi zaposlila ter hkrati vodila Verament. Zaradi kasnejših nesoglasij s člani uprave se je konec leta 2001 ponovno zaposlila v svojem podjetju in tako je bilo računovodstvo čez noč zunanje. Hkrati s tem so tudi delavke, ki so izvajale knjigovodska dela in obračun plač, bile prezaposlene v podjetje Verament. Ker družba Varnost Kranj d.d. ni bila preveč zadovoljna s takšno rešitvijo, so se konec leta 2002 dogovorili za odkup finančno-računovodskega podjetja. Kljub vsem statusnim spremembam zaposlenih in lastništva podjetja Verament d.o.o. so se zaradi nesoglasij med obema podjetjema in neizpeljave projekta prenosa računovodstev ostalih kupljenih podjetij v Verament odločili za zamenjavo direktorja podjetja Verament v sredini meseca februarja 2004. Prednostne naloge novega direktorja so bile ohranitev zunanjih strank, ki so na začetku hotele zamenjati računovodski servis, in pripravo pogojev za prevzem ostalih podjetij, ki so bila v lasti Varnosti Kranj d.d. Poleg tega projekta je bilo potrebno rešiti tudi veliko računovodskih problemov iz leta 2002 in 2003. Pozitivno pri zadnji zamenjavi vodstva Veramenta je bilo to, da je bivša direktorica ponudila sporazumno prekinitev delovnega razmerja. Do konca marca se v samem delu ni veliko spremenilo, saj je bilo potrebno dokončati letne računovodske izkaze. Takoj po tem je bilo veliko truda vloženega v vzpostavitev dobre in učinkovite komunikacije, kar je povzročilo tudi reševanje notranjih problemov v obeh podjetjih. V Veramentu je bila vzpostavljena boljša delovna klima, ki je vplivala na večjo učinkovitost in storilnost. Enkrat tedensko izvajamo redne koordinacije med direktorjem Veramenta in vodstvom Varnosti Kranj d.d. Po potrebi tudi večkrat. Izvajamo pa tudi selitev računovodskih storitev iz Veramenta, ki ima sedež na Jesenicah, na sedež Varnosti Kranj d.d. v Kranj. Tako se je spremenil status računovodstva, ki je imelo zunanje vodenje, do tega, da je bilo zunanje računovodstvo ponovno preselilo znotraj podjetja na sedež podjetja. V tem opisanem primeru se je izkazalo, da "outsoursanje" računovodskih storitev ni bilo učinkovito ter da je bilo tudi izjemno drago, saj bi bil razvoj lastnega računovodstva cenejši kot nakup podjetja Verament d.o.o. Do konca leta 2004 naj bi računovodstvo postopoma prevzemalo tudi finančna opravila in kasneje tudi vodenje skupnega finančno-računovodskega sektorja.

4.1.1. DEJAVNOST PODJETJA

Dejavnost družbe Varnost Kranj d.d. je izvajanje vseh oblik varovanja in drugih storitev:

1. fizično in tehnično varovanje premoženja, objektov in oseb ter varovanje na prireditvah, proslavah in športnih tekmovanjih,
2. montaža, vzdrževanje in servisiranje tehničnih sistemov na področju požara, vloma, video nadzornih in drugih varnostnih ter kontrolnih sistemov,
3. varovanje prevozov gotovine, vrednostnih papirjev in dragocenosti,
4. storitve sprejemno operativnega centra,
5. intervencijsko varovanje,
6. varovanje objektov in drugega premoženja z varnostnimi obhodi,
7. osebna varnostna služba (bodyguard),
8. storitev izdelave Načrtov fizičnega varovanja objektov in območij,
9. storitev izdelave Načrtov tehničnega varovanja,
10. kontrola in usposabljanje ter izobraževanje varnostnikov,
11. organiziranje in nadzor internih varnostnih služb,
12. varnostno svetovanje,
13. inženiring varnosti in zdravja pri delu,
14. protipožarni inženiring,
15. storitve varovanja informacijskih sistemov,
16. kontrola odsotnosti od dela zaradi bolezni,
17. čiščenje in vzdrževanje poslovnih prostorov ter okolja.

Varnostna družba Varnost Kranj d.d. opravlja varnostne storitve:

- za več kot 300 poslovnih partnerjev.
- več kot 1000 objektov varujemo z intervencijskim varovanjem ali obhodno varnostno službo,
- več kot 75 objektov varujemo neposredno z varnostniki, ki izvajajo fizično varovanje.
- dnevno opravimo skupno več kot 500 posameznih prevzemov in oddaj gotovine in dragocenosti, ki jih varno pripeljemo na namembna mesta.
- pri tem prevozimo več kot 2,5 milijona kilometrov letno.
- razpolagamo z več kot 30 operativnimi in specialno zaščitnimi vozili za varovane prevoze ter vso potrebno opremo za varnostno dejavnost.

Tabela 1: Struktura prodaje Varnost Kranj d.d. po dejavnostih v letu 2003

Dejavnost	Struktura v %
Fizično varovanje	46
Tehnično varovanje - FIT	19
Intervencijsko varovanje	13
Prevoz gotovine	8,5
Montaža in servis sistemov tehničnega varovanja	6
Čiščenje	7,5

Vir: Letno poročilo Varnost Kranj d.d. 2003

Kot je razvidno iz tabele 1, največji delež v prodaji zavzema sklop varovanja, saj obsega 84%. V ta sklop štejemo: fizično varovanje, tehnično varovanje, intervencijsko varovanje ter montažo in servis sistemov tehničnega varovanja. Drugi sklop dejavnosti je čiščenje poslovnih objektov, ki obsega 7,5%, in tretji sklop dejavnosti je prevoz denarja, ki se je pojavil kot dobra tržna niša in obsega 8,5% vseh prihodkov.

4.1.2. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA

Vizija poslovne skupine Varnost Kranj d.d. je postati najpomembnejši ponudnik storitev upravljanja, varovanja in čiščenja lastnikom in uporabnikom premičnega in nepremičnega premoženja na Gorenjskem, Primorskem ter kasneje tudi Italiji in Avstriji.

Obenem pa naročnikom storitev ponuditi celovite storitve na področju upravljanja, varovanja in čiščenja s ciljem maksimiziranja njihovega zadovoljstva in zadovoljstva lastnikov poslovne skupine Varnosti Kranj, ustvarjati cenovno politiko, ki bo zagotavljala podjetju doseganje pričakovane dodane vrednosti in vlaganje v razvoj kadrovskih virov ter novih produktov in storitev s ciljem zagotavljanja dolgoročne finančne stabilnosti podjetja. Naslednja naloga bo krepitev poslovno-varnostne kulture na trgu ter zagotavljanje ustvarjalnega in motivacijskega delovnega okolja, ki bo poslovni skupini zagotavljal optimalno izrabo kadrovskih virov, zaposlenim pa omogočal kvalitetno in učinkovito izvajanje delovnih nalog.

Strateške usmeritve so:

- nenehna skrb za lastni management in vlaganje v razvoj strokovnjakov ter v operativni kadrovske potencial,
- obvladovanje konkurence s kakovostjo storitev, z zmernimi cenami in bojevanje proti nelojalni konkurenci,
- določitev stroškovne in prihodkovne politike,
- stalno spremljanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja na podlagi finančnih in nefinančnih kazalcev,
- obvladovanje zunanjih in notranjih podatkov in informacij s sodobnimi poslovnimi orodji, ki zagotavljajo enkratni vnos podatkov ter enostaven dostop do želenega podatka,
- vzpostavljanje strateških partnerstev s povezanimi dejavnostmi, kot so varstvo pri delu, upravljanje zgradb, servisne storitve stanovalcem,
- krepitev blagovne znamke,
- centralizacija temeljnih poslovnih funkcij (finančna, računovodska, kadrovska, prodajna, nabavna, informacijska, logistična, marketinška in upravljalna),
- vlaganje sredstev v razvoj novih produktov in storitev,
- vlaganje sredstev v razvoj novih trgov,
- povezava vrhnjega managementa v lastniško strukturo podjetja,
- pogled v evropski prostor, ki terja več znanja, upoštevanje standardov in spoštovanje tuje konkurence, kjer je potrebno biti pripravljen tudi na povezovanje s tujimi varnostnimi podjetji, če se bo pojavila dobra poslovna priložnost za povečanje trga.

4.2. ANALIZIRANJE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

4.2.1. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

V izkazih poslovnega izida v letih 2001, 2002 in 2003 bom primerjal glavne postavke in na osnovi teh ocenil poslovanje delniške družbe.

Tabela 2: Primerjava prihodkov od prodaje

Leto	2001	2002	2003
V tisoč SIT	993.978	1.041.901	1.119.013
Indeks	-	104.8	107.4

Ugotavljam, da je prodaja rasla nominalno, v letu 2003 pa tudi realno. Podjetje očitno nima težav izgubo posla, ampak ga celo povečuje. Rast prihodkov ocenjujem kot pozitivno.

Tabela 3: Primerjava celotnih stroškov

Leto	2001	2002	2003
V tisoč SIT	988.402	996.521	1.042.278
Indeks	-	100.8	104.6

Celotni stroški podjetja so rasli počasneje kot prihodki, kar pomeni, da je podjetje že pri takšni količini prihodkov, da lahko v celoti pokrije splošne stroške, dodatni prihodki pa prinašajo večjo dobičkonosnost.

Tabela 4: Primerjava stroškov blaga in storitev

Leto	2001	2002	2003
Str. blaga in storitev	269.604	363.357	352.279
Indeks	-	134.9	97.0

Povečanje stroškov materiala ni vedno slabo. V letu 2002 je podjetje več posla sklenilo za montažo tehnike varovanja in je imelo več podizvajalcev. V letu se je prodaja tehnike močno zmanjšala, zato so se tudi stroški blaga zmanjšali.

Tabela 5: Primerjava stroškov dela

Leto	2001	2002	2003
Stroški dela	663.309	646.590	649.041
Indeks	-	97.5	100.4

Stroški dela so se kljub povečanju prihodkov od prodaje zmanjševali, vendar ne zaradi zmanjšanja delovnih ur in večje učinkovitosti dela, ampak zato, ker se je povečevalo število delovnih ur v podjemnih pogodbah, kar je povzročilo povečanje stroškov storitev.

Tabela 6: Primerjava amortizacije

Leto	2001	2002	2003
Amortizacija	63.941	72.326	17.401
Indeks	-	113.1	24.2

Pri amortizaciji lahko ugotovimo, zakaj so se celotni stroški zmanjšali. Delniška družba ni upoštevala celotnega zneska za amortizacijo. Zaradi manjše obračunane amortizacije je bil prikazan manjši stroške in s tem posledično tudi boljši poslovni rezultat.

Tabela 7: Primerjava drugih poslovnih odhodkov

Leto	2001	2002	2003
Drugi posl. odhodki	4.210	5.461	23.557
Indeks	-	128.6	429.1

Drugi poslovni odhodki so se močno povečevali, vendar pa imajo zelo majhen delež v celotnih stroških in bistveno ne vplivajo na poslovni rezultat.

Tabela 8: Primerjava finančnih prihodkov

Leto	2001	2002	2003
Finančni prihodki	4.189	168.994	85.287
Indeks	-	4225	50.3

Finančni prihodki so porasli v letu 2002, potem pa so se zaradi velikih investicij in s tem posledično zmanjšanja dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb skoraj prepolovile.

Tabela 9: Primerjava finančnih odhodkov

Leto	2001	2002	2003
Finančni odhodki	31.269	111.665	131.665
Indeks	-	358.1	117.9

Finančni odhodki so strmo naraščali predvsem zaradi zadolževanja v bankah. Obresti so kot glavni finančni odhodek naraščale skozi vsa 3 leta. Ta podatek nam tudi pove, da se povečuje finančni dolg do bank in drugih, ki posojajo denarna sredstva.

Tabela 10: Dobiček iz poslovanja, iz rednega delovanja in čisti dob.

Leto	2001	2002	2003
Dob. iz poslovanja	5.576	45.380	76.735
Indeks	-	813,0	169,1
Dob. iz rednega del.	6.075	14.076	(46.378)
Indeks	-	231,7	-431,3
Čisti dobiček	11.651	59.456	34.521
Indeks	-	510,3	58,1

Če primerjamo vse tri vrste dobičkov, ugotovimo, da se poslovanje od leta 2001 vsako leto popravilo, seveda če zanemarimo manjši odpis vrednosti sredstev. Dobiček iz rednega delovanja nam kaže, da stroški obresti zmanjšujejo dobiček in tudi to, da naložbe niso prinesle pravega rezultata. Čisti dobiček je v letu 2003 spet padel, in če bi upoštevali 100% odpis vrednosti, bi bil lahko nižji kot v letu 2001.

Poslovni izid se je leta 2002 izboljšal (zadolževanje se je pričelo v novembru mesecu) in leta 2003 se je poslabšal predvsem zaradi prevelikih in slabih naložb in zadolževanja podjetja.

4.2.2. ANALIZA BILANCE STANJA

V bilancah stanja za leta 2001, 2002 in 2003 bom primerjal glavne kategorije in na osnovi teh kategorij ocenil spreminjanje kapitala in dolgov.

Tabela 11: Primerjava stalnih sredstev

Leto	2001	2002	2003
Stalna sredstva	170.384	1.040.783	1.190.482
Indeks	-	612,4	114,4
Neopredmetena DS	77.945	124.145	118.133
Opredmetena OS	70.438	79.715	171.349
Dolg. fin. naložbe	22.001	836.923	901.000

Vzrok za povečevanje stalnih sredstev je bil predvsem v tem, da so povečali finančne naložbe z nakupi deležev v drugih podjetjih ter povečali osnovna sredstva predvsem voznega parka in investicije v programsko opremo za spremljanje vozil.

Tabela 12: Primerjava gibljivih sredstev

Leto	2001	2002	2003
Gibljiva sredstva	675.513	596.802	504.000
Indeks	-	88,4	84,4
Zaloge	9.369	9.991	9.765
Poslovne terjatve	333.654	353.720	395.683
Kratko. fin. naložbe	311.077	202.478	96.352
Denarna sredstva	21.413	20.613	2.200

Gibljiva sredstva so se kljub drugačnim pričakovanjem zmanjševala zaradi zmanjševanja kratkoročnih naložb, katera so se spreminjala v dolgoročne naložbe. Zmanjševala so se tudi najbolj likvidna sredstva, kar ni preveč dobro. Glede na večjo prodajo so se povečevale poslovne terjatve in so se povečevale v podobnem procentu kot se je povečevala tudi prodaja podjetja. Zaloge so ostajale na podobni ravni v vseh treh letih.

Tabela 13: Primerjava kapitala

Leto	2001	2002	2003
Kapital	200.256	259.712	294.233
Indeks	-	129,7	113,3
Vpoklicani kapital	47.391	47.391	47.391
Rezerve iz dobička	10.806	13.779	15.505
Prenesen posl. izid	57.705	69.406	125.889
Poslovni izid	11.651	56.483	32.795
Prev. popravek kap.	72.653	72.653	72.653

Kapital se je povečeval zaradi zadržanih dobičkov v preteklih letih in povečanja rezerv iz dobička, ki morajo biti 10% vpoklicanega kapitala in se lahko povečajo le 5% od čistega dobička v tekočem letu. Povečanje kapitala je procentualno dokaj visoko v letu 2002, v

letu 2003 pa se že kažejo negativni učinki (morda samo začasno) velikih investicij.

Tabela 14: Primerjava dolgoročnih finančnih in poslovnih obveznosti

Leto	2001	2002	2003
Dolgoročne obv.	8.342	495.881	489.965
Indeks	-	5835	98.8
Obv. do bank	0	465.422	388.055
Druge obveznosti	8.342	30.459	101.910

Dolgoročne obveznosti so se v letu 2002 močno povečale zaradi nakupa 31% deleža v G7. V letu 2003 pa so se povečale investicije v posodobitev voznega parka, predvsem tistega dela, ki je bil namenjen prevozu denarja. Zaradi poslabševanje likvidnostne situacije in slabših poslovnih učinkov investicij pa se letu 2003 dolgoročne obveznosti niso zmanjševale. Predvideno je bilo, da se bodo dolgoročne obveznosti zmanjševale približno za petino vsako leto.

Tabela 15: Primerjava kratkoročnih finančnih in poslovnih obvez.

Leto	2001	2002	2003
Kratkoročne obv.	631.136	865.910	907.032
Indeks	-	137.2	104.7
Obv. do bank	76.327	398.444	514.410
Obv. do dobaviteljev	234.323	48.565	185.765
Druge obveznosti	320.486	418.901	206.857

Kratkoročne obveznosti so se močno povečale v letu 2002 zaradi nakupa deleža v G7, hkrati pa so se povečevale kratkoročne obveznosti. Likvidnostne težave so se reševale z najemanjem kratkoročnih posojil, ki so se v letu 2002 močno povečale, in se je rast nadaljevala v letu 2003 kar samo pove, da ima podjetje likvidnostne težave. Nekoliko so se zmanjšale obveznosti do dobaviteljev in druge obveznosti, ki pa so približno 3-krat večje od normalnih. Normalne so okoli 113 mio., od tega 45 mio. obračunane in še ne izplačane plače, 25mio. obračunani in še ne plačani prispevki za plače, 18 mio. obveznosti za plačilo DDV-ja, 35 mio. nezapadle obveznosti do dobaviteljev. Da bi zmanjšali likvidnostne težave, bi

podjetje moralo zmanjševati poslovne terjatve in nasploh več narediti na sami izterjavi poslovnih dolgov, ki so se v letih 2002 in 2003 povečevali. Namesto najemanja kratkoročnih kreditov bi bilo bolje, da bi podaljšali rok plačevanja dobaviteljem, kar bi bilo tudi cenejše. Iz bilance stanja in poslovnega izida je razvidno, da ima delniška družba Varnost Kranj velike finančne in likvidnostne težave, ki so nastale v letu 2002 in se nadaljujejo in stopnjujejo v letu 2003. Vzrok teh težav je predvsem v prevelikem zalogaju dolgoročnih finančnih naložb, ki prinašajo premalo dobička, ter se najeta finančna sredstva ne vračajo oziroma ustvarjajo premalo dobička. Za dobro bodočega poslovanja podjetja bo potrebno dobro razmisliti, ali so takšne naložbe smiselne ali pa podjetje poizkuša z iskanjem notranjih rezerv. S sinergijskimi učinki nakupov poslovnih deležev podjetij povečati dobiček do te mere, da bo podjetje lahko nemoteno odplačevalo svoje obveznosti do bank, dobaviteljev in države.

4.2.3. IZKAZ FINAČNEGA IZIDA

Pri izkazih finančnega izida za leti 2002 in 2003 bom primerjal glavne kategorije in na osnovi teh ocenil spreminjanje finančnih tokov. V letnem poročilu Varnosti Kranj d.d. za leto 2002 ni podatkov za leto 2001 zaradi novih računovodskih standardov, zato podatki niso primerljivi.

Tabela 16: Finančni tokovi pri poslovni dejavnosti

Leto	2001	2002	2003
Finančni tokovi posl. dejavnosti	ni podatka	265.960	-19.251
Indeks	-	-	-7.1

Finančni tokovi pri poslovni dejavnosti so se močno zmanjšali, kar lahko pripišemo predvsem povečanju poslovnih terjatev in zmanjšanju poslovnih dolgov.

Tabela 17: Finančni tokovi pri investicijski dejavnosti

Leto	2001	2002	2003
Finančni tokovi inv. dejavnosti	ni podatka	-376.964	91.441
Indeks	-	-	413.2

Finančni tokovi pri investicijski dejavnosti so povečali za 4x zaradi zmanjševanja in unovčevanja kratkoročnih finančnih naložb, ki so jih uporabili za investicije.

Tabela 18: Finančni tokovi pri dejavnosti financiranja

Leto	2001	2002	2003
Finančni tokovi dejavnosti fin.	ni podatka	139.290	-119.689
Indeks	-	-	-85.6

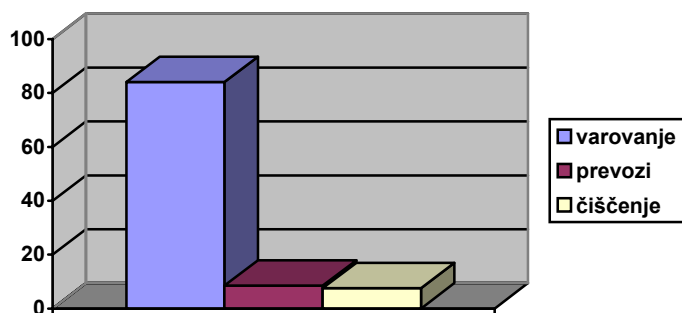
Finančni tokovi dejavnosti financiranja so se zmanjšali zaradi vse večjih finančnih odhodkov, ki se nanašajo na financiranje kot posledica naložb.

4.3. ANALIZIRANJE STROŠKOV V VARNOSTI KRANJ

4.3.1. STALNI IN SPREMENLJIVI STROŠKI

V podjetju se ukvarjajo s tremi sklopi dejavnosti, ki jih bom analiziral posebej. To so fizično varovanje z intervencijo, prevozi denarja in čiščenje, ki so prikazani v grafu 1.

Graf 1: Primerjava prihodkov med varovanjem, čiščenjem in prevozi



a). Fizično varovanje z intervencijo

Je največja dejavnost, saj prinaša okoli 84% vsega prihodka in tudi najbolj vpliva na finančno in poslovno kondicijo podjetja. Dejavnost poteka tako, da ima podjetje operativni center, preko katerega izvajajo morebitne intervencije in spremljajo stalna fizična varovanja. Celotne stroške tega centra (tehnika, najemnina prostora,

plače zaposlenih), ki deluje 24 ur na dan, bi opredelil kot stalne stroške saj se z obsegom poslovanja ne spreminjajo. Kot stalne stroški bi še opredelil prevozna sredstva oz. plačevanje lizinga za njih, saj morajo biti na razpolago ne glede na obseg dejavnosti, najemnino prostorov in zavarovanje avtomobilov. Vsi ostali stroški se spreminjajo glede na obseg dejavnosti. To so: plače zaposlenih (razen tistih, ki so zaposleni v operativnem centru), uniforme, gorivo za avtomobile, del pisarniškega materiala. V tabelah 19 in 20 sem razčlenil in primerjal stalne in spremenljive stroške pri varovanju.

Tabela 19: Primerjava stalnih stroškov pri varovanju

Vrsta stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Stroški oper. centra	34.005	34.567	36.305
Vozila	26.674	27.234	31.702
Najemnina	17.546	26.869	22.211
Zavarovanje vozil	11.245	14.212	15.314
Skupaj	89.470	102.882	105.532

Tabela 20: Primerjava spremenljivih stroškov pri varovanju

Vrsta stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Plače in prispevki	545.207	527.904	514.402
Gorivo	8.909	9.235	10.747
Pisarniški material	1.117	2.237	4.129
Uniforma in oprema	7.782	10.213	9.944
Ostalo	37.956	64.960	65.842
Skupaj	600.971	614.549	710.596

Prevozi denarja prispevajo 8,5% vsega prihodka in bistveno ne vplivajo na poslovanje podjetja. Dejavnost izvajajo s posebnimi kombiniranimi in zaščitenimi vozili. Kot stalne stroške bi opredelil prevozna sredstva in vse stroške, ki so povezani z njimi, kot so zavarovanja in redna vzdrževanja. Spremenljivi stroški so plače delavcev in gorivo. V tabelah 21 in 22 sem razčlenil in primerjal stalne in spremenljive stroške pri prevozu denarja.

Tabela 21: Primerjava stalnih stroškov pri prevozu denarja

Vrsta stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Vozila	6.086	8.323	7.864
Zavarovanje vozil	704	989	957
Redni servisi	1.012	1.789	1.322
Skupaj	7.802	11.101	10.143

Tabela 22: Primerjava spremenljivih stroškov pri prevozu denarja

Vrsta stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Plače	31.088	43.963	50.152
Uniforme in oprema	712	1.017	947
Gorivo	8.155	11.904	12.535
Ostalo	2.200	3.814	3.567
Skupaj	42.155	60.698	67.201

Čiščenje prostorov prispeva 7,5% vsega prihodka in tudi bistveno ne prispeva k poslovanju podjetja. Kot stalne stroške bi opredelil čistilne stroje, najem prostorov posloводства in prevozna sredstva, ki se uporabljajo za prevoz čistilnih strojev, ter zavarovanje teh vozil.

Tabela 23: Primerjava stalnih stroškov čiščenja

Vrsta stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Čistilni stroji in opr.	4.001	4.878	5.722
Prevozna sredstva	782	1.807	1.710
Zavarovanje vozil	441	432	485
Skupaj	5.224	7.117	7.917

Kot spremenljive stroške pa bi opredelil plače delavcev in čistilna sredstva ter servisiranje naprav za čiščenje. V tabelah 23 in 24 sem

razčlenil in primerjal stalne in spremenljive stroške pri čiščenju objektov.

Tabela 24: Primerjava spremenljivih stroškov čiščenja

Vrsta stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Plače	18.277	23.105	24.767
Uniforme in oprema	1.012	1.703	2.401
Vzdrževanje opreme	2.011	2.721	4.210
Čistila	3.211	4.007	4.401
Gorivo	2.414	3.722	4.001
Ostalo	3.363	2.591	1.784
Skupaj	30.288	37.849	41.564

Uprava opravlja storitve komercialnega delovanja, kadrovske in pravne storitve, računovodstvo in obračun plač, vodenje in organiziranje poslovanja podjetja. Stroški se razdelijo po ključu deleža prihodkov od različne dejavnosti. Lahko bi uporabljali tudi kakšen drug ključ razdeljevanja (npr. ključ deleža stroškov pri različnih dejavnostih). V tabelah 25 in 26 sem razčlenil in primerjal stalne in spremenljive stroške uprave.

Tabela 25: Delitev stroškov uprave

Vrsta in delež stroška upravljanja	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Varovanje – 84%	135.419	152.218	157.463
Prevozi – 8,5%	13.703	15.403	15.934
Čiščenje – 7,5%	12.091	13.591	14.059
Skupaj	161.213	181.212	187.456

Analiziranje točke preloma pri varovanju

Prihodki od varovanja v letu 2001 so 868.325 SIT. Skupni stroški so 825.860 SIT. Povprečna cena ure dela je 1,476 SIT. Prag rentabilnosti je pri 559.526 ur opravljenega dela.

Prihodki od varovanja v letu 2002 so 903.882 SIT. Skupni stroški so 869.649. Povprečna cena ure dela je 1,464 SIT. Prag rentabilnosti je pri 594.022 ur opravljenega dela.

Prihodki od varovanja v letu 2003 so 939.970 SIT. Skupni stroški so 868.059. Povprečna cena ure dela je 1,471 SIT. Prag rentabilnosti je pri 590.115 ur opravljenega dela.

Pri analizi točke preloma lahko ugotovimo dve slabi stvari:

- povprečna cena ure dela je leta 2003 manjša kot leta 2001,
- za prag rentabilnosti je potrebno v letu 2003 opraviti več ur dela kot v letu 2001 (30.589 ur več ali 5,47% več).

Ker cene dela rastejo počasneje kot stroški, pa se bo tak trend v naslednjih letih nadaljeval, kar pomeni, da bo potrebno še bolj paziti na vse stroške, da ne bodo preveč rasli (zneski so prikazani v tisoč SIT).

Analiziranje točke preloma pri prevozu denarja

Prihodki od prevozov denarja v letu 2001 so 87.866 SIT. Skupni stroški so 63.660 SIT. Povprečna cena ure dela je 2,017 SIT. Prag rentabilnosti je pri 31.562 ur opravljenega dela.

Prihodki od prevozov denarja v letu 2002 so 91.464 SIT. Skupni stroški so 87.202 SIT. Povprečna cena ure dela je 2,210 SIT. Prag rentabilnosti je pri 39.458 ur opravljenega dela.

Prihodki od prevozov denarja v letu 2003 so 95.116 SIT. Skupni stroški so 93.278 SIT. Povprečna cena ure dela je 2,137 SIT. Prag rentabilnosti je pri 43.649 ur opravljenega dela.

Pri analizi točke preloma lahko ugotovimo dve slabi stvari:

- povprečna cena ure dela je leta 2003 manjša kot leta 2001,
- za prag rentabilnosti je potrebno v letu 2003 opraviti več ur dela kot v letu 2001 (17.612 ur več ali 44,7% več).

Ker cene dela rastejo počasneje kot stroški, pa se bo tak trend v naslednjih letih nadaljeval, kar pomeni, da bo potrebno še bolj paziti na vse stroške, da ne bodo preveč rasli (zneski so prikazani v tisoč SIT).

Analiziranje točke preloma pri čiščenju

Prihodki od čiščenja v letu 2001 so 77.529 SIT. Skupni stroški so 47.603 SIT. Povprečna cena ure dela je 1,215 SIT. Prag rentabilnosti je pri 39.179 ur opravljenega dela.

Prihodki od čiščenja v letu 2002 so 80.704 SIT. Skupni stroški so 58.557 SIT. Povprečna cena ure dela je 1,211 SIT. Prag rentabilnosti je pri 40.354 ur opravljenega dela.

Prihodki od čiščenja v letu 2003 so 83.927 SIT. Skupni stroški so 63.540 SIT. Povprečna cena ure dela je 1,199 SIT. Prag rentabilnosti je pri 52.994 ur opravljenega dela.

Pri analizi točke preloma lahko ugotovimo dve slabi stvari:

- povprečna cena ure dela je leta 2003 manjša kot leta 2001,
- za prag rentabilnosti je potrebno v letu 2003 opraviti več ur dela kot v letu 2001 (13.815 ur več ali 35,3% več).

Ker cene dela rastejo počasneje kot stroški, pa se bo tak trend v naslednjih letih nadaljeval, kar pomeni, da bo potrebno še bolj paziti na vse stroške, da ne bodo preveč rasli (zneski so prikazani v tisoč SIT).

4.3.1. NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI

Pri analiziranju posrednih in neposrednih stroškov bom za primer vzel stacionarno in intervencijsko varovanje podjetja Merkur d.d. in čiščenje Psihiatrične bolnice v Idriji.

Tabela 26: Primerjava neposrednih stroškov varovanja v Merkurju

Vrsta neposrednega stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Plače in prispevki	4.750.355	5.277.271	6.013.489
Uniforme	175.201	170.104	247.577
3x vozilo	1.979.478	2.125.317	1.825.347
Zav. in vzdrževanje	425.327	407.377	401.299
Ostalo	147.210	179.982	162.355

Pri izračunu polne lastne cene pri varovanju v podjetju Merkur d.d. ugotavljam, da je lastna cena na enakem nivoju zadnje 3 leta. To pomeni, da na tem stroškovnem mestu dobro kontrolirajo vse stroške in jih držijo na enakem nivoju.

Tabela 27: Prikaz izračuna PLC za varovanje v Merkurju

Izračun PLC	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Nep. stroški materiala	2.727.216	2.882.780	2.636.578
Nep. stroški dela	4.750.355	5.277.271	6.013.489
Stroški prodaje	184.519	192.075	199.744
Str. uprave in drugi spl. str.	959.218	1.078.211	1.115.363
Skupaj	8.621.308	9.430.337	9.965.174
Število ur	5.950	6.627	6.868
Polna lastna cena	1.449	1.423	1.451

To je še toliko pomembnejše, saj je cena varovanja v zadnjih 3 letih ostala nespremenjena in je višja od cene, ki jo je iztržilo od kupca storitev. Trenutna cena varovanja v Merkurju je 1.500 SIT/uro.

Tabela 28: Primerjava stroškov čiščenja v Psihiatrični bolnici

Vrsta neposrednega stroška	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Plače in prispevki	1.471.213	1.510.277	1.517.379
Oprema za čiščenje	475.217	322.579	535.101
Čistila	148.288	157.605	153.875
1x vozilo	399.401	379.597	370.001
Zav. in vzdrževanje	125.207	117.811	119.305

Pri izračunu polne lastne cene pri čiščenju v Psihiatrični bolnici ugotavljam, da lastna cena v zadnjih treh letih raste, ampak počasneje, kot je trenutna inflacija. To pomeni, da na tem stroškovnem mestu dobro kontrolirajo vse stroške in jih držijo na zadovoljivem nivoju. Cena čiščenja je višja, kot je povprečna cena čiščenja zaradi težavnosti in specifičnosti čiščenja. Trenutna cena čiščenja v Psihiatrični bolnici je 1.360 SIT/uro.

Tabela 29: Prikaz izračuna PLC čiščenja v Psihiatrični bolnici

Izračun PLC	Znesek (letni)		
	2001	2002	2003
Nep. stroški materiala	1.014.653	977.592	1.178.282
Nep. stroški dela	1.471.213	1.510.277	1.517.379
Stroški prodaje	193.822	217.901	226.603
Str. uprave in drugi spl. str.	90.682	101.933	105.443
Skupaj	2.770.370	2.807.703	3.027.707
Število ur	2.352	2.346	2.546
Polna lastna cena	1.178	1.197	1.189

Viri za tabele od 1 do 29: Letna poslovna poročila Varnosti Kranj d.d. za leta 2001, 2002 in 2003

Za prikazano polno lastno ceno velja, da je v tem primeru dobičkonostnost enaka nič, tako da poleg vseh naštetih stroškov upoštevamo še določeno stopnjo dobička.

Pri vseh posameznih izračunih (stroškovnih mestih) pa ne smemo mimo dejstva, da z več objekti čiščenja ali varovanja in količino dela lahko iščemo dodatne možnosti za povečanje dobička in z dobro organizacijo iščemo sinergijske rezultate v obliki zmanjšanja stroškov na enoto dela. Primeri sinergijskih učinkov so:

- uporaba enega čistilnega stroja na več objektih,
- uporaba enega vozila za prevoz več čistilnih strojev,
- en kontrolor dela na več objektov,
- delitev stroškov komerciale in uprave na več objektov.

Znotraj izračuna polne lastne cene obstaja tudi možnost, kako posamezne postavke stroškov zmanjšati. Pri vozilih in strojih za čiščenje je potrebno preračunati, kateri način financiranja je cenejši in kakšen učinek nam daje.

Primer 1: Izračun ekonomičnosti stroja

1. Nabava čistilnega stroja pri podjetju Bosch stane 3.500.000 SIT, predvidena življenjska doba je 7500 delovnih ur, kapaciteta čiščenja je 200 m².

$E = \text{cena/predvidene delovne ure} * \text{kap. čiščenja} =$

$E = 3.500.000 \text{ SIT}/7.500 \text{ ur} * 200 \text{ m}^2 = 2,33 \text{ SIT/m}^2$

Če upoštevamo še časovno vrednost denarja, je izračun naslednji:

$E = 3.500.000 \text{ SIT} + 500.000/7.500 \text{ ur} * 200 \text{ m}^2 = 2,67 \text{ SIT/m}^2$

2. Nabava čistilnega stroja pri podjetju Pangoslar, stane 1.775.000 SIT, predvidena življenjska doba 4500 delovnih ur, kapaciteta čiščenja je 130 m².

$E = \text{cena/predvidene delovne ure} * \text{kap. čiščenja} =$

$E = 1.775.000 \text{ SIT}/4.500 \text{ ur} * 130 \text{ m}^2 = 3,03 \text{ SIT/m}^2$

Če upoštevamo še časovno vrednost denarja je izračun naslednji:

$E = 1.775.000 \text{ SIT} + 150.000/4.500 \text{ ur} * 130 \text{ m}^2 = 3,29 \text{ SIT/m}^2$

Iz obeh primerjav je razvidno, da cena ni vedno odločujoči faktor za nabavo osnovnega sredstva. Tudi takrat ne, ko imamo finančne težave, saj je na trgu možno pridobiti veliko različnih načinov financiranja - od kreditov, leasingov (operativni in finančni) do najemanja strojev. Pomembna faktorja sta koristnost in ekonomičnost osnovnih sredstev. Pred nabavo strojev je potrebno zbrati čim več kvalitetnih ponudb in dobro preučiti in analizirati strošek takega sredstva, kar v Varnosti Kranj d.d. ni bila praksa. Dober posel brez analitičnega dela lahko že na začetku spremenimo v pravo katastrofo. Dober čistilni stroj lahko nadomešča tudi več delovne sile. V primeru izgube posla lahko stroj prodamo ali pa oddamo in odpustimo manj delovne sile, kot bi jo sicer, če bi vsa dela opravljali ročno.

Največ pri sami izvedbi poslovnega rezultata pa pripomore strošek delovne sile in ima največji delež v skupnih stroških. Glavni problem je financiranje bolniškega staleža, ki je v podjetju Varnost Kranj zelo visok (od 9,6% do 11,1%). S kontroliranjem in uvedbo dodatka za nekoriščenje bolniškega staleža bi se lahko stroški bolniških staležov zmanjšali na ciljnih 5-6%, vendar pa je za reševanje tovrstnega problema poslovodstvo podjetja nezainteresirano. Poleg vsega naštetega pa je za delovno silo pomembna tudi dobra klima v podjetju, ki lahko poveča storilnost. Zadovoljni delavci, ki jim podjetje izpolnjuje vse dogovorjene obveznosti, so bolj produktivni kot tisti, ki jim kar naprej grozijo z odpovedmi. Veliko vlogo pri tem igrajo tudi kontrolorji dela, saj morajo poleg strokovnosti tudi dobro in pravilno komunicirati z delavci ter z naročniki posla.

4.3.2. DODATNI STROŠKI

Za dodatne stroške lahko računamo pri vseh povečanjih obstoječih poslov. Še posebej so zanimive primerjave pri tistih povečanjih, kjer ni potrebno dodatno povečevati kapacitet osnovnih sredstev oziroma stalnih stroškov. Najpomembnejša investicija je bil operativni center, preko katerega spremljajo fizično in intervencijsko varovanje. Pri dodatnem, bolj agresivnem trženju se pri večjem obsegu dela stroški veliko počasneje povečujejo.

Primer 2: Priklop stanovanjske hiše na operativni center je cca. 6.000 SIT, priklop poslovnega prostora pa je cca 10.000 SIT.

Če pridobijo 15 stanovanjskih hiš in 10 poslovnih prostorov, se prihodki povečajo za 190.000 SIT. Pri rednih obhodih pa se delo poveča za največ 1 na dan. Če je cena varnostnikove ure cca. 1250 SIT, se stroški povečajo za 37.500 SIT ter za nekaj dodatnih stroškov zaradi goriva in amortizacije avtomobila. Tako se s širjenjem poslov lahko močno povečuje donosnost posla. Z več naročniki je možna tudi večja verjetnost intervencij, ki se obračunava po dejanski izvedbi in je ni možno predvideti. Stroški ekipe in opreme intervencijske ekipe je enak, povečajo se samo zaradi stroškov goriva in amortizacije avtomobila, ki pa je približno 10% lastne cene.

Podobno se dogaja pri čiščenju saj, se pri povečanju čistilne površine oziroma pri pridobivanju nove površine ne obračunavajo stroški uprave (samo komercialni del), ne obračunava se strošek kontrolorja, saj lahko kontrolira in vodi delo več čistilcev hkrati. Povečajo se variabilni stroški, kot so strošek delovne sile in strošek čistil.

Primer 3: Konkreten izračun lastne cene

Trenutna polna lastna cena čiščenja je 1450 SIT/m²/mesec. V Šparovem centru v Kranju čistijo 5000m² po ceni 1500/m²/mesec. Kakšna bi bila polna lastna cena, če bi pridobili čiščenje še v sosednjem Mercatorju?

Po analizah čiščenja so ugotovili, da je v povprečju delež stroškov naslednji:

- 64 % strošek delovne sile,
- 7 % strošek bolniškega staleža,
- 8,5 % strošek čistilnih sredstev,

- 9 % strošek uprave,
- 3 % strošek komerciale,
- 1,7 % kontrolorji dela,
- 6,8 % ostali stroški (stroji, obleka, servisiranje, prevozno sredstvo).

Glede na zapisano analizo lahko takoj dobimo odgovor na zgornje vprašanje. Polna lastna cena v Mercatorju je 1340 SIT/m²/mesec, če upoštevamo samo odbitek stroškov kontrolorjev in stroškov uprave. Tudi v primeru čiščenja nam primeri zgovorno govorijo, da nam dodatne površine čiščenja prinašajo manjši strošek. Tako se nam ponujajo tudi nove rešitve, kako povečati dobiček. Ena od možnih variant je, da gremo s konkurenco izvajati cenovno vojno (kar dolgoročno ni dobro) ali pa poizkušamo pridobiti posel v podizvajanje, kar pomeni, da cene na trgu ostajajo enake. Vsaka cena med 1500 SIT in 1340 SIT/m²/mesec je za nas sprejemljiva.

Lahko nam dodatni stroški narastejo hitreje kot dodatni prihodek, ampak le v primeru, če investiramo v dodatni čistilni stroj, katerega izkoriščenost je zelo majhna. V takšnem primeru se lahko odločimo tudi za ročno čiščenje in ni potrebno vlagati v dodatna osnovna sredstva, če že vnaprej vemo, da jih bomo težko polno izkoriščali.

Včasih moramo sprejeti tudi tak posel, ki nam dodatne stroške dvigne več, kot nam poveča prihodke. Tako se je zgodilo s čiščenjem oddaljenega Petrolovega servisa, katera cena čiščenja je 1525 SIT/m²/mesec, dodatni stroški pa so znašali 1910 SIT/m²/mesec. Kalkulacija na prvi pogled je negativna, ampak pomembno pa je dejstvo, da je bilo v ozadju še podaljšanje posla na Petrolovih bencinskih servisih in sprotno dvigovanje cen za strošek inflacije, česar prej ni bilo. Tako je se je prihodkovna stran posredno popravila za 175 % več, kot so se dvignili stroški s čiščenjem dodatnega servisa.

4.3.4. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

V delniški družbi Varnost Kranj d.d. tovrstnega poslovno uravnalnega sistema nimajo. Za izvedbo takšnega sistema je najprej potrebno izdelati kvaliteten in realen plan, kar se pa v preteklosti ni dogajalo. Izdelan je bil pavšalni plan zaradi zahtev bank in tistih, ki so jih posojali denarna sredstva. Glede na njihovo organizacijo bi lahko planirali po vrstah dejavnosti, ki jih opravljajo, kot so:

- čiščenje,

- varovanje in
- prevozi denarja.

Planiranje je orientirano samo v realizacijo prihodkov. Planiranje je zelo stara človeška dejavnost v splošnem pomenu najbrž toliko kot človeštvo. Zavestno pa uporabljamo kot skrb za prihodnost posameznika in njegove ožje ali širše družbene skupnosti (Belak, 1997, str. 61). Že iz teorije je razvidno, da brez kvalitetnih planov ne moremo meriti in določati kvalitete vsega dogajanja v podjetju, ki se odraža tudi v povzročenih stroških.

V podjetju naj bi bili za stroške odgovorni kontrolorji čiščenja, ki organizirajo in kontrolirajo čiščenje, in regijski vodje varovanja, ki organizirajo in vodijo redno varovanje in priložnostno varovanje (prireditve, varovanje po naročilu...).

Odgovornost za stroške je samo v rokah teh vodij, ki pa brez pravega nadzora ne morejo biti učinkoviti pri zmanjševanju stroškov. Pri čiščenju se vsi stroški, ki so vezani na rednih objektih čiščenja, vodijo kot stroškovno mesto (vsak objekt posebej). Tako lahko dobimo dobre podatke, koliko stroškov povzroča posamezni objekt ali pa posamezni čistilec na objektu. Pri ugotavljanju porabe čistil smo ugotovili velike razlike med posameznimi objekti, vendar pa dlje kot do teh ugotovitev niso prišli. Velikokrat se ugotavljanja problemov in odpravljanja le-teh lotevajo, ampak do rešitve jih pripeljejo zelo malo. Tako bi težko govorili o izvajanju kakšnega od standardov. Kvaliteta in kvantiteta izvedenih poslov se meri predvsem na podlagi prejšnjih izkušenj. Glede na vse povedano obstajajo v podjetju samo neobvladljivi stroški, neobvladljivih skorajda ni.

Moje ugotovitve so, da računovodstvo odgovornosti v podjetju ni vzpostavljeno. Zaradi tega ima posloводство podjetja velike težave s stroški, ki so po mojem predvidevanju bistveno previsoki in posledično vplivajo na slabše poslovne rezultate. S svojimi odločitvami pa posloводство tudi bistveno ne prispeva k reševanju tega problema. Odločitve niso pripravljene na podlagi strokovnih ugotovitev in analiz, ampak na podlagi občutka. Tako se lahko v podjetju napačno odločamo, če nas občutek vara. Brez računovodstva odgovornosti pa ne postajajo samo stroški neobvladljivi, ampak postaja neobvladljivo vse ostalo (prihodki, kupci, dobavitelji, konkurenca in lastna delovna sila).

5. ZAKLJUČEK

Moje ugotovitve glede težav poslovanja lahko razdelim v 4 pomembne sklope:

- a). prevelike in nespametne naložbe,
- b). slaba analiza in kontrola stroškov,
- c). prevelika zadolženost,
- č). nepomembna vloga računovodstva.

a). Prevelike in nespametne naložbe

Finančna kondicija Varnosti Kranj d.d. je bila pred letom 2002 bistveno večja, kot je sedaj. Višek denarja so plasirali v posojanje poslovnim partnerjem in imeli kratkoročne koristi od tega. V letu 2002 so ogromen delež denarja investirali v nakup dveh podjetij: 31 % delež G7 in 100 % Veramenta. Tudi v letu 2003 in 2004 so se investicije nadaljevale. Čeprav je bila ideja o investicijah dobra, pa je bil njihov rezultat v denarnih vplivih izjemno slab. Pri investiciji v G7 so se zadolžili preko 400 milijonov SIT, od nje pa razen plačevanja obresti niso imeli nobenih koristi, razen da si med seboj niso zbijali cene. Če bi se izdelala dobra finančna analiza, bi lahko ugotovili, da bi bila morda cenovna vojna cenejša kot stroški previsokega kredita. Tako so v letu 2003 plačali več kot 53 milijonov obresti in tako za enako vsoto zmanjšali dobiček. Tudi investicije v ostala podjetja niso prinašale dobička in dodatnega kapitala, ampak so ga zmanjševala, saj so se podjetja kot po pravilu znašla v rdečih številkah, ki jo je pokrivala matična družba. Smisel vseh naložb bi moral biti, da kupljena podjetja sama odplačajo znesek, ki je bil investiran v njih, v obdobju 5-7 let, če bi poslovanje ostalo enako. Če pa bi lahko izkoristili sinergijske učinke združevanj podjetij (manjši stroški uprave in režije), pa lahko tudi prej. Ena od velikih napak pri teh investicijah je bila tudi to, da so vodenje podjetja prepustili bivšim lastnikom, ki pa so delali samo za svoje koristi in jim je bilo malo mar za lastnikov dobiček. Od vseh teh direktorjev sedaj ni nobeden več na vodilni funkciji, saj so vsi naredili veliko škodo investitorju. Po nakupih podjetij ni bil nikoli narejena revizija podjetja ali pa kakšen skrben pregled, da bi dejansko ugotovili, kakšno je stanje v kupljenem podjetju. Največkrat se je izkazalo, da so kupljena podjetja imela prikazanih veliko preveč terjatev do kupcev, kot so bile dejansko izterljive, saj je bilo veliko terjatev od podjetij v stečaju, prisilni poravnavi ali pa so že zastarala (starejša od 3 leta). Obveznosti do dobaviteljev pa niso bile prikazane vse. Največ problemov so povzročale stare tožbe delavcev, ki so jih tudi

dobili, in ni bilo prikazanih obračunov obresti za zamejena plačila dobaviteljev, ki so jih terjali. Za obresti se je največkrat izvedelo šele pri izvršbah.

b). Slaba analiza in kontrola stroškov

Iz analize poslovanja in ugotavljanja stroškov sem ugotovil, da imajo slabo kontrolo nad stroški. Če se navežem že na prejšnje ugotovitve, ko so bivši lastniki slabo vodili podjetja in jih pahnili v izgubo, to samo še potrjuje mojo ugotovitev. Pri nabavljanju materiala in najemanju storitev niso nikoli naredili tržne raziskave ali pa poizkušali pridobiti več ponudb. Tudi pri investicijah (v prevozna sredstva) niso nikoli ugotavljali, kaj potrebujejo in koliko si lahko privoščijo. Enako so ravnali tudi drugih velikih stroških, kjer bi se dalo veliko privarčevati. Zelo koristno za podjetje bi bilo, če bi uvedli sistem računovodstvo odgovornosti, kjer bi po posameznih stroškovnih mestih ugotavljali stroške in jih spreminjali iz neobvladljivih v obvladljive. Slabost poslovanja podjetja je tudi, da ni narejenega letnega načrta poslovanja, v katerem bi bil pomemben tudi stroškovni predračun za celotno leto in iz katerega bi v obliki "budžeta" financirali do določene vsote za posamezne investicije. Tako bi stroške bolj ukrotili, namesto da na koncu leta samo ugotavljajo, koliko so porabili. To je pri tej delniški družbi še toliko pomembnejše saj imajo kronične težave z likvidnostjo, ki jih pa rešujejo največkrat s predčasno prodajo terjatev, kar povzroča še večje stroške. Z večjo kontrolo in obvladovanjem stroškov bi si zagotovili boljšo likvidnost, kar bi pomenilo, da zmanjšajo odtok denarja. Največja past slabega kontroliranja stroškov v tem podjetju je, da se večina stvari (prevozna sredstva, računalniška oprema in ostala osnovna sredstva) kupujejo preko leasingov, kar povzroča odtok denarja v prihodnosti. Ti odtoki se čedalje bolj kopičijo in znašajo že preko 90 milijonov (pred 2 letoma pa jih je bilo manj kot 7 milijonov). Sploh pri večjih investicijah bi se morali vprašati, koliko in kdaj si lahko privoščimo takšne stroške in če bi šli v njih, bi tudi morali vedeti, na kakšen način bi jih financirali. Vse stroške, ki ne dajejo pozitivnih prihodkovnih efektov, bi morali zmanjšati na minimum ali pa jih celo ukiniti. V tem trenutku, ko likvidnostna situacija ni najboljša, bi morali glede stroškov ravnati bolj gospodarno in si privoščiti le najbolj nujne stroške za normalno odvijanje poslovne dejavnosti. Možne kratkoročne rešitve so predvsem v zmanjšanju stroškov voznega parka (nakup cenejših avtomobilov, zmanjšanje stroškov zavarovanj), zmanjšanje stroškov

najemnin (najeli bi manj površin), kar bi na letni ravni pomenilo med 30 in 50 milijoni stroškov manj, kot jih je sedaj.

c). Prevelika zadolženost

Zadolženost delniške družbe je ogromna. Razmerje med kapitalom in dolgovi je 1 : 4,25 oziroma je v bilančni vsoti za več kot 82 % dolgov. To ne bilo nič strašnega, če bi ti dolgovi (večinoma investicije) prinašale dobiček, ampak situacija je ravno obratno. Trenutno prinašajo veliko izgubo, kar je razvidno iz revidiranega konsolidiranega računovodskega izkaza. Z reševanjem zadolženosti bi posledično reševali tudi zmanjševanje stroškov in povečevali dobiček podjetja. Kratkoročna rešitev zadolženosti bi bila lahko z dokapitalizacijo podjetja, kjer bi svež kapital uporabili za poplačilo najslabših dolgov, ki imajo obrestno mero med 11,5 % do 14 %. Trenutno za dokapitalizacijo ni prevelikega zanimanja, saj delniška družba ni še nikoli izplačevala dividend. S spremembo te politike bi bilo lahko zanimanje večje. Z novimi 200 milijoni kapitala bi se zmanjšali stroški iz financiranja in tudi povečal dobiček. Dobiček na delnico, vredno 1000 SIT, bi bil lahko med 150 SIT in 200 SIT, in če bi izplačali tretjino dobička, bi bila dividenda na delnico med 50 in 67 SIT, kar v procentih pomeni med 5 % in 6,7 %. To je v povprečju vsaj 3-4 krat več, kot so dividende pri naših najboljših podjetjih (blue chipih). Druga možna rešitev je tudi, da bi največji upniki svoj dolg spremenili v lastniški delež z možnostjo prodaje sedanjim lastnikom, ki bi imeli predkupno pravico v naslednji 3-5 letih. Dovolj bi bilo, če bi dve banki z največjimi posojili pristali na to. Zmanjšal bi se pritisk na stroške iz financiranja, ki trenutno znašajo okoli 78 milijonov za obresti in 125 milijonov za odplačilo glavnice. S to potezo bi najprej v 6-9 mesecih očistili poslovanje, da ne bi bilo potrebno predčasno prodajati terjatev, v naslednjih 3-5 letih pa bi od bank odkupili deleže po vnaprej določeni ceni. Možnosti za določanje cen bi bila lahko knjigovodska vrednost ali pa po vnaprej določeni diskontni stopnji, ki bi morala biti večja, kot je trenutno povprečna obrestna mera (povprečna obrestna mera je 9,65 %). Predstavniki obeh bank bi morali dobiti tudi mesto v nadzornem odboru, saj bi tako lahko tudi podrobnejše nadzorovali poslovanje podjetja in po potrebi tudi zamenjali poslovodstvo, ki ne bi dosegalo zadovoljivih finančnih in poslovnih rezultatov. Čeprav so banke za tovrstne odločitve zelo konzervativne, pa to še ne pomeni, da se ne izplača poskusiti. Zanimiv poslovni načrt in rešitev trenutnega slabega finančnega stanja bi bila za njih vsekakor boljša kot to, da gre podjetje v stečaj in iz stečajne mase mogoče dobi slabih 15 %

terjatev. Tretja in najdaljša rešitev trenutnega stanja pa je povečevanje prodaje in prihodkov in na osnovi dodatnih stroškov hitreje povečevati dobičkonostnosti, ki bi bila vsaj 2x večja, kot so trenutne obveznosti iz financiranja, vendar pa ta rešitev v kratkem času ne bi dala rezultatov. Učinek bi bil šele na srednji rok (med 1-2 let). Vprašanje pa je, ali bodo do takrat čakale banke in Davčna uprava Republike Slovenije.

č). Nepomembna vloga računovodstva

Iz razgovorov sem ugotovil, da je bila vloga računovodstva in računovodskih informacij nepomembna. Dokler v poslovodstvu družbe prevladuje mnenje, da je računovodstvo namenjeno temu, da beleži zgodovino poslovanja, drugače ne more biti. Zgodovino poslovanja beleži knjigovodstvo, pri prihodnosti poslovanja pa lahko s svojimi preračuni pomaga tudi računovodstvo, ki lahko na podlagi določenih predpostavk izračuna meje prihodnjega poslovnega rezultata. Takšen odklonilen odnos do računovodskih informacij lahko v večji meri pripišemo tudi slabim odnosom med poslovodstvom delniške družbe in bivšo direktorico družbe Verament, ki trenutno izvaja računovodske storitve za njih. Pri vodenju in poslovanju podjetja je tudi bistveno, da znamo obvladovati svoje lastne interese in ego. Upoštevati in pretehtati moramo tudi tisto, česar ne slišimo in vidimo radi. Vedno je pred odločilnimi koraki podjetja potrebno dobro pretehtati vse možne informacije in dejstva. V primeru investicij v G7 in nakup ostalih podjetij tega vsekakor ni bilo. Računovodstvo še vedno nima statusa pomožnega orodja za učinkovito vodenje. Še vedno se poslovodstvo na lastno pest odloča o novih investicijah, še vedno poslovodstvo nič ne naredi v smeri zmanjševanja stroškov (še povečuje jih), še vedno poslovodstvo ničesar ne ukrene, da bi začelo analizirati svoja in poslovna dejanja podrejenih. Na žalost pa tudi slabo izkorišča tiste možnosti, ki jih ima (med drugim tudi računovodstvo in računovodske informacije).

Kaj storiti v prihodnosti ?

Menim, da so moje ugotovitve dovolj dobre za potreben preobrat poslovanja podjetja, vendar pa je potrebno pri preobratu zamenjati tudi poslovodstvo podjetja. Menim, da ga je potrebno upravičeno zamenjati, saj je večkrat dokazalo, da slabo vodijo in upravljajo delniško družbo. Glede na to, da sem v 8 mesecih dela v računovodstvu spoznal mnogo pomanjkljivosti poslovanja podjetja in predvidel tudi način in smer reševanja podjetja, sem dovolj dober kandidat za vodenje delniške družbe. Čeprav je moja ne preveč

skromna ponudba že slab mesec na mizi sedanjega lastnika, pa še vedno nimam odgovora. Očitno bom moral sprejeti kakšen nov izziv, ki jih pa v mojem življenju ne manjka. Dokaz, da si želim iz sebe zaradi svojih sposobnosti narediti več, pa je tudi dejstvo, da sem po 11 letih vzornega dela v Slovenski vojski le-to zapustil, čeprav so mi vsi najbolj tesni sodelavci dopovedovali, da sem nespameten. Takratno najbolj varno službo sem zamenjal za službo, polno pasti in izzivov. In zakaj? Ker sem prepričan da, na trgu uspejo samo najboljši in v to skupino sodim tudi sam.

6. LITERATURA

1. Tekavčič Metka: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. Portorož: Zbornik referatov 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, 2001.
2. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa. Maribor: EPF Maribor, 1997.
3. Bennet R.: Corporate Strategy and Business Planing, London: Pitman Publishing, 1996.
4. Brigham E.F., Daves P.R.: Intermediate Financial Management 8th ed. USA: The Lehigh Press, 2002.
5. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
6. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.
7. Horvat Tatjana: Priprava letnega poročila za komuniciranje z interesnimi skupinami podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
8. Kolar Iztok: Strateško računovodstvo, Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003.
9. Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996.
10. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997.
11. Livingstone, Grossman (ur.): The Portable MBA in Finance and Accounting. New York: John Wiley & Sons, 2002.
12. Melavc Dane, Milost Franko: Računovodstvo. Koper: Fakulteta za management Koper, 2003.
13. Možina Stane: Vodenje, vedenje, odločanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2001.
14. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
15. Odar Marjan: Analiziranje kontroling in revidiranje-prekrivanje podobnosti in razlike. Portorož: Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, 1999.
16. Pearce J.A.: Strategic Management, 5th ed. Irwin: Homewood, 1994
17. Pučko Daniel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991.
18. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.

19. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000.
20. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko: Stroškovno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda, Koželj Stanko, Melavc Dane, Odar Marjan: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999.
22. Turk Ivan: Notranje revidiranje poslovanja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995.

7. VIRI

1. I-BON, Ljubljana: Bonitete poslovanj podjetij, 2003.
2. Jesensko poročilo 2003. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2003.
3. Konjunktorna gibanja. Ljubljana: Gospodarska zbornica, 2003.
4. Poslovno poročilo za leto 2001. Kranj: Varnost Kranj d.d., 2001.
5. Poslovno poročilo za leto 2002. Kranj: Varnost Kranj d.d., 2002.
6. Poslovno poročilo za leto 2003. Kranj: Varnost Kranj d.d., 2003.
7. Računovodski izkazi za leto 2001. Kranj: Varnost Kranj d.d., 2001.
8. Računovodski izkazi za leto 2002. Kranj: Varnost Kranj d.d., 2002.
9. Računovodski izkazi za leto 2003. Kranj: Varnost Kranj d.d., 2003.
10. Arhiv Varnosti Kranj d.d.