

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNIH ENOT BANKE KOPER
Z VIDIKA KONTROLINGA**

Ljubljana, maj 2009

BARUCA JAN

IZJAVA

Študent BARUCA JAN izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Eve Ribič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KONTROLING	2
1.1 Opredelitev kontrolinga	2
1.2 Razlika med ameriškim in evropskim kontrolingom	3
1.3 Funkcije, naloge in cilji kontrolinga	4
1.3.1 Načrtovanje	4
1.3.2 Kontroliranje	5
1.3.3 Analiziranje	6
1.3.4 Informiranje	6
1.4 Kontroler	7
1.5 Umestitev kontrolinga v podjetje	8
1.5.1 Umestitev po organiziranosti	8
1.5.2 Umestitev glede na ročnost planiranja	9
1.6 Naloge kontrolinga v bankah	10
1.7 Kontroling v Banki Koper	11
2 POSLOVNA ENOTA	13
2.1 Kaj je poslovna enota?	13
2.2 Povezava med poslovno enoto in centrom	15
2.3 Teritorialna razporejenost poslovnih enot	15
2.4 Merjenje uspeha poslovne enote	16
3 PREDSTAVITEV BANKE KOPER	18
3.1 Zgodovina banke	19
3.2 Poslanstvo, vizija ter poslovne usmeritve Banke Koper	19
3.2.1 Poslanstvo	19
3.2.2 Vizija	19
3.2.3 Poslovna usmeritev banke	20
3.2.4 Cilji banke	20
3.3 Pregled poslovanja banke	21
4 ANALIZA POSLOVNE ENOTE V BANKI KOPER	21
4.1 Analiza depozitov in kreditov	22
4.2 Ugotavljanje razmika	24
4.3 Analiza o zaposlenih	25
4.4 Analiza izkaza poslovnega izida-izkaz uspeha	26
4.4.1 Čiste obresti	28
4.4.2 Čiste opravnine (provizije)	28
4.4.3 Drugi čisti poslovni dobički oziroma izgube	29
4.4.4 Administrativni stroški	29
4.4.5 Amortizacija	30
4.4.6 Rezervacije	30
4.4.7 Oslabitve	32
4.4.8 Poslovni izid	33
4.4.9 Prilagojeni dobiček	33
4.4.10 Čisti dobiček oziroma izguba iz tečajnih razlik	34
4.4.11 Cost-Income	34
4.5 Primerjava s planom	35
4.6 Povprečne aktivne in pasivne obrestne mere	36
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	38

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organizacijska shema Banke Koper 2008</i>	12
<i>Slika 2: Teritorialna razporejenost poslovnih enot Banke Koper</i>	16
<i>Slika 3: Poslovne enote Banke</i>	22

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prikaz izračuna izkaza poslovnega izida po SRS</i>	17
<i>Tabela 2: Stanje kreditov in depozitov v 000€</i>	23
<i>Tabela 3: Analiza obrestnih prihodkov in odhodkov ter obrestnih mer v 000€</i>	25
<i>Tabela 4: Število zaposlenih ter število komitentov</i>	26
<i>Tabela 5: Izkaz poslovnega izida po poslovnih enotah</i>	27
<i>Tabela 6: Plan rasti depozitov in kreditov v letu 2008</i>	35
<i>Tabela 7: Aktivne in pasivne obresne mere</i>	36

UVOD

V današnjem času so za uspešno poslovanje ključnega pomena informacije. Le-te morajo biti posredovane v pravem času, pravim ljudem in v pravi obliki. Tako se je mogoče kar najhitreje odzvati in sprejeti ustrezne odločitve, ki za podjetje pomenijo veliko prednost pred konkurenti. V podjetjih zato vse bolj pridobiva na pomenu analiziranje poslovanja ter poročanje ugotovitev in neposredno tudi kontroling kot služba, ki se s tem ukvarja.

Za cilj svojega diplomskega dela sem si zadal, da predstavim pomen kontrolinga v sodobnih podjetjih ter z analizo poslovnih enot prikažem eno od njegovih nalog v podjetju oziroma v banki. Iz analize lahko hitro ugotovimo večje spremembe pri poslovanju poslovnih enot ali večja odstopanja, ki niso v skladu s trendom poslovanja poslovne enote ter tako spremljamo uspešnost posameznih enot kot tudi celotnega sistema.

Diplomsko delo sem razdelili na štiri večja poglavja, v katerih sem prikazal delovanje kontrolinga ter njegovo povezanost s poslovnimi enotami v Banki Koper. Poudarek pa je predvsem na zadnjem delu, v katerem je na praktičnem primeru prikazano poslovanje poslovne enote.

V prvem delu diplomskega dela bom najprej opisal kontroling na splošno, njegov nastanek ter vzroke in potrebe za nastanek, njegovo bistvo, s čim se ukvarja, njegove lastnosti ter kontrolerja z njegovimi nalogami in dolžnostmi. Prikazal bom, kako je kontroling vpeljan v podjetje, kakšne oblike imamo ter njegov pomen v sodobnih podjetjih. Od splošnega nato preidem na kratek opis kontrolinga v Banki Koper.

V drugem delu bom prikazal poslovno enoto, njene temeljne značilnosti ter razloge, zakaj jih podjetja ustanovljajo, kakšne so prednosti in slabosti podjetja s poslovnimi enotami ter kakšne koristi poslovne enote ustvarjajo celotnemu podjetju.

V naslednjem delu bom na kratko opisal Banko Koper kot podjetje/banko, na kateri temelji diplomsko delo, saj se analiza nanaša na njene poslovne enote. Predstavil bom poslovanje banke, nastanek in njeno dosedanje zgodovino, njeno organiziranost ter usmerjenost v prihodnost.

V zadnjem delu pa bom podrobneje opisal analizo poslovnih enot, kot se opravlja mesečno v oddelku kontrolinga v Banki Koper. Celotna analiza zajema analizo prejetih depozitov in danih kreditov ter njihovo obrestno mero in izkaz poslovnega izida vsake poslovne enote. Analiza je tudi podlaga za ugotavljanje uspešnosti poslovanja delov banke, kar v sodelovanju z ostalimi sektorji v banki pripomore k ugotavljanju uspešnosti celotne banke.

1 KONTROLING

1.1 Opredelitev kontrolinga

Beseda kontroling (controlling) je anglosaškega izvora. Predstavlja glagolnik, ki izhaja iz glagola »to control« in mu lahko pripišemo več kot 50 pomenov. Najpogostejše asociacije, ki se ponujajo so: krmiljenje, usmerjanje, vodenje, upravljanje, preverjanje, nadzor...(Križaj, 2004, str. 50). Gre predvsem za upravljanje, krmiljenje v smislu aktivnosti, ki omogočajo doseganje nekega vnaprej postavljenega cilja in ne le nadzora. Oseba, ki to delo opravlja, je »controller«, ki s svojimi informacijami in dejavnostmi skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri (Melavc & Novak, 2007, str. 17).

Potreba po kontrolingu se pojavi zaradi vse večjega vpliva okolja na podjetje, to vpliva na delo managerja, ki je vse bolj zahtevno in kompleksno. Zgodi se, da manager ne more več kakovostno opravljati svojega dela in zato se pojavi potreba po podporni organizacijski funkciji, ki bi mu pomagala pri uresničevanju temeljnih ciljev podjetja.

Na razvoj kontrolinga v podjetju so vplivale predvsem naloge, ki so se v času spreminjale. V preteklosti je prevladovalo operativno načrtovanje in spremljanje, ki se je kasneje skoraj v celoti umaknilo strateškemu krmiljenju in uravnavanju poslovanja s poudarkom na gospodarjenju z razpoložljivimi viri in predlaganju ukrepov vodstvu na različnih organizacijskih ravneh za izboljšanje poslovanja (Capuder, 1997, str. 3-4).

Pojav pojma kontrolinga sega v šestdeseta leta, ko so nastajale velike mednarodne korporacije z eno ali več obvladujočimi družbami-multinacionalke. Njihov interes je bil ustvarjanje okoliščin, ki bi dosegale maksimalne ekonomske učinke ob optimalni obvladljivosti in preglednosti poslovanja. Nove okoliščine so vplivale na nastanek in razvoj nove veje v računovodstvu, to je kontrolinga.

V podjetjih se je pojavila vse večja potreba po boljšem obvladovanju stroškov, procesov ter še natančnejši opredelitvi ciljev in načrtov, in kako te cilje doseči. Takrat se je razvil kontroling kot poslovna filozofija podjetja, kot poseben slog vodenja oziroma kot odločevalna informacijska dejavnost. Iz opredelitev ameriških in evropskih zlasti nemških teoretikov se da razbrati, da so funkcijo kontrolerja v podjetjih uvedli predvsem zato, da so zadostili poslovodskim potrebam po informacijah (Hočevvar, 1995, str. 45).

Kontroling torej pomeni krmiljenje, vodenje oziroma usmerjanje k dogovorjenim ciljem. Kontroler skrbi, da lahko manager izvaja kontroling v okviru postavljenih ciljev in planov. Kontroler je navigator, ki pomaga managerju doseči zastavljene cilje brez odmikov.(ICV, 2009)

Kontroling je torej upravljalni sistem podjetja, vodenega s cilji. Njegova temeljna značilnost je v tem, da je usmerjen v prihodnost in v uresničevanje načrtovanega poslovnega izida podjetja. V praksi se kontroling uresničuje kot rezultat sodelovanja med managerjem in kontrolerjem. (ICV, 2009)

1.2 Razlika med ameriškim in evropskim kontrolingom

Začetki današnjega pojmovanja kontrolinga segajo v drugo polovico 19. stoletja in sicer v Združene države Amerike, saj se je tam zaradi večje gospodarske svobode in krize, ki je nastopila, začel razvijati kontroling kot funkcija v podjetju. Kontroling pa se dokončno uveljavi po letu 1920, v kar so bila podjetja prisiljena zaradi slabih gospodarskih razmer, kot so visoka inflacija in veliko poslovno tveganje. Bolj pomembno kot preteklo poslovanje podjetja je postalo poslovanje podjetja v prihodnosti. Podjetja so potrebovala strokovnjake, da bi čim bolj zanesljivo napovedali njihovo prihodnost, hkrati pa se je pojavila potreba po presojanju postavljenih ciljev. Naslednja spodbuda za razvoj kontrolinga je bila tudi ustanovitev združenja Controller's institut of America leta 1931 (Hočevar, 1995, str. 193-194).

V Evropi se je kontroling uveljavil nekoliko kasneje kot v ZDA, v petdesetih letih prejšnjega stoletja in predvsem zaradi ameriškega vpliva, saj so ameriška podjetja uveljavljala kontroling v svojih evropskih podružnicah. Najprej se je pojavil kontroling v Nemčiji, kjer so ga pričeli intenzivno raziskovati, o njem objavljati literaturo ter ustanavljati združenja. V sedemdesetih letih pa se je kontroling razcvetel po celotni Evropi, saj so podjetja predvsem zaradi naftne krize potrebovala pomoč pri racionalizaciji poslovanja. Znotraj podjetja je bilo potrebno veliko bolje obladovati stroške in procese ter natančno opredeliti cilje in načrte. To je hkrati vzrok, da je še danes težišče nemškega kontrolinga predvsem na notranji ekonomiki (Koletnik, 2000, str. 5).

Razlika med ameriškim in evropskim kontrolingom je v tem, kam kontroling uvrstimo v podjetju. Za ameriški pristop je značilno, da spada kontroler v računovodstvo in se ukvarja predvsem z notranjim, stroškovnim računovodstvom. Naloge, ki naj bi jih kontroler opravljal so naslednje: izdelava predračunov, primerjava med izvedenim in načrtovanim, presojanje in poročanje o uresničevanju ciljev ter vplivu okolja na podjetje, zunanje poročanje in skrb za varstvo sredstev (Koletnik, 2000, str. 3).

Pri evropskem pristopu pa se kontroling ne enači z računovodstvom in tudi naloge kontrolerja se razlikujejo od nalog računovodje. Naloga kontrolerja je torej, da lastnikom in managerjem podjetja ponudi signalni sistem o odmikih in se ne ukvarja s tem, ali so vknjižbe pravilne in usklajene. Kontroler informira naslovnike z namenom sprejetja akcijskega programa izboljšav in tako deluje kot navigator pri uresničevanju zastavljenih ciljev v podjetju (Deyhle, 1997, str. 9-10).

Pomembnejše razlike med pristopoma:

- pri ameriškem pristopu delovno mesto enačimo z računovodjo oz. mu je podrejeno, medtem ko je pri evropskem to delovno mesto ločeno od računovodstva;
- naloge kontrolerja se pri ameriškem pristopu nanašajo na notranje in zunanje računovodstvo, pri evropskem pa zgolj na notranje;
- ameriški pristop vključuje predvsem naloge operativne narave, medtem ko evropski vključuje tudi naloge strateške narave;
- prednost ameriškega pristopa je v tem, da je služba organizirana v sklopu računovodstva in tako razpolaga z vsemi podatki, medtem ko si mora kontroler po

- evropskem pristopu te podatke pridobiti iz drugih delov podjetja;
- prednost evropskega pristopa pa je, da poleg nalog operativne narave vključuje tudi naloge strateške narave;
- po ameriškem pristopu vključujemo dejavnost kontrolinga v informacijski podsistem, po evropskem pa je dejavnost podrejena odločevalnemu podsistemu;
- za ameriški pristop je značilno, da je teorija sledila praksi, medtem ko sta se v evropskem pristopu teorija in praksa razvijali vzporedno in ne povsem povezano, saj se teoretični kontroling, ki opredeljuje, kaj naj bi kontroler počel, ne ujema s praktičnim;
- pri ameriškem pristopu se pojavi vprašanje o smiselnosti uporabe imena kontroling, saj se ta izenačuje z računovodstvom oziroma je njegov del.

1.3 Funkcije, naloge in cilji kontrolinga

Poslovodstvo si pri poslovanju zastavi cilje, ki naj bi jih podjetje doseglo. Za usklajevanje poti do ciljev, nadziranje in kontroliranje je v podjetjih zadolžen kontroling.

Tako so po Križaju (2003, str. 11) naloge kontrolinga predvsem:

- koordinacija aktivnosti pri določitvi uresničljivih in sprejemljivih poslovnih ciljev,
- uvedba celovitega načrtovanja kot temelja za uresničenje sprejetih poslovnih ciljev,
- koordiniranje in moderiranje pri sestavi ter uskladitvi dolgoročnih, kratkoročnih izvedbenih načrtov,
- spremljanje uresničevanja načrtov, ugotavljanje odmikov in njihovih posledic ter določitev ustreznih ukrepov,
- sodelovanje pri opredelitvi in uvedbi sistema internega obračuna in kalkuliranja cen,
- uvedba selektivnega, sistematičnega in ciljno usmerjenega obveščanja vseh odločevalcev,
- uvajanje novih organizacijskih metod v poslovanje podjetja za doseg večje racionalnosti, produktivnosti in donosnosti.

Kontroling ima štiri temeljne naloge: načrtovanje, kontroliranje, analiziranje ter informiranje ali tako imenovane managerske funkcije kontrolinga, ki so predstavljene v nadaljevanju.

1.3.1 Načrtovanje

Načrtovanje lahko opredelimo kot stalno zamišljanje prihodnjega poslovanja:

- zamišljanje ciljev in poti za njihovo doseg,
- zamišljanje usklajevanja delov v celoto
- zamišljanje smotrne porabe dela, delovnih sredstev in predmetov dela (Hočevar, 1998, str. 3).

Za kontroling sta značilni predvsem dve vrsti načrtovanja in sicer strateško ter letno. Za strateško načrtovanje je značilno predvsem dolgoročno načrtovanje, ki ni časovno omejeno. Letno načrtovanje pomeni točno določeno obdobje, za katero je treba pripraviti načrt.

Za strateško načrtovanje so pomembni podatki in informacije o podjetju in okolju, v katerem podjetje deluje, saj se na dolgi rok lahko pojavijo večji vplivi iz okolja. Zato se kontroling sreča z naslednjimi nalogami: analiziranjem trga in okolja, analiziranjem zmožnosti in razvoja podjetja ter analiziranjem in izdelovanjem dolgoročnih načrtov podjetja v povezavi z izdelovanjem dolgoročnih računovodskih izkazov (Koletnik, 1999, str. 17). Za kontrolerja je pomembno predvsem, da zbere kakovostne podatke o okolju in temeljito analizira tekoče poslovanje podjetja. Na osnovi zbranih in obdelanih podatkov si je mogoče ustvariti sliko o podjetju in okolju, to pa olajša opredeljevanje vizije, poslanstva, strategij in scenarijev (Osmanagić, 1998, str. 38).

Z letnim načrtovanjem pa se v podjetju uresničujejo strateški cilji in zastavljene strategije. Naloge letnega načrtovanja so: postavljanje operativnih načrtov podjetja, definiranje sredstev za doseg ciljev ter opredelitev nalog za podjetje kot celoto, za posamezne organizacijske enote in za posamezne poslovne funkcije (Koletnik, 1996, str. 31).

1.3.2 Kontroliranje

Kontroliranje je proces, ki zagotavlja uresničitev planov s tem, da analizira odmike med doseženim in načrtovanim ter sproža posebne akcije za odpravljanje odmikov. Torej ugotavljamo, ali so bili cilji doseženi in preverjamo kakovost planiranja. Kontroliranje pomeni nekakšno povratno kontrolo o planu. Slabost pa je v tem, ker te informacije dobimo šele takrat, ko je do nezaželenega rezultata že prišlo. Zato bi bila potrebna vnaprejšnja kontrola, s katero bi lahko prilagajali plane glede na spremembe v okolju. Ta pa je zaradi nepredvidljivosti in kompleksnosti okolja težko izvedljiva, zato so še toliko bolj pomembne informacije o okolju, ki jih zbere kontroler pred planiranjem.

Izvedba kontroliranja je mogoča le v primeru, da ima poslovni proces načrt oziroma politika podjetja jasno določene cilje, iz katerih mora biti razvidna odgovornost za njihovo uresničevanje. Rezultati poslovnega procesa morajo biti merljivi ter mora obstajati mehanizem za korekturno akcijo, ki naj zagotovi, da bo vnaprej postavljen cilj dosežen (Režun, 2004, str. 32).

Pri kontroliranju torej ločimo dve vrsti kontrol in sicer povratno ter strateško. Povratna kontrola je kontrola, ki temelji na zastavljenih načrtih, saj zagotavlja informacije za popravljalno ukrepanje in nov cikel načrtovanja. Dosežke v poslovanju primerja s postavljenimi standardi ter ugotavlja odmike. Slabost te kontrole je v tem, da ko dobimo informacijo je že prepozno, saj je odmik že nastal. To neprijetnost pa rešuje strateška kontrola, saj ima sposobnost, da zgodaj opozarja na nepričakovane razvoje v okolju podjetja.

Tako so temeljne naloge kontrolinga:

- da pravočasno ugotovi nepričakovane razvoje v okolju podjetja,
- da postavi sistem kontroliranja poslovanja,
- izvaja kontrolo in ugotavlja vzroke za odmike ter predlaga ukrepe.

1.3.3 Analiziranje

Analiziranje poslovanja podjetja je proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja in na tej podlagi ugotavljanja dejstev o poslovanju podjetja, da bi izsledki analiziranja služili kot mogoča podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja (Turk, 1999, str. 22).

Vrste analiziranja, ki jih v podjetju opravlja kontroling:

- analiza poslovanja podjetja,
- analiza okolja podjetja,
- analiza prednosti, slabosti, nevarnosti ter priložnosti,
- ter analiza organizacije.

Kontroler mora pred samim začetkom analiziranja pripraviti program analize, na koncu pa še poročilo o opravljeni analizi. Obseg in vsebina analize in končnega poročila sta odvisni od kompleksnosti, zahtevnosti in specifičnosti analize. Skozi te analize naj bi kontroling ugotovil probleme ter prednosti podjetja, in s tem pripravil managerjem podlago za sprejem odločitev.

Analiza temelji na dveh temeljnih področjih in sicer analizi sedanjega poslovanja ter analizi okolja, v katerem podjetje posluje. Pri analizi poslovanja mora kontroler najprej zbrati informacije o tekočem poslovanju, ki jih nato primerja z načrtovanimi ter ugotovi odstopanja. V drugi fazi pa mora iskati vzroke za nastala odstopanja v poslovanju. Pri analizi okolja pa mora kontroler ugotavljati možne razvoje gospodarskih pojavov, ki so pomembni za poslovne odločitve. Gre predvsem za predvidevanje, napovedovanje, ocenjevanje in spoznavanje dogajanja v okolju z namenom odkriti priložnosti in nevarnosti.

Po končani analizi je naslednja naloga kontrolorja, da pripravi poročilo, ki ga posreduje uporabnikom oziroma poslovodstvu, na podlagi katerih sprejemajo odločitve.

1.3.4 Informiranje

Z informiranjem se kontroling ukvarja, ko zagotavlja informacije za potrebe analiz in tudi ko posreduje informacije v obliki končnih poročil o opravljenih analizah poslovodstvu za potrebe odločanja.

Lastnosti dobre informacije so naslednje (Hočevar, 1998, str. 7):

- primernost, kar pomeni, da mora biti prilagojena potrebam odločanja,
- pravočasnost in točnost, da mora biti točna in uporabnikom na voljo pravočasno,
- ustreznost, kar pomeni, da morajo dobiti prave informacije pravi uporabniki,
- popolnost, kar pomeni, da obsega za poslovno odločitev pomembne podatke.

Za dobro delovanje informiranja mora podjetje zasnovati dober informacijski sistem s katerim bo kontroler pridobival kakovostne informacije ter mu tako omogočal sprejemati optimalne odločitve. Temeljna naloga informacijskega sistema je, da zbrane podatke obdelata. Rezultat so informacije, ki so prilagojene potrebam njihovih uporabnikov.

Za informiranje mora kontroler sestaviti kvalitetno poročilo, ki naj bi po Hansenu (Deyhle, 1997, str. 158) zajemalo naslednje zahteve:

- poročila naj vsebujejo le bistvene podatke,
- poročila naj dobijo le vodje, ki so za to odgovorni,
- poročila naj vsebujejo dosežene ter načrtovane podatke,
- poročila naj zajamejo odmike absolutno, v odstotkih ter kumulativno,
- poročila naj vsebujejo razloge za nastale odmike,
- poleg rutinskih poročil naj uporabniki dobijo tudi posebna poročila, kar pomeni predvidevati želje uporabnikov,
- poročila naj vsebujejo tabele ter grafe,
- poročila naj prihajajo pravočasno,
- poročila naj bi bila prilagodljiva,
- pomembna področja za sestavo poročil so: prihodki, stroški ter dobiček.

1.4 Kontroler

Kontroler je v bistvu gospodarski svetovalec managementa. Njegova ključna naloga je pravočasen sprejem vseh potrebnih ukrepov za doseg planiranega dobička podjetja. Kontroler je torej odgovoren za to, da se v podjetju uporablja takšne metode in postopke, ki omogočajo doseg planiranega dobička (Križaj, 2003 str.13).

Po Križaju (2003, str. 13) so naloge kontrolerja predvsem:

- sodelovanje pri opredelitvi poslanstva, vizije, strategije in strateških ciljev družbe;
- usklajevanje celotnega sistema načrtovanja in sestave predračunov v družbi;
- usmerjanje infrastrukturnih prvin kontrolinga (stroškovna mesta, nosilci, šifranti...);
- opredelitev sistema določanja in izračuna stroškovnih, internih in prodajnih cen;
- sestava managerskih poslovnih izidov po profitnih centrih, skupinah izdelkov, kupcev,...;
- vzpostavitev sistema poročanja in zagotavljanje pravočasnih in korektnih podatkov ter informacij;
- tekoče spremljanje odmikov od načrtov, ugotavljanje njihovih vzrokov in napovedovanje posledic, priprava predlogov ukrepov za njihovo odpravo in spremljanje njihovega uresničevanja;
- uvajanje novih metodologij v poslovanje družbe za ugotavljanje njene gospodarnosti, dobičkovnosti, donosnosti,...;
- uvajanje sistemov stalnega izboljševanja postopkov in procesov ter stimulativnega nagrajevanja.

Kontroler mora vzdrževati ciljno usmerjen pristop na osnovi postavljanja vprašanj. Kontroler sme in včasih si tudi mora vzeti pravico dvomiti o določenih zadevah ali pojavih, vprašati sodelavce, toda ne v smislu zasliševanja, temveč preveritve in utemeljitve. Pri tem pa mora s svojim obnašanjem zagotavljati, da kontroling ne pomeni kontrole. Gre le za reševanje problemov (ICV, 2009).

Kontroler je torej:

- navigator ciljno usmerjenega upravljalnega sistema podjetja, ki s svojim delovanjem pomaga poslovodstvu pri uresničevanju poslovnih ciljev,
- odgovoren za uresničenje in razvoj vseh funkcij kontrolinga, ki zagotavljajo podjetju večjo poslovno učinkovitost, transparentnost podatkov in odgovornost,
- tisti, ki ne izvaja kontrole, temveč skrbi za to, da kontrolo opravljajo vodje, ki so odgovorni za uresničevanje ciljev.

V kasnejši analizi poslovnih enot je zelo pomembno tudi sodelovanje kontroler-poslovodstvo ter kontroler-vodja poslovne enote. V nadaljevanju so navedene naloge kontrolerja pri takšni analizi:

- zagotavljanje informacij vodstvu o stroških poslovanja, prihodkih in odhodkih, o sistemih zagotavljanja podatkov in informacij ter o aktivnostih, ki so povezane z njihovim delom,
- svetovanje in predlaganje poslovodstvu glede gospodarjenja poslovanja,
- spremljanje in analiziranje stroškov ter informiranje glede nastanka, obsega in porabe le-teh,
- koordiniranje planiranja in spremljanje uresničevanja na strateški, taktični in operativni ravni,
- ugotavljanje odmikov med letom in na podlagi poglobljenih in celostnih analiz predlaganje konkretnih ukrepov,
- predlaganje sistemskih rešitev v samem poslovanju, ki omogočajo boljše metodološke rešitve v informiranju za potrebe odločanja vodstev na različnih organizacijskih ravneh.

1.5 Umestitev kontrolinga v podjetje

1.5.1 Umestitev po organiziranosti

Mesto kontrolinga v organizacijski strukturi podjetja je odvisno predvsem od razvitosti medsebojnih odnosov, sloga vodenja in nivoja uveljavljenosti informacijske podpore. Na čim višji ravni so medsebojni odnosi ter slog vodenja in čim lažje so dosegljivi viri podatkov, tem manj je organizacijska podrejenost kontrolinga odvisna od prostorske bližine virov podatkov (Križaj, 2003, str.16).

Če želimo kontroling v podjetju, moramo najprej opredeliti, kakšne pristojnosti bo kontroling imel, kam in kako ga bomo umestili v podjetju (centralizacija-decentralizacija) ter katere naloge kontrolinga bomo prenesli na ostale organizacijske enote.

Dejavniki, ki vplivajo na opredelitev kontrolinga v organizacijski strukturi podjetja, so velikost podjetja, organizacijska struktura ter okolje. V majhnih podjetjih je funkcija kontrolinga zajeta v funkciji direktorja. V velikih podjetjih so problemi številčnejši, zahtevajo specifično znanje in dobre kadre za njihovo reševanje, zato se pojavi potreba po kontrolingu. Obstaja pozitivna povezava med velikostjo podjetja in kontrolingom, poleg tega si večja

podjetja tudi zaradi ekonomskih razlogov lažje privoščijo dodaten oddelek (Peemoller, 1992, str. 82-84).

Kontroling je lahko v podjetju organiziran kot centraliziran ali profesionaliziran, kar pomeni, da je kontroler vključen v računovodstvo ali samostojno službo v podjetju. Pri odločitvi, komu podrediti kontrolerja, je potrebno upoštevati, kje so viri podatkov, kako utegne takšna ali drugačna podrejenost kontrolerja vplivati na dostopnost do njih in, kako bo to vplivalo na njegovo strokovno avtonomijo in status.

Centralizirana organizacija kontrolinga zagotavlja enotnost planiranja in poročanja, centralizirano izvajanje procesov dela, ki se izvajajo na enem mestu. Posamezni kontrolerji so podrejeni neposredno glavnemu kontrolorju oziroma vodji kontrolinga. Takšna oblika organizacije ima za posledico večjo učinkovitost kontrolinga, večjo neodvisnost kontrolerjev pri njihovem delu ter lažje uvajanje sprememb v mišljenju, v organiziranosti in pri izvajanju poslovnih procesov.

V večjih podjetjih je kontroling decentraliziran in specializiran po poslovnih funkcijah ali lokacijah. V takem podjetju imamo poleg kontrolerja pri vodstvu podjetja še na primer kontrolerja v prodaji, v proizvodnji, v nabavi. Obstaja več načinov decentraliziranega kontrolinga. Najbolj primerna je matrična organizacijska povezava, pri kateri so kontrolerji glede strokovnih in metodoloških povezav podrejeni vodji kontrolinga pri vodstvu podjetja, v vseh ostalih zadevah pa vodji organizacijske enote, kamor so razporejeni (Križaj, 2003, str. 17).

Prednosti decentraliziranega kontrolinga so v boljši identifikaciji kontrolerja z organizacijsko enoto, v kateri dela, in v hitrejšem spoznavanju problemov ter odkrivanju rešitev. Toda v tem primeru je kontroler preveč odvisen od okolja, v katerem dela, in zato lahko vpliva negativno na njegovo avtonomijo in strokovno delovanje (Križaj, 2003, str. 17).

1.5.2 Umestitev glede na ročnost planiranja

V podjetjih se lahko pojavi še ena delitev kontrolinga in to glede usmerjenosti kontrolinga v sedanje ali prihodnje poslovanje podjetja. Tako delimo kontroling še na operativni ter strateški.

Operativni kontroling je usmerjen bolj na poslovno in finančno uspešnost ter stabilnost podjetja. Kot prvotni cilj poslovanja si zastavlja nižanje stroškov. Podatke pridobiva predvsem iz računovodstva. Ukvarja se z informacijami o stroških, odhodkih, poslovnih učinkih, ter o uspešnosti. Njegova naravnost je kratkoročna in srednjeročna. Ukvarja se predvsem z izdelavo predračunov in analizo doseženega, odmikov in popravkov ciljev načrtovanja. Osredotočen je na poslovni uspeh, ekonomičnost, rentabilnost in plačilno sposobnost, to se pravi na učinkovitost podjetja. Je izredno pomemben, saj s poslovnim uspehom postavlja temelje za razvoj podjetja.

Medtem ko je operativni kontroling naravnost v sedanost, pa se strateški ukvarja s pogledom

v prihodnost. Njegov cilj je prepoznavati priložnosti in nevarnosti, ki pretijo, ter se jim čim lažje izogniti ali jih čim boljše izkoristiti. Pomembno pri strateškem kontrolingu je strateško načrtovanje, analiza zmožnosti podjetja in odkrivanje priložnosti in nevarnosti ter izvajanje vnaprejšnjega izračunavanja različnih scenarijev v prihodnosti. Tako lahko strateški kontroling predvideva tudi nekatere odločitve posloводства, ki bi lahko škodila poslovanju podjetja. Strateški kontroling prikazuje zunanje in notranje spremembe okolja podjetja ter s tem vnaprej opozori posloводство, da lahko pravočasno ukrepa.

Operativni kontroling se torej ukvarja z obstoječimi stanji v poslovanju, strateški pa strmi k potencialnim. Za uspešnost podjetja sta primerni obe zvrsti kontrolinga, vendar se morajo v podjetjih odločiti, kateri zvrsti dati večjo moč ter večji vpliv na odločitve posloводства.

1.6 Naloge kontrolinga v bankah

Banke imajo specifično dejavnost, glede na ostale družbe v gospodarstvu, zato je tudi funkcija kontrolinga v banki drugačna od tistega v podjetju. Banka mora v svojem poslovanju spoštovati veliko pravil in predpisov, ki ji jih nalagajo npr. Banka Slovenije, Mednarodni standardi računovodenja in Evropska unija.

Kontroling v bankah je po Schierenbecku (1991, str. 2) sestavljen iz dveh komponent:

- materialna komponenta – integriran sistem vodenja usmerjen k donosnosti
- formalna komponenta – informacijski menedžment z nalogo informiranja in koordiniranja.

Materialna komponenta pomeni, da so, tako celotna banka kot posamezne organizacijske enote in storitve, s pomočjo integriranega koncepta kontrolinga vodene donosno in varno. Načelno gre za nastanek in izvajanje poslovne politike, ki ima za osnovo svoje filozofije tri načela:

- donosnost – ob vsaki poslovni odločitvi se moramo vprašati, ali in koliko prispeva posamezna odločitev k skupni donosnosti;
- povečanje obsega poslov – to je le sredstvo za doseganje višje donosnosti;
- tveganje – donosnosti podrejeno načelo, prevzem tveganja glede na pričakovano možnost donosa se mora strogo ravnati po splošni sposobnosti tveganja banke.

Formalna komponenta pomeni, da je kontroling predvsem informacijska in koordinacijska funkcija in da je neke vrste informacijski center, ki zajema, predeluje in usmerja informacije, potrebne za vodenje. Informacije, ki jih kontroling mora zagotavljati so:

- koliko obresti zasluži banka pri storitvi,
- kakšne posledice na donosnost prinašajo posamezni pogoji,
- koliko banka zasluži pri posamezni storitvi,
- kateri stroški nastanejo pri storitvi,
- kakšen prispevek k donosnosti prinašajo posamezne storitve...

Torej pri poslovanju banke je sicer vse podrejeno donosnosti, vendar pa zato banka ne zanemara drugih ciljev, temveč jih le podredi donosnosti kot primarnemu cilju, saj ta

zagotavlja dolgoročen obstoj banke.

Zato mora kontroling v bankah izpolniti predvsem tri temeljne naloge:

- Izgradnja in zagotavljanje infrastrukture, ki ustreza osnovnemu načelu – donosnemu poslovanju. Kontroling ima konkretno nalogo izgradnje sistema, saj je treba strukturo organizacije, planski in kontrolni sistem ter sistem informiranja in vodenja dosledno prilagoditi načelu donosnosti.
- Za ustrezno planiranje in kontroliranje mora kontroling določiti cilje in analizirati probleme, izdelati osnove za odločanje ter vzpostaviti kontrolo in analizo odstopanj.
- Bančni kontroling z izpolnjevanjem informacijskih in koordinacijskih nalog podpira delovanje posameznih področij vodenja in praviloma ni pristojen za direktno odločanje. V primeru nasprotij pri postavljanju ciljev pa mora kontroling opozoriti poslovodstvo, da s postavitvijo ciljev ne postavlja v ospredje donosnosti in varnosti.

Tudi v bankah kot v ostalih podjetjih je eden izmed temeljnih ciljev kontrolinga nadzor nad poslovanjem in skrb za doseganje ciljev. Z nadzorom kontroling primerja dosežene rezultate s planiranimi in tako zagotavlja poslovodstvu informacije s pomočjo katerih ovrednoti rezultate in sprejema ukrepe. Naloga kontrolinga nadziranja po Welschu (1988, str. 16) poteka v petih fazah:

- priprava poročil z doseženimi rezultati, planom in morebitnimi odmiki;
- analiza odmikov in ugotavljanje vzrokov;
- priprava predlogov in korektivnih ukrepov;
- izbira korektivnega ukrepa;
- ocena učinkovitosti sprejetega ukrepa.

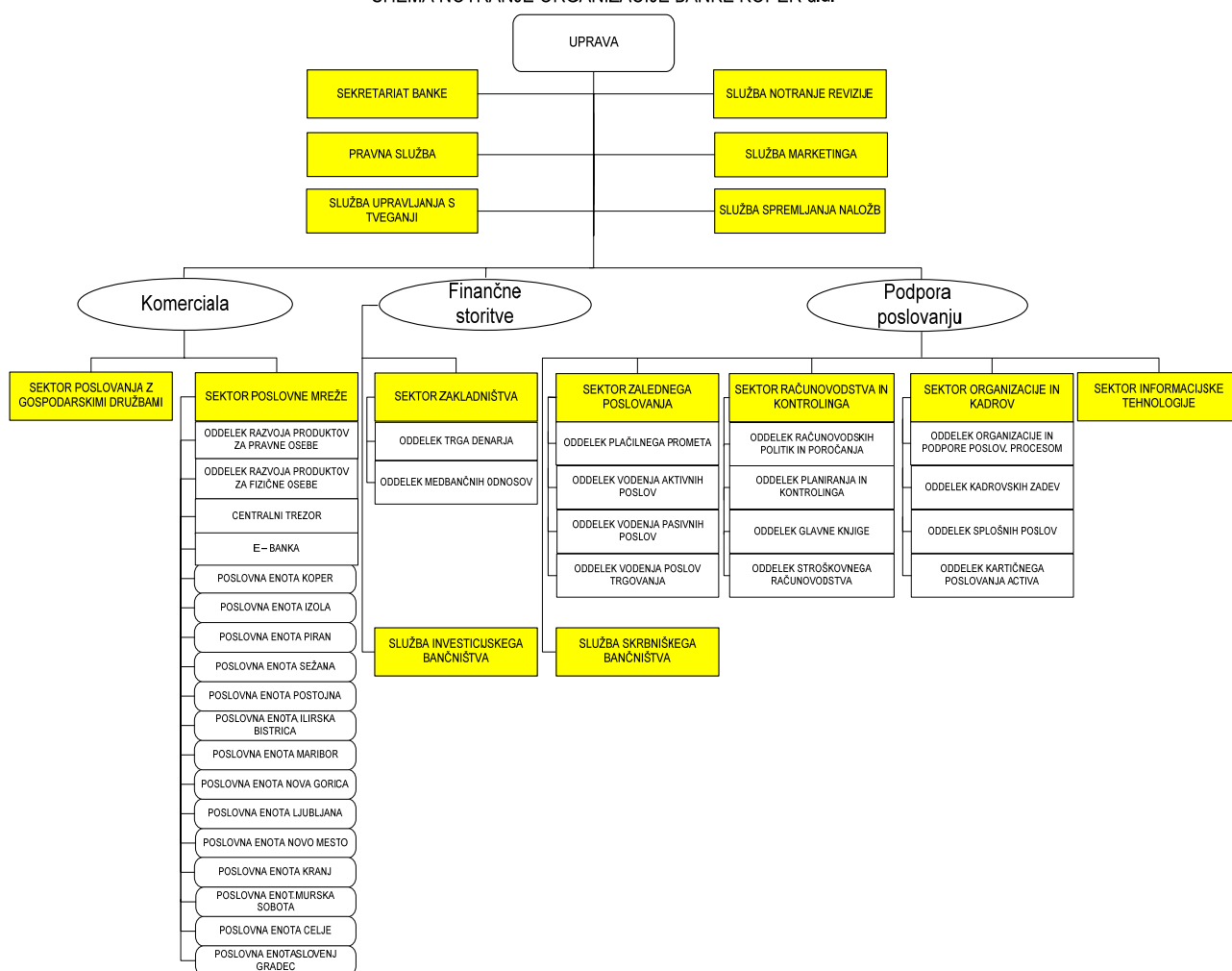
Pri nadziranju poslovanja pa poleg analize odmikov izračunavamo tudi različne kazalce uspešnosti poslovanja, ki predstavljajo način standardizacije nadziranja poslovanja.

Poleg nadziranja ima kontroling v bankah veliko dela z analizami podatkov in pripravi poročil, saj je zadolžen za pripravo poročil za različne uporabnike. Bodisi notranje, med katere spadajo lastniki, poslovodstvo ter zaposleni, bodisi zunanje in sicer upniki, dobavitelji, kupci.

1.7 Kontroling v Banki Koper

Kontroling v Banki Koper je nastal kot samostojna služba z enim zaposlenim in je bil v hierarhični strukturi banke postavljen neposredno pod upravo banke. Nato se je v banki razvijal do danes, ko je poleg oddelka glavne knjige, oddelka stroškovnega računovodstva ter oddelka politik poročanja umeščen v sektor računovodstva in kontrolinga. Z razvojem kontrolinga se je povečevalo tudi število zaposlenih, od enega v začetku delovanja do današnjih petih zaposlenih.

Slika 1: Organizacijska shema Banke Koper 2008
 SHEMA NOTRANJE ORGANIZACIJE BANKE KOPER d.d.



vir: Letno poročilo Banke Koper, 2007.

Delo v oddelku je zelo razgibano in raznoliko, saj se poleg standardnega poročanja ustvarja še mnogo analiz ter simulacij. Kot primer je navedenih nekaj nalog, ki se izvajajo v oddelku kontrolinga in planiranja:

- tedensko in mesečno poročanje Intesi Sanpaolo, kot lastnici banke,
- dnevno obveščanje upravi o bilančnih spremembah,
- priprava gradiv za nadzorni svet,
- priprava letnega in dolgoročnega plana banke,
- priprava plana stroškov in investicij v banki, ter spremljanje realizacije,
- analiza trga banke, njen tržni delež v Sloveniji in spremembe pri konkurenčnih bankah,
- priprava letnega poročila,
- priprava raznih simulacij poslovanja,
- analiza poslovanja posameznih sektorjev v banki,
- priprava raznih podatkov za Inteso Sanpaolo
- analiza obrestnih mer banke – primerjanje obrestnih mer z drugim bankami, priprava simulacij, kako sprememba obrestne mere banke vpliva na prihodke ter odhodke banke...

Iz zgoraj navedenih nalog kontrolinga v Banki Koper je opazen velik poudarek na relaciji med domačo banko in tujo banko, ki je v večinska lastnica Banke Koper, saj je ta oddelek eden glavnih vezi med Inteso Sanpaolo in podružnico. V kontrolingu je velik poudarek na postavljanju letnih in dolgoročnih planov ter spremljanju njihovih realizacij. Priprava plana je zelo zahtevna naloga, saj se morajo uskladiti cilji, ki si jih zastavijo v matični banki, z zmogljivostmi v Banki Koper ter z makroekonomskimi pogoji, ki veljajo v slovenskem gospodarstvu. V tem delu je najbolj opazna težnja lastnikov po dobičku kot temeljnemu cilju poslovanja. Naloga kontrolinga pa je ta cilj umestiti v sklop z vsemi ostalimi, ki si jih zastavi banka. Za uresničitev te naloge so pomembna analiza okolja, analize poslovanja ostalih konkurenčnih bank ter iskanja novih poti, kako bi lahko banka postala uspešnejša in bolj prepoznavna.

2 POSLOVNA ENOTA¹

2.1 Kaj je poslovna enota?

Poslovno – izidna enota, oziroma v diplomski nalogi uporabljena besedna zveza poslovna enota, je del podjetja, v katerem se ne ustvari dobiček, temveč se le prispeva k skupnemu dobičku v podjetju. To je je tisti del podjetja, ki s poslovanjem soustvarja poslovni izid tega. Po utemeljevanju različnih avtorjev je to neodvisno mesto odgovornosti, za katero je mogoče ugotoviti poslovni izid. Poslovođje poslovnih enot imajo pooblastila za odločanje o prihodkih in stroških poslovanja. Zato morajo razpolagati s podatki o prihodkih in neposredno določljivih stroških prikazanih po strukturi poslovnega izkaza uspeha (Stojanovič, 1999, str. 23).

Prava opredelitev poslovne enote, kot jo bomo kasneje analizirali pri banki, je z drugo besedo lahko profitni center, ki je tržno usmerjen organizacijski del podjetja, ki prodaja izdelke ali storitve, po katerih obstaja povpraševanje, zaposluje delavce in upravlja s sredstvi, ki so potrebna za njihovo delovanje, ter s svojim poslovanjem skuša ustvariti pozitiven poslovni izid.

Za delovanje poslovnih enot je predvsem pomembno, da so ustrezno organizirane knjigovodske in računovodske evidence, da so na voljo vsi potrebni podatki o doseženi realizaciji ter neposrednih stroških, da lahko poslovanje poslovne enote analiziramo. Zagotovitev vseh podatkov skoraj vedno zahteva nekaj napora in stroškov za podjetje. V podjetjih se pojavljajo problemi pri pridobitvi podatkov o poslovanju nižje organizacijske enote, zato je zelo pomembno kakšno bazo podatkov ima podjetje in kako je ta urejena. Tudi v našem primeru analize poslovnih enot v Banki Koper, predstavlja poslovna enota le del poslovne mreže, ki je ena od sektorjev v banki in tako le del bančnega poslovanja. Poslovna enota pa je prav tako razdrobljena na posamezne agencije. Zato sta za analizo pomembna vir podatkov in računalniška podpora, ki pomaga pri zagotovitvi pravih podatkov v najkrajšem času.

¹ Za poslovno enoto je v nadaljevanju diplomskega dela uporabljena kratica PE.

V Slovenskem računovodskem standardu 20 (v nadaljevanju SRS 20) je opredeljeno mesto odgovornosti, ali v našem primeru poslovna enota, mesto v organizaciji, kjer obstaja nosilec odgovornosti za tamkajšnje prihodke, stroške, poslovni izid ali dobičkonosnost. Nosilec odgovornosti na nadrejenem mestu odgovornosti in nosilci odgovornosti na njemu podrejenih mestih so soodgovorni. Poslovno izidno mesto odgovornosti je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim poslovnim izidom. Naložbeno mesto odgovornosti pa je mesto odgovornosti, na katerem poslovodnik odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil ne samo v zvezi z načrtovanimi stroški in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim poslovnim izidom, temveč tudi v zvezi z načrtovano dobičkonosnostjo (SRS, 2006).

Prednosti in slabosti poslovnih enot

V literaturi zasledimo različne poglede na poslovne enote, skupna vsem pa je ugotovitev, da organiziranje podjetij po poslovnih enotah prinaša nekatere prednosti ter pomanjkljivosti. Kot bistvene prednosti prenašanja odgovornosti na poslovne enote so (Turk et al., str. 174):

- manjše enote omogočajo lažji nadzor,
- odločitve se sprejemajo na ravni, na kateri so poslovodje najboljše seznanjeni s tem, kako probleme reševati ter zakaj so problemi nastali,
- odločitve se sprejmejo hitreje, hitrejša je odzivanje na probleme, hitrejši so odzivi na potrebe kupca,
- z imenovanjem nižjih poslovodij se izognemo preobremenjenosti poslovodstva s preveč informacijami,
- nižji poslovodje imajo moč sprejemati odločitve, zato je prizadevnost ter zadovoljstvo z delom večja,
- nižji poslovodje si pridobijo spretnost poslovođenja in tako postanejo kandidati za višja mesta poslovodstva,
- nižji poslovodje so bolj motivirani, z doseganjem svojih ciljev pripomorejo k ciljem podjetja,
- tako poslovanje ustvarja in širi podjetniško ozadje,
- strateški položaj podjetja s poslovnimi enotami je močnejši,
- razvija se tekmovalni duh in to vodi k inovacijam in boljšemu usmerjanju podjetij,
- poslovodstvo se zaradi razbremenitve posveča strateškemu načrtovanju in sprejemanju dolgoročnih odločitev,
- oživi se izmenjava informacij na nižji ravni,
- zmanjšajo se splošni stroški, saj potrebujemo manjšo osrednjo skupno službo.

Kot vsaka stvar ima tudi delitev na poslovne enote svoje pomanjkljivosti oziroma slabosti (Turk et al., 1998, str. 173):

- usklajevanje med posameznimi deli podjetja je težje,
- posamezne enote lahko tekmujejo za sredstva iz osrednjega podjetja,
- nižji poslovodje lahko delajo v prid svojim interesom in ne zasledujejo ciljev podjetja,
- lahko poveča potrebo po dodatnih zaposlenih po poslovnih enotah, to pa poveča stroške,
- lahko povzroči slabo izmenjavo podatkov med enotami,

- prevelika centralizacija lahko otežuje nadzor kakovosti,
- konkurenca med deli podjetja lahko postane nezdrava.

2.2 Povezava med poslovno enoto in centrom

Pri ustanovitvi nove poslovne enote se v podjetju srečajo z dilemo, kakšne pristojnosti naj nova enota ima ter kolikšen naj bo vpliv iz matičnega podjetja. Decentralizacija pomeni večjo svobodo ter koordinacijo, medtem ko centralizacija poudarja odvisnost. Zato je za matično podjetje pomembno, da najde pravo sorazmerje med tema vrstama organiziranosti.

Vsaka organiziranost ima svoje prednosti ter slabosti, tako centralizacija na primer povečuje:

- kompleksnost,
- odvisnost,
- odtujenost,
- nepreglednost
- racionalno uporabo sredstev.

Decentralizacija pa omogoča:

- večjo preglednost,
- obvladljivost,
- elastičnost,
- humanost,
- krepi avtonomnost,
- poudarja odgovornost, predvsem za poslovni izid.

Zaradi povečanja kompleksnosti poslovanja se ustvari potreba po podrobnejši organizacijski opredelitvi, to pa pomeni novo zapletenost, še večjo zapletenost in birokratizacijo. Zato se pojavi decentralizacija odločanja, ki omogoča večjo preglednost, boljšo obvladljivost in večje zadovoljstvo z delom. To pa so tudi ključni pogoji za uvedbo kontrolinga uspeha po profitnih centrih (Križaj, 2003, str. 6).

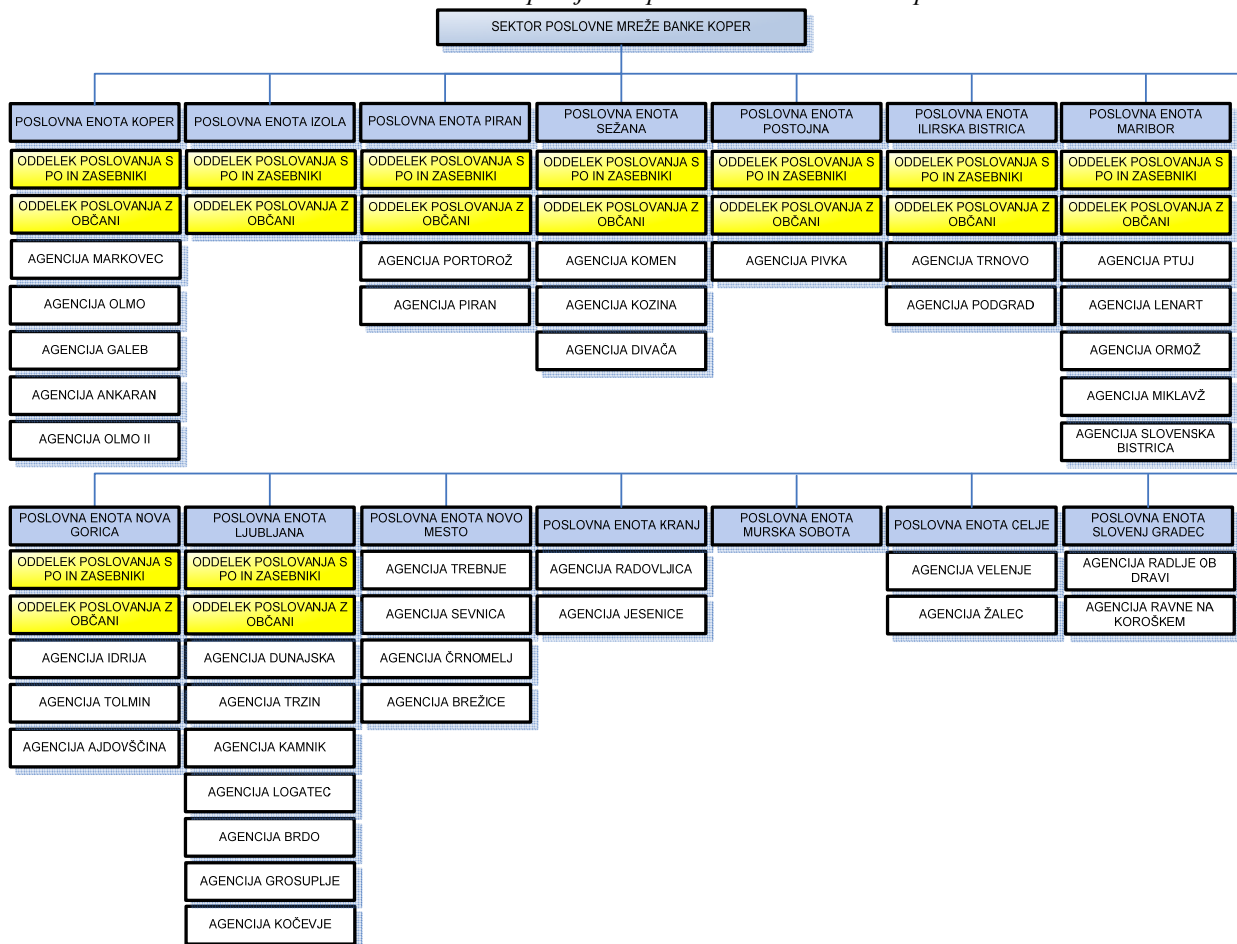
2.3 Teritorialna razporejenost poslovnih enot

Za prikaz teritorialno razporejene poslovne enote so najbolj primerne poštne enote, bencinski servisi, prodajalne in bančne enote. Tako ima tudi Banka Koper svoje poslovne enote razvejene po celotnem ozemlju Slovenije (Slika 2). Praviloma imajo te enote veliko poslovno samostojnost zlasti pri vsakodnevnih opravilih. Za zahtevnejša strokovna, usmerjevalna ter strateška opravila imajo v centrali organizirane skupne strokovne službe. Največkrat so to organizacijske enote za komercialno dejavnost, logistiko, financiranje, strateški razvoj, naložbeno dejavnost, organizacijo, obdelavo in prenos podatkov (Križaj, 2003, str.14).

Vsaka od poslovnih enot banke ima svoje prihodke, odhodke ter stroške. Poslovne enote so razporejene po različnih krajih v državi, vendar ima vsaka poslovna enota še nekaj agencij, ki se razprostirajo v manjših krajih v okolici poslovne enote.

Brez podrobne in smotrne organizacije podjetja ter porazdelitve pooblastil in odgovornosti za poslovni izid na vodje poslovnih enot ni mogoče zasnovati dobre organizacije obračuna po enotah.

Slika 2: Teritorialna razporejenost poslovnih enot Banke Koper



Vir: Interna gradiva Banke Koper, 2008.

2.4 Merjenje uspeha poslovne enote

Cilj kontrolinga pri ugotavljanju uspeha po profitnih centrih oziroma v našem primeru po poslovnih enotah je ugotoviti poslovni izid poslovnih enot ter njihov prispevek k skupnemu poslovnemu izidu banke. Končni cilj je, da se na profitne centre prenese tudi odgovornost in pristojnost za doseganje planiranega prispevka k poslovnemu izidu, kar pomeni decentralizacijo odločanja v banki.

Pri analizah je zato najpomembnejši izkaz poslovnega izida, ker nam prikazuje kakšno je bilo poslovanje. Tako nam razdeljen po postavkah oziroma kategorijah prikazuje, kateri deli poslovanja so končni dobiček povečevali ter kaj je končni dobiček zniževalo.

Tako je tudi shema poslovnega izida predpisana po SRS, ki jo uporabljamo za potrebe knjigovodskega poročanja, saj za notranje poročanje lahko shemo prilagodimo. Tako tudi pri naši kasnejši analizi iz poslovnega izida izvzamemo prihodke ter odhodke iz tečajnih razlik,

saj med meseci zelo nihajo ter vplivajo na končni izid.

Na ravni banke pa se s sektorjem zakladništva celo izničijo. Nekateri menijo, da bi morali iz izkaza odstraniti tudi rezervacije ter oslabitve, saj vodje profitnih centrov nanje nimajo neposrednega vpliva. Vendar jih mi v analizi upoštevamo, saj so postavke točno opredeljene po poslovnih enotah in neposredno vezane na kredite, katere je enota posredovala.

Tabela 1: Prikaz izračuna izkaza poslovnega izida po SRS

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA
I. Finančni in poslovni prihodki in odhodki (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10)
1. Čiste obresti
2. Prihodki iz dividend
3. Čiste opravnine (provizije)
4. Realizirani dobički/izgube iz finančnih sredstev in obveznosti, ki niso merjeni po pošteni vrednosti skozi izkaz poslovnega izida
5. Čisti dobički/izgube iz finančnih sredstev in obveznosti, namenjenih trgovanju
6. Dobički/izgube iz finančnih sredstev in (obveznosti), pripoznanih po pošteni vrednosti skozi izkaz poslovnega izida
7. Spremembe poštene vrednosti pri obračunavanju varovanj pred tveganji
8. Čisti dobički/izgube iz tečajnih razlik
9. Čisti dobički/izgube iz odprave pripoznanja sredstev brez nekratkoročnih sredstev v posesti za prodajo
10. Drugi čisti poslovni dobički/izgube
II. Administrativni stroški (1 + 2)
1. Stroški dela
2. Splošni in administrativni stroški
III. Amortizacija (1 + 2 + 3)
1. Amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev
2. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev
3. Amortizacija naložbenih nepremičnin
IV. Rezervacije
V. Oslabitve (1 + 2)
1. Oslabitve finančnih sredstev, ki niso merjena po pošteni vrednosti skozi izkaz poslovnega izida
2. Oslabitve drugih sredstev
VI. Slabo ime
VII. Pripadajoči dobički/izgube iz naložb v kapital pridruženih in skupaj obvladovanih družb, obračunanih po kapitalski metodi
VIII. Čisti dobički/izgube iz nekratkoročnih sredstev v posesti za prodajo in z njimi povezanimi obveznostmi
IX. DOBIČEK/IZGUBA IZ REDNEGA POSLOVANJA (I - II - III - IV - V + VI + VII + VIII)
X. Davek iz dohodka pravnih oseb iz rednega poslovanja
XI. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA IZ REDNEGA POSLOVANJA (IX - X)
XII. Čisti dobički/izgube po obdavčitvi iz ustavljenega poslovanja
XIII. ČISTI DOBIČEK/ IZGUBA POSLOVNEGA LETA

Vir: SRS, 2006.

V Tabeli 1 je prikazan izračun izkaza poslovnega izida po SRS. Izkaz poslovnega izida lahko v podjetju sestavimo iz planiranih podatkov ali kot v naši analizi iz dejansko doseženih, realiziranih podatkov. Temeljno pravilo pri sestavi poslovnega izida je, da vključimo v izkaz vse prihodke, stroške in odhodke nastale v obdobju, za katerega delamo obračun.

Naloge potrebne za analizo poslovnih enot:

- opredeliti, kaj so poslovne enote in za katere bomo ugotavljali poslovni izid,
- uveljaviti shemo izračuna poslovnega izida, drugih potrebnih kalkulacij in zagotoviti

- potrebne podatke,
- zagotoviti pregled nad doseženim poslovnim izidom po profitnih centrih in za banko kot celoto,
- zagotoviti planiranje po izkazih tako za poslovne enote kot banko kot celoto,
- zagotoviti podatke o odstopanjih dejansko doseženih rezultatov od planiranih, vzroke za to ter možne ukrepe,
- zagotoviti informiranje vodij poslovnih enot in vodstva o odstopanjih od plana, najpomembnejših kazalnikov in primerjavah z drugimi.

Merjenje dobička mora biti čim ustreznejše. To pomeni, da mora izražati dejanski dobiček, ki ga je poslovna enota ustvarila. Merjenje dobička se zaplete, ko poslovne enote poslujejo med seboj oziroma kot v naši kasnejši analizi, ko s sredstvi pridobljenimi v eni enoti razpolaga druga. V bankah se uporablja za interni obračun poslovnega izida v »pasivnih« in »aktivnih« profitnih centrih »transferne cene²«, ki temeljijo na dnevnih cenah denarja, na oportunitetnih ali na dogovorjenih obrestnih merah. Gre za različne metode, ki dosežene presežke razporedijo po drugih poslovnih enotah ali sektorjih banke. Brez njih bi bili obrestni prihodki višji v poslovnih enotah, ki imajo presežek zbranih sredstev ter višji poslovni prihodki v enotah s presežkom danih kreditov.

Ugotovljeno je bilo, da je merjenje dobičkov poslovnih enot pomembno (Shillinglaw, 1992, str. 6):

- za motiviranje poslovođij poslovnih enot, da strmijo k povečanju dobička,
- kot pomoč poslovođjem poslovnih enot pri izboljševanju poslovanja enot,
- kot pomoč poslovođstvu pri ugotavljanju koristnosti poslovanja poslovnih enot,
- kot pomoč poslovođstvu pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja posameznih poslovnih enot.

3 PREDSTAVITEV BANKE KOPER

Banka Koper je univerzalna banka in ponuja celoten spekter bančnih storitev kot so: komercialno bančništvo, investicijsko bančništvo, skrbniško bančništvo, poslovanje s prebivalstvom in mednarodno poslovanje. Poleg tega banka zaokrožuje ponudbo finančnih storitev s ponudbo finančnega in poslovnega leasinga prek odvisne družbe Finor Leasing d.o.o..

Banka Koper je od leta 2002 del bančne skupine Sanpaolo IMI, ene večjih bančnih skupin v Italiji, s 1.1.2007 pa je večinski lastnik Banke Koper postala Intesa Sanpaolo, ki je nastala z združitvijo Banca Intesa ter Sanpaolo IMI. S koncem preteklega leta je njen lastniški delež v Banki Koper narastel na 97,22%, ko so od obalnega trojčka-Istrabenz d.d., Luka Koper d.d. ter Intereuropa d.d. odkupili 4,5% delež v banki (Letno poročilo, 2007, str. 11).

² Transferne cene oziroma prenosne cene so cene, ki si jih med seboj zaračunavajo povezane osebe. V našem primeru je to cena, ki jo plačajo enote s presežkom kreditov za sredstva, ki jih potrebujejo za poslovanje oziroma cena po kateri enote s presežkom depozitov te depozite posojajo.

S prevzemom večinskega lastniškega deleža strateškega partnerja Intese Sanpaolo se pričakuje še tesnejše sodelovanje med bankama s poudarkom na področjih razvoja produktov in financiranja.

3.1 Zgodovina banke

Skozi več kot pol-stoletno obdobje se je Banka Koper razvijala tudi preko različnih organizacijskih in kapitalskih sprememb. Te so bile včasih vzrok, spet drugič posledica različnih družbenih dogajanj. Na prve spremembe so vplivala administrativna določila poslovanja, prva kapitalaska preoblikovanja pa so bila posledica političnih sprememb in hkrati vzrok za organizacijske spremembe. Ločnice med posameznimi vzroki in posledicami so sicer komaj zaznavne, so pa posamezne spremembe pomembno vplivale na razvojno pot delniške družbe Banka Koper.

Leta 1955 je bila ustanovljena Istrska komunalna banka, ki se je šest let kasneje preimenovala v Medobčinsko Komunalno banko Koper, leta 1978 pa v LB Splošna banka Koper – kot podružnica Ljubljanske banke v Kopru. Nato se je leta 1989 preoblikovala v delniško družbo in pet let kasneje se je dokončno osamosvojila. V naslednjih letih se je preimenovala v Banko Koper in pričela s širitvijo lastne poslovne mreže in vpeljevanjem elektronske i-Net Banke. Leta 2001 so se začele priprave na strateško partnerstvo z bančno skupino Sanpaolo IMI, ki je v naslednjem letu pridobila 62,1 % delnic Banke Koper. V naslednjih letih pa je Sanpaolo IMI (medtem se je združila z Inteso v Inteso Sanpaolo) krepila svoj lastniški delež v Banki Koper do današnjih 97,2%. V zadnjih letih pa Banka Koper tudi utrjuje svojo vodilno vlogo pri razvoju kartičnega poslovanja Activa (Letno poročilo, 2007, str.10).

3.2 Poslanstvo, vizija ter poslovne usmeritve Banke Koper

Vloga kontrolinga v banki je tudi, da pri koordiniranju poslovanja in planiranju prihodnjega poslovanja sledi temeljnim ciljem banke ter viziji in poslanstvu. Kontroling kasneje ugotavlja, ali banka kot celota posluje v skladu s spodaj navedenimi cilji in opredelitvami poslovanja.

3.2.1 Poslanstvo

Banka Koper v svojem glasilu Z odprtim pogledom (2007, str. 6) poslanstvo opredeljuje kot sledeče: *"Z osvojenim znanjem in tehnologijo ponujamo kakovostne bančne produkte in storitve, ki jih nenehno izboljšujemo in oblikujemo v skladu s potrebami in željami komitentov, ter zagotavljamo varnost poslovanja. Sodelujemo z lokalnim okoljem in krepimo svojo odgovorno družbeno vlogo. Dokazujemo, da smo zanesljiv in kredibilen gospodarski subjekt."*

3.2.2 Vizija

Vizija Banke Koper je naslednja: *"S široko paleto produktov in znanja bomo krepili prisotnost in prepoznavnost po vsej Sloveniji, ob zagotavljanju enako visokega standarda storitev. Banka bo za delničarje še naprej zanesljiva in dolgoročno donosna naložba."*

3.2.3 Poslovna usmeritev banke

Glavna strateška usmeritev Banke Koper je nadaljna krepitev ugleda in univerzalnega značaja. Zagotavlja vrsto bančnih in finančnih produktov ter storitev na celotnem področju delovanja s poudarkom na visokih standardih kakovosti.

Poglavitni nalogi sta rast in razvoj banke, ki naj bi ju banka dosegla:

- s širitvijo poslovne mreže,
- s sinergijskimi učinki Intese SanPaolo,
- z uvajanjem novih produktov,
- s krepitvijo komercialnih aktivnosti v poslovni mreži banke,
- z učinkovitejšim izkoriščanjem sodobnih prodajnih poti,
- z ustrezno tehnološko podporo,
- s kontinuiranim izobraževanjem in usposabljanjem kadrov,
- z ustreznim organizacijskim prilagajanjem.

3.2.4 Cilji banke

Banka Koper ima za leto 2009 določene cilje kot so okrepitev svojega položaja in povečanje tržnega deleža z odpiranjem novih poslovalnic in z uvedbo nekaterih novih storitev. Novi produkti naj bi prispevali k dodatnim virom prihodkov. Prihodki od novih produktov v zadnjih letih sicer že kažejo na porast, vendar pa banka ocenjuje, da bodo ti prihodki še višji v naslednjih letih.

Skupaj s Privredno banko Zagreb, ki je tudi del sistema Intesa SanPaolo, bo Banka Koper zadolžena za kartične produkte in kartični promet drugih držav v regiji. Znanje, ki ga banka razvija že več kot desetletje, bo lahko prenesla na druge banke v skupini. V zadnjem letu je bilo tudi uvajanje skupne celostne podobe skupine. Banke članice so zadržale svoja imena, hkrati pa prevzele skupno podobo vseh bank, članic skupine Intesa Sanpaolo.

Krepitev tržnega deleža: cilj banke je izboljšati tržno pozicijo in povečati tržni delež v letu 2009. V načrtu za leto 2009 banka predvideva odprtje treh novih agencij ter v okviru obstoječe poslovne mreže nadaljevati s komercialno aktivnostjo. Banka še vedno pretežno del poslovanja opravi na obalno-kraškem območju, kjer ima večinski delež, vendar je v zadnjih letih razvila poslovno mrežo z 52-imi enotami in tako razširila poslovanje tudi na druge regije v Sloveniji.

Uvajanje novih produktov: cilj banke je nadaljevanje uvajanja novih produktov in storitev tudi v letu 2009, ki bodo prispevali k dodatnim virom prihodkov. S tako imenovanimi standardnimi produkti in diverzifikacijo le-teh pa je cilj banke doseči različne segmente komitentov, s posebnim poudarkom na majhnih in srednje velikih podjetjih. Poleg tega bo banka razširila ponudbo in nadaljevala s širitvijo asortimana v smeri dodatne ponudbe vzajemnih skladov ter policami naložbenega življenjskega zavarovanja.

Razvoj informacijske podpore: V letu 2009 banka načrtuje nadaljevanje razvoja projekta podatkovnega skladišča s podatkovno bazo za celotno banko, ki bo zadostilo potrebam poročanja notranjim in zunanjim uporabnikom.

3.3 Pregled poslovanja banke

Konec leta 2008 je banka zaposlovala 839 delavcev in s svojim poslovanjem ustvarila 27,776 milijonov evrov čistega dobička, s katerim se je uvrstila na četrto mesto po ustvarjenem čistem dobičku med osemnajstimi bankami na območju države Slovenije. Z 2,5 milijardami bilančne vsote se Banka Koper uvršča na 6. mesto med bankami v Sloveniji. Prav tako mesto pa je konec leta 2008 zasedla tudi po kriteriju prejetih vlog ter danih kreditih, in sicer ima banka pri prejetih vlogah nebančnega sektorja 5,11% tržni delež, pri danih kreditih pa 6,2% tržni delež na območju Slovenije.

Banka Koper v svoje poslovanje vključuje:

- kreditno poslovanje,
- zbiranje vlog,
- kartično poslovanje v sistemu Activa,
- elektronsko bančništvo i-Net Banka ter Banka In,
- gotovinsko poslovanje,
- bankomatsko poslovanje,
- osebne račune,
- trženje vzajemnih skladov,
- NSVS varčevanje,
- posredovanje zavarovalnih polic,
- leasinge,
- odprte vzajemne pokojninske sklade Banke Koper (OVPS),
- izvajanje skrbniških storitev.

4 ANALIZA POSLOVNE ENOTE V BANKI KOPER³

Banka Koper se v svoji organizaciji deli na več organizacijskih enot oziroma sektorjev med katere spadajo uprava banke, služba skrbniškega bančništva, služba spremljanja naložb, služba notranje revizije, pravna služba, služba investicijskega bančništva, služba upravljanja s tveganji, služba marketinga, sektor poslovanja z gospodarskimi družbami, sektor zakladništva, sektor zalednega poslovanja, sektor računovodstva in kontrolinga, sektor informacijske tehnologije, sektor organizacije in kadrov ter sektor poslovne mreže.

V nadaljevanju bo podrobneje predstavljena analiza enega dela sektorja poslovne mreže -to je posamezna poslovna enota. Ta sektor sestavlja 14 poslovnih enot razpršenih po Sloveniji (Koper, Izola, Piran, Sežana, Postojna, Ilirska Bistrica, Maribor, Nova Gorica, Ljubljana, Novo mesto, Kranj, Murska Sobota, Celje in Slovenj Gradec). K sektorju poslovne mreže prištevamo še banko IN ter bančni trezor.

³ V skladu z varnostno politiko Banke Koper so podatki v diplomskem delu prilagojeni.

Slika 3: Poslovne enote Banke



Vir: Letno poročilo Banke Koper, 2007.

Cilj kontrolerja in kontrolinga je zagotavljati čim natančnejše informacije, zato mora pri analiziranju podjetja ugotavljati poslovanje vsakega sektorja, oddelka, enote ali, če je to mogoče, še manjšega dela v podjetju. V nadaljevanju bom predstavil analizo dveh poslovnih enot ter celotne poslovne mreže. Cilj je prikazati različnost med enotami v banki in njihov doprinos k skupnemu dobičku banke. Naloga kontrolinga je, da ugotovi, če so poslovne enote rentabilne⁴ ter ali imajo določene prednosti in možnosti nadaljnjega razvoja. Iz takšnih analiz lahko poslovodstvo ugotovi uspešnost zaposlenih v poslovni enoti, lahko primerja poslovanje med enotami, nenazadnje lahko enoto tudi zapre, če ne ustvarja pričakovanih rezultatov. V naslednjih poglavjih je natančneje opredeljeno, kako takšna analiza poteka v Banki Koper.

4.1 Analiza depozitov in kreditov

Analiza posamezne poslovne enote se prične z ugotavljanjem količine sredstev, ki jih je posamezna enota pridobila z depoziti strank in koliko sredstev je posredovala s krediti. Najprej ugotovimo količino in povprečno količino depozitov ter kreditov in jo primerjamo s preteklim mesecem ali, kot je to v našem primeru razvidno v Tabeli 2 tudi s stanjem zadnjega dne preteklega leta. Ugotavljamo njihovo odstotno spremembo. Za opazovane dane kredite je značilno, da so se glede na december 2007 povečali za 29,1%, depoziti pa za 3,5% na ravni vseh poslovnih enot. Za PE x je opazna nižja odstotna rast kreditov, predvsem kratkoročnih le za 7,8%, medtem pa so se krediti PE y skoraj podvojili, in sicer so se kratkoročni povišali za 154,9%. Čeprav je PE y v odstotkih dosegla večjo rast, pa je PE x posredovala večjo količino

⁴ Rentabilnost je razmerje med dobičkom ter vloženimi sredstvi. Z rentabilnostjo merimo uspeh ali neuspeh naložbe kapitala oziroma uporabe sredstev.

kreditov. Kot je opazno pri kreditih so tudi pri depozitih volumni sredstev v PE y manjši kot v PE x, saj je PE y novejša poslovna enota v novem okolju, kjer Banka Koper ni bila tako prepoznavna. Zato so tudi absolutna povečanja pri depozitih večja v PE x, čeprav so se depoziti v PE y povečali za 24%.

Tabela 2: Stanje kreditov in depozitov v 000€

Poslovna mreža-kredit	PE x	PE y	Skupaj	Poslovna mreža-depoziti	PE x	PE y	Skupaj
September 08 (neto)	141.069	27.326	904.674	September 08	417.964	6.943	1.293.375
kratkoročni	21.936	9.932	285.325	na vpogled	173.109	2.928	535.356
dolgoročni	119.133	17.394	619.266	kratkoročni	211.514	2.539	642.589
September 08 (bruto)	145.550	29.157	947.921	dolgoročni	33.341	1.475	115.431
kratkoročni	24.234	10.735	308.637	September 08 povprečni	415.497	6.468	1.281.737
dolgoročni	121.316	18.421	639.127	na vpogled	169.715	2.506	521.079
September povprečni 08 (bruto)	143.491	28.612	930.293	kratkoročni	212.579	2.499	645.912
kratkoročni	23.646	10.434	300.877	dolgoročni	33.203	1.462	114.746
dolgoročni	119.845	18.178	629.292				
December 07 (neto)	119.865	13.776	697.863	December 07	406.850	5.600	1.250.226
kratkoročni	20.313	3.660	199.457	na vpogled	179.295	1.470	517.129
dolgoročni	99.552	10.116	498.378	kratkoročni	197.796	3.532	631.155
December 07 (bruto)	123.732	14.859	733.238	dolgoročni	29.758	598	101.941
kratkoročni	22.196	4.141	217.910	December 07 povprečni	407.016	5.396	1.232.955
dolgoročni	101.537	10.718	515.214	na vpogled	180.010	1.467	523.973
December povprečni 07 (bruto)	122.462	14.593	720.611	kratkoročni	199.772	3.341	615.183
kratkoročni	21.937	4.093	215.990	dolgoročni	27.234	589	93.799
dolgoročni	100.525	10.500	504.499				
				Sep. 08 / Dec.07- depoziti	2,7%	24,0%	3,5%
Sep. 08 / Dec.07- bruto krediti	17,2%	96,1%	29,1%	Sep. 08 / Dec.07 - na vpogled	-3,5%	99,2%	3,5%
Sep. 08 / Dec.07- kratkoročni	7,8%	154,9%	39,3%	Sep. 08 / Dec.07- kratkoročni	6,9%	-28,1%	1,8%
Sep. 08 / Dec.07- dolgoročni	19,2%	73,1%	24,7%	Sep. 08 / Dec.07- dolgoročni	12,0%	146,6%	13,2%

Vir: Notranje analize Banke Koper, 2008.

Za natančnejšo analizo kredite razdelimo tudi po ročnosti na kratkoročne in dolgoročne. Med kratkoročne kredite spadajo krediti z zapadlostjo do enega leta, med dolgoročne pa tisti, katerih zapadlost je daljša od enega leta. Podobna delitev velja tudi pri depozitih, pri čemer imamo poleg dolgoročnih in kratkoročnih še depozite na vpogled.

Kredite delimo tudi na kredite bankam in kredite strankam, ki niso banke. Med kredite strankam, ki niso banke upoštevamo kredite gospodarskim družbam, državi, drugim finančnim institucijam, samostojnim podjetnikom ter posameznikom. Za našo analizo poslovnih enot uporabljamo le kredite strank, ki niso banka, saj poslovne enote niso usposobljene za medbančno poslovanje. Posojila strank, ki niso banke torej prikažejo vse terjatve do domačih in tujih strank, ki niso banke, ne glede na namembnost in rok plačila. Glavna razlika med temi krediti je v tem, da se za kredite bank ne oblikuje rezervacij.

Bruto povprečno stanje kreditov nam pove, koliko bruto kreditov je imela banka v povprečju vsak dan v mesecu v svoji bilanci stanja.

$$\text{Bruto povprečni krediti} = \frac{\text{Seštevek vseh dnevni stanj bruto kreditov}}{\text{Število dni v mesecu}} \quad (1)$$

Kredit

Ocenjena poštna vrednost temelji na diskontiranih denarnih tokovih, upošteva trenutne tržne obrestne mere za komitente s podobnim kreditnim tveganjem in za kredite s podobno preostalo zapadlostjo.

Depozit

Je vsako vplačilo denarja oziroma drugih vračljivih sredstev, na podlagi katerega pridobi vplačnik pravico do vrnitve vplačanih sredstev v določenih rokih. Kot tak opravlja depozit dvojno funkcijo, saj je po eni strani del premoženja, ki ga zaupamo v varstvo banki, po drugi strani pa plačilno sredstvo. Ločimo depozite na vpogled, ki dajejo imetniku vloge pravico do dviga v vsakem trenutku in vezane depozite, ki dajejo imetniku pravico do izplačila vloge po določenem odpovednem roku oziroma po določenih dneh vezave (Dimovski & Gregorič, 2000, str.100).

Že pri analizi depozitov in kreditov opazimo zanimivost pri poslovanju poslovnih enot, saj je značilno, da je pri na trgu že uveljavljenih poslovnih enotah, z večjim številom komitentov, stanje pri depozitih višje kot pri kreditih. Pri novo ustanovljenih poslovnih enotah, pa je značilno ravno nasprotno in sicer višje stanje kreditov, saj se banka s ponudbo kreditov po nižji obrestni meri želi uveljaviti na trgu in pridobiti večje število komitentov.

4.2 Ugotavljanje razmika

Pri tem delu analize gre za to, da najprej ugotovimo razmak med krediti in depoziti za posamezno poslovno enoto, saj s tem ugotovimo, ali ima poslovna enota presežek ali primanjkljaj sredstev. Kot je opazno iz Tabele 3, je presežek depozitov nad danimi krediti za PE x 272 milijonov evrov, kar pomeni, da lahko banka ta denar da drugi poslovni enoti, v kateri se pojavi primanjkljaj, ali ga kako drugače vloži. Za PE y pa je značilno ravno nasprotno-presežek kreditov in sicer za 22,1 milijonov evrov. Na ravni celotne poslovne mreže pa imamo presežek depozitov za 351, 4 milijonov evrov.

Drugo fazo tega dela analize sestavlja ugotavljanje razmika med povprečno obrestno mero za kredite in povprečno obrestno mero za depozite. Najprej ugotovimo obrestne prihodke in odhodke za posamezno poslovno enoto na mesec. Nato pa po formuli:

$$\text{Povprečna obrestna mera} = \frac{\text{Prihodki (odhodki)} * \text{število dni v letu}}{\text{Povprečno stanje kredita(depozita)} * \text{število dni v mesecu}} \quad (2)$$

izračunamo povprečno obrestno mero na letni ravni. Ta nam pove, koliko bi znašale obrestne mere za kredite (7,82% za PE x) oz. depozite (2,64% za PE x) pri Banki Koper, če bi v celem letu veljal enak trend kot v analiziranem mesecu.

Tabela 3: Analiza obrestnih prihodkov in odhodkov ter obrestnih mer v 000€

Poslovna mreža (kredit-depoziti)	PE x	PE y	Skupaj
September 2008	-272.006	22.144	-351.444
December 2007	-284.554	9.197	-512.344
Povprečna obrestna mera bruto kreditov	7,82%	6,10%	7,13%
Obrestni prihodki za kratkoročne kredite-mesečni	168	51	1.768
Obrestni prihodki za dolgoročne kredite-mesečni	752	92	3.666
Povprečna obrestna mera depozitov	2,64%	2,71%	2,60%
Obrestni odhodki za vloge na vpogled-mesečni	29	0	89
Obrestni odhodki za kratkoročne kredite-mesečni	735	8	2.169
Obrestni odhodki za dolgoročne kredite-mesečni	137	6	478
Razmik	5,17%	3,39%	4,52%

Vir: Notranje analize Banke Koper, 2008.

Obrestna marža oziroma razmik med povprečno obrestno mero za kredite in povprečno obrestno mero za depozite znaša v našem primeru 5,17% za PE x oz. 3,39% za PE y in 4,52% na ravni vseh poslovnih enot. To pa nam v odstotnih točkah pove, koliko bi znašala razlika med danimi krediti in depoziti po trendu poslovne enote in bi predstavljalo čiste prihodke poslovne enote.

V zgornji Tabeli 3 je opazna tudi že prej omenjena ugotovitev, da PE x zbere veliko depozitov in posreduje sorazmerno manjši delež kreditov po razmeroma visoki obrestni meri, saj je že ustaljena poslovna enota na trgu. Medtem ko pa PE y za preboj na trg daje kredite tudi po nižjih obrestnih merah zato, da si lahko zagotovi čim večje število komitentov. Tako PE y za financiranje svojih kreditov uporablja tudi presežna sredstva, ki se ustvarijo v PE x.

4.3 Analiza o zaposlenih

Zanimiv je tudi del analize, ko ugotavljamo število komitentov in število zaposlenih ter njihov doprinos do poslovanja banke. Najprej ugotovimo število zaposlenih, nato še število komitentov, katere še podrobneje ločimo glede na njihovo pravno urejenost - tako delimo komitente na fizične osebe, gospodarske družbe in samostojne podjetnike. Tovrstna delitev je pomembna, saj imajo vsi različne pogoje pri poslovanju z banko. Ta analiza je z vidika banke zanimiva, saj nam prikaže produktivnost oziroma učinkovitost človeških virov v poslovni enoti.

Prvi izračun nam pove, koliko komitentov naj bi povprečno imel posamezni zaposlen v poslovni enoti. S tem podatkom naj bi ugotovili neko okvirno zaposlenost posameznega delavca.

$$\text{Število komitentov na zaposlenega} = \frac{\text{Število komitentov}}{\text{Število zaposlenih}} \quad (3)$$

Nato pa izračunamo še povprečne bruto kredite na zaposlenega, kar nam pove, koliko sredstev je v povprečju določeni zaposleni v poslovni enoti zbral z depoziti in koliko jih je uspel posredovati s krediti.

$$\text{Povprečni bruto krediti (depoziti) na zaposlenega} = \frac{\text{Povprečni bruto krediti (depoziti)}}{\text{Število zaposlenih}} \quad (4)$$

Tabela 4: Število zaposlenih ter število komitentov

Poslovna mreža	PE x	PE y	Skupaj
število zaposlenih	91	15	469
število komitentov	49.417	2.188	173.747
fizične osebe	45.496	1.589	155.916
gospodarske družbe	1.903	272	7.978
samostojni podjetniki	2.018	327	9.853
število komitentov na zaposlenega	543	146	370
povprečni bruto krediti na zaposlenega	1.577	1.907	1.984
povprečni depoziti na zaposlenega	4.566	431	2.733

Vir: Notranje analize Banke Koper, 2008.

Kot je iz Tabele 4 razvidno, je med komitenti PE x veliko število fizičnih oseb (92%), ki predstavljajo že ustaljene komitente v poslovni enoti. Za te komitente je značilno, da najbolj pripomorejo k zbiranju velikih vsot depozitov, kot smo že opazili v dosednji analizi. Še bolj pa je to razvidno iz podatka, da je povprečni depozit na zaposlenega v PE x 4.566. Ravno nasprotno pa je pri poslovanju PE y, kjer je opazen 27,3% delež pravnih oseb med komitenti. Za te pa je značilno predvsem najemanje kreditov, še posebej v takšnih poslovnih enotah kot PE y z nizko obrestno mero in zato je povprečni bruto kredit na zaposlenega višji.

4.4 Analiza izkaza poslovnega izida-izkaz uspeha

Najprej naj opozorim, da je do sedaj predstavljena analiza poslovnih enot prikazana na mesečni ravni (stanje na zadnji dan v mesecu), izkaz poslovnega izida pa se prikazuje kot seštevek vseh dotedanjih mesecev v letu.

Poslovni izid (dobiček ali izguba) se v knjigovodskih razvidih in računovodskih izkazih ugotavlja s primerjanjem ustreznih pripoznanih prihodkov in odhodkov. Presežek prihodkov nad odhodki je dobiček, presežek odhodkov nad prihodki pa izguba (SRS 19, 2006).

Prihodki

Prihodki so opredeljeni kot povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki pritokov ali povečanja sredstev ali zmanjšanja dolgov, ki povzroči povečanje kapitala, ki se razlikuje od povečanj iz novih vplačil prinašalcev kapitala. Prihodki torej obsegajo tiste iz rednega delovanja kot tudi dobičke (SRS 18, 2006).

Prihodki se pripoznajo le, če je verjetno, da bodo gospodarske koristi, povezane s poslom,

pritekale v podjetje. Toda, če se pojavi negotovost glede unovčljivosti zneska, ki je že vključen v prihodke, se nevnovčljivi znesek ali znesek, katerega izterjava ni več verjetna, pripozna kot odhodek in ne kot popravek zneska prvotno pripoznanih prihodkov.

Prihodki se razčlenjujejo na poslovne prihodke, finančne prihodke in druge prihodke. Poslovni prihodki in finančni prihodki se štejejo kot redni prihodki.

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida po poslovnih enotah

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA 2008 (in 000€)	PE x	PE y	Skupaj
Čiste obresti	66	868	19.922
Čiste opravnine	4.565	376	16.814
Drugi čisti poslovni dobički/izgube	10	-8	30
Finačni in poslovni prihodki in odhodki	4.640	1.236	36.766
Administrativni stroški	-2.405	-372	-13.781
- Stroški dela	-2.113	-290	-11.259
- Splošni in administrativni stroški	-292	-82	-2.522
Amortizacija	-278	-56	-1.663
Stroški poslovanja	-2.684	-428	-15.444
Dobiček iz poslovanja	1.957	808	21.322
Rezervacije	-92	-28	-1.643
Oslabitve	-618	-764	-8.231
Čisti dobiček/izguba	1.247	15	11.448
Interne obresti	8.534	-500	12.872
Prilagojen dobiček (z internimi obrestmi)	9.782	-484	24.320
Čisti dobički/izgube iz tečajnih razlik	-213	12	-528
Čisti dobiček/ izgube iz tečajnih razlik z internimi obrestmi	1.034	27	10.920
C/I	57,83%	34,63%	42,01%
C/I z internimi obrestmi	20,37%	58,13%	31,11%

Vir: Notranje analize Banke Koper, 2008.

Odhodki

Odhodki se pripoznajo, če je zmanjšanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju povezano z zmanjšanjem sredstev ali s povečanjem dolga in je to zmanjšanje mogoče zanesljivo izmeriti. Odhodki se torej pripoznajo hkrati s pripoznavanjem zmanjšanja sredstev oziroma povečanja dolgov. Poznamo poslovne, finančne ter izredne odhodke. (SRS 17, 2006).

Namen računovodskih izkazov je zagotavljati in dajati informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja organizacije, ki so koristne širokemu krogu uporabnikov pri njihovem odločanju. Tako je v Tabeli 5 prikazan uspeh dveh poslovnih enot banke ter celotne poslovne mreže.

4.4.1 Čiste obresti

Čiste obresti so posledica tako obrestnih mer, kot tudi obsega najemanja in dajanja posojil. Čiste obresti so torej razlika med prihodki iz obresti za dane kredite in vloge ter drugih terjatev in odhodki iz obresti za finančne obveznosti.

Analiza izkaza poslovnega izida se prične z ugotavljanjem razlike med prihodki iz obresti in odhodki iz obresti, kar predstavlja čiste obresti. Če podrobneje pogledamo naši opazovani poslovni enoti, opazimo nizko stanje pri PE x, saj je ta poslovna enota imela veliko obrestnih odhodkov zaradi obrestovanja depozitov ter sorazmerno nižje obrestne prihodke. PE y pa ima visoke čiste obresti predvsem zaradi prihodkov iz obresti kreditov in nižjega odhodka iz obresti depozitov.

Obrestni prihodki in odhodki se v izkazu poslovnega izida pripoznajo za vse dolžniške inštrumente z uporabo metode efektivne obrestne mere na osnovi dejanske nakupne cene. Obrestni prihodki vključujejo obresti od naložb s fiksnim donosom in obračunane diskonte in premije pri obveznicah. Ko je finančno sredstvo oziroma skupina sorodnih finančnih sredstev oslabljena, se obrestni prihodki pripoznajo na osnovi obrestne mere, ki je bila uporabljena pri diskontiranju prihodnjih denarnih tokov za namene izračuna oslabitve.

4.4.2 Čiste opravnine (provizije)

V naslednji fazi analize ugotovimo čiste opravnine (provizije) kot razliko med prejetimi in danimi opravninami, saj tudi opravnine prispevajo velik delež prihodkov, kot je razvidno iz Tabele 5.

Prejete provizije so prihodek od storitev, opravljenih za tretjo stran, dane opravnine pa odhodek za storitve, ki jih opravlja tretja stran.

Med prejete opravnine poslovnih enot upoštevamo:

- opravnine od danih jamstev,
- opravnine od plačilnega prometa v državi in v tujini,
- opravnine od poslov z vrednostnimi papirji za stranke,
- opravnine od kreditnih poslov,
- opravnine za opravljanje administrativnih storitev,
- opravnine od shranjevanja stvari in vrednosti.

Med dane opravnine poslovnih enot upoštevamo:

- opravnine za bančne storitve v državi in v tujini,
- opravnine za opravljanje posredniških in komisijskih poslov,
- opravnine za opravljene borzne posle in druge posle z vrednostnimi papirji,
- opravnine za opravljanje plačil.

Terjatve za opravnine, ki predstavljajo nadomestilo za določeno storitev, so vključene med prihodke, ko je storitev opravljena.

Za PE x, kot eno večjih poslovnih enot v Banki Koper, je značilno večje število komitentov. Poslednično so tudi prihodki iz opravnin sorazmerno visoki. Iz zgornje Tabele 5 opazimo, da so čiste opravnine v PE x v opazovanem obdobju znašale 4.565 tisoč evrov, kar je več kot četrtno vseh prejetih opravnin celotne poslovne mreže. Za PE x so značilne predvsem opravnine za opravljanje administrativnih storitev.

4.4.3 *Drugi čisti poslovni dobički oziroma izgube*

Sem spadajo predvsem prihodki iz naložbenih nepremičnin danih v poslovni najem in ostali poslovni prihodki in odhodki, ki nastanejo med poslovanjem poslovne enote.

Po končani analizi zgoraj naštetih postavk ugotovimo vse prihodke in odhodke iz poslovanja posamezne poslovne enote. Kot opazimo v Tabeli 5 je za PE x značilno, da bodo na poslovni izid zelo vplivali prihodki iz opravnin, saj predstavljajo največji del prihodkov, medtem ko so za PE y značilni predvsem prihodki iz obresti.

4.4.4 *Administrativni stroški*

Administrativne stroške delimo na dve večji skupini, na stroške dela ter na splošne in administrativne stroške.

Med stroške dela spadajo:

- stroški bruto plač,
- dajatve za socialno in pokojninsko zavarovanje,
- druge dajatve odvisne od plač,
- nadomestila za prevoz in prehrano,
- nagrade zaposlenim,
- drugi stroški delavcem po pogodbah o zaposlitvi.

Med splošne in administrativne stroške pa spadajo:

- stroški materiala,
- stroški energije,
- stroški strokovne literature,
- odhodki za nepremičnine v poslovnem najemu,
- storitve drugih,
- stroški službenih potovanj,
- stroški vzdrževanja osnovnih sredstev,
- stroški reklame,
- stroški reprezentance,
- stroški svetovalnih, revizijskih in računovodskih storitev,
- stroški izobraževanja,
- stroški zavarovanja,
- ostali upravni stroški.

Za PE x so opazni visoki administrativni stroški predvsem zaradi stroškov dela, saj smo že prej ugotovili, da ima ta poslovna enota znatno višje število zaposlenih kot PE y. Tako znašajo stroški plač v PE x 2,113 milijona evrov, medtem ko pa v PE y le 290 tisoč evrov. Med splošnimi administrativnimi stroški pa ne prihaja do takega razmaka, saj so relativno nižji in na ravni cele poslovne mreže znašajo 2,522 milijona evrov.

4.4.5 Amortizacija

Stroški amortizacije so zneski nabavne vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih sredstev s končnimi dobami koristnosti, ki v posameznih obračunskih obdobjih prehajajo iz teh sredstev v nastajajoče poslovne učinke. Doba koristnosti opredmetenega osnovnega sredstva ali neopredmetenega sredstva je odvisna od: pričakovanega fizičnega izrabljanja; pričakovanega tehničnega staranja; pričakovanega gospodarskega staranja ter pričakovanih zakonskih in drugih omejitev uporabe. Kot doba koristnosti posameznega sredstva se upošteva tista, ki je glede na posameznega izmed naštetih dejavnikov najkrajša.

V naši analizi poslovnih enot stroške amortizacije delimo v dve večji skupini: amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev ter amortizacija neopredmetenih osnovnih sredstev. Med prve spada: amortizacija nepremičnin, drobnega inventarja, druge opreme, pohištva ter računalniške in druge opreme. Med amortizacijo neopredmetenih osnovnih sredstev pa štejemo vlaganja v tuja osnovna sredstva.

V tabeli 5 dobimo podatek o amortizaciji kot seštevku obeh skupin. Skupna amortizacija tekočega leta v poslovnih enotah znaša 1,663 milijona evrov, za PE x 278 tisoč evrov, za PE y pa 56 tisoč evrov.

4.4.6 Rezervacije

Pri rezervacijah ugotavljamo razliko med odhodki za oblikovanje rezervacij in prihodki iz ukinjenih rezervacij.

Rezervacije za obveznosti in stroške se pripoznajo, v kolikor ima podjetje zaradi preteklega dogodka sedanjo obvezo (pravno ali posredno) in je verjetno, da bo pri poravnavi obveze potreben odtok dejavnikov, ki omogočajo pritekanje gospodarskih koristi ter je znesek obveze mogoče zanesljivo izmeriti.

Banka mora zato spremljati in ocenjevati kreditna tveganja, ki jim je izpostavljena pri poslovanju. Kreditno tveganje pomeni tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do banke. Banka mora finančna sredstva in prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah razvrstiti v skupine po tveganosti in oceniti višino izgub iz kreditnega poslovanja.

Rezervacije se oblikujejo na osnovi ocene plačilne sposobnosti dolžnika. Za zavarovanje terjatev se oblikujejo posebne rezervacije za kreditna tveganja. Posebne rezervacije se

oblikujejo za tisti delež terjatve, za katerega se ocenjuje, da ne bo poplačan.

Pri skupinskem ugotavljanju potrebnih rezervacij so finančna sredstva uvrščena v skupine po sorodnih vrstah tveganja (npr. po panogah, geografski lokaciji, vrsti zavarovanja, zapadlosti, izpostavljenosti ipd.). Taka delitev je potrebna za oceno bodočih denarnih tokov takih skupin finančnih sredstev, ki odsevajo dolžnikovo sposobnost poravnave dogovorjenih pogodbenih obveznosti. Skupina skupinsko ugotavlja potrebne rezervacije ločeno za pravne in fizične osebe. Za pravne osebe temelji skupinski pristop na vrsti zavarovanj. Izpostavljenosti do fizičnih oseb pa so razdeljene v skupine glede na vrsto kreditov in sicer: stanovanjski, dolgoročni krediti, kratkoročni potrošniški in limiti po transakcijskih računih.

Banka razvršča, v skladu s sklepom o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk bank in hranilnic, bilančne in zunajbilančne terjatve po tveganosti v bonitetne razrede od A do E. Razvrščanje temelji na oceni sposobnosti dolžnika izpolnjevati obveznosti do banke ob dospelosti, ki se presoja na podlagi ocene finančnega položaja posameznega dolžnika, njegove zmožnosti zagotovitve zadostnega denarnega pritoka za redno izpolnjevanje obveznosti do banke v prihodnosti, vrste in obsega zavarovanja terjatve do posameznega dolžnika ter izpolnjevanja dolžnikovih obveznosti do banke v preteklih obdobjih. Potencialne izgube banke se na podlagi razvrstitve bilančnih in zunajbilančnih postavk v skupine izračunavajo praviloma v višini:

- 1 % terjatev razvrščenih v skupino A,
- 10 % terjatev razvrščenih v skupino B,
- 25 % terjatev razvrščenih v skupino C,
- 50 % terjatev razvrščenih v skupino D in
- 100 % terjatev razvrščenih v skupino E.

Poleg potencialnih izgub iz naslova kreditnega tveganja, ugotavlja banka tudi potencialne izgube iz naslova deželnega tveganja. Banka oblikuje posebne rezervacije za kreditna in deželna tveganja ter posebne rezervacije za druga tveganja, v skladu s sklepom Banke Slovenije (Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank, 2007).

Po sklepu o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja lahko sredstva razdelimo v naslednje skupine. V skupino A se zvrstijo finančna sredstva oziroma prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah:

- do Banke Slovenije, Republike Slovenije, Evropskih skupnosti, vlad in centralnih bank držav cone A;
- do dolžnikov, za katere se ne pričakuje težav s plačevanjem obveznosti in, ki plačujejo ob dospelosti oziroma z izjemo do 15 dni kasneje;
- ki so zavarovane s prvovrstnim zavarovanjem.

V skupino B zajemamo finančna sredstva oziroma prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah do dolžnikov:

- za katere se ocenjuje, da bodo poravnali dospele obveznosti, vendar je njihovo trenutno stanje šibko in ne kaže, da bi se bistveno poslabšalo;
- ki plačujejo z zamudo do 30 dni, občasno do 90.

V skupino C razvrščamo dolžnike:

- ki plačujejo z zamudo do 90 dni, občasno do 180;
- za katere se ocenjuje, da denarni tokovi ne bodo zadostovali za redno poravnavanje dospelih obveznosti;
- ki so izrazito podkapitalizirani,
- ki nimajo zadosti dolgoročnih virov sredstev za financiranje dolgoročnih naložb;
- od katerih banka tekoče ne prejema zadovoljivih informacij ali ustrezne dokumentacije v zvezi s poravnavanjem obveznosti.

V skupino D spadajo dolžniki:

- ki plačujejo obveznosti z zamudo nad 90 do 180, občasno do 360 dni,
- ki so nesolventni,
- za katere je bil pri pristojnem sodišču vložen predlog za začetek postopka prisilne poravnave ali stečaja;
- ki so v sanaciji oziroma postopku prisilne poravnave;
- ki so v stečaju.

V skupino E se razvrstijo finančna sredstva oziroma prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah do dolžnikov:

- za katere se ocenjuje, da sploh ne bodo poplačane;
- s sporno pravno podlago;
- ki plačujejo z zamudo nad 365 dni.

Banka mora razviti ustrezen sistem in računovodske postopke za tekoče spremljanje izpostavljenosti do posameznih oseb ter zagotoviti pravočasno poročanje Banki Slovenije (Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank, 2007).

Rezervacije v opazovanem mesecu znašajo v PE x 92 tisoč evrov, v PE y 28 tisoč evrov in na ravni vseh poslovnih enot pa 1.643 tisoč evrov.

4.4.7 Oslabitve

Pri oslabitvah gre predvsem za ugotavljanje zmanjšanja vrednosti sredstev. Za poslovanje poslovnih enot je značilna predvsem oslabitev kreditov.

Mednarodni računovodski standard 36 zahteva, da se izguba zaradi oslabitve pripozna (sredstvo je oslabiljeno), če knjigovodska vrednost sredstva presega njegovo nadomestljivo vrednost. Izgubo zaradi oslabitve je treba pripoznati v izkazu poslovnega izida (uspeha) pri sredstvih, izkazanih po nabavni vrednosti, in jo obravnavati kot zmanjšanje iz ponovnega ovrednotenja pri sredstvih, izkazanih po prevrednotenem znesku (MRS 36, 2006).

Na vsak dan bilance stanja banka oceni, ali obstaja nepristranski dokaz o oslabitvi finančnega sredstva oziroma skupine finančnih sredstev. Finančno sredstvo oziroma skupina finančnih sredstev je oslabiljena in izgube nastanejo le, v kolikor obstaja nepristranski dokaz o oslabitvi kot posledica enega ali več dogodkov, ki so nastali po začetnem pripoznanju sredstva in imajo vpliv na prihodnje denarne tokove.

V kolikor obstajajo nepristranski dokazi, da je prišlo do izgube pri posojilih ali finančnih sredstvih v posesti do zapadlosti, se znesek oslabitve izmeri kot razlika med knjigovodsko vrednostjo sredstva in njegovo sedanjo vrednostjo prihodnjih denarnih tokov, ugotovljeno na osnovi izvirne efektivne obrestne mere, v primeru spremenljive obrestne mere pa na osnovi trenutno veljavne obrestne mere. Knjigovodska vrednost sredstva se zmanjša z uporabo konta popravka vrednosti in se prikaže kot izguba v izkazu poslovnega izida.

V kolikor se kasneje znesek izgube zmanjša kot posledica dogodka, ki je nastopil po oslabitvi, se odprava oslabitve izvede z zmanjšanjem konta popravka vrednosti. Ko kredit postane neizterljiv, se ga odpiše z uporabo predhodno oblikovanega popravka vrednosti. Neizterljive terjatve se odpišejo po izčrpanju vseh možnosti za izterjavo in ko je znesek izgube določen. V primeru kasnejšega poplačila odpisane terjatve se prihodek prikaže v izkazu poslovnega izida (MRS 36, 2006).

Oslabitev posojil in terjatev

Z namenom ugotavljanja oslabitve pregleduje banka portfelj posojil mesečno. Pred odločitvijo, ali je potrebno prikazati izgubo v izkazu poslovnega izida, banka preveri, ali obstajajo informacije, ki označujejo padec ocenjenih denarnih tokov iz naslova skupine posojil. Dokazi vključujejo informacije o poslabšanju plačilne sposobnosti dolžnikov ali poslabšanje gospodarskih pogojev in okoliščin. Prihodnji denarni tokovi v skupini finančnih sredstev se ocenjujejo na podlagi preteklih izkušenj in izgub pri sredstvih, ki nosijo kreditno tveganje podobno kot sredstva v skupini. Individualne ocene so opravljene na osnovi projekcije prihodnjih denarnih tokov z upoštevanjem vseh relevantnih informacij glede finančnega položaja in plačilne sposobnosti dolžnika. Projekcije denarnih tokov se preverjajo s strani neodvisnih oseb.

Oslabitve poslovnih enot v opazovanem obdobju znašajo 8.231 tisoč evrov in sicer v PE x 618 tisoč evrov in v PE y pa 764 tisoč evrov. To pomeni, da imajo v PE y več slabih kreditov kot PE x, čeprav so v PE y posredovali manj kreditov.

4.4.8 Poslovni izid

Poslovni izid (dobiček ali izguba) je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju.

Ko pa združimo dobiček iz poslovanja z oslabitvami ter rezervacijami dobimo čisti dobiček iz poslovanja. Ta nam pove, kako so poslovne enote poslovale in kot opazimo v Tabeli 5 je PE x ustvarila dobiček v višini 1,247 milijona evrov, medtem ko pa PE y le 15 tisoč evrov. Vendar pa se z ugotovitvijo tega dobička naša analiza poslovnega izida še ne konča, saj v naslednji fazi izračunamo še prilagojeni dobiček.

4.4.9 Prilagojeni dobiček

Glede na dejstvo, da imajo poslovne enote v bilancah presežek sredstev, s katerimi razpolagajo drugi profitni centri v banki, so potrebne pri ugotavljanju dobička posamezne PE določene prilagoditve.

Kot interno nominalno obrestno mero smo z dogovorom z uporabniki analize uporabili enomesečni EURIBOR.

$$\text{Prilagojeni dobiček} = \text{Dobiček posameznih PE} + \text{prihodki (odhodki) od internih obresti} \quad (5)$$

$$\text{Interne obresti} = \frac{\text{Presežek depozitov ali kreditov v PE} * 1 \text{ mesečni EURIBOR} * \text{št. dni v mesecu}}{\text{Število dni v letu}} \quad (6)$$

Iz zgoraj navedenih izračunov ugotovimo, koliko obresti bi morala na primer PE y plačati za sredstva, ki jih pridobi za posredovanje kreditov, saj s svojimi depoziti ne zbere dovolj sredstev. V primeru PE x nam pove, koliko bi ta poslovna enota prejela za posojilo presežka sredstev, ki jih sama ustvari. V Tabeli 5 vidimo, da bi PE x v celotnem letu prejela 8,5 milijonov obresti za sredstva, ki jih »posodi« drugim poslovnim enotam, PE y pa bi za najem teh sredstev morala plačati 500 tisoč evrov.

Izračun obresti prištejemo k prej izračunanemu dobičku in tako ugotovimo, da PE x v resnici realizira 9,782 milijona evrov dobička, PE y pa v resnici posluje z izgubo in sicer 484 tisoč evrov. S tem izračunom ugotovimo, da nekatere poslovne enote, ki v svojih izračunih prikazujejo dobiček, v resnici poslujejo z izgubo. Na ravni celotne poslovne mreže pa ugotovimo, da se zaradi pripisa obresti dobiček poveča iz 11,448 milijonov na končnih 24,320 milijonov evrov. Saj je iz Tabele 3 razvidno, da celotna poslovna mreža ustvari presežek depozitov v višini 351,444 milijona evrov, ki jih posreduje drugim sektorjem banke, na primer sektorju gospodarskih družb, ki ponuja kredite podjetjem. Iz tega presežka depozitov prejme sektor poslovne enote 12,872 milijona evrov obresti.

4.4.10 Čisti dobiček oziroma izguba iz tečajnih razlik

Pod to točko ugotavljamo čiste dobičke oz. izgube iz finančnih sredstev in obveznosti namenjenih trgovanju ter iz tečajnih razlik. Gre predvsem zato, da ugotovimo razliko med pozitivnimi in negativnimi tečajnimi razlikami in dobičke oz. izgube pri nakupu oz. prodaji tujih valut. Tečajne razlike smo izvzeli iz poslovnega izida, ker močno varirajo iz meseca v mesec in tako spreminjajo realno sliko poslovanja poslovne enote ter so na ravni celotne banke usklajene v zakladnici, kar pomeni, da nimajo velikega vpliva na poslovni izkaz banke.

4.4.11 Cost-Income

S tem kazalnikom ugotovimo kakšen je delež stroškov glede na čiste prihodke. Tako znaša ta

kazalnik za PE x 57,8% ter za PE y 34,6%. Vendar pa je ta kazalnik izračunan brez notranjih odnosov med poslovnimi enotami. Če upoštevamo še te, se ti kazalniki temeljito spremenijo in za PE x 20,4% ter za PE y 58,1%.

$$\text{Cost income} = \frac{\text{Vsi stroški}}{\text{Finančni in poslovni prihodki}} \quad (7)$$

Kazalnik iz funkcije 7 nam prikaže delež stroškov v ustvarjenih prihodkih iz poslovanja. Tako ugotovimo, da PE x ustvari prihodke z relativno nižjimi stroški, saj je delež stroškov skoraj tri krat nižji kot v PE y. V ta kazalnik lahko vključimo tudi stroške vodstva poslovnih enot, ki sami neposredno ne ustvarjajo prihodkov, so pa odhodek, saj nastajajo stroški pri njihovem poslovanju in s svojimi odločitvami posredno tudi vplivajo na uspeh posamezne poslovne enote. Preko najrazličnejših ključev lahko razdelimo stroške vodstva na posamezne poslovne enote in tako znižamo dobiček zaradi višjih stroškov ter povišamo odstotek stroškov v kazalniku *Cost-Income*.

4.5 Primerjava s planom

V končni fazi analize primerjamo dosežena stanja kreditov in depozitov s planiranimi. Poslovodja poslovne enote, ki je hkrati tudi nosilec načrtovanja, je odgovoren za izpolnitev svojega plana neposredno nadrejenemu nosilcu načrtovanja. Plani po poslovnih enotah služijo v procesu nadziranja poslovanja kot osnova za ugotavljanje odmikov uresničenega od planiranega. Kot je v spodnji Tabeli 6 opazno, sta obe poslovni enoti že presegli načrtan plan za dane kredite v letu 2008. Vse poslovne enote skupaj pa so že za 47,7% presegle plan kreditov za leto 2008.

Tabela 6: Plan rasti depozitov in kreditov v letu 2008

Bruto krediti v 000€					
	1	2	3	4	5
	December 2007	September 2008	Planirana rast 2008	Realizirana rast v 2008	Index 5 = (4 / 3)
Poslovna mreža					
PE x	123.732	145.550	13.440	21.818	162,3%
PE y	14.859	29.157	10.080	14.298	141,8%
Skupaj	733.238	947.921	145.600	214.683	147,4%
Depoziti v 000€					
	1	2	3	4	5
	December 2007	September 2008	Planirana rast 2008	Realizirana rast v 2008	Index 5 = (4 / 3)
Poslovna mreža					
PE x	406.850	417.964	33.600	11.114	33,1%
PE y	5.600	6.943	3.360	1.343	40,0%
Skupaj	1.250.226	1.293.375	136.640	43.150	31,6%

Vir: Notranje analize Banke Koper, 2008.

Ravno nasprotno pa je stanje pri depozitih, saj PE x v prvih devetih mesecih dosega le 33,1% letnega plana povečanja depozitov, PE y pa 40%. Vse poslovne enote pa so zbrale 43,1 milijonov evrov, kar znaša le 31,6% vseh planiranih depozitov za leto 2008. Tako so vse

poslovne enote pod začrtanim planom pri zbiranju sredstev, kar pomeni, da se mora banka zanašati na druge vire za pridobitev potrebnih sredstev za posredovanje kreditov.

4.6 Povprečne aktivne in pasivne obrestne mere

Povprečne obrestne mere po posameznih vrstah kreditov in depozitov so izračunane na podlagi povprečnih stanj za mesečno obdobje in knjiženih prihodkov oziroma odhodkov po mesecih. Niso torej upoštevane pogodbene obrestne mere in zato lahko prihaja v določenih obdobjih (predvsem ob zapadlosti večjih depozitov in kreditov) do nihanj.

Tabela 7: Aktivne in pasivne obrestne mere

	PE x	PE y	Total
Povprečna obrestna mera kreditov avgust	7,90%	6,15%	6,97%
Povprečna obrestna mera depozitov avgust	2,65%	2,93%	2,61%
<i>Obrestna marža avgust</i>	5,25%	3,22%	4,36%
Povprečna obrestna mera kreditov september	7,82%	6,10%	7,13%
Povprečna obrestna mera depozitov september	2,64%	2,71%	2,60%
<i>Obrestna marža september</i>	5,17%	3,39%	4,52%
Povprečna obrestna mera kreditov v 2008	7,86%	6,02%	6,98%
Povprečna obrestna mera depozitov v 2008	2,51%	2,84%	2,51%
<i>Obrestna marža v 2008</i>	5,34%	3,18%	4,47%

Vir: Notranje analize Banke Koper, 2008.

Razlika med PE x in PE y je v dobi obstoja na trgu in to je tudi opazno pri analizi obrestnih mer. Povprečna obrestna mera kreditov v PE x je višja od tiste v PE y. PE y s tem, ko ponuja nižjo obrestno mero za kredite in višjo za depozite želi privabiti nove komitente. Posledično to pomeni, da ima tudi neposredno nižje čiste prihodke iz obresti, saj je obrestna marža v celoletnem povprečju v PE y 3,18%, v PE x pa višja in sicer 5,34%. Na ravni celotne poslovne mreže znaša 4,47%.

V Tabeli 7 ugotavljamo različne aktivne ter pasivne obrestne mere na mesečni ravni ter tako najhitreje opazimo spremembe, ki so nastale v poslovanju neke poslovne enote. V primeru, da bi se pri obrestnih merah za kredite pojavilo večje odstopanje med meseci, je to lahko posledica manjših prihodkov iz obresti (znižanje obrestne mere) ali mogoče nepričakovano odplačilo kredita, ki bi povišalo obrestno mero, saj je ta izračunana iz mesečnih prihodkov glede na mesečna stanja.

Z ugotavljanjem obrestnih razmikov ter opazovanjem obrestnih mer smo z analizo poslovnih enot zaključili. S prikazom analize sem hotel kar najbolj nazorno prikazati del dela kontrolinga v Banki Koper ter potek analize, s pomočjo katere se poslovodstvo odloča o ukrepih za posamezne poslovne enote, o podrobnejših analizah, zakaj njihovo poslovanje ni uspešno ter o nadaljni usodi poslovnih enot.

SKLEP

Za cilj diplomskega dela sem si zadal, da prikažem vlogo kontrolinga in kontrolerja v podjetju, saj v današnjem poslovanju postajata vse pomembnejša. V sodobnem poslovanju je namreč zelo pomembna informiranost poslovođij, saj s tem lažje in hitreje sprejemajo pomembne odločitve za podjetje. Informacije v večini primerov pripravlja kontroling kot glavni poznavalec celotnega poslovanja podjetja ter njegovega okolja.

Tako je kontroling osrednji del podjetja, zbira podatke iz vseh preostalih delov, jih usklajuje ter analizira in tako usmerja poslovanje k načrtanemu oziroma planiranemu cilju in o tem obvešča poslovodstvo oziroma lastnike.

Namen oziroma cilj je bil skozi diplomsko delo prikazati razvoj, delovanje ter pomen kontrolinga in njegovo delovanje v podjetju oziroma v Banki Koper. Kontroling v banki posveča veliko časa predvsem planiranju oziroma načrtovanju poslovanja ter spremljanju doseganja plana. Planiranje je eno ključnih nalog kontrolinga, s katerim v banki določimo cilje, ki naj bi jih s poslovanjem dosegli. Če jih ne dosežemo, kontroling ugotovi vzroke za nastale odmike. Naslednja naloga je analiza poslovanja, s katero ugotavljamo poslovanje posameznih oddelkov, enot, sektorjev oziroma banke kot celote. Pri teh nalogah si v kontrolingu pomagamo z raznimi izračuni kazalcev. Še ena pomembna naloga kontrolinga pa je informiranje uporabnikov, saj morajo biti posredovane informacije pravočasne, točne in v primerni obliki za uporabnika.

V zadnji fazi diplomskega dela je podrobneje opredeljena le ena izmed mnogih nalog kontrolinga v Banki Koper in to je analiziranje poslovanja poslovnih enot banke. Prikazan je potek analize ter izračuni posameznih kazalcev, ki jih poslovodstvo potrebuje za sprejemanje odločitev glede prihodnjega poslovanja.

Poročilo se za potrebe poslovodstva spreminja in posodablja. V sedanjem času postaja vse bolj pomembno, saj naj bi se na podlagi take analize ocenjeval uspeh posamezne poslovne enote kar bi neposredno vplivalo na nagrade za uspešnost zaposlenih v posamezni enoti. Zaradi tega neposredno vključeni v poslovanje posameznih poslovnih enot težijo k dodatnim izračunom uspešnosti, nekateri postavljajo v ospredje le določene prihodke, drugi se ne strinjajo z določenim vrednotenjem. V ospredju je predvsem transferna cena za presežne depozite oziroma kredite, saj le-ta lahko spremeni končni dobiček, ki pa je glavni cilj poslovanja.

V nadaljnjem razvoju analize se v banki posvečajo predvsem iskanju vzrokov slabšega poslovanja v poslovnih enotah. Zato kontroling stremi k temu, da bi se analiza usmerila k analizi posameznih agencij, ki sestavljajo poslovno enoto oziroma v prihodnosti še na nižjo raven in sicer do posameznega komitenta, da bi lahko ugotovili vzroke za nastalo slabše poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Avelini Holjevac, I. (1998). *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelirski fakultet.
2. *Banka Koper*. Najdeno 12. decembra 2008 na spletni strani <http://www.banka-koper.si>
3. Capuder, J. (1997). *Kako organizirati delovanje kontrolinga v poslovnih bankah*. Bančni vestnik, 3, str. 2-7.
4. Debeljak, Ž. (1998). *Kontroling v proizvodnem podjetju in na primeru družbe Plutal d.d.*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Dimovski V. & Gregorič A., (2000). *Temelji Bančništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Erčulj D., Križaj F., Križaj M. & Železnikar J. (2003). *Temeljno znanje o kontrolingu*. Ljubljana: Orgos d.o.o.
8. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
9. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Koletnik, F. (1992). *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. Križaj F., Križaj M. & Železnikar J. (2003). *Kontroling poslovnega izida po profitnih centrih*. Ljubljana: Orgos d.o.o.
13. Letno poročilo Banke Koper. (2007). Banka Koper.
14. Melavc D. & Novak A. (2007). *Controlling*. Maribor: Založba Moderna Organizacija.
15. *Opredelitev kontrolinga, ICV- Internationaler Controller Verein*. Najdeno 10. januarja 2009 na spletni strani http://www.controllerverein.de/Kaj_je_kontroling.134145.html
16. Osmanagić Bedenik, N. (1998). *Računovodenje(kontroling)*. Revizor, 6, str. 35-45.
17. Peemoller Volker H. (1992). *Controlling, Grundlagen und Einsatzgebiete*. Berlin:

Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.

18. *Poslovanje bank*. Najdeno 6. januar 2009 na spletni strani <http://www.bsi.si/poslovanje-bank-in-podjetij.asp>
19. Režun, Š. (2004). *Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Ribarič, P. (2000). *Kontroling v poslovni banki na primeru Nove Ljubljanske banke d.d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Schierenbeck, H. (1995). *Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstituten*. Wiesbaden: Gabler.
22. Shillinglaw, G. (1992). *Accounting : a management approach*. Homewood: Irwin.
23. *Sklep o oblikovanju posebnih rezervacij*. Najdeno 20. december 2008 na spletni strani <http://www.uradni-list.si/1/content?id=19486>
24. *Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic*. Najdeno 20. januar 2009 na spletni strani <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200728&stevilka=1392>
25. *Slovenski računovodski standardi*. (2006). Slovenski inštitut za revizijo. Najdeno 12. januar 2009 na spletni strani <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>
26. Stojanović, L. (1999). *Kontroling v banki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Turk, I., Kavčič S. & Kokotec-Novak M., (1998). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
28. Turk, I., Kavčič S., Koželj S., Odar M. & Kokotec-Novak M., (1998). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
29. Uljan, S. (2007). *Z odprtim pogledom*. Koper: Banka Koper.
30. *Zakon o bančništvu*. (2006). Uradni list RS. (št. 131/2006).
31. Ziegenbein, K. (1992). *Controlling.*, Ludwigshafen: Kiehl.
32. Welsch, G. (1988). *Budgeting: profit planning and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.