

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

D I P L O M S K O D E L O

**SMISELNOST VPELJAVE DODATNEGA SAP MODULA ZA ZAGOTAVLJANJE
UČINKOVITEJŠEGA KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA
(PRIMER: SLOVENSKI HOLDING)**

Ljubljana, junij 2006

ANDREJA BEVK

IZJAVA

Študentka Andreja Bevk izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleša Berka in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8.6.2006

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE KOT DEL FINANČNEGA ODLOČANJA.....	2
1.1. OPREDELITEV FINANČNEGA NAČRTOVANJA.....	2
1.2. VRSTE FINANČNEGA NAČRTOVANJA	3
1.2.1. <i>Kratkoročno finančno načrtovanje</i>	4
1.2.2. <i>Dolgoročno finančno načrtovanje</i>	5
1.2.3. <i>Finančno načrtovanje kot načrtovanje dobička</i>	5
2. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE	6
2.1. ELEMENTI IN CILJI KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA....	6
2.2. PROCES KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA.....	7
2.2.1. <i>Finančno napovedovanje</i>	7
2.2.2. <i>Analiza in izbor ukrepov</i>	13
3. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE NA PRIMERU SLOVENSKEGA HOLDINGA	14
3.1. NAČRTOVANJE DENARNIH TOKOV	16
3.2. IZDELAVA NAČRTA DENARNIH TOKOV	20
3.3. PROBLEMATIKA NAČRTOVANJA DENARNIH TOKOV	21
4. ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI IZBRANE NALOŽBE - UVEDBA DODATNEGA SAP MODULA S CILJEM UČINKOVITEJŠEGA KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA.....	24
4.1. EKONOMSKA UPRAVIČENOST NALOŽB	25
4.2. IZVEDBA ANALIZE STROŠKOV IN KORISTI.....	27
4.3. ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI NA PRIMERU UVEDBE DODATNEGA SAP MODULA	29
4.3.1. <i>Določitev cilja</i>	29
4.3.2. <i>Opredelitev projekta</i>	29
4.3.3. <i>Ocena potencialnih stroškov projekta</i>	31
4.3.4. <i>Ocena potencialnih koristi projekta</i>	35
4.3.5. <i>Ocena neto sedanje vrednosti projekta</i>	38
SKLEP.....	39
LITERATURA	41
VIRI	42

UVOD

Finančno načrtovanje predstavlja za podjetje osnovo, s katero le-to dosega pomemben finančni cilj – plačilno sposobnost. Za zagotavljanje nemotenega poslovanja, mora biti podjetje v vsakem trenutku sposobno poravnati tekoče obveznosti, za kar potrebuje ravno pravo višino denarnih sredstev. V primeru, da sredstev za poravnavo obveznosti v danem trenutku nima, jih mora pridobiti – se zadolžiti pri banki oz. drugih posojilodajalcih ali pa kako drugače podaljšati rok plačila obveznosti. Za pravočasno sprejetje odločitev v zvezi s pridobivanjem potrebnih denarnih sredstev, je potrebno natančno in premišljeno finančno načrtovanje.

Diplomsko delo je osredotočeno na kratkoročno finančno načrtovanje kot dela finančnega načrtovanja, s katerim si podjetje preko načrtovanja kratkoročnih denarnih tokov in izdelave načrta kratkoročnih denarnih tokov, uravnava in zagotavlja plačilno sposobnost. Proces kratkoročnega finančnega načrtovanja je v diplomskem delu obravnavan na primeru slovenskega holdinga in je prikazan skozi trenutno uporabljane računalniške programe ter informacijski sistem SAP. Dober informacijski sistem predstavlja v praksi dober pripomoček pri kratkoročnem finančnem načrtovanju.

Proučevani holding se je z namenom učinkovitejšega kratkoročnega finančnega načrtovanja odločil obstoječi informacijski sistem SAP nadgraditi z dodatnim modulom, modulom zakladništva, s katerim bo možno kratkoročno finančno načrtovanje izvesti znotraj enega sistema – SAP, brez uporabe ostalih, do sedaj potrebnih računalniških programov. Diplomsko delo preko uporabe metode analize stroškov in koristi analizira smiselnost vpeljave dodatnega modula za zagotavljanje učinkovitejšega kratkoročnega finančnega načrtovanja.

Namen diplomskega dela je prikazati izbrani projekt oz. naložbo proučevanega holdinga kot ekonomsko upravičeno. Pri tem uporabljena metoda je mikroekonomskega značaja - analiza stroškov in koristi, ki preko ocene celotnih stroškov in koristi projekta prikazuje neto koristi projekta po posameznih obdobjih znotraj ocenjene življenjske dobe naložbe in preko investicijskega kriterija neto sedanje vrednosti projekta opredeljuje smiselnost posameznega projekta.

Cilji diplomskega dela so prikazati pomembnost kratkoročnega finančnega načrtovanja kot osnove za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja, analizirati proces kratkoročnega finančnega načrtovanja na primeru slovenskega holdinga ter opredeliti problematiko proučevanega kratkoročnega finančnega načrtovanja. Zadnji cilj, ki sledi, je preko analize stroškov in koristi ocenitev izbrane rešitve – vpeljava dodatnega SAP modula, s katerim bo holdingu zagotovljeno učinkovitejše kratkoročno finančno načrtovanje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih delov z ustreznimi poglavji in podpoglavji. Prvi del predstavlja uvodno poglavje, ki opredeljuje namen in cilje diplomskega dela ter podaja vsebino diplomskega dela.

V drugem in tretjem delu so obravnavane vrste finančnega načrtovanja, pri čemer je poudarek na kratkoročnem finančnem načrtovanju ter v povezavi z njim na izdelavi načrta denarnih tokov kot orodju za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja.

Četrty del analizira kratkoročno finančno načrtovanje na primeru slovenskega holdinga ter na koncu podaja problematiko proučevanega načrtovanja in možno rešitev – nadgradnjo obstoječega informacijskega sistema, ki bo pripomogla k lažjemu in učinkovitejšemu kratkoročnem finančnemu načrtovanju.

V petem delu je opredeljen projekt – naložba v obstoječi informacijski sistem holdinga, ki na koncu preko izvedbe analize stroškov in koristi, podaja smiselno izpeljavo projekta in s tem nadgraditve obstoječega informacijskega sistema holdinga.

Zaključni del diplomskega dela predstavlja sklep, v katerem so povzete ključne ugotovitve ugotovljene skozi diplomsko delo in pridobljene na podlagi izdelane analize stroškov in koristi izbranega projekta holdinga.

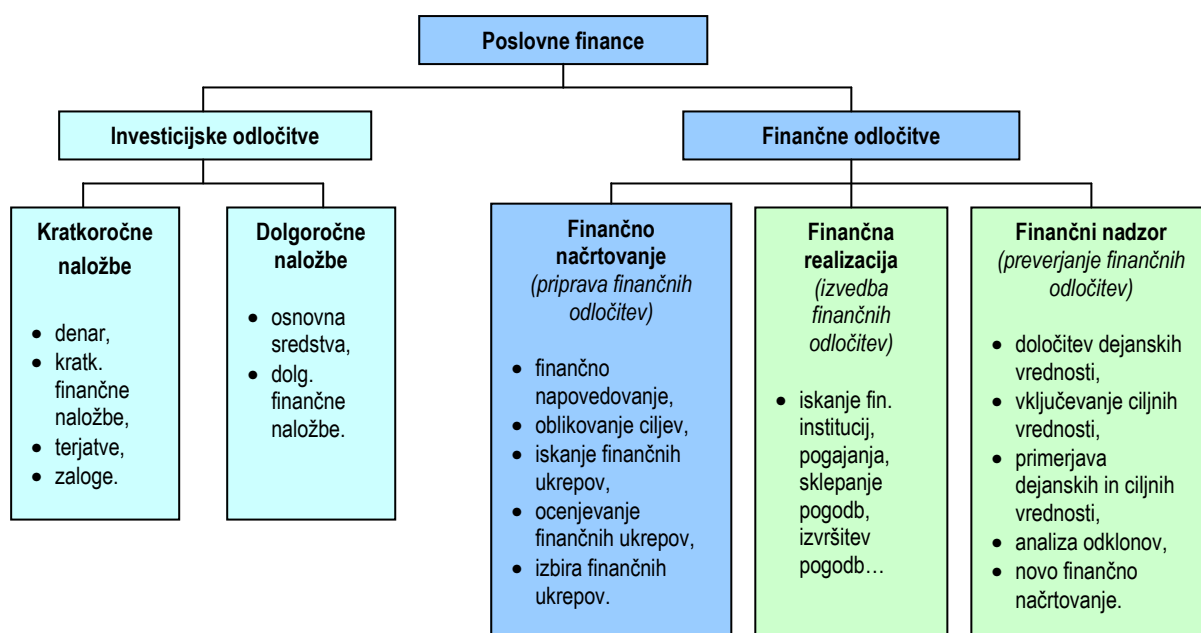
1. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE KOT DEL FINANČNEGA ODLOČANJA

1.1. OPREDELITEV FINANČNEGA NAČRTOVANJA

Današnje poslovne finance predstavljajo povezavo odločitev na investicijskem in finančnem področju. Investicijsko odločanje, ki predstavlja vse aktivnosti podjetja povezane s porabo finančnih sredstev oz. odločitev o naložbah, je neposredno povezano s fazo finančnega odločanja. Finančno odločanje pa na drugi strani izhaja iz vprašanja, kako zagotoviti ustrezna finančna sredstva za financiranje investicijskih odločitev ter nemoteno poslovanje podjetja – poravnavo plačilnih obveznosti. Če ima podjetje zagotovljena ustrezna denarna sredstva, je sposobno poravnati finančne obveznosti v vsakem trenutku in je s tem plačilno sposobno.

Finančno odločanje se nanaša na sprejemanje odločitev, katerih posledice se bodo odražale v prihodnosti, ta pa je z vidika poslovanja podjetja negotova. V praksi namreč obstajajo različna poslovna tveganja, ki lahko povzročijo, da se dejansko stanje v prihodnosti razlikuje od načrtovanega. Finančno odločanje, ki temelji samo na intuiciji in improvizaciji, lahko podjetje kaj hitro pripelje do težav. V izogib le-teh je zato za vsako podjetje pomembno, da daje poudarek na finančnem načrtovanju, ki predstavlja osnovo za finančne odločitve.

Slika 1: Finančno načrtovanje kot element poslovnih financ oz. finančnega odločanja



Vir: Vidovič, 1995, str. 3.

Finančno načrtovanje lahko opredelimo kot racionalen, sistematičen, ciljno usmerjen proces, v katerem finančnik vnaprej predvidi bodoči finančni razvoj podjetja ter ga nato skuša z različnimi ukrepi obrniti sebi v prid (Vidovič, 1995, str. 3).

Naloga finančnega načrtovanja pa ni samo v predvidevanju najbolj verjetnega finančnega razvoja podjetja v prihodnosti, temveč tudi v predvidevanju vseh možnih potencialnih odstopanj in s tem podajanju ter ocenjevanju možnih finančnih ukrepov, ki bi jih podjetje lahko realiziralo v primeru, da se odstopanja uresničijo.

1.2. VRSTE FINANČNEGA NAČRTOVANJA

Finančno načrtovanje je širok pojem, ki je opredeljen po več kriterijih. Najpogosteje uporabljen kriterij je opredelitev pojma v širšem ali ožjem pomenu.

Finančno načrtovanje v ožjem pomenu besede zajema kratkoročno in dolgoročno finančno načrtovanje, medtem ko je v širšem pomenu besede opredeljeno kot (Mramor, 1993, str. 213-214):

- kratkoročno finančno načrtovanje,
- dolgoročno finančno načrtovanje,
- načrtovanja dobička.

Cilj diplomskega dela je prikazati pomembnost kratkoročnega finančnega načrtovanja, zaradi česar je le-to v nadaljevanju obravnavano bolj podrobno, medtem ko sta preostali sestavini širše opredelitve finančnega načrtovanja v nadaljevanju prikazni zgolj površinsko.

1.2.1. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE

Kratkoročno finančno načrtovanje je zelo natančno, podrobno in je zato navadno omejeno na krajše obdobje, navadno obdobje do enega leta. Predstavlja zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja v določenem krajšem prihodnjem obdobju in kot končni rezultat poda izdelan načrt kratkoročnih denarnih tokov.

Kratkoročni načrt denarnih tokov prikazuje prejemke in izdatke po njihovih temeljnih vrstah, ločeno na prejemke in izdatke za poslovno dejavnost, dejavnost financiranja in posebej za dejavnost naložbenja. Prejemki in izdatki pri tem pomenijo neposredna povečanja oziroma neposredna zmanjšanja stanj denarnih sredstev v podjetju. Denarna sredstva podjetja so denar v blagajni (gotovina), denar na transakcijskem računu ter druga dobroimetja v bankah.

V skladu z izdelanim načrtom se po koncu obračunskega obdobja izdela tudi izkaz denarnega toka, kar omogoča podjetju primerjavo med izdelanim načrtom ter kasneje izdelanim izkazom denarnih tokov. Izkaz denarnih tokov predstavlja poleg bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter izkaza gibanja kapitala, enega izmed štirih temeljnih računovodskih izkazov podjetja.

Do nedavnega se je v slovenskem prostoru za potrebe zunanjega poročanja uporabljal izraz izkaz finančnih tokov, ki je bil izdelan po posredni ali neposredni metodi. S posodobitvijo slovenskih računovodskih standardov (v nadaljevanju SRS) in uskladitvijo le-teh z mednarodnimi računovodskimi standardi, pa se od januarja 2006 izraz izkaz finančnih tokov ukinja in v celoti nadomešča z izrazom izkaz denarnih tokov (SRS, 2006). Prav tako kot včasih izkaz finančnih tokov, je lahko izkaz denarnih tokov izdelan po posredni ali neposredni metodi.

Neposredna metoda razkriva glavne skupine kosmatih denarnih prejemkov in kosmatih denarnih izdatkov, medtem ko posredna metoda popravlja čisti dobiček ali izgubo za učinke poslov, ki nimajo denarne narave, za odložene prihodke in stroške, vnaprej vračunane stroške ter za postavke prihodkov in odhodkov, ki so povezani z denarnimi tokovi iz investiranja in financiranja (Turk, 2001, str. 472). Razlike v omenjenih metodah so tako vezane predvsem na razlikovanje med denarnim tokovi, sestavljenih iz čistih prejemkov in izdatkov podjetja ter denarnimi tokovi, ki izhajajo neposredno iz računovodskih podatkov oz. iz bilance stanja ter izkaza uspeha.

Ne glede na izbrano metodo, pa se v dodatku k izkazu denarnih tokov prikazujejo še pritoki in odtoki pri naložbenju in financiranju, ki niso povezani s prejemki in izdatki. Ti tokovi lahko pomenijo povečanje opredmetenih osnovnih sredstev, povezano s hkratnim povečanjem

osnovnega kapitala s stvarnimi vložki, in ne z denarnimi vplačili, oz. povečanje nevplačanega vpisanega kapitala, povezano s hkratnim povečanjem osnovnega kapitala. Opisani možnosti pomenita navidezno naložbenje in financiranje brez posredovanja denarnih sredstev (SRS, 2006).

Za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja pa je pomembna predvsem prihodnost in s tem načrtovanje, zato bo v nadaljevanju podrobneje obravnavano kratkoročno finančno načrtovanje in v povezavi z njim načrt kratkoročnih denarnih tokov.

1.2.2. DOLGOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE

Druga kategorija v širši opredelitvi finančnega načrtovanja, dolgoročno finančno načrtovanje, se nanaša na načrtovanje prihodnjih potrebnih denarnih sredstev v daljšem obdobju. Gre za celoten načrt neto potrebnih denarnih sredstev za celotno podjetje in za celotno obdobje.

Vsako podjetje se financira iz dveh virov: lastniškega in dolžniškega kapitala, s čimer je določena kapitalska struktura podjetja. Bistvo dolgoročnega finančnega načrtovanja je v določanju kapitalskih potreb in s tem ustrezne strukture kapitala. Finančnik skuša zagotoviti ustrezno strukturno finančno ravnotežje, ki zmanjšuje stroške kapitala in z vplivom preko finančnega vzvoda pozitivno deluje na dobiček podjetja. Za razliko od kratkoročnega se pri dolgoročnem finančnem načrtovanju ne spušča v podrobnosti in s tem v predvidevanje denarnih tokov.

Pri dolgoročnem finančnem načrtovanju se orientiramo predvsem na strukturo dolgoročnega financiranja in s tem na sestavo sredstev, ki bodo podjetju potrebna dalj časa. Gre predvsem za odločitve o tem, ali dolgoročne potrebe po denarnih sredstvih pokrivati s sredstvi pridobljenimi z novim lastniškim kapitalom ali z dolgoročnim dolgom podjetja. Pri tem velja poudariti, da je potrebno pred odločitvijo tehtati med koristmi in stroški posamezne variante.

1.2.3. FINANČNO NAČRTOVANJE KOT NAČRTOVANJE DOBIČKA

Pomembnost finančnega načrtovanja v obliki načrtovanja dobička je v tem, da dosežen dobiček podjetja predstavlja uspešno poslovanje podjetja. Načrtovanje dobička se nanaša na neko prihodnje obdobje, zato je v začetni fazi takega načrtovanja potrebno prvotno opredeliti dolžino načrtovanega obdobja. V nadaljnji fazi je potrebno opredeliti tudi možne prihodnje vrednosti prodaje v načrtovanem obdobju. Pri tem je za natančnejše načrtovanje potrebno sodelovanje vseh oddelkov znotraj podjetja. Celotni dobiček podjetja sestoji iz dobička iz poslovanja, dobička iz financiranja ter izrednega dobička.

Za vodstvo podjetja je v povezavi s finančnim načrtovanjem poleg možnih verjetnih obsegov prodaj podjetja izjemnega pomena tudi poznavanje točke preloma. Točka preloma je

definirana kot točka, kjer se izguba podjetja prevesi v dobiček oz. točka, kjer se celotni stroški podjetja izenačijo s celotnimi prihodki, kar pomeni, da je dosežen dobiček v tej točki enak nič.

Za izračun točke preloma je potrebno predhodno definiranje sestavin dobička, predvsem sestavin dobička iz poslovanja. Dobiček iz poslovanja je enak razliki med prihodki iz poslovanja ter odhodki (stroški) iz poslovanja, pri čemer celotne stroške iz poslovanja tvorijo fiksni in variabilni stroški iz poslovanja. Takšna delitev stroškov omogoča natančnejše in kakovostnejše načrtovanje dobička, saj lahko pri opredelitvi in načrtovanju tako razdeljenih stroškov vodstvo lažje izhaja iz preteklih izkušenj in spoznanj.

Delež stalnih stroškov v celotnih stroških vpliva na višino točke preloma tako, da v primeru višjega deleža predstavlja višji potrebni obseg prodaje, pri katerem podjetje nima ne dobička ne izgube. Z višanjem zahtevanega obsega prodaje pa se zvišuje tudi tveganje poslovanja podjetja.

Poleg poznavanja točke preloma je za vodstvo podjetja v okviru finančnega načrtovanja pomembno tudi poznavanje stopnje celotnega vzvoda. Stopnja celotnega vzvoda predstavlja relativno spremembo celotnega dobička podjetja v primerjavi s spremembo obsega prodaje. Stopnja celotnega vzvoda predstavlja zmnožek stopnje poslovnega in stopnje finančnega vzvoda. Ker sta omenjeni stopnji v pozitivni korelaciji s stopnjo celotnega vzvoda, pomeni, da bo obseg dobička bistveno bolj variiral glede na obseg prodaje. V praksi se povedano odraža tako, da postane načrtovanje dobička težje, hkrati pa se poveča tudi sama variabilnost dobičkov. Večja variabilnost dobičkov predstavlja za lastnike večje tveganje donosa, kar je v nasprotju s prvotnimi interesi lastnikov (Mramor, 1993, str. 223) .

Z vplivanjem na eno od sestavin celotnega vzvoda (poslovni ali finančni vzvod) lahko vodstvo podjetja zmanjša variabilnost dobičkov. Stopnja poslovnega vzvoda je navadno tehnološko pogojena z dejavnostjo podjetja, zato vodstvo poskuša vplivati predvsem na stopnjo finančnega vzvoda, kar pri finančnem načrtovanju tudi upošteva (Mramor, 1993, str. 223).

2. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE

2.1. ELEMENTI IN CILJI KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA

Pred izvedbo kratkoročnega finančnega načrtovanja je potrebno opredeliti elemente finančnega načrtovanja, med katere se uvrščajo vsa sredstva oz. količine, na katere se lahko vpliva in s katerimi se lahko doseže cilj – plačilno sposobnost podjetja.

Elementi, ki so pomembni in obvladljivi pri kratkoročnem finančnem načrtovanju, so tako (Vidovič, 1995, str. 12):

- stanje denarnih sredstev,
- tokovi denarnih sredstev (prilivi in odlivi),
- hitro pretvorljiva sredstva (kratkoročne finančne naložbe).

Kot je razvidno že iz prejšnjih poglavij, je finančno načrtovanje z vidika časovnega horizonta opredeljeno kot kratkoročno ter dolgoročno. S to opredelitvijo lahko povežemo tudi cilje finančnega načrtovanja in jih pri tem razdelimo na kratkoročne in dolgoročne finančne cilje.

Kratkoročno finančno načrtovanje služi kot osnova za doseganje kratkoročnih finančnih ciljev - kratkoročne plačilne sposobnosti. Želeni cilj je lahko dosežen na več načinov, in sicer s pridobivanjem sredstev iz okolja (povečevanje denarnih pritokov) ali z ohranjanjem sredstev v podjetju (zmanjševanje denarnih odtokov).

Povečanje denarnih sredstev si podjetje lahko zagotovi s prodajo proizvodov, blaga ali storitev, z dezinvestiranjem osnovnih sredstev ali pa z novim financiranjem – povečanje lastniškega kapitala podjetja ali dolga. Na drugi strani si podjetje lahko plačilno sposobnost zagotovi z ohranjanjem denarnih sredstev v podjetju, pri čemer mislimo predvsem na zmanjševanje stroškov poslovanja.

2.2. PROCES KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA

Po opredelitvi ciljev in elementov lahko nastopi proces kratkoročnega finančnega načrtovanja. Kratkoročno finančno načrtovanje je sistematičen proces, ki sestoji iz dveh poglavitnih faz - finančnega napovedovanja ter analize in izbora ukrepov (Vidovič, 1995, str. 12-14).

V prvi fazi zajema kratkoročno finančno načrtovanje napovedovanje denarnih prilivov in odlivov v določenem obdobju, ki predstavlja osnovo za zagotavljanje optimalne plačilne sposobnosti. Optimalna plačilna sposobnost je dosežena, ko podjetje v določenem trenutku razpolaga ravno s pravšnjo količino denarnih sredstev, kar pomeni, da je sredstev za pokritje tekočih obveznosti ravno prav. V primeru presežka oz. primanjkljaja denarnih sredstev pa mora finančnik v podjetju sprejeti določene ukrepe, s katerimi bo stanje približal optimalni plačilni sposobnosti. Vsakodnevna plačilna sposobnost pripomore k zagotavljanju dolgoročne plačilne sposobnosti oz. solventnosti.

2.2.1. FINANČNO NAPOVEDOVANJE

Kratkoročno finančno načrtovanje se navadno prične s fazo finančnega napovedovanja, ki zajema napovedovanje plačilne sposobnosti podjetja brez vključevanja prihodnjih ukrepov.

Napovedovanje poteka tako, da se začetnemu stanju denarnih sredstev prištejejo načrtovani denarni prilivi in odštejejo denarni odlivi, s čimer dobimo končni saldo denarnih sredstev za določeno obdobje oz. za določen dan.

Za napovedovanje denarnih prilivov in odlivov se navadno uporabljajo različne metode, ki jih vsebinsko lahko razdelimo na subjektivne in statistično formalne.

Subjektivne metode pri tem temeljijo na človeški intuiciji in preteklih izkušnjah. Pozitivna lastnost metode je, da izhaja iz pogledov strokovnih delavcev, ki temeljijo na strokovnih znanjih, izkušnjah, presoji kot tudi ta, da metoda podaja rezultate zelo hitro. Opozoriti pa je potrebno, da metoda ne gradi na trdnih dejstvih, temveč na presoji, kar sicer predstavlja negativno stran takega načina napovedovanja, je pa lahko kljub temu neverjetno zanesljiva in je zato neizogibno potrebna kot dopolnilo pri statističnih metodah (Turk, 2001, str. 520).

Statistično formalne metode so v primerjavi s subjektivnimi zasnovane na zakonitostih, ugotovljenih iz preteklosti. V take metode uvrščamo ekstrapolacijske metode, analizo ciklov ter vzročne napovedi. Ekstrapolacijske metode izhajajo iz preteklih časovnih vrst, ki so lahko obravnavane kot sestavine z značilnostmi razvojnega gibanja, kot ciklične sestavine ali kot naključne sestavine. Vzročne napovedi upoštevajo v nasprotju z ekstrapolacijo vzročno-posledična razmerja, s čimer se lahko zaradi že znanih preteklih povezav med poslovnoizidnimi in denarnimi tokovi, predvidevajo bodoča plačila oz. prejemki (Turk, 2001, str. 521).

2.2.1.1. NAČRTOVANJE DENARNIH TOKOV

2.2.1.1.1. POTREBA PO NAČRTOVANJU DENARNIH TOKOV

Proces kratkoročnega finančnega načrtovanja da na koncu produkt – načrt denarnih tokov podjetja. Načrt denarnih tokov je najpomembnejše sredstvo za pregled nad zagotavljanjem plačilne sposobnosti podjetja. Plačilna sposobnost je predvsem problem prihodnosti in je zaradi tega načrt denarnih tokov še posebej pomemben.

Z načrtom denarnih tokov želi podjetje pridobiti informacijo o stanju denarnih sredstev za vsak dan znotraj načrtovanega obdobja ter ga primerjati z optimalnim oz. ciljnim saldonom denarnih sredstev. Z načrtom denarnih tokov dobi podjetje osnovo za sprejem ukrepov v smeri zagotavljanja optimalne razpoložljive višine denarnih sredstev in s tem zagotavljanja plačilne sposobnosti podjetja.

Denarna sredstva podjetja predstavlja gotovina v blagajni, knjižni denar na računih pri banki, denar na poti in denarni ustrezniki. Denarni ustrezniki so tiste naložbe, ki jih je mogoče hitro oz. v bližnji prihodnosti pretvoriti v vnaprej znan znesek denarnih sredstev in pri katerih je tveganje spremembe vrednosti nepomembno (SRS, 2006). Glede na opredeljeno ima lahko podjetje denarna sredstva v obliki depozitov, v vlogah na vpogled ali pa ima svoje

premoženje naloženo tudi v drugih oblikah, npr. v hitro pretvorljivih vrednostnih papirjih (zakladne menice, blagajniški zapisi). Ker denarna sredstva podjetju ne prinašajo dobička, so pa za vzdrževanje tekoče plačilne sposobnosti podjetja nujno potrebna, je za podjetje pomembno, da razpolaga ravno s pravo količino denarnih sredstev. Pri tem podjetje zasleduje neko optimalno višino denarnih sredstev oz. ima nek ciljni saldo denarnih sredstev, ki mu bo še omogočal nemoteno poslovanje. V povprečnih gospodarskih družbah predstavljajo denarna sredstva približno 1,5% vseh sredstev podjetja (Žiberna, 1997, str. 23).

Načrtovanje denarnih tokov izhaja iz potrebe po zagotavljanju plačilne sposobnosti podjetja ter hkratnemu zasledovanju optimalne višine denarnih sredstev podjetja. Z zagotavljanjem plačilne sposobnosti se podjetje izogne velikim stroškom, ki bi nastali v primeru nenadnega nujnega reševanja stanja plačilne nesposobnosti.

Poleg prvotnih internih potreb podjetja po načrtovanju denarnih tokov, pa tako načrtovanje ni zanimivo le za podjetje samo, temveč je plačilna sposobnost podjetja zanimiva tudi za lastnike in upnike podjetja. Lastniki podjetja lahko kot k enemu izmed možnih ciljev podjetja, dolgoročno težijo k čim večjemu oplemenitenju svoje naložbe in s tem k zahtevi po izplačilu čim višjih dividend. Podjetje mora biti sposobno izplačati dividende, za kar mora imeti na razpolago dovolj denarnih sredstev oz. mora biti plačilno sposobno. Poleg lastnikov pa tudi upniki podjetja ob financiranju podjetja pričakujejo povrnitev obveznosti podjetja. Zmožnost odplačila obveznosti (odplačevanje glavnice kreditov in pripadajočih obresti) pa iz izračuna dobička iz poslovanja podjetja tudi ni nujno najbolj razvidna. Upniki lahko kot dokaz za bodočo zmožnost poravnavanja obveznosti iz financiranja zahtevajo poročilo o pretekli plačilni sposobnosti podjetja. Plačilna sposobnost podjetja pa iz samega izračuna čistega dobička ni nujno najbolj razvidna, zaradi česar mora podjetje zagotoviti izdelan izkaz denarnih tokov, s katerim lahko dobijo tako lastniki kot upniki podjetja boljšo sliko o plačilni sposobnosti podjetja. Načrtovanje denarnih tokov ter posledično izdelani izkazi denarnih tokov so torej koristna informacija tako za interne potrebe kot za vse lastnike in upnike podjetja (Mramor, 1993, str. 162-163).

2.2.1.1.2. OPREDELITEV NAČRTA DENARNIH TOKOV

Načrt denarnih tokov prikazuje prilive in odlive podjetja ter kot končni rezultat ponudi stanje denarnih sredstev oz. neto denarni tok podjetja v določenem obdobju. Končni rezultat pri tem predstavlja osnovo za nadaljnje ukrepanje – potrebo po kratkoročnem financiranju ali potrebo po kratkoročnem investiranju presežnih sredstev.

Pri izdelavi načrta denarnih tokov, se lahko glede razčlenitve tokov po dejavnostih opiramo na obliko izkaza denarnih tokov prikazanega v SRS 26 iz leta 2006. Načrtovani prilivi in odlivi denarnih tokov so razdeljeni in prikazani po njihovih temeljnih vrstah – prilivi in odlivi posebej iz dejavnosti poslovanja, naložbenja in financiranja. Pri tem je dejavnost poslovanja opredeljena kot ustvarjanje proizvodov in storitev ter njihovo prodajanje s pomočjo prvin

poslovnega procesa, naložbenje predstavlja spreminjanje velikosti denarnih sredstev v proučevanem obdobju v nadenarna, medtem ko financiranje pomeni spreminjanje velikosti sredstev v proučevanem obdobju zaradi spreminjanja velikosti kapitala oziroma dolgov (SRS, 2006).

Kot primer je v nadaljevanju prikazan izkaz denarnih tokov povzet po SRS 26 iz leta 2006, na podlagi katerega je v nadaljevanju podrobneje prikazan tudi načrt denarnih tokov.

Tabela 1: Prikaz izkaza denarnih tokov po neposredni metodi

A. Denarni tokovi pri poslovanju
a) Prejemki pri poslovanju
Prejemki od prodaje proizvodov in storitev
Drugi prejemki pri poslovanju
b) Izdatki pri poslovanju
Izdatki za nakupe materiala in storitev
Izdatki za plače in deleže zaposlenecv v dobičku
Izdatki za dajatve vseh vrst
Drugi izdatki pri poslovanju
c) Prebitek prejemkov pri poslovanju ali prebitek izdatkov pri poslovanju (a + b)
B. Denarni tokovi pri naložbenju
a) Prejemki pri naložbenju
Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, ki se nanašajo na naložbenje
Prejemki od odtujitve neopredmetenih sredstev
Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev
Prejemki od odtujitve naložbenih nepremičnin
Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb
Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb
b) Izdatki pri naložbenju
Izdatki za pridobitev neopredmetenih sredstev
Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev
Izdatki za pridobitev naložbenih nepremičnin
Izdatki za pridobitev dolgoročnih finančnih naložb
Izdatki za pridobitev kratkoročnih finančnih naložb
c) Prebitek prejemkov pri naložbenju ali prebitek izdatkov pri naložbenju (a + b)
C. Denarni tokovi pri financiranju
a) Prejemki pri financiranju
Prejemki od vplačanega kapitala
Prejemki od povečanja dolgoročnih finančnih obveznosti
Prejemki od povečanja kratkoročnih finančnih obveznosti
b) Izdatki pri financiranju
Izdatki za dane obresti, ki se nanašajo na financiranje
Izdatki za vračila kapitala
Izdatki za odplačila dolgoročnih finančnih obveznosti
Izdatki za odplačila kratkoročnih finančnih obveznosti
Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku
c) Prebitek prejemkov pri financiranju ali prebitek izdatkov pri financiranju (a + b)
Č. Končno stanje denarnih sredstev
x) Denarni izid v obdobju (seštevek prebitkov Ac, Bc in Cc)
+
y) Začetno stanje denarnih sredstev

Vir: SRS, 2006.

Iz izkaza denarnih tokov, izdelanega po neposredni metodi ter opredeljenega po SRS je razvidno, da se med denarne tokove iz poslovanja uvrščajo prejemki od prodaje proizvodov in storitev podjetja, med izdatke iz poslovanja pa izdatki za nakupe materiala in storitev, izdatki za plače zaposlenцев, izdatki za dajatve vseh vrst ter ostali izdatki. Razvidno je, da se med denarne tokove iz poslovanja uvrščajo vsi denarni tokovi povezani z osnovno dejavnostjo podjetja ter s tem povezani izdatki (dajatve, plače).

Med denarne tokove iz naložbenja se uvrščajo prejemki oz. izdatki povezani z odtujitvijo oz. odprodajo ter na drugi strani pridobitvijo osnovnih sredstev, nepremičnin ter kratkoročnih in dolgoročnih finančnih naložb. Med te denarne tokove se po SRS uvrščajo tudi prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, ki se nanašajo na naložbenje oz. dobljene dividende.

Denarni tokovi iz financiranja vsebujejo prejemke in izdatke od vplačila oz. vračila kapitala ter prejemke in izdatke vezane na povečanja oz. zmanjšanja dolgoročnih in kratkoročnih finančnih obveznosti. Med izdatke od financiranja se uvrščajo tudi dane obresti, ki se nanašajo na financiranje ter izplačane dividende.

Za primerjavo s SRS se lahko uporabi specifikacija posameznih postavk denarnih tokov po dejavnostih poslovanja, naložbenja in financiranja, ki jo predlagajo Ameriški finančno računovodski standardi (*ang. Statement of Financial Accounting Standard - SFAS*). Pri primerjavi velja izpostaviti predvsem klasifikacijo postavk, kot so dobljene obresti in dividende ter dane obresti in dane dividende.

Po priporočilih SFAS 95 se dobljene obresti in dividende ter dane obresti uvrščajo med denarni tok iz poslovanja, dane dividende pa med denarni tok iz financiranja. Glede na zgodovino SRS je razvidno, da je bila enaka klasifikacija dobljenih in danih obresti in dividend uporabljena v SRS iz leta 1997.

Zaradi analitičnih razlogov in s tem boljšega pregleda nad posameznimi denarnimi tokovi iz dejavnosti poslovanja, financiranja ter naložbenja ter posledično ugotavljanja čistega prostega denarnega toka, s katerim podjetje resnično lahko razpolaga, pa se priporoča, da se dobljene obresti in dividende uvrščajo med denarni tok iz investiranja. S preusmeritvijo omenjenih postavk v denarni tok iz investiranja dobi analitik vpogled v resnični denarni tok iz poslovanja, ki je odraz osnovne dejavnosti podjetja (White, 2003, str. 97). Po priporočilih Whita se dane dividende bolje kot v denarni tok iz poslovanja uvrščajo v denarni tok iz financiranja. Preusmeritev temelji na tem, da so dane obresti rezultat kapitalske strukture podjetja oz. virov financiranja podjetja in tako odražajo finančno in ne poslovno tveganje, predvsem pa je denarni tok iz poslovanja neodvisen od kapitalske strukture podjetja.

Iz primerjave lahko ugotovimo, da SRS sledijo zgoraj navedenim priporočilom, predvsem pa so pred tem usklajeni z mednarodnimi računovodskimi standardi.

Poleg priporočene in zakonsko predpisane klasifikacije denarnih tokov za zunanje poročanje, si podjetje lahko za notranje potrebe z namenom načrtovanja denarnih tokov tudi samo oblikuje izgled načrta denarnih tokov. Zaradi kasnejšega ugotavljanja odmikov med načrtovanimi in realiziranimi denarnimi tokovi, pa je pri sestavi načrta oz. izkaza denarnih tokov smiselno zagotoviti primerljivost. Primerljivost je mogoča, ko sta tako predračunski kot obračunski izkaz denarnih tokov podana v enaki obliki ter pri tem časovno in metodološko usklajena.

2.2.1.1.3. IZDELAVA NAČRTA DENARNIH TOKOV

Izdelava načrta denarnih tokov ni enostavna naloga in ob načrtovanju določenih pritokov in odtokov zahteva sodelovanje več oddelkov znotraj podjetja. Podlaga za izdelavo načrta denarnih tokov so lahko časovno ustrezno obdelani načrti posameznih oddelkov, kot so npr. načrt prodaje proizvodov, storitev, materiala, blaga in osnovnih sredstev, načrta nakupa materiala in osnovnih sredstev, načrta stroškov, načrta plač in načrta financiranja (SRS, 1997).

Izdelava načrta zahteva predvidevanje denarnih prilivov in odlivov iz dejavnosti poslovanja, financiranja ter iz dejavnosti naložbenja. Denarni prilivi so zaradi svojega značaja težje napovedljivi, kar še posebej velja za načrtovanje denarnih tokov iz dejavnosti poslovanja podjetja. Načrtovanje denarnih prilivov v tem primeru predhodno zahteva dobro poznavanje politike kreditiranja kupcev, saj se plačilni roki med kupci razlikujejo, na drugi strani pa lahko tudi načrtovani zneski odlivov odstopajo od načrtovanih zneskov nabav.

Pred izdelavo načrta denarnih tokov mora zato finančnik predvideti in pri izdelavi upoštevati še naslednje (Mramor, 1993, str. 231):

- delež prodaje na kredit,
- časovno razporeditev odplačil kreditov kupcev (npr. delež v prvem, drugem in tretjem mesecu po prodaji),
- politiko oblikovanja zalog,
- način izplačevanja režijskih stroškov,
- izdatke za investicije v osnovna sredstva,
- datum plačevanja davkov,
- datum plačevanja plač in drugo.

Načrt denarnih tokov je priporočljivo izdelovati za različno dolga obdobja. Na ta način se v praksi izdelujejo dnevni, tedenski in mesečni načrti denarnih tokov.

2.2.2. ANALIZA IN IZBOR UKREPOV

Z začetno fazo finančnega načrtovanja, finančnim napovedovanjem, pridobimo informacijo o končnem saldu denarnih sredstev v določenem obdobju. Primerjava tako pridobljenega salda z želenim saldonom denarnih sredstev nam poda odmike, ki nam služijo kot osnova za nadaljnje ukrepe.

Ukrepi, kako ravnati v primeru pojava odstopanj, so različni, predvsem pa je pomembno, da so v skladu z zastavljenimi cilji. Na to, za kateri ukrep se bomo odločili, pa vpliva tudi dolžina časovnega obdobja, ko se nahajamo v posamezni situaciji – v primanjkljaju ali presežku denarnih sredstev.

2.2.2.1. UKREPI V PRIMERU PRESEŽKOV DENARNEGA TOKA

V primeru, da se s finančnim napovedovanjem ugotovi, da bo imelo podjetje v določenem obdobju presežek denarnih sredstev, kar pomeni, da je napovedani saldo denarnih sredstev večji od želenega, lahko podjetje ta presežek učinkovito naloži ali pa z njim zmanjša svoj dolg.

Ob plasiranju presežkov je pomembno, da so le-ti naloženi varno, kar pomeni, da bo glavnica naložbe ostala vsaj realno nespremenjena. Poleg varnosti pa mora finančnik ob izboru naložbe upoštevati tudi medsebojno izključujoči spremenljivki - pričakovano donosnost ter likvidnost naložbe.

Denar na transakcijskem računu predstavlja z vidika likvidnosti najbolj likvidno naložbo, vendar je z vidika donosnosti najmanj zaželen. Zaradi ohranjanja likvidnosti ter doseganja višjega donosa kot v primeru držanja denarja na transakcijskem računu, imajo podjetja najete kratkoročne revolving kredite, s katerimi uravnavajo presežke oz. primanjkljaje denarnega toka.

Denarni presežki navadno niso dolgoročni, kar pomeni, da je v obdobju, ko denarni presežki podjetja kopičijo, pomembno, da so naložena denarna sredstva hitro unovčljiva oz. likvidna. Delnice podjetij, ki kotirajo na borzi, so navadno dovolj likvidna naložba, niso pa vedno tudi najbolj varna, saj donosnost takih naložb ni najbolj predvidljiva. Najbolj primerna kratkoročna naložba za plasiranje denarnih presežkov je zato naložba v državne kratkoročne vrednostne papirje, kar izpolnjuje vse tri pogoje – varnost, donosnost ter likvidnost naložbe.

Osnovna naloga finančnika je tako ugotoviti optimalno raven denarnih sredstev, minimizirati raven denarnih sredstev na transakcijskem računu, viške pa učinkovito plasirati v skladu s postavljenimi cilji.

2.2.2.2. UKREPI V PRIMERU PRIMANJKLJAJEV DENARNEGA TOKA

V nasprotju z obdobjem denarnih presežkov lahko podjetje zaide tudi v obdobje z denarnimi primanjkljaji. Dobro predhodno finančno napovedovanje je v takem primeru zelo pomembno, saj lahko na ta način podjetje dovolj zgodaj ukrepa in išče optimalne rešitve za taka obdobja.

Podjetje v obdobju denarnih primanjkljajev ne razpolaga z zadostno količino denarnih sredstev potrebnih za nemoteno poslovanje podjetja. Da zagotovi ustrezno količino denarnih sredstev in s tem plačilno sposobnost, mora sprejeti določene finančne ukrepe. Po sprejetju ukrepov mora biti podjetje ponovno v območju, ko bo stanje denarnih sredstev večje ali enako nič.

Podjetje lahko za pokritje denarnega primanjkljaja odproda del svojih naložb (npr. kratkoročne finančne naložbe) ali najame posojilo. Lahko pa se pripeti, da podjetje kljub uporabi omenjenih finančnih ukrepov, ne more pokriti celotnega denarnega primanjkljaja. To se zgodi v primeru, ko je obseg kratkoročnih finančnih naložb premajhen oz. ko so meje zunanjega financiranja že dosežene. V takem primeru je plačilna sposobnost podjetja resno ogrožena. Če se v fazi napovedovanja ugotovi, da bo plačilna sposobnost podjetja ogrožena samo krajši čas in bodo denarni prilivi po takem obdobju ponovno pokrili potrebna denarna sredstva, se tako stanje imenuje likvidnostna ožina (Vidovič, 1995, str. 33). V nasprotnem primeru, ko se takih bodočih prilivov ne pričakuje, se tako stanje spremeni v plačilno nesposobnost in predstavlja vodstvu potrebo po resnem ukrepanju.

3. KRATKOROČNO FINANČNO NAČRTOVANJE NA PRIMERU SLOVENSKEGA HOLDINGA

Kratkoročno finančno načrtovanje je na ravni holdinga, zaradi posebnosti v organizacijski obliki le-tega, mnogo kompleksnejše v primerjavi s kratkoročnim finančnim načrtovanjem na ravni samostojnega podjetja. Holding oz. obvladujoča finančna družba je namreč pravno samostojno podjetje, ki je s svojim kapitalom udeleženo v osnovnem kapitalu drugih, s tem odvisnih podjetij oz. hčerinskih družb. Običajno je organiziran v obliki delniške družbe, iz česar posledično sledi, da delničar holdinga obvladuje premoženje odvisnih podjetij. Holding kot obvladujoča finančna družba, v nasprotju z drugimi obvladujočimi družbami - matičnimi družbami, ne proizvaja in ne prodaja (Turk, 2002, str. 385). Predmet poslovanja holdinga je navadno upravljanje poslovnih deležev ter financiranje odvisnih podjetij (Sodin, 1988, str. 41).

Finančna funkcija je v proučevanem primeru glede načrtovanja denarnih tokov decentralizirana do ravni posameznega odvisnega podjetja. Pri tem vsako odvisno podjetje pripravi svoj načrt denarnih tokov, in sicer različno po načrtovanih obdobjih – tedenski,

mesečni ter letni, pri čemer vsebujejo tedenski načrti denarnih tokov seštevke dnevnih načrtov denarnih prilivov in odlivov.

Izdelani načrti denarnih tokov odvisnih podjetij (tako tedenski, mesečni kot letni) se z namenom podrobnejše preučitve v obliki tedenskih oz. mesečnih poročil zbirajo pri obvladujoči finančni družbi oz. holdingu. Zaradi interne politike poslovnega sistema, da se primanjkljaji ter presežki odvisnih družb uravnavajo preko holdinga ter posledično dnevnega uravnavanja denarnih primanjkljajev in presežkov odvisnih družb preko holdinga, je za holding pri proučevanju tedenskih načrtov denarnih tokov zanimiva predvsem postavka, iz katere je razviden pozitiven oz. negativen dnevni saldo posameznega odvisnega podjetja. Odvisna podjetja imajo tako s holdingom odnos medsebojnega kreditiranja, kar pomeni, da se bo dnevni višek denarnih sredstev odvisnega podjetja plasiral k holdingu v obliki nakazila kredita, v primeru dnevnih denarnih primanjkljajev pa bo odvisno podjetje pokrilo dnevni manjko iz že deponiranih sredstev pri holdingu.

Odvisna podjetja s slabšo bonitetno oceno imajo pri holdingu najete revolving kreditne linije, preko katerih uravnavajo dnevna denarna neravnovesja. Izvajanje opisanih denarnih transakcij vodi v to, da mora holding za načrtovanje in uravnavanje svoje plačilne sposobnosti natančno preučiti vse načrte denarnih tokov odvisnih podjetij. Natančnost odvisnih podjetij je pri izdelavi načrtov denarnih tokov v takem primeru še toliko bolj ključnega pomena, saj vodijo nepotrebna odstopanja pri kasnejši realizaciji uravnavanja dnevnih denarnih ravnovesij, v še večja odstopanja načrtovanega končnega salda denarnih sredstev holdinga.

Končno stanje denarnih sredstev odvisnega podjetja je rezultat denarnih prilivov in odlivov tega podjetja v določenem obdobju oz. na določen dan. Ob predpostavki medsebojnega kreditiranja povezanih oseb pa je končno stanje denarnih sredstev na transakcijskem računu holdinga odsev denarnih prilivov in odlivov holdinga ter hkrati tudi denarnih prilivov in odlivov posameznih podjetij v sistemu.

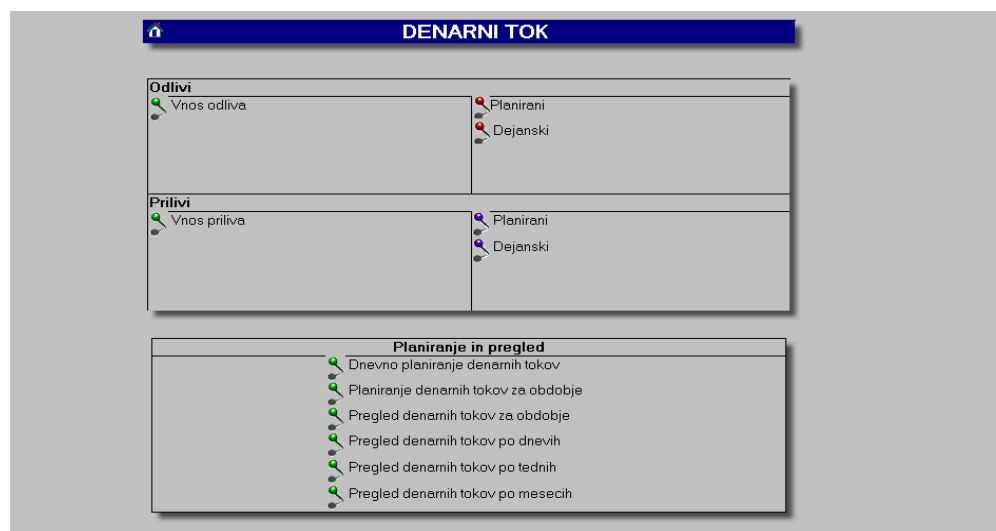
V kratkoročnem finančnem načrtovanju matičnega podjetja se tako zbirajo kratkoročni finančni načrti vseh odvisnih podjetij, iz česar sledi, da je takšno načrtovanje mnogo kompleksnejše v primerjavi s kratkoročnim finančnim načrtovanjem na ravni samostojnega podjetja. Večja odstopanja realizacije od finančnih planov pri odvisnih podjetjih vodi v dodatna odstopanja realiziranih prilivov in odlivov denarnih sredstev od načrtovanih pri holdingu. Za zmanjšanje realiziranih odmikov denarnih tokov je potrebno zagotoviti natančno kratkoročno finančno načrtovanje tako na ravni odvisnih podjetij kot na ravni holdinga. Kratkoročno finančno načrtovanje bo le tako lahko optimalno in bo vodilo v uspešnejše plasiranje denarnih sredstev ter optimalno zadolževanje poslovnega sistema kot celote. Za zagotavljanje uspešnejšega načrtovanja je potrebno, da je podjetje sposobno načrtovati vse postavke v načrtu denarnih tokov dokaj natančno, kar pomeni, da bo pri kasnejši realizaciji prihajalo do čim manjših odmikov med načrtovanimi in realiziranimi denarnimi tokovi.

3.1. NAČRTOVANJE DENARNIH TOKOV

Načrtovanje denarnih tokov je vezano na načrtovanje prilivov in odlivov podjetja za določeno obdobje. V primeru proučevanega holdinga se načrtovanje denarnih tokov in s tem povezana izdelava načrta denarnih tokov izdeluje v aplikaciji računalniškega programa Lotus Notes.

V dani in uporabljeni aplikaciji Lotus Notes za kreiranje denarnega toka, je načrtovanje denarnih tokov prikazano z načrtovanjem denarnih tokov iz poslovanja (plačila kupcev in dobaviteljev, kompenzacije) ter finančnih denarnih tokov, kjer sta združeni dejavnost financiranja in naložbenja. Prilivi in odlivi iz naslova davkov ter odlivi iz naslova plač so v uporabljeni preglednici prikazani ločeno.

Slika 2: Prikaz vstopnega okna v aplikaciji Lotus Notes za načrtovanje denarnih tokov



Vir: Interni viri podjetja.

Načrtovanje denarnih prilivov je samo po sebi dokaj nepredvidljivo, saj je povezano z vrsto zunanjih dejavnikov, na katere podjetje nima vpliva. Pri tem se lahko izpostavi denarne prilive iz dejavnosti poslovanja, ki se nanašajo na plačevanje faktur kupcev podjetja. Tu se z izjemo natančne preučitve plačilnih navad posameznega kupca ne more natančno opredeliti točnega časovnega denarnega priliva in so zato denarni prilivi za nekatere dejavnosti samo ocenjeni. Pri načrtovanju denarnih prilivov iz naslova poslovanja je poleg plačilnih navad kupcev smiselno upoštevati tudi kreditno tveganje oz. tveganje neplačila kupcev.

Slika 3: Prikaz postavk za načrtovanje denarnih prilivov podjetja za določen dan

PRILIVI, dne 31.03.2006	Planirani (v mio SIT)	Opombe
Plačila kupcev		
Virmani	0,00	
Kompenzacije	0,00	
Finančni prilivi		
Prejeti kred. in vr. dep. - bančni	0,00	
Prejeti in vrni. kred. - hčer. pod.	0,00	
Vrnjena stanov. posojila	0,00	
Prejeti in vrni. kred. - ostali	0,00	
Prejete obresti	0,00	
Prodaja vrednostnih papirjev	0,00	
Dividende in kuponi	0,00	
Vračila davkov (refundacija)	0,00	
Ostali prilivi	0,00	
SKUPAJ PRILIVI	0,00	

Vir: Interni viri podjetja.

Slika 4: Prikaz postavk za načrtovanje denarnih odlivov podjetja za določen dan

ODLIVI, dne 31.03.2006	Planirani (v mio SIT)	Opombe
Dobavitelji	0,00	
Plačila	0,00	
Virmani	0,00	
Kompenzacije	0,00	
Investicije	0,00	
Virmani	0,00	
Kompenzacije	0,00	
Carina	0,00	
Finančni odlivi	0,00	
Vrjeni kred. in dani dep. - bančni	0,00	
Vrjeni in dani kred. - hčer. pod.	0,00	
Dana stanov. posojila	0,00	
Vrjeni in dani kred. - ostali	0,00	
Izplačila obresti	0,00	
Nakup vrednostnih papirjev	0,00	
Akvizicije	0,00	
Izplačilo dividend	0,00	
Plače	0,00	
Plačila davkov	0,00	
Ostali odlivi	0,00	
SKUPAJ ODLIVI	0,00	

Vir: Interni viri podjetja.

Kljub temu, da se nekatere postavke po SRS, v primerjavi z uvrstitvami posameznih postavk, ki sledijo v nadaljevanju, uvrščajo med druge dejavnosti, se v proučevanem podjetju v praksi, za interne potrebe, pripravljajo načrti denarnih tokov po spodnjih klasifikacijah.

Zaradi osnovne dejavnosti proučevanega holdinga, to je upravljanja in financiranja, je večina denarnih tokov vezana na dejavnost financiranja in naložbenja, medtem ko manjši del predstavljajo denarni tokovi iz dejavnosti poslovanja.

DENARNI TOKOVI IZ NASLOVA POSLOVANJA

Načrtovanje denarnih tokov iz poslovanja se izvaja preko informacijskega sistema SAP. Sistem omogoča direkten vpogled v terjatve do kupcev ter obveznosti do dobaviteljev, pri čemer so razvidne tako zapadle kot še nedospele terjatve oz. obveznosti.

V proučevanem holdingu se zaradi osnovne dejavnosti upravljanja in financiranja ne pojavlja veliko število kupcev oz. so kupci podjetja iz poslovnega sistema, torej odvisna podjetja. Zaradi lažjega načrtovanja prilivov iz naslova poslovanja je znotraj poslovnega sistema dogovorjeno, da je zapadlost faktur izstavljenim podjetjem znotraj poslovnega sistema zadnji delovni dan v mesecu. Podjetja se roka zapadlosti držijo, s čimer je omogočena velika natančnost načrtovanja denarnih prilivov iz naslova poslovanja.

Realizacija denarnih odlivov iz naslova poslovanja se veže na datum zapadlosti posameznih faktur. Podjetje poravnava obveznosti do dobaviteljev na dan zapadlosti faktur, s čimer je načrtovanje odlivov iz poslovanja v veliki meri natančno.

DENARNI TOKOVI IZ NASLOVA FINANCIRANJA

Večino denarnih tokov holdinga predstavljajo denarni tokovi iz dejavnosti financiranja, kamor se med prilive uvrščajo glavnice najetih kreditov, glavnice in obresti danih kreditov ter med odlive iz dejavnosti financiranja plačila obresti in vračila glavnice najetih kreditov ter nakazila glavnice danih kreditov.

V denarni tok iz naslova financiranja se uvrščajo krediti odvisnih družb (večinoma krediti kratkoročnega značaja za namen uravnavanja dnevne likvidnosti posamezne odvisne družbe), bančni krediti (predhodno načrtovani ter s poznano zapadlostjo) ter krediti od ostalih pravnih oseb. Z izjemo kratkoročnih kreditov odvisnih družb, so ostali krediti večinoma vezani na enkratni priliv kot nakazilo ali vračilo glavnice kredita. Med denarni tok iz naslova financiranja se uvrščajo tudi obresti vezane na najete ali dane kredite.

V preteklosti je proučevano podjetje za svoje zaposlene ponujalo ugodne stanovanjske kredite, pri čemer se iz tega naslova pojavljajo denarni prilivi iz mesečnih odplačil obrokov glavnice danih kreditov zaposlenim. Pri načrtovanju denarnih prilivov iz tega naslova je potrebno, kot pri načrtovanju prilivov iz naslova poslovanja, upoštevati, da so porabniki stanovanjskih kreditov fizične osebe, za katere je rok plačila težko napovedljiv, hkrati pa se zopet pojavlja tveganje nepravočasne poravnane obveznosti s strani porabnikov stanovanjskih kreditov.

Evidenca poslov iz dejavnosti financiranja se je do nedavnega vodila v ločenem računalniškem programu, imenovanem ITEO, kjer pa so bila iz postavk, npr. kreditov, razvidna samo stanja glavnice brez datumov zapadlosti, npr. obresti od danih kreditov. Podatki za kreiranje načrta denarnih tokov so se za vračila prejetih bančnih kreditov črpala iz amortizacijskih načrtov kreditov oz. iz Excelovih preglednic. Podatki za denarne tokove iz naslova medsebojnega kreditiranja med holdingom in odvisnimi podjetji, pa so pridobljeni iz tedenskih načrtov denarnih tokov odvisnih podjetij, prav tako Excelovih preglednic. Pridobljeni podatki se vpisujejo v preglednico Lotus Notes.

DENARNI TOK IZ NASLOVA NALOŽBENJA

Naložbe imajo v holdingu posebno mesto in vrednostno predstavljajo večji delež v strukturi denarnih tokov. Denarni tokovi iz tega dela dejavnosti so zaradi velike odvisnosti od tržnih pogojev precej nepredvidljivi, nanašajo pa se predvsem na nakupe in prodajo poslovnih deležev, vrednostnih papirjev ter prejete in dane dividende.

Večji pomen predstavljajo nakupi in prodaje vrednostnih papirjev, ki imajo vrednostno pomembnejši vpliv na plačilno sposobnost podjetja ter posledično v večji meri vplivajo na neto zadolžitev podjetja. Pri napovedovanju denarnih tokov iz tega dela dejavnosti je, predvsem zaradi narave poslov in s tem povezane nepredvidljivosti, potrebna dobra koordinacija med oddelkom naložb ter oddelkom zakladništva.

Evidenca naložb je bila do nedavnega, podobno kot krediti, vodena v programu ITEO. Glavni vir informacij za načrtovanje denarnih tokov iz naslova naložbenja so podatki pridobljeni s strani odgovornih oseb za naložbe, kjer pa imajo na realizacijo poslov pomemben vpliv trg in tržni pogoji. Tako pridobljeni podatki se direktno vpisujejo v aplikacijo Lotus Notes.

DENARNI TOKOVI IZ NASLOVA PLAČIL IN VRAČIL DAVKOV

V osnovno tabelo Lotus Notes, z vnaprej opredeljenimi denarnimi prilivi in odlivi, so pod svojo postavko ločeno prikazani denarni tokovi iz naslova plačila davkov ter vračil davkov. V tej kategoriji so navadno prikazani predvsem denarni tokovi iz naslova davka od dohodka pravnih oseb ter davka na dodano vrednost.

Davek od dohodka pravnih oseb se tekom leta v enakem znesku plačuje v obliki akontacije, rok za plačilo davka iz tega naslova pa je zakonsko določen. Zaradi enakega gibanja obveznosti podjetja iz naslova davka od dohodka pravnih oseb, se denarni tok iz tega naslova lahko dobro načrtuje.

Denarni tok iz naslova plačila ali vračila davka na dodano vrednost se glede vrednostnega obsega načrtuje lažje na tedenski kot na mesečni ravni, saj je plačilo ali vračilo tega davka povezano z zneski vstopnega oz. izstopnega davka za posamezni mesec ali drugače, z zneski prejetih oz. izdanih faktur v posameznem mesecu.

Znesek obveznosti oz. terjatev iz naslova davkov pripravijo sodelavci, ki vodijo evidenco obveznosti in terjatev podjetja iz tega naslova. Pridobljeni podatek se vpiše v aplikacijo Lotus Notes.

DENARNI TOKOVI IZ NASLOVA PLAČ

Na začetku koledarskega leta pridobi finančni oddelek od oddelka plač informacijo o datumu izplačila plač po posameznih mesecih za celotno leto. Denarni odlivi iz naslova plač so tako

mesečni, redni in predstavljajo natančno postavko na strani odlivov. Mesečni znesek obveznosti pridobi finančni oddelk mesečno od oddelka plač ter ga vpiše med načrtovane odlive v aplikacijo Lotus Notes.

Denarni prilivi iz naslova plač so zaradi manjšega obsega ter pojavljanja navadno enkrat mesečno zajeti pod postavko ostali prilivi.

OSTALI DENARNI TOKOVI

Načrtovanje ostalih denarnih tokov se nanaša na denarne tokove navadno manjših vrednosti in zajema plačila raznih prispevkov, donacij ter drugih neobičajnih postavk.

3.2. IZDELAVA NAČRTA DENARNIH TOKOV

Holding potrebuje za izdelavo načrta denarnih tokov za določeno obdobje vrsto vhodnih podatkov. Načrtovanje posameznih postavk v načrtu denarnih tokov je vezano na sodelovanje več oseb v finančnem oddelku vendar ni delegirano na ostale oddelke v podjetju (izjema je podatek o načrtovanem odlivu iz naslova plač ter podatek o obveznostih oz. terjatvah iz naslova davkov).

Podatki za izdelavo načrta denarnih tokov so pridobljeni bodisi z računalniško podporo bodisi je potrebno nekatere podatke še vedno »ročno« načrtovati. Informacije se pri tem črpajo iz več računalniških programov (ITEO, Excel, SAP), kreditnih amortizacijskih načrtov, načrtov denarnih tokov odvisnih podjetij ter podatkov pridobljenih od odgovornih oseb za naložbe v holdingu. Vsi pridobljeni podatki se za kreiranje načrta denarnih tokov za različna obdobja, ročno vpisujejo v aplikacijo programa Lotus Notes, ki je bila nadrobneje prikazana v predhodnem poglavju.

Z izdelanim načrtom denarnih tokov pridobi odgovorna oseba v finančnem oddelku potrebno informacijo o prihodnjem končnem stanju denarnih sredstev na transakcijskem računu za določen dan ali obdobje. Pridobljena informacija predstavlja osnovo za pravočasno ukrepanje v smeri pokrivanja denarnega primanjkljaja ali plasiranja denarnega presežka.

Za pregled načrtovanih denarnih tokov na tedenski in mesečni ravni, se vneseni podatki v aplikaciji Lotus Notes avtomatsko prenesejo v Excelovo preglednico, ki je prikazana na sliki na naslednji strani.

Slika 5 : Prikaz dobljenega tedenskega načrta denarnih tokov v aplikaciji Lotus Notes

PRILIVI	1. 3.	2. 3.	3. 3.	6. 3.	7. 3.	Skupaj prilivi
Plačila kupcev	6,00	6,00	13,00	11,00	12,00	48,00
Virmani	5,00	4,00	10,00	10,00	10,00	39,00
Kompenzacije	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	9,00
Finančni prilivi	25,40	15,10	20,10	15,10	30,10	105,80
Prejeti kred. in vr. dep. – bančni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prejeti in vrnj. kred. – hčer. pod.	20,00	15,00	20,00	15,00	30,00	100,00
Vrnjena stanov. posojila	0,40	0,10	0,10	0,10	0,10	0,80
Prejeti in vrnj. kred. – ostali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prejete obresti	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Prodaja vrednostnih papirjev	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividende in kuponi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vračila davkov (refundacija)	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	5,00
Ostali prilivi	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	2,50
SKUPAJ PRILIVI	31,90	21,60	33,60	26,60	47,60	161,30
						0
ODLIVI	1. 3.	2. 3.	3. 3.	6. 3.	7. 3.	Skupaj odlivi
Dobavitelji	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	17,50
Plačila	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	17,50
Virmani	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00
Kompenzacije	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	2,50
Investicije	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Virmani	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kompenzacije	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Carina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Finančni odlivi	48,00	21,00	31,00	21,00	31,00	152,00
Vrnjeni kred. in dani dep. – bančni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vrnjeni in dani kred. – hčer. pod.	30,00	20,00	30,00	20,00	30,00	130,00
Dana stanov. posojila	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vrnjeni in dani kred. – ostali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačila obresti	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00
Nakup vrednostnih papirjev	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	14,00
Akvizicije	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izplačilo dividend	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostalo	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	2,10
Plače	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	20,00
Plačila davkov	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Ostali odlivi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SKUPAJ ODLIVI	52,00	24,90	34,90	24,90	34,90	171,60
STANJE	1. 3.	2. 3.	3. 3.	6. 3.	7. 3.	
Začetno stanje	3,00	-17,10	-20,40	-21,70	-20,00	-7,30

Vir: Interni viri podjetja.

3.3. PROBLEMATIKA NAČRTOVANJA DENARNIH TOKOV

Ob prehodu iz prvotne dejavnosti podjetja na dejavnost holdingov in s tem na povezanost več podjetij v poslovni sistem, so se v holdingu začela pojavljati prva resnejša vprašanja povezana z enotno obliko načrtovanja ter obvladovanja denarnih tokov vseh podjetij povezanih znotraj poslovnega sistema.

Kot rešitev nastalega stanja se je holding dve leti po reorganizaciji odločil za vpeljavo novega informacijskega sistema, ki naj bi v kasnejši fazi zadostil vprašanjem povezanim z enotno obliko načrtovanja in obvladovanja denarnih tokov v celotnem poslovnem sistemu. Ob odločitvi, kateri informacijski sistem izbrati, so prevladovali naslednji kriteriji (Interni viri podjetja): možnost upoštevanja raznolikosti podjetij v sistemu in s tem zagotavljanje potrebne odprtosti, ki bo zagotovila kasnejšo sprejemljivost in dostopnost vsem povezanim podjetjem v sistemu, cenovna sprejemljivost vpeljave novega informacijskega sistema ter učinkovitost sistema.

V holdingu so se glede na postavljene kriterije odločili za vpeljavo informacijskega sistema SAP, ki naj bi uspešno izpolnjeval vse zgoraj našteje zahteve. Vpeljava informacijskega sistema SAP je v prvi fazi potekala kot vpeljava novega informacijskega sistema v holdingu, v kasnejših fazah pa naj bi omenjeni sistem predstavljal osnovni informacijski sistem vseh odvisnih podjetij v sistemu.

Načrt denarnih tokov se v holdingu izdelava tako, da se podatki o prilivih in odlivih iz posameznih dejavnosti (poslovanja, financiranja ter naložbenja), vpisujejo v program Lotus Notes, ki omogoča pregled načrtovanih denarnih tokov po dnevih oz. za določeno obdobje. S pregledom nad načrtovanimi prilivi in odlivi dobi podjetje končno stanje denarnih sredstev za načrtovano obdobje ter s tem osnovo za nadaljnje ukrepanje.

Zaradi raznolikosti informacijskih sistemov odvisnih podjetij v poslovnem sistemu pa je zaradi kasnejšega nadzora in usklajevanja denarnih tokov za celotni poslovni sistem nujno, da so izdelani načrti kompatibilni. Kot ena izmed rešitev za kompatibilnost je, da se takšno načrtovanje izvaja preko tabel kreiranih v Excelu. Primer take tabele je prikazan na spodnji sliki.

Slika 6: Preglednica s prikazom načrtovanih mesečnih denarnih tokov odvisnih podjetij

SKUPAJ	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
PRILIVI	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
Plačila kupcev	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Kredit - prilivi	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Prilivi od vrednostnih papirjev	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Vračilo DDV	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Ostali prilivi	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
SKUPAJ PRILIVI	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
ODLIVI	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
Plačila dobaviteljem	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Plače	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Kredit - odlivi	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Odlivi od vrednostnih papirjev	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Vračilo DDV	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Ostali odlivi	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
SKUPAJ ODLIVI	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
REKAPITULACIJA	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
Kupci - dobavitelji	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Plače												
Neto krediti												
Neto vrednostni papirji												
Neto DDV												
Neto ostali prilivi in odlivi												
SKUPAJ	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00
KUMULATIVA	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
Začetno stanje	300,00											
		0,00	-300,00	-600,00	-900,00	-1.200,00	-1.500,00	-1.800,00	-2.100,00	-2.400,00	-2.700,00	-3.000,00
				-900,00	-1.200,00	-1.500,00	-1.800,00	-2.100,00	-2.400,00	-2.700,00	-3.000,00	-3.300,00

Vir: Interni viri podjetja.

Velika heterogenost dejavnosti celotnega poslovnega sistema pa zaradi lažje kasnejše primerjave zbranih, izdelanih načrtov denarnih tokov posameznih odvisnih podjetij, zahteva določeno razdelanost postavk znotraj denarnih prilivov in odlivov. Za zadostitev temu kriteriju je število postavk za načrtovanje in spremljanje denarnega toka skrženo in prilagojeno. Kot je razvidno tudi iz zgornje slike, so denarni prilivi pri tem razdeljeni v pet, odlivi pa v šest večjih skupin, skupaj pa zajemajo celotni denarni tok posameznega odvisnega podjetja.

V denarnih prilivih in odlivih iz poslovanja so zajeta plačila kupcev ter plačila dobaviteljev, kjer so zajeta redna plačila, investicije ter kompenzacije. Dejavnost iz naslova financiranja je poimenovana kot postavka krediti prilivi oz. krediti odlivi. Postavki zajemata vse denarne transakcije v zvezi s krediti – plačila glavnih kreditov oz. obresti ter prilive iz naslova prejetih kreditov oz. obresti. Postavka prilivi oz. odlivi vrednostnih papirjev vsebuje vse transakcije povezane s prodajo ali nakupom vrednostnih papirjev. Denarni odliv za plačilo davka na dodano vrednost je prikazan pod svojo postavko, prav tako priliv iz naslova vračila davka na dodano vrednost. Pod postavko ostali odlivi so zajeti odlivi in prilivi povezani s plačilom akontacij davka od dobička, ostalimi obveznimi prispevki ter npr. donacijami. Med denarne odlive je posebej uvrščena tudi postavka za odlive iz naslova plač, pri čemer pa so prilivi iz naslova plač (npr. refundacije za nadomestila bolniške odsotnosti) zajeti v postavki ostali prilivi. Podrobnejše spremljanje posameznih denarnih tokov je možno preko vnosnega Excelovega lista, na katerem sloni celotna izdelana preglednica prikazana zgoraj. Tako so, npr. denarni tokovi iz naslova financiranja, dopolnjeni tudi z izbiro banke, s čimer je razvidno od kod bodo denarna sredstva črpana ter obratno, kam bodo denarna sredstva odtekala.

Podatki o načrtovanih denarnih tokovih kot tudi kasneje, o realiziranih, so prikazani ločeno po najpogostejše uporabljenih valutah znotraj poslovnega sistema – tolar, euro ter ameriški dolar. V primeru trgovanja z ostalimi valutami, se za potrebe načrtovanja denarnih tokov le-te, preko preračuna, izkazujejo znotraj valute euro. Iz teh podatkov se razbere neto primanjkljaj ali presežek deviz celotne poslovne skupine za določeno obdobje. Uravnavanje deviznih primanjkljajev in presežkov na ravni odvisnih podjetij poteka prvotno znotraj poslovnega sistema, po potrebi pa se nadaljnje prodaje oz. nakupi vršijo tudi preko bančnega sistema.

Trenutno načrtovanje v holdingu ter odvisnih podjetjih poteka na opisan način. Za potrebe skupnega načrtovanja na ravni holdinga vnašajo odvisna podjetja potrebne podatke v Excelove tabele. Odvisna podjetja pridobijo potrebne podatke za izpolnitev postavk v Excelovi tabeli iz informacijskega sistema ter računovodskih podatkov, ki jih sami uporabljajo. Za svoje potrebe lahko odvisna podjetja še globlje opredelijo posamezne postavke iz naslova poslovanja, financiranja ter naložbenja, odvisno glede na osnovno dejavnost posameznega podjetja.

Vse večja številčnost podjetij povezanih v poslovni sistem, vodi v kompleksnejše načrtovanje in obvladovanje denarnih tokov znotraj poslovnega sistema. Tako razlike v stabilnosti denarnih tokov, različnih stopnjah obvladovanja finančne funkcije, različnih informacijskih sistemih, ki se pojavljajo znotraj poslovnega sistema, predstavljajo osnovo za ukrepanje v smeri zagotovitve enotnega ali vsaj usklajenega informacijskega sistema, ki bo združeval različne vhodne podatke in ponudil končni rezultat v želeni obliki.

Cilj ukrepanja je poenotiti sistem načrtovanja ter obvladovanja denarnih tokov znotraj poslovnega sistema, s čimer bo zagotovljeno uspešnejše in učinkovitejše upravljanje z denarnimi sredstvi vseh podjetji povezanih pod okriljem holdinga.

Holding se je za dolgoročnejšo rešitev situacije odločil za vpeljavo enotnega informacijskega sistema v celotni poslovni sistem. Prvi korak pri izvajanju rešitve bo predstavljala vpeljava dodatnega modula, modula zakladništva oz. SAP Treasury v samem holdingu. Holding si bo z vpeljavo in uporabo modula zakladništva ter preko njega z uporabo modula za denarni tok, pridobil potrebne izkušnje in znanje, kar bo v prihodnosti zelo dobro služilo za vpeljavo informacijskega sistema SAP tudi v ostala odvisna podjetja. Z enotnim informacijskim sistemom bo zagotovljen enoten način načrtovanja in obvladovanja denarnih sredstev v celotnem poslovnem sistemu. Smiselnost izbrane naložbe, analiza stroškov in koristi načrtovanega projekta na ravni holdinga je proučevana v naslednjem poglavju.

4. ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI IZBRANE NALOŽBE - UVEDBA DODATNEGA SAP MODULA S CILJEM UČINKOVITEJŠEGA KRATKOROČNEGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA

V zadnjem času je zaradi konkurenčnih pritiskov na trgu in hitrega razvoja informacijske tehnologije pomembno, da se podjetja tem pritiskom prilagajajo tudi s spremljavo ustreznosti svojega informacijskega sistema in ga po potrebi nadgradijo oziroma nadomestijo z novim. Kot vsaka naložba pa tudi nadgradnja oz. nadomestilo starega informacijskega sistema pred samo izvedbo zahteva utemeljitev stroškov, kar pomeni primerjavo stroškov ter koristi, ki nastanejo s sprejetjem izbrane naložbe. Primerjavo stroškov in koristi posamezne naložbe imenujemo analiza stroškov in koristi (*ang. Cost benefit analysis*).

Analiza stroškov in koristi je mikroekonomska analiza, ki predstavlja sistematično primerjavo stroškov in koristi določene naložbe ter kot produkt poda odgovor ali je takšna naložba ekonomsko upravičena. Ekonomsko upravičenost se pri tem razume kot odgovor na vprašanje ali se naložbo splača izvesti, pri čemer je izvedba upravičena v primeru, ko so celotne koristi proučevane naložbe večje od celotnih stroškov. Potrebno je poudariti, da pri takšni analizi stroški in koristi niso obravnavani kot enkratni dogodki, ampak je potrebna ocenitev stroškov in koristi skozi celotno življenjsko dobo naložbe.

Za dokončno sprejetje odločitve, analiza stroškov in koristi ne predstavlja edinega vodila in podlage, temveč služi kot podpora odločanju. Večina odločitev je sprejetih ob upoštevanju več dodatnih kriterijev kot so npr.: zmanjševanje tveganja, osebni interesi, navade, okoljevarstveni vidiki, socialna politika (Turk, 2005, str. 158).

Splošno vodilo izvedbe analize stroškov in koristi je, da se vsaka odločitev da uspešno utemeljiti, kar pomeni, da je pri izvedbi pomembna transparentnost omenjene analize. Vsako odločitev je zato potrebno uspešno argumentirati ter dokumentirati.

Analiza stroškov in koristi je metoda, ki se naslanja na prihodnost. Osnova za izvedbo analize in preučitev posamezne naložbe je v tem, da so naložba in njene različice realne in s tem v danih okoliščinah izvedljive. Za potrditev tega kriterija je pred analizo stroškov in koristi potrebno izvesti študijo izvedljivosti (*ang. feasibility study*), saj na realizacijo zamišljene naložbe vplivajo različni dejavniki kot npr.: ekonomski, tehnični, operativni, izvedbeni, pravni, politični (Turk, 2005, str. 156). Ti dejavniki so ob proučevanju naložbe obravnavani kot dani.

Pred izvedbo analize stroškov in koristi naložb je potrebno razrešiti tudi štiri ključna vprašanja (Jurkovič, 1996, str. 35):

- katere stroške in koristi je potrebno z analizo zajeti,
- kako se stroški in koristi vrednotijo,
- s kakšno stopnjo je potrebno diskontirati opredeljene stroške in koristi naložbe,
- s katerimi metodami se bo ocenjevala učinkovitost naložb.

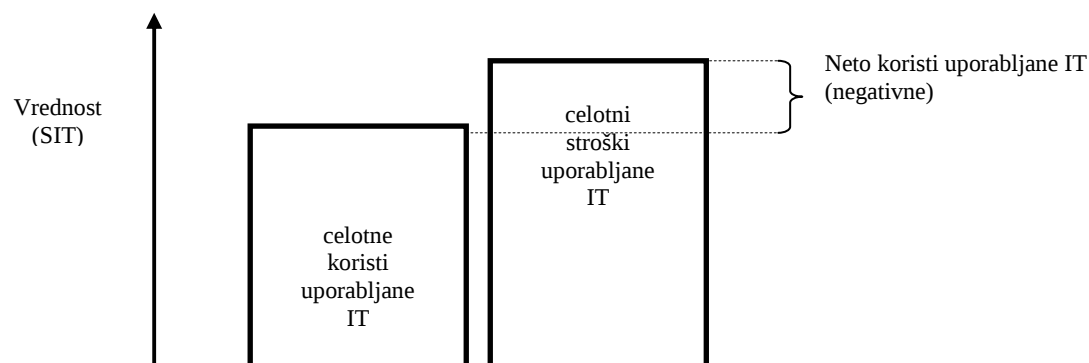
4.1. EKONOMSKA UPRAVIČENOST NALOŽB

Razlogov za odločitev in sprejetje naložb je v podjetju lahko več. Podjetje ima lahko prosta denarna sredstva, ki jih želi najboljše oplemenititi ali pa na drugi strani lahko ugotovi, da je z obstoječim sistemom povezanih več stroškov kot koristi, zaradi česar mora sprejeti ukrepe v smeri uvedbe novih izboljšav. Navsezadnje pa je podjetje podrejeno tudi tržnim silam in konkurenčnim pritiskom, ki ga silijo k novim naložbam, s katerimi si podaljšajo obstoj in konkurenčno pozicijo na trgu.

Ne glede na razloge, pa je pred sprejemom odločitve za izvedbo naložbe dobrodošlo, da se pretehta koristi in stroške povezane z naložbo. Namen posamezne naložbe podjetja je pozitiven vpliv na poslovanje in donosnost podjetja, zaradi česar mora biti posamezna naložba ekonomsko upravičena. Ekonomska upravičenost naložbe pomeni, da so neto koristi sprejete naložbe pozitivne oz. da so celotne koristi naložbe večje od celotnih stroškov naložbe. Opis situacij, v katerih se lahko nahaja podjetje pred in po sprejemu naložbe, je prikazan v nadaljevanju.

Eden izmed razlogov za sprejem odločitve o naložbi je situacija, kjer ima podjetje, npr. z obstoječim informacijskim sistemom, več stroškov kot koristi, kar pomeni, da so neto koristi uporabljanega informacijskega sistema negativne.

Slika 7: Prikaz negativnih neto koristi podjetja pred izvedbo naložbe

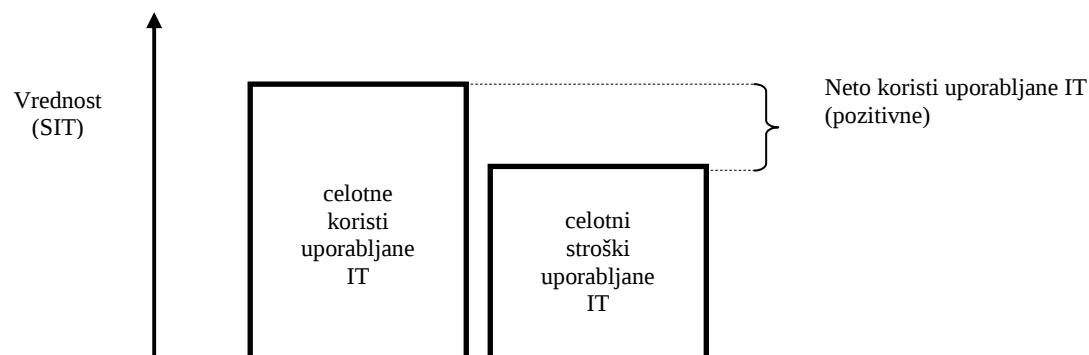


Vir: Turk, 2005, str. 154.

Za rešitev iz nastalega stanja je za podjetje potreben ukrep, ki bo zadovoljiv le, če bodo po njegovi uvedbi neto koristi zopet pozitivne in bo s tem naložba tudi ekonomsko upravičena.

Pozitivne neto koristi se lahko iz obstoječega stanja doseže s sprejetjem ukrepa, ki bo povečal tako stroške kot koristi, pri čemer se bodo koristi povečale za več kot znašajo stroški in bodo tako, gledano v celoti, neto koristi po sprejetju ukrepa zopet pozitivne. Druga možnost doseganja neto pozitivnih koristih je v sprejetju ukrepa v smeri, kjer se povečajo koristi in zmanjšajo stroški.

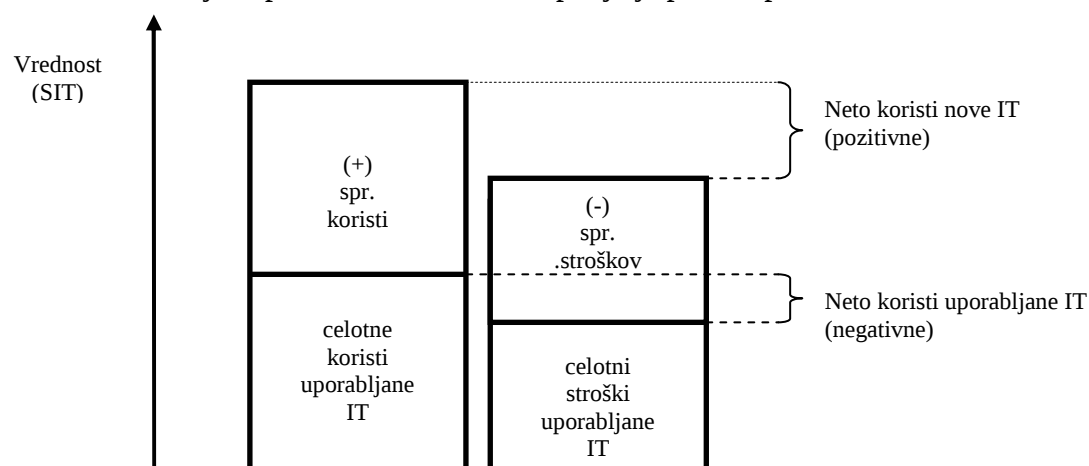
Slika 8: Prikaz pozitivnih neto koristi podjetja po izvedbi naložbe



Vir: Turk, 2005, str. 154.

Na drugi strani se lahko pojavi situacija, ko podjetje nima težav z negativnimi neto koristmi, se pa srečuje s pojavom novejšje tehnologije ter močnejšimi konkurenčnimi pritiski na trgu. V takem primeru je primerno, da se podjetje odloči nadomestiti oz nadgraditi obstoječo tehnologijo, pred tem pa pripravi izračune sprejemljivosti sprejetja take odločitve. Za sprejem take naložbe se bo podjetje odločilo v primeru, ko bodo neto koristi nove tehnologije večje od neto koristi že uporabljane tehnologije. Primer je prikazan na sliki na naslednji strani.

Slika 9: Primerjava pozitivnih neto koristi podjetja pred in po izvedbi naložbe



Vir: Turk, 2005, str. 154.

Za utemeljitev ekonomske upravičenosti posamezne naložbe je potreben določen kriterij na podlagi katerega bo naložba opredeljena kot smiselna. Pri tem lahko potrebni kriterij izhaja iz dveh izhodišč (Turk, 2005, str. 154):

- predvidena naložba se primerja z eno ali več konkurenčnimi naložbami,
- oziroma se predvidena naložba primerja z obstoječim stanjem oz. z neukrepanjem.

Sprejetje določene naložbe lahko pomembneje vpliva na celotno podjetje in s tem na stroške in koristi celotnega poslovanja podjetja, lahko pa ima sprejeta naložba pomembnejši vpliv le na del podjetja in s tem le na relativni del stroškov in koristi celotnega poslovanja podjetja. Naložbe v informatiko se navadno odražajo le na relativnem delu celotnih stroškov in koristi poslovanja, zato je smiselno proučevanje ekonomske upravičenosti sprejetja take naložbe omejiti le na omenjeni relativni del.

4.2. IZVEDBA ANALIZE STROŠKOV IN KORISTI

Izvedba analize stroškov in koristi predstavlja kompleksnejšo analizo, za katero je v podjetju zaželeno in potrebno sodelovanje več oddelkov ter strokovnjakov iz različnih področij.

Izvedba analize stroškov in koristi poteka po določenih korakih, ki se glede na zahtevnost projekta, poslovanje in organizacijo podjetja, razlikujejo od primera do primera (Turk, 2005, str. 159). Najpogostejše uporabljeni koraki so:

- določitev cilja,
- opredelitev projekta,
- analiza izvedljivosti in variant,
- opredelitev kriterija za odločitev,
- ocena stroškov in koristi,
- primerjava stroškov in koristi ter ugotavljanje neto koristi,
- analiza občutljivosti in tveganj,

- odločitev in ustrezno ukrepanje.

V prvi fazi se opredeli cilj projekta, ki predstavlja bistveni pomen in izhodiščno točko za nadaljnje ocenjevanje. V samostojnem delu tej fazi sledi opredelitev projekta, kjer so prikazane vse potrebne aktivnosti za izvedbo projekta in so hkrati v povezavi s prvotno določenim ciljem. Nadalje se izvede študija izvedljivosti, ki poda odgovor, ali je zamišljen projekt glede na dane razmere, v katerih podjetje posluje, sploh možno izvesti.

Za ocenjevanje projekta je v naslednji fazi potrebno določiti diskontno stopnjo, s katero se prihodnji donosi naložbe prevedejo na sedanjo vrednost, ki kasneje služi kot osnova za primerjavo med naložbami in odločanjem. Možnih diskontnih stopenj je več, kot npr.: bančna obrestna mera, strošek financiranja, strošek primerljivega projekta, donos približno enako tvegane naložbe (Turk, 2005, str. 165). Uporabnost omenjenih diskontnih stopenj se razlikuje od primera do primera. Ob predvidevanju, da je naložba v informacijski sistem podjetja bolj tvegana kot naložba v banki, je neupravičeno vzeti bančno obrestno mero kot diskontni faktor za diskontiranje bodočih neto koristi take naložbe, saj bi se s tem podcenjevalo tveganje izbrane naložbe. V takem primeru je bolj smiselno vzeti za diskontno stopnjo donos približno enako tvegane naložbe ali vira financiranja naložbe. V primeru financiranja naložbe z zunanjimi viri je smiselno diskontirati prihodnje neto koristi naložbe z efektivno obrestno mero kot ceno za najeto posojilo, po drugi strani pa je v primeru financiranja naložbe z notranjimi viri, možen diskontni faktor donosnost kapitala (Turk, 2005, str. 165). Ob upoštevanju, da se podjetje hkrati financira iz več virov, zunanjih in notranjih, lahko za diskontni faktor uporabimo strošek kapitala podjetja, ki je izračunan kot tehtano povprečje različnih virov financiranja, ki jih podjetje uporablja, ne glede na to, kako bo izbrana naložba dejansko financirana ob realizaciji (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 80).

Nadalje je potrebno oceniti stroške in koristi, ki jih bo podjetje imelo z realizacijo naložbe. Stroški so ob tem lahko razdeljeni na začetne stroške uvajanja, letno ponavljajoče se stroške ter nadomestitvene stroške (Turk, 2005, str. 161). Iz ocenjenih stroškov in koristi se izračunajo neto koristi naložbe po posameznih obdobjih, ki so opredeljene kot presežek koristi nad ugotovljenimi stroški. Zaradi zagotovitve končne primerjave se ugotovljene neto koristi diskontirajo s prej izbranim diskontnim faktorjem.

V zadnji fazi se sprejme odločitev na podlagi izračunanih kazalnikov kot so npr. neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosa ter npr. razmerje med koristmi in stroški naložbe (donosnost naložbe).

Neto sedanja vrednost (v nadaljevanju NSV) je metoda ocenjevanja naložbenih projektov z uporabo tehnike diskontiranih denarnih tokov, kjer se za diskontni faktor uporabi tehtano povprečje stroškov kapitala (*ang. Weighted average cost of capital – WACC*) (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 97). Na podlagi izračunanega kazalnika se naložba oceni kot sprejemljiva v primeru pozitivno izračunane NSV ter oceni kot nesprejemljiva v primeru negativne NSV. Upoštevanje dodatnih kriterijev je potrebno, če je NPV enaka nič.

Drugi pomembnejši kazalnik za ocenjevanje naložb je notranja stopnja donosa (*ang. Internal rate of return – IRR*). IRR je diskontna stopnja, pri kateri je sedanja vrednost pričakovanih denarnih pritokov projekta enaka sedanji vrednosti naložbenih izdatkov projekta oz. je NPV projekta enaka nič. Na podlagi izračunanega kriterija je projekt sprejemljiv v primeru, ko je IRR večja od WACC ter nesprejemljiv v primeru manjše IRR od WACC (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 98).

4.3. ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI NA PRIMERU UVEDBE DODATNEGA SAP MODULA

V nadaljevanju sledi izvedba analize stroškov in koristi na primeru proučevanega holdinga. V proučevanem holdingu je v teku projekt – nadgraditev obstoječega informacijskega sistema, katere glavni namen je izboljšati vodenje poslov iz nekaterih dejavnosti, ki hkrati pomembneje pripomorejo k načrtovanju denarnih tokov in h kasnejšemu pregledu in ugotavljanju realizacije načrtovanih denarnih tokov.

4.3.1. DOLOČITEV CILJA

Cilj projekta je nadgradnja obstoječega informacijskega sistema SAP z dodatnim modulom SAP Treasury, ki bo omogočal vodenje poslov iz naslova financiranja in naložbenja, kot dveh postavk pri načrtovanju denarnih tokov. Modul SAP Treasury bo pri v povezavi z SAP Business Warehouse oz. podatkovnim skladiščem, ki bo omogočal zbiranje podatkov potrebnih za kreiranje poročil o pričakovanih in realiziranih denarnih tokovih. Zbrani podatki bodo v zadnji fazi izvoženi v Excel, kjer se bodo kreirala in oblikovala želena poročila. Želena poročila se bodo preko SAP Business Warehouse kreirala avtomatsko, s čimer se odpravi sedanje potrebno ročno vnašanje podatkov v aplikacijo Lotus Notes.

Izbrani modul bo s knjiženjem poslov iz posameznih dejavnosti povezan z glavno knjigo podjetja, plačilnim programom ter z izdelavo poročil o načrtovanih in realiziranih denarnih tokovih podjetja.

4.3.2. OPREDELITEV PROJEKTA

Projekt je bil izbran ob predpostavki, da podjetje že uporablja informacijski sistem SAP, ne uporablja pa vseh modulov, ki jih tak informacijski sistem ponuja. Trenutno je na področju financ ter v povezavi s kratkoročnim finančnim načrtovanjem v rabi modul računovodstva, znotraj tega pa osnovni modul financ, ki omogoča vodenje terjatev do kupcev ter obveznosti do dobaviteljev. Matično podjetje se je odločilo za nadgradnjo obstoječega informacijskega sistema z dodatnim modulom zakladništva, SAP Treasury.

V Sloveniji je za svetovanje in vpeljavo izbranega modula le en ponudnik, zato je bil izbor o izvajalcu pravzaprav določen. V analizi stroškov in koristi bo analizirano stanje v primeru realizacije nadgradnje prvotnega informacijskega sistema in bo primerjano s stanjem, ko take nadgradnje ne bi bilo in bi podjetje ohranilo prvotno stanje. Zaradi omejenosti glede ponudnikov ni možna primerjava s konkurenčno ponudbo.

Izbrani projekt obsega vpeljavo modula zakladništva - SAP Treasury, ki obsega spodnje module:

- modul za vodenje posojil – TR Loans,
- modul za vodenje naložb – TR Securities,
- modul za denarni tok in povezava s podatkovnim skladiščem - Business Warehouse.

Vpeljava modulov bo pripomogla k avtomatskemu kreiranju zelenih podatkov in izpisov v zvezi z izdelavo načrta denarnih tokov za načrtovano obdobje ter kasneje ob realizaciji, možnost avtomatskega kreiranja dosežene realizacije in hkrati primerjave med načrtovanimi in realiziranimi denarnimi tokovi. Poleg avtomatske pridobitve zelenih podatkov, bo sistem na ravni Business Warehouse še vedno dovoljeval ročni vnos podatkov.

Do sedaj je bila evidenca o posojilih in naložbah vodena ločeno in izven informacijskega sistema SAP. Izdelava načrta denarnih tokov je zato zahtevala veliko ročnega vnosa podatkov v že vnaprej pripravljene tabele za izdelavo načrta denarnih tokov (Lotus Notes).

MODUL ZA VODENJE POSOJIL

Tako kot vsako podjetje tudi matično podjetje vodi evidenco stanja prejetih ter danih kreditov oz. depozitov. Partnerji so poslovne banke ter domača in tuja podjetja. V prihodnosti se pričakuje rast poslovnega sistema, kar posledično pomeni rast obsega transakcij iz naslova prejetih oz. danih kreditov.

Z vpeljavo modula TR Loans se pričakuje vodenje evidence o prejetih in danih kreditih v informacijskem sistemu SAP. Modul omogoča avtomatsko kreiranje amortizacijskega načrta kreditov in ob knjiženju poslovno direktno povezavo z vodenjem odprtih postavk dobaviteljev in kupcev. S kreiranjem odprtih postavk dobaviteljev in kupcev je možna direktna povezava s plačilnim programom, kar je pred uvedbo izvajano z ročnim vnosom podatkov v sistem plačevanja.

Knjiženje ter obdelava podatkov bo z uvedbo dodatnega modula ažurnejša, natančnejša, veliko ročnega dela bo avtomatiziranega. Posledično to pomeni, da bo načrtovanje posameznih denarnih tokov iz dejavnosti financiranja veliko lažje in preglednejše.

MODUL ZA VODENJE NALOŽB

Vodenju finančnih naložb je namenjen modul TR Securities, s katerim se bodo vodili vsi posli o prodajah in nakupih vrednostnih papirjev, lastniških deležev ... Modul omogoča vodenje podatkov o posameznih vrednostnih papirjih, evidentiranje poslov in kjer je potrebno, tudi izdelavo amortizacijskih načrtov. S knjiženjem poslov je povezana avtomatsko kreirana vknjižba v glavni knjigi podjetja, ob tem pa je zagotovljena tudi integracija s plačilnim prometom.

Načrtovanje denarnih tokov iz dejavnosti naložbenja bo zaradi narave poslov ter odvisnosti poslov od razmer na kapitalskem trgu, še naprej dokaj nepredvidljivo. Vendar pa bo vodenje evidence v SAP-u pripomoglo k boljšemu pregledu nad realiziranimi posli ter možnost k avtomatski izdelavi realizacije denarnih tokov iz tega naslova.

MODUL ZA DENARNI TOK IN POVEZAVA S PODATKOVNIM SKLADIŠČEM (BUSINESS WAREHOUSE)

Vodenje plačilne sposobnosti podjetja, spremljave denarnih tokov podjetja in tudi zadolženosti, bo z uvedbo modula SAP Treasury mogoče preko uporabe modula za vodenje naložb, modula za vodenje posojil ter preko že sedaj uporabljanega modula finance - spremljanje denarnih tokov iz poslovanja.

Business Warehouse omogoča zbiranje podatkov iz gornjih modulov ter nadaljnji izvoz zbranih podatkov v Excel. Avtomatsko pridobljeni podatki se lahko v Excelu nadalje obdelujejo glede na zahteve in potrebe posameznega uporabnika oz. podjetja. Možnost zbiranja tako načrtovanih posameznih postavk iz dejavnosti poslovanja, financiranja in naložbenja, kot tudi realiziranih, bo omogočala vpogled v načrtovane ter realizirane denarne tokove prikazanih ločeno po dejavnostih.

Odvisna podjetja bodo v prehodnem obdobju (preden bo informacijski sistem predstavljal osnovni informacijski sistem vseh podjetij v poslovnem sistemu) podatke o načrtovanih in realiziranih denarnih tokovih podajala v vnaprej pripravljenih Excelovih datotekah. Business Warehouse v prehodnem obdobju omogoča integracijo podatkov iz več sistemov (Excel, SAP) v enotno sliko ter nato možnost uporabe pridobljenih podatkov (preko izvoza zbranih podatkov v Excel), v nadaljnjih obdelavah preko Excelovih vrtilnih tabel.

4.3.3. OCENA POTENCIALNIH STROŠKOV PROJEKTA

Stroški, nastali pri izvajanju projekta, so pri analizi razdeljeni na začetne stroške uvajanja ter letno pojavljajoče se stroške vzdrževanja programske opreme.

Ker v podjetju že poteka uporaba informacijskega sistema SAP, je pri nadgradnji potrebno upoštevati le dodatne stroške, ki bodo nastali ob implementaciji ter stroške, ki se bodo zaradi na novo implementiranega modula pojavljali skozi daljše življenjsko obdobje naložbe. Pri tem se ob predvidevanjih uporabe novega modula, življenjsko dobo naložbe opredeli z obdobjem desetih let.

STROŠKI SVETOVANJ ZUNANJIH SVETOVALCEV

Stroški svetovanj zunanjih svetovalcev predstavljajo enkratni začetni strošek, ki se pojavi na začetku življenjske dobe naložbe in se tekom življenjske dobe naložbe ne ponavlja. Po predračunsko izdelanih podatkih o potrebnem številu obsega ur svetovanja se za nastavitve modula za vodenje posojil, modula za vodenje naložb ter modula za denarni tok načrtuje spodnje ocenjeno potrebno število dni svetovanj zunanjih svetovalcev:

Nastavitev modula za vodenje posojil:

Tabela 2: Ocenjeno potrebno število dni za vpeljavo modula za vodenje posojil

Svetovanje	Ocena dni - min	Ocena dni - max
Nastavitev brez posebnosti	24	28
Nastavitev s posebnostmi	18	30
SKUPAJ	42	58

Vir: Interni viri podjetja.

Nastavitev modula za vodenje naložb:

Tabela 3: Ocenjeno potrebno število dni za vpeljavo modula za vodenje naložb

Svetovanje	Ocena dni - min	Ocena dni - max
Nastavitev brez posebnosti	20	25
Nastavitev s posebnostmi	1	2
SKUPAJ	21	27

Vir: Interni viri podjetja.

Modul za denarni tok in povezava z Business Warehouse:

Zaradi posebnih zahtev glede vpeljave je potrebno število ur za vpeljavo tega dela faze težko oceniti. Za osnovno nastavitev funkcionalnosti denarnega toka ter povezave z Business Warehouse je sicer predvidenih 5 dni potrebnega svetovanja, ostali potrebni obseg pa bo razviden šele po testiranju narejenih nastavitev. Zaradi lažjih kasnejših izračunov na tej točki predpostavimo, da bo obseg svetovanja za to fazo obsegal 30% celotnega obsega ur svetovanja prvih dveh faz.

Tabela 4: Ocenjeno potrebno število dni za nastavitev denarnega toka in povezave z Business Warehouse

Svetovanje	Ocena dni - min	Ocena dni - max
Skupaj svetovanje in programiranje	19	26
SKUPAJ	19	26

Vir: Interni viri podjetja.

Tabela 5: Ocenjena urna postavka zunanjih svetovalcev:

Kategorija	Valuta	Cena za svetovanje	Cena za programiranje
Dnevna postavka (8 ur)	SIT	207.000	176.000
Urna postavka	SIT	26.000	22.000
Urna postavka za pot	SIT	13.000	11.000

Vir: Interni viri podjetja.

Izvajalec glede na izkušnje s podobnimi projekti načrtuje naslednje povprečne obremenitve sodelujočih na projektu in sicer obremenitev ključnih in končnih uporabnikov na strani naročnika 3-4 dni na teden, svetovalcev podjetja 2-3 dni na teden. Pri izvedbi implementacije bo uporabljeno razmerje: 75% obremenitve na strani naročnika ter 25% na strani izvajalca.

Glede na ocenjeno potrebno število ur svetovanja, programiranja ter predvidenega razmerja 70% svetovanja in 30% programiranja in ob upoštevanju postavljenih cen ur svetovanja in programiranja, znaša predračunski strošek celotnega svetovanja:

Tabela 6: Ocena celotnih stroškov svetovanj zunanjih svetovalcev

Stroški izvajalcev	Min obseg dni	Max obseg dni
Predviden obseg programiranja	25 dni * 176.000 SIT	33 dni * 176.000 SIT
Predviden obseg svetovanja	57 dni * 207.000 SIT	78 dni * 207.000 SIT
Potni stroški	25 dni * 11.000 SIT + 57 dni * 13.000 SIT	33 dni * 11.000 SIT + 78 dni * 13.000 SIT
SKUPAJ v SIT	17.215.000,00 SIT	23.331.000,00 SIT

Vir: Lastni izračun.

OPORTUNITETNI STROŠKI ZAPOSLENIH

Zaradi sodelovanja ključnih uporabnikov pri projektu je pri predračunavanju stroškov celotnega projekta potrebno upoštevati tudi oportunitetne stroške časa, ki ga ključni uporabniki, zaposleni podjetja, »izgubijo« zaradi sodelovanja na projektu. Oportunitetni

strošek časa lahko ovrednotimo kot možno število realiziranih nadur. Predpostavljen čas odsotnosti z rednega dela bodočih uporabnikov je 3 dni na teden, pri čemer se predpostavlja 25 % časa kot oportunitetni strošek..

Tabela 7: Izračun oportunitetnih stroškov časa namenjenega usposabljanju zaposlenih

Število bodočih uporabnikov	Ocenjen obseg odsotnosti z rednega dela (min obseg uvedbe)	Ocenjen obseg odsotnosti z rednega dela (max obseg uvedbe)	Urna postavka dela***
3	41 tednov * 3 dni * 8h = 984 h	55,5 tedna * 3 dni * 8h = 1.332h	1.800 SIT/h
SKUPAJ	1.328.400 SIT	1.798.200 SIT	

***Opomba: Urna postavka dela predstavlja ocenjeno bruto urno postavko dela.

Vir: Lastni izračun.

Omeniti je potrebno, da pri projektu poleg ključnih uporabnikov sodelujejo še ostali zaposleni npr. zaposleni iz oddelka računovodstva, informatike. Neupoštevanje odsotnosti z dela ostalih zaposlenih in s tem povezanim izračunom predračunskih stroškov je vezano na to, da izguba delovnega časa zaradi občasnega sodelovanja podjetju ne bo prinašala večjih izgub oz. stroškov.

LICENCA

Za uporabo modula SAP Treasury bo podjetje moralo pridobiti licenco, ki bo podjetju predstavljala enkratni strošek. Vrednost licence in s tem pridobitve pravic za uporabo SAP Treasury znaša 9.600.000,00 SIT, pri čemer ponudnik nudi dodatni popust tako, da končni ocenjeni strošek za podjetje znaša 7.680.000,00 SIT.

VZDRŽEVANJE PROGRAMSKE OPREME

Vzdrževanje programske opreme predstavlja podjetju letno pojavljajoči se strošek in glede na predračunsko izdelane podatke letno obsega 17% vrednosti licence za SAP Treasury, kar na letni ravni znaša 1.632.000,00 SIT.

OCENA CELOTNIH POTENCIALNIH STROŠKOV

Ob predpostavki desetletne življenjske dobe naložbe znašajo ocenjeni stroški za uvedbo dodatnega modula SAP Treasury:

Tabela 8: Ocena celotnih potencialnih stroškov v življenjski dobi naložbe

STROŠKI	Enkratni stroški v SIT		Ponavljajoči se stroški v SIT
	Min obseg	Max obseg	
Svetovanja zunanjih izvajalcev	17.215.000,00	23.331.000,00	
Oportunitetni stroški zaposlenih	1.328.000,00	1.798.000,00	
Licenčnina	7.680.000,00	7.680.000,00	
SKUPAJ enkratni stroški	26.223.000,00	32.809.000,00	
Vzdrževanje programske opreme			1.632.000,00
SKUPAJ pojavljajoči se stroški			1.632.000,00
SKUPAJ za celotno življenjsko dobo naložbe	44.450.000,00	51.037.000,00	

Vir: Lastni izračun

4.3.4. OCENA POTENCIALNIH KORISTI PROJEKTA

Koristi se v praksi težje ocenjuje kot stroške, zato ocena skupnih koristi temelji najprej na prikazu neposrednih, kvantitativno ovrednotenih koristi, nadalje pa na prikazu posrednih, neotipljivih koristi, ki se jih ne da preprosto denarno ovrednotiti.

ODPIS STARE PROGRAMSKE OPREME

Odpis stare programske opreme, programa ITEO, predstavlja podjetju neposredno korist, ki jo pridobi z vpeljavo dodatnega SAP modula, saj bo odpis starega programa pomenil prihranek na stroških.

Uporaba prejšnjih računalniških programov se bo s prenosom stanj poslov iz naslova financiranja in naložbenja v SAP opustila, pri čemer bo uporaba računalniškega program ITEO povsem ukinjena. Mesečni strošek vzdrževanja ITEO-jevega programa znaša 87.000,00 SIT, kar na letni ravni predstavlja prihranek 1.044.000,00 SIT.

PRIHRANEK ČASA

Z vpeljavo dodatnega SAP modula bo veliko dela avtomatiziranega, kar predstavlja precejšnji prihranek na času zaposlenih. Zaposleni se lahko zaradi prehoda iz ročnega sistema pridobivanja zelenih podatkov na avtomatiziranega in posledično zmanjšane obsega dela, preusmerijo na vsebinsko reševanje problemov in s tem pripomorejo h kakovostnejšim in bolj premišljenim odločitvam.

Omenjeni prihranek na času se lahko ovrednoti preko obsega potrebnih delovnih ur, ki bi jih posamezni zaposleni sicer porabil za doseganje enakega rezultata.

Zaradi obsežnosti novega modula in z njim povezanih koristi ni možna povezava časovnih prihrankov samo z enim delovnim mestom. Predpostavimo, da bo celotni prihranek na času sestavljen iz delnih časovnih prihrankov na najmanj dveh delovnih mestih. V celoti bo predpostavljen prihranek primerljiv z vrednotenjem delovnega časa in dodane vrednosti zaposlenega na delovnem mestu, kar je v praksi primerljivo z bruto mesečno plačo zaposlenega. V proučevanem primeru se ocenjuje prihranek na času 1,25 zaposlenega.

Bruto urna postavka zaposlenega: $1800 \text{ SIT/h} \cdot \text{povprečno št. delovnih ur na mesec: } 178\text{h} = 320.400,00 \text{ SIT}$. Ob predpostavki vključujočih obveznih dodatkov po zakonu na tako obračunano plačo, lahko znesek zaokrožimo na 350.000,00 SIT mesečno. Letni prihranek ob predpostavki prihranjenega časa 1,25 zaposlenega: 5.250.000,00 SIT.

AMORTIZACIJA

Z nakupom licence SAP Treasury dobi podjetje pravico do uporabe modula SAP Treasury. Licenca podjetju predstavlja dolgoročno neopredmeteno osnovno sredstvo, ki ga lahko amortizira. Amortizacija je za podjetje strošek (odhodek) in znižuje davčno osnovo podjetja. Pri ocenjevanju potencialnih prihrankov, ki jih bo podjetje pridobilo z naložbo, je zato potrebno upoštevati višino davčnega ščita oz. znesek, ki ga podjetju zaradi obračunavanja amortizacije, ne bo potrebno plačati. Amortizacijska doba za licence in programsko opremo je v podjetju štiri leta (za proučevano naložbo se sicer pričakujejo koristi v obdobju desetih let), kar pomeni, da se pri uporabi enakomerne amortizacijske metode, licenčnina v višini 7.680.000,00 SIT amortizira letno po 25% amortizacijski stopnji. Na letni ravni se zaradi amortizacije dobiček podjetja na posamezno leto zmanjša za 1.920.000,00 SIT, kar predstavlja davčni ščit v višini 480.000,00 SIT letno.

NEOTIPLJIVE KORISTI

Z vpeljavo modula SAP Treasury se pričakujejo koristi prvotno na ravni matičnega podjetja, v prihodnosti pa tudi na ravni poslovnega sistema kot celote. Poleg neposrednih koristi v povezavi z odpisom starega računalniškega programa ter prihranka na času zaposlenih, se pričakujejo koristi tako v povezavi z vodenjem poslov holdinga iz dejavnosti financiranja ter naložbenja kot tudi samim kratkoročnim finančnim načrtovanjem.

Vodenje poslov iz dejavnosti financiranja ter naložbenja v starih računalniških programih ni več učinkovito, saj so uporabljani računalniški programi v rabi že dalj časa in so tako skorajda že v celoti odpisani. Podatki iz poslov financiranja in naložbenja, ki so na razpolago ob trenutni uporabi računalniških programov, prinašajo zgolj računovodske koristi (knjiženje že nastalih dogodkov in s tem evidenca stanj), ne prinašajo pa koristi v povezavi s kratkoročnim finančnim načrtovanjem. Z vpeljavo dodatnega modula SAP Treasury in nastavitvami za povezavo kreiranja denarnega toka, bo možno načrtovanje predvsem kratkoročnih finančnih tokov iz naslova financiranja in s tem povezane realizacije. Načrtovanje denarnih tokov iz naslova naložbenja bo zaradi tesne povezave z razmerami na kapitalskem trgu še vedno

nepredvidljivo, vsekakor pa bo možen kasnejši vpogled v realizirane denarne tokove, pri katerih bo možen podrobnejši vpogled v sklenjene posle.

Zaradi lažjega vpogleda in načrtovanja kratkoročnih denarnih tokov, ki bo z vpeljavo dodatnega modula SAP Treasury ter uporabo Business Warehouse v večini avtomatizirano, se bo povečala natančnost in kakovost izdelav načrtov denarnih tokov. S sedanjim ročnim vnosom podatkov v več potrebnih preglednic za kreiranje načrta denarnih tokov, je možnost napak pri vnosu podatkov večja, zaradi česar so izdelani načrti lahko zavajajoči. Zavajajoči načrti denarnih tokov lahko vodijo v nepravočasno sprejetje najoptimalnejše rešitve za uravnavanje optimalne plačilne sposobnosti podjetja. S tem povzročajo podjetju nepotrebne finančne izgube v primerjavi s sicer možnimi realiziranimi finančnimi prihodki (izguba obresti na, npr. presežna denarna sredstva, ki bi jih lahko podjetje pridobilo ob pravočasno sprejeti odločitvi o plasiranju presežka denarnih sredstev).

Načrt denarnih tokov (dnevni, tedenski ali mesečni) se bo z uvedbo modula oblikoval direktno v SAP-u (prej ročni vnos podatkov v program Lotus Notes). Z zborom podatkov na enem mestu bo mogoče izdelati tako načrtovani kot tudi realizirani izkaz denarnih tokov, ob tem pa se pričakuje tudi možnost direktne primerjave in ugotavljanja odmikov med načrtovanimi in realiziranimi denarnimi tokovi. Trenutno ugotavljanje odmikov med načrtovanimi in realiziranimi denarnimi tokovi je oteženo, predvsem zaradi uporabe različnih informacijskih programov.

Poleg koristi, ki so v povezavi s kreiranjem načrta denarnih tokov in kasnejšo realizacijo, se z vpeljavo modula SAP Treasury in z njim vodenih poslov, pričakuje povezava s plačilnim programom ter v povezavi s tem tudi ažurnejše knjiženje posameznih dogodkov. To pomeni, da se bo prej potrebno ročno vnašanje podatkov (npr. iz dejavnosti financiranja - vračila glavnice prejetih kreditov, plačila obresti ...) preko potrebnega vnaprejšnjega knjiženja nastalega dogodka, sedaj avtomatiziralo.

Uporaba SAP Business Warehouse ter ažurno avtomatsko knjiženje poslov in posledično denarnih tokov iz financiranja, bo omogočalo takojšnji pregled in izpis stanja zadolženosti matičnega podjetja ter s tem povečalo stopnjo notranje kontrole nad zadolževanjem. Evidenca o zadolženosti podjetja je bila sicer kljub ročni evidenci vodena dobro, pri čemer pa je bila možnost napak zaradi ročnega vnosa podatkov v Excelovo preglednico večja. Zaradi dvojnega dela, knjiženja dogodkov v program ITEO za pridobitev stanja kreditov ter naknadno - zaradi nezmožnosti izpisa podatkov v želeni obliki, ročnega vnosa podatkov v Excelove preglednice, pa je v holdingu prihajalo tudi do izgub delovnega časa.

Na dolgi rok se načrtuje vpeljava informacijskega sistema SAP na vsa odvisna podjetja v poslovnem sistemu, kjer bo holding pri vpeljavi odvisnim podjetjem nudil vso potrebno pomoč, pridobljeno znanje in izkušnje. Enoten informacijski sistem bo tako posameznemu odvisnemu kot tudi holdingu omogočal še hitrejši in boljši pregled nad denarnimi tokovi. Primerjava realiziranih denarnih tokov z načrtovanimi ter posledično ugotavljanje odmikov,

bo vodilo k ugotavljanju vzrokov za odmike ter s tem k boljšemu napovedovanju denarnih tokov v prihodnosti.

Načrtovanje in obvladovanje denarnih tokov celotnega poslovnega sistema bo v prehodnem obdobju, ko sistem še ne bo vpeljan v celotni poslovni sistem, možen preko Business Warehouse in predhodno zasnovanih enotnih datotek. Z uvozom enotnih datotek v Business Warehouse, bo mogoč izpis vseh zbranih podatkov v Excel, kjer bo možnost kreiranja in oblikovanja zelenih poročil o denarnih tokovih širša v primerjavi s trenutno postavljenimi in uporabljanimi Excelovimi preglednicami.

4.3.5. OCENA NETO SEDANJE VREDNOSTI PROJEKTA

Smiselnost izbrane naložbe bo v nadaljevanju predstavljena skozi izračun NSV ter IRR, kot dodatnega kriterija. Za izračun NSV je potreben predhoden izračun neto denarnih tokov po posameznih letih znotraj desetletne življenjske dobe naložbe. Neto denarni tokovi izhajajo iz neto koristi naložbe in jih sestavljajo zgoraj opredeljeni ocenjeni celotni stroški ter ocenjene celotne korsi naložbe. Tako dobljene tokove je zaradi kasnejše primerjave potrebno diskontirati oz. prevesti na skupni imenovalac - sedanjo vrednost ob uporabi WACC, ki v proučevanem holdingu znaša 8% (Interni viri podjetja). Neto sedanja vrednost naložbe se po tako opredeljeni sedanjosti vrednosti neto koristi izračuna kot razlika med sedanjo vrednostjo celotnih neto koristi naložbe ter začetnim naložbenim izdatkom.

V spodnji tabeli je prikazan izračun neto denarnega toka po posameznih letih desetletne življenjske dobe naložbe.

Tabela 9: Izračun neto koristi naložbe po posameznih letih življenjske dobe naložbe

Življenjska doba naložbe (v letih)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ocenjeni začetni strošek naložbe - min obseg (v SIT)	-26.223.400										
Ocenjeni začetni strošek naložbe - max obseg (v SIT)	-32.809.200										
Ocenjene potencialne koristi naložbe (v SIT)		6.899.880	7.028.278	7.159.243	7.292.828	6.949.085	7.088.066	7.229.828	7.374.424	7.521.913	7.672.351
Odpis stare programske opreme		1.064.880	1.086.178	1.107.901	1.130.059	1.152.660	1.175.714	1.199.228	1.223.212	1.247.677	1.272.630
Prihranek časa		5.355.000	5.462.100	5.571.342	5.682.769	5.796.424	5.912.353	6.030.600	6.151.212	6.274.236	6.399.721
Amortizacija - davčni štít		480.000	480.000	480.000	480.000						
Ocenjeni potencialni stroški naložbe (v SIT)		1.664.640	1.697.933	1.731.891	1.766.529	1.801.860	1.837.897	1.874.655	1.912.148	1.950.391	1.989.399
Nadgradnja informacijskega sistema						3.000.000					
Ocenjene neto koristi naložbe (v SIT)		5.235.240	5.330.345	5.427.352	5.526.299	2.147.225	5.250.169	5.355.173	5.462.276	5.571.522	5.682.952

Opomba: V oceni celotnih skupnih stroškov in koristi naložbe je upoštevana 2% letna rast cen. Amortizacijska doba za neopredmeteno osnovno sredstvo – licenco, je predpostavljena na prva štiri leta življenjske dobe naložbe.

Vir: Lastni izračun.

Ob izračunu neto koristi naložbe po posameznih letih, lahko ob uporabi WACC podjetja izračunamo neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosa naložbe.

Tabela 10: Izračun neto sedanje vrednosti in notranje stopnja donosa naložbe

WACC proučevanega podjetja	8%
Sedanja vrednost neto koristi naložbe (v SIT)	34.052.863
Neto sedanja vrednost naložbe – min obseg (v SIT)	7.829.463
Neto sedanja vrednost naložbe – max obseg (v SIT)	1.243.663
Notranja stopnja donosa naložbe (IRR) – min obseg	14%
Notranja stopnja donosa naložbe (IRR) – max obseg	9%

Vir: Lastni izračun.

Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je NSV pozitivna v primeru upoštevanja tako maksimalnega kot minimalnega potrebnega števila ur svetovanj zunanjih svetovalcev pri vpeljavi modula SAP Treasury. Iz izračunanih podatkov je razvidna tudi sprejemljivost naložbe z vidika IRR, saj je v obeh izračunanih primerih večja od WACC.

Tako izračunani kriteriji kažejo, ob neupoštevanju ostalih dejavnikov naložbe, na sprejemljivost naložbe v primeru, da se realizira katerikoli predračunski obseg potrebnih ur svetovanja pri vpeljavi projekta.

Ob tako dobljenem rezultatu pa je potrebno upoštevati, da so v prikazu ocene skupnih koristi in posledično v oceni NSV ter IRR zajete samo merljive, neposredne koristi, ki jih bo naložba prinesla – ocenjeni prihranek stroška zaradi odpisa starega računalniškega programa, ocenjeni prihranek časa zaposlenih, ki ga bo podjetje z naložbo pridobilo ter vrednost davčnega štita, zaradi obračunavanja amortizacije. V oceni skupnih koristi naložbe v prejšnjem razdelku pa je razvidno, da naložba poleg neposrednih koristi prinaša tudi vrsto neotipljivih koristi, ki so sicer težko merljive. Ob upoštevanju vseh skupnih koristi, tako neposrednih kot posrednih, lahko ocenjujemo, da naložba prinaša še dodatno dodano vrednost podjetju, ki v izračunih sicer ni prikazana. Trdimo lahko, da bi bili v primeru kvantitativnega prikaza vseh ocenjenih koristi tako NSV kot IRR še višji, torej donosnost izbrane naložbe še večja.

SKLEP

Za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja ter s tem nemotenega poslovanja in predvsem obstoja, je pomembno dobro finančno načrtovanje, ki v ožjem smislu obsega kratkoročno in dolgoročno finančno načrtovanje. Diplomsko delo je osredotočeno na kratkoročno finančno načrtovanje kot osnovi za zagotavljanje vsakodnevne plačilne sposobnosti podjetja.

Podporo finančnemu načrtovanju predstavlja v podjetju tudi dober informacijski sistem. V diplomskem delu je na primeru slovenskega holdinga prikazan proces kratkoročnega finančnega načrtovanja s pomočjo obstoječih informacijskih sistemov (SAP, ITEO, Lotus Notes). Ker je bilo v proučevanem primeru možno obstoječi informacijski sistem SAP

nadgraditi z dodatnim modulom in s tem prenesti proces kratkoročnega finančnega načrtovanja iz več sistemov na enoten sistem, predvsem pa vse z namenom učinkovitejšega kratkoročnega finančnega načrtovanja, se je podjetje odločilo za izvedbo nadgradnje. Namen diplomske naloge je prikaz izbrane naložbe tako z vidika učinkovitejšega kratkoročnega finančnega načrtovanja kot ekonomske upravičenosti projekta.

Uporabljena metoda, s katero se je dokazovala ekonomska upravičenost naložbe, je analiza stroškov in koristi. Preko ocenitve celotnih potencialnih stroškov naložbe, vključujoč začetne, enkratne stroške naložbe ter na drugi strani letno ponavljajoče se stroške je razvidno, da se podjetje ob izvedbi srečuje z dodatnimi enkratnimi stroški kot so: strošek nakupa licence za uporabo modula SAP Treasury, stroški svetovanj zunanjih svetovalcev, oportunitetni stroški časa zaposlenih ter letno pojavljajočimi se stroški - stroški vzdrževanja programske opreme. Pri ocenjevanju celotnih stroškov se zaradi vzdrževanja funkcionalnosti informacijskega sistema predvideva nadgradnja sistema v petem letu življenjske dobe naložbe.

Koristi, ki naj bi jih podjetje pridobilo z vpeljavo dodatnega modula, so tako neposredne kot posredne. Neposredne, merljive koristi, obsegajo prihranek stroška v zvezi z odpisom in vzdrževanjem stare programske opreme, prihranek časa zaposlenih zaradi avtomatizacij transakcij ter prihranka, ki temelji na davčnem ščitu zaradi amortizacije neopredmetenega dolgoročnega sredstva – licence SAP Treasury. Poleg merljivih koristi, se z vpeljavo modula SAP Treasury ocenjujejo še dodatne neotipljive koristi kot so predvsem hitrejša pridobivanje podatkov ter možnost obdelave pridobljenih podatkov znotraj enotnega informacijskega sistema. Hitrejša pridobivanje podatkov bo omogočalo zaposlenim vsebinski pristop pri obdelavi podatkov, zaradi česar bodo posledično izdelani načrti denarnih tokov natančnejši in kakovostnejši.

Preko kvantitativne ocene merljivih potencialnih stroškov in koristi naložbe ter izračuna neto sedanje vrednosti in notranje stopnje donosa naložbe, je bilo v diplomskem delu ugotovljeno, da je izbrana naložba glede na izbrane investicijske kriterije ekonomsko upravičena. Ekonomsko upravičenost zagotavljajo višje neto koristi naložbe, ki jih bo podjetje imelo z izvedbo naložbe, kar pomeni, da bodo celotne koristi naložbe višje od celotnih stroškov naložbe. Ekonomska upravičenost naložbe vodi v smiselnost izvedbe le-te, kar v našem primeru potrjuje smiselnost nadgradnje obstoječega informacijskega sistema.

LITERATURA

1. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 292 str.
2. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. 6th edition. Orlando : The Dryden Press, 1999. 1018 str.
3. Burkeljca Milojka, Zaletelj Breda: Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov. Ljubljana : Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2004. 136 str.
4. Dolmovič Marija: Kratkoročno finančno planiranje v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 64 str.
5. Gerželj Simon: Kratkoročno finančno upravljanje – upravljanje z denarnimi sredstvi. Diplomsko delo Visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 33 str.
6. Holmes Geoffrey, Sugden Alan, Gee Pau et al.: Interpretacija poslovnih poročil in računovodskih izkazov. Ljubljana : GV Založba, 2005. 452 str.
7. Javornik Samo: Kratkoročno finančno upravljanje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 150 str.
8. Jurkovič Metka: Cost–benefit analiza za ocenitev investicijskega projekta v gradbeništvu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 44 str.
9. Layard Richard, Glaister Stephen: Cost–benefit analysis. 2nd edition. Cambridge : Cambridge University Press, 1994. 497 str.
10. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
11. Parkinson Kenneth L., Kallberg Jarl G.: Corporate liquidity: a guide to managing working capital. Homewood (IL) : Business One Irwin, 1993. 399 str.
12. Sodin Vlado: Finančno upravljanje in vodenje Iskrinega podjetja v tujini. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1988. 124 str.
13. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Popravljen 1. izdaja. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 841 str.

14. Turk Ivan: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 1082 str.
15. Turk Tomaž: Analiza stroškov in koristi naložb v informatiko. Uporabna informatika, Ljubljana, 13(2005), 3, str. 153-169.
16. Vidovič Mitja: Finančno načrtovanje v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 113 str.
17. White I. Gerald, Sondhi C. Ashwinpaul, Fried Dov: The Analysis and use of financial statements. 3rd edition. New York : J. Wiley corp., 2003. 767 str.
18. Žiberna Milan: Kratkoročno finančno načrtovanje v podjetju Krka, tovarna zdravil, d.d., Novo Mesto. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 81 str.
19. Žiberna Milan: Kratkoročno finančno upravljanje s posebnim ozirom na farmacevtsko podjetje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 98 str.

VIRI

1. Interna gradiva podjetja.
2. Interni viri podjetja.
3. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 1 zv.
4. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. 357 str.
5. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2006. 273 str.