

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KOT KLJUČEN
DEJAVNIK USPEŠNEGA UPRAVLJANJA DENARNIH
TOKOV: PRIMER PODJETJA KONTO D.O.O.

Ljubljana, marec 2007

BOGDAN PEVEC

IZJAVA

Študent Bogdan Pevec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Simon Čadeža in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: Bogdan Pevec

KAZALO

1. UVOD	1
2. VLOGA IN POLOŽAJ UPRAVLJANJA DENARNIH TOKOV V PODJETJU	2
2.1. STRATEŠKO PLANIRANJE NA RAVNI CELOTNEGA PODJETJA.....	3
2.2. STRATEŠKO PLANIRANJE NA OPERATIVNI RAVNI	4
3. SPREMLJANJE DENARNIH TOKOV IN NJIHOVO JAVNO POROČANJE	6
3.1. IZKAZ GIBANJA DENARNIH TOKOV V OKVIRU GAAP	6
3.2. IZKAZ DENARNIH TOKOV PO SRS	8
3.2.1. NEPOSREDNA METODA	8
3.2.2. POSREDNA METODA	9
3.2.3. SKRAJŠANA POSREDNA METODA	10
3.2.4. OBVEZNA IN PROSTOVOLJNA RAZKRITJA	10
3.3. DRUGA MERILA SPREMLJANJA DENARNIH TOKOV	10
3.3.1. EBITDA.....	11
3.3.2. PROSTI DENARNI TOK.....	12
4. UPRAVLJANJE DENARNIH TOKOV NA OPERATIVNI RAVNI	15
4.1. VPLIV PRODAJNE FUNKCIJE NA DENARNI TOK.....	17
4.2. VPLIV POSLOVNIH FUNKCIJ »BREZ« DODANE VREDNOSTI.....	18
4.3. NAČRTOVANJE DENARNIH TOKOV	19
4.3.1. ANALIZA PRETEKLEGA DOGAJANJA	20
4.3.2. PREDVIDEVANJE PRIHODNJEGA GIBANJA.....	20
4.3.3. PRIPRAVA OKVIRNEGA PLANA GIBANJ DENARNIH TOKOV.....	21
4.3.4. PRIPRAVA PLANA DENARNEGA TOKA NA OPERATIVNI RAVNI.....	22
4.4. UPRAVLJANJE DENARNE BILANCE	25
4.4.1. PRIMANJKLJAJ V DENARNI BILANCI IN VPRAŠANJE VIŠINE DENARNIH REZERV	25
4.4.2. UPORABA PRESEŽNIH SREDSTEV.....	28
4.5. POVZETEK	28
5. PRAKTIČEN PRIKAZ ANALIZE IN UPRAVLJANJE DENARNIH TOKOV NA PRIMERU PODJETJA KONTO D.O.O.....	29
5.1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA	29
5.1.1. OSNOVNI PODATKI O PODJETJU KONTO D.O.O.	29
5.1.2. PLANIRANJE POSLOVANJA.....	31
5.2. KRATKOROČNO PLANIRANJE DENARNEGA TOKA	32
5.2.1. ANALIZA PRETEKLEGA DOGAJANJA	33
5.2.2. PREDVIDEVANJE POSLOVANJA	36
5.2.3. OBLIKOVANJE INFORMACIJSKE PLANSKE OSNOVE	36
5.2.4. PLAN DENARNEGA TOKA	38
5.2.5. UPRAVLJANJE DENARNE BILANCE.....	39
6. SKLEP.....	41
LITERATURA	43
VIRI.....	45
SLOVAR IN POJMNOVNIK IZRAZOV IN KRATIC	
PRILOGE	

1. UVOD

S študijem literature za to nalogo in izvajanjem projektov znotraj podjetja Konto d.o.o. na področju planiranja poslovanja kot celote, kot tudi denarnih tokov neposredno, sem prišel do spoznanja, da gre pri slednjem pravzaprav za neprestano testiranje potenciala podjetja, kot najosnovnejše gospodarske celice. Poznavanje meja tega potenciala pa je nujno, če želi vodstvo zagotoviti varno in uspešno poslovanje. Denar in z njim povezano razumno in načrtno ravnanje lahko za podjetje na eni strani pomenijo rast, uresničitev vizije in morda tudi sanj marsikaterega poslovneža ali podjetnika, na drugi strani pa lahko za vse to predstavlja nepremagljivo oviro in krut stik z realnostjo, če tega življenjsko pomembnega sredstva v podjetju začne primanjkovati. Tako pomembnega področja zato nikakor ne smemo pustiti naključjem in je potrebno izkoristiti vsak možen podatek ali informacijo, ki jo ima podjetje v danem trenutku na voljo.

Namen tega diplomskega dela je na praktičnem primeru predstaviti pomen računovodstva kot ključnega elementa uspešnega upravljanja denarnih tokov. Računovodsko funkcijo izpostavljam zato, ker omogoča preko smiselne uporabe podatkov in informacij, ki jih procesira, podati zelo natančne ocene poslovanja podjetja in je lahko tako preko sistematičnega analiziranja in planiranja močno orodje ali pripomoček pri upravljanju podjetja v divjem in nepredvidljivem poslovnem svetu.

Takšno vlogo računovodstva bom poizkušal tudi prikazati na primeru podjetja Konto d.o.o., ki se ukvarja s poslovnimi, davčnimi in računovodskimi storitvami in v katerem vodim pilotski projekt analiziranja in priprave poročil s pomočjo aplikacije QlikView, ki podatke, zbrane v računovodskih knjigah, preoblikuje in agregira v željeno obliko. Projekt se izvaja na več različnih podjetjih tako po velikosti, kot tudi dejavnosti in že po nekaj mesecih delovanja so zaznavne občutne pozitivne spremembe, tako v preglednosti in nadzoru poslovanja, kot tudi v prihranku časa, predvsem pri pripravi poročil. Slednja v raznovrstnih oblikah zahteva tudi čedalje večje število strank, predvsem tujih in zato menim, da ima to področje še veliko razvojnega potenciala.

Delo je razdeljeno v dve zaokroženi in povezani celoti. Prvi del se sestoji iz treh, vsebinsko precej samostojnih poglavij, s katerimi poskušam iz različnih vidikov razmišljanja prikazati pomembnost učinkovitega upravljanja denarnih tokov. V prvem poglavju predstavim vključenost in povezanost upravljanja denarnih tokov z drugimi aktivnostmi in procesi v podjetju, z namenom lažjega razumevanja tega pomembnega področja kot sestavnega dela vsega, kar se v podjetju dogaja. V drugem poglavju se za kratek čas rahlo oddaljim iz notranjega vidika spremljanja denarnih tokov in opišem razvoj zunanjega poročanja preko predpisanih oblik izkaza denarnih tokov tako po SRS, kot tudi po GAAP, k čemer dodam še dve pomembni merili za ocenjevanje poslovanja podjetja na osnovi izkaza denarnih tokov za zunanje deležnike. V tretjem poglavju se ponovno vrnem v podjetje, kjer se na precej

teoretičnem nivoju na kratko sprehodim po najosnovnejših korakih, potrebnih za upravljanje denarnih tokov.

Drugi del tega dela je izrazito praktično naravnano, v katerem želim na primeru podjetja Konto d.o.o. prikazati enega izmed možnih načinov izvedbe prej teoretično opisanih korakov. Primer začnem na letnem nivoju planiranja, ki ga nato po opisanih posameznih fazah pripeljem do tedenskega oziroma operativnega planiranja in ga zaključim s predstavitvijo optimizacije denarnega toka in plasiranjem presežnih denarnih sredstev.

2. VLOGA IN POLOŽAJ UPRAVLJANJA DENARNIH TOKOV V PODJETJU

Lipovec (1997, str. 13) opredeljuje organizacijo kot »sestav razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotno doseganje ciljev«. Iz te opredelitve sledi sklep, da je organizacija zelo »živ« del družbe, pri čemer se na eni strani zelo rado poudarja, da so pravi zaposleni srce podjetja, po drugi strani pa se pogosto zamolči drug pomemben del zgodbe, da je denar in z njim povezan denarni tok, glavna pogonska sila delujoče organizacije.

Takšna pomembna vloga denarnemu toku ni dodeljena čisto po naključju. Samo denar je tisto sredstvo podjetja, ki omogoča njegovo rast, vključevanje na nove trge, pridobivanje novih strank in podobno. Zagotovo je pri tem vloga zaposlenih zelo pomembna, vendar brez ustvarjenega pozitivnega neto denarnega toka, ki ga je dolgoročno možno zagotoviti le z dobrim upravljanjem denarnih tokov, tudi uresničitev ideje ali že samo izobraževanje zaposlenih, kaj hitro postane le včerajšnji sen.

Mnogi avtorji (Mulford, Comiskey, 2005; Reider, Heyler, 2003; Coyle, 2000) izpostavljajo, da je učinkovito upravljanje denarnega toka morda bistveno bolj pomembno kot prodaja izdelkov ali storitev in morebiti celo bolj od učinkovite proizvodnje. Takšno stališče sloni na ideji, da je vedno na nek način možno pridobiti nove stranke in da izguba nekaterih izmed njih še ni nujno katastrofa. V primeru resnih in dolgotrajnih težav z denarnim tokom, pa podjetje preprosto nima »popravnega izpita« (davke in druge obveznosti do države je potrebno poravnati v rokih, zaposlenci morajo dobiti plače, obveznosti do dobaviteljev morajo biti poravnane) in kar hitro se lahko podjetje znajde pred prisilno poravnavo ali celo stečajem, če se ne drži dogovorjenih rokov. Zato je dobro razumevanje denarnih tokov, njihovo načrtovanje in upravljanje, ključni element uspešnega vodenja podjetja in glede na najrazličnejša opredeljevanja vlog, ki jih ima upravljanje denarnih tokov za podjetje, bi bili po mojem mnenju najmanj v zmoti, če to dejavnost preprosto vključimo v sklop strateškega managementa in je niti ne poizkušamo pripisovati zgolj posamezni poslovni funkciji.

2.1. Strateško planiranje na ravni celotnega podjetja

»Strateški management razumemo kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje« (Pučko, 2003, str. 15).

S takšno opredelitvijo vloge in položaja spremljanja ter upravljanja denarnih tokov v podjetju, pa je sedaj potrebno zgodbo začeti daleč stran od denarja, financ, računovodstva, in sicer na osnovnih temeljih vsake organizacije – poslanstvu in viziji, saj od tod izvirajo vsi cilji podjetja, katerih uresničevanje se bo neposredno odražalo v prihodnjih denarnih tokovih in bo od uspešnega vodenja le-teh tudi odvisna njihova uresničitvev.

Tako je potrebno že v predplanski fazi premišljeno oblikovati vizijo in poslanstvo, pri čemer ne smemo nikakor zanemariti rezultatov analiz dosedanjega poslovanja in tendenc njegovega prihodnjega gibanja, saj so zelo pogosto pomembna razgledna točka v prihodnje poslovanje podjetja. Od tu naprej pa ni mogoče čisto preprosto preiti do natančnih ciljev in planov, saj njihove specifike in točnosti zaradi prezapletenosti preprosto ne moremo doseči v enem samem koraku. Običajno si pomagamo z različnimi nivoji planiranja, kot na primer, plani za celotno podjetje, poslovne enote in za posamezne funkcije, kjer je razlika v časovnih razsežnostih teh planov tudi jasno določena (Hunger, Wheelen, 2001).

V začetnem koraku je potrebno oblikovati plane za celotno podjetje (dolgoročni plani), kar pomeni, da govorimo o celovitih strategijah in splošnih ciljih, ki jih postavi oziroma določi vsaj v končni distanci posloводства podjetja, ne glede na morebitna sodelovanja zaposlenih iz nižjih hierarhičnih ravni. Na tem nivoju neposredno še ne govorimo o denarnih tokovih, saj se še vedno nahajamo precej stran od operativnih dejavnosti in s tem na eni strani gibanja prodaje ter čistih prihodkov od prodaje, in na drugi strani tendenc gibanja največjih (gledano letno) odhodkov.

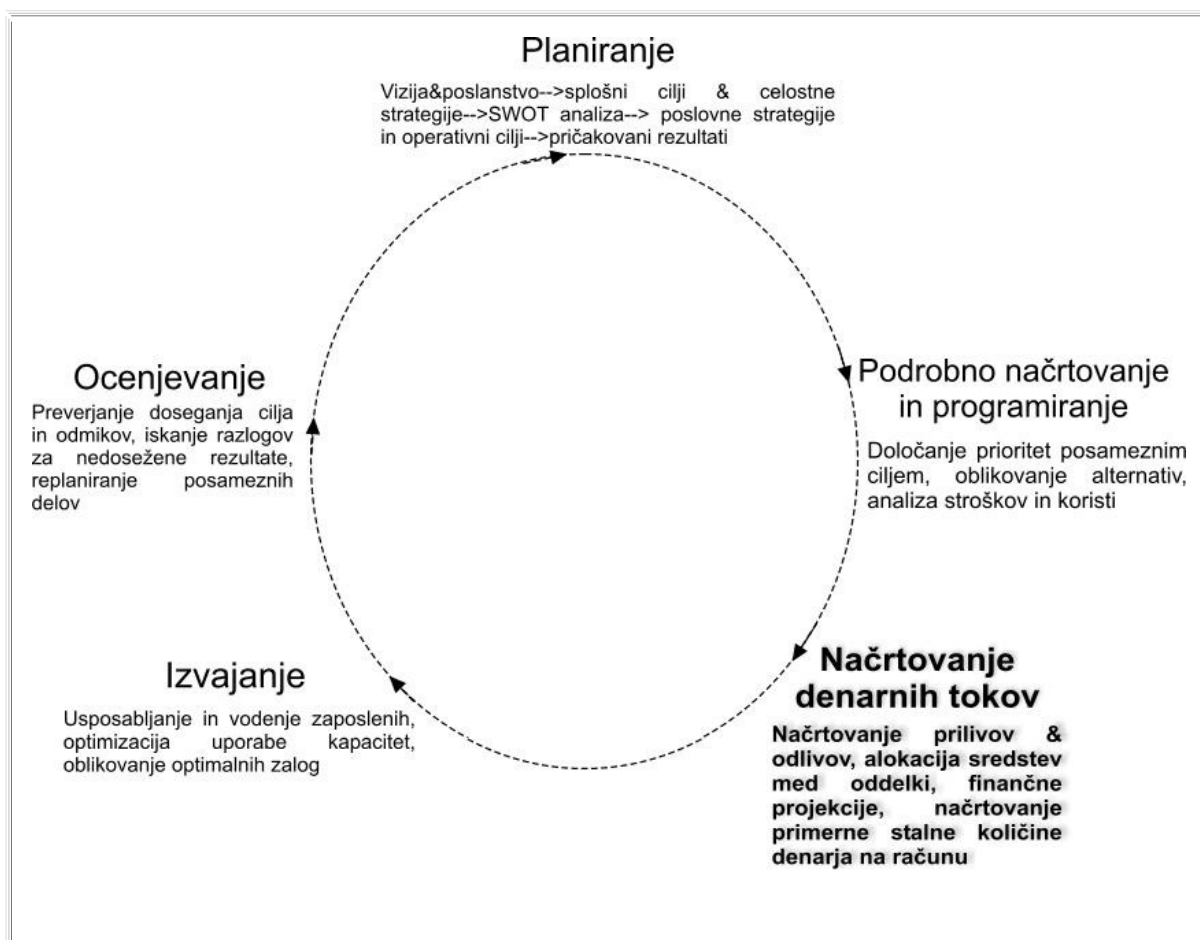
Kljub očitni precejšnji posrednosti, pa imajo tu izbrane in sprejete strategije nato pomemben vpliv na politiko upravljanja denarnih tokov, ki pride do izraza na nižji nivojih odločanja in glede na ta vpliv, jih razvrščamo v dve glavni skupini. V prvo skupino spadajo strategije diferenciacije, ki omogočajo zaradi določenih lastnosti izdelkov doseganje višjih cen in posledično večje prilive in odlive. V drugo skupino pa uvrščamo strategije nizkih stroškov, kjer podjetja trgu (najpogosteje) ponujajo povprečen proizvod, po čim nižjih stroških, kar na svojstveni način determinira tudi manjše (vrednostno) denarne tokove, če zanemarimo morebitne večje izdatke za promocijo in razvoj (Porter, 1998). Tako mora biti tudi upravljanje denarnih tokov k temu ustrezno zasnovano in prilagojeno (Checkley, 1999).

2.2. Strateško planiranje na operativni ravni

V naslednji fazi oblikujemo kratkoročne plane (katerih časovna razsežnost je do enega leta) kar je osnova za oblikovanje ciljev in strategij za poslovne enote (PE), ali že za posamezna poslovna področja, če PE niso oblikovane. Na osnovi teh planov, ki se dnevno preoblikujejo v operativne plane in cilje, pa nato zadolžen oddelek načrtuje prihodnje denarne tokove, pri čemer je ključno to, da so ti plani merljivi, eksplicitni, časovno opredeljeni in realni.

Le na ta način je možno pripeljati vizijo in poslanstvo v otipljivo realnost. Kaplan in Norton (1996a, str. 13) pri tem odločno zastopata stališče, da bo podjetje uspešno samo v primeru, če bo vsak zaposlen razumel vizijo in poslanstvo na način, kako z opravljanjem svojega dela postavljeno vizijo in poslanstvo tudi uresničuje in mu bo tako omogočena samokontrola. Rešitev tega pomembnega elementa doseganja uspešnosti pa se skriva v dobrem kratkoročnem planiranju, čigar pomemben del je tudi planiranje denarnih tokov. Celoten proces kratkoročnega planiranja, ki vključuje tudi načrtovanje denarnih tokov, prikazuje Slika 1.

Slika 1: 5 stopenj kratkoročnega planiranja



Vir: Reider, Heyler, 2003, str. 87.

PLANIRANJE

V prvi fazi na osnovi SWOT analize vodstvo oblikuje ali obnovi osnovne usmeritve in cilje podjetja. Nato se izberejo glavni cilji, ki jih podjetje želi doseči v obravnavanem poslovnem letu.

PODROBNO NAČRTOVANJE

Na osnovi izbranih poslovnih ciljev v predhodni fazi je naloga te faze, da določi taktike in načrtuje procese za doseg teh ciljev. Zaželeno je tudi pripraviti alternative, vsaj za najbolj tvegane procese. Na tem mestu se običajno poslužuje tudi analize koristi in stroškov, saj se vodstvo pogosto znajde pred indiferentnimi potezami.

NAČRTOVANJE DENARNIH TOKOV

Ko so cilji in poti do njih določene, mora vodstvo predvideti potrebna sredstva za uresničitev teh ciljev, ter jih razporediti med posameznimi aktivnostmi. Pozorno je treba proučiti pretekla leta poslovanja, se osredotočiti na najbolj intenzivna nihanja prilivov in odlivov v času, tako da je možno na njihovi osnovi in trenutno znanih informacijah okvirno načrtovati potreben obseg sredstev glede na predviden obseg poslovanja (vsaj po posameznih kvartalnih). Priporočljivo je tudi oceniti potreben nivo sredstev v bolj likvidnih oblikah (delnice, obveznice) za financiranje morebitnih priložnostnih projektov ali pokrivanje nastalih nepredvidljivih škod.

IZVAJANJE

V tej fazi se izvajajo postavljeni plani, skrbi se za potrebna dodatna izobraževanja zaposlenih. Velik poudarek se daje optimizaciji procesov z namenom minimizacije stroškov. Oddelek, ki upravlja denarne tokove, neprestano spremlja, ali se tokovi gibljejo znotraj načrtovanih meja in z različnimi posegi (pogajanja glede plačil z dobavitelji, pritiski na kupce, operacijami na denarnem trgu) skrbijo, da denarni tok nikoli ne presahne.

OCENJEVANJE REZULTATOV

V zadnji fazi se oceni, v kolikšni meri so bili prvotni cilji doseženi. Razišče se razloge za odstopanja in napake, ter naredi pomembne zaključne sklepe, ki se jih bo upoštevalo pri naslednjem načrtovanju. Analizirati je potrebno tudi razloge za nastale težave pri vodenju denarnih tokov in sprejeti preventivne ukrepe, da se jim poizkuša izogniti v prihodnje.

Iz opisanih faz je razvidno, da je upravljanje denarnih tokov vsakodnevna naloga, ki je kljub precejšnji fleksibilnosti vedno vpeta med posledice že sprejetih odločitev, prihodnjih načrtov in razpoložljive količine denarja v izbranem trenutku. Zato je uspešno vodenje denarnih tokov kompleksna naloga, ki v podjetju nikoli ne sme biti samo stvar financ in računovodstva, marveč morajo svojo vlogo pri tem razumeti in uspešno uresničevati vse poslovne funkcije.

3. SPREMLJANJE DENARNIH TOKOV IN NJIHOVO JAVNO POROČANJE

3.1. Izkaz gibanja denarnih tokov v okviru GAAP

Računovodski izkazi, ki jih poznamo danes, se niso razvili čez noč z vladno uredbo, ampak so rezultat evolucijskega procesa iz finančnega in računovodskega področja, ki se je zlasti pospešeno odvijal v zadnjih 150. letih in do sedaj še ni popolnoma zaključen.

Izkaze gibanja denarnih tokov so glede na različne potrebe prvotno razvijala podjetja sama. Šele proti koncu petdesetih let 20. stoletja je na to področje bolj radikalno posegel AICPA (Ameriški inštitut potrjenih računovodskih strokovnjakov). Prvi izkaz gibanja (takrat imenovano še sredstev) je izdala United States Steel Corporation leta 1902. Ta izkaz je v najširšem obsegu zajemal elemente bilance stanja, izkaza poslovnega izida in precej nazorno prikazoval tudi razporeditev denarnih sredstev, zato se smatra tudi za začetek izkaza gibanja denarnih tokov. Bistveno bolj, kot sama struktura, je bila tu pomembna njegova namembnost. Izkaz je bil sestavljen za pomoč pri odločanju in prvotno ni bil namenjen širši javnosti. Šele kasneje so zaradi pomembnih vsebovanih informacij za investitorje, lastnike in druge deležnike, začeli izkaz pripravljati tudi v druge namene (Molford, Comiskey, 2005).

V začetku šestdesetih let 20. stoletja je bila s strani AICPA opravljena posebna študija, katere namen je bil ugotoviti pomembnost izkaza iz vidika njegove informacijske vrednosti. Zaključek študije je priporočil izkaz gibanja denarnih tokov kot obveznega, poudariti pa je potrebno, da se prvotno ta izkaz ni imenoval tako.

Leta 1971 je Auditing Principles Board (APB), ki je deloval pod okriljem AICPA v obdobju 1962-1973 in je bil zadolžen za oblikovanje in sprejemanje splošno sprejetih računovodskih standardov (GAAP), izdal APB19, s katerim je določil t.i. »Izkaz sprememb finančnega stanja«. Poleg tega ga je določil kot enega izmed temeljnih letnih računovodskih izkazov, ki mora biti revidiran skupaj z ostalimi letnimi računovodskimi izkazi. S tem je bil narejen pomemben korak k uniformaciji te vrste poročil, kljub temu pa so bile med izkazi še vedno precejšnje razlike. Problem je izhajal predvsem iz tega, da izkaz ni neposredno izkazoval gibanja denarnih tokov, ampak večinoma obratni kapital in na ta način podjetjem dajal veliko možnosti za lastna prilagajanja (Molford, Comiskey, 2005).

V kasnejših letih je praksa poročanja vse bolj težila k smeri poročanja denarnih tokov neposredno, saj je bil to bistveno bolj relevanten podatek za deležnike, kot kaj drugega. Tako je Financial Accounting Standards Board (FASB) leta 1984 najprej sprejel mnenje, kasneje (novembra 1987), pa izdal FASB 95 in tako izkaz sprememb finančnega stanja preimenoval v izkaz denarnih tokov ter pripravil dve dovoljeni obliki poročanja, posredno in neposredno, pri čemer je priporočil neposredno.

FASB 95 je rešil tudi dolgotrajno problematiko, kaj naj ta izkaz zajema. Določeno je bilo, da se sme v izkaz zavesti samo denar in njegove neposredne ustreznike, pri čemer pod ustreznike štejemo vse oblike sredstev, ki jih je mogoče transformirati v denar prej kot v roku treh mesecev. Na ta način se je oblikoval izkaz, ki nazorno prikaže vire in razporeditev najbolj likvidnih oblik sredstev podjetja v določenem obdobju.

Po GAAP je celotni izkaz denarnih tokov razdeljen na tri dele ter podbilanco končnega stanja sredstev. Enako delitev uporablja tudi MSRP 7 in SRS 26, ki pri sestavljanju izkaza priporočata enako kot GAAP, neposredno metodo. Zaradi rahlih vsebinskih razlik med anglosaksonskim in nemškim modelom računovodenja, na tem mestu ne bom natančno opredeljeval kategorij, ki jih vključujemo v posamezen del izkaza, marveč bom le na kratko predstavil pomenski vidik posameznega dela, kar bo služilo za lažje razumevanje nadaljevanja.

DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU

Ta kategorija prikazuje najpomembnejši vir denarja podjetja, saj vsebuje prejemke od prodaje blaga/storitev, zmanjšane za plačila dobaviteljem, zaposlencem, državi in drugim. Najpomembnejša je pri tem seveda donosnost glavnih aktivnosti podjetja, izražena preko realizacije prihodkov od prodaje in ki omogoča generiranje t.i. prostega denarnega toka, o katerem bom spregovoril v nadaljevanju.

DENARNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU

Pod to kategorijo so zavedeni vsi denarni tokovi, ki se navezujejo na kakršnokoli obliko investiranja. Zato pogosto vsebujejo kategorije z največjimi odlivi denarja iz podjetja, kot so na primer odtoki za pridobitev opredmetenih / neopredmetenih sredstev. Pri pritokih in odtokih te vrste je zelo pomembno, da ima vodstvo oblikovan jasen načrt investiranja in širitve podjetja, saj investiranje zaradi samega sebe ni smiselno in podjetje vodi v pogubo. Dnevno se vodstvo tu ukvarja predvsem z vprašanjem velikosti in obsegom nadomestitvenih investicij, saj njihova določitev pogosto zahteva bistveno več pozornosti in načrtovanja, kot pa večji investicijski projekti neposredno, saj posledice teh odločitev lahko vplivajo na neto denarni tok že jutri.

DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU

Za to skupino denarnih tokov je značilno, da večinoma opravlja izravnalno funkcijo med denarnimi tokovi iz poslovanja kot največjim generatorjem denarja in denarnimi tokovi iz investiranja kot največjim porabnikom te najbolj likvidne oblike sredstev. Kljub takšni, na videz enostavni vlogi, pa zahteva precej pozornosti, saj je potrebno vedno skrbeti, da je podjetje zadolženo znotraj smiselnih meja. Preobsežno zadolževanje lahko pripelje do težav s servisiranjem dolga, prav tako pa za investitorje povečuje tveganost naložb. Premajhna zadolženost na drugi strani pa lahko izraža togost in pretirano zavarovan način vodenja podjetja, ki je lahko tudi manj donosen in ne izkorišča optimalnega davčnega ščita.

Zaradi tako zasnovne oblike se je namembnost izkaza usmerila predvsem na javnost, pri čemer naj bi pomagali investitorjem, kreditorjem in drugim pri (Harrison, 2002, str. 46):

- ocenjevanju sposobnosti podjetja ustvarjati pozitivni neto denarni tok v prihodnje,
- ocenjevanje sposobnosti podjetja poravnnavati obveznosti v doglednih rokih, izplačevati dividende in dobro načrtovati morebitne prihodnje potrebe po zadolževanju,
- ocenjevati razloge za razliko med čistimi prihodki od prodaje in neto denarnim tokom,
- ocenjevati vpliv radikalnih odločitev na stanje denarnih sredstev in njegovih ekvivalentov v določenem obdobju.

3.2. Izkaz denarnih tokov po SRS

Izkaz denarnih tokov pri nas opredeljuje SRS 26, ki ga določa kot enega izmed temeljnih računovodski izkazov, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja.

Dovoljene so tri metode sestavljanja izkaza, neposredna, posredna in skrajšana posredna metoda, pri čemer se ne glede na uporabljeno metodo, izkaz sestoji iz 4 podbilanc (SRS 2006):

- Podbilanca finančnih tokov pri poslovanju
- Podbilanca finančnih tokov pri investiranju (naložbenju)
- Podbilanca finančnih tokov pri financiranju (vlaganju)
- Podbilanca končnega stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov

Izkaz denarnih tokov morajo sestaviti in v letnem poročilu razkriti (ZGD-1, 2006):

- vse velike in srednje gospodarske družbe,
- podjetja, ki kotirajo na borzi,
- obvladujoča podjetja za skupino podjetij, in sicer v obliki skupinskih oziroma t.i. konsolidiranih izkazov denarnih tokov v obvladujočem podjetju.

3.2.1. NEPOSREDNA METODA

Kot je že omenjeno, SRS 26 priporoča uporabo neposredne metode zaradi prednosti, ki jih ima pred posredno metodo, kot so na primer:

- prikazuje denarne tokove iz poslovanja, investiranja in financiranja v svoji izvirni in neprilagojeni obliki, v obliki čistih, preglednih in jasnih denarnih prejemkov in izdatkov,

- podatki so mednarodno primerljivejši z drugimi podjetji, kot v primeru uporabe ostalih dveh metod,
- ni večjih možnosti za prirejanje podatkov s prejemi t.i. "ustvarjalnega računovodstva",
- neposredno spremljanje denarnih tokov (po organizacijskih enotah podjetja) omogoča presojanje o tem, kateri deli podjetja koliko prispevajo k čistemu denarnemu toku, kateri deli podjetja so občasni ali stalni »porabniki« denarja v podjetju, na katerih stopnjah razvoja so različni izdelki ali storitve podjetja in podobno.

Primer strukture izkaza denarnih tokov, sestavljenega po neposredni metodi, se nahaja v Prilogi 1. V prilogo sem izbrano strukturo vključil z namenom, da si lahko predstavljamo natančnost in vsebinsko podrobnost takšnega izkaza, ki se pripravi neposredno iz glavne knjige brez bistvenejših prilagoditev.

3.2.2. POSREDNA METODA

Kljub priporočilom SRS, pa večina podjetij uporablja posredno metodo, pri čemer lahko za to navedem vsaj dva preprosta in enostavna razloga:

- zgodovinski (posredna metoda je bila v starih SRS predpisana kot obvezna metoda za zunanje poslovno poročanje),
- praktični (za sestavitev izkaza potrebujemo »le« dve zaporedni bilanci stanja in izkaz poslovnega izida za obravnavano obdobje ter nekaj dodatnih členitev postavk iz obeh navedenih izkazov).

Izdelava izkaza denarnih tokov po posredni metodi zajema 4 osnovne korake:

- razvrščanje postavk iz izkaza poslovnega izida in pobotanih postavk bilanc stanja v ustrezne postavke izkaza denarnih tokov,
- izločanje nedenarnih zneskov in prerazporejanje finančnih tokov med tri osnovne dejavnosti (poslovanje, naložbenje, financiranje) glede na vsebino,
- izračunavanje finančnega izida,
- sestavljanje razkritij in obrazložitev iz izkaza denarnih tokov.

Denarni tokovi pri poslovanju, naložbenju in financiranju so v izkazu denarnih tokov, ne glede na različico (predvsem prvo in drugo), predstavljeni v nepobotanih zneskih. Posamezne vrste prejemkov in izdatkov je mogoče medsebojno pobotati, če so zneski posameznih vrst kosmatih prejemkov in izdatkov nepomembni (SRS, 2006).

Iz tega sledi, da je priprava izkazov po obeh metodah precej enostavna, saj preprosto razvrstimo vrednosti v posamezne kategorije izkaza. Veliko več vsebinskega znanja pa je potrebno, če se lotimo priprave izkaza po tretji dovoljeni različici.

3.2.3. SKRAJŠANA POSREDNA METODA

Po skrajšani posredni metodi priprave izkaza denarnih tokov je mogoče prihodke vseh vrst pobotati z odhodki vseh vrst brez amortizacije, tako da se namesto teh postavk pri denarnih tokovih pri poslovanju pojavlja nova postavka poslovni izid pred obdavčitvijo. Pri tem je treba poslovni izid pred obdavčitvijo skupaj z davki iz dobička prilagoditi za amortizacijo in druge nedenarne postavke ter tiste postavke, pri katerih so denarni učinki denarni tokovi pri naložbenju in financiranju. Poleg tega je treba upoštevati tudi spremembe čistih obratnih sredstev v obdobju (in časovnih razmejitev) poslovnih postavk bilance stanja (SRS 2006). Primer strukture izkaza pripravljenega po tej metodi se nahaja v Prilogi 2.

3.2.4. OBVEZNA IN PROSTOVOLJNA RAZKRITJA

Razkritja, povezana z izkazom, se razkrijejo v pojasnilih k računovodskim izkazom (če gre za izkaz iz zaključnega računa, ki se razkriva v letnem poročilu družbe) oziroma v pisnih prilogah k izkazu, če gre za medletne obračune poslovanja. V razkritjih je treba navesti, po kateri različici je izkaz denarnih tokov sestavljen, ter od kod izhajajo podatki za posamezne postavke v izbrani različici izkaza.

V dodatku k izkazu, sestavljenem po posredni metodi, se morajo prikazati še:

- povečanja opredmetenih osnovnih sredstev, povezanih s hkratnim povečanjem osnovnega kapitala s stvarnimi vložki in ne z denarnimi vplačili, kar pomeni naložbenje in financiranje brez posredovanja denarnih sredstev,
- povečanja nevplačanega vpisanega kapitala, povezana s hkratnim povečanjem osnovnega kapitala, kar pomeni navidezno naložbenje in financiranje brez posredovanja denarnih sredstev,
- druge pomembnejše spremembe naložbenja in financiranja brez posredovanja denarnih sredstev.

3.3. Druga merila spremljanja denarnih tokov

Poleg predpisanega izkaza denarnih tokov po GAAP v ZDA in po SRS ter MSRP v Sloveniji, podjetja uporabljajo tudi drugačne pokazatelje, ki jih računovodski standardi ne predpisujejo, vendar vsebujejo pomembne informacije za deležnike. Zelo pogosto se tudi

zgodi, da se pokazatelji in prilagojeni izkazi odmikajo od denarnih tokov, ker želi vodstvo predstaviti tudi širši okvir poslovanja, ki ima pomemben vpliv na denarne tokove, kljub temu, da tega ni mogoče prikazati z njimi neposredno.

3.3.1. EBITDA

EBITDA (Dobiček pred obrestmi, davkom in amortizacijo) je eden najpogostejše uporabljenih kazalcev denarnega toka iz rednega delovanja. Kazalec je zelo pomembna informacija zlasti kreditodajalcem, ki jih zanima, koliko sredstev ima podjetje na voljo (iz rednega delovanja) za plačevanje obveznosti iz naslova kreditov v opazovanem obdobju. Pomembno informacijo pa vsebuje tudi za delničarje, saj daje informacijo o sposobnosti podjetja za izplačevanje dividend.

Pri uporabi tega kazalca je potrebno biti pozoren na to, da gre le za približek in niti ne za oceno denarnega. Težava je, da pri uporabi EBITDA za vrednotenje denarnih tokov njegova največja prednost postane ovira njegove uporabe oziroma je ocena lahko le približna. Razlog se skriva v tem, da kazalec omogoča primerjati donosnost med podjetji znotraj panoge in med panogami zato, ker izloči vpliv financiranja in različnih računovodskih usmeritev. Tega pa ne smemo in ne moremo izločiti pri vrednotenju denarnih tokov, saj nas ne zanima donosnost ali dobiček, ampak izključno, koliko denarja podjetje ustvari.

Zato je potrebno nujno upoštevati spremembe v obratnem kapitalu in vse stroške, tudi tiste, brez vpliva na denarni tok (na primer amortizacijo). Praktično to pomeni, da bi moral na primer investitor za pridobitev ocene o sposobnosti generiranja denarja v nekem podjetju, EBITDA najprej povečati za vse stroške, ki niso povzročili odlivov, poleg tega pa oceniti prihodnji denarni tok glede na trenutno stanje obratnega kapitala, kar je jasno nemogoče.

Problematika glede EBITDA in denarnega toka pa na drugi strani ni bistveno lažja niti za menedžerje podjetja, ki razpolagajo z bistveno več podatki kot zunanji deležniki. Zaradi svoje preprostosti pri izračunu, se EBITDA pogosto uporabi kot pomemben element v procesu sprejemanja investicijskih odločitev, še zlasti v fazi, ko se vrednoti trenutno poslovanje podjetja. Ocena trenutnega stanja na osnovi EBITDA seveda ni slaba, težava je le, da ne more prikazati pravega investicijskega potenciala podjetja, saj kot omenjeno, prikrije precejšen del denarnega toka in s tem lahko zavede upravo pri sprejemanju odločitev (Wayman, 2002).

Tako lahko na tem mestu naredimo sklep, da je EBITDA odličen pokazatelj, če želimo na hitro dobiti občutek o donosnosti poslovanja in nato podjetje primerjati z drugimi v panogi ali izven nje. Zelo pozorno pa moramo postopati, ko kazalec uporabimo pri vrednotenju denarnih tokov, pri čemer se moramo zavedati vsaj:

- EBITDA je zelo pogosto zavajajoč kazalec likvidnosti,
- Ne upošteva potrebe po reinvestiranju določene količine denarnih sredstev z namenom zagotoviti nemoteno prihodnje poslovanje,

- Kazalec ne upošteva niti razlik med računovodskimi usmeritvami niti obratnega kapitala.

Zaradi vseh teh slabosti so začela podjetja EBITDA popravljati, tako da so k izračunu vključili kategorije, ki lahko pomembno vplivajo na realne denarne tokove in tako je nastala t.i. prilagojena EBITDA. Slednja je lahko sicer malo bolj zanesljiva kot EBITDA, vendar še vseeno prihaja do precejšnih razlik ocene v primerjavi z izkazom denarnega toka, pripravljenega po računovodskih standardih.

3.3.2. PROSTI DENARNI TOK

SRS 26 in MSRP 7 navajata poleg podbilance končnega stanja denarnih sredstev tri glavne dele izkaza denarnega toka, denarni tok iz poslovanja, denarni tok pri naložbenju in denarni tok pri financiranju, nikjer pa noben standard ne opredeljuje neposredno t.i. prostega denarnega toka (ang. free cash flow).

Pri tem je potrebno razumeti, da ne gre za denar, ki bi bil odvečen ali »zastonj«, ampak gre za tisti preostanek denarnih sredstev, ki ga podjetje ne potrebuje za poravnavo kakršnihkoli obveznosti in je dejansko na voljo kot lastni, notranji vir financiranja. Zaradi različne namembnosti podatka, podjetja prosti denarni tok izračunavajo na več možnih načinov, najobičajnejši pa je (Christey, 2006):

$$\begin{array}{l}
 \text{Čisti dobiček} \\
 + \text{ Amortizacija} \\
 +/\text{- Spremembe v obratnem kapitalu} \\
 - \text{ Izdatki za nakup osnovni sredstev} \\
 \hline
 = \text{PROSTI DENARNI TOK}
 \end{array}$$

Ugotavljanje in spremljanje prostega denarnega toka je izredno pomembno za uspešno vodenje in razvoj podjetja, saj ima vodstvo nad njim pravico prostega razpolaganja in ga lahko uporabijo za številne namene, kot na primer (Priest, McClelland, 2007):

- za financiranje notranje rasti podjetja s spodbujanjem ključnih poslovnih aktivnosti,
- plačila zamudnih obresti, zmanjšanje glavnice večjih posojil,
- povezovanja in prevzemi podjetji, ki se v skladu s usmeritvijo prevzemnega podjetja ukvarjajo z ključnimi oziroma združitljivimi dejavnostmi,
- izplačila dividend, kar dolgoročno povečuje ceno delnice. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da gre običajno za izplačila dividend navadnim delničarjem, do katerega pa pride takrat, ko so poravnane vse obveznosti (tudi iz naslova naložbenja in financiranja). Iz tega se lahko sklepa, da je podatek izračunan iz izkaza poslovnega izida za navadnega delničarja lahko delno zavajajoč.

O prostem denarnem toku v zadnjih nekaj letih precej govorimo, vendar nenadno navdušenje ni čisto naključje ali zgolj modna muha. Zaradi številnih računovodskih škandalov je prosti denarni tok za zunanje deležnike edina še dokaj verodostojna ocena uspešnosti poslovanja podjetja in izhodišče za projiciranje prihodnosti. Je podatek, ki vsaj načeloma ni pod neposrednim vplivom računovodskega manipuliranja, kar zagotovo ne moremo trditi za kazalnike, kot so EBITDA ali EPS (zaslužek na delnico). Zelo velikokrat lahko slišimo znano frazo »Profit is an opinion. Cash is fact.«, kar pomeni »Dobiček je mnenje. Denar je dejstvo«, in nakazuje na to, da se informacij o denarnih sredstvih vsaj načeloma ne da manipulirati, če zanemarimo bolj eksotične primere, kot je bil na primer Parmalat (Icon Group, 2000).

Kljub temu, da se o prostem denarnem toku ni posebno govorilo v preteklosti, so se le – tega posluževali pri različnih ocenah in izračunih. Naj opozorim samo na temeljno analizo in izračun sedanje (notranje) vrednosti delnice, ki se izračuna po obrazcu:

$$SV_{del.} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{DT_t}{(1+r)^t}$$

Pri čemer je $SV_{del.}$ ~ sedanja vrednost delnice, DT ~ ocenjen denarni tok v prihodnjem obdobju, r ~ diskontna stopnja, ki odseva tveganost napačne ocene prihodnjega denarnega toka (Brigham, 1999, str. 23).

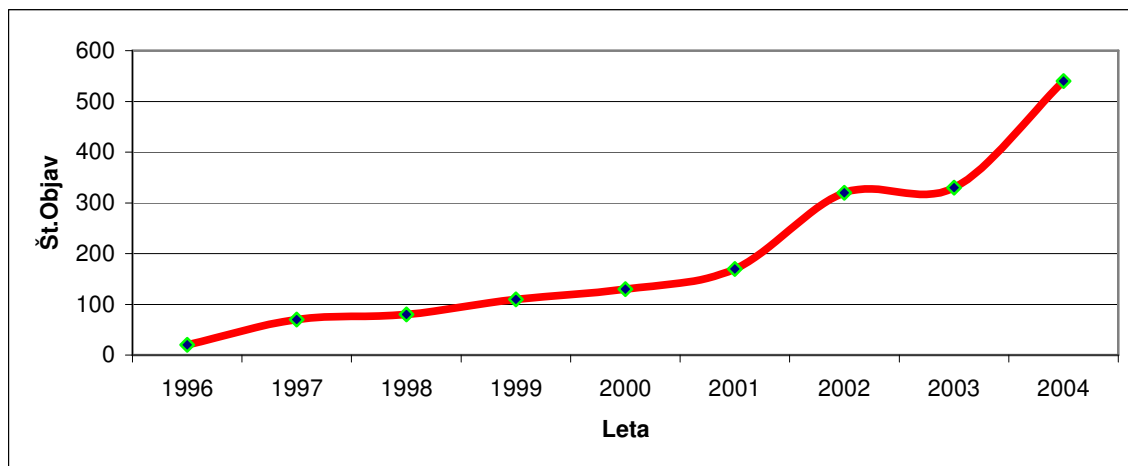
Razlog, zakaj se prosti denarni tok uporablja kot osnovni element izračuna, je v tem, da je ravno prosti denarni tok temeljni vir dolgoročne rasti in razvoja podjetja in s tem ena izmed glavnih (in precej zanesljivo merljivih) določljivk uspešnosti podjetja ter istočasno tudi cene delnice. Tako lahko investitor, če te denarne tokove dobro oceni, pride do pomembne informacije o podcenjenosti ali precenjenosti delnice nekega podjetja na trgu.

Zgodbo o pomembnosti prostega denarnega toka lahko na tem mestu zapeljem še malo dlje, globlje v jedro delovanja podjetja. Zaradi njegove preprostosti, čistosti in velikega informacijskega pomena, vse več podjetij uporablja prosti denarni tok kot merilo in osnovo za nagrajevanje vodstva podjetja, saj managerji lahko tega bistveno lažje nadzirajo in usmerjajo s svojimi odločitvami, kot pa na primer EPS, ki je zgolj posredno pod njihovim nadzorom. Na ta način se poveže nagrajevanje vodstva z dejansko finančno uspešnostjo managementa, kar obenem izpolni tudi cilj lastnikov – maksimiranje vrednosti premoženja.

Na tem mestu velja opozoriti še na logičen sklep iz predhodno povedanega, in sicer, da obstaja zelo močna korelacija med gibanjem prostega denarnega tok in gibanjem cene delnice. Ta se pojasni s tem, da prosti denarni tok neposredno izkazuje sposobnost menedžerskega tima in razvojno sposobnost podjetja v prihodnje, saj je pomemben notranji vir financiranja prihodnje rasti. To pa bi težje trdili za bolj tradicionalna merila uspešnosti,

kot so na primer rast prodaje, rast prihodkov, ROA, ROI in drugi, saj mora njihove vrednosti najprej ovrednotiti in bistveno bolj subjektivno interpretirati trg, šele nato pa se oblikuje cena delnice (Mulford, Comiskey, 2005, str. 350).

Slika 2: Prikaz rasti števila objav »prostega denarnega toka« po letih



Vir: Mulford, Comiskey, 2005, str. 346.

Ravno zato se je v zadnjem desetletju poročanje prostega denarnega toka v javnih objavah radikal povečalo. Ob tej trditvi se sklicujem na rezultate raziskave, ki jo je izvedel Wall Street Journal leta 2004 in ki je analizirala objave prostega denarnega toka v treh glavnih svetovnih finančnih časopisih, The Wall Street Journal, Barron's in Dow Jones Newswires v obdobju 1996 – 2003. Trend rasti objav in sklicevanja na prosti denarni tok v javno objavljenih finančnih poročilih prikazuje Slika 2.

Iz grafičnega prikaza je razvidno, da je bila rast števila objav denarnih tokov v obdobju 1996-2001 precej zmerna in se je najverjetneje napajala iz občasnih finančnih škandalov, ki so spodbujali pri oblikovanju novega informacijskega vira za vrednotenje uspešnosti poslovanja. Zelo jasno je pri tem začelo postajati spoznanje, da se škandali vedno razkrijejo v času, ko težave v poslovanju pripeljejo do problema plačilne sposobnosti ali celo ogrozijo likvidnost, kar pa ni mogoče prikriti z nobenim računovodskim manipuliranjem, vsaj dolgoročno ne. To se je praktično izkazalo še zlasti v primeru podjetja Enron konec leta 2001, po katerem se je število objav izkazalo radikalno povečalo. Kljub umiritvi rasti v začetku leta 2003, pa je le-ta zopet dobila nov zagon s škandalom Parmalat, kjer ni šlo samo za manipulacije in nepravilne transakcije, marveč tudi za ponarejanja, ki bi se lahko ugotovila veliko prej, če bi javnost vsaj malo spremljala denarni tok podjetja, njegov trend in razkorak v gibanju s prihodki (Fusaro, Ross, 2002).

4. UPRAVLJANJE DENARIH TOKOV NA OPERATIVNI RAVNI¹

Ob koncu prvega poglavja sem izpostavil kompleksnost upravljanja denarnih tokov z vidika vzajemnega delovanja med posameznimi poslovnimi funkcijami, na kar se bom še vrnil v nadaljevanju. Pred tem pa je smiselno, da si samo problematiko pogledamo malce bolj celovito in se tako osredotočimo na tok denarja v podjetju kot celoti, pri čemer zelo hitro opazimo, da pri dnevnem upravljanju tokov nimamo opravka s celotnim denarnim tokom podjetja naenkrat.

Slika 3 na naslednji strani celoten tok denarja v podjetju razdeli na štiri področja. Prva delitev je vertikalna, in sicer, na denar vezan dolgoročno in kratkoročno, druga delitev pa deli prostor na področje rednega delovanja – operativna raven in finančna raven. Dolgoročno vezana sredstva na operativni ravni (stroji, zgradbe, licence) so za podjetje »začasno nerazpoložljiva«, saj jih ne more preprosto prodajati, da bi s tem poravnavalo vsakodnevne obveznosti. Podobna zgodba je s sredstvi na finančni ravni, vloženimi na kapitalske trge.

Tako lahko na tem mestu sklenemo, da so vsa sredstva, vezana v kvadrantih 2 in 3, za podjetje kratkoročno nedostopna in zato tudi niso redno vključena v operativno načrtovanje denarnih tokov.

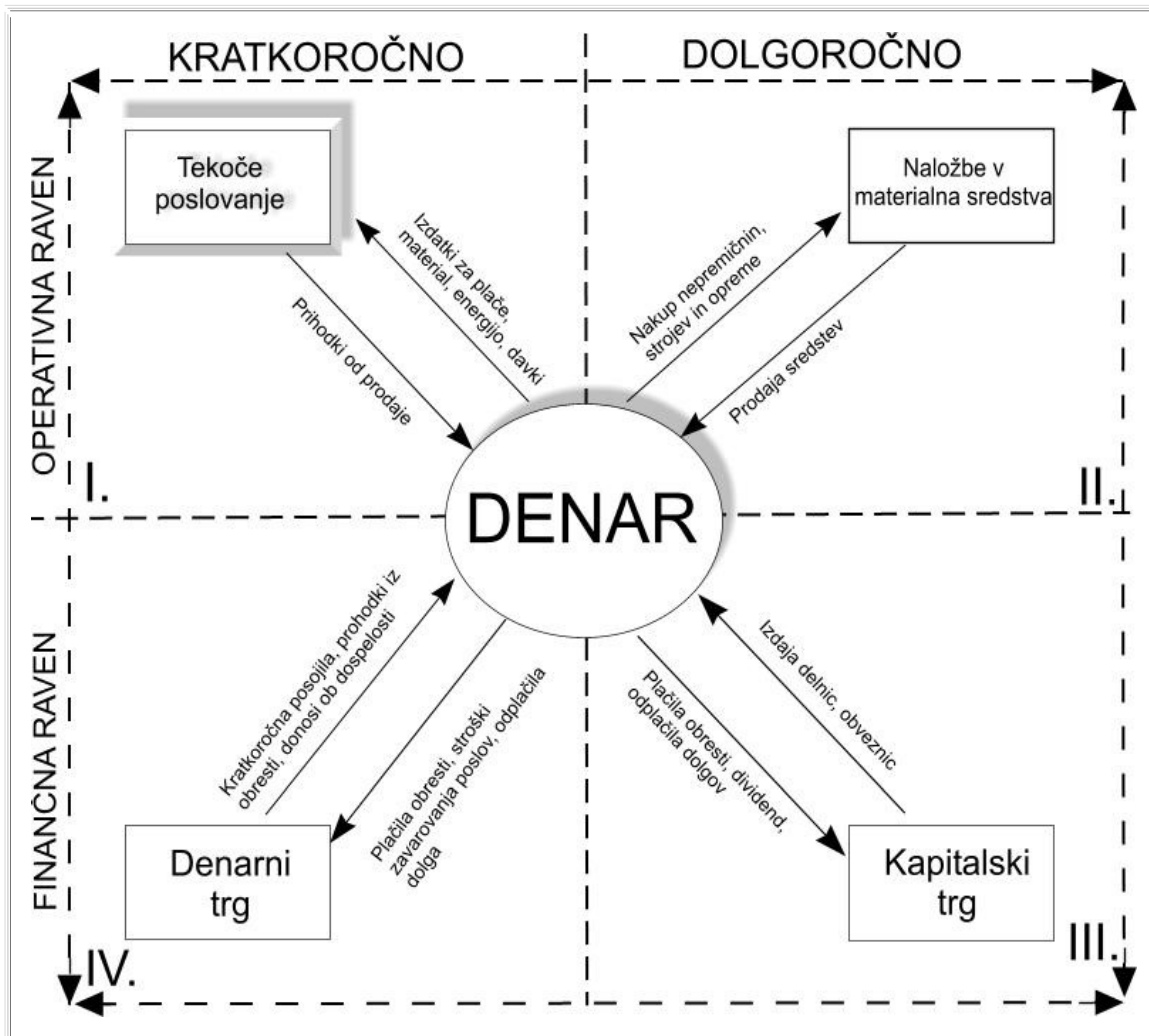
Bistveno več fleksibilnosti je na voljo pri kratkoročno vezanih sredstvih, ki se nahajajo v četrtem kvadrantu. Operacije na denarnem trgu so zelo pogost pripomoček pri upravljanju denarnih tokov, saj so ugoden vir črpanja manjkajočih sredstev na eni strani in priročno odlagališče za plasiranje kratkoročnih presežnih sredstev.

Na koncu pa izpostavljam še prvi kvadrant, kjer se nahajajo denarni tokovi, ki so neposredno povezani s tekočim poslovanjem in osnovno dejavnostjo podjetja. Praktično gledano se podjetja dnevno ukvarjajo največ samo s tem področjem, saj je bila večina stvari o ostalih treh področjih že odločena vnaprej in večje nepredvidene spremembe v danem trenutku niso mogoče. To pomeni, da se dnevno pri upravljanju denarnega toka gibljemo na precej omejenem področju, kjer skušamo optimizirati tok denarja v celotnem proizvodnem procesu.

¹ Pod »operativno raven« se v našem primeru razume vse aktivnosti, ki se izvajajo na dnevni in tedensko ravni.

Cilj in namen dobrega vodenja pa je pri tem čim bolj skrajšati čas med vezavo denarja v različnih oblikah, v katere se transformira na poti skozi produkcijski proces.

Slika 3: Struktura denarnih tokov podjetja



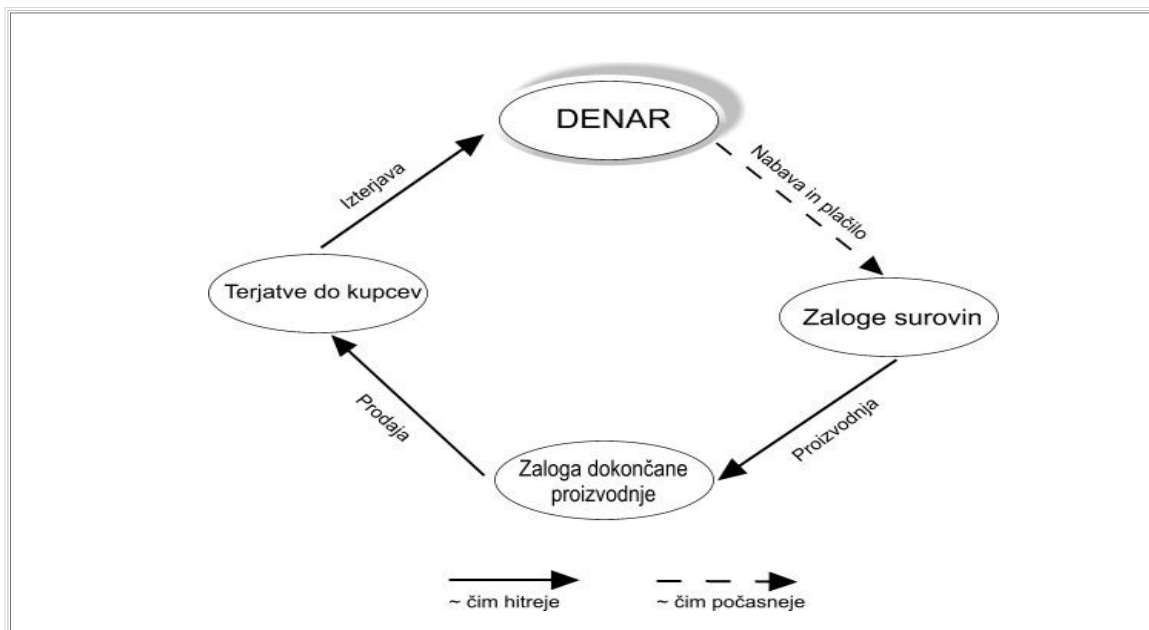
Vir: Reider, Heyler, 2003, str.14.

Slika 4 na naslednji strani še bolj nazorno prikazuje ta osnovni cikel generiranja denarja iz osnovne dejavnosti podjetja, ki omogoča, če je pravilno uravnavan, kratkoročno preživetje in dolgoročni uspeh. Celotni mehanizem temelji na ideji, da se obveznosti do dobaviteljev poravnava kasneje (počasneje), kot je mogoče dobiti plačane terjatve od kupcev. Na ta način ima podjetje na voljo vedno določen obseg presežnih denarnih sredstev, ki mu zagotavlja nemoten reprodukcijski proces.

V praksi pa kljub preprostosti tega cikla ni vedno lahko izpeljati. Glavna težava je, da podjetje teh faz nima neposredno pod nadzorom. Delno sicer lahko vpliva na plačevanje obveznosti, v bistveno težji situaciji pa se nahaja pri izterjavi terjatev do kupcev. Na tem

mestu lahko tako kot enega glavnih elementov, ki vpliva na učinkovito upravljanje denarnih tokov, izpostavimo usklajeno delovanje poslovnih funkcij, zlasti prodajne.

Slika 4: Cikel generiranja denarja



Vir: Reider, Heyler, 2003, str. 15.

4.1. Vpliv prodajne funkcije na denarni tok

Vsako načrtovanje v podjetju se začne z načrtovanjem prodaje, zato tudi denarni tok ni izjema. Razlog je v tem, da načrtovana prodaja določi plan proizvodnje za določeno obdobje, na osnovi tega pa se lahko planirajo prilivi in odlivi glede na predvideno realizacijo. Zato je bolj kot katerakoli analiza preteklih denarnih tokov, pomembna natančna ocena prodaje, pri pripravi katere morajo obvezno sodelovati tudi zaposleni v prodaji, saj so drugače ocene najpogostejše nerealne.

Eden izmed glavnih razlogov za težave pri učinkovitem vodenju denarnih tokov običajno izhaja ravno iz zmotnega razmišljanja, da je denar in vse, kar je z njim povezano, stvar računovodstva in financ, kar seveda ne drži. Ta dva oddelka sicer z denarjem razpolagata, vendar ga (običajno) za podjetje ne ustvarjata, saj je to naloga prodajne funkcije.

V prvem poglavju sem na kratko spregovoril o planiranju, na tem mestu pa je sedaj potrebno izpostaviti še nekaj organizacijskih vprašanj, saj ima lahko ravno organizacija prodajne funkcije in sistem nagrajevanja prodajnega osebja precejšen vpliv na prilive denarja v podjetje, v pozitivnem in negativnem smislu.

Primarna naloga prodajne funkcije je prodati blago ali storitev »pravemu« kupcu, to je kupcu, ki bo svoje obveznosti tudi poravnal. Poleg tega pa mora skrbeti za zadovoljstvo strank, da se le-ti odločijo za ponoven nakup. Prodajno osebje nekako v zadostni meri izpolni drugo nalogo, veliko slabši pa so rezultati pri prvem delu, če zaposlenci niso ustrezno motivirani (Kaplan, Norton, 1996).

Podjetja zelo pogosto v prodaji oblikujejo sistem plač tako, da fiksnemu znesku dodajo določen variabilen del, ki se izračuna kot določen odstotek od opravljenega posla, dokazan s številom in/ali vrednostjo izdanih faktur. Takšen sistem je lahko zelo učinkovit, če gre za blago ali storitev, ki jo mora kupec plačati ob prevzemu ali izvršitvi. Problemi nastopijo, če kupci plačujejo račune z odlogom, zlasti v primerih, ko je bila prodaja izvedena pod specifično ugodnimi pogoji (popusti), do katerih pa zaradi zapoznelega plačila kupci morebiti kasneje niso upravičeni. Prodajalca pa seveda v takšnem sistemu nagrajevanja zelo pogosto ne zanima, če se je kupec držal pogodbenega roka plačila ali ne, ko se mu enkrat prizna popust in fakturira prodajo.

Na ta način lahko prodajalci zaradi nerazumevanja delovanja denarnega toka v podjetju povzročajo nemalo problemov, saj se izdatki, ki so posledica že izvedene proizvodnje, ne pokrivajo pravočasno s prejemki iz prodaje. V skrajni situaciji lahko prodajno osebje zaradi želje po višjem variabilnem delu plače za podjetje z vsako prodajo naredi več stroškov kot koristi, in tako se interesi podjetja in interesi njegove prodajne funkcije začnejo nasprotovati zaradi nerazumevanja in napačno zasnovanega sistema nagrajevanja. To se sicer tehnično reši zelo enostavno s spremembo načina nagrajevanja na primer tako, da se za osnovo obračuna vzame plačano vrednost prodaje, težava je največkrat v ugotovitvi in dokazu tega problema (Abernathy, 1996).

Za razliko od prodaje, ki ima predvsem največji vidni vpliv na denarni tok podjetja, pa obstajajo v podjetju poslovne funkcije, katerih dodana vrednost in učinek na denarni tok ni tako enostavno zaznaven in razumljiv.

4.2. Vpliv poslovnih funkcij »brez« dodane vrednosti

V poslovni praksi doma kot tudi v tujini je v besedah menedžerjev pogosto možno razbrati, da imajo v podjetju kar precej poslovnih funkcij ali na primer raznih aktivnosti, za katere na eni strani sploh ne vedo, koliko dodane vrednosti prispevajo k podjetju, po drugi strani pa se nenehno pritožujejo nad stroški, ki jih le-te povzročajo. Gre za aktivnosti in poslovne funkcije, znotraj katerih se izvajajo, ki so na primer nujne zaradi zakonodaje, organizacijske strukture ali pa že samo zaradi potreb nadzora in ki bi jim najlažje rekli »nujno zlo« - tipičen primer je na primer računovodstvo.

Do takšnih sklepov pride menedžment običajno zato, ker obravnava samo trenutno vidne rezultate in ne razmišlja na način, kaj lahko ta funkcija prispeva – ponudi podjetju, če bo bolj primerno obravnavana in vodena. Da bi to razumeli, je potrebno natančno opredeliti pomen posamezne poslovne funkcije za podjetje v smislu trenutno in prihodnje ustvarjene vrednosti ter pomena njenega vpliva na delovanje drugih poslovnih funkcij. To pomeni, da mora menedžment v prvi vrsti analizirati informacijske tokove, katerih prevodnik je ta poslovna funkcija, pri čemer je potrebno upoštevati vlogo obravnavane funkcije v celotnem poslovnem toku podjetja, šele nato pa naj analizira denarne tokove, povezane z njo. Pri tem je pomembno razumevanje, da lahko služi spremljanje denarnih tokov pri tako opredeljenih in analiziranih poslovnih funkcijah kot pomemben pripomoček nadziranja in usmerjanja njihovega delovanja v prihodnje ter na ta način izboljšanja le-tega (Albion, 2006).

V tem primeru gre tako za dvosmeren vpliv oziroma povraten vpliv denarnega toka na učinkovitost delovanja poslovnih funkcij. Dobro vodene poslovne funkcije omogočajo dobro procesiranje podatkov, ki jih potrebujemo za učinkovito upravljanje denarnega toka, ki nato služi kot merilo uspešnosti izvajanja aktivnosti znotraj teh istih funkcij.

V praktičnem delu te naloge se bom posvetil ravno tej tematiki, kako s smiselnim izkoriščanjem podatkov in informacij, ki jih lahko ponudi računovodstvo, uspešneje voditi in načrtovati poslovanje podjetja.

Predno pa preidem na predstavitev praktičnega primera, je potrebno o tem na kratko spregovoriti tudi iz teoretičnega vidika. Zato se bom sedaj najprej na kratko sprehodil skozi štiri osnovne korake načrtovanja denarnih tokov, kar bom zaključil z vprašanjem kratkoročne plačilne sposobnosti oziroma problematiko upravljanja denarne blagajne.

4.3. Načrtovanje denarnih tokov

Osnovna ideja in namen načrtovanja denarnih tokov je zagotoviti pozitivni denarni tok, kar pomeni, da bo imelo podjetje na voljo vedno dovolj denarja za poravnavo obveznosti v izbranem obdobju. V boju za preživetje se veliko podjetij, zlasti manjših, pri tem osredotoča predvsem na dnevno planiranje, pogosto pa pozablja na uravnoteženje prilivov in odlivov na daljše časovno obdobje.

Različni avtorji (Lawrence, 2002; Finnerty, 1992; Rewey, 2005) celoten postopek načrtovanja denarnih tokov delijo na različno številko korakov, ker običajno tudi izhajajo iz različnih stališč opazovanja in vrednotenja. Ne glede na izbrano metodologijo pa menim, da vse njihove delitve izhajajo iz sledečih štirih osnovnih korakov:

- Analiza preteklega dogajanja
- Napoved prihodnjih gibanj na osnovi rezultatov analize

- Priprava okvirnega² plana gibanj denarnih tokov
- Priprava plana denarnega toka na operativni ravni

4.3.1. ANALIZA PRETEKLEGA DOGAJANJA

Izhodiščna podlaga za kakršnokoli predvidevanje ali planiranje je vedno dobro poznavanje trenutne situacije in preteklih gibanj, ki jih dobimo preko skrbno izvedene analize. V fazi analiziranja denarnih tokov se običajno podrobneje pogleda dogajanje v zvezi z denarnim tokom za zadnjih 36 mesecih. Analizira se celotno opazovano obdobje kot celota, po kvartalnih, tretjinah itd., kot je pač potrebno iz vidika dobrega razumevanja amplitudnega gibanja. Običajno se sestavi seznam stalnih prejemkov in izdatkov – ki so predvidljivi, stalni, ponavljajoči. K temu dodamo (običajno) prejemke in izdatke, za katere vemo, da jih je vodstvo planiralo (nagrade, božičnica, regres, investicije) in se tako ne morejo zgoditi po naključju. Tako v celotni masi dogodkov ostane samo še tisto, kar se je zgodilo enkratno, nepredvidljivo in je vodstvo presenetilo, ter morebiti povzročilo določene težave. Zlasti slednjemu bo potrebno posvetiti precej pozornosti v naslednjih fazah.

4.3.2. PREDVIDEVANJE PRIHODNJEGA GIBANJA

Na osnovi pridobljenega znanja iz analize je v tej fazi potrebno pripraviti projekcijo denarnega toka za prihodnost glede na postavljene investicijske in druge poslovne plane podjetja, ter glede na pričakovana dogajanja na trgu.

Iz področja tržnega dogajanja se ukvarjamo predvsem z vprašanji, kot so na primer (Langlois, Robertson 2004):

- Ali bo morebiti ogroženo poslovanje naših glavnih dobaviteljev in kaj se bo posledično dogajalo s ceno ključnih surovin v obravnavanem obdobju?
- Kako se bodo gibale cene konkurenčnih izdelkov/storitev na trgu?
- Ali lahko morda pričakujemo kakšne zakonske omejitve in ali bodo imele za nas dober (omejitev uvoza konkurenčnih izdelkov) ali slab (omejitev uvoza surovin) vpliv?

Glavno bistvo predvidevanja tržnega – zunanjega dogajanja je razumeti, kako in kdaj se bodo povečali redni fiksni odlivi ter kdaj lahko podjetje pričakuje tudi večje druge »neredne« odlive, ki so posledica dogajanj zunaj podjetij in tako izven njegovega nadzora. To fazo je potrebno izvesti skrbno in natančno predvsem zato, da lahko podjetje v prvi vrsti

² Gre za plane na polletni in letni ravni, ki so osnova za operativno planiranje.

predvidi in oblikuje primerno višino rezervnih sredstev, ustrezno prilagodi plačilno politiko, ter v končni fazi tudi pripravi letni načrt kratkoročnega zadolževanja v primeru izrednih dogodkov, kar pri bankah poveča zaupanje v kreditojemalca.

Na tem mestu bi tudi rad izpostavil razliko med predvidevanjem in planiranjem, ki sledi v naslednji fazi. AICPA (Budgeting and Forecasting Manual) opredeljuje predvidevanje kot zgolj ocenjevanje možnih prihodnjih gibanj (vremenska napoved). Planiranje na drugi strani pa izrabi informacije, ki mu jih predvidevanje ponudi in oblikuje načrte ukrepanj, ki bodo glede na možne poznane scenarije nujni, da bo podjetje svoje cilje doseglo, če se kaj od predvidenega uresniči.

4.3.3. PRIPRAVA OKVIRNEGA PLANA GIBANJ DENARNIH TOKOV

Pri pripravi planov te vrste je potrebno najprej odgovoriti na vprašanje, za kako dolgo obdobje se bodo pripravljali. Teoretično sicer velja razmejitev med dolгим in kratkim planskim obdobjem eno poslovno leto, vendar tega v našem primeru nikakor ne moremo upoštevati. Kako bo planerska skupina oblikovala dolžino planskega obdobja je v prvi vrsti odvisno od narave poslovanja podjetja. Manj kot je volatilno poslovanje, daljša bodo lahko planska obdobja, čim višji bodo koeficienti obračanja (zalog, obveznosti do dobaviteljev, terjatev do kupcev), krajše bo morale biti plansko obdobje. Kot bom prikazal kasneje na primeru podjetja Konto d.o.o., se pod kratko plansko obdobje razume obdobje 7 - 14 dni, srednje plansko obdobje mesec in pol ter dolgo plansko obdobje do 12 mesecev. Pri tem moram opozoriti na to, da gre pri tem v največji meri za planiranje denarnih tokov iz poslovanja. Zato mora imeti podjetje poleg teh planov, pripravljen tudi polletni in letni plan gibanja denarnih tokov, da lahko predvidi tudi odlive iz področja financiranja in naložbenja. Razumljivo pa je, da morajo biti kratkoročni plani gibanja denarnih tokov zelo natančno pripravljeni, plani za daljša obdobja pa so lahko bolj splošni.

V naslednjem koraku, ki traja celo poslovno leto, se postavljene plane (ne glede na dolžino planskega obdobja) spremlja in po potrebi tudi popravlja. Na ta način se zagotavlja bistvo planiranja – vodstvo je v vsakem trenutku na tekočem, kaj se v podjetju dogaja in kakšne odločitve bo morale sprejeti v prihodnje, da bi zagotovili nemoteno poslovanje.

Poleg omenjene pozitivne lastnosti rednega planiranja in preverjanja uresničevanja, pa lahko navedemo še nekaj največjih koristi, ki nam jih ponuja dobro planiranje gibanja denarnih tokov.

4.3.3.1. Glajenje gibanj denarnih tokov in izogibanje nepotrebnega zadolževanja

V praksi je zelo težko pričakovati, da bo podjetje celotno poslovno leto poslovalo brez večjih fluktuacij v denarnem toku. Ta problem se rešuje ravno s planiranjem, ki omogoči, da se podjetje vnaprej pripravi na določene dogodke in se izogne morebitnim problemom. Na

primer, če se pričakuje zaradi določenega poslovnega dogodka večji odliv denarja, lahko podjetje predčasno (teoretično) spremeni plačilno politiko (skrajša plačilne roke kupcem, z dobavitelji se dogovori za kasnejša plačila) in se na ta način izogne primanjkljaju ter tako ne izgublja kredibilnosti v očeh poslovnih partnerjev. Redno spremljanje tokov tudi omogoči, da se morebitne primanjkljaje lahko zazna vnaprej in se tako predhodno obvesti banko, da bo podjetje potrebovalo sredstva v določenem obdobju, ki bodo zaradi sistematičnega spremljanja in nadzora denarnega toka s strani kreditorejmalca, najverjetneje odobrena.

4.3.3.2. Pravočasno investiranje

Z rednim spremljanjem denarnih tokov lahko vodstvo ugotovi, kdaj bo imelo podjetje presežna denarna sredstva in tako vnaprej pripravi investicijske načrte (plan širitve, obnove, oblikovanje investicijskega portfolija) in s tem zagotovi, da denar nikoli ne bo ležal »mrtev« na računih podjetja, kar bi pomenilo, da vodstvo neracionalno razpolaga s premoženjem lastnikov in ne izpolnjuje svojega osnovnega poslanstva.

4.3.3.3. Pravočasno odkrivanje problemov in nevarnosti

S tem ko vodstvo z analizo in pripravo planov poslovanja in denarnih tokov predčasno pridobiva informacije o gibanju denarnih tokov, istočasno dobiva informacije tudi o potencialnih problemih, ki jih lahko pričakujejo v prihodnje. Zaradi časovne prednosti pa se lahko o njih mirno pogovorijo, vključijo v reševanje tudi druge poslovne partnerje in tako preprečijo, da bi pričakovani problemi pravzaprav sploh nastali.

4.3.4. PRIPRAVA PLANA DENARNEGA TOKA NA OPERATIVNI RAVNI

V zadnjem koraku načrtovanja denarnega toka se pripravi ocena denarnih sredstev, potrebnih za opazovano obdobje. Natančno se specificira zapadle terjatve in obveznosti ter ugotovi morebitni časovni in/ali vrednostni zamik in temu primerno ukrepa. Običajno ta korak v podjetju ni ravno priljubljen in se ga menedžerji izogibajo z izgovori, kot so (Bradford et al., 2000):

- vzame preveč časa,
- menedžerji iz nižje hierarhične ravni bi potrebovali preveč dodatnega izobraževanja, da bi lahko sodelovali v tem procesu,
- nihče ne ve, kako je treba vse narediti in nihče noče odgovarjati za morebitne težave,
- prezahtevnost menedžerjev z osnovnimi nalogami.

Kot opazimo je izgovorov kar nekaj, kar je značilno za skoraj vse oblike planiranja, vendar je večina izmed njih neutemeljenih. Dejansko se mora večina operativnega plana pripraviti v

finančnem oddelku, operativni menedžment pa jim mora le posredovati informacije, s katerimi operira ves čas; pričakovane prihodke in stroške v zvezi z oddelkom, ki ga vodijo.

Poleg ugotavljanja časovnega in vrednostnega zamika, lahko dodamo k osnovnim nalogam planiranja na operativni ravni še spodbujanje optimizacije denarnega toka, znotraj česar razumemo povečevanje koeficienta obračanja terjatev do kupcev, zniževanje in odpravljanje stroškov, ki ne prispevajo dodane vrednosti, optimiranje števila bančnih transakcij in valutnih konverzij. Opazimo lahko, da je ta faza precej obširna in zahtevna, tako da jo je tudi v manjših podjetjih nemogoče izvesti v enem samem koraku in v ta namen jo tako teoretično kot tudi praktično delimo v 5 osnovnih podfaz.

4.3.4.1. Plan prodaje

Plan prodaje je izhodiščna točka planiranja denarnih tokov. Z njeno vrednostno in časovno opredelitvijo se določi najvišjo teoretično možno višino prihodkov obravnavanega obdobja, ki se običajno popravi za dejansko pričakovano realizacijo v obdobju. Na osnovi te informacije lahko planerska skupina pripravi načrt porabe sredstev, ki ga kasneje še dodatno korigira glede na tedanje stanje. Na tem mestu lahko postavimo smiselni sklep, da je natančnost pripravljenega proračuna v veliki meri odvisna od natančnosti plana prodaje (Dougherty, Gray, 2006).

4.3.4.2. Projekcija prilivov

Večina prihodkov od prodaje se v podjetju ne realizira v trenutku, ko prihodek tudi nastane, poleg tega tudi kupci ne plačujejo vedno v dogovorjenih rokih. Zato je potrebno natančno proučiti vzorce gibanja rednih mesečnih prilivov, kar pomaga oblikovati oceno, kdaj lahko podjetje pričakuje, da bo posamezna skupina faktur plačana. Tako neposredno lahko predvidevajo le manjša podjetja, pri večjih pa si običajno pomagajo tako, da razdelijo realizacijo prihodkov po obdobjih. Na primer ugotovijo, da je 10% povprečnih mesečnih prihodkov realiziranih v 30 dneh, nadaljnjih 25% v 60 dneh, 60% o roku 90 dni, 5% predvidene realizacije pa odpišejo. S tem lahko sestavijo približen plan prilivov na mesečni ravni, ki ga kasneje dopolnijo še s poznavanjem plačilne politike glavnih kupcev. Opisan prijem ugotavljanja realizacije pa lahko podjetje uporabi tudi pri oblikovanju popustov in drugih oblikah stimuliranja kupcev k hitrejšemu plačilu.

4.3.4.3. Projekcija odlivov

Pri projiciranju odlivov vodstvo stoji na bolj trdem ledu kot v predhodni fazi, saj je odlive bistveno enostavneje oceniti. V izhodišču jih lahko razdelimo v tri osnovne skupine:

- plačila dobaviteljem surovin in energije,
- plačila obveznosti za vzdrževanje, reklamo, razvoj ter izplačila plač,
- poravnava obveznosti iz financiranja in do države.

Sedaj lahko na osnovi tako oblikovanih skupin določimo odlive v obdobju. Obseg nabave surovin in s tem obveznost do dobaviteljev se lahko oceni s pomočjo napovedi prodaje, saj je običajno znana potrebna količina vhodnih materialov za določen obseg prodaje. Druga kategorija odlivov je lahko ali vezana na prodajo in s tem se zopet lahko sklicuje na njen plan, ali pa se več ali manj giblje na fiksnem intervalu in jo je možno enostavno ekstrapolirati na podlagi preteklih podatkov. Pri tretji kategoriji pa so vsi roki plačil tako ali tako že večinoma znani, saj jih vnaprej običajno določijo ali posojilodajalci ali državni regulativni organi.

4.3.4.4. Projiciranje denarne bilance

V tej fazi se združi ugotovitve projiciranja prilivov in odlivov z namenom, da ugotovimo neto učinek na denarna sredstva podjetja v opazovanem obdobju. Običajno se neto učinek primerja za več opazovanih obdobj, iz česar je razvidno, ali je možno določene primanjkljaje pokrivati iz akumuliranega stanja predhodnih obdobj ali ne. Poleg tega pa to tudi pokaže trend povečevanja ali zmanjševanja razpoložljivih denarnih sredstev v opazovanem obdobju.

4.3.4.5. Upravljanje s presežki in primanjkljaji

Podjetje običajno oblikuje določeno višino denarnih rezerv, ki služi za pokrivanje kratkotrajnih primanjkljajev. V primeru daljših obdobj pomanjkanja mora vodstvo priskrbeti dodatna sredstva iz zunanjih virov ali vnaprej ustrezno prilagoditi plačilno politiko, da to ni potrebno. V primeru trajnejših primanjkljajev pa to običajno ne zadostuje in je potrebno vsaj kratkoročno narediti bolj radikalne posege v poslovanje podjetja. Ena izmed teoretično možnih potez, ki sprva sicer ni najbolj logična, je namensko zmanjšanje proizvodnje. Na ta način se avtomatično za določen odstotek zmanjšajo odlivi, prilivi pa, ki so posledica prodaje preteklega obdobja, vsaj določeno obdobje ostanejo na nespremenjeni ravni. Na ta način se prekine trend primanjkljajev, podjetje ustvari pozitiven učinek na razpoložljiva denarna sredstva in tako pridobi nekaj časa, da sistematično preoblikuje plačilno in prodajno politiko (Reider, Heyler, 2003).

4.4. Upravljanje denarne bilance

4.4.1. PRIMANJKLJAJ V DENARNI BILANCI IN VPRAŠANJE VIŠINE DENARNIH REZERV

Ob zaključku načrtovanja denarnih tokov je menedžment pred fazo, ko je potrebno določiti denarno rezervo (ang. cash buffer)– minimalno in hkrati optimalno količino denarja na računu, ki je namenjena za financiranje v času kratkotrajnih primanjkljajev.

Soočamo se z vprašanjem, koliko denarja je zadosti. Če se določi rezerva previsoko, je management neracionalen, če je postavljena prenizko, bo to lahko povzročilo težave s plačilno sposobnostjo. Vodstvo lahko upravlja denarno bilanco s pomočjo posebnih modelov ali pa popolnoma po občutku, izkušnjah in informacijah, s katerimi razpolaga.

4.4.1.1. Matematični modeli za uravnavanje denarne bilance

Razvitih je bilo več modelov za upravljanje z denarno bilanco, med katerimi sta prav gotovo najbolj znana Baumolov model iz leta 1952 in Miller-Orr model iz leta 1966. Oba modela sta bila prvotno namenjena za uravnavanje zalog, najbolj običajno zalog materiala in surovin. Šele kasneje pa so jih prilagodili tudi za uporabo na področju upravljanja z denarjem. V nadaljevanju bom na kratko opisal Miller-Orr model, ki je bistveno bližje realnim razmeram kot Baumolov, saj ne predpostavlja enakomernih in stalnih prilivov in odlivov.

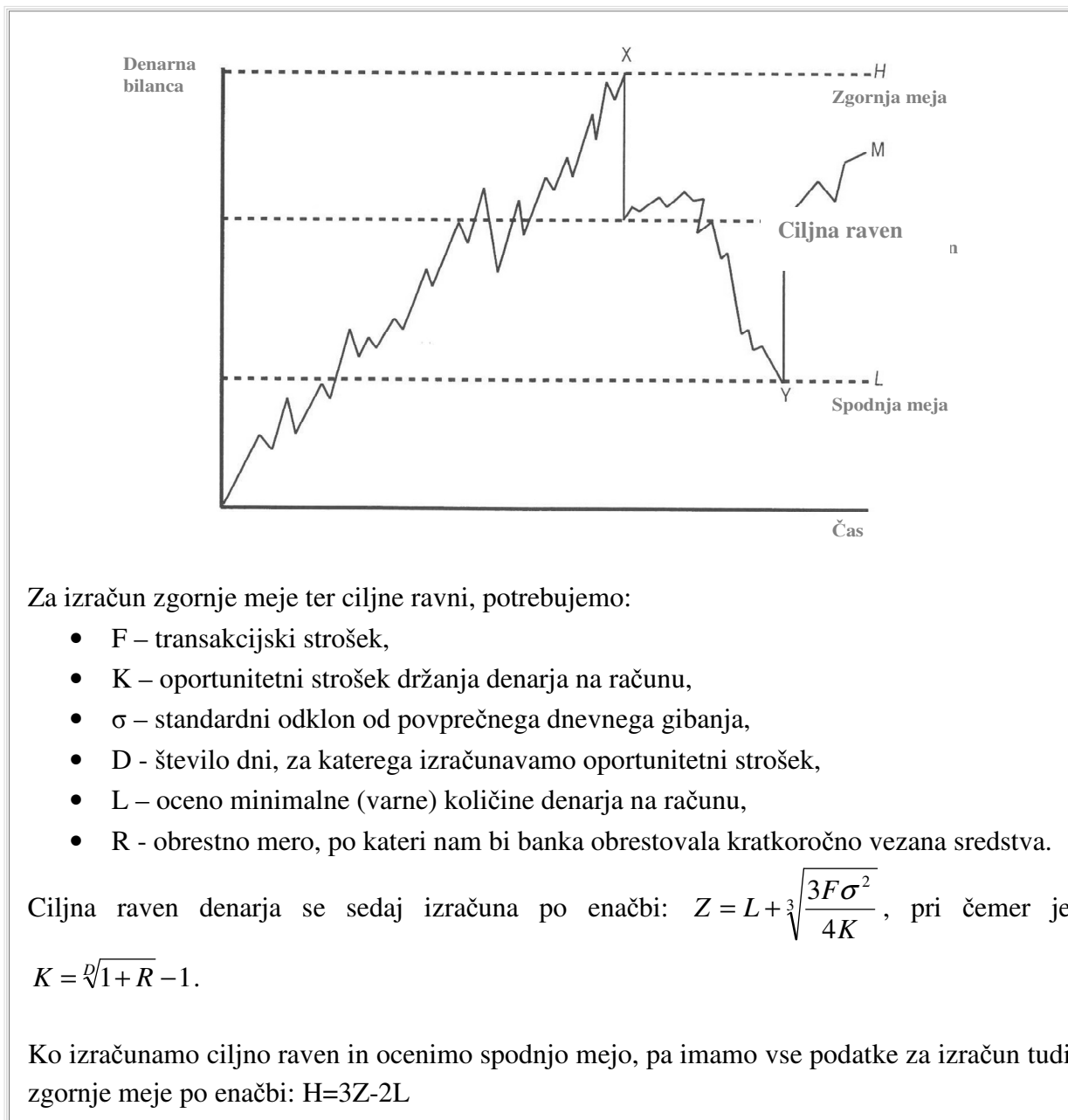
Model predpostavlja:

- da so prilivi in odlivi nepredvidljivi tako po času nastanka kot tudi velikosti,
- število in velikost prenosov (investiranje ali dezinvestiranje presežnih sredstev) je neomejeno in vse se zgodi z enakim fiksnim stroškom.

Linija M v Sliki 5 prikazuje naključno gibanje denarnih sredstev v nekem podjetju skozi čas. Opazimo lahko, da v trenutku, ko višina denarja doseže zgornjo mejo (H), nivo denarja pade na ciljno raven (Z), saj podjetje ves presežek nad ciljno ravno investira. Obratna zgodba se zgodi, ko nivo denarnih sredstev pade na spodnjo mejo (L). Takrat se predhodno investirana sredstva sprostijo do višine ciljne ravni in tako podjetje zopet pridobi potrebno količino denarja.

Tako postavljen sistem podjetju potem služi pri dnevnem upravljanju denarne blagajne. Razne študije in ankete iz tega področja pa kažejo, da podjetja takšne modele uporabljajo redko. Običajni razlogi za to so na eni strani zelo velika nerealnost predpostavk modelov, po drugi strani pa tudi težka kompatibilnost s prodajnimi in plačilnimi politikami ter poslovnimi navadami podjetja (Collier et al., 1992).

Slika 5: Miller-Orr model za upravljanje z denarjem



Vir: Collier, Cooke, Glynn, 1992, str. 92.

4.4.1.2. Upravljanje denarne bilance v praksi

Določanje denarne rezerve se med podjetji razlikuje in je običajno odvisno od narave poslovanja – predvsem njene spremenljivosti. Pogosto se rezerva določi tako, da se izračuna povprečno dnevno potrebo po denarnih sredstvih, na to osnova pa vodstvo še dodatno prišteje dodatek iz naslova volatilnosti. Tako podjetje oceni, koliko denarja bi v povprečju potrebovali za plačilo vseh obveznosti na določen dan. S tem reši prvi del problema, ki mu

sledi vprašanje, koliko dni v opazovanem obdobju bo v denarnem toku primanjkljaj in bo potrebno črpati rezervo.

Zopet se ponovi prejšnji korak, pri čemer se sedaj ugotavlja, koliko dni v obdobju prilivi ne morejo pokriti odlivov in se tako ugotovi število dni, ko bo podjetje morda prisiljeno črpati rezervna sredstva. Za izračun celotne višine potrebne denarne rezerve je na koncu treba pomnožiti število dni primanjkljaja s povprečno dnevno porabo. Kljub preprostosti izračuna, se v praksi pojavljajo številni problemi v zvezi s pripravo dovolj natančnih ocen gibanja denarnih tokov, ki so nujne za oblikovanje realne višine denarnih rezerv. Pomembno se mi zdi izpostaviti vsaj tri vsakodnevne probleme ali dejavnike, ki vplivajo na povprečno višino denarja na računu (Allman-Ward, Sagner, 2003):

1. Kreditiranje s strani kupcev
2. Pogoji bančnega financiranja
3. Menedžerski odnos do tveganja

Ad 1. KREDITIRANJE S STRANI KUPCEV

Prvi precej kompleksen problem je identificirati točno, katere obveznosti morajo biti plačane v rokih in kje je »dovoljeno« zamujanje. Tako se lahko oblikuje plan, ki pokaže višino nujnih in manj nujnih plačil na posamezen dan planskega obdobja. Takšen pristop je potreben zato, ker je smotrno upoštevati spoznanje, da je za podjetje ugodneje, da ga kreditira na primer dobavitelj, kot pa črpanje nedonosnih denarnih sredstev (ki so nekoristno ležala na računu) in zato je to potrebno upoštevati pri omenjenem določanju povprečne dnevne porabe.

Ad 2. POGOJI BANČNEGA FINANCIRANJA

Pri oblikovanju rezerve je potrebno biti pozoren tudi na to, kakšni so pogoji financiranja s strani banke in v kakšnih situacijah se lahko le-ti spremenijo. Banke lahko pri odobritvi revolving kreditov ali kakšnih drugih oblik kreditiranja postavijo določne pogoje, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da dobi dogovorjena sredstva, oziroma da se ta sredstva ne »podražijo«. Zelo pogosta so varovala na osnovi finančnih kazalnikov (npr. kazalnik finančne varnosti), spremljanje sredstev na tekočih računih, ki se ne smejo znižati pod določeno raven in podobno.

Ad 3. MENEDŽERSKI ODNOS DO TVEGANJA

Kot zadnji dejavnik določanja primerne višine denarne rezerve lahko izpostavljam še managerski odnos do tveganja. Tu ne tehtamo smiselnosti višine rezerve, marveč se izpostavlja vprašanje, kakšno je vrednotenje in odnos menedžerskega tima med donosnostjo in tveganjem, pri čemer gre za bolj filozofsko kot ekonomsko razmišljanje, koliko tveganja je še sprejemljivega. To sem izpostavil zato, ker ta dejavnik po mojem mnenju v največji meri določa, kaj vse bo menedžment upošteval pri izračunu povprečne dnevne porabe denarja in s tem zelo močno vplival na višino oblikovanih rezerv.

4.4.2. UPORABA PRESEŽNIH SREDSTEV

V primeru, ko se zgodi presežek denarnih sredstev v planskem obdobju, se management v svojih odločitvah zagotovo ne sooča s tolikšnim tveganjem kot v predhodno opisani situaciji. Kljub temu pa se je potrebno zavedati, da obstaja določeno tveganje z uporabo teh sredstev. Kot že omenjeno pri naštevanju pozitivnih lastnosti planiranja denarnih tokov, ima menedžment načeloma pripravljene investicijske opcije, kamor bi lahko presežna sredstva donosno plasirali. Vprašanje, na katerega bi želel opozoriti na tem mestu, pa je, ali takšno plasiranje sme izvesti iz vidika prihodnjih potreb po denarju.

Zavedati se je potrebno, da se bodo ta sredstva vezala v različnih oblikah za več mesecev ali celo let in ne bodo na voljo, ko bi jih podjetje potrebovalo. Zato se tudi podjetja pogosteje kot za investicije in širitve iz teh virov, odločajo za kratkoročne vezave sredstev pri bankah ali o nakupih drugih zelo likvidnih oblik vrednostnih papirjev. Pri širitvenih investicijah, ali investicijah, ki vodijo do kakršne koli druge oblike povečanja prodaje, pa je potrebno izpostaviti že prej omenjeni pojav vpliva na denarne tokove, saj večja prodaja samodejno poveča tudi redno višino fiksnih odlivov in vprašanje je, če lahko trenutno zasnovan denarni tok podjetja to »prenese« na daljše obdobje brez spremembe poslovne politike.

4.5. Povzetek

Zaradi vseh omenjenih težav je za učinkovito vodenje denarnih tokov potrebno ažurno spremljanje poslovanja, ki ga lahko vodstvo spremlja preko analiz in razumevanja podatkov ter informacij, ki jih ustvarita, preoblikujeta ali posredujeta finančna in računovodska poslovna funkcija. Temelj njunega učinkovitega delovanja se skriva v natančnem in preglednem sistemu planiranja, ki je namenjen ne samo ocenjevanju prihodnjega dogajanja, marveč tudi spoznavanju sposobnosti podjetja in napak oziroma pomanjkljivosti v njegovem delovanju. Slednje pa ni pomembno samo v primeru, ko se vodstvo odloča o večjih investicijskih projektih, ampak tudi pri vsakodnevnih opravilih, kot je upravljanje denarne bilance. Pri tem si lahko vodstvo pomaga z različnimi modeli upravljanja denarnih tokov, ki jih dopolnjuje s svojimi izkušnjami, kar pa še vedno ni popolno zagotovilo za uspeh. Dober sistem planiranja se mora tudi realizirati v dobro usklajenih poslovnih funkcijah, saj napake ravno na tem področju lahko povzročijo velike negativne posledice na denarni tok, kar zoper kaže na to, da upravljanje denarnih tokov resnično ni samo problematika in naloga računovodstva in financ, marveč vseh poslovnih funkcij. Pomembno pa je tudi, da v celotnem procesu planiranja in upravljanja denarnih tokov, podjetje ne sme biti slepo zagledano samò sámo vase, marveč mora pozorno spremljati dogajanje v okolju in tudi tu ne izključno lastni trg, ampak gospodarstvo kot celoto.

V nadaljevanju te naloge se bom osredotočil predvsem na področje računovodstva, z namenom izpostaviti vrednost in pomen te funkcije, kot glavi informacijski vir in osnovo pri

planiranju ter vodenju podjetja. Na primeru podjetja Konto d.o.o. bom predstavil oblikovanje osnovnega planskega modela poslovanja, ki pokriva vsa področja podjetja in se docela zaokroži ravno v računovodstvu, ki na njegovi osnovi lahko pripravi operativni plan denarnega toka kot končni produkt celotnega procesa.

Primer je predstavljen za zelo specifično storitveno podjetje in morda sklepov in uporabljenih pristopov ni mogoče posploševati ali uporabljati na primeru kateregakoli drugega, poljubno izbranega podjetja. Kljub temu pa jasno prikazuje osnovni okvir razmišljanja, ko se lotevamo načrtovanja denarnih tokov, ter poda eno izmed možnih rešitev, ki enostavno prikaže veliko vrednost »surovih« računovodskih podatkov, če so le-ti pravilno interpretirani in uporabljeni.

5. PRAKTIČEN PRIKAZ ANALIZE IN UPRAVLJANJE DENARNIH TOKOV NA PRIMERU PODJETJA KONTO D.O.O.

5.1. Kratka predstavitev podjetja

5.1.1. OSNOVNI PODATKI O PODJETJU KONTO D.O.O.

Podjetje Konto je bilo ustanovljen leta 1989 kot družba z omejeno odgovornostjo in je bilo registrirano za opravljanje knjigovodskih, ekonomskih in tehnoloških storitev. Danes spada ta dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti v skupino 74.120, v katero spadajo podjetja, ki opravljajo računovodsko, knjigovodsko in revizijsko dejavnost ter davčno svetovanje.

Podjetje je imelo v letu 2006 devetinsedemdeset naročnikov. Večinoma opravljajo tovrstne storitve za družbe z omejeno odgovornostjo, poleg tega pa opravljajo računovodska dela za zasebnike, javne zavode, društva in druge.

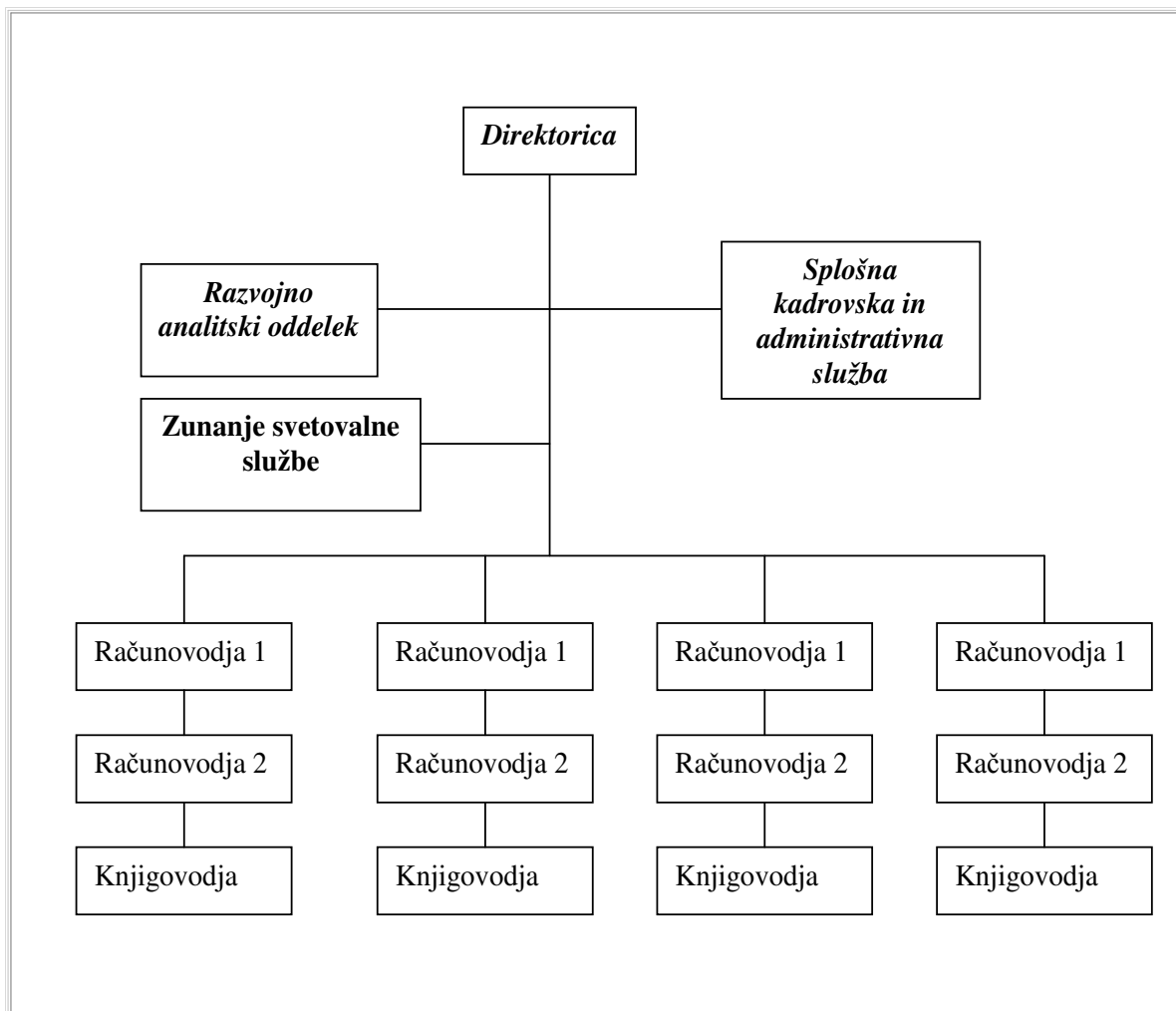
Število strank stalno narašča, stalnost le-teh pa je visoka. Z večanjem števila strank sorazmerno narašča tudi število zaposlenih. Glede na število zaposlenih bi podjetje Konto uvrstili med majhna podjetja, in med velike računovodske servise, saj je imelo podjetje v letu 2006 v povprečju 23 redno zaposlenih, računovodski servisi pa v povprečju zaposlujejo 4 osebe (Vehar, 1998, str. 159).

Konec leta 2006 je v podjetju višina kapitala znašala nekaj manj kot 301 tisoč eurov, višina sredstev pa dobrih 576 tisoč eurov. Celotni prihodki so v tem letu znašali 1,1 mio eurov, čisti dobiček poslovnega leta pa 118 tisoč eurov.

Organizacijsko strukturo podjetja Konto d.o.o. ocenjujem kot poslovno-funkcijsko z elementi divizijske (glej Sliko 6 na naslednji strani). Direktorica vodi podjetje in ob tem

opravlja poslovne in svetovalne storitve za naročnike. V splošno kadrovske in administrativne službi so zaposlene tri osebe, od tega je ena referent za administrativno in kadrovsko upravljanje, druga je njen asistent, tretja pa opravlja kurirska dela. Ta skupina zaposlenih opravlja kadrovska in administrativna dela na ravni podjetja kot celote. Pri komunikacijah in informatiki sodeluje tudi podjetje Ena d.o.o., ki opravlja računalniške storitve. Podjetji Konto in Ena tesno sodelujeta, saj je lastnik podjetja Ena prav tako solastnik podjetja Konto. Ostali zaposleni so razdeljeni v petih organizacijskih enotah in opravljajo računovodska dela za določeno število naročnikov. V vsaki organizacijski enoti oziroma skrbništvu je ena oseba formalno vodja te enote, to je »računovodja I«. Ponavadi je v skupini še »računovodja II« in »knjigovodja«. Ker vsaka skupina nima svojega knjigovodje, pri lažjih delih pomagajo študentje. Vodje skupin poleg rednih zadolžitev opravljajo še dodatne naloge, saj so v podjetju razporejeni kot prodajni, produktni in operativni vodje. Vse te zadolžitve so začetki razvoja oddelkov, katerih obstoj v podjetju, pri trenutni velikosti, ni racionalen.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja Konto



Vir: Interni podatki podjetja Konto.

V zadnjem letu se je v podjetju razvil tudi razvojno analitski oddelek, tako iz notranjih potreb po prilagajanjih in razvijanjih določenih računalniških aplikacij, kot tudi zaradi povečevanja zahtev po dodatnih storitvah s strani strank. Opaziti je, da stranke, med njimi zlasti tujci, niso več zadovoljni samo z osnovnimi računovodskimi storitvami, marveč zahtevajo vedno več v obliki priprav raznovrstnih tedenskih in mesečnih poročil, ki pri ročni pripravi lahko vzamejo veliko časa. Zato se je podjetje odločilo za nakup aplikacije QlikView³, ki stranki preko strežnika omogoča, da si sama z nekaj kliki izpiše poročilo za obdobje in v obliki, ki ga želi. Naloga razvojnega oddelka pa je, da v programu napiše ustrezno programsko skripto, ki poveže različne računovodske evidence po skupnih ključih, kar nato omogoči delovanje programa. Menimo, da ima Konto na tem področju še veliko razvojnega potenciala, ki ga v bližnji prihodnosti namerava tudi izkoristiti na, kar nakazuje tudi prehod na nov računovodski program Microsoft Navision in elektronski sistem arhiviranja Moj Arhiv.

5.1.2. PLANIRANJE POSLOVANJA

V prvem poglavju sem izpostavil, da je plan denarnih tokov le eden izmed planov, ki pomagajo vodstvu pri vodenju podjetja. Na tem mestu pa bi želel preko organizacije planiranja v podjetju Konto⁴ prikazati, da je plan izkaza denarnih tokov (na kvartalni, polletni in letni ravni) in redno planirani denarni tok za posamezen teden, pravzaprav končni produkt in hibrid vseh predhodno pripravljenih planov. Tako je tudi v trenutku realizacije prvi pokazatelj uspešnosti poslovanja in je istočasno tudi največji kritik smiselnosti določenih poslovnih odločitev.

Kot je izpostavljeno že v teoretičnem delu, se vsa zgodba začne s planom prodaje, ki ga dopolnjuje načrt realizacije planiranih prihodkov. Plan prodaje v Kontu sestavljamo tako, da se analizira prodajo preteklega leta, naredi projekcijo v novo plansko obdobje, ki pa se pred sprejetjem v plan popravi glede na trenutna pričakovanja in morebitne spremembe na trgu. Nato se tako dobljeni plan prodaje še dodatno prilagodi plačilni politiki strank in na ta način oblikuje približek plana realizacije načrtovanih prihodkov, kar je pomembna informacija pri načrtovanju denarnih tokov, tako na krajše, kot tudi na daljše obdobje.

Zaradi zelo velikega števila strank in njihove precejšnje raznolikosti, se tako plan prihodkov, kot tudi drugih planov ne pripravlja neposredno v agregirani obliki za celotno podjetje, marveč je v ta namen podjetje Konto razdeljen v več skrbništev, ki so zasnovana kot samostojne enote, po katerih se lahko spremlja in načrtuje prihodke, stroške, obremenjenost

³ QlikView je aplikacija razvita v švedskem podjetju QlikTech in je namenjena združevanju in upravljanju velikih podatkovnih baz, pripravljenih v različnih formatih in dimenzijah.

⁴ Grafičen prikaz povezanosti med plani podjetja je prikazan v Prilogi 3.

in učinkovitost zaposlenih, ter druge relevantne pokazatelje poslovanja. Tako se plane za celotno podjetje na koncu preprosto oblikuje z združevanjem delnih planov skrbništev, ki se jih po potrebi še dodatno korigira.

Če želi podjetje opravljati določeno storitev, je to neizogibno povezano s stroški, zato se neposredno iz plana prodaje naredi plan stroškov. Tu je največ poudarka na stroških plač in storitev zunanjih svetovalcev, saj sta to dve največji skupini stroškov podjetja. Uporabi se enak pristop kot pri planiranju prodaje, le da se naredi ekstrapolacija samo pri tistih skupinah stroškov, kjer je to smiselno, pri ostalih pa se naredi oceno na osnovi izkušenj in poznavanja njihovega obnašanja v preteklih letih.

Plan prodaje in plan stroškov sta najosnovnejša plana in se v največji meri vedno pripravljata neposredno po skrbništvih, saj se nanje tudi neposredno navezujeta. To pa ne bi mogli trditi za drugo sorodno skupino planov, plana investiranja in financiranja. Ta dva plana se vedno sestavita le na ravni podjetja, v procesu priprave pa se upošteva ocene potrebnih investicij, ki so jih podala skrbništva.

S pripravo vseh teh planov podjetje dobi vse potrebno, da lahko oblikuje planirano bilanco stanja in planirani izkaz poslovnega izida, ki se pripravi na mesečni, kvartarni, polletni in letni ravni. To služi za celovit pregled nad doseganjem zastavljenih ciljev ter ugotavljanjem odstopanj in razlogov zanje, ko se plane primerja z dejansko doseženimi rezultati.

Za konec se pripravi še planirani izkaz denarnih tokov, ki združuje vse pridobljeno znanje in informacije predhodnih faz. Potrebno je poudariti, da ta celoten postopek ni samo enosmeren. Dobljeni plan denarnih tokov ima tudi povratni vpliv, na primer na plan investiranja in financiranja, saj jih je potrebno popraviti glede na ugotovljeno oceno velikosti notranjih virov financiranja.

Tako izvedeno planiranje poslovanja nam razkrije osnovni okvir razmišljanja in obenem poda podlago za pripravo operativnega plana denarnih tokov, ki se v Kontu pripravlja na tedenskem nivoju. Naloga te zadnje stopnje planiranja je združiti postavljene cilje z realno razpoložljivimi sredstvi, kar pa je v tem primeru možno le z učinkovito uporabo računovodskih informacij, ki uporabnika tekoče obveščajo o aktualnih spremembah in stanjih ter tako omogočajo zelo natančno planiranje denarnih tokov.

5.2. Kratkoročno planiranje denarnega toka

Kot bom prikazal v nadaljevanju, je samo tedensko planiranje precej avtomatizirano, kar pa ne pomeni, da je tudi preprosto. Kljub avtomatizaciji zahteva neprestano ponavljanje v nadaljevanju opisanih korakov, katerih rezultate se dopolnjuje z logičnim in racionalnim

razmišljanjem. Gre za kontinuiran proces učenja, spoznavanja okolja in prilagajanja poslovanja novim razmeram, tako na operativni kot tudi finančni ravni.

5.2.1. ANALIZA PRETEKLEGA DOGAJANJA

Analiza preteklega dogajanja je začetni in nujni korak, ko se praktično lotevamo upravljanja denarnih tokov. Kljub zelo jasnim teoretičnim prijemom, kako ta korak izpeljati, je realizacija pogosto bistveno težja kot se zdi. Teoretične osnove običajno služijo le kot okvir, znotraj katerega lažje sistematično razmišljamo, vendar nam ne dajo nobenega konstruktivnega odgovora oziroma rešitve. Zato osnovni korak običajno začnemo s spoznavanjem lastnosti poslovanja podjetja. Verjetno se to najlažje izvede s sistematično analizo podatkov, ki jih procesirajo na primer finančna, kadrovska in računovodska funkcija, pri čemer pri vsaki obravnavani kategoriji ali podatku iščemo razloge in pojasnila, zakaj je tako in obenem razmišljamo, ali je mogoče kaj od tega v prihodnje spremeniti.

V Kontu smo ta osnovni korak izvedli preko analize računovodskih podatkov iz glavne knjige, in sicer v dveh korakih:

- Grafična analiza glavnih kategorij denarnega toka
- Razvrščanje kategorij v tri razrede

5.2.1.1 Grafična analiza glavnih kategorij denarnega toka

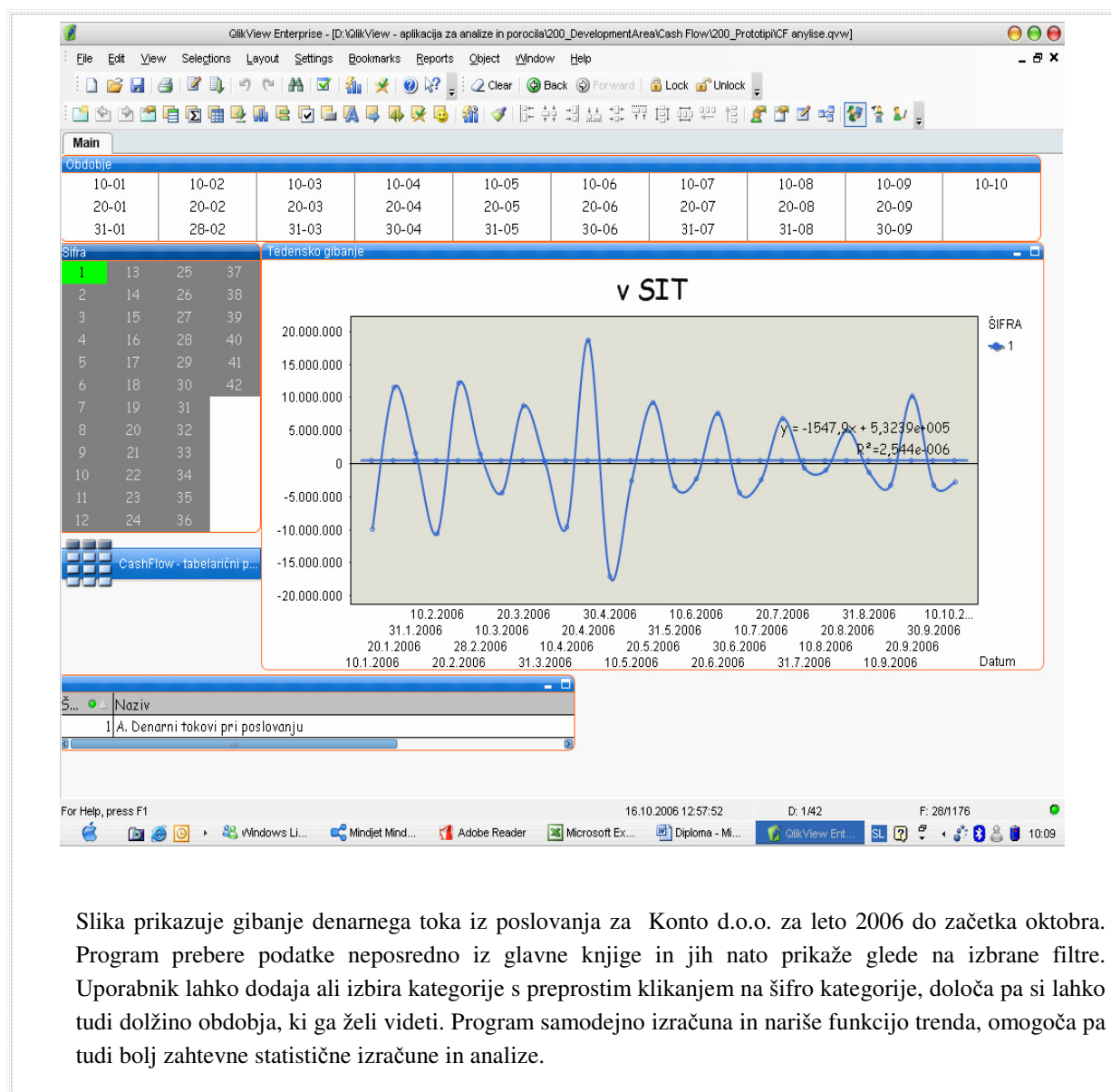
V tej fazi smo najprej agregirano grafično pogledali (glej Sliko 7 na naslednji strani) gibanje posameznih kategorij denarnih tokov in nato postopoma prehajali na bolj analitične nivoje.

Za opazovano obdobje smo vzeli poslovanje podjetja zadnjih 22 mesecev, saj večji razpon v našem primeru ne bi bil smiseln vsaj iz dveh razlogov:

- Predhodna leta so bila obdobja velikih investicijskih vlaganj in širitev, zato primerjava zlasti tokov iz naložbenja ne bi bila smiselna.
- Zaradi zelo velike dinamike v panogi je operativne plane potrebno postavljati na čim bolj realnih predpostavkah, zato je primerneje izhajati iz novejših podatkov.

Pri tem smo primerjave naredili med različno oblikovanimi kvartali in kategorijami, tako da smo dobili predstavo o cikličnih komponentah v denarnem toku in približno ocenili vzroke zanje. Zlasti veliko pozornosti smo posvetili obdobjem, kjer je bila kratkoročna plačilna sposobnost morebiti bolj ogrožena. Tu smo poizkušali ugotoviti, na kakšne načine bi lahko s predhodnimi preventivnimi ukrepi zmanjšali tveganje na tem področju.

Slika 7: Gibanje denarnega toka v obdobju januar - oktober 2006



Slika prikazuje gibanje denarnega toka iz poslovanja za Konto d.o.o. za leto 2006 do začetka oktobra. Program prebere podatke neposredno iz glavne knjige in jih nato prikaže glede na izbrane filtre. Uporabnik lahko dodaja ali izbira kategorije s preprostim klikanjem na šifro kategorije, določa pa si lahko tudi dolžino obdobja, ki ga želi videti. Program samodejno izračuna in nariše funkcijo trenda, omogoča pa tudi bolj zahtevne statistične izračune in analize.

Vir: Interni podatki podjetja Konto d.o.o.

5.2.1.2. Razvrščanje kategorij denarnega toka v tri razrede

Naloga te faze je bila ugotoviti korelacijsko povezanost med opazovanimi kategorijami in prihodki podjetja ter jih s tem razvrstiti v eno izmed treh skupin glede na spremenljivost. Najprej smo preverili veljavnost teoretično zasnovanega pravila, da se morajo prilivi in prihodki iz glavnih dejavnosti gibati v enaki smeri in v približno konstantnem razmerju tekom obdobja, in to ne glede na to, v kateri razvojni fazi se podjetje nahaja. Na ta način smo preverili, če v posameznih obdobjih prihaja do pomembnejših razhajanj med fakturiranimi in realiziranimi prihodki. Ta primerjava je nujna zato, da je kasnejše ugotavljanje korelacije

med kategorijami denarnega toka in gibanjem prihodkov sploh smiselno, poleg tega pa pokaže tudi učinkovitost podjetja pri upravljanju s kupci.

Tako smo si ustvarili zadovoljivo podlago za začetek razvrščanja vsake kategorije v izkaz denarnega toka v eno izmed sledečih treh skupin:

1. Fiksne kategorije, ki so pod nadzorom podjetja
2. Fiksne kategorije
3. Spremenljive kategorije

Ad 1. FIKSNE KATEGORIJE, KI SO POD NADZOROM PODJETJA

Sem spadajo vse tiste kategorije znotraj izkaza denarnega toka, ki nimajo povezave s prihodki podjetja in nastanejo oziroma se zgodijo samo takrat, ko podjetje to želi. Tipičen primer je izplačilo nagrad in stimulacij zaposlencem, financiranje raznih družabnih dogodkov, donacije in drugo. V to kategorijo smo vključili tudi večino odlivov, ki jih povzroča delovanje R&R oddelka, saj ni mogoče pričakovati takojšnjega vpliva na prihodke, o višini izdatkov pa glede na zmožnosti podjetja odloča direktorica.

Ad 2. FIKSNE KATEGORIJE

V to skupino smo združili vse tiste kategorije, ki se ne spreminjajo z višino ustvarjenih prihodkov, vendar so nujno potrebni za izvajanje osnovnih dejavnosti podjetja. Ta skupina je največja in združuje izdatke za plače, davke, plačila zunanjim sodelavcem in drugih storitev ter izdatke, povezane s financiranjem.

Pri uvrščanju v to skupino smo bili pozorni na to, da smo ločevali med popolnoma stalnimi in manj stalnimi kategorijami. Poleg bolj sistematičnega vpogleda v samo poslovanje podjetja smo si s tem tudi olajšali delo pri pripravi planov denarnih tokov za daljša obdobja. Gre za to, da pri stalnejših kategorijah le-te planiramo tako, da njihovo višino oblikujemo na osnovi povprečja prejšnjega planskega obdobja. Pri malo manj stalnih kategorijah pa to povprečje v določenih obdobjih popravimo za zaznane tipične odklone, ugotovljene iz analiz daljše časovne serije podatkov.

Ad 3. SPREMENLJIVE KATEGORIJE

V zadnjo skupino pa smo združili vse tiste kategorije, ki naj bi imele zelo močno korelacijo z gibanjem prihodkov podjetja. Zaradi značilnosti panoge in narave poslovanja podjetja, v to skupino zaenkrat nismo uvrstili še nobene kategorije, kar je pripravo modela načrtovanja denarnih tokov precej poenostavilo.

Namen razvrstitve je bil predvsem praktične narave, tako da smo si s takšno razdelitvijo olajšali analizo, spremljanje in predvidevanje gibanja prilivov in odlivov (predvsem pri denarnem toku iz poslovanja), saj je tako mogoče bistveno enostavneje predvideti odziv posamezne kategorije odlivov, ko in če pride so dolgotrajnejših sprememb v prilivih.

To je zlasti pomembno, ko predvidevamo neto učinek na denarni tok na daljši rok, oziroma v primerih, ko se odločamo o sprejemu nove stranke. Marsikdo bi sicer oporekal, da na tem mestu to ne bi smel biti predmet diskusije, če govorimo o kratkoročnem (tedenskem) planiranju, kar teoretično drži. Vendar praksa mnogih podjetjih kaže, da imajo takšne odločitve v trenutku sprejetja vedno najprej neposreden vpliv na denarne tokove in lahko kljub navidezni dolgoročni donosnosti pokopljejo podjetje, če prilivi zaradi časovne nedoslednosti, ali katerih drugih dejavnikov, ki jih vodstvo ni upoštevalo, ne uspejo pokrivati z njimi povezanih odlivov.

5.2.2. PREDVIDEVANJE POSLOVANJA

Naloga te faze je ugotoviti, kako na spoznanem vedenjskem vzorcu posamezne kategorije predvideti njeno obnašanje v prihodnje. Gre za iskanje odgovorov na vprašanja, kaj in kdaj bo povzročilo spremembo, s kakšno intenziteto in v kateri smeri. Pri izhodiščnem oblikovanju planskega modela to seveda niti ni tako bistveno. Kasneje, ko je sistem planiranja postavljen in deluje, pa je to skorajda eden izmed glavnih problemov oziroma vprašanj, ki ga moramo reševati, če želimo učinkovito planirati.

5.2.3. OBLIKOVANJE INFORMACIJSKE PLANSKE OSNOVE

Eden izmed namenov priprave planov je tudi ta, da se pričakovanja in načrti glede bodočega poslovanja podjetja zapišejo v pregledni in logični obliki, kar omogoča s primerjavo realizacije planov spremljati in nadzirati poslovanje. Tako kot pri oblikovanju planov na drugih področjih, je tudi tu bistveno bolj pomemben sam proces planiranja, kot končno dobljeni plan, saj preko procesa planer spoznava pasti in priložnosti, ki jih bo potrebno upoštevati pri realizaciji.

Pri planiranju denarnega toka se v Kontu poslužujemo večih virov. Kot omenjeno nam osnovni okvir predstavljajo predhodno zasnovani plani poslovanja, vendar nam ti le povedo, kaj lahko vsaj približno pričakujemo. Zato se je potrebno posluževati bolj realnih kategorij, ki se redno osvežujejo in omogočajo tekoče spremljanje poslovanja.

Oblikovali smo dve glavni skupini informacijskih virov. Eno bazo sestavljajo glavna knjiga, obe fakturni knjigi, ter nekaj drugih podatkovnih baz računovodskega programa, ki služijo predvsem za določitev opisa posameznih spremenljivk v računovodskih knjigah (nazivi kontov, imena zaposlenih, opisi faktur). Vse te baze združujemo skupaj z aplikacijo QlikView. Na tem mestu je tudi pomembno izpostaviti, da ima trenutni računovodski program, ki ga Konto uporablja, zelo specifično glavno knjigo iz vidika velike podatkovne razsežnosti, saj mora omogočati knjiženje pri vseh tipih strank, in to ne glede na to, ali je to zavod, društvo, delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo ali samostojni podjetnik.

Druga baza pa se pripravlja v Excelu in vsebuje vse tiste informacije o prilivih in odlivih, ki še niso zabeležene v glavni knjigi, vendar so nujne za pripravo načrtovanega denarnega toka. Poleg tega Excel služi tudi za pripravo povezovalnih šifrantov, ki jih potrebujemo, da izvedemo agreacije iz računovodskih knjig v želene oblike zapisov. Za primer bi lahko navedel pripravo bilance stanja, izkaza denarnih tokov ali pa izkaza poslovnega izida, kjer v Excelu vsakemu AOPju, ki ga določi AJ PES, priredimo razpon kontov, katerih vrednosti se seštejejo in prepišejo iz glavne knjige v QlikView, kjer se razporedi na ustrezno mesto v izkazu.

5.2.3.1. Informacije iz računovodskih knjig

Omenil sem, da je aplikacija QlikView (QV) namenjena delu z različnimi bazami podatkov. Njena naloga je povezati podatke iz različnih virov po določenih ključih, ki nato omogočajo ustrezno analizo in agregacijo podatkov ter njihov grafičen ali tabelaričen prikaz.

V Kontu smo QV neposredno povezali z glavno knjigo in obema fakturnima knjigama ter v programu s pomočjo programskega jezika SQL oblikovali agregacijo tako, da program na izbran dan ali obdobje pokaže odprte, delno odprte in zaprte terjatve ter obveznosti po partnerjih in skrbništvih. Tako lahko s spremljanjem vzorcev plačevanja terjatev oblikujemo pričakovanja glede plačil v naslednjih nekaj dneh.

Ključna funkcija, ki je pomembna za načrtovanje denarnega toka, pa je, da nam program kadarkoli želimo, pokaže presežek ali primanjkljaj denarja, ko pobota vse terjatve in obveznosti v izbranem obdobju. Tako dobimo že precej dober vpogled v finančno stanje podjetja za prihodnjih nekaj dni in s tem približek višine potrebnih denarnih sredstev za financiranje vseh obveznosti, kar omogoča pravočasno ukrepanje, če morda teh sredstev ne bi bilo dovolj. Primer agregacijskih tabel v QV je prikazan v Prilogi 4.

5.2.3.2. Informacije, ki še niso v glavni knjigi

Kljub precej veliki natančnosti ocene, ki jo poda agregacija v QV, pa je te podatke potrebno še dopolniti. V ta namen smo oblikovali sistem Excelovih tabel, v katerega se vnaša podatke o prilivih in odlivih, ki se bodo zgodili v prihodnosti, vendar to še ni bilo zavedeno v glavni knjigi, saj v večini primerov izvirna knjigovodska listina še ne obstaja (na primer plačilo predračuna, vračilo posojila, plačilo davka od dohodka pravnih oseb itd.) Sistem ima sedem samostojnih vnosnih tabel, ki pokrivajo področja plač in drugih osebnih prejemkov, DDV, DDPO, posojil, investiranja ter druga področja. Vsak vnos je sestavljen vsaj iz štirih elementov, in sicer številke konta in njegovega opisa, datuma odliva ali priliva, ter zneska. Za ponazoritev prilagam v Prilogi 5 izrezek vstopnega polja in vnosne tabele za planirana plačila davka od dohodka pravnih oseb.

5.2.3.3. Združitev vseh informacij v skupno podatkovno bazo

Združitev izvedemo v programu QlikView v sledečem vrstnem redu. Najprej z QV preberemo podatke v Excelovih tabelah, določimo ključa za povezovanje, ki sta v našem primeru številka konta ter datum pričakovanega priliva ali odliva, nato pa z nekaj programiranja preberemo še računovodske knjige in tako združimo obe podatkovni bazi skupin v en sam sklop, kjer so si podatki popolnoma identični, ne glede na izvor.

5.2.4. PLAN DENARNEGA TOKA

S pripravo podatkovne baze smo tako prišli do osnovnega materiala, iz katerega lahko začnemo pripravljati planirani denarni tok. Tudi v tem končnem koraku si pomagamo z aplikacijo QlikView, ki »samodejno« opravlja izračune in analize, ki se potrebujejo pri nadaljnjem delu. Program je sicer zelo enostaven za končnega uporabnika, ko je enkrat pripravljen za rutinsko delo, vendar zahteva veliko finančnega, računovodskega in programerskega znanja pri pripravi in oblikovanju programskega ozadja, ki nato omogoča njegovo delovanje.

Predno se lotimo samega prilagajanja surovih podatkov, je te potrebno dopolniti še s podatki o stanju denarnih sredstev na tekočem računu. Pri tem je potrebno preveriti obstoječe stanje v času planiranja in oblikovati pričakovanja o višini denarnih sredstev v začetku in koncu vsakega planiranega dne. V tem procesu je potrebno tudi določiti minimalno višino denarja na računu ter preračunati morebitno potrebo črpanja iz rezerv ali katerih drugih virov. Ob zaključku tega koraka se izvede še simulacijo izvedbe plana, ki lahko že precej zadovoljivo pokaže, ali bo plan uresničljiv ali ne.

Ne glede na sam izid simulacije je ob koncu priprave plana tega potrebno popraviti za realna pričakovanja. Običajno gre za to, da se določene datume pričakovanih plačil terjatev premakne naprej v kasnejša obdobja, glede na poznavanje plačilne politike strank, njihovih sposobnosti in navad. Gre dejansko za operativni plan realizacije prihodkov, pri čemer iz preventivnih razlogov oblikujemo malo bolj pesimistični scenarij, kot bi bilo potrebno, da bi zmanjšali nepotrebno tveganje.

Tako dobimo tedenski plan denarnega toka, ki je običajno skorajda identičen njegovi kasnejši realizaciji, kar potrjuje njegovo natančnost in realnost. Kljub temu pa se zgodba tu še docela ne zaključí. Sedaj je potrebno dobljeni končni plan denarnega toka vključiti in preveriti ustreznost z mesečnimi, kvartalnimi in letnimi plani, tako da k denarnemu toku iz poslovanja, s katerim smo se večinoma ukvarjali do sedaj, dodamo še predviden denarni tok iz naložbenja in financiranja, ki sta bolj dolgoročne narave in jih je znotraj tedenskih planov

težje zaznati. Namen tega je preverjati, ali redno poslovanje podjetja vodi do postavljenih ciljev in bo omogočilo njihovo uresničitev ali ne. Gre predvsem za to, da ni toliko bistveno delati stvari pravilno, kot delati prave stvari.

5.2.5. UPRAVLJANJE DENARNE BILANCE

Upravljanje denarne bilance oziroma denarja na računu je zadnji korak v celotnem procesu upravljanja denarnih tokov. To je stopnja, kjer pride do realizacije vseh predhodnih planov in je mesto, kjer se neposredno lahko ugotovi, kako natančni so plani, ko se preveri dejanski neto učinek na denarni tok in odstopanja od planiranega. Poleg tega je realiziran neto učinek na denarna sredstva tudi vir učenja in dopolnjevanja znanja o zakonitostih gibanja denarnih tokov, ki jih je potrebno vključiti pri nadaljnjem planiranju in tudi predvidevanju.

Ne glede na politiko planiranja denarnih tokov in plačilno politiko posameznega podjetja, sta pri upravljanju denarne bilance možna dva izida. Zgodi se, da ima podjetje ali primanjkljaj denarja ali pa presežek, le redko se zaključi dan brez sprememb stanja na tekočem računu ali blagajni.

O težavah v primeru primanjkljaja ali presežka denarja ter nekaterih načinih njihovega reševanja sem nekaj malega že spregovoril v prvem delu. Na tem mestu pa bom bolj natančno predstavil upravljanje denarne blagajne v Kontu, kjer nimamo večjih težav s primanjkljaji, temveč se bolj ali manj ukvarjamo s problematiko časovne optimizacije in plasiranjem presežnih sredstev.

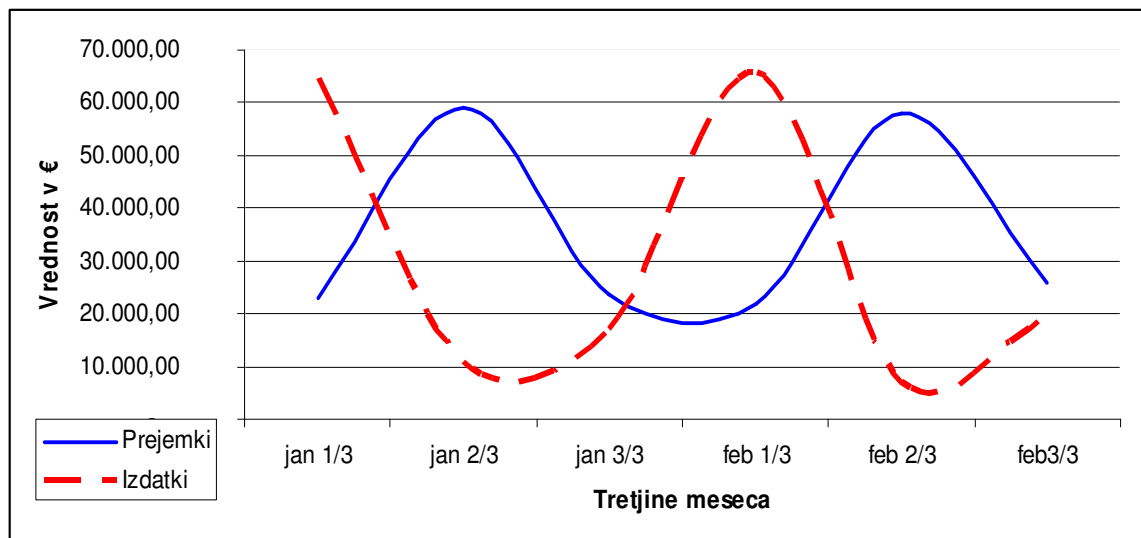
5.2.5.1. Časovna optimizacija

Slika 8 na naslednji strani prikazuje, da imamo v Kontu precejšen časovni razmak med prejemi in izdatki tekom meseca. Za primer sem vzel gibanje v januarju in februarju, saj ta dva meseca dobro prikazujeta značilnost gibanja tekom leta, ki je več ali manj podobno, z izjemo marca, kjer so prilivi bistveno večji zaradi priprave računovodskih izkazov.

Polna črta prikazuje gibanje prejemkov. Takšno gibanje pojasnimo s tem, da se večina faktur izda na zadnji dan v mesecu, pri čemer ima velika večina izmed njih rok plačila v sredini meseca, manjši delež izmed njih pa se plačuje v prvi ali tretji tretjini meseca. Na drugi strani prekinjena črta prikazuje gibanje izdatkov, ki imajo svoj vrh običajno v prvi tretjini meseca, saj se takrat izplačujejo plače, kar v okviru rednega delovanja predstavlja največji izdatek.

Zaradi takšnega gibanja je v Kontu časovno usklajevanje nujen del upravljanja denarnih tokov, ki ima dva pomembna koraka. Najprej se na osnovi predvidenih izdatkov iz mesečnega in tedenskega plana denarnega toka ugotovi potrebno količino denarnih sredstev,

Slika 8: Gibanje prejemkov in izdatkov iz poslovanja v podjetju Konto d.o.o. januarja in februarja 2006



Vir: Interni podatki podjetja Konto d.o.o.

ko zapade v plačilo največji del obveznosti. V drugem delu pa se z dogovorom s strankami, ki plačajo izdane račune na dogovorjeni dan, zagotovi potreben obseg prejemkov, s čimer pokrijemo načrtovane izdatke.

Seveda se ta plačila ne zgodijo na točno določen ali zadnji dan, ampak govorimo o obdobju akumulacije plačil, katerih vrednost mora v tem času narasti vsaj na nivo planiranega. Kljub dobremu odnosu s strankami in zadovoljivim poznavanjem njihove plačilne politike ter plačilne sposobnosti, pa je potrebno zagotoviti tudi ustrezna varovala, če do katerega dogovorjenega plačila vseeno ne bi prišlo. V ta namen imamo na računu vedno določeno količino denarja kot rezervo za pokrivanje manjkajočih oziroma začasno izpadlih prilivov, kar zagotavlja nemoteno poslovanje.

5.2.5.2. Razporeditev presežnih denarnih sredstev

Že iz Slike 8 je razvidno, da Konto mesečno ustvari presežek denarnih sredstev (gledamo samo denarni tok pri poslovanju). Ta ustvarjena sredstva pa je potrebno razdeliti na način, da se zagotovi nemoteno poslovanje ter dolgotrajno rast in razvoj podjetja. Zato je potrebno sredstva razpršiti v več smeri. Manjši del sredstev ostane na računu ter se prenaša iz meseca v mesec kot denarna rezerva. Določen del se porabi za nadomestitvene investicije in financiranje določenih obveznosti iz financiranja. Preostali del presežka pa se akumulira na posebnih računih oziroma v različnih oblikah, kot so vezave in kratkoročna posojila strankam, ter tako čakajo za financiranje večjih investicijskih projektov, ki se izvajajo v skladu z letnim planom investiranja in širitve. Opisana razdelitev sredstev se deloma izvede

na osnovi notranje sprejetega pravila o razporeditvi presežnih sredstev, deloma pa se alokacija opravi tudi na osnovi različnih predvidenih potreb in namenov.

6. SKLEP

Iz vsega povedanega lahko razberemo, da računovodstvo ni poslovna funkcija »brez« dodane vrednosti, marveč predstavlja jedro informacijskega sistema vsakega podjetja. Z razumevanjem in izkoriščanjem njene informacijske vrednosti je lahko vodstvu pomembno orodje pri načrtovanju in vodenju podjetja, saj omogoča realno oceniti sposobnosti podjetja, kar je pomembno pri oblikovanju ciljev, poleg tega pa tudi omogoča ažurno spremljati njihovo doseganje.

V tej nalogi sem z malo bolj podrobnim vpogledom na področje upravljanja denarnih tokov izpostavil samo eno izmed dimenzij informacijske razsežnosti, ki jo računovodstvo lahko ponudi. Še veliko več pa bi lahko diskutirali o področjih, kot so na primer pomoč pri planiranju in predvidevanju iz vidika davčne optimizacije, harmonizacije informacijskih procesov med poslovnimi funkcijami, ocenjevanje investicijskih možnosti, dobrih informacijskih osnovah pri oblikovanju in dodeljevanju realnih opcij in podobno. Na žalost se tega še vedno v velikem številu podjetij doma in tudi po svetu ne zavedajo, oziroma nočejo niti poizkušati razumeti.

Res je sicer, da je področje brez ustreznega znanja in razumevanja vsaj na prvi pogled precej duhamorno, kompleksno in megleno, kljub temu pa je lahko istočasno dojemljivo vsakemu, ki hoče vsaj za trenutek logično razmišljati. Upravljanje denarnih tokov v svojem bistvu ni nikakršen zapleten sistem analiz, marveč je samo smiselno razpolaganje z denarjem na osnovi informacij, ki jih upravljavec v danem trenutku ima. Od posloводства pa je odvisno, ali je pripravljeno tvegati in voditi podjetje bolj na »slepo« ali pa je pripravljeno zagristi v vsaj na videz kislo jabolko in si postaviti trdna tla pod nogami, ki jih bo zagotovo potrebovalo, ko bo treba sprejemati ključne odločitve.

Pri vsem tem pa seveda ne gre samo za to, kaj želi storiti vodstvo in kaj ne. Tudi javnost ima pri tem pomembno vlogo, zlasti lastniki in potencialni investitorji, ki želijo imeti čim več podatkov za ocenjevanje vrednosti delnice podjetja in uspešnosti posloводства. Zato ni tudi nič kaj presenetljivo, da vse pogostejše zahtevajo poročila o denarnih tokovih v najrazličnejših oblikah in stopnjah agregiranosti.

V Kontu se s to problematiko ukvarjamo že precej časa, deloma iz notranjih potreb po boljšem in učinkovitejšem nadzoru posloovanja, deloma pa tudi iz tovrstnih potreb naših strank. Z vpeljavo programa QlikView v proces analiziranja in planiranja posloovanja ter priprave raznovrstnih poročil smo pridobili veliko. Najbolj vidni učinek je na prihranku časa in s tem tudi denarja, saj je potrebno samo nekaj klikov za izpis medletnih računovodskih

izkazov, vpogleda v učinkovitost in obremenjenost zaposlenih, gibanja ključnih pokazateljev uspešnosti poslovanja in pripravo prognoz. Pod malo manj vidne učinke pa bi zagotovo lahko navedli povečano notranjo kontrolo in s tem še večjo zanesljivost podatkov ter boljše in predvsem lažje upravljanje z denarnimi sredstvi, kar povečuje tako uspešnost kot tudi varnost poslovanja.

Zaključim lahko, da je dandanes čas za razpravo o tem, ali se lotiti načrtnega analiziranja in upravljanja denarnih tokov ali ne, že zdavnaj minil in je odgovor večinoma znan. Bolj kot to nas namreč zanima, na kakšen način in kako podrobno je potrebno to storiti, da bi zadovoljili deloma želje javnosti, predvsem pa lastne informacijske potrebe. Razumljivo je, da vsega nobeno podjetje ali vodstvo ne bo zmoglo narediti čez noč, velik korak pa je narejen, ko se zavedajo tega dejstva in začnejo ukrepati pravočasno.

LITERATURA

1. Abernathy B. William: The Sin of Wages: Where the Conventional Pay System has Led Us and How. New York : Performance Management Publications, 1996. 188 str.
2. Albion Mark: True to Yourself: Leading a Values-Based Business. San Francisco (CA) : Berrett-Koehler Publishers, 2006. 192 str.
3. Allman-Ward Michele, Sagner James: Essentials of Managing Corporate Cash. New Jersey : John Wiley and Sons, 2003. 256 str.
4. Bradford W. Robert, J. Duncan Peter, Tarcy Brian: Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!. Worcester (MA) : Candler House Pres, 2000. 238 str.
5. Brigham F. Eugene, Daves R. Phillip: Intermediate Financial Management. Washington : The Dryden Press, 1999. 1083 str.
6. Checkley Keith: Cash Is Still King. Philadelphia : Routledge, 2001. 208 str.
7. Christey C. George: Free Cash Flow: A Two-Hour Primer For Management and the Board. Bangor : Booklocker.com, 2006. 148 str.
8. Collier A. Paul, Cooke E. Terry, Glynn J. John: Financial and Treasury Management. New Jersey : John Wiley and Sons, 2001. 156 str.
9. Coyle Brian: Cash Flow Control. Chicago : Glenlake Publishing Company, 2000. 116 str.
10. Coyle Brian: Cash Flow Forecasting and Liquidity. Chicago : Glenlake Publishing Company, 2000. 118 str.
11. Dougherty John, Gray Christopher: Sales & Operations Planning - Best Practices: Lessons Learned. Cheshire : Trafford Publishing, 2006. 348 str.
12. Finnerty E. Joseph: Planning Cash Flow. New York : Amacom Books, 1998. 192 str.
13. Fusaro C. Peter, Miller M. Ross: What Went Wrong at Enron: Everyone's Guide to the Largest Bankruptcy in U.S. History. New Jersey : John Wiley and Sons 2002. 229 str.

14. Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer J. William: Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works. New York : McGraw-Hill, 1993. 379 str.
15. Harrison S. David: Business Valuation Made Simple. Montvale : Institute of Management Accountants, 2003. 45 str.
16. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Essentials of strategic management. New Jersey : Prentice-Hall, 2001. 203 str.
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996. 301 str.
18. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The balanced scorecard – translating strategy into action. Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996a, 329 str.
19. Langlois N. Richard, Robertson L. Paul: Firms, Markets and Economic Change. Philadelphia : Taylor & Francis, 2004. 200 str.
20. Lawrence J. Charles: The Cash Flow Planning Guide. Los Angeles (CA) : Lawrence Business Press, 2002. 84 str.
21. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 367 str.
22. Muldford W. Charles, Comiskey E. Eugene: Creative Cash Flow Reporting – Uncovering Sustainable Financial Performance. New Jersey : John Wiley and Sons, 2005. 394 str.
23. Priest William W., McClelland Lindsay H.: Free Cash Flow and Shareholder Yield: New Priorities for the Global Investor. New Jersey : John Wiley and Sons, 2007. 192 str.
24. Porter Michael E.: Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : With a New Introduction. Detroit : The Free press, 1998. 396 str.
25. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 394 str.
26. Reider Rob, Heyler B. Peter: Managing Cash Flow – An Operational Focus. New Jersey : John Wiley and Sons 2003. 361 str.
27. Rewey Fred: Winning the Cash Flow War: Your Ultimate Survival Guide to Making Money and Keeping It. New Jersey : John Wiley and Sons, 2005. 350 str.

28. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Senders H.: Cash Flow? It Isn't Always What It Seems. The Wall Street Journal, New York, 7.5.2002, str. C1.
30. Turk Ivan: Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 1084 str.
31. Vehar Nataša: Kakovost računovodskih servisov pri nas. Iks, Ljubljana, 25(1998), 12, str. 157-195.
32. Wei L.: This Manager Isn't Rushing to Buy. The Wall Street Journal, New York, 28.8.2002, str. D11.

VIRI

1. AICP. [URL: www.AICPA.org], 29.10.2006.
2. Revolving kredit. [URL: http://www.abanka.si/storitev_po.asp?MapaID=160], 7.12.2006.
3. Collin Peter H.: Poslovni slovar: angleško-slovenski, slovensko-angleški. Ljubljana : DZS, 1998. 750 str.
4. Deloitte., Standards: IAS 7 »Cash Flow Statement«. [URL: www.deloitte.com], 15.10.2006.
5. Interni podatki podjetja Konto d.o.o., 2006/07.
6. Kintzele L. Philip: Implementing SFAS 95, Statement of Cash Flows (Statement of Financial Accounting Standard) (Accounting), The CPA Journal. [URL: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/08209170.htm>], 15.11.2006.
7. Icon Group: Parmalat Finanziaria SPA - International Competitive Benchmarks and Financial Gap Analysis (Financial Performance Series). [URL: <http://www.icongrouponline.com>]. 20.12.2006.
8. Slovenski inštitut za revizijo. [URL: <http://www.si-revizija.si>], 20.10.2006.

9. Summary of Statement No. 95.
[URL: <http://www.fasb.org/st/summary/stsum95.shtml>], 10.11.2006.
10. Wayman Rick: »EBITDA: The Good, The Bad, And The Ugly«.
[URL: <http://www.investopedia.com/articles/analyst/020602.asp>], 14.1.2006.
11. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org>], 18.12.2006.
12. "1900's Business and the Economy: First Annual Report of the United States Steel Corporation for the Fiscal Year Ended December 31, 1902." [URL: <http://history.enotes.com/1900-business-economy-american-decades-ps/>], 12.10.2006.

SLOVAR IN POJMNOVNIK IZRAZOV IN KRATIC

AICPA »American Institut of Certified Public Accountants«	Prostovoljna organizacija potrjenih javnih računovodskih strokovnjakov v ZDA, ki oblikuje tamkajšnje računovodske in revizijske standarde.
ABP » Auditing Principe Board«	Organizacija, ki je delovala pod okriljem AICPA v obdobju 1962 – 1973 in je bila zadolžena za oblikovanje in sprejemanje splošno sprejetih računovodskih standardov.
FASB »Financial Accounting Standards Board«	Neodvisno telo, ki deluje pod okriljem AICPA in SEC, katerega naloga je neprestano izboljševanje in izpopolnjevanje splošno sprejetih računovodskih standardov (GAAP). Nastal je leta 1973, ko je zamenjal dotedanji APB.
DENARNI TOKOVI	Celota prejemkov na eni strani in izdatkov na drugi, v nekem obdobju, ki vpliva na končno stanje denarnih sredstev (poleg njihovega začetnega stanja). Pojavljajo se v zvezi s poslovanjem, vlaganjem (financiranjem) in naložbenjem (investiranjem).
DENARNA SREDSTVA	To so gotovina v blagajni, knjižni denar na računih pri banki, denar na poti in denarni ustrezniki. Gre za širše obravnavanje denarnih sredstev, po katerem so med denarna sredstva vključeni tudi denarni ustrezniki.
DENARNI USTREZNIKI	Vse tiste naložbe, ki jih je mogoče hitro oziroma v bližnji prihodnosti pretvoriti v vnaprej znan znesek denarnih sredstev in pri katerih je tveganje spremembe vrednosti nepomembno.
FINANCIRANJE	Spreminjanje velikosti sredstev v obračunskem obdobju zaradi spreminjanja velikosti kapitala oziroma dolgov. V ožjem pomenu ne vključuje sprememb velikosti kapitala zaradi čistega poslovnega izida v obračunskem obdobju, sprememb velikosti poslovnih dolgov ter sprememb velikosti pasivnih časovnih razmejitev in rezervacij, ki se upoštevajo pri posrednem ugotavljanju prejemkov pri poslovanju.
IZDATKI	Denarna sredstva, ki se v obračunskem obdobju porabljajo v zvezi s posameznimi zadevami. Lahko so gotovinski ali brezgotovinski.

NALOŽBENJE (investiranje)	Spreminjanje velikosti denarnih sredstev v obračunskem obdobju v nadenarna. V ožjem pomenu ne vključuje poslovnih terjatev, zalog in aktivnih časovnih razmejitev, ki se upoštevajo pri posrednem ugotavljanju prejemkov pri poslovanju.
ODTOKI	Z definanciranjem ali naložbenjem (investiranjem) povezane spremembe sredstev v obračunskem obdobju in se uporabljajo pri posrednem ugotavljanju izdatkov.
POSLOVANJE	Ustvarjanje proizvodov in storitev ter njihovo prodajanje s pomočjo prvin poslovnega procesa.
PREJEMKI	denarna sredstva, ki se v obračunskem obdobju prejemajo. Lahko so gotovinski ali brezgotovinski.
PRITOKI	Z novim financiranjem ali raznaložbenjem (dezinvestiranjem) povezane spremembe sredstev v obračunskem obdobju in se uporabljajo pri posrednem ugotavljanju prejemkov.
REVOLVING KREDIT	omogoča občasno koriščenje potrebnih likvidnih sredstev. Črpanje kredita se najavi banki dan pred koriščenjem, vrača pa se z nakazilom prek plačilnega naloga. Obresti se obračunavajo le na črpani del kredita

PRILOGE

Priloga 1: Struktura izkaza denarnega toka, sestavljenega 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 zaposlencev 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

Priloga 2: Struktura izkaza denarnega toka, sestavljenega po skrajšani posredni metodi

A. Denarni tokovi pri poslovanju

a) Čisti poslovni izid

Poslovni izid pred obdavčitvijo

Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih

b) Prilagoditve za

amortizacijo (+)

prevrednotovalne poslovne prihodke (-)

prevrednotovalne poslovne odhodke (+)

finančne prihodke brez finančnih prihodkov iz poslovnih terjatev (-)

finančne odhodke brez finančnih odhodkov iz poslovnih obveznosti (+)

c) Spremembe čistih obratnih sredstev (in časovnih razmejitev, rezervacij ter odloženih terjatev in obveznosti za davek) poslovnih postavk bilance stanja

Začetne manj končne poslovne terjatve

Začetne manj končne aktivne časovne razmejitve

Začetne manj končne odložene terjatve za davek

Začetna manj končna sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo

Začetne manj končne zaloge

Končni manj začetni poslovni dolgovi

Končne manj začetne pasivne časovne razmejitve in rezervacije

Končne manj začetne odložene obveznosti za davek

č) Prebitek prejemkov pri poslovanju ali prebitek izdatkov pri poslovanju (a+b+c)

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)

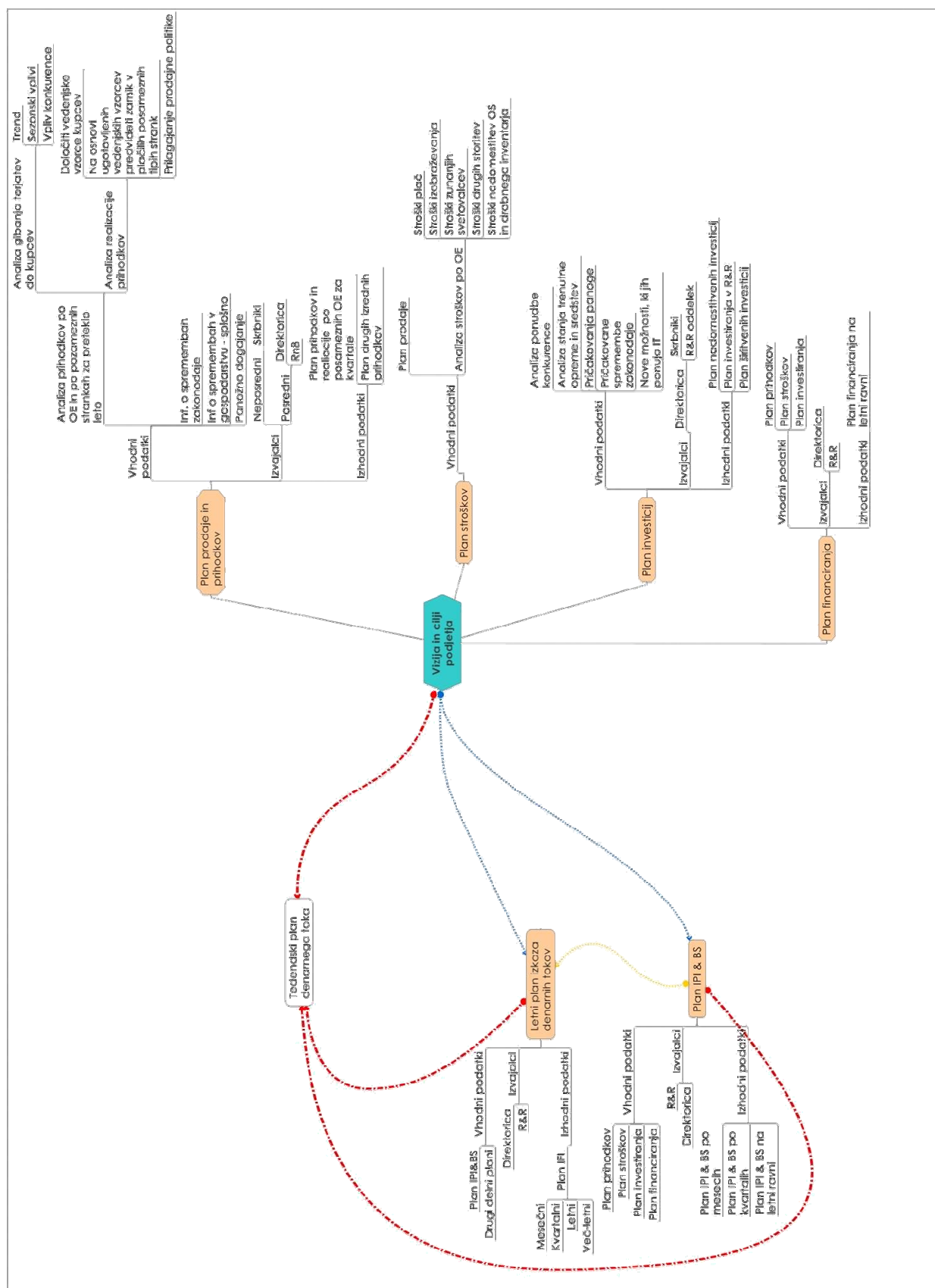
Č. Končno stanje denarnih sredstev

x) Denarni izid v obdobju (seštevek prebitkov Ac, Bc in Cc)

+

y) Začetno stanje denarnih sredstev

Priloga 3: Modela planiranja v podjetju Konto d.o.o.



Priloga 4: Poročilo terjatev in obveznosti v programu QlikView

QlikView Enterprise - [D:\QlikView - aplikacija za analize in porocila\200_DevelopmentArea\TerjatevObveznosti\004_DevelopmentArea\TerjatevObveznosti.qvw]

File Edit View Selections Layout Settings Bookmarks Reports Object Window Help

Clear Back Forward Lock Unlock

Terjatev in obveznosti Test podatkov

Leto: 2006 Stanje na dan: Pregled Danes Stranka Postavke: Izberite: = Vse

Prejeti računi - Obveznosti

Partner	Št. računa	Znesek računa	Plačano	Obveznost	Valuta	Zamuda
Total		39.276.883,87 SIT	36.435.590,32 SIT	2.841.293,55 SIT	-	-
3 DVA D.O.O.		53.110,00 SIT	53.110,00 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
AGENCIJA M SERVIS D.O.O.		621.192,00 SIT	621.192,00 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
AJPES		9.000,00 SIT	9.000,00 SIT	0,00 SIT	17.5.2006	Zaprt
AVTO AKTIV D.O.O.		71.391,50 SIT	71.391,50 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
AVTOKOZMETIKA MARKO BAJC S.P.		28.900,00 SIT	16.900,00 SIT	12.000,00 SIT	-	-
BANK AUSTRIA CREDITANSTALD...		411.579,02 SIT	166.564,25 SIT	245.014,77 SIT	-	-
BILANS TRADE D.O.O.		156.000,00 SIT	156.000,00 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
BRIGITA JERNEJČIČ S.P.		27.345,60 SIT	27.345,60 SIT	0,00 SIT	15.4.2006	Zaprt
BRUNARICA PRI INGOTU		14.240,00 SIT	0,00 SIT	14.240,00 SIT	13.6.2006	8 dni
CITY EXPRESS D.O.O.		31.200,00 SIT	31.200,00 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
COMTRON D.O.O.		9.980,00 SIT	9.980,00 SIT	0,00 SIT	4.2.2006	Zaprt
ČASNIK FINANCE D.O.O.		35.339,99 SIT	35.339,99 SIT	0,00 SIT	8.3.2006	Zaprt
DAVČNA HIŠA BILANS D.O.O.		81.000,00 SIT	81.000,00 SIT	0,00 SIT	14.3.2006	Zaprt
DAVČNO-FINANČNI RAZIŠTILN...		22.000,00 SIT	22.000,00 SIT	0,00 SIT	14.3.2006	Zaprt

Partner

- 3 DVA D.O.O.
- AGENCIJA M SERVIS D.O.O.
- AJPES
- AVTO AKTIV D.O.O.
- AVTOKOZMETIKA MARKO BAJC ...
- BANK AUSTRIA CREDITANSTAL...
- BILANS TRADE D.O.O.
- BRIGITA JERNEJČIČ S.P.
- BRUNARICA PRI INGOTU
- CITY EXPRESS D.O.O.
- COMTRON D.O.O.
- ČASNIK FINANCE D.O.O.
- DAVČNA HIŠA BILANS D.O.O.
- DAVČNO-FINANČNI RAZIŠTILN...

Obveznosti - Konto

220

Izdani računi - Terjatev

Stranka	Št. računa	Znesek računa	Prejeto plačilo	Terjatev	Valuta	Zamuda
KLIKA D.O.O.		2.961.162,66 SIT	2.505.592,47 SIT	455.570,19 SIT	-	-
KLMN Kapital d.d.		43.752,96 SIT	0,00 SIT	43.752,96 SIT	5.5.2006	-31 dr
KONGO HOTEL & CASINO d.d.		12.472.248,00 SIT	8.250.000,00 SIT	4.222.248,00 SIT	-	-
LACTOR d.o.o., Ljubljana		382.721,86 SIT	139.535,81 SIT	243.186,05 SIT	-	-
LESPATEX d.o.o.		109.382,40 SIT	109.382,40 SIT	0,00 SIT	15.4.2006	Zaprt
M-KUTIN d.o.o.		218.596,80 SIT	181.512,00 SIT	37.084,80 SIT	-	-
MANJA REBERNIK S.P.		673.801,25 SIT	245.504,95 SIT	428.296,30 SIT	-	-
MARJAN DOBOVŠEK		108.441,90 SIT	107.441,90 SIT	1.000,00 SIT	-	-
Marijeta Lokar - Potočnik		268.004,95 SIT	268.004,95 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
MARK OTTO		40.734,90 SIT	40.734,90 SIT	0,00 SIT	19.1.2006	Zaprt
MARMITE D.O.O.		2.688.000,00 SIT	1.152.000,00 SIT	1.536.000,00 SIT	-	-
MEDITERAN INŽENIRING D.O.O.		181.044,00 SIT	181.044,00 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
MEPO TRADE D.O.O.		358.700,69 SIT	358.700,69 SIT	0,00 SIT	-	Zaprt
MERCURI INTERNATIONAL d.o.o.		3.984.807,97 SIT	3.396.779,76 SIT	588.028,21 SIT	-	-

Stranka

- ADRIAPLIN d.o.o. Ljubljana
- AVICOM Ljubljana
- BBJ CONSULT d.d., Podružnica v
- BONOPAN D.O.O.
- BS STORITVE d.o.o.
- BUČA d.o.o.
- CANDY HOOVER d.o.o.
- CMEPIUS
- CODA TRADE d.o.o.
- COLGATE - PALMOLIVE ADRIA d...
- CVELBAR, D.O.O. CELJE
- CVETEK NATAŠA S.P. ADLATUSA
- ČEŠAREK BOŠTJAN S.P.
- D-NOVAK, d.o.o.

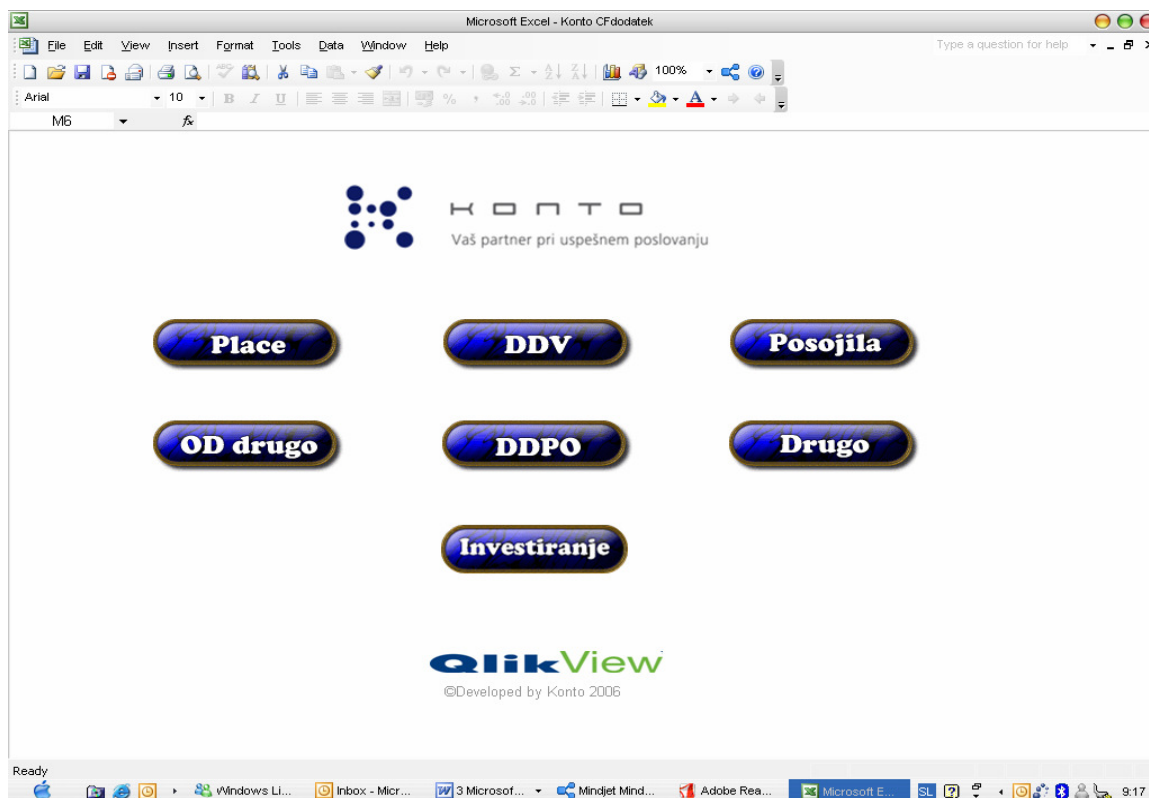
Terjatev - Konto

For Help, press F1

6.7.2006 10:28:41* D: 3/3 F: 3/3

Window... Inbox - M... 3 Micro... Mindjet M... Adobe R... Microsoft... QlikView... SL 9:42

Priloga 5: Excelove vnosne tabele



Microsoft Excel - Konto CFdodatek

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Ready

Konto

Vaš partner pri uspešnem poslovanju

QlikView

DDPO

Index

Konto	Debet	Kredit	Datum plačil	Opis	Debet-prim.valuta	Kredit-prim.valuta	Valuta	X-kraf?
264000	732.249,40		10.9.2006	DAVEK OD DOHODKA	-			1
264000	732.249,40		10.10.2006	DAVEK OD DOHODKA	-			1
264000	732.249,40		10.11.2006	DAVEK OD DOHODKA	-			1
264000	732.249,40		10.12.2006	DAVEK OD DOHODKA	-			1
264000	732.249,40		10.1.2007	DAVEK OD DOHODKA	-			1
264000	732.249,41		10.2.2007	DAVEK OD DOHODKA	-			1
264000	732.249,41		10.3.2007	DAVEK OD DOHODKA	-			1