

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MAJA ROVANŠEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

FINANCIRANJE PROJEKTOV V DELNIŠKI DRUŽBI IMP, D.D.

Ljubljana, avgust 2006

MAJA ROVANŠEK

IZJAVA

Študentka Maja Rovanšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Aljoše Valentinčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKT	2
1.1 <i>Pojmovanje projekta.....</i>	2
1.2 <i>Vrste projektov.....</i>	3
1.3 <i>Faze projekta in življenjski cikel projekta</i>	5
1.4 <i>Stroški projektov.....</i>	7
2 PROJEKTNO USMERJENA PODJETJA.....	7
2.1 <i>Pojem projektno usmerjenega podjetja in multiprojektnega poslovanja</i>	7
2.2 <i>Tri sestavine projektnega sistema.....</i>	10
2.3 <i>Organizacija projektnega managementa v projektno usmerjenih podjetjih</i>	10
3 FINANCIRANJE PROJEKTOV	11
3.1 <i>Viri financiranja</i>	11
3.1.1 <i>Lastni (notranji) viri financiranja</i>	12
3.1.2 <i>Tuji (zunanji) viri financiranja</i>	14
3.1.2.1 <i>Bančna posojila</i>	14
3.2 <i>Instrumenti zavarovanja.....</i>	17
3.2.1 <i>Bančna garancija</i>	17
3.2.2 <i>Zavarovanje</i>	19
3.2.3 <i>Lastna menica ali trata na lastni ukaz.....</i>	19
3.3 <i>Financiranje projektov kot proces in potrebne podatkovne podlage, instrumentarij.....</i>	21
3.4 <i>Načrt financiranja projekta.....</i>	21
3.4.1 <i>Predračun izkaza poslovnega izida.....</i>	22
3.4.2 <i>Predračun izkaza finančnih tokov in predračun izkaza denarnih tokov</i>	23
3.4.3 <i>Nadzor stroškov in vpliv sprememb.....</i>	23
4 FINANCIRANJE PROJEKTOV V DELNIŠKI DRUŽBI IMP, D.D.	24
4.1 <i>Predstavitev delniške družbe IMP, d.d.</i>	24
4.1.1 <i>Finančna ocena družbe</i>	26
4.1.2 <i>Organizacijska struktura</i>	31
4.2 <i>IMP, d.d. kot projektno usmerjeno podjetje</i>	32
4.3 <i>Financiranje projektov v delniški družbi IMP, d.d.....</i>	33
4.4 <i>Primer financiranja projekta v delniški družbi IMP, d.d.</i>	33
4.4.1 <i>Finančna zavarovanja</i>	34

4.4.1.1 Izračun stroškov pridobitve bančnih garancij	35
4.4.2 Rezultat projekta	37
4.4.3 Prenos projekta v sedanje obdobje	39
SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	43

PRILOGE

SEZNAM UPORABLJENIH OKRAJŠAV

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
ZJN – Zakon o javnih naročilih

UVOD

Financiranje projektov je tema, ki je danes zelo aktualna. Seveda je tu mišljeno financiranje projektov in izven podjetja. Če si podjetja znajo odgovoriti na vprašanja, ki so povezana s financiranjem projektov in seveda če so odgovori pravilni, je to že veliko opravljenega dela do uspešno zaključenega projekta. Še tako dobro vsebinsko pripravljena izvedba projekta je lahko ogrožena, če ni obenem tudi dobro načrtovan in pravilno ter uspešno izveden proces financiranja tega projekta. Proces financiranja projekta je zato usklajen proces, v katerega niso vključeni samo člani projektnega tima, ampak vsi interesni udeleženci v podjetju in tudi izven podjetja.

Virov financiranja projekta je veliko, vsak pa ima svojo razpoložljivost, ceno in rok vračila. In tu se pojavi vprašanje, kako to uskladiti iz vidika finančne konstrukcije projekta. In, nenazadnje, lastniki kapitala v podjetju zahtevajo v določenem trenutku ustrezen donos na vložen kapital, podjetje pa izvaja projekte tudi zaradi ustvarjanja dodatne dodane vrednosti oziroma dobička, ki je v primerjavi s kapitalom temeljno sodilo donosnosti kapitala podjetja. Pri financiranju projekta se torej pojavlja veliko vprašanj in iz teh izhajajočih problemov.

Namen mojega diplomskega dela je prenesti teoretična znanja o financiranju projektov v prakso. Ravno tu pa se pojavi problem, ker pravzaprav v literaturi ni veliko govora o financiranju projektov in tako je tu potrebno gledati na to predvsem s praktičnega vidika.

Pri pisanju diplomskega dela se bom posluževala različnih primarnih in sekundarnih virov. Med sekundarnimi viri naj izpostavim notranje vire družbe, letna poročila, poročila o prodaji, notranje plane; statistične podatke o splošnih značilnostih panoge, knjige in članke pa predvsem kot teoretično izhodišče. Primarne podatke bom črpala iz pogovorov s posameznimi vodji poslovnih področji, kakor tudi uprave družbe IMP, d.d.

V diplomskem delu bom poskušala kot prvo pojasniti, kaj je to projekt, kakšne vrste projektov poznamo in seveda tudi kakšen je življenjski cikel projekta. Opisala bom njegove faze, se pri le-tem že malo bolj usmerila na gradbeništvo, saj je družba IMP, d.d., katere primer bom skušala jasno ponazoriti v zadnje delu diplomskega dela, najbližje tej stroki.

V naslednjem, torej drugem delu, bom pojasnila, kakšno je projektno usmerjeno podjetje in za katera področja so značilna taka podjetja. Prikazala in opisala bom tudi faze multiprojektnega poslovanja, saj je le-to značilnost projektno usmerjenih podjetij in je značilno tudi za družbo IMP, d.d.

V tretjem delu diplomskega dela se bom posvetila financiranju projektov na splošno. Torej kakšne so možnosti za financiranje projektov, kateri so notranji in kateri zunanji viri financiranja projektov, kako podjetja lahko pridejo do virov itd. Poseben poudarek pa bo tu na instrumentih zavarovanja, saj je v zadnjem času veliko govora o le-teh, predvsem o bančnih garancijah.

V zadnjem, četrtem delu, diplomske naloge pa bom poskušala prikazati, kako poteka financiranje projektov v delniški družbi IMP, d.d., za katero bi lahko rekli, da je na tem področju doma. V svojem dolgoletnem poslovanju so izvedli veliko projektov, se pri tem veliko naučili, tako da danes financiranje projektov in seveda tudi izvedba ne predstavljata velikih problemov.

Financiranje projektov v delniški družbi IMP, d.d. je moja osrednja tema in tako bom kot prvo nazorno predstavila družbo, s poudarkom na finančni oceni in organizacijski strukturi družbe. Nato bom predstavila družbo kot projektno usmerjeno podjetje, saj je IMP, d.d. tipično projektno usmerjeno podjetje. Sledilo bo financiranje projektov v družbi na splošno, kjer bo velik poudarek tudi na instrumentih zavarovanja. Potem pa bo opisan in prikazan projekt, in sicer od začetka, torej od pridobitve projekta, do konca, torej do dokončanja in predaje projekta.

Družba skrbno spremlja tako stare kot nove projekte, in ker se spremenljivke, ki vplivajo na financiranje projektov hitro spreminjajo, bom ponazorila, kakšne stroške bi za družbo taisti projekt predstavljal danes.

Spremljanje starih projektov je pomembno predvsem z vidika donosnosti, saj mora družba ugotoviti, kakšno razmerje med lastnimi in tujimi viri financiranja, ki je seveda za družbo možno in sprejemljivo, prinaša najboljšo donosnost.

Na koncu diplomskega dela bom v sklepu podala moje misli in ugotovitve, do katerih bom prišla pri pisanju.

1 PROJEKT

1.1 Pojmovanje projekta

Projekt je delovna naloga, ki zahteva organizacijo človeških, materialnih in finančnih virov na povsem nov način. To omogoči doseg edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev po danih specifikacijah in v okviru omejitev, predvsem stroškov in časa (Burke, 1999, str. 2).

Projekt je lahko opredeljen tudi kot posebna enota ali stroškovni nosilec, pri čemer moramo ločeno evidentirati vse stroške v okviru računovodstva notranje poslovne uspešnosti in na koncu denarne pritoke, odtok in izide v okviru računovodstva denarnih

tokov. Če torej na projekt gledamo kot na posebno enoto, moramo imeti za vsak projekt računovodske podatke in informacije o proizvodjalnih in ostalih stroških ter o učinkovitosti in uspešnosti (Koletnik, 1996, str. 386).

Projekt lahko definiramo tudi tako kot Burke (1993, str. 9), ki govori o skupini aktivnosti, ki se morajo izvesti v logičnem zaporedju, da se dosežejo želeni cilji. Ob tem navaja še značilnosti projekta, ki so:

- ❖ začetek in konec (čeprav sta težko določljiva),
- ❖ življenjski cikel (s pripadajočimi fazami),
- ❖ predračun, združljiv z denarnim tokom,
- ❖ aktivnosti so v osnovi edinstvene in se ne ponavljajo,
- ❖ potrebuje vire, ki so lahko iz različnih poslovnih enot, za kar pa je potrebna koordinacija,
- ❖ odgovornost je skoncentrirana (projektni manager) in
- ❖ vloge in odnosi so podvrženi spremembam, zato jih je potrebno razvijati, definirati ter ustaliti (ustvarjanje ekipe).

V literaturi lahko najdemo veliko različnih definicij projekta in navajanje vseh ne bi bilo smiselno. Lahko pa povzamemo vse skupaj in na koncu pridemo do značilnosti projekta, ki ji srečamo pri Haucu (2002, str. 27, 28). Le-te so:

- ❖ ciljna usmerjenost – z dokončanjem projekta in obenem z dosego cilja, se proces konča,
- ❖ časovna determiniranost – gre za značilnost, ki jo zasledimo v vseh definicijah projekta in je nedvomno eden osnovnih elementov opredelitev projekta,
- ❖ enkratnost – značilnost, ki je ne smemo povezovati s posameznimi projektnimi aktivnostmi, temveč s celotnim projektom in z njegovim izvajanjem, ki vedno poteka pod vplivom različnih dejavnikov,
- ❖ novost – značilnost, ki je povezana z določenimi projekti,
- ❖ kompleksnost – je značilnost, ki jo težko natančno opredelimo,
- ❖ projektni finančni proračun – vsak projekt velikokrat nima neposredno določenega proračuna. Organizacijski projekti so primer, ko sredstva niso eksplicitno navedena. Vendar lahko za vsak projekt ugotovimo njegove stroške in proračun, vključno z organizacijskimi projekti.
- ❖ pravna in organizacijska pripadnost – značilnost, ki vključuje osnovne elemente projektnega načina dela.

1.2 Vrste projektov

Projekte lahko delimo na vrste po različnih kriterijih. Avtorji navajajo različne kriterije, nekateri delijo projekte glede na problematiko, nekateri glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo. Projekti se delijo tudi po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo

objekta, glede na okolje, v katerem nastajajo, na naročnike projekta ter vloge pri načrtovanju in izvajanju razvoja.

Po Ljubiču (1995, str. 218) poznamo naslednje vrste projektov:

1. glede na določenost-determiniranost ločimo:
 - ❖ deterministične projekte, kjer je pot do cilja poznana (poznamo dejavnosti, ki jih moramo opraviti ter poznamo njihovo medsebojno odvisnost); na poti do cilja moramo opraviti vse dejavnosti, da bo cilj gotovo dosežen in projekt kot celota uspešen (verjetnost izvedbe projekta in dosege cilja je zelo velika);
 - ❖ stohastične projekte, kjer pa pot za razliko od determinističnih ni popolnoma znana; ni nujno, da se na poti do cilja opravijo vse dejavnosti in hkrati ni nujno, da bo cilj dosežen;
2. glede na objekt projekta ločimo:
 - ❖ fizične projekte, kjer je objekt projekta fizično otipljiv, rezultate pa lahko natančno izmerimo;
 - ❖ abstraktne projekte, kjer pa objekt projekta je ali pa tudi ni fizično otipljiv, rezultatov pa ne moremo natančno izmeriti;
3. glede na izvajalce ločimo:
 - ❖ interne (notranje) projekte, kjer je naročnik projekta znotraj podjetja in tako le-te projekte izvajamo z osebjem, ki je zaposleno v ustanovi, ki je naročnik;
 - ❖ eksterne (zunanja) projekte, ki jih po pooblastilu in za račun naročnika izvajajo posebej specializirana podjetja (princip inženiringa);
4. glede na velikost in sestavo problema, ki ga projekt rešuje, ločimo:
 - ❖ preproste projekte, ki potekajo v okviru nekega projekta, za njihovo ravnanje so zadolženi linijski vodje;
 - ❖ kompleksne projekte, ki so dolgotrajni ter tvegani in zato zahtevajo veliko sredstev, dela in posebej projektne vodje;
5. glede na način izvedbe projekta ločimo:
 - ❖ enkratne, ki se pojavljajo samo enkrat oziroma se redko izvajajo na enak način, zahtevajo projektno vodenje, ki je zasnovano na nestalni oziroma občasni projektni organizaciji;
 - ❖ projektne procese (multiprojektne procese)-to so projekti, ki se pojavljajo večkrat in stalno in so si po načinu izvedbe podobni in zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja;

Projekte pa lahko ločimo tudi po velikosti. Sicer ni poznane enotne klasifikacije, vendar lahko pri Haucu (2002, str. 83) najdemo delitev, ki jo je povzel po Turnerju (1993, str. 482 do 485). Gre za najpogostejšo delitev, ki projekte deli na male, srednje, obsežne, velike in multi projekte.

Avtorji se v večini ukvarjajo z velikimi projekti in tako so poznana tudi različna merila, in sicer specifična in osnovna, ki omogočajo razvrstitev projektov med velike.

Osnovna merila po Haucu (2002, str. 83) so kompleksnost projekta, trajanje, vrednost projekta in riziko projekta.

Specifična merila pa se nanašajo na značilnosti projektov in so samo dopolnilna merila za določitev velikih projektov. Ta merila kot samostojna ne določajo velikega projekta, ampak samo v povezavi z osnovnimi merili.

1.3 Faze projekta in življenjski cikel projekta

Projekt je po definiciji skupina aktivnosti, ki se morajo izvesti v logičnem zaporedju in kjer so lahko posamezne aktivnosti precej kompleksne, je smiselno, da projekt razdelimo na faze.

Vse faze projekta imenujemo življenjski cikel projekta in popolnoma enoten model le-tega za vse projekte ne obstaja. Potrebni je več modelov, ki se med seboj dopolnjujejo. Adams (1983, str. 222-244) naprimer deli življenjski cikel projekta v fazo začetka oziroma zasnove projekta, fazo planiranja, ki zajema izdelavo in sprejetje planov za doseganje projektnih ciljev, fazo izvedbe in v fazo zaključka projekta, ki zajema predajo predmeta projekta naročniku ter sprostitev angažiranih sredstev in premestitev članov projektnega tima na nov projekt.

Nekateri avtorji ugotavljajo, da se faze v življenjskem ciklu projektov v različnih dejavnostih razlikujejo. Kerzner (2001, str. 81) navaja, da je življenjski cikel za posamezne dejavnosti specifičen. Dopuščajo se možnosti, da se tudi opredelitve znotraj posamezne dejavnosti med seboj razlikujejo.

Tabela 1: Faze v življenjskem ciklu projekta po različnih dejavnostih

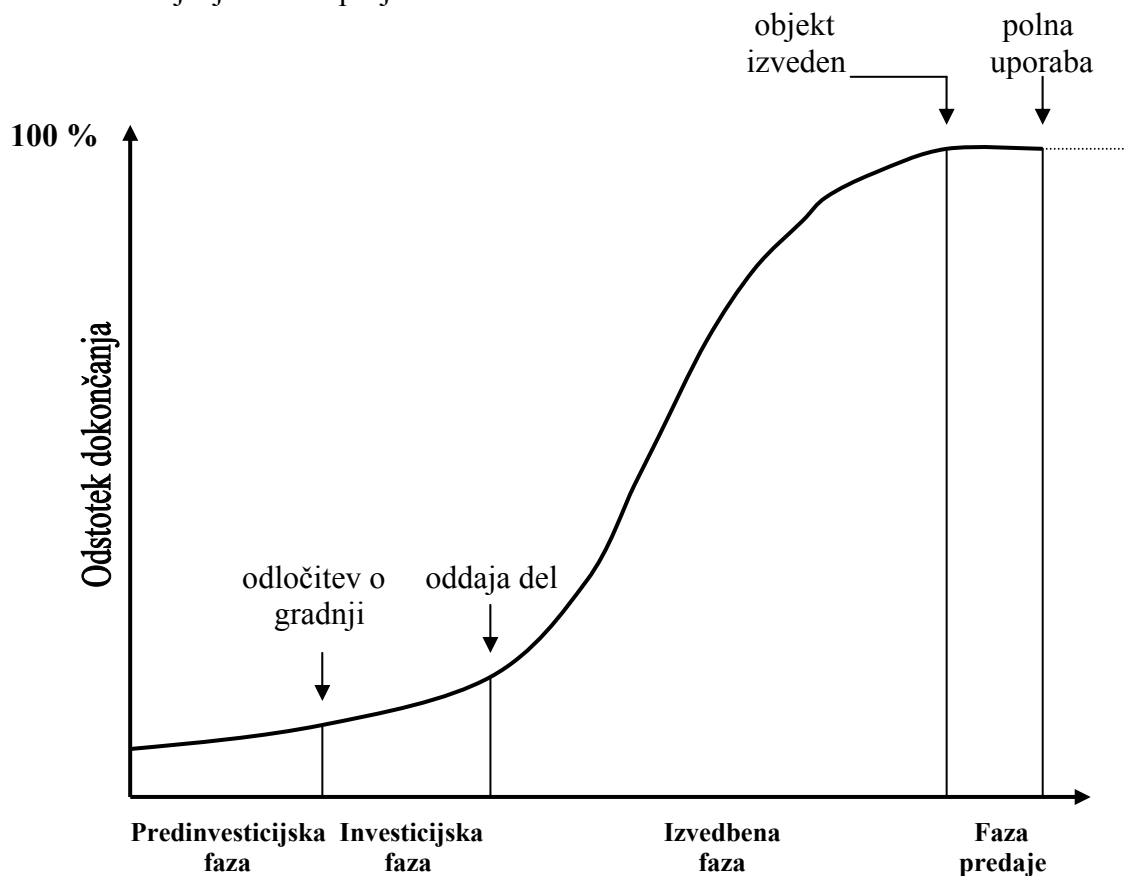
Strojništvo	Proizvodnja	Programiranje	Gradbeništvo
-zagon	-oblikovanje	-koncept	-zbiranje podatkov
-opredelitev	-izgradnja	-planiranje	-osnovna tehnika
-glavna faza	-proizvodnja	-oblikovanje	-okvirno ocenjevanje
-zaključek	-ustavitev	-izvedba	-podrobna tehnika
	-pregled	-zaključek	-gradnja
			-testiranje
			-končna priprava

Vir: Kerzner, 2001, str. 83.

V diplomskem delu bom najbližje investicijam in gradbeništvu in zato se mi zdi pomembno, da v poglavju o življenjskem ciklu omenim še Reynoldsa (1996, str. 14) in njegove faze:

- ❖ **predinvesticijska faza**, kamor spadajo projektna naloga, idejni projekt ter študija upravičenosti, zaključi pa se z odločitvijo ali se gre v izgradnjo;
- ❖ **investicijska faza**, v katero uvrstimo projektiranje, pridobivanje zemljišč in dovoljenj ter razpisne pogoje, zaključi pa se z oddajo del;
- ❖ **izvedbena faza**, kamor se uvrščajo gradbena dela, tuje storitve in nadzor, zaključek pa pomeni izveden objekt;
- ❖ **faza predaje**, kamor spada tehnični pregled in pa predaja naročniku; Ta faza se zaključi s polno uporabo objekta.

Slika 1: Življenjski cikel projekta



Vir: Reynolds, 1996, str. 14.

Zanimivo je opazovati zgornji diagram življenjskega cikla projekta. Iz njega je vidno časovno napredovanje projekta, in sicer je to napredovanje v začetnih fazah izredno počasno, kar ponazarja gradbeno-investicijski projekt. Začetne faze so zaradi svoje planske funkcije zelo pomembne pri nadaljevanju, ko v izvedbeni fazi projekt lahko zaradi dobrega planiranja hitro napreduje. V zadnji fazi, fazi predaje, se projekt upočasni, saj je tu potrebno urediti podrobnosti in odpraviti napake, ki zahtevajo veliko časa ob majhnem prispevku k dokončanemu obsegu.

Ne smemo pa pozabiti, da se v praksi projekt ne konča tako kot v zgornjem diagramu. Podjetej oziroma izvajalec tega projekta mora še naprej bedeti nad projektom in ga na nek način nadzorovati. Tudi v naslednjih letih, ko je končni izdelek projekta že v uporabi, mora izvajalec odpravljati razne pomanjkljivosti in napake. Ravno zaradi tega sem Reynoldsov diagram oziroma krivuljo nadaljevala, saj se v praksi s fazo predaje projekt ne zaključí.

Iz prej omenjenega, da se faze v življenjskem ciklu projektov v različnih dejavnostih razlikujejo, sledi, da se razlikujejo tudi krivulje življenjskega cikla. Lahko so na koncu oziroma začetku bolj vbočene oziroma izbočene. Zelo pomembno je sodelovanje izvajalca z naročnikom v vseh fazah projekta. S tem lahko izvajalec že v začetnih fazah vpliva na odločitve v zvezi z izvedbo in prispeva k optimizaciji rešitve in splošnega poteka projekta.

1.4 Stroški projektov

Pri izvajanju projektov ponavadi nastanejo direktni oziroma neposredni in indirektni oziroma posredni stroški. Direktni stroški so odvisni od načina izvajanja aktivnosti projektov pri dani tehnologiji. To so stroški, ki izhajajo predvsem zaradi različne dinamike potreb po zaposlenih, strojih, materialih ipd.

Indirektni stroški pa za razliko od direktnih stroškov niso odvisni od izvajanja projektov ampak od trajanja projektov. V te stroške uvrščamo zamudne obresti, premija za predčasno izvršitev projekta itd. Čim dlje trajajo projekti, tem večji so le-ti stroški.

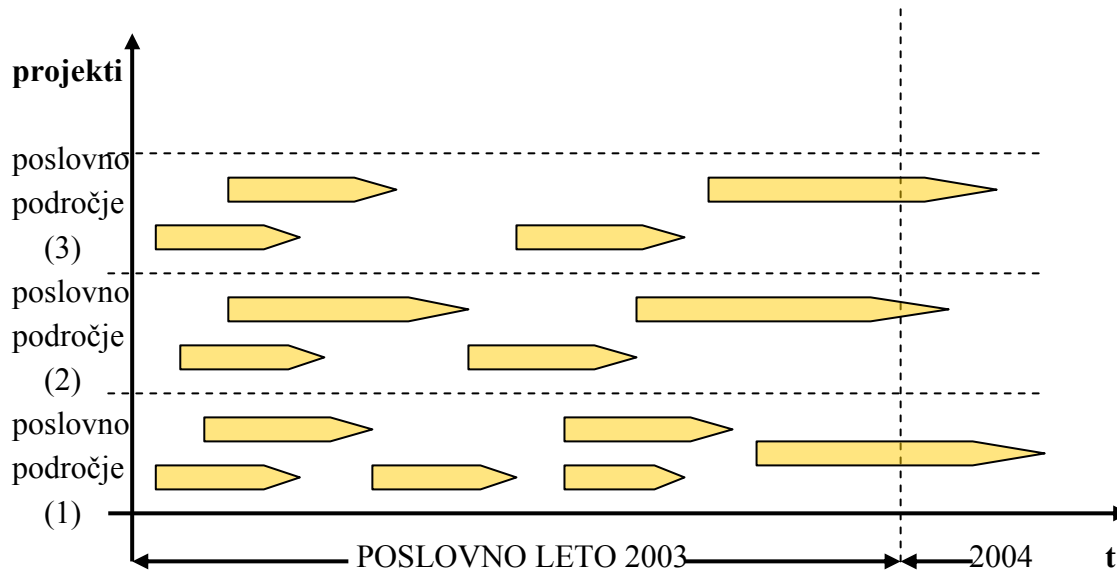
2 PROJEKTNO USMERJENA PODJETJA

2.1 Pojem projektno usmerjenega podjetja in multiprojektnega poslovanja

V skupino projektno usmerjenih podjetij po Haucu (2002, str. 62) uvrščamo gradbena podjetja, podjetja kovinskopredelovalne industrije, inženirska podjetja, raziskovalno-razvojne institucije, svetovalna podjetja ipd., v določenih primerih pa sem spadajo tudi javna uprava, javni zavodi in druge neprofitne organizacije.

Zgoraj omenjena podjetja izvajajo komercialne projekte za trg, ki ga sestavljajo naročniki oziroma investitorji. Do projektov pridejo prek razpisov ali pa kar z direktnimi naročili. Projektno usmerjena podjetja se ponavadi ukvarjajo z izvajanjem več eksternih komercialnih projektov hkrati, kar zanje pomeni multiprojektno poslovanje.

Slika 2: Multiprojektno poslovanje



Vir: Hauc, 2002, str. 64.

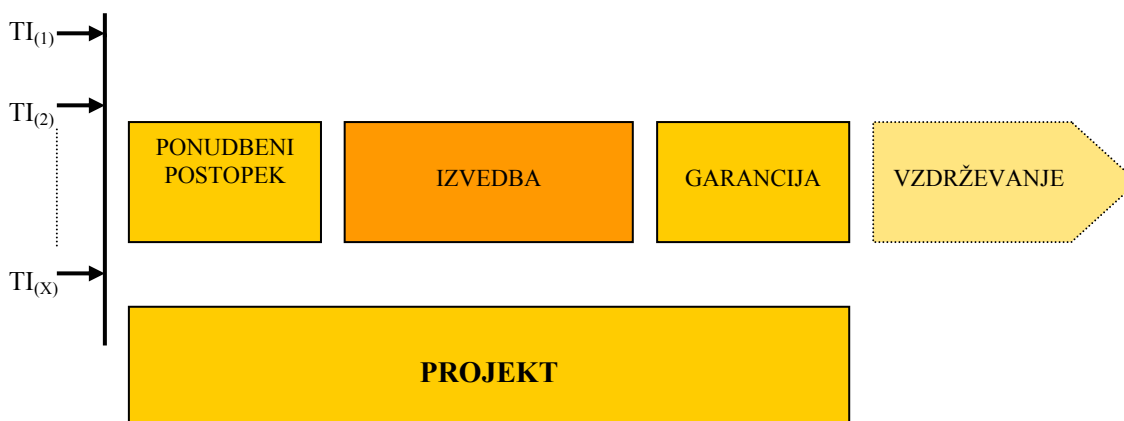
Na Sliki 2 lahko vidimo, kako izgleda multiprojektno poslovanje v enem letu in kako se projekti vlečejo tudi v naslednje leto. Vprašanje, ki si ga lahko zastavimo ob tej sliki je, kako voditi posamezne projekte in kako obvladovati vse projekte hkrati. Odgovor je s pomočjo vodij projektov ali projektnih managerjev.

Ni pa to edino vprašanje, ki se poraja ob tej sliki. Kako razporediti izvajalske zmogljivosti, kako dodeliti zaposlene določenim projektom in kako priti do zadostne količine finančnih sredstev. To je vprašljivo posebej takrat, ko se projektno usmerjena podjetja z naročnikom dogovorijo, da mora določene faze ali dele financirati izvajalec in da šele nato dobi ustrezno plačilo.

Komercialne projekte uvrščamo med projekte z zunanjim naročilom, le-ti pa se v projektno usmerjenih procesih ponavadi delijo na faze, ki jih lahko vidimo na Sliki 3 (na str. 9). Hauc (2002, str. 63) je te faze tudi bolj natančno opredelil, in sicer:

- ❖ pridobitev tržnih informacij-gre za stalen proces pridobivanja informacij o zahtevkih za ponudbe;
- ❖ ponudbeni postopek-gre za postopek, v katerem se na podlagi naročnikovega zahtevka pripravi ponudba, ki je potem podlaga za sklenitev pogodbe med naročnikom in izvajalcem;
- ❖ izvedba projekta, ki sledi ponudbenemu postopku in se konča s predajo objekta naročniku;
- ❖ garancija, v kateri izvajalec zagotavlja nemoteno uporabo objekta projekta in naročnik lahko uveljavlja popravke, praviloma na račun izvajalca;
- ❖ vzdrževanje, če seveda projekt to omogoča;

Slika 3: Faze projekta iz multiprojektnega poslovanja v projektno usmerjenih podjetjih



Vir: Hauc, 2002, str. 63.

Lahko bi rekli, da je pridobitev informacij o zahtevkih za ponudbe za projektno usmerjena podjetja predhodna tržna faza. Podjetja namreč išče zahtevke za ponudbe in se šele s predano ponudbo začne izvajati trženje. Pridobitev zahtevkov za ponudbo pa je možna na več načinov, in sicer Hauc (2002, str. 63) navaja razpise v Uradnem listu Republike Slovenije, mednarodne razpise, razpise različnih skladov in virov financiranja projektov, vire tuje tehnične in finančne pomoči, banke za razvoj, razpise ministrstev za podporo gospodarstvu, razpise mednarodnih ekoloških programov, informacijske baze povpraševanja gospodarskih zbornic in podjetij.

Ko projektno usmerjeno podjetje pridobi zahtevek, sledi ponudbeni postopek. Le-ta se ureja s predpisi, zakonskimi akti, mednarodnimi dogovori itd. Ponudbeni postopki se od projekta do projekta razlikujejo, vendar lahko po Haucu (2002, str. 66) povzamemo glavne faze ponudbenega postopka:

- ❖ analiza zahtevka – tenderja
- ❖ sprejem odločitve o tem, da se izda ponudba
- ❖ zagon izdelave ponudbe
- ❖ priprava elementov ponudbe
- ❖ priprava opsijskih elementov za ponudbo
- ❖ predkalkulacije in oblikovanje ponudbene cene
- ❖ združevanje ponudbe
- ❖ priprava ponudbenih opcij
- ❖ predaja ponudbe
- ❖ predstavitev ponudbe
- ❖ usklajevanje v primeru ožjega izbora
- ❖ dokončna ponudba
- ❖ podpis pogodbe.

Nato, ko so izpolnjene prve naročnikove obveznosti, sledi izvedba projekta, ki se prav tako kot ponudbeni postopek razlikuje od projekta do projekta. Izvedba se konča s predajo objekta oziroma rezultata projekta naročniku, le-ta pa je nato dolžan poravnati še svoje obveznosti, ki izhajajo iz dogovorjenih pogojev iz pogodbe.

2.2 Tri sestavine projektne sistema

Projektno usmerjena podjetja izvajajo projekte za svoje naročnike oziroma kupce, ki so lahko razna podjetja, ki jih je lahko tudi več in, ki so združena v konzorcij naročnikov ali investitorjev. Lahko pa so prevzeti projekti pridobljeni tudi na razpisih javnih del, kot npr. pri projektih iz programa gradnje avtocest, projektih za ureditev kanalizacije, občinskih projektih itd. Ne glede na raznolikost projektov lahko v projektih sistemih ločimo:

1. *sistem naročnika* – ta praviloma izbere izvajalno podjetje v ponudbenem postopku,
2. *izvajalno podjetje* – le-to je bilo izbrano kot najprimernejše za sistem naročnika,
3. *projektni podsistem izvajalnega podjetja* – ta zajema glavni sistem, sistem naročnika ter notranje in zunanje izvajalce.

2.3 Organizacija projektnega managementa v projektno usmerjenih podjetjih

Po pridobitvi tržnih informacij za ponudbo se komercialni projekti delijo na faze ponudbenega postopka, izvedbe projekta in garancije. S komercialnega vidika pa se deli samo na dve fazi, in sicer na ponudbeni postopek in skupaj izvedbo z garancijo.

Vsako podjetje si želi, da bi vsaka ali skoraj vsaka ponudba zagotovila naročilo projekta in podpis pogodbe, vendar na žalost ni tako. Za komercialne projekte mora ravno tako obstajati organizacija projektnega managementa, govoriti pa moramo o skrbništvu posameznih faz in skrbništvu ponudbenega postopka, skrbništvu izvedbe in skrbništvu garancije.

Skrbništvo ponudbenega postopka je lahko organizirano v okviru trženja ali ožje prodaje in deluje, dokler ni ponudbeni postopek končan s podpisom pogodbe. Končan pa je lahko tudi z informacijo, da ponudba ni sprejeta. To skrbništvo je lahko individualno ali timsko, vendar mora postopek voditi skrbnik, ki ga imenuje management, ki je odgovoren za ponudbo. Vlogo skrbnika pa lahko opravlja tudi management trženja ali prodaje. Nekatera podjetja to rešijo tako, da postavijo stalno organizacijsko enoto, kot je npr. služba ponudb. Pri zelo zahtevnih ponudbah in kratkih rokih se lahko oblikuje ponudbeni izvajalni tim, ki združuje strokovnjake za pripravo ponudbe, vodstvo tima pa nastopa kot vodja ponudbenega postopka. Samo pripravo ponudb je potrebno obravnavati ravno tako kot projekt.

Skrbništvo izvedbe ima organizacija projektnega managementa, ki se oblikuje posebej za to fazo. Organizirano je lahko na različne načine, odvisno pa je predvsem od vrste

projekta, in sicer ali gre samo za projektiranje, za gradnjo objekta, za montažna dela, za instalacije itd. Ker je toliko različnih vrst projektov in torej tudi možnosti organizacije, se moramo tu omejiti le na splošen pojem skrbništva izvedbe, ki vodi projekt do primopredaje.

Zadnje skrbništvo, torej skrbništvo garancije pa pomeni, da je zagotovljeno vodenje aktivnosti popravkov, ki jih morajo izvajalci izvesti po primopredaji v garancijskih rokih iz sklenjenih pogodb. Garancije ne smemo obravnavati kot nekaj slabega, saj učinkovitost pri odpravljanju morebitnih napak v garancijski dobi samo povečuje ugled podjetja in izvajalcev, zato mora biti ustrezno organizirano in vodeno. Da naj bi si naročnik projekta sam zagotovil garancijsko popravilo od soizvajalcev, in ne od tistega, s katerim je podpisal pogodbo, je nesprejemljivo. Zato mora obstajati nekdo, ki skrbi za garancije.

3 FINANCIRANJE PROJEKTOV

3.1 Viri financiranja

Zagotavljanje virov financiranja je eden od najpomembnejših delov pri študiji projekta in zaradi tega mu je potrebno posvetiti veliko pozornosti. Gre predvsem za problem zapiranja finančne konstrukcije z ene strani in na drugi strani dobivanje kvantitativne podlage za obračun pripadajočih obveznosti do tako definiranih virov financiranja.

Potrebno je omeniti, da moramo pri projektih ločiti dve »vrsti« financiranja projekta, in sicer financiranje projekta s strani naročnika in pa financiranje projekta s strani izvajalca. Financiranje projekta oziroma razmišljanje o tem najdemo v prvi fazi življenjskega cikla projekta, torej v t.i. predinvesticijski fazi. Financiranje projekta je v tej fazi povezano z naročnikom, v tretji fazi t.i. izvedbeni fazi pa je s financiranjem povezan predvsem izvajalec, ki mora poskrbeti za sredstva, s katerimi bo projekt izveden in dokončan. Naročniki namreč v veliki večini projekt plačajo šele ob zaključku, tako da si morajo izvajalci sami ali pa skupaj s svojimi podizvajalci priskrbeti vire, s katerimi bodo lahko izpeljali projekt, ga predali in nato dobili plačilo zanj. Torej, če povzamemo, ugotovimo, da morata tako naročnik oziroma investitor kot izvajalec poiskati vire za financiranje projekta, tako da v nadaljevanju, ko bo govora o virih financiranja projekta, lahko mislimo na oba, čeprav se moje diplomsko delo nanaša bolj na financiranje projektov s strani izvajalca in ne naročnika.

Za vire financiranja je tako pri naročniku kot izvajalcu zadolžen finančni direktor, saj so njegove naloge (Mramor, 2000, str. 8):

- ❖ Opredeliti tako kratkoročne kot tudi dolgoročne stroške in koristi povezane z uporabo sredstev podjetja.
- ❖ Najti vire sredstev in ugotoviti njihove stroške.

- ❖ Izbrati tiste vire sredstev in tisto uporabo sredstev, s katerimi se najbolje sledi cilju poslovanja podjetja.
- ❖ Oceniti tveganje in donosnost vsake poslovne aktivnosti.

Opredelevanje konkretne finančne konstrukcije za določen projekt je ponavadi oteženo z dejstvom, da so vse spremenljivke, ki jo določajo, variabilne. Poleg tega je tu prisotna še negotovost, saj je temeljna značilnost investiranja prihodnost, to je smer in jakost prej omenjenih spremenljivk.

Pri financiranju poslovanja oziroma v našem primeru pri financiranju projektov, je potrebno rešiti tri glavne probleme (Mramor, 2000, str. 1):

- ❖ pridobiti zadosten obseg vseh finančnih sredstev,
- ❖ po čim nižji ceni in
- ❖ v ustrezni ročni strukturi.

Projekti se ponavadi financirajo z različnimi viri, in sicer je to odvisno predvsem od vrste, obsega in vrednosti projekta. Nekatere projekte je možno financirati le z lastnimi sredstvi, za večino projektov pa so potrebni tuji viri oziroma sredstva.

Torej ločimo:

1. lastne oziroma notranje vire financiranja in
2. tuje oziroma zunanje vire financiranja.

3.1.1 Lastni (notranji) viri financiranja

Enega izmed osnovnih in najbolj pogosto uporabljenih virov financiranja predstavlja financiranje v breme lastnega kapitala in amortizacije. So pa možnosti financiranja iz tega vira različne in sicer zaradi dveh razlogov. Prvi je velikost, struktura in dinamika ovrednotenja projekta, drugi pa omejenost možnosti financiranja iz lastnega kapitala, dobička in amortizacije (Iskra, 2004, str. 34).

Koliko sredstev za financiranje projektov bodo podjetja črpala iz lastnega kapitala je odvisno od vrste dejavnikov, kjer je potrebno omeniti politiko amortizacije osnovnih sredstev (večja ali manjša obremenitev obračunane amortizacije z bremenimi – zadolžitvami iz preteklosti in večja ali manjša usmerjenost amortizacije v zamenjavo ali nabavo novih osnovnih sredstev) ter politiko delitve dobička podjetja.

Pri preskrbi lastnih virov podjetja lahko omenimo še možnost, in sicer je to predčasna odprodaja osnovnih sredstev in s tem zagotovitev denarnih sredstev, vendar se ta možnost ponavadi uporablja v manjšem obsegu.

Financiranje iz preteklih naložb in/ali projekta pomeni, da naj bi se sredstva, pridobljena pri projektih v preteklosti uporabljala za financiranje projektov v prihodnosti.

Pri notranjih virih lahko omenimo še namenska nepovratna sredstva pridobljena na primer s strani države. Le-ta sredstva štejemo med lastna sredstva, saj iz njih ne izhajajo nobene finančne obveznosti.

Namenska nepovratna sredstva podjetja lahko pridobijo na raznih natečajih, ki jih razpisujejo tako občine kot ministrstva, javni skladi, zlasti pa strukturni ter kohezijski skladi Evropske skupnosti. Potrebno je poudariti, da je to zelo zahteven način pridobivanja lastnih sredstev, in sicer zaradi dolgotrajnih in kompleksnih postopkov za odobritev teh sredstev.

Lastni viri financiranja so bolj zaželeni od tujih oziroma zunanjih virov financiranja, in sicer iz naslednjih razlogov:

- ❖ so najbolj zanesljivi in stabilni vir financiranja,
- ❖ omogočajo večjo elastičnost tako v finančni kot v poslovni in razvojni politiki podjetja in
- ❖ zagotavljajo večjo samostojnost ekonomskega subjekta v vodenju ne samo finančne, ampak tudi celotne poslovne politike.

Lastni viri financiranja zaradi zahtev lastnikov kapitala, ki praviloma zahtevajo višje donose od višine obrestne mere, niso najcenejši viri financiranja. Vendar več lastnih virov financiranja krepi poslovno-finančno samostojnost in plačilno sposobnost podjetja. Več lastnega kapitala pomeni tudi večje možnosti najemanja večjega obsega posojil.

Seveda pa je potrebno v okviru projekta vedno najprej opredeliti višino lastnih sredstev, ki jo je naročnik oziroma investitor/izvajalec zmožen oziroma pripravljen zagotoviti. V splošnem naj bi bil delež lastnih sredstev približno tretjina celotnih virov, seveda pa so možna tudi odstopanja.

Pri financiranju projekta je potrebno oblikovati pravo strukturo financiranja, in sicer s pomočjo tehtanega povprečja stroškov kapitala. Za izračun le-tega je potrebno uporabiti tako delež dolga kot delež lastniškega kapitala in stroške le-teh ter davčno stopnjo.

Potrebno je omeniti še realnost zagotovitve predvidenih lastnih sredstev, kar je pomembno predvsem z vidika banke. Predvidena lastna sredstva mora podjetje načeloma izkazovati med sredstvi v aktivni bilance stanja, in sicer gre za sredstva, ki jih je ustvarilo s poslovanjem v preteklih letih in v tekočem letu.

Viri financiranja, ki jih ima investitor/izvajalec med svojimi sredstvi, so na primer kratkoročne finančne naložbe, ki so visoko likvidne in jih je možno v zelo kratkem času pretvoriti v denar. Sem štejemo tudi kratkoročne bančne depozite in vrednostne papirje.

Lastna sredstva so tudi sredstva, ki jih lastnik vloži v podjetje z dokapitalizacijo. Dokapitalizacija podjetja je smiselna samo v primeru, ko je finančna struktura podjetja slaba.

Možna, vendar manj pogosta oblika, pa je kredit lastnika podjetju. Tu je potrebno zagotoviti, da je navedena finančna operacija izvedena pred črpanjem bančnega posojila in da je doba odplačila posojila lastniku podjetja daljša od odplačila bančnega posojila. V večini primerov se od lastnika podjetja zahteva podpis izjave, da posojilo lastnika ne bo poplačano pred poplačilom bančnega posojila.

3.1.2 Tuji (zunanji) viri financiranja

Ko govorimo o tujih oziroma zunanjih virih financiranja je stanje malo drugačno kot pri lastnih oziroma notranjih virih financiranja. Za prve namreč velja, da v splošnem ustvarjajo neko obveznost vračanja dobljenih sredstev v nekem dogovorjenem roku za neko dogovorjeno nadomestilo. Uporaba tujih virov financiranja je tako manj zaželjena, in sicer Barbič in ostali (1981, str. 389) navajajo naslednje razloge:

- ❖ večja skrb za likvidnost,
- ❖ fiksne obveznosti ne glede na to, če se ustvarja dohodek za njihovo odplačilo,
- ❖ težji pogoji za pridobivanje virov financiranja – posojil, glede na to, da je zaradi manjših notranjih virov financiranja manjša tudi kreditna sposobnost,
- ❖ zaradi nastalih obveznosti je manjša svoboda ekonomskega subjekta pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Poznamo veliko različnih tujih oziroma zunanjih virov financiranja, med katerimi so najpogostejša bančna posojila in zato bom v nadaljevanju tudi malo več napisala o le-teh. Drugače pa so pri izvajalcih projektov pogosti viri financiranja tudi dobavitelji in podizvajalci. Še druge oblike virov financiranja pa so razni skladi, lizingi idr.

3.1.2.1 Bančna posojila

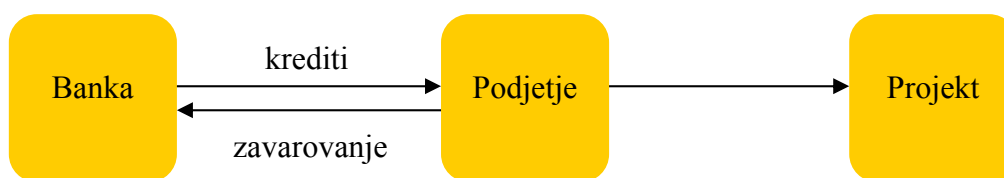
Na finančnem trgu podjetja danes nastopajo predvsem kot povpraševalci finančnih sredstev. Najpomembnejši tuji oziroma zunanji viri financiranja, so kratkoročna in dolgoročna bančna posojila. Vendar banke ne odobrijo posojil vsem podjetjem. Pri sprejemanju odločitev o odobritvi posojil morajo banke presoditi kreditno sposobnost podjetij. Ocena kreditne sposobnosti vsebuje poleg pregleda objektivnih kriterijev poslovanja podjetja tudi subjektivno oceno, ki temelji na dotodanjem sodelovanju med banko in podjetjem. Objektivni kriteriji temeljijo na rezultatih poslovanja, zamud pri

poravnavanju obveznosti do bank in poslovnih partnerjev, blokade transakcijskih računov in drugi.

Ko govorimo o financiranju s pomočjo posojil, lahko rečemo, da ostane kreditni odnos neposredno med podjetjem in banko. Financiranje se odraža na pasivi bilance stanja podjetja, ki je vzelo posojilo. Kot sem že prej omenila banka navadno zahteva veliko informacij o finančnem stanju podjetja (premoženje, denarni tokovi, uspešnost poslovanja itd.), kar ji omogoči lažjo ocenitev kreditnih tveganj in omogoči bonitetni službi, da določi kreditno sposobnost podjetja.

Ko posojila povežemo s projektom, je tu potrebno poudariti, da tveganja ne nosi projekt sam. Če projekt iz kakršnih koli razlogov ne bo zaključen, je banka z različnimi vrstami zavarovanj zaščitena pred možnim neplačilom posojila. Lahko se zgodi, da podjetje zaradi neizpeljanega projekta ne more več poslovati. Seveda to ni odvisno samo od projekta, ampak tudi od splošnega finančnega stanja podjetja.

Slika 4: Razmerje med banko, podjetjem in projektom



Vir: Lastni prikaz.

Banke danes ponujajo različna posojila, ki jih podjetja potrebujejo pri financiranju projektov. Tu pa morajo biti podjetja pozorna na nekatere dejavnike, kot so (Berk et al., 2004, str. 250):

- ❖ pripravljenost prevzeta tveganja,
- ❖ zmožnost in pripravljenost svetovanja,
- ❖ lojalnost stranki,
- ❖ specializacija,
- ❖ maksimalni znesek posojila in
- ❖ ostale storitve.

Kratkoročna bančna posojila

Kratkoročna bančna posojila so posojila z rokom vračanja do enega leta. Odplačilna doba, obrestna mera in stroški odobritve teh posojil so odvisni od bonitete podjetja, ročnosti posojila, kvalitete zavarovanja in sodelovanja z banko.

Banka lahko odobri posojilo tudi v obliki kreditne linije (line of credit) ali obnavljajočega posojila (revolving credit). Pri kreditni liniji gre za odobritev zneska, s katerim lahko podjetje prostovoljno razpolaga in ustreza odobreni prekoračitvi stanja (limit) na

poslovnem računu. Pri obnavljajočem posojilu pa gre za kreditno linijo, ki jo banka ob dospetju, v primeru korektnega poslovanja, obnovi (Berk et al., 2004, str. 250).

Kratkoročna bančna posojila se lahko zavaruje z bianco menico z menično izjavo, pobotom s sredstvi na poslovnem računu, poroštvom pravne osebe, zastavo prvovrstnih vrednostnih papirjev in denarnih sredstev, zastavo terjatev, zastavo premožnin in nepremičnin, zavarovanjem pri zavarovalnici in ostalimi oblikami zavarovanja.

Za odobritev posojila mora podjetje poleg vloge za odobritev predložiti tudi dokumente o pravnem statusu, predstavitvi podjetja, dokumente o poslovanju in ostalo dokumentacijo.

Dolgoročna bančna posojila

Dolgoročna posojila, katerih odplačilna doba je praviloma od enega do desetih let, so namenjena za financiranje naložb v osnovna sredstva in trajna gibljiva sredstva. Osnova za odobritev teh sredstev je investicijski program (v našem primeru so to projekti) oziroma za manjše vrednosti poslovni načrt. Od le-tega in od tekočega poslovanja je odvisna višina odobrenega posojila. Možna so tudi devizna posojila iz tujih virov, pogoji pa so odvisni od pogodbe s tujimi kreditodajalci.

Obrestna mera in stroški odobritve so odvisni od bonitete podjetja, ročnosti posojila, kvalitete zavarovanja in sodelovanja z banko. Pravilom se obresti odplačuje mesečno, glavnica pa po dogovoru.

Lahko rečemo, da so glavne prednosti teh posojil tolarska in devizna ponudba iz lastnih in tujih virov ter prilagojenost konkretne ponudbe potrebam in željam podjetij oziroma strank.

Dolgoročna posojila se lahko zavarujejo z bianco menico z menično izjavo, pobotom s sredstvi na poslovnem računu, poroštvom pravne osebe oziroma zasebnika, zastavo prvovrstnih vrednostnih papirjev in denarnih sredstev, zastavo terjatev, zastavo premožnin in nepremičnin, zavarovanjem pri zavarovalnici ter ostalimi oblikami zavarovanja. Ponavadi banka glede na vsebino in lastnosti zaprosenega posojila zahteva določeno zavarovanje. Zavarovanje dolgoročnih bančnih posojil je običajno bolj zahtevno od zavarovanj kratkoročnih posojil, je pa prav tako odvisno od vsebine in lastnosti zaprosenega posojila.

Dokumentacija, ki jo je potrebno predložiti za pridobitev posojila poleg vloge za odobritev posojila ter predstavitve podjetja oziroma dejavnosti obsega še dokumente o pravnem statusu, dokumente o poslovanju in ostalo dokumentacijo glede na vrsto naložbe in obliko zavarovanja, pri čemer velja, da je ta dokumentacija bolj obsežna kot dokumentacija za kratkoročna posojila.

3.2 Instrumenti zavarovanja

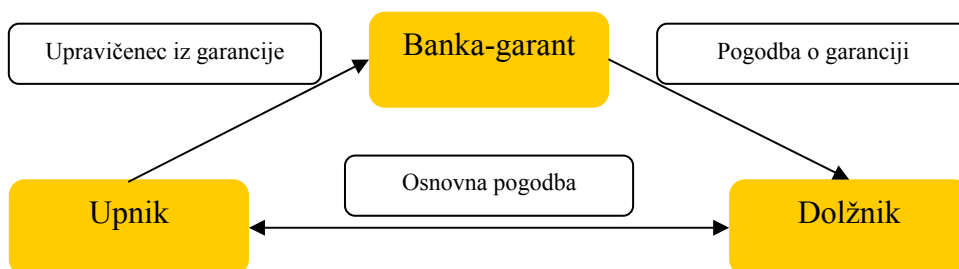
Poleg virov financiranja so izrednega pomena tudi instrumenti zavarovanja, in sicer je teh instrumentov kar nekaj, jaz pa bom omenila le tiste, ki se pri projektih največkrat uporabljajo.

3.2.1 Bančna garancija

Bančna garancija je definirana v Zakonu o obligacijskih razmerjih, in sicer: »Z bančno garancijo prevzema banka obveznost nasproti prejemniku garancije (upravičencu), da mu bo poravnala obveznost, katere tretja oseba ob zapadlosti ne bi izpolnila, če bodo izpolnjeni v garanciji navedeni pogoji. Garancija mora biti dana v pisni obliki« (Zakon o obligacijskih razmerjih, 1990).

Upnik namreč v primeri neizpolnitve oziroma nepravilne izpolnitve lahko unovči garancijo in pridobi določeno denarno nadomestilo. Praviloma se garancija vzpostavlja za nedenarne izpolnitve pogodb in v primerih, kjer je za eno izmed strank izpolnitev v skladu s pogodbenimi določili bistvena. Gre za instrument, ki varuje pogodbi zvesto stranko, saj lahko zahtevamo izdajo bančne garancije tako za primer neizpolnitve kot tudi za primer nepravilne izpolnitve, varuje predvsem pogodbeno stranko, v katere korist je bila vzpostavljena. Slabost tega instrumenta je visoka cena in premalo natančno določena dokumentacija, na podlagi katere je banka dolžna izplačati upravičencu dano garancijo. Slabost predstavlja tudi pridobitev ustrezne dokumentacije s strani naročnika bančne garancije, še zlasti, če dolžnik ugovarja svojo nepravilno izpolnitev ali neizpolnitev z neizpolnitvijo oziroma nepravilno izpolnitvijo upravičenca bančne garancije. Zaradi visokih stroškov je ta instrument največkrat neuporaben za majhna podjetja. Z unovčenjem garancije se izgubi zavarovanje pred nadaljnjimi neizpolnitvami oziroma nepravilnimi izpolnitvami. Ta instrument služi tudi kot zavarovanje pred neplačilom ter zavarovanje pred posledicami stečajnega postopka dolžnika. Garant je namreč dolžan izplačati garancijo, če upravičenec predloži ustrezno dokumentacijo (Oblike zavarovanja obveznosti, 2006).

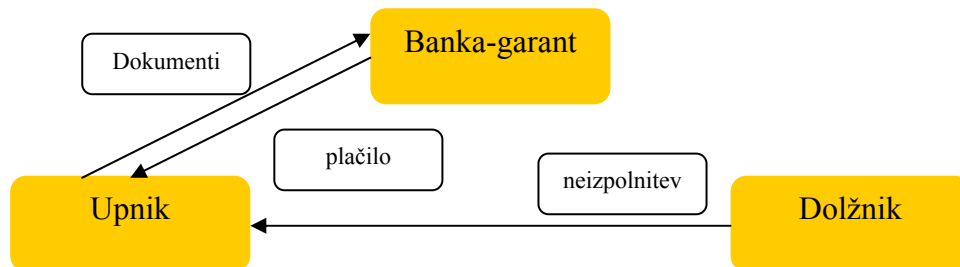
Slika 5: Shema odnosov pri bančni garanciji



Vir: Oblike zavarovanja obveznosti, 2006.

V primeru neizpolnitve oziroma nepravilne izpolnitve so vzpostavljena razmerja na naslednji sliki.

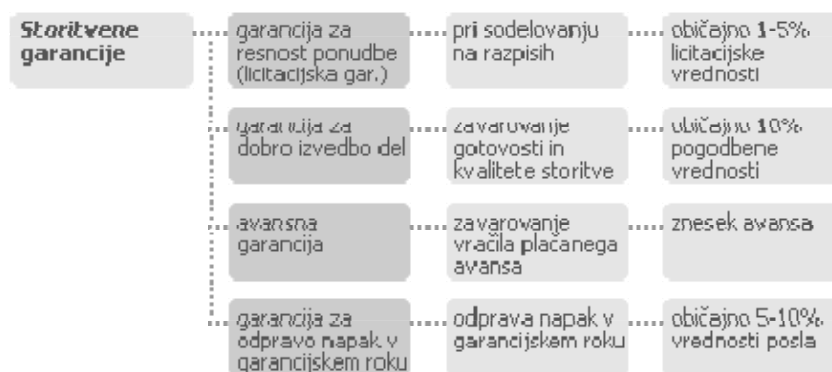
Slika 6: Shema odnosov pri bančni garanciji pri neizpolnitvi



Vir: Oblike zavarovanja obveznosti, 2006.

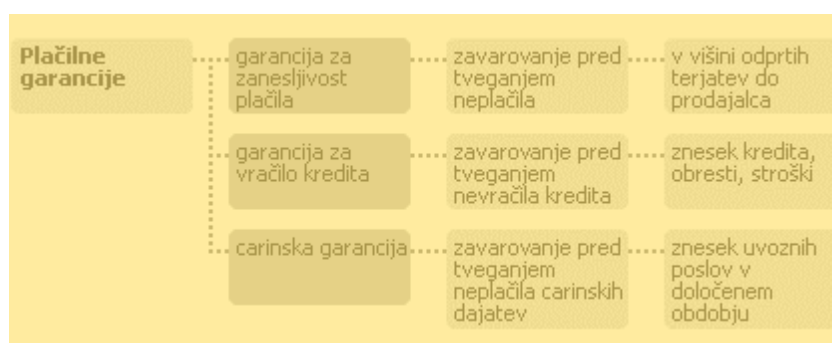
Poznamo seveda več različnih bančnih garancij, delitev le-teh pa je vidna na Sliki 7 in Sliki 8.

Slika 7: Storitvene garancije



Vir: Instrumenti zavarovanja, 2006.

Slika 8: Plačilne garancije



Vir: Instrumenti zavarovanja, 2006.

Nekatere vrste garancij, kot so na primer garancija za resnost ponudbe, garancija za dobro izvedbo del in garancija za odpravo napak v garancijskem roku, se nanašajo na zaporedne faze izvedbe v trajanju pogodbenega odnosa, medtem ko se druge vrste garancij, kot so avansna garancija ter tiste za vrnitev zadržanih zneskov, nanašajo na plačila naročnika izvajalcu (Oblak, 1997, str. 11).

3.2.2 Zavarovanje

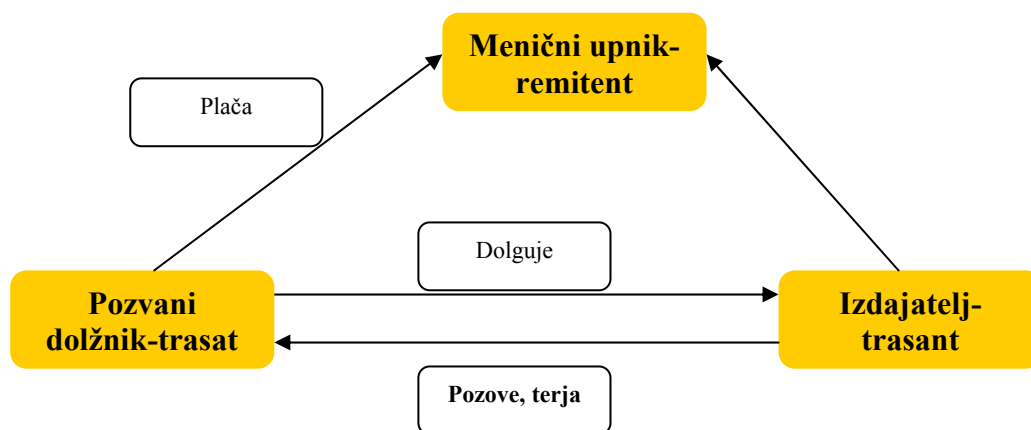
Gre za zavarovanje posla pri zavarovalnici, in sicer za zavarovanje pred poslovnimi riziki. Tudi za to obliko velja podobno kot za bančno garancijo, vendar pa obstaja poglobljena razlika med bančno garancijo in zavarovanjem, in sicer da pri bančni garanciji ni potrebno dokazovati razlogov za nepravilno izpolnitev oziroma neizpolnitev – zadošča predložitev dokumentov. Pri zavarovanju pa je potrebno dokazovati, da je nastopil zavarovalni primer, to je nastop poslovnega rizika. Po določbi 921. člena Obligacijskega zakonika iz leta 2001 se z zavarovalno pogodbo zavarovalec zavezuje, da bo zavarovalnici plačal zavarovalno premijo ali prispevek, zavarovalnica pa se zavezuje, da bo, če se zgodi dogodek, ki pomeni zavarovalni primer, izplačala zavarovancu ali nekemu tretjemu zavarovalnino ali odškodnino ali storila kaj drugega. Po določbi 922. člena prej omenjenega zakonika mora biti dogodek, za katerega se sklene zavarovanje (zavarovalni primer), bodoč, negotov in neodvisen od izključne volje pogodbenikov. Zavarovalna pogodba je nična, če je tedaj, ko je bila sklenjena, zavarovalni primer že nastal, če je bil že v nastajanju ali je bilo gotovo, da bo nastal, ali če je tedaj že prenehala možnost, da bi nastal. Nemogoče je torej zavarovati posel pred riziki, ki izhajajo iz dejanja dolžnika.

3.2.3 Lastna menica ali trata na lastni ukaz

Menica je najpomembnejši obveznostnopravni vrednostni papir, ki se glasi na določen denarni znesek. Za plačilo tega zneska v določenem času in na določenem kraju se je zavezal izdajatelj menice sam ali pa ga bo upniku (remitentu) plačala tista oseba, ki jo je izdajatelj pozval k plačilu v menici določene višine denarnega zneska (trasat) (Puharič, 2004, str. 320).

Trasirana menica je pisna izjava, s katero izdajatelj poziva neko drugo osebo, naj sprejme obveznost plačila denarnega zneska, določenega v menici, in nato vsoto denarja izplača po odredbi neke tretje osebe (Puharič, 2004, str. 321).

Slika 9: Povezanost udeležencev pri trasirani menici

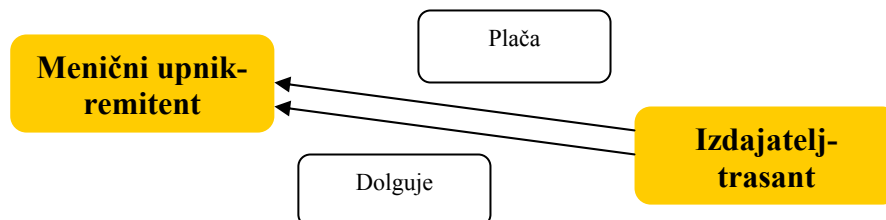


Vir: Puharič, 2004, str. 327.

Poleg trasirane menice, pri kateri so vse tri osebe različne, naj omenim še naslednji dve menici:

- ❖ lastno menico, pri kateri sta izdajatelj menice in menični dolžnik isti osebi (uporablja se zlasti za zavarovanje terjatev v primeru, ko gre za likvidne menice in so možni ugovori iz osnovnega posla za zavarovanje, za katerega je bila menica izdana);

Slika 10: Povezanost udeležencev pri lastni menici



Vir: Puharič, 2004, str. 327.

- ❖ trato na lastni ukaz – pri tej menici sta izdajatelj menice in remitent isti osebi (uporablja se za zavarovanje terjatev iz osnovnega posla, kjer lahko skupaj z internim nalogom za izplačilo omogoči upniku hitrejše izplačilo terjatve).

Menica ima predvsem funkcijo zavarovanja pred neizpolnitvijo oziroma nepravilno izpolnitvijo, če trasat nima kakršnega koli ugovora iz temeljnega posla, ki sta ga stranki zavarovali z menico. Menica služi tudi za zavarovanje pred neplačilom trasata, če ima le-ta na računu sredstva. Njeno uporabno funkcijo povečujeta zlasti osebni aval (poroštvo) trasata (kot fizične osebe - direktor firme se tako na menici podpiše kot direktor in hkrati kot avalist - fizična oseba) in zavarovanje menične obveznosti z zastavno pravico ali hipoteko. V primeru, da obstaja trg, ki omogoča diskontiranje in forfetiranje menice, ima

imetnik menice v rokah likvidno sredstvo, saj jo lahko odsvoji pred njeno zapadlostjo. Pomanjkljivost je, da menica ne izpolni svoje vloge, če trasat nima sredstev za plačilo menice oziroma noče banki dati internega naloga za plačilo izdane menice (Oblike zavarovanja obveznosti, 2006).

3.3 Financiranje projektov kot proces in potrebne podatkovne podlage, instrumentarij

Za zagotovitev virov financiranja oziroma sredstev, morajo podjetja predložiti določene dokumente, s katerimi dokazujejo obstoj in plačilno sposobnost podjetja. Seveda je le-to odvisno od vira financiranja. Predvsem so pomembni dokumenti, ki jih za pridobitev kredita zahtevajo banke in druge finančne ustanove.

Ponavadi je potrebno predložiti:

- ❖ vlogo za odobritev kredita,
- ❖ predstavitev podjetja oziroma dejavnosti,
- ❖ dokumente o pravnem statusu (potrebno jih je predložiti le ob prvem zahtevku ali pa ob spremembi statusa),
- ❖ dokumente o poslovanju in
- ❖ ostalo dokumentacijo glede na vrsto naložbe in obliko zavarovanja.

Pred odobritvijo posojila banka oziroma finančna ustanova na podlagi predloženih dokumentov preveri boniteto podjetja in ga uvrsti v ustrezen bonitetni razred.

Preverjanje bonitete je bolj preprečevanje možnosti poslovanja z nelikvidnim dolžnikom oziroma dolžnikom, nad katerim bi lahko bil uveden stečajni postopek. Gre zgolj za pridobivanje kvalitetnih informacij o bodočem poslovnem partnerju in o morebitnih poslovnih tveganjih pri poslovanju s takšnim partnerjem. Preverjanje bonitete tako ne pomeni neposrednega zavarovanja pred neplačilom oziroma pridobitvijo ločitvene ali izločitvene pravice v stečajnem postopku, temveč zgolj informacije, na podlagi katerih se lahko v pogodbo vgradijo ustrezni varovalni mehanizmi pred poslovnimi tveganji (Oblike zavarovanja obveznosti, 2006).

Razvrstitev v bonitetni razred vpliva tudi na pogoje, pod katerimi banka oziroma finančna institucija odobrava posojila.

3.4 Načrt financiranja projekta

V vsakem podjetju se za financiranje projekta izdelava načrt, katerega osnovo predstavljajo finančni plan podjetja, iz katerega izhajajo razpoložljiva sredstva in plačilna dinamika posameznega projekta, ki izhaja iz določil podpisane pogodbe.

Kakovostno finančno načrtovanje je izrednega pomena, saj bistveno prispeva k boljšemu poslovanju podjetja. Omogoča, da v podjetju sprejemajo predvsem pretehtane poslovne

odločitve ter se s tem izognejo odločitvam, za katere obstaja verjetnost, da se bodo izkazale kot nepravilne.

Dobro finančno načrtovanje omogoča sprotni nadzor nad poslovanjem in primerjavo z načrtovanim, kar omogoča pravočasne poslovne odločitve za preprečevanje velikih odstopanj.

V finančnem načrtu določimo cilje ter načine delovanja za doseganje teh ciljev.

- ❖ Finančno načrtovanje v širšem pomenu zajema načrtovanja dobička. Gre za opredelitev višine dobička v določenem prihodnjem obdobju in možno variabilnost dobička glede na verjetne ravni v obsegu prodaje, glede na strukturo stalnih in spremenljivih stroškov polovanja in glede na način financiranja podjetja (Mramor, 1993, str. 40).
- ❖ Finančno načrtovanje v širšem pomenu besede zajema kratkoročno finančno načrtovanje, ki opredeljuje, kdaj v določenem časovnem obdobju, krajšem od enega leta, nastajajo denarni presežki in kdaj denarni primanjkljaj. Kot orodje tega načrtovanja se uporablja načrt denarnih tokov, ki pomaga pri napovedovanju kratkoročnih denarnih presežkov in potreb po denarju (Mramor, 1993, str. 41).
- ❖ Tretji del finančnega načrtovanja pa je dolgoročno finančno načrtovanje, ki se izdelava za obdobje daljše od enega leta. Gre za načrt potrebnih finančnih sredstev za celotno obdobje načrtovanja (Mramor, 1993, str. 41).

Finančni načrt je torej podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjamemo, da so stvarni in dosegljivi (Antončič et al., 2002, str. 224).

3.4.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Pedračun izkaza poslovnega izida je tisti del finančnega načrtovanja, s katerim na osnovi predvidevanja prodaje načrtujemo dobiček. Če hočemo, da bodo predračuni izkaza poslovnega izida uporabni, morajo predstavljati realno in najboljšo oceno glede verjetnih rezultatov poslovanja. Projekcije prodajnih in operativnih stroškov, ki so preveč konservativne ali pa preveč optimistične, ne bodo v pomoč pri oblikovanju politike in odločanju.

Izkaz poslovnega izida je razlika med vsemi prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Prikazuje načrtovane prihodke, odhodke in poslovni izid kot rezultat razlike med njimi. Glavne predračunske informacije v izkazu poslovnega izida so naslednje (Antončič et al., 2002, str. 264):

- ❖ prihodki od poslovanja (od prodaje proizvodov, storitev, blaga);

- ❖ prihodki od financiranja (od deležev v poslovnih izidih drugih, prejetih obresti, drugih prihodkov);
- ❖ izredni prihodki (nepredvideno povečanje sredstev, nepredvideno zmanjšanje obveznosti do virov sredstev);
- ❖ odhodki za poslovanje (amortizacija, stroški materiala, storitev, dajatev, dela);
- ❖ odhodki za financiranje (obresti za posojila, kredite, drugi odhodki);
- ❖ izredni odhodki (nepredvideno zmanjšanje sredstev, nepredvideno povečanje obveznosti do virov sredstev) ter
- ❖ poslovni izid.

Zaradi pomena predračunov poslovenega izida, kot kazalca potencialne uspešnosti, je izredno pomembno, da vsako predpostavko, ki jo napravimo pri pripravi predračunov, popolnoma pojasnimo in dokumentiramo ter osvetlimo vsa večja tveganja, ki lahko preprečijo, da prodaja in profitni cilji ne bi bili doseženi.

3.4.2 Predračun izkaza finančnih tokov in predračun izkaza denarnih tokov

Predračun izkaza finančnih in denarnih tokov sta pomembnejša, kot pa je predračun izkaza poslovnega izida, saj v podrobnosti prikažeta potrebe po finančnih sredstvih.

Pri dani ravni predvidene prodaje in kapitalskih izdatkov v določenem obdobju bo predviden finančni in denarni tok prikazal potrebo in časovne roke za dodatno financiranje ter hkrati nakazal največje potrebe po obratnem kapitalu (Antončič et al., 2002, str. 226).

Izkaz finančnih tokov vključuje finančne pritoke, ki so povezani z novim financiranjem in dezinvestiranjem v obdobju, in finančne odtoke, ki so povezani z investiranjem in definanciranjem v obdobju (Turk et al., 1999, str. 474).

Izkaz denarnih tokov pa je izkaz, ki vsebuje prejemke in izdatke v določenem časovnem obdobju in kaže stanje denarnih sredstev v določenem trenutku. Čisti denarni tok je razlika med prejemki, ki so povezani s prihodki in izdatki, ki so povezani z odhodki, ter predstavlja dejanski neto tok denarja v realnem času.

3.4.3 Nadzor stroškov in vpliv sprememb

Doseganje predvidenega dobička in finančnega toka je odvisno od sposobnosti za nadziranje stroškov. V podjetju je potrebno uporabljati takšen sistem, ki bo v vsakem trenutku omogočal računovodsko in stroškovno kontrolo po posameznih poslovnih področjih oziroma projektih.

V finančnem načrtu je potrebno podrobno opisati način zajema in prikaza stroškov, določiti odgovorne za kontrolo nad vrstami stroškovnih elementov in pogostnost zajemanja podatkov o stroških ter predvideti ukrepe, če bodo stroški prerasli načrtovane.

Finančni načrt projekta ponuja popolno sliko o tem, koliko sredstev prihaja v organizacijo in kdaj, kam ta sredstva gredo, koliko denarja je na voljo in kakšno je načrtovano finančno stanje projekta.

4 FINANCIRANJE PROJEKTOV V DELNIŠKI DRUŽBI IMP, D.D.

4.1 Predstavitev delniške družbe IMP, d.d.

IMP, družba za svetovanje, projektiranje, inženiring in gradnjo objektov, d.d. je delniška družba, registrirana pri Okrožnem sodišču v Ljubljani pod vložno številko 10521700, po končanem lastninskem preoblikovanju je družba vpisana v sodni register z dne 24.10.1997, srg 9704212.

IMP predstavlja skupino podjetij, ki delujejo na področju izgradnje investicijskih projektov. V skupini IMP so podjetja za inženiring, projektiranje in izvedbo.

IMP, d.d. je po končanem lastninskem preoblikovanju delniška družba v lasti managementa in zaposlenih. Trenutno zaposluje 32 delavcev, od tega večino z visoko ali višjo izobrazbo strojne, elektro, gradbene in ekonomske smeri. Organizacijska struktura podjetja se spreminja in prilagaja obsegu in vsebini projektov, pri čemer vključujejo v projektne time izkušene strokovnjake z različnih področjih.

Začetki IMP segajo v leto 1947, ko je bilo ustanovljeno podjetje Toplovod z dejavnostjo strojnih instalacij. Z združitvijo s podjetjem Elektrosignal je nastalo Industrijsko montažno podjetje. Podjetje je raslo s širitvijo dejavnosti in s pripojitvijo drugih podjetij. Leta 1978 je nastal SOZD IMP, v katerem so se podjetja ukvarjala z montažno dejavnostjo, proizvodnjo, projektiranjem in inženiringom, pod svojim okriljem pa je SOZD IMP združeval tudi interno banko. Po letu 1990 je IMP skupina samostojnih, lastninsko nepovezanih podjetij. IMP, d.d. je pravni naslednik SOZD IMP.

Dejavnost, po kateri je družba na domačem in pretežno tujem tržišču poznana je predvsem sledeča:

- ❖ izdelava investicijske dokumentacije, študij, ekspertiz,
- ❖ idejno in izvedbeno projektiranje pri gradnji objektov oziroma posameznih tehnoloških sistemov,
- ❖ izvajanje vseh instalacijskih del na področju industrije, stanovanjske izgradnje, hotelov, bolnic, infra-strukturnih objektov (čistilne naprave, naprave daljinskega ogrevanja, energetski objekti, plinovodi),
- ❖ izvedba plinifikacij in merilnih razdelilnih postaj,
- ❖ meritve parametrov za posamezne instalacijske sisteme in objekte v celoti (s tehnološko opremo ali brez nje),

- ❖ zagon objekta, preizkusno obratovanje, vzdrževanje,
- ❖ šolanje investitorjevih (uporabnikovih) delavcev,
- ❖ tehnična pomoč v času rednega obratovanja objekta oziroma tehnološkega sistemov in
- ❖ dobava rezervnih delov.

V primeru sklenitve pogodbe z investitorjem »na ključ«, IMP, d.d. izvede tudi vsa druga dela potrebna za komplet projekta kot npr. gradbena in obrtniška dela ter montažo tehnoloških sistemov.

IMP, d.d. pri realizaciji pogodbenih obveznosti uveljavlja projektno vodenje. Za vsak projekt določi vodjo projekta in v odvisnosti od velikosti in zahtevnosti nalog tudi projektni tim. Vodja projekta je odgovoren za planiranje in koordiniranje del, za gospodarjenje s prihodki in odhodki, za pravilno in kvalitetno izvedbo vseh pogodbenih obveznosti. Znanje in izkušnje projektne vodjenja si je IMP, d.d. pridobil pri izvedbi številnih projektov doma in zlasti v tujini. Praktične izkušnje dopolnjujejo z dodatnim izobraževanjem in posodabljanjem računalniško informacijskega sistema, kar dviga njihovo učinkovitost, investitorju pa zagotavlja kvalitetno izvedbo in krajše roke.

Pri izvedbi projektov se IMP, d.d. interesno povezuje s podjetji iz sestava IMP ali z drugimi specializiranimi podjetji. Zahvaljujoč takim povezavam lahko IMP, d.d. izbira pri sestavi projektnih ekip med 160 izkušenimi strokovnjaki različnih profilov visoke in višje izobrazbe ter preko 1000 visoko in srednje kvalificiranimi delavci strojne, elektro in gradbene stroke.

Na osnovi izkušenj pridobljenih pri izvedbi številnih objektov ter stalnim izpopolnjevanjem znanja, je podjetje IMP, d.d. sposobno izvajati najzahtevnejše investicijske projekte, kar je tudi njegova glavna dejavnost.

V letu 2003 se je v največji možni meri uredila lastniška struktura družbe, ki izhaja iz dolgoročne vizije družbe. Pomeni, da so management in drugi strokovnjaki preko 97 % lastniki družbe in torej maksimalno angažirani za doseganje dobrih poslovnih rezultatov in mesto enega od vodilnih podjetij v svoji dejavnosti. Za to je seveda potrebna dobra kadrovska struktura strokovnjakov, specifičnih znanj in strok glede na zahtevnost kompleksnih objektov. Z ureditvijo lastniške in kapitalske strukture, primerne kadrovske zasedbe in fleksibilne notranje, predvsem projektne organiziranosti, je poslovanje družbe usmerjeno v prihodnost.

IMP d.d. deluje v poslovni stavbi IMP, v Ljubljani.

Osnovna dejavnost družbe je vezana na investicijsko dejavnost doma. Zaradi široke palete strokovnjakov, ki jih družba zaposluje, uspeva pokrivati potrebe investitorjev po vsakovrstnih storitvah. Eden izmed temeljnih ciljev družbe IMP, d.d. je izgradnja pozitivne podobe družbe, ki se bo odražala v:

- ❖ kvaliteti storitev,
- ❖ odličnosti,
- ❖ tržni naravnosti,
- ❖ hitri odzivnosti in
- ❖ kompletnemu servisu investitorjev.

Za doseganje temeljnega cilja pa bodo morali vsi zaposleni vložiti več truda v:

- ❖ utrjevanje odnosov z investitorji,
- ❖ spremljanje podizvajalcev in dobaviteljev v luči odličnosti,
- ❖ zviševanje kakovosti svojih storitev,
- ❖ povečanje produktivnosti in
- ❖ zmanjševanje stroškov.

Za zagotavljanje uspešnega nadaljnjega razvoja družbe IMP, d.d. je potrebno v vse procese postopno projektno še intenzivnejše uvajati TQM kot osnovo za doseg cilja poslovne odličnosti družbe. Poslovna uspešnost in odličnost se bo v družbi dosegla z uvajanjem programa, ki bo omogočal načrtovanje in izvajanje projektov v odjemalčevo zadovoljstvo in trajno doseganje uspešnosti družbe.

V družbi bodo zasledovali bistvo zahtev poslovne odličnosti, in sicer: zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in družbeni vpliv je mogoče doseči z vodstvom, ki optimalno upravlja politiko in strategijo, ljudi, razpoložljive vire in procese, kar vse končno vodi k poslovni odličnosti in k poslovnim rezultatom.

4.1.1 Finančna ocena družbe

Po razsvitvi AJPESA je družba IMP, d.d. razvrščena v bonitetni razred 2B – zelo dobra poslovna uspešnost, zelo dobra finančna stabilnost (AJPES, 2006).

Znotraj finančne stabilnosti ima družba IMP, d.d. bonitetno oceno B***, kar pomeni, da ima dobro finančno in odlično dinamično oceno (Poslovni splet GVIN, 2006). Poslovanje z družbo je sprejemljivo tvegano, družba posluje dobro ter je zadolžena, toda je plačilno disciplinirana. Povprečna zamuda pri plačilih se je glede na poslovno leto 2004 zmanjšala, in sicer je v zadnjem poslovnem letu, torej poslovnem letu 2005 znašala 0,6 dni.

Družba posluje dobro, lahko ima likvidnostne težave, toda še vedno ima visoko donosnost. Družba ima namreč visok delež dolgov v financiranju, dobro plačilno sposobnost in srednje dobro servisiranje dolga, njena poslovna donosnost sredstev je odlična in koeficient obračanja dober.

Projekt se nanaša na leti 2002 in 2003 in bilo bi dobro pogledati še v ti dve leti. V letu 2002 je bila družba razvrščena v bonitetni razred 2B, leto kasneje pa v bonitetni razred 2C. Torej ima družba že nekaj let zelo dobro poslovno uspešnost, finančna stabilnost pa je v

letu 2003 padla iz zelo dobre na dobro, a se je potem vrnila na zelo dobro finančno stabilnost.

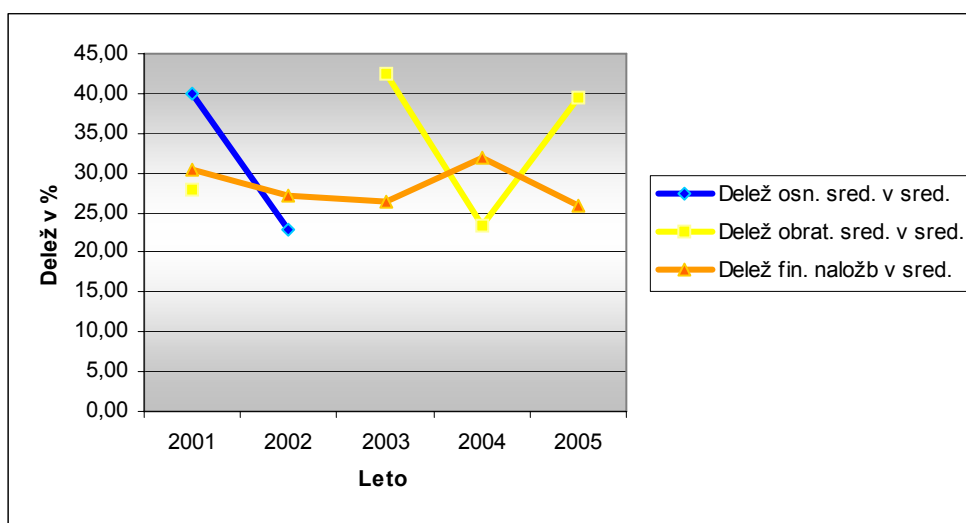
Da bo finančna ocena družbe IMP, d.d bolj jasna, sem v Tabelo 2 vnesla različne kazalnike za zadnjih pet let. Kot prvo naj omenim kazalnike investiranja, katerih podatki niso popolni. Za vsa leta so znani le deleži finančnih naložb v sredstvih, ki pa se vseskozi gibljejo okoli tretjine vseh sredstev. Gibanje kazalnikov investiranja sem prikazala tudi v grafu na Sliki 11 (na str. 28).

Tabela 2: Kazalniki v letih od 2001 do 2005

KAZALNIKI	2001	2002	2003	2004	2005
Kazalniki investiranja					
Delež osn. sred. v sred.	40,00	23,00	n.p.	n.p.	n.p.
Delež obrat. sred. v sred.	27,90	n.p.	42,42	23,35	39,37
Delež fin. naložb v sred.	30,44	27,04	26,39	31,92	25,99
Kazalniki financiranja					
Delež kapitala v fin.	30,57	21,46	17,99	27,31	27,33
Delež dolgov v fin.	64,09	78,49	73,57	64,89	72,01
Finančni vzvod	209,63	365,67	409,04	237,58	263,50
Kazalniki plačilne sposobnosti					
Kratk. koef. likvidnosti	2,13	1,27	1,33	1,60	1,30
Pospešeni koef. likvidnosti	2,13	1,27	1,30	1,57	1,30
Kratk. posl. ter./kratk. obv.	1,00	0,86	0,83	0,81	0,87
Kazalniki dnevi vezave					
Dnevi vezave zalog	0,13	0,00	2,03	3,01	0,86
Dnevi vezave kratk. posl. terj.	126,64	110,05	157,16	85,11	67,69
Dnevi vezave kratk. posl. obv.	73,65	122,33	n.p.	92,46	82,49
Kazalniki gospodarnosti in donosnosti					
Gospodarnost poslovanja	1,13	0,98	0,98	0,99	1,06
Čista dobičk. prihodkov	3,61	1,84	2,66	2,34	1,68
Čista donosnost sredstev	4,53	2,61	3,11	3,48	3,01
Čista donosnost kapitala	18,20	10,44	15,51	15,88	11,01

Vir: Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002, 2003, 2004; Finančni podatki, 2006.

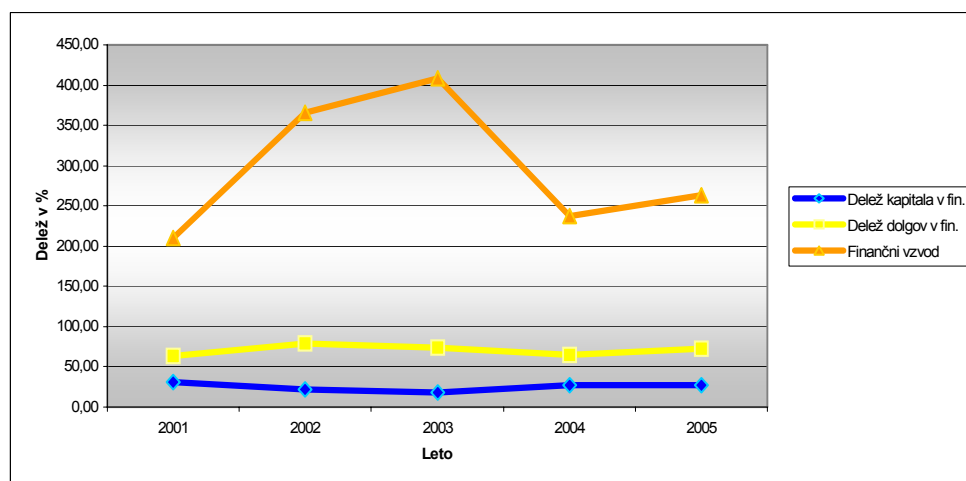
Slika 11: Kazalniki investiranja za družbo IMP, d.d. v letih od 2001 do 2005



Vir: Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002, 2003, 2004; Finančni podatki, 2006.

Kazalniki financiranja, katerih vrednosti lahko razberemo tako iz zgornje tabele kot iz Slike 12, nam nazorno kažejo, kar sem omenila že prej, in sicer da ima družba visok delež dolgov v financiranju, saj se deleži gibljejo od 64,09% pa kar do 78,49%.

Slika 12: Kazalniki financiranja za družbo IMP, d.d. v letih od 2001 do 2005



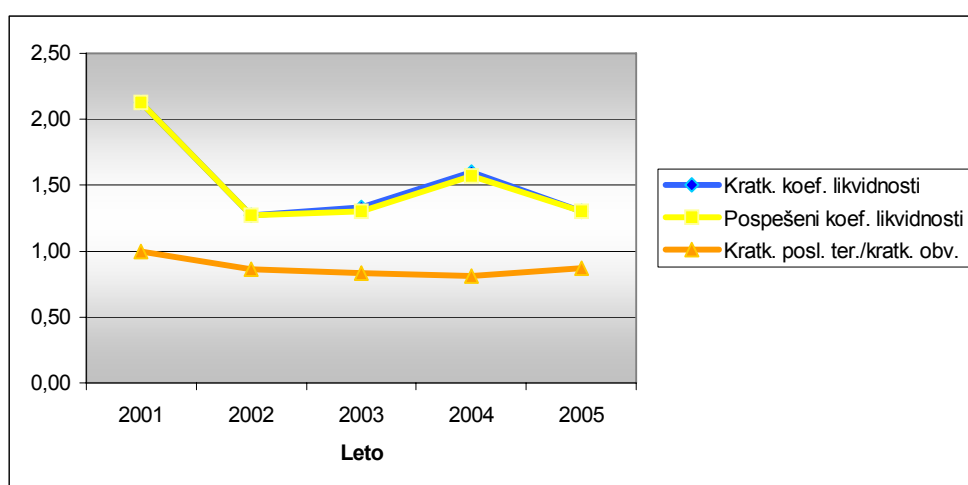
Vir: Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002, 2003, 2004; Finančni podatki, 2006.

Pri kazalnikih financiranja je potrebno omeniti tudi finančni vzvod, ki je razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom oziroma dolgovi in kapitalom glede na razmerje med donosom naložb in ceno oziroma stroški virov financiranja. Finančni vzvod ponavadi

zavzema vrednosti, ki so večje od 1. V mojem primeru pa so vrednosti, ki so zaradi visokega deleža dolga v financiranju zelo velike, izražene v deležih, in sicer zaradi lažje umestitve kazalnika v graf na Sliki 12 (na str. 28).

Izrednega pomena so tudi kazalniki plačilne sposobnosti, med katerimi se najpogosteje pojavljajo kazalniki, ki so prikazani na Sliki 13. Za družbo IMP, d.d. je potrebno poudariti, da skoraj nima zalog in zato sta kratkoročni koeficient likvidnosti in pospešeni koeficient likvidnosti v vseh petih letih skorajda izenačena. Drugače pa le-ta dva kazalnika kažeta na dobro plačilno sposobnost podjetja.

Slika 13: Kazalniki plačilne sposobnosti za družbo IMP, d.d. v letih od 2001 do 2005



Vir: Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002, 2003, 2004; Finančni podatki, 2006.

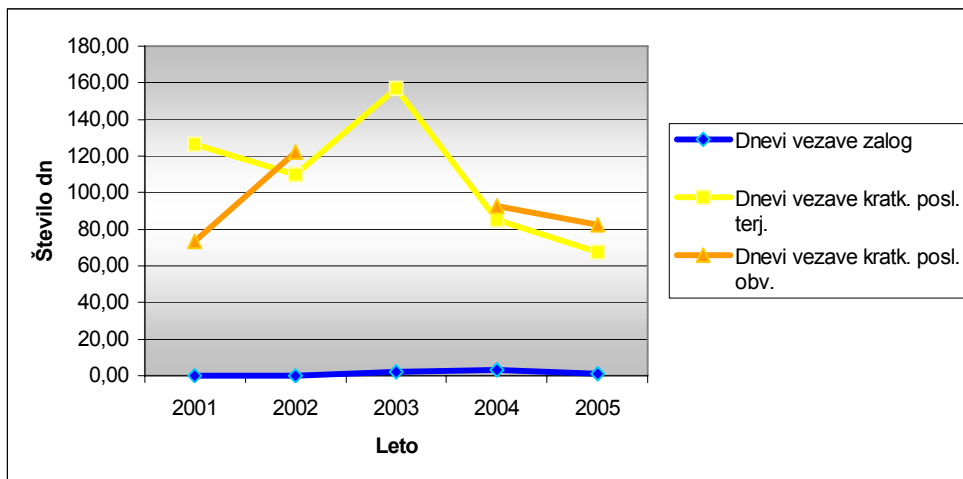
Na Sliki 13 je prikazan še kazalnik, ki prikazuje razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja, in sicer ta prikazuje slabšo plačilno sposobnost kot prej omenjena kazalnika. Problem je namreč v tem, da se tu ne upoštevajo roki dospelosti, ki pa so v družbi IMP, d.d. med terjatvami in obveznostmi lahko zelo različni.

Graf na Sliki 14 (na str. 30) nam prikazuje dneve vezave, in sicer zalog, kratkoročnih terjatev iz poslovanja ter kratkoročnih obveznosti iz poslovanja. Kot sem že prej omenila, družba IMP, d.d. skoraj nima zalog, zato tudi dnevov vezave zalog skoraj ni. Drugače pa je pri kratkoročnih terjatvah in obveznostih iz poslovanja. Število dnevov vezav enih in drugih je bilo v letih 2001, 2002 in 2003 veliko, v zadnjih dveh letih pa je družbi IMP, d.d. uspelo to število zmanjšati.

Število dnevov vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja naj bi bilo višje od števila dnevov vezave kratkoročnih terjatev iz poslovanja, kar pa za družbo IMP, d.d. v letu 2001

ni veljalo. To za družbo ni pomenilo nič dobrega, saj je morala obveznosti poravnati še preden je dobila poplačane terjatve in to seveda vodi v zadolževanje.

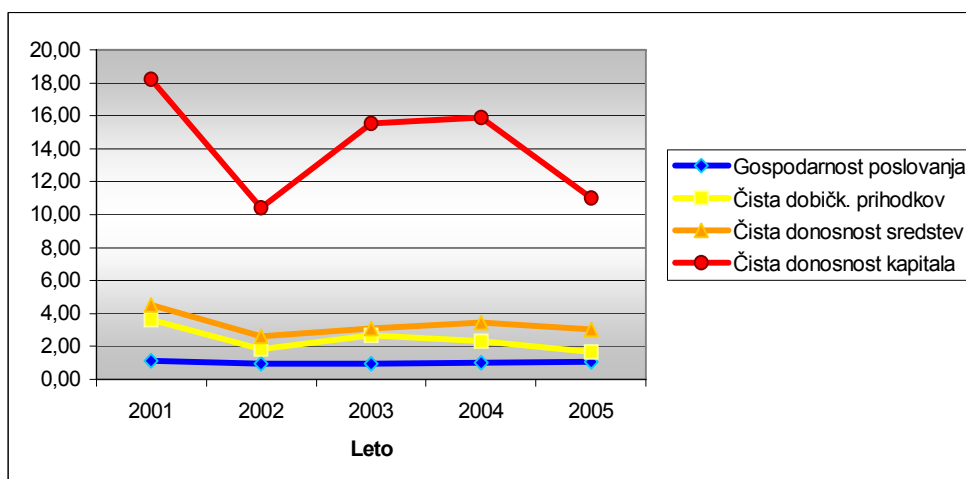
Slika 14: Kazalniki dnevi vezave za družbo IMP, d.d. v letih od 2001 do 2005



Vir: Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002, 2003, 2004; Finančni podatki, 2006.

Po vseh teh kazalnikih pa je seveda potrebno omeniti tudi kazalnike gospodarnosti in donosnosti, ki v največji meri prikazujejo uspešnost družbe.

Slika 15: Kazalniki gospodarnosti in donosnosti za družbo IMP, d.d. v letih od 2001 do 2005



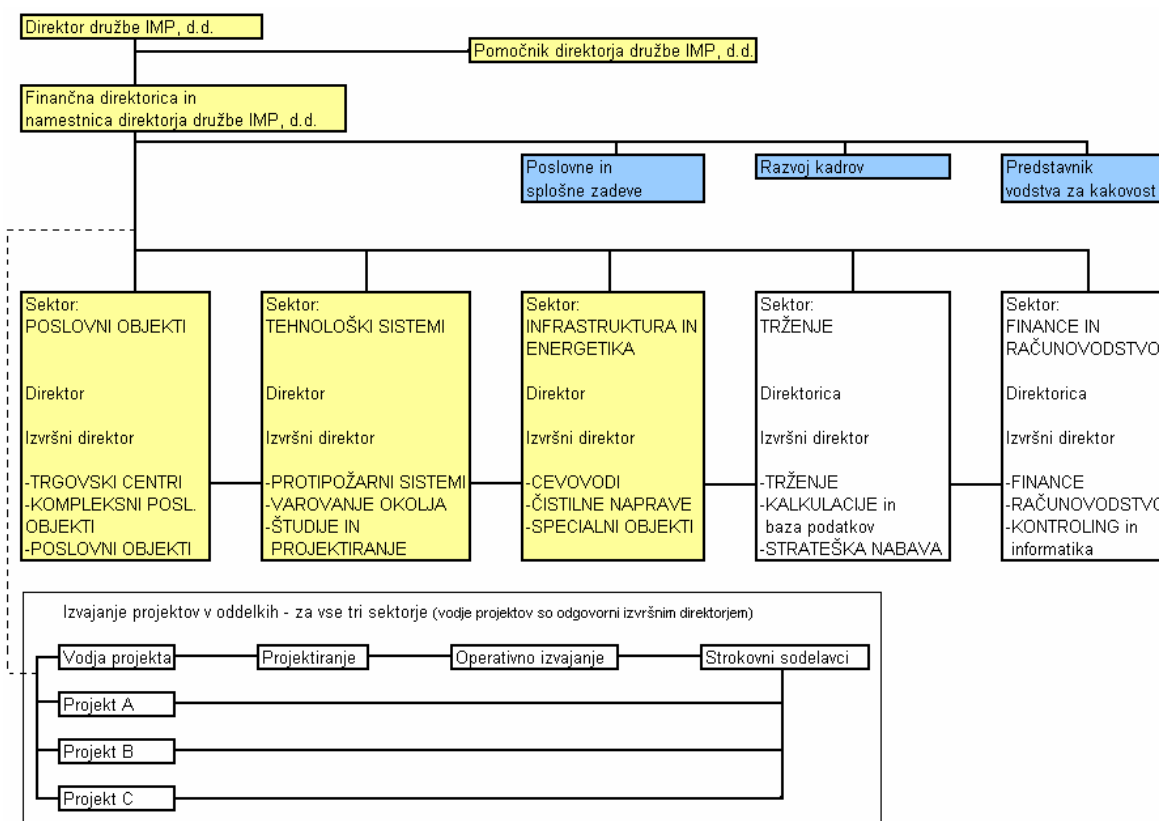
Vir: Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002, 2003, 2004; Finančni podatki, 2006.

Prvi izmed kazalnikov je gospodarnost poslovanja, ki v primeru družbe IMP, d.d. zavzema vrednosti okoli 1, in nam pove, da so bili v vseh petih letih prihodki iz poslovanja višji od odhodkov iz poslovanja. Naslednji je kazalnik čiste dobičkovnosti prihodkov, ki se ga ponavadi uporablja za primerljivost v okviru panoge in sam po sebi nima posebnega pomena, vpliva pa na dobičkonosnost sredstev in kapitala. Gibanje le-teh dveh kazalnikov lahko vidimo v grafu na Sliki 15 (na str. 30). S strani lastnikov je pomemben predvsem zadnji, saj nam pove, kakšen odstotek čistega dobička pripada lastnikom glede na njihov delež v lastništvu.

4.1.2 Organizacijska struktura

Družba IMP, d.d. je pri oblikovanju organizacijske strukture upoštevala procese v podjetju, in sicer lahko na spodnji sliki vidimo, da jih je razdelila na ključne ali osnovne, servisne ali oskrbovalne in podporne ali krmilne, seveda pa je upoštevala tudi to, da se družba ukvarja predvsem z izvedbo projektov.

Slika 16: Makro organizacijska shema IMP, d.d.



LEGENDA:

- KLJUČNI ali OSNOVNI procesi
- SERVISNI ali OSKRBOVALNI procesi ali podsistemi
- PODPORNİ ali KRMILNI procesi ali podsistemi

Vir: Predlog nove makro organizacijske strukture IMP, d.d.-kratek povzetek, 2005.

IMP, d.d. pri projektih oblikuje dva projekta tima. Prvega že v samem začetku, in sicer le-ta pripravlja ponudbo za razpis in je prisoten vse do podpisa pogodbe. V ta projektni tim so vključeni zaposleni iz finančno-računovskega sektorja, tehnološkega sektorja in sektorja za trženje. Drugi projektni tim pa se oblikuje potem, ko je pogodba že podpisana, in je zadolžen za izvajanje projekta. Le-ta tim je oblikovan tako, da je vanj vključen vodja projekta, odgovorni vodja del, zaposleni iz finančno-računovskega sektorja in zaposleni iz sektorja za trženje. Oba projektna tima izbere oziroma določi uprava družbe.

Ne smemo pa pozabiti na to, da v podjetju poteka hkrati več projektov in da mora tako uprava zaposlene smiselno razporediti po projektih. Vodja projekta je ponavadi dodeljen samo enemu projektu, prav tako odgovorni vodja del, zaposleni iz ostalih sektorjev pa morajo opravljati dela na večih projektih hkrati.

Iz tega vidika je dobra organizacija v podjetju zelo pomembna in zato družba IMP, d.d. skrbi, da je organizacijska struktura venomer prilagojena številu zaposlenih in količini dela, ki se odvija v družbi. Organizacijska shema, ki ima velik poudarek na projektih, se kaže kot uspešna, tako da IMP, d.d. v prihodnosti nima namena spreminjati organizacijske sheme. Kar je tudi jasno, saj je organizacijska struktura, ki jo predstavlja Slika 16 (na str. 31), skoraj da nova, saj je bila spremenjena v letu 2005.

4.2 IMP, d.d. kot projektno usmerjeno podjetje

IMP, d.d. je inženirsko-gradbeno podjetje in pri projektih nastopa kot izvajalec. Vsako leto izvedejo veliko projektov, katere si pridobijo na javnih razpisih, s pomočjo vabil podjetij itd.

Za IMP, d.d. lahko rečemo, da je tipično projektno usmerjeno podjetje, in sicer gre pri njih za multiprojektno poslovanje. V svojem dolgoletnem poslovanju so si nabrali veliko izkušenj pri izvajanju in financiranju projektov.

Družba IMP, d.d. na trgu s svojimi podizvajalci nastopa kot izvajalec projektov v celoti ali le kot delni izvajalec, t.j. kot izvajalec samo določenih del, in sicer raznih instalacij.

V enem poslovnem letu izvedejo nekaj večjih projektov in kar veliko število malih projektov.

Za projektno usmerjena podjetja, torej tudi za družbo IMP, d.d. velja, da je, kot sem omenila že pri organizacijski strukturi, projektni management komercialnih projektov zadolžen za vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca - projektno usmerjenega podjetja, za izvedbo in vodenje morebitnih garancijskih posegov, za poslovni izide z vidika prihodkov in dobička ter tudi za takšno izvedbo

projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja. Je pa ta management soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik. Sporna je morebiti zadolžitev glede vodenja ponudbenega postopka, saj so pogosti primeri, da ta postopek vodi en management in izvedbo drug, projektni, ki vključuje tudi vodenje gradbišča ali splošno lokacije dokončanja projekta, tako kot pri gradbenih projektov. Ne glede na to mora obstajati projektni management, pa čeprav se deli po fazah projekta.

4.3 Financiranje projektov v delniški družbi IMP, d.d.

V družbi IMP, d.d. je vsak projekt financiran drugače. Majhni projekti se financirajo iz lastnih sredstev, večji pa predvsem s pomočjo kratkoročnih in dolgoročnih kreditov in seveda tudi s pomočjo dobaviteljev in podizvajalcev.

Pri izvajanju in financiranju projektov se družba poslužuje različnih instrumentov zavarovanja. Večina projektov zahteva več vrst garancij in kot bo vidno pri primeru, gre ponavadi za bančno garancijo za resnost ponudbe, bančno garancijo za dobro izvedbo del in bančno garancijo za odpravo napak.

V družbi IMP, d.d. se po posameznih projektih izdelujeta predračuna izkaza finančnih tokov in denarnih tokov. To nato omogoča lažji nadzor, saj v družbi vodijo tako nadzor nad splošnimi stroški družbe, kakor tudi nad stroški posameznih projektov. Posamezni projekti se spremljajo tako s stroškovnega kakor tudi z likvidnostnega vidika kontinuirano, enkrat letno oziroma ob zaključku projekta pa za vsak projekt izdelajo tudi podrobno analizo. S tem se ugotovi, ali je bilo financiranje projekta uspešno in predvsem, ali je bilo financiranje primerno samemu projektu. Analiza je lahko ključni kazalec za naprej, saj tako v družbi vidijo, kaj je bilo narejeno narobe in skušajo to v prihodnosti oziroma pri novih projektih izboljšati.

4.4 Primer financiranja projekta v delniški družbi IMP, d.d.

V Uradnem listu Republike Slovenije št. 8/02 dne 01.02.2002 je bil objavljen razpis za izvedbo javnega naročila po omejenem postopku za projekt A.

Izvajala naj bi se naslednja dela, ki so razvidna:

- ❖ vsa gradbena in obrtniška dela,
- ❖ jeklene konstrukcije,
- ❖ gradbena dela za instalacije,
- ❖ izvedba platojev, cestišč, lovilnih posod in elektroenergetskih instalacij,
- ❖ tehnološka, meteorna in fekalna kanalizacija,
- ❖ tehnološka in biološka čistilna naprava,
- ❖ tehnološki cevovodi za pretakanje naftnih derivatov,
- ❖ črpalna postaja za naftne derivate,
- ❖ pretakališče vagonских cistern,
- ❖ avtopolnilnica kamionskih cistern s skladiščem in dozirnim črpališčem za aditive,

- ❖ rezervoar za naftne derivate s plavajočo membrano in aluminijasto streho in plinohram z enoto za utekočinjenje hlapov.

Naročnik je izbiral izvajalce del v skladu z določili Zakona o javnih naročilih, ki predpisuje celoten postopek od priprave razpisa, preko objave razpisa v Uradnem listu, do izbora najugodnejšega izvajalca del.

Predmetno javno naročilo je bilo pripravljeno v skladu z ZJN-13.G – oddaja naročila za gradnjo po omejenem postopku, predvideni sta bili dve fazi.

1.faza - priznanje sposobnosti:

V razpisni dokumentaciji naročnik v skladu z ZJN predpiše obvezne pogoje, ki jih mora izpolnjevati ponudnik, da dokaže svojo usposobljenost. Po priznanju usposobljenosti naročnik pozove usposobljene ponudnike k predaji ponudbe. Obvezni pogoji so predpisani v 41., 42. in 42.a, 42.b, 42.c, 43., 44. členu ZJN.

2.faza - predaja ponudbe - izbor najugodnejšega ponudnika:

V skladu z merili za ocenjevanje ponudb, objavljenimi v razpisni dokumentaciji, naročnik oceni vse ponudbe. Naročnik nato s poslanim obvestilom o izbiri najugodnejšega ponudnika pozove izbranega ponudnika k podpisu pogodbe.

Družba IMP, d.d. je zasledila razpis v Uradnem listu, se prijavila na razpis in dokazala svojo usposobljenost. Sledila je še druga faza, v kateri je bila ponudba družbe najvišje ocenjena in tako je naročnik skupaj s poslanim obvestilom družbo IMP, d.d. pozval k podpisu pogodbe.

Tu je potrebno poudariti, da je družba IMP, d.d., dobro pripravljena na take razpise, saj so si oblikovali diagram procesa (glej Prilogo 1, na str. 1-4), ki je usklajen z ZJN in tako služi kot delovna podlaga.

Družba je morala že za oddajo ponudbe pridobiti garancijo za resnost ponudbe, kasneje pa tudi bančno garancijo za dobro izvedbo del in pa bančno garancijo za odpravo napak. Vsi trije vzorci bančnih garancij (glej Prilogo 2, na str. 5; Prilogo 3, na str. 6; Prilogo 4, na str. 7) so v sklopu razpisne dokumentacije, tako da je oblika jasna.

4.4.1 Finančna zavarovanja

Finančno zavarovanje za resnost ponudbe (glej Prilogo 2, na str. 5) mora biti dano v obliki bančne garancije prvorazredne banke v državi naročnika in v višini 5% ponudbene cene v SIT.

Oblika bančne garancije mora biti v skladu z priloženim obrazcem za varščino za resnost ponudbe. Varščina za resnost ponudbe mora biti dana z veljavnostjo 30 dni po izteku veljavnosti ponudbe ali po izteku kateregakoli podaljšanega roka.

Varščina za resnost ponudbe se lahko vnovči:

a) če Ponudnik:

- ❖ umakne svojo ponudbo v času veljavnosti ponudbe

b) v primeru uspešnega Ponudnika, če le-temu v določenem časovnem obdobju ne uspe:

- ❖ podpisati pogodbe ali

- ❖ zagotoviti varščine za dobro izvršitev pogodbenih obveznosti.

Neuspešnim ponudnikom se varščina za resnost ponudbe vrne v najkrajšem roku, toda najkasneje 3 dni po izteku veljavnosti garancije.

Finančno zavarovanje-varščina za dobro izvršitev pogodbenih obveznosti (glej Prilogo 3, na str. 6) mora biti dano v obliki bančne garancije prvorazredne banke v državi naročnika v višini 10% pogodbene cene in veljavne do predaje potrdila o funkcionalnem prevzemu.

Finančno zavarovanje-varščina za odpravo napak v garancijskem roku (glej Prilogo 4, na str. 7) mora biti dano v obliki bančne garancije prvorazredne banke v državi naročnika v višini 2% ob izdaji potrdila o funkcionalnem prevzemu in veljavne do zaključka garancijske dobe t.j. 10 let. Oblika bančne garancije mora biti v skladu s priloženim obrazcem bančne garancije za dobro izvedbo pogodbenih obveznosti in bančne garancije za odpravo napak v garancijskem roku.

Uspešnemu ponudniku se bo varščina za resnost ponudbe vrnila, ko ponudnik podpiše pogodbo in predloži garancijo za dobro izvršitev pogodbenih obveznosti.

V skladu s povabilom k oddaji ponudbe je bil rok za predložitev ponudb 26.6.2002, iz česar sledi, da je ponudnik moral za zavarovanje resnosti ponudbe predložiti bančno garancijo z veljavnostjo, ki je 30 dni daljša od veljavnosti ponudbe (60 dni), t.j. do 25.9.2002.

4.4.1.1 Izračun stroškov pridobitve bančnih garancij

Bančna garancija za resnost ponudbe

Ocenjena ponudbena vrednost je znašala 3.600 mio SIT, bančna garancija za resnost ponudbe je bila predložena v skladu in po vzorcu iz razpisnih pogojev v višini 5% ponudbene vrednosti, t.j. v višini 180 mio SIT. Zahtevana je bila predložitev bančne garancije izdane s strani prvovrstne banke v državi naročnika.

IMP, d.d. je bil v letu 2002 komitent Nove Ljubljanske banke d.d., ki mu je tudi izdala predmetno bančno garancijo pod naslednjimi pogoji:

- ❖ stroški obdelave vloge so znašali 0,1% od višine izdane bančne garancije;
- ❖ stroški tromesečnega nadomestila so bili določeni v višini 0,15% od višine izdane bančne garancije.

Izračun: 180 mio SIT x 0,10% = 180.000 SIT
 180 mio SIT x 0,15% = 270.000 SIT

Stroški izdaje bančne garancije za resnost ponudbe so skupaj znašali 450.000 SIT.

Bančna garancija za dobro izvedbo del

Pogodbena vrednost z DDV-jem je znašala 2.888.105.691,36 SIT, rok za predložitev bančne garancije 7.8.2002. Višina bančne garancije za dobro izvedbo del v skladu z razpisnimi pogoji je znašala 10%, veljavnost do 31.3.2003, s podaljšanji do 30.6.2003 in do 30.9.2003. Družba IMP, d.d. je pridobila bančno garancijo 1.8.2002.

Nova Ljubljanska banka d.d. je izdala predmetno bančno garancijo pod naslednjimi pogoji:

- ❖ stroški obdelave vloge so znašali 0,25% od višine izdane bančne garancije;
- ❖ stroški tromesečnega nadomestila so bili določeni v višini 0,30% od višine izdane bančne garancije;
- ❖ višina depozita je znašala 20% od višine bančne garancije, z veljavnostjo, ki je bila 10 dni daljša od veljavnosti bančne garancije.

Izračun: 288.810.570 SIT x 0,25% = 722.026 SIT
 288.810.570 SIT x 0,30% = 866.462 SIT x 3 zač. tromes. = 2.599.295 SIT

1. podaljšanje: 288.810.570 SIT x 0,25% = 722.026 SIT
 288.810.570 SIT x 0,30% = 866.462 SIT

2. podaljšanje: 288.810.570 SIT x 0,25% = 722.026 SIT
 288.810.570 SIT x 0,30% = 866.462 SIT

Stroški izdaje bančne garancije za dobro izvedbo del so skupaj znašali 6.498.296 SIT, višina depozita pa je znašala 57.762.114 SIT. Nakazilo depozita je bilo izvršeno pred izdajo bančne garancije iz lastnih likvidnostih sredstev. Obresti depozita so znašale 5.478.977,19 SIT.

Bančna garancija za odpravo napak

Vrednost izvedenih del z DDV-jem je bila 3.074.222.249,31 SIT, rok za predložitev bančne garancije je bil 30.09.2003, veljavnost pa 10 let, torej do 29.09.2013. Višina bančne garancije za odpravo napak je znašala 2% od vrednosti izvedenih del.

Družbi IMP, d.d. je dne 29.09.2003 poslovna banka izdala predmetno bančno garancijo za izvedena dela po osnovni pogodbi pod naslednjimi pogoji:

- ❖ višina bančne garancije je 57.763.973,04 SIT;
- ❖ stroški obdelave vloge so znašali 0,25% od višine izdane bančne garancije;
- ❖ stroški tromesečnega nadomestila so bili določeni v višini 0,30% od višine izdane bančne garancije.
- ❖ višina depozita je znašala 15% od višine bančne garancije, z veljavnostjo do 04.10.2013

Izračun: 57.763.973,04 SIT x 0,25% = 144.410 SIT
 57.763.973,04 SIT x 0,30% = 173.292 SIT x 40 zač.trom. = 6.931.680 SIT
 SKUPAJ: 7.076.090 SIT

Družbi IMP, d.d. je dne 23.03.2004 poslovna banka izdala predmetno bančno garancijo za izvedena dela v skladu s sporazumom o končnem obračunu in po aneksih k pogodbi pod naslednjimi pogoji:

- ❖ višina bančne garancije je 3.720.471,95 SIT;
- ❖ stroški obdelave vloge so znašali 0,25% od višine izdane bančne garancije;
- ❖ stroški tromesečnega nadomestila so bili določeni v višini 0,30% od višine izdane bančne garancije.

Izračun: 3.720.471,95 SIT x 0,25% = 9.301, 20 SIT (minimalni strošek obdelave
 poslovne banke znaša 15.000 SIT)
 3.720.471,95 SIT x 0,30% = 11.161,40 SIT (minimalni strošek obdelave
 poslovne banke znaša 15.000 SIT) x 39 zač.tromes. = 585.000 SIT
 SKUPAJ: 600.000 SIT

Stroški izdaje bančne garancije za odpravo napak v garancijski dobi bodo skupaj znašali 7.676.090 SIT, višina depozita pa je znašala 8.664.596 SIT. Nakazilo depozita je bilo izvršeno pred izdajo bančne garancije iz lastnih likvidnostih sredstev. Obresti depozita so znašale 1.144.544,99 SIT.

4.4.2 Rezultat projekta

Poleg stroškov garancij (glej Prilogo 7, na str. 10, 11), ki jih uvrščamo med bančne stroške, je imela družba še stroške financiranja, in sicer je šlo za kredit za dobavo opreme. Koliko so znašali krediti, je možno videti v Prilogi 5 (na str. 8), skupni seštevek bančnih stroškov

pa je možno videti v spodnji tabeli. Seveda so tu še stroški dela, in sicer gre tu za 6 zaposlencev iz podjetja, ki so skrbeli, da je projekt potekal po načrtu. Tudi stroški gradbišča niso bili nizki, vendar tem stroškom se ne moremo izogniti.

Potem pa ostanejo dve največji postavki, in sicer tuje storitve in vrednost opreme. V tuje storitve uvrščamo podizvajalce, ki jih je bilo na tem projektu kar nekaj. Delo je bilo opravljeno v skladu s planom, tako da težav z njimi ni bilo. Na koncu pa je tu še oprema, ki je bila pri tem projektu izredno specifična in zato tudi draga. Ravno oprema je bila vzrok, da je morala družba IMP, d.d. vzeti kredit, ki pa ga je potem s prilivi, ki so se pokrivali z načrtovanimi, redno odplačevala. 75% kredita je družba odplačala v manj kot petih mesecih, ostali kredit pa je dvakrat podaljšala in ga dokončno odplačala pred dokončanjem projekta.

Tabela 3: Prerez projekta – dejanski

Kategorija	v SIT
Prihodki od projekta - realizirani	2.561.851.874 SIT
Prihodki od obresti – depozita pri garancijah	6.623.522 SIT
Tuje storitve	1.783.561.193 SIT
Vrednost opreme	534.707.583 SIT
Stroški dela	38.931.408 SIT
Bančni stroški – stroški bančnih garancij in kredita	19.642.324 SIT
Ostali stroški gradbišča	93.472.460 SIT
Rezultat projekta *	98.160.428 SIT

*Koliko je podjetje zaslužilo pri tem projektu.

Vir: Lastni prikaz.

Poleg stroškov ne smemo pozabiti tudi na realizirane prihodke od projekta samega in pa na prihodke od obresti, ki jim jih je prinesel depozit, ki so ga morali v družbi vložiti, da so pridobili bančne garancije.

Končni rezultat projekta, ki je bil sledeči:

Delež (rezultat projekta/prihodki)	3,83%
Prihodki projekta v letu 2002 - 73%.	1.874.987.039 SIT
Prihodki projekta v letu 2003 - 27%.	693.488.357 SIT
Celotni dobiček projekta v letu 2002	71.657.112 SIT

Celotni dobiček projekta v letu 2003	26.503.316 SIT
Celotni dobiček v letu 2002	129.858.490 SIT
Celotni dobiček v letu 2003	170.256.929 SIT
Delež (rezultat projekta/dobiček 2002)	55,18%
Delež (rezultat projekta/dobiček 2003)	15,57%
Čisti prihodki od prodaje v letu 2002	5.409.613.243 SIT
Čisti prihodki od prodaje v letu 2003	4.286.062.100 SIT
Delež (dobiček/ prihodki 2002)	2,40%
Delež (dobiček/ prihodki 2003)	3,97%

Torej družba IMP, d.d. je projekt zaključila uspešno. Več kot 70% celotnega dobička projekta je družba realizirala v letu 2002, kar se je poznalo tudi na dobiček, saj je bila v omenjenem letu udeležba dobička projekta v celotnem dobičku družbe več kot 55%.

Iz zgornjih izračunov lahko razberemo, da je bila družba s tem projektom zelo uspešna, in sicer v letu 2002 celo bolj uspešna kot v povprečju z ostalimi projekti.

4.4.3 Prenos projekta v sedanje obdobje

Različni projekti se izvajajo v različnih obdobjih in včasih se v podjetjih pojavljajo vprašanja, kakšna bi bila donosnost projekta, če bi se projekt izvajal prej ali pa mogoče kasneje. Namreč makroekonomske razmere se spreminjajo in projekt je danes mogoče vreden več ali manj kot včeraj. Da pa ne ostanemo le pri vprašanjih, lahko naredimo simulacijo projekta in s tem ponazorimo razliko v donosnosti.

V Tabeli 4 (na str. 40) so podatki, ki sem jih preračunala iz starih. Izbrala sem si novo obdobje, in sicer leti 2005 in 2006. Torej sem projekt predstavila za tri leta.

Številke so sedaj drugačne, saj so se v treh letih spremenile obrestne mere za depozite in kredite, spremenil se je devizni tečaj, družba ima iz leta v leto boljše pogoje pri poslovanju z bankami in vse to je prispevalo k spremembam. Seveda pa ne smemo pozabiti, da smo zanemarili, da se je oprema v tem času verjetno podražila, saj so se podražile kovine itd. Podatki, ki za leto 2006 še niso znani, na primer dobiček, prihodki od prodaje, so vzeti iz plana. Torej če zanemarimo nekatere dejavnike in upoštevamo samo tiste ključne, lahko iz Priloge 6 (na str. 9) in Priloge 8 (na str. 12, 13) razberemo, da bi bili stroški kredita danes višji, nižji pa bi bili stroški garancij. Tu moramo biti pozorni tudi nato, da so tudi prihodki od obresti zdaj nižji, saj družbi zaradi boljših pogojev ne bi bilo potrebno vlagati tako velikih depozitov kot tri leta nazaj.

Tabela 4: Prerez projekta – projekcija

Kategorija	v SIT
Prihodki od projekta - realizirani	2.704.533.902 SIT
Prihodki od obresti - depozita pri garancijah	2.620.592 SIT
Tuje storitve	1.882.896.417 SIT
Vrednost opreme	563.947.780 SIT
Stroški dela	46.778.370 SIT
Bančni stroški – stroški bančnih garancij in kredita	11.739.636 SIT
Ostali stroški gradbišča	98.678.397 SIT
Rezultat projekta*	103.113.894 SIT

*Koliko je podjetje zaslužilo pri tem projektu.

Vir: Lastni prikaz.

Končni rezultat projekta bi bil približno takšen:

Delež (rezultat projekta/prihodki)	3,81%
Prihodki projekta v letu 2005 - 73%.	1.976.222.780 SIT
Prihodki projekta v letu 2006 - 27%.	730.931.713 SIT
Celotni dobiček projekta v letu 2005	75.273.142 SIT
Celotni dobiček projekta v letu 2006	27.840.751 SIT
Celotni dobiček v letu 2005	114.957.864 SIT
Celotni dobiček v letu 2006	113.670.000 SIT
Delež (rezultat projekta/dobiček 2005)	65,48%
Delež (rezultat projekta/dobiček 2006)	24,49%
Čisti prihodki od prodaje v letu 2005	4.122.520.630 SIT
Čisti prihodki od prodaje v letu 2006	4.440.042.000 SIT
Delež (dobiček/ prihodki 2005)	2,79%
Delež (dobiček/ prihodki 2006)	2,56%

Če v končni fazi primerjamo dejanski prerez projekta in pa projekcijo lahko ugotovimo, da bi bil projekt danes uspešen približno toliko kot tri leta poprej, je pa res, da bi v letu 2005 doprinesel več h končnemu dobičku, kakor je v letu 2002 in prav tako tudi več v letu 2006

kot v letu 2003. Tudi rezultat v prihodkih bi bil lahko tri leta kasneje v obeh letih višji od celotnega dobička v prihodkih, kar takrat ni bil.

Torej lahko rečemo, da bi bil danes projekt mogoče malo bolj uspešen in donosen, vendar kot sem že prej omenila, ne smemo pozabiti, da so zanemarjeni nekateri dejavniki, ki bi imeli na donosnost velik vpliv in bi lahko na koncu vse zgledalo drugače.

SKLEP

Projekt je nek skupek aktivnosti, ki ima cilj, je časovno omejen, je enkraten, je nekaj novega,...itd. Vsak si projekt razlaga po svoje in zato tudi obstaja nešteto definicij, kaj to projekt sploh je. Ko pa pride na vrsto tema financiranja projektov pa teorije ni in tako je potrebno preiti v prakso.

Financiranje projektov oziroma zagotavljanje virov financiranja je eden od pomembnejših delov pri študiji oziroma analizi projekta in zato je le-temu potrebno posvetiti veliko pozornosti. Viri financiranja so notranji ter zunanji in pri velikih projektih, katerih ima družba IMP, d.d. največ, so v večini potrebni zunanji viri. Le-ti pa niso poceni in si jih nekatere družbe oziroma podjetja ne morejo privoščiti, ker so za njih predraga, pa naj si bo to zaradi plačilne sposobnosti podjetja ali pa zaradi odnosov v poslovanju z bankami.

Družba IMP, d.d. si je v vseh svojih letih poslovanja zgradila dober ugled, ima dobro finančno oceno in odlično dinamiko, tako da ji banke zaupajo in s tem lahko pridobi tudi kredite večjih vrednosti. S takimi sredstvi lahko potem nemoteno izvaja projekte. Kar pa je ključnega pomena pri družbi je to, da za vsak projekt naredijo finančni načrt oziroma plan in nato le-tega sproti primerjajo z dejanskim stanjem. To jim da vedeti ali so na dobri poti ali ne.

Primer, ki sem ga podrobneje obdelala v diplomskem delu je eden večjih in zahtevnejših projektov, ki ga je IMP, d.d. v zadnjih letih izvedel na domačih tleh. Po Zakonu o javnih naročilih in v dvofaznem postopku je bil IMP, d.d. izbran kot najboljši ponudnik. Izvedba samega projekta ni bila lahka, projekt je trajal več kot eno leto in se tako vlekel skozi dve poslovni leti. IMP, d.d. se je pri izvedbi tega projekta izkazalo in ga dokončalo tako kot vsak drugi projekt. Potrebovali so kredit za opremo in ga tudi pridobili. Odplačevali so ga sproti, tako da je bila finančna konstrukcija projekta venomer pod kontrolo. Dejansko stanje se je ujemalo s planom in le-to je bil kazalec, da podjetje uspešno izvaja projekt, in ne samo to, ampak da je tudi finančno načrtovanje učinkovito.

Ker se je projekt v letih 2002 in 2003 izkazal kot izredno uspešen, me je zanimalo, kako bi ta projekt zgledal tri leta kasneje. Zato sem se lotila projekcije, zanemarila sem nekatere dejavnike, ki bi jih v samo projekcijo zelo težko vključila in s tem sem ugotovila, da bi bil

projekt prav tako uspešen tudi danes. Mogoče celo malo bolj, vendar zaradi zanemarjenja dejavnikov in zaradi uporabe nekaterih planiranih postavk, tega ne morem trditi.

Je pa sama projekcija zanimiva že z vidika samega spremljanja projekta. Ne smemo pozabiti, da je projekt na nek način še vedno prisoten v podjetju, saj bo trajalo še kar nekaj let, da bo potekla bančna garancija za odpravo napak v garancijski dobi. Bančne garancije oziroma tudi drugi instrumenti zavarovanja so pri projektih izrednega pomena in na le-te se ne sme pozabiti. Redno jih je potrebno spremljati, saj se jih v družbi kot je IMP, d.d. kaj hitro nabere kar veliko.

V času, ki je pretekkel od zaključka projekta oziroma od predaje objekta, pa je družba izvedla že kar veliko novih projektov, nekatere mogoče zaradi analize preteklih projektov še bolj uspešneje kot bi jih sicer. Seveda pa tudi danes družba izvaja projekte in se obenem že bori za nove, saj kot sem napisala v prvem delu diplomskega dela, vsak projekt je časovno omejen in ko se konča eden izmed mnogih projektov, je potrebno začeti z novim.

Za zaključek pa bi rada poudarila samo še to, da je družba IMP, d.d. v svoji dejavnosti nadpovprečno uspešna. To delno izhaja tudi iz specifičnosti storitve, saj visoko strokovno usposobljeni zaposleni ustvarjajo pričakovano visoko dodano vrednost in dejstva, da je družba organizirana na način, da je število administrativnih delavcev zmanjšano na najnižjo možno raven in je več zaposlenih usmerjenih in vezanih na projekte. Govorimo namreč o projektno usmerjenem podjetju, ki ima multiprojektno poslovanja, in tako je tudi prav, da je večina zaposlenih posvečena projektom.

LITERATURA

1. Adams J., Barndt S.: Behavioral Implications of the Project Life Cycle. Project Management Handbook. New York : Van Nostrand Reinhold, 1983, str. 222-244.
2. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 485 str.
3. Barbić Jakša et al.: Priručnik za planiranje investicijskih projekata. Beograd : Udruženje banaka Jugoslavije, 1981. 739 str.
4. Berk Aleš et al.: Poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 290 str.
5. Burke Rory: Project Management: Planning and Control. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1993. 390 str.
6. Burke Rory: Project Management: Planning and Control Techniques. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1999. 343 str.
7. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : GV Založba, 2002. 336 str.
8. Iskra Bojan: Ocenjevanje investicijskih programov malih podjetij in samostojnih podjetnikov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 69 str.
9. Kerzner Harold: Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York : John Wiley & Sons Inc., 2001. 255 str.
10. Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 453 str.
11. Ljubič Tone: Projektni management-vodenje projektov. Operativni management. Kranj : Moderna organizacija, 1995, str. 218.
12. Mramor Dušan: Osnove poslovnih financ II. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 165 str.
13. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 119 str.
14. Oblak Ljubica: Financiranje in zavarovanje projektov v energetiki. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 46 str.
15. Puharič Krešo: Gospodarsko pravo z osnovami prava. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2004. 369 str.
16. Reynolds Hadley: The Project Management Context. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sylva : PMI Standards Committee, 1996, str. 11-26.
17. Turk Ivan et al: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 841 str.

VIRI

1. Poslovne finance. Instrumenti zavarovanja. Garancija, aval. Abanka Vipava d.d. [URL: http://www.abanka.si/storitev_po.asp?MapaID=173], 7.6.2006.
2. Interno gradivo družbe IMP, d.d.
3. Oblike zavarovanja obveznosti. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije [URL: http://www.japti.si/upload/files/OBLIKE_ZAVAROVANJA_OBV.doc], 20.5.2006.

4. Letno poročilo delniške družbe IMP, d.d. za leto 2002. Ljubljana : IMP, d.d., 2003.
5. Letno poročilo delniške družbe IMP, d.d. za leto 2003. Ljubljana : IMP, d.d., 2004.
6. Letno poročilo delniške družbe IMP, d.d. za leto 2005. Ljubljana : IMP, d.d., 2006.
7. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/2001).
8. Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2002. BON-1. Ljubljana : Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2003. 4 str.
9. Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2003. BON-1/P. Ljubljana : Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2004. 5 str.
10. Podatki o boniteti poslovanja družbe IMP, d.d. za leto 2004. BON-1/P. Ljubljana : Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2005. 5 str.
11. Bonitetna ocena. Poslovni splet GVIN. [URL: <http://www.gvin.com/bonocena/Default.aspx?Stran>], 15.6.2006.
12. Finančni podatki. Poslovni splet GVIN. [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran>], 15.6.2006.
13. Predlog nove makro organizacijske strukture IMP, d.d.-kratek povzetek. Ljubljana : QM Partner d.o.o., 2005.
14. Uradni list Republike Slovenije. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, d.o.o., 12(2002), 8, 828 str.
15. Zakon o javnih naročilih (Uradni list RS, št. 36/2004).
16. Zakon o obligacijskih razmerjih (Uradni list SRS, št. 24/1990).

PRILOGE

Priloga 1: Diagram procesa IMP, d.d. – usklajeno z ZJN – delovna podlaga

Priloga 2: Vzorec varščine za resnost ponudbe

Priloga 3: Vzorec varščine za dobro izvedbo pogodbenih obveznosti

Priloga 4: Vzorec varščine za odpravo napak v garancijskem roku

Priloga 5: Prikaz kredita z izračunom stroškov –dejansko stanje- 2002/2003

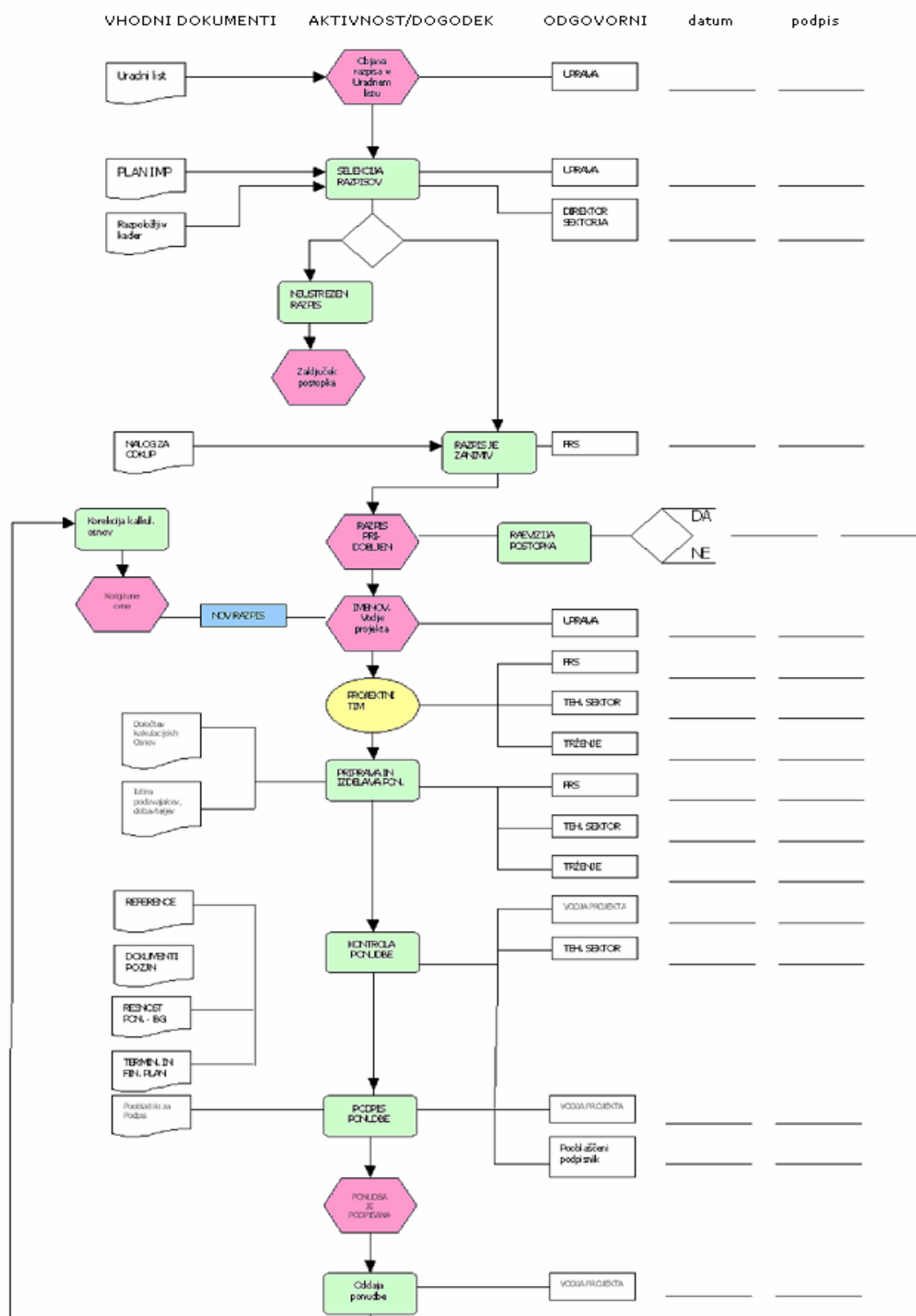
Priloga 6: Prikaz kredita z izračunom stroškov –projekcija– 2005/2006

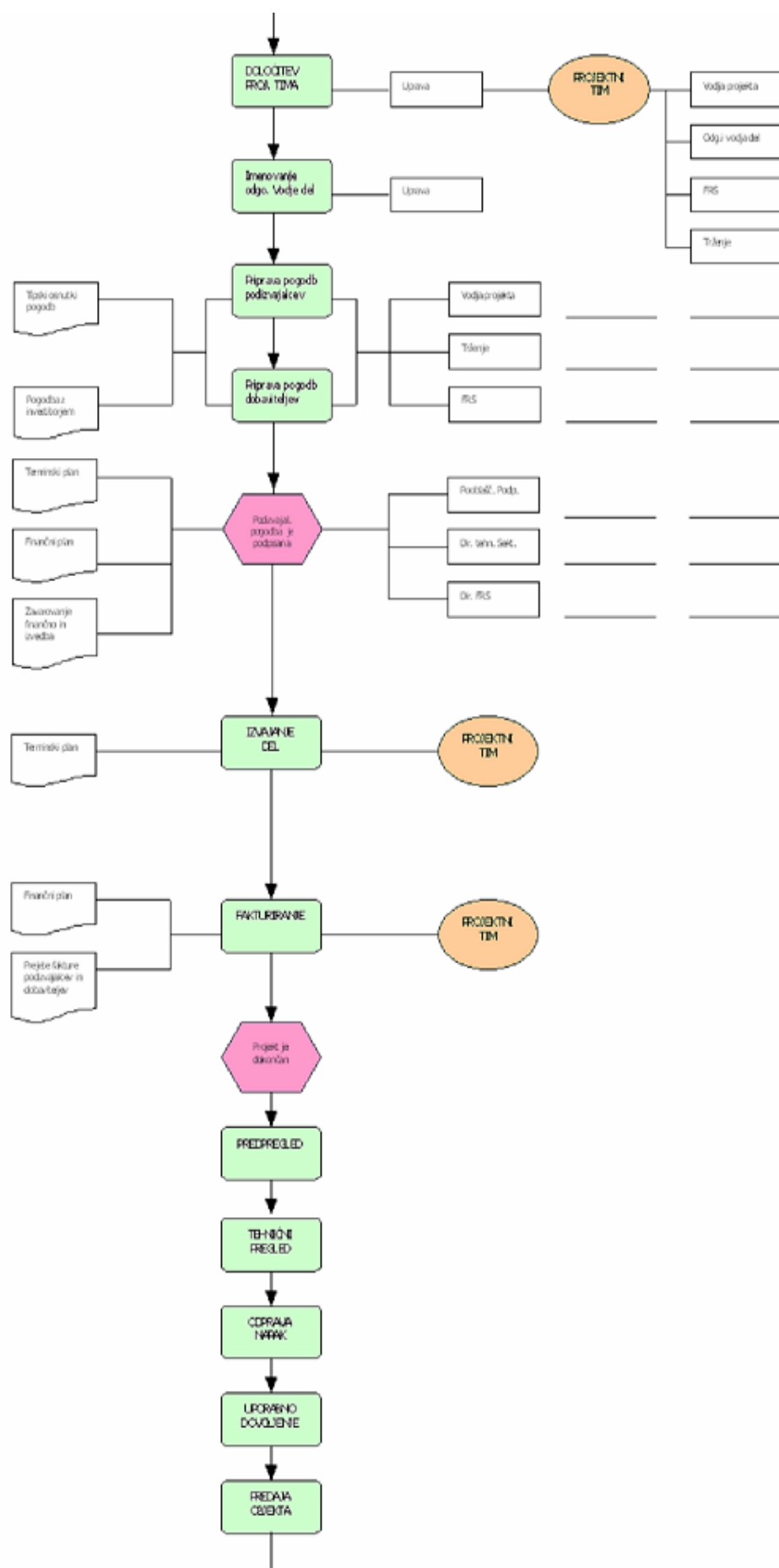
Priloga 7: Prikaz bančnih garancij z izračunom stroškov –dejansko stanje- 2002/2003

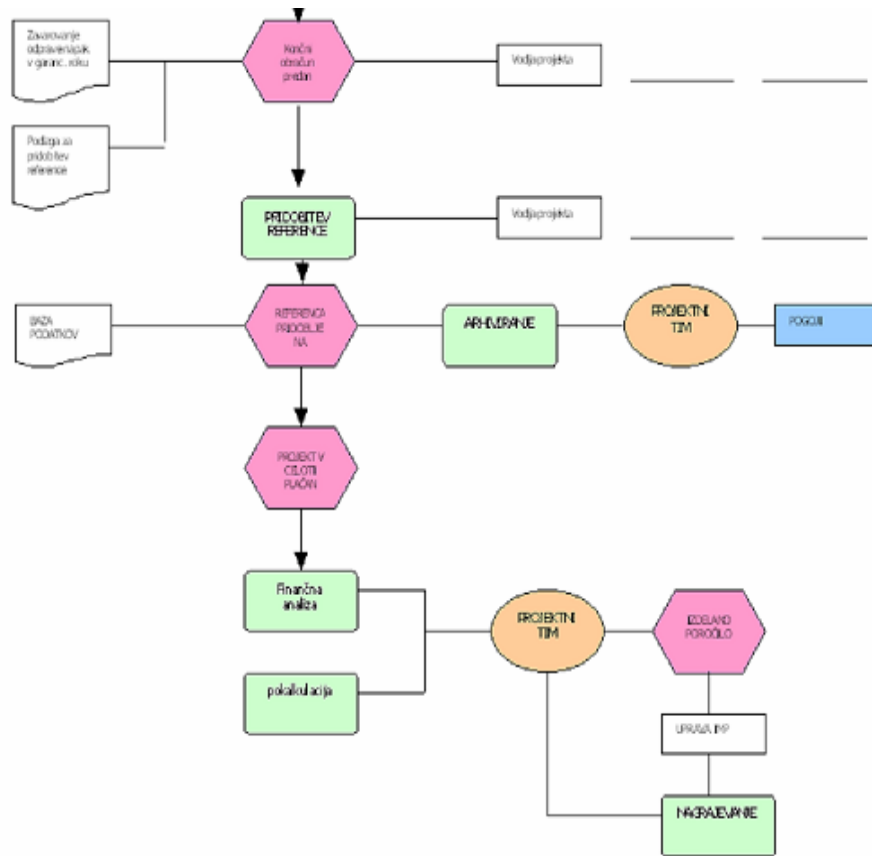
Priloga 8: Prikaz bančnih garancij z izračunom stroškov –projekcija– 2005/2006

Priloga 1: Diagram procesa IMP, d.d. – usklajeno z ZJN – delovna podloga

DIAGRAM PROCESA IMP d.d. – usklajeno z ZJN – delovna podloga







Vir: Interno gradivo družbe IMP, d.d.

Priloga 2: Vzorec varščine za resnost ponudbe

VZOREC VARŠČINE ZA RESNOST PONUDBE

naziv banke

kraj in datum

upravičenec

Garancija št.

V skladu z zbiranjem ponudbe z dne v izvajanju javnega naročila v omejenem postopku (Ur.list št.8/02 z dne 01.02.2002) za izdelavo naslednje storitve:

.....
za potrebe naročnika, je ponudnik dolžan za resnost svoje ponudbe na javnem razpisu, preskrbeti naročniku bančno garancijo v višini 5% ponudbene vrednosti v SIT.

Banka se zavezuje, da bo plačala navedeni znesek v naslednjih primerih:

a) če ponudnik umakne ali spremeni ponudbo v času njene veljavnosti, navedeni v ponudbi

ali

b) če ponudnik, ki ga je naročnik v času veljavnosti ponudbe obvestil o sprejetju njegove ponudbe:

- ne izpolni ali zavrne sklenitev pogodbe v skladu z določbami Navodil ponudniku

ali

- ne predloži ali zavrne predložitev bančne garancije za dobro izvedbo posla v skladu z določbami Navodil ponudnikom.

Zavezujemo se, da bomo v 15 dneh po prejemu naročnikovega prvega pisnega zahtevka plačali naročniku zgoraj navedeni znesek brez kakršnegakoli dodatnega utemeljevanja, če v svojem zahtevku navede, da mu zahtevani znesek pripada zaradi izpolnitve enega ali obeh zgoraj navedenih primerov in navede, za kateri primer ali primera gre.

Ta garancija velja vse dotlej, dokler ne bo izbran ponudnik po zgoraj citiranem javnem razpisu in (v primeru, da je celovita ali delna ponudba sprejeta) do trenutka, ko izbrani ponudnik ne sklene pogodbe z naročnikom in mu ne izroči garancije za dobro izvedbo posla, vendar pa najkasneje 15 dni po datumu veljavnosti ponudbe.

Če od vas ne prejmemo nikakršnega zahtevka za izplačilo garantiranega zneska do ta garancija preneha veljati ne glede na to, ali nam je vrnjena.

Morebitne spore med upravičencem in banko rešuje stvarno pristojno sodišče v Ljubljani.

Banka
(žig in podpis)

Vir: Interno gradivo družbe IMP, d.d.

Priloga 3: Vzorec varščine za dobro izvedbo pogodbenih obveznosti

VZOREC VARŠČINE ZA DOBRO IZVEDBO POGODBENIH OBVEZNOSTI

naziv banke

kraj in datum

upravičenec

Garancija št.

V skladu s pogodbo (naziv pogodbe, številka pogodbe, datum...), sklenjene med naročnikom (v nadaljnjem besedilu: upravičenec), in podjetjem (v nadaljnjem besedilu: izvajalec) za izvedbo

PROJEKTA A,
.....

v roku, količini in kvaliteti, opredeljeni v zgoraj citirani pogodbi.

Na zahtevo izvajalca s to garancijo nepreklicno in brezpogojno jamčimo, da bo izvajalec svojo pogodbeno obveznost izpolnil v dogovorjeni kvaliteti, količini in rokih, kot je opredeljeno v zgoraj citirani pogodbi, v nasprotnem primeru bomo na vaš prvi pisni poziv plačali:

- 10% pogodbene vrednosti oz. SIT ,

če storitev ne bo opravljena v roku, kvaliteti, ali količini, opredeljeni v zgoraj citirani pogodbi. Naša obveza velja tudi v primeru delne izpolnitve pogodbene obveznosti, če opravljena storitev tudi delno ne zadostuje pogodbenim zahtevam.

Ta garancija velja od dneva izdaje do Po poteku navedenega roka garancija ne velja več in naša obveznost avtomatično ugasne, ne glede na to, ali je garancija vrnjena.

Morebitne spore med upravičencem in banko rešuje stvarno pristojno sodišče v Ljubljani.

Banka
(žig in podpis)

Vir: Interno gradivo družbe IMP, d.d.

Priloga 4: Vzorec varščine za odpravo napak v garancijskem roku

VZOREC VARŠČINE ZA ODPRAVO NAPAK V GARANCIJSKEM ROKU

naziv banke

kraj in datum

upravičenec

Garancija št.

V skladu s pogodbo (naziv pogodbe, številka pogodbe, datum...), sklenjene med naročnikom (v nadaljnjem besedilu: upravičenec), in podjetjem (v nadaljnjem besedilu: izvajalec) za izvedbo

PROJEKTA A,
.....

je izvajalec dolžan po opravljeni primopredaji na podlagi potrdila o funkcionalnem prevzemu v garancijskem roku odpraviti vse napake in pomanjkljivosti skladno z določili citirane pogodbe.

Na zahtevo izvajalca se s to garancijo nepreklicno in brezpogojno obvezujemo, da bo izvajalec svojo pogodbeno obveznost iz naslova garancijskih obveznosti izpolnil v garancijskem roku oziroma v roku, ko velja ta garancija na dogovorjen način in rokih, v nasprotnem primeru bomo na vaš prvi poziv plačali

- 2% pogodbene vrednosti oz. SIT do poteka garancijskega roka t.j. 10 let od izdaje certifikata o funkcionalnem prevzemu.

če storitev ne bo opravljena v roku in kvaliteti kot opredeljeni v zgoraj citirani pogodbi. Naša obveza velja tudi v primeru delne izpolnitve pogodbene obveznosti, če opravljena storitev tudi delno ne zadostuje pogodbenim zahtevam.

Ta garancija velja od dneva izdaje do Po poteku navedenega roka garancija ne velja več in naša obveznost avtomatično ugasne, ne glede na to, ali je garancija vrnjena.

Morebitne spore med upravičencem in banko rešuje stvarno pristojno sodišče v Ljubljani.

Banka
(žig in podpis)

Vir: Interno gradivo družbe IMP, d.d.

Priloga 5: Prikaz kredita z izračunom stroškov –dejansko stanje- 2002/2003

Dejansko stanje - 2002/2003				
	EUR		SIT	
LASTNA SREDSTVA	83.100,00		19.053.957,45	4,64%
BANČNI KREDIT	1.707.660,00		391.548.507,57	95,36%
SKUPAJ	1.790.760,00		410.602.465,02	100,00%
KREDIT			391.548.507,57	TEČAJ, 13.11.2002
stroški obdelave	0,20%		783.097,02	229,2895
Veljavnost	13.11.2002-31.03.2003 - 138 dni			
obrestna mera	1 M EURIBOR + 1,2%	4,49%		
Odplačila	1.277.660,00		292.954.022,57	
22.11.2002 (9 dni)	235.164,00		53.920.635,98	18,41%
		obresti	60.525,91	
16.12.2002 (33 dni)	180.400,00		41.363.825,80	14,12%
		obresti	170.246,61	
17.1.2003 (65 dni)	226.221,00		51.870.099,98	17,71%
		obresti	420.508,02	
18.2.2002 (83 dni)	292.127,00		66.981.653,77	22,86%
		obresti	693.390,36	
26.3.2003 (133 dni)	343.748,00		78.817.807,05	26,90%
		obresti	1.307.434,16	
		Skupaj	2.652.105,07	
1.PODALJSANJE KREDITA	430.000,00		99.797.840,00	TEČAJ, 26.03.2003
stroški obdelave	0,10%		99.797,84	232,0880
veljavnost	26.3.2003-30.6.2003 - 96 dni			
obrestna mera	1 M EURIBOR + 1,2%	3,765%		
		obresti	1.001.970,31	
2.PODALJŠANJE KREDITA	215.000,00		50.257.303,50	TEČAJ 30.06.2003
stroški obdelave			50.000,00	233,7549
veljavnost	30.6.2003-30.9.2003 - 92 dni			
obrestna mera	1 M EURIBOR + 1,2%	3,356%		
		obresti	431.028,97	
STROŠKI KREDITA				
stroški obdelave			932.894,86	
obresti			4.085.104,35	
SKUPAJ STROŠKI KREDITA			5.017.999,21	

Vir: Lastni prikaz.

Priloga 6: Prikaz kredita z izračunom stroškov –projekcija– 2005/2006

Projekcija - 2005/2006				
	EUR		SIT	
LASTNA SREDSTVA	83.100,00		19.909.629,84	4,64%
BANČNI KREDIT	1.707.660,00		409.132.111,82	95,36%
SKUPAJ	1.790.760,00		429.041.741,66	100,00%
KREDIT			409.132.111,82	TEČAJ, 13.11.2005
stroški obdelave	0,20%		818.264,22	239,5864
veljavnost	13.11.2005-31.03.2006 - 138 dni			
obrestna mera	1 M EURIBOR + 1,75%	3,921%		
odplačila	1.277.660,00		306.109.959,82	
22.11.2002 (9 dni)	235.164,00		56.342.096,17	18,41%
		obresti	55.229,34	
16.12.2002 (33 dni)	180.400,00		43.221.386,56	14,12%
		obresti	155.348,47	
17.1.2003 (65 dni)	226.221,00		54.199.474,99	17,71%
		obresti	383.709,70	
18.2.2002 (83 dni)	292.127,00		69.989.656,27	22,86%
		obresti	632.712,33	
26.3.2003 (133 dni)	343.748,00		82.357.345,83	26,90%
		obresti	1.193.021,65	
		Skupaj	2.420.021,48	
1.PODALJŠANJE KREDITA	430.000,00		103.018.884,00	TEČAJ, 26.03.2006
stroški obdelave	0,10%		103.018,88	239,5788
veljavnost	26.3.2006-30.6.2006 - 96 dni			
obrestna mera	1 M EURIBOR + 1,75%	4,389%		
		obresti	1.205.733,02	
2.PODALJŠANJE KREDITA	215.000,00		51.520.127,50	TEČAJ 30.06.2006
stroški obdelave			50.000,00	239,6285
veljavnost	30.6.2006-30.9.2006 - 92 dni			
obrestna mera	1 M EURIBOR + 1,75%	4,647%		
		obresti	611.835,86	
STROŠKI KREDITA				
stroški obdelave			971.283,11	
obresti			4.237.590,36	
SKUPAJ STROŠKI KREDITA			5.208.873,47	

Vir: Lastni prikaz.

Priloga 7: Prikaz bančnih garancij z izračunom stroškov –dejansko stanje- 2002/2003

BANČNE GARANCIJE – 2002/2003		DEJANSKO STANJE		
OCENJENA PONUDBENA VREDNOST		3.600 mio SIT		
1.ZA RESNOST PONUDBE	5%	180.000.000 SIT		
stroški obdelave vloge	0,10%	180.000,00 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,15%	270.000,00 SIT		
SKUPAJ		450.000,00 SIT		
OCENJENA POGODBENA VREDNOST		2.888.105.691,36 SIT		
2.ZA DOBRO IZVEDBO DEL	10%	288.810.570 SIT		
stroški obdelave vloge	0,25%	722.026,43 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,30%	866.431,71 SIT	x 3 zač.tromes.	2.599.295,13 SIT
1.PODALJŠANJE				
stroški obdelave vloge	0,25%	722.026,43 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,30%	866.431,71 SIT		
2.PODALJŠANJE				
stroški obdelave vloge	0,25%	722.026,43 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,30%	866.431,71 SIT		
SKUPAJ		6.498.237,83 SIT		
VIŠINA DEPOZITA	20%	57.762.114,00 SIT		
OBRESTI DEPOZITA	7,85%	5.478.977,19 SIT		
VREDNOST IZVEDENIH DEL		3.074.222.249,31 SIT		
3.ZA ODPRAVO NAPAK	2%	57.763.973,04 SIT		
stroški obdelave vloge	0,25%	144.409,93 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,30%	173.291,92 SIT	x 40 zač.tromes.	6.931.676,76 SIT
SKUPAJ		7.076.086,70 SIT		

BANČNE GARANCIJE – 2002/2003		DEJANSKO STANJE		
VIŠINA DEPOZITA	15%	8.664.595,96 SIT		
OBRESTI DEPOZITA	1,30%	1.144.544,99 SIT		
ANEKSI H POGODBAM		3.720.471,95 SIT		
stroški obdelave vloge	0,25%	9.301,18 SIT	(min. 15.000 SIT)	
stroški tromesečnega nadomestila	0,30%	11.161,42 SIT	(min. 15.000 SIT) x 39 zač.tromes.	585.000,00 SIT
SKUPAJ		600.000,00 SIT		
SKUPAJ STROŠKI GARANCIJ		14.624.324,52 SIT		
SKUPAJ VIŠINA DEPOZITOV		66.426.709,96 SIT		
SKUPAJ OBRESTI DEPOZITOV		6.623.522,18 SIT		

Vir: Lastni prikaz.

Priloga 8: Prikaz bančnih garancij z izračunom stroškov –projekcija– 2005/2006

BANČNE GARANCIJE – 2005/2006		PROJEKCIJA		
OCENJENA PONUDBENA VREDNOST		3.600 mio SIT		
1.ZA RESNOST PONUDBE	5%	180.000.000 SIT		
stroški obdelave vloge	0,05%	90.000,00 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,10%	180.000,00 SIT		
SKUPAJ		270.000,00 SIT		
OCENJENA POGODBENA VREDNOST		2.888.105.691,36 SIT		
2.ZA DOBRO IZVEDBO DEL	10%	288.810.570 SIT		
stroški obdelave vloge	0,05%	144.405,29 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,20%	577.621,14 SIT	x 3 zač.tromes.	1.732.863,42 SIT
1.PODALJŠANJE				
stroški obdelave vloge	0,05%	144.405,29 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,20%	577.621,14 SIT		
2.PODALJŠANJE				
stroški obdelave vloge	0,05%	144.405,29 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,20%	577.621,14 SIT		
SKUPAJ		3.321.321,56 SIT		
VIŠINA DEPOZITA	10%	28.881.057,00 SIT		
OBRESTI DEPOZITA	2,80%	977.142,43 SIT		
VREDNOST IZVEDENIH DEL		3.074.222.249,31 SIT		
3.ZA ODPRAVO NAPAK	2%	57.763.973,04 SIT		
stroški obdelave vloge	0,05%	28.881,99 SIT		
stroški tromesečnega nadomestila	0,10%	57.763,97 SIT	x 40 zač.tromes.	2.310.558,92 SIT
SKUPAJ		2.339.440,91 SIT		

BANČNE GARANCIJE – 2005/2006		PROJEKCIJA		
VIŠINA DEPOZITA	10%	5.776.397,30 SIT		
OBRESTI DEPOZITA	2,80%	1.643.449,21 SIT		
ANEKSI H POGODBAM		3.720.471,95 SIT		
stroški obdelave vloge	0,05%	1.860,24 SIT	(min. 15.000 SIT)	
stroški tromesečnega nadomestila	0,10%	3.720,47 SIT	(min. 15.000 SIT) x 39 zač.tromes.	585.000,00 SIT
SKUPAJ		600.000,00 SIT		
SKUPAJ STROŠKI GARANCIJ		6.530.762,46 SIT		
SKUPAJ VIŠINA DEPOZITOV		34.657.454,30 SIT		
SKUPAJ OBRESTI DEPOZITOV		2.620.591,64 SIT		

Vir: Lastni prikaz.