

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MAJA VIDMAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDRAČUNAVANJE IN SPREMLJANJE URESNIČENIH DENARNIH TOKOV
NA PRIMERU PODJETJA ENERGOPLAN D.D.**

Ljubljana, september 2008

MAJA VIDMAR

IZJAVA

Študentka Maja Vidmar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 01.09.2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV DENARNIH TOKOV	2
1.1 Merila za ocenjevanje uspešnosti	2
1.2 Opredelitev plačilne sposobnosti in likvidnosti.....	3
1.2.1 Kratkoročna plačilna sposobnost	4
1.2.1.1 Plačilno sposobno podjetje.....	4
1.2.1.2 Optimalno plačilno sposobno podjetje	5
1.2.1.3 Plačilno nesposobno podjetje	5
1.2.2 Dolgoročna plačilna sposobnost	6
1.3 Denar in denarni ustrezniki.....	7
2 SPREMLJANJE DENARNIH TOKOV	8
2.1 Razvoj spremljanja denarnih tokov	8
2.2 Izkaz denarnih tokov	9
2.3 Metode spremljanja denarnih tokov	10
2.4 Merjenje denarnega toka	11
3 PREDRAČUNAVANJE	12
3.1 Opredelitev predračunavanja	12
3.2 Metodike predračunavanja	13
3.3 Računovodsko predračunavanje	16
3.4 Posebnosti predračunavanja denarnih tokov	17
3.4.1 Cilj in namen predračunavanja denarnih tokov	17
3.4.2 Izdelava predračuna denarnih tokov	18
3.4.2.1 Predračun prejemkov.....	18
3.4.2.2 Predračunavanje izdatkov	19
3.4.2.3 Analiza	20
3.4.2.4 Financiranje	20
3.5 Predračunski izkaz denarnih tokov	20
3.6 Tehnike predračunavanja denarnih tokov.....	20
4 PREDRAČUNAVANJE DENARNIH TOKOV V PODJETJU ENERGOPLAN D.D.	21
4.1 Predstavitev podjetja.....	21
4.2 Gradbena panoga	23
4.2.1 Gradbena panoga v Sloveniji	24

4.2.2 Gradbena panoga v svetu	25
4.2.3 Mednarodni trendi v gradbeni panogi.....	26
4.2.4 Razmere pri poslovanju v gradbeni panogi.....	28
4.3 Predračunavanje denarnih tokov v podjetju	31
4.3.1 Predračunavanje pri gradnji za trg	32
4.3.2 Predračunavanje pri gradnji za znanega investitorja	33
4.4 Spremljanje uresničenih denarnih tokov v podjetju	36
4.5 Kritični pogled na sedANJI sistem predračunavanja in spremljanja denarnih tokov v podjetju in predlogi za izboljšave	39
SKLEP.....	40
LITERATURA IN VIRI	42
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura prihodkov podjetja Energoplan d.d. na slovenskem trgu v letu 2007.....	21
Slika 2: Izobrazbena struktura v družbi Energoplan d.d. v letu 2007	22
Slika 3: Poslovni prihodki po trgih v družbi Energoplan d.d. v letih 2006 in 2007 (v EUR)..	23
Slika 4: Gibanje kratkoročnega koeficienta za obdobje od 2005 do 2007	30
Slika 5: Pospešeni koeficient za obdobje od 2005 do 2007	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomladanska napoved dodane vrednosti po dejavnostih za obdobje 2008-2010; realne stopnje rasti %	24
Tabela 2: Prikaz nekaterih pomembnejših kazalcev za celotno gradbeno panogo za obdobje od 2005 do 2007	28
Tabela 3: Pregled poslovanja konkurence za leto 2007	29

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Trije najpogostejše uporabljeni kazalniki pri ugotavljanju plačilne sposobnosti	1
Priloga 2: Razlika med klasičnim in obnavljajočim predračunavanjem	1
Priloga 3: Investicijski in finančni program za izbran projekt	2
Priloga 4: Prikaz predračuna prejemkov in izdatkov za izbrani projekt	2
Priloga 5: Finančni načrt za izbrani projekt	3
Priloga 6: Mesečni pregled denarnih tokov po projektih za obdobje januar-december 2007	4
Priloga 7: Izkaz denarnih tokov za družbo Energoplan d.d. v letih 2006 in 2007	5
Priloga 8: Pregled denarnih tokov	7

UVOD

Ugotavljanje denarnega toka je vse bolj pomembno, saj poleg dobička postaja glavno merilo za presojanje uspešnosti podjetja. To mi je utrnilo idejo, da bi za svojo diplomsko nalogo natančneje raziskala pomen spremljanja predračunskih in uresničenih denarnih tokov. Naloga se mi zdi zanimiva še posebej zato, ker predstavlja spremljanje predračunskega in uresničenega denarnega toka v izbranem gradbenem podjetju. Gradbena panoga ima namreč v poslovanju določene posebnosti. Vsak projekt ima svoje značilnosti in je praktično neponovljiv, zato je pomembno, da podjetje pravilno uporablja predračunske podatke, kajti samo na tak način bo lahko zasledovalo dva ključna cilja uspešnosti, to sta pozitivni poslovni izid in pozitivni denarni tok.

Kljub pomembnosti izkaza poslovnega izida, je namen te diplomske naloge spoznati uporabnost predračunskega in obračunskega izkaza denarnih tokov predvsem v luči zagotovitve plačilne sposobnosti na kratki in dolgi rok. Podjetje mora spremljati in vzdrževati kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost, kajti v nasprotnem primeru ne more opravljati svoje dejavnosti nemoteno, saj je denar z vidika plačilne sposobnosti najpomembnejša gospodarska kategorija.

V diplomski nalogi sem poskušala spoznati samo vsebino in uporabno vrednost denarnih tokov. Ti so postali drugo najpomembnejše merilo za ocenjevanje uspešnosti, zato sem v prvem poglavju želela spoznati in izpostaviti predvsem razlike, ki ga ločijo od izkaza poslovnega izida. Ker nam denarni tokovi daje informacije o plačilni sposobnosti, sem v nadaljevanju poglavja predstavila kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost, kjer sem obravnavala pomen, ki ga imata za uspešnost podjetja. Predstavila sem še samo kategorijo denarnih sredstev, ki jo lahko obravnavamo iz ožjega in širšega vidika. Spremljanje denarnih tokov se je zelo spreminjalo zato sem za lažjo predstavo na kratko opisala tudi sam razvoj spremljanja. Sledijo poglavja o pomenu spremljanja denarnih tokov, kjer je poudarek na opredelitvi izkaza denarnih tokov, ki ga določajo slovenski računovodski standardi. Za lažje spremljanje plačilne sposobnosti so nam na voljo različni kazalniki, zato sem za konec tega poglavja obravnavala kazalnike, s katerimi si podjetje lahko pomaga pri ugotavljanju plačilne sposobnosti.

V nadaljevanju diplomske naloge sem poudarila predračunavanje, in sicer predvsem predračunavanju denarnih tokov. Pri opredelitvi samega pojma predračunavanje prihaja do precejšnje zmede, zato sem hotela predstaviti različna mnenja strokovnjakov o samem pomenu besede. Po opredelitvi samega pojma predračunavanja sem obravnavala posebnosti pri predračunavanju denarnega toka. Iz poglavja bralec lahko spozna sam namen in cilj predračunavanja denarnih tokov ter vsebino posameznih postavk, ki so vključene v predračunski izkaz denarnega toka.

Cilj četrtega poglavja je predstaviti samo podjetje Energoplan. Osnovna dejavnost podjetja je gradnja za trg in za znanega investitorja. Podjetje je prisotno na domačem tržišču in tudi

mednarodnem trgu, predvsem trgu vzhodne in južne Evrope. Zaradi mednarodnega udejstvovanja in vse večje konkurence v gradbeni dejavnosti doma sem predstavila razmere na trgu tako doma kot v svetu ter izpostavila mednarodne trende, ki bodo vplivali na gradbeno panogo.

Specifike gradbene panoge zahtevajo, da podjetje predračunava denarne tokove ločeno za gradnjo za trg in gradnjo za znanega investitorja. Tako so predstavljene posebnosti predračunavanja pri posameznem tipu gradnje. Predstavljen je tudi potek in vsebina predračunavanja v podjetju Energoplan. Predračunski podatki nam služijo kot osnova za spremljanje uresničenih denarnih tokov. Prikazana je vsebina in način spremljanja uresničenih denarnih tokov v podjetju. Na koncu poglavja je podana še kritična ocena na sedanji sistem predračunavanja in spremljana denarnih tokov ter predlogi za izboljšave.

1 OPREDELITEV DENARNIH TOKOV

1.1 Merila za ocenjevanje uspešnosti

Glavni razlog, zakaj podjetja načrtujejo in spremljajo denarne tokove, je v tem, da je denar z vidika plačilne sposobnosti najpomembnejša gospodarska kategorija. Povedano drugače, denarne tokove spremljamo zato, ker nam napovedujejo ali bo podjetje sposobno plačevati svoje zapadle obveznosti (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Koželj & Odar, 2004, str. 312).

Zaradi svojih značilnosti je denarni tok postal, poleg poslovnega izida, drugo merilo za presojanje uspešnosti podjetja. Tako podjetja za ugotavljanje uspešnosti spremljajo dvoje vrst tokov, in sicer poslovno-izidni tok in denarni tok. Poslovno-izidni tok, je tok, ki meri uspešnost poslovanja znotraj proučevanega obdobja, vodstvu in lastnikom podjetja prikazuje moč in učinkovitost podjetja, poleg tega služi še kot podpora pri oblikovanju politike dividend, oblikovanju prihodnjih cen, nagrajevanju in podobno (Gowthorpe, 2003, str. 31). Slovenski računovodski standard 25 (Slovenski računovodski standardi – v nadaljevanju SRS, 2006) predpisuje, da mora podjetje za potrebe zunanjega poročanja pripraviti letni izkaz poslovnega izida, s katerim pokaže, kako uspešno je bilo v proučevanem obdobju oziroma pokaže, kakšen dobiček ali izgubo je podjetje doseglo v proučevanem obdobju.

Poleg poslovnega izida, pa uspešnost poslovanja lahko merimo tudi s količino denarnih sredstev. Načeloma velja, da je podjetje, ki ustvari veliko denarnih sredstev, uspešno in obratno. Vendar velika količina denarnih sredstev še ni zagotovilo za uspeh podjetja. Podjetje lahko proda stalna sredstva ali pa najame posojilo, kar vpliva na povečanje denarnih sredstev, vendar je prodaja stalnih sredstev in najem posojila znak, da je podjetje v težavah. Poleg tega lahko podjetje plačuje veliko več denarnih sredstev, kot jih prejema, vendar lahko s tem denarjem kupuje nova sredstva, ki bodo podjetju v prihodnosti zagotovila višjo dobičkonosnost (Perks, 2004, str. 172).

Dolgoročno gledano sta dobiček in denarni tok enaka, in sicer dobičkonosno podjetje bo ustvarjalo vedno večje količine denarja, medtem ko na kratki rok med njima vendarle obstaja določena razlika (Gowthorpe, 2003, str. 260). Razlog, zakaj mora podjetje na kratek rok spremljati tako poslovno-izidni tok kot denarni tok, je v tem, da:

- Vsi prihodki niso prejemki: prihodki so nastali v tem obdobju, medtem ko bo plačilo nastalo šele v naslednjem obdobju. Tu gre predvsem za prodajo na kredit (Perks, 2004, str. 174-175).
- Vsi prejemki niso prihodki: tu gre predvsem za prodajo delovnih sredstev, kadar se njihova neodpisana vrednost spreminja iz bivše stvarne v denarno obliko (Turk et al., 2004, str. 372). Največji prilivi denarnih sredstev bodo prišli iz posojil, vplačila novega kapitala ali prodaje sredstev, nobena izmed teh velikih kategorij, ki vplivajo na denarna sredstva ni vključena v izkaz poslovnega izida (Perks, 2004, str. 174-175).
- Vsi stroški in odhodki niso izdatki: amortizacija, odpis terjatev (Perks, 2004, str. 174-175).
- Vsi izdatki tudi niso odhodki: nakup zemljišča, odplačilo posojil (Perks, 2004, str. 174-175).

V diplomski nalogi se bomo večinoma ukvarjali s tokom denarnih sredstev, in sicer predvsem z vidika načrtovanja in spremljanja plačilne sposobnosti. Informacije o denarnih tokovih so namreč uporabne tudi na področju financ, kjer služijo kot podlaga za ugotavljanje poslovnih odločitev o naložbah (Mramor, 2000, str. 6).

1.2 Opredelitev plačilne sposobnosti in likvidnosti

Kot je bilo že poudarjeno, je proučevanje in spremljanje denarnih tokov pomembno z vidika zagotavljanja plačilne sposobnosti podjetja. Pojem plačilna sposobnost oziroma solventnost se v praksi pogosto zamenjuje s pojmom likvidnost. Razliko med njima je dobro opredelila Kokotec Novakova (1987, str. 31), ki pravi, da je plačilna sposobnost, sposobnost podjetja, da v trenutku dospelja poravnava svoje zapadle obveznosti z denarnimi sredstvi. Likvidnost sredstev pa je unovčljivost sredstev, ki prikazuje oddaljenost sredstev od denarne oblike.

Na tem mestu velja še omeniti, da so avtorji, ki se ukvarjajo z analiziranjem računovodskih izkazov pri razlikovanju med pojmom likvidnost in plačilna sposobnost veliko bolj dosledni kot strokovnjaki s področja financ. Tako na primer finančna strokovnjaka Brigham in Daves (2004, str. 61) uporabljata pojem likvidnost v smislu unovčljivosti sredstev kot tudi v smislu plačilne sposobnosti. Brealey in Myers (2003, str. 773) ne uporabljata pojma solventnost, poznata le pojem likvidnost. Razliko med pojmom je v Sloveniji prvi utemeljil Turk (1990, str. 82), ki loči likvidnost na statično in dinamično, plačilno sposobnost pa kot sposobnost razpolaganja z denarjem v znesku zapadlih obveznosti. Pri dinamični likvidnosti sredstev gre za preoblikovanje sredstev iz obstoječe oblike v kako drugo obliko (Turk, 2000, str. 547), medtem ko gre pri statični likvidnosti sredstev za samo udenarljivost, kar pomeni njihovo lastnost preoblikovanja v denar (Turk, 2000, str. 764). Plačilno sposobnost pa opredeljuje kot

spособnost poravnavanja lastnih zapadlih dolgoročnih in kratkoročnih dolgov. Iz tega izhaja delitev plačilne sposobnosti na dolgoročno plačilno sposobnost in kratkoročno plačilno sposobnost (Turk, 2000, str. 445). Na podlagi ugotovitev strokovnjakov bi lahko povzeli, da je plačilna sposobnost širši pojem od likvidnosti. Na ta način bi lahko plačilno sposobnost razumeli kot sposobnost podjetja razpolagati z ustreznimi likvidnimi sredstvi (Bergant, 2002, str. 135).

Plačilno sposobnost lahko obravnavamo z več vidikov, in sicer kot (Kepec, 2002, str. 5-8):

- tehnično in dejansko plačilno sposobnost;
- absolutno in relativno končno plačilno sposobnost;
- obdobjno trenutno trajno plačilno sposobnost;
- kratkoročno in dolgoročno plačilna sposobnost;
- bilančno in načrtovano plačilno sposobnost;
- zunanjo in notranjo plačilno sposobnost;
- naravno in umetno plačilno sposobnost.

V nadaljevanju se bomo ukvarjali predvsem s pojmom kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost.

1.2.1 Kratkoročna plačilna sposobnost

Zagotavljanja kratkoročne plačilne sposobnosti zanima vse uporabnike računovodskih poročil. Če podjetje ne more zagotoviti kratkoročne plačilne sposobnosti, bo težje vzdrževalo dolgoročno sposobnost. Celo zelo dobičkonosno podjetje se lahko sreča z bankrotom, če ni sposobno poravnati svojih kratkoročnih obveznosti. Pri proučevanju kratkoročne plačilne sposobnosti se zelo navezujemo na podatke iz bilance stanja, ker pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti primerjamo kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi. Načeloma velja pravilo, da morajo biti kratkoročna sredstva pokrita z kratkoročnimi obveznostmi (Gibson, 2001, str. 185).

Pri kratkoročni plačilni sposobnosti lahko v podjetju nastanejo trije različni položaji, odvisno od višine prejemkov in izdatkov. Tako ločimo različne vrste položajev podjetja (Kodeks poslovno finančnih načel, 1998, str. 35):

- plačilno sposobno podjetje;
- optimalno plačilno sposobno podjetje;
- plačilno nesposobno podjetje.

1.2.1.1 Plačilno sposobno podjetje

Plačilno sposobno je podjetje takrat, ko so prejemki in začetno stanje znotraj enega leta večji od izdatkov za zapadle obveznosti. Pri tem, ko prejemki skupaj z začetnim stanjem presežejo

izdatke, nastane presežek denarnih sredstev ali likvidnostna rezerva, ki jo podjetje hrani za pokrivanje nenačrtovanih izdatkov ali izpadlih prejemkov.

$$\text{začetno stanje denarnih sredstev} + \text{denarni prejemki} > \text{denarnih izdatkov}$$

Podjetje ima več možnosti, kako ravnati v primeru denarnih presežkov. Denarna sredstva lahko uporabi za (Kodeks poslovno finančnih načel, 1998, str. 36):

- nakup vrednostnih papirjev;
- kreditiranje porabnikov;
- kreditiranje drugih fizičnih oseb;
- polaganje (deponiranje) pri bankah in drugih finančnih organizacijah;
- predčasno poravnavanje obveznosti do virov;
- naložbe v materialne oblike sredstev.

1.2.1.2 Optimalno plačilno sposobno podjetje

Vsa podjetja bi morala težiti k temu, da ugotovijo oziroma ohranijo svojo optimalno količino denarnih sredstev. Ohranjanje optimalne kratkoročne plačilne sposobnosti je stanje, v katerem prejemki z začetnim stanjem presegajo izdatke le za najugodnejšo likvidnostno rezervo, s katero si zagotovijo sredstva za (Brigham & Daves, 2004, str. 382):

- izkoriščanje popustov za hitro plačilo;
- vzdrževanje dobre kreditne sposobnosti;
- pokrivanje nepričakovane denarne potrebe;
- izkoriščanje kratkoročne možnosti zaslužka.

Čeprav bi podjetje moralo zasledovati optimalno višino denarnih sredstev, vseeno zadržuje denar, predvsem zaradi naslednjih treh motivov (Berk et al., 2004, str. 268):

- *Transakcijski motiv*: Podjetje drži denar za poravnavanje sprotnih zapadlih obveznosti in za plačilo ostalih operativnih sredstev, ki nastanejo ob normalnem poslovanju.
- *Varnostni motiv*: Podjetje drži denar, ker pričakuje, da se bo v prihodnosti nekaj zgodilo, torej ga ima zaradi nujnih primerov. Višina sredstev, ki je namenjena za ta namen, je odvisna od panoge, v kateri deluje, od splošne ekonomske politike in od socialne klime. Odvisna je tudi od kreditne linije, ki jo ima podjetje, ter tudi od strukture financiranja podjetja.
- *Špekulativni motiv*: Podjetja držijo denar za izkoriščanje tržnih priložnosti.

1.2.1.3 Plačilno nesposobno podjetje

V stanju, ko so izdatki zapadlih obveznosti večji od začetnega stanja in prejemkov, velja podjetje za plačilno nesposobno, oziroma v tem primeru nastane primanjkljaj denarnih sredstev.

začetno stanje + prejemki < izdatki : likvidnostna ožina ali primanjkljaj denarnih sredstev

Za zmanjšanje primanjkljajev ima podjetje več možnosti, in sicer lahko koristi likvidnostno rezervo, ki jo je ustvarilo v času presežka denarnih sredstev, pospeši pridobivanje prejemkov ali zmanjša, zavira izdatke.

Za pospešitev prejemkov ima naslednje možnosti:

- unovčenje vrednostnih papirjev;
- pospeševanje izterjave terjatev do kupcev;
- povečanje prodaje blaga in storitev pod pogoji, ki so za prodajalca manj ugodni (npr. skrajševanje plačilnih rokov);
- povečanje obsega proizvodnje in storitev, ki se hitreje preoblikujejo v denar;
- povečanje zahtevanih predujmov pri prodaji blaga ali storitev.

Pri zmanjšanju izdatkov pa ima na voljo naslednje instrumente (Kodeks poslovno finančnih načel, 1998, str. 37):

- podaljšanje roka zapadlosti posojil;
- zmanjšanje danih predujmov;
- odlaganje izplačil obveznosti;
- preoblikovanje kratkoročnih obveznosti v dolgoročne in kapital;
- zmanjšanje obsega poslovanja.

1.2.2 Dolgoročna plačilna sposobnost

Zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja je bistvenega pomena za poslovanje in obstoj podjetja (Peterlin, 1999, str. 60). Če podjetje ne doseže dolgoročne plačilne sposobnosti, tudi ne more dosegati kratkoročne plačilne sposobnosti oziroma doseganje plačilne sposobnosti na kratek rok vpliva tudi na doseganje dolgoročne plačilne sposobnosti (Kokotec-Novak, 2002, str. 2).

Dolgoročno plačilno sposobnost bi lahko opredelili tudi kot sposobnost podjetja, da obvladuje tveganje pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti, kar dosega z rastjo finančne moči ter ohranjanjem in vzpostavljanjem kapitalske ustreznosti podjetja (Bergant, 2002, str. 137). Finančna moč podjetja je razvidna zlasti iz trajnih virov poslovnih sredstev podjetja, finančno posredniškega položaja in od stopnje samofinanciranja. Izmed trajnih virov financiranja velja kapital za manj tvegan, vendar najdražji vir financiranja, medtem ko dolгови povečujejo tveganje za dolgoročno plačilno sposobnost, vendar so cenejši. Podjetje mora samo vzpostaviti kombinacijo, ki bo vodila do dolgoročne plačilne sposobnosti, kar lahko stori (Kodeks poslovno finančnih načel, 1998, str. 39-40):

- s povečanjem lastniškega kapitala;

- z vzpostavljanjem in ohranjanjem ustreznega dolgoročnega financiranja kratkoročnih naložb.

Plačilna nesposobnost lahko prej ali slej vpliva na finančni položaj podjetja oziroma na razmerje med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev. Tako lahko v podjetju nastanejo naslednji temeljni tipi finančnega položaja (Kodeks poslovno finančnih načel, 1998, str. 39-40):

- plačilno sposobno iz kratkoročnega vidika in plačilno nesposobno iz dolgoročnega vidika;
- plačilno nesposobno iz kratkoročnega vidika in plačilno sposobno iz dolgoročnega vidika;
- plačilno sposobno iz kratkoročnega in dolgoročnega vidika;
- plačilno nesposobno iz kratkoročnega in dolgoročnega vidika.

Prvi primer kaže na to, da je podjetje lahko na kratek rok plačilno sposobno in ima dovolj denarnih sredstev za poravnavanje tekočih obveznosti, vendar konec leta še vedno posluje z izgubo ali pa financira dolgoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi. Pri tem lahko nastopi položaj stvarne dolgoročne plačilne nesposobnosti. To je položaj, v katerem so sredstva podjetja manjša od dolgov.

Drugi primer kaže na položaj, ko ima podjetje v opazovanem obdobju le težave s kratkoročno plačilno nesposobnostjo, izdatki začasno presegajo prejemke, vendar pa podjetje ljub temu posluje dobičkonosno in ima ustrezno strukturo financiranja dolgoročnih naložb.

1.3 Denar in denarni ustrezniki

Podjetja so za opravljanje svoje dejavnosti močno odvisna od denarnih sredstev in njegovih ustreznikov. Denar je osnova kategorija, brez katere podjetje ne mora nemoteno opravljati svoje dejavnosti. Če podjetje ne more poravnati obveznosti do svojih posojilodajalcev, kupiti novih delnic ali investirati v fiksna sredstva, je prej ali slej obsojeno na propad (Gowthorpe, 2003, str. 258).

Denarna sredstva veljajo za najbolj likvidno vrsto sredstev in so bistvenega pomena. Vsako drugo pojavno obliko sredstev ali obveznosti je potrebno pretvoriti v denar, sicer praviloma ni mogoče opraviti plačila. Gre za sredstva, ki so takoj ali pa zelo hitro pretvorljiva v denar, s katerim podjetje izvaja svojo dejavnost. Med čista oziroma primarna denarna sredstva štejemo gotovino, knjižni denar in denar na poti. Gotovina je denar v blagajni, ki je lahko v obliki bankovcev, kovancev ali čekov. Knjižni denar je denar na računih pri banki ali drugih finančnih institucijah. Medtem ko pod pojmom denar na poti razumemo prenos denarja iz blagajne na ustrezen račun pri banki ali drugi finančni instituciji (SRS 7, 2006).

Denarna sredstva lahko opredelimo tudi v širšem smislu, in sicer v tem primeru, da med denarna sredstva uvrstimo tudi denarne ustreznike. Denarni ustrezniki so naložbe, ki jih je

mogoče hitro oziroma v bližnji prihodnosti pretvoriti v naprej znan znesek denarnih sredstev, pri katerem je tveganje spremembe vrednosti nepomembno. Med denarne ustreznike uvrščamo kratkoročne depozite in vloge pri bankah, naložbe, namenjene zagotavljanju plačilne sposobnosti in udenarljive dolžniške vrednostne papirje z nizkim tveganjem, kamor uvrščamo državne obveznice in blagajniške zapise (SRS 7, 2006).

Kljub temu, da so denarni ustrezniki vsebinsko blizu denarju, pa obstaja kar nekaj razlogov za razlikovanje med njima. Med glavne bi lahko uvrstili (Vidovič, 1995, str. 76):

- kljub temu, da so te naložbe spremenijo v denar relativno hitro, se določenemu časovnemu zamiku, ki nastane pri njihovi prodaji, ni mogoče izogniti;
- če želimo finančne naložbe prodati zelo hitro, jih je navadno treba prodati pod ceno, to še posebej velja za naš trg vrednostnih papirjev, kjer vsaka nekoliko večja prodaja močno vpliva na ceno;
- s prodajo so povezani transakcijski stroški;
- omejeno število finančnih instrumentov.

Kontrola denarnih sredstev se izvršuje preko blagajne in transakcijskega računa. Stanje denarnih sredstev v proučevanem obdobju mora biti usklajeno s stanjem na transakcijskem računu in stanjem v blagajni. Če prihaja do razlik, je potrebno pred samo pripravo poročila uskladiti stanje. Možni razlogi za odstopanje so lahko (Bendrey, Hussey & West, 2004, str. 90):

- nepravilno zabeležen poslovni dogodek v knjigi denarja;
- izguba denarnih sredstev;
- nepravilni podatki.

2 SPREMLJANJE DENARNIH TOKOV

2.1 Razvoj spremljanja denarnih tokov

Tok denarnih sredstev opredeljuje SRS 26 (2006), ki opredeljuje vsebino in obliko izkaza denarnih tokov. Izkaz denarnih tokov je skozi zgodovino doživel kar nekaj sprememb. Tako je v SRS 1993 (1995) ločeno prikazan izkaz finančnih tokov (SRS 26, 1995) in izkaz denarnih tokov pod SRS 27 (1995). Izkaz finančnih tokov je opredeljeval pritoke in odtoke denarnih sredstev, medtem ko izkaz denarnega izida prejemke in izdatke. Poleg tega je omenjeni standard priporočal kot dodatek tudi izkazovanje zapadanja obveznosti v plačilo v istih obdobjih, da je bilo mogoče spoznati obseg plačilne sposobnosti podjetja ali njegove čezmerne plačilne sposobnosti. Podjetja so imela na razpolago dve možnosti pri sestavi izkaza denarnih tokov, in sicer v obliki dvostranskega izkaza denarnih tokov (bilanca denarnih tokov) in stopenjskega izkaza denarnih tokov. V letu 2002, ko so bili sprejeti novi računovodski standardi, sta se oba standarda združila v enega, in sicer kot izkaz finančnega

izida v standardu 26 (2002). Izkaz finančnega izida je bil opredeljen kot temeljni računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Za razliko od predhodnih sprejetih standardov preide standard v dve obliki izkazovanja, in sicer po neposredni in posredni metodi. Po neposredni metodi je podjetje lahko pripravilo izkaz finančnega izida, če so bili na voljo podatki o prejemkih in izdatkih. Na podlagi podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida pa je bilo mogoče izračunati podatke o pritokih in odtokih, kar je pomenilo, da je podjetje pripravilo izkaz po posredni metodi (SRS 26, 2002). Zadnji sprejeti standardi iz leta 2006 pa standard 26 (2006) iz izkaza finančnega izida preimenujejo v izkaz denarnih tokov, v katerem gre za prikaz sprememb stanja denarnih sredstev. Prav tako se ta lahko sestavi po neposredni in posredni metodi. Pri neposredni metodi podjetje pridobi podatke o denarnih tokovih iz poslovnih knjig, ki se lahko dopolnjujejo s postavkami poslovnih prihodkov in odhodkov. Pri posredni metodi pa samo z dopolnjevanjem postavk poslovnih prihodkov in odhodkov. Izključeni so pritoki in odtoki, ki se sedaj prikazujejo kot dopolnilo k tem izkazom.

2.2 Izkaz denarnih tokov

Skupek informacij o denarnem toku predstavlja izkaz denarnega toka (Lipnik, 2008, str. 164). Izkaz denarnega toka je temeljni računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov za poslovno leto in medletna obdobja, za katera se sestavlja (SRS 26, 2006).

Spremljanje denarnih tokov pomeni, da spremljamo prejemke in izdatke v izbranem obdobju, iz spremljanja lahko pridobimo informacije o (Turk et al., 2004, str. 312):

- tem, ali bo imelo podjetje pozitivni ali negativni denarni tok;
- sposobnosti podjetja, da pravočasno poplača svoje obveznosti in tudi izplačila dividend lastnikom;
- potrebi podjetja po zunanjem financiranju tekočega poslovanja;
- razlogih, zakaj obstajajo razlike med prihodki ter z njimi povezanimi prejemki in izdatki.

Prejemki so denarna sredstva, ki so v obračunskem obdobju prejmejo, torej gre pri tem za povečanje denarnih sredstev. Slovenski računovodski standardi (SRS 26, 2006) opredeljujejo, da so lahko tako gotovinski kot negotovinski. Z izdatkom pa razumemo denarna sredstva, ki se v obračunskem obdobju porabijo v zvezi s posameznimi zadevami in so prav tako lahko gotovinski kot negotovinski. Pri prejemu denarnih sredstev se ustvarja pozitivni denarni tok, medtem ko pri dajanju negativni. Razlika med prejemom denarnih sredstev in dajanjem denarnih sredstev se imenuje neto denarni tok, ki je lahko v presežku ali primanjkljaju. Če je v presežku, je podjetje dobilo več denarnih sredstev, kot jih je pa dalo.

Denarni tok lahko podjetje spremlja dnevno, tedensko, mesečno, kvartalno, letno, odvisno od lastnih potreb in lastnega zavedanja o pomembnosti informacij, ki jih dobi iz spremljanja denarnega toka. Oblikujejo se interne oblike poročanja o denarnih tokovih, ki so prilagojene potrebam posamezne dejavnosti, v kateri deluje podjetje (Bendrey, Hussey in West, 2004, str. 83, 85). Enkrat letno pa je podjetje dolžno poročati o denarnem toku tudi zunanjim uporabnikom informacij, kar predpisuje tudi SRS 26 (2006).

Izkaz denarnega toka vključuje vse transakcije, ki so povezane z denarnimi sredstvi (Gibson, 2001, str. 358). Denarni tokovi so v izkazu denarnega toka razporejeni glede na dejavnosti, in sicer (SRS 26, 2006):

- denarni tokovi pri poslovanju;
- denarni tokovi pri naložbenju;
- denarni tokovi pri financiranju.

Tako Lipnik (2008, str. 164) navaja, da se v denarne tokove, nastale pri poslovni dejavnosti, vključujejo denarne transakcije iz glavnih dejavnosti, ki so povezane z ustvarjanjem proizvodov in storitev ter njihovo prodajo, rezultat tega pa je dobiček. Podjetje mora zagotoviti tolikšno višino denarnih prejemkov, da bo zadostovalo za ohranjanje njegove plačilne sposobnosti iz poslovanja, vračanje posojil, nove naložbe in plačevanje dividend. Pri naložbenju ali investiranju gre za spreminjanje denarnih sredstev v nedenarna in obratno, tako govorimo o naložbenju in raznaložbenju. Pri naložbenju podjetje troši denar za nove kratkoročne in dolgoročne naložbe. Pri raznaložbenju pa te naložbe pridobiva nazaj in na podlagi tega pridobiva prejemke. Denarni tokovi, nastali pri dejavnosti financiranja, so tokovi, povezani z povečanjem ali zmanjšanjem kapitala in dolgov podjetja. Kadar gre za povečanje, govorimo o financiranju, v nasprotnem primeru o definciranju. Novo financiranje predstavlja povečanje obveznosti do virov sredstev, kar pomeni, da gre za povečanje kapitala (izdaja novih delnic) ali dolga podjetja (nov kredit).

2.3 Metode spremljanja denarnih tokov

Za spremljanje denarnih tokov imamo na voljo dve metodi (Lipnik, 2008, str. 166):

- neposredno metodo, znano kot različica I;
- posredno metodo, znano kot različica II.

Slovenski računovodski standardi (2006) dajejo prednost neposredni metodi, vendar ima podjetje možnost izbrati tisto, ki mu najbolj ustreza. Od posredne metode se razlikuje v drugačnem načinu prikazovanja postavk denarnih tokov. Podjetje pridobi podatke za neposredno metodo iz poslovnih knjig ter s popraviljanjem podatkov o ustreznih prihodkih in odhodkih iz izkaza poslovnega izida (Lipnik, 2008, str. 167), medtem ko se pri posredni metodi prikaže čisto povečanje ali zmanjšanje denarnih sredstev pri poslovanju (Lipnik, 2008, str. 169).

2.4 Merjenje denarnega toka

Za ocenjevanje ciljev podjetja uporabljamo dve vrsti sodil, in sicer kazalnike in kazalce. Kazalec je opredeljen z absolutnimi, kazalnik pa z relativnimi velikostmi. Poleg tega kazalnike lahko razčlenimo še na (SRS 29, 2006):

- stopnje udeležbe;
- indekse;
- koeficiente.

Za namen te diplomske naloge se bomo posvetili kazalnikom povezanim z denarnim tokom. Za te kazalnike velja, da je njihov nabor na tem področju relativno skromen ter da jim je posvečeno sorazmerno malo prostora v primerjavi z drugimi.

Kot smo videli, je namen spremljanja denarnih tokov spremljanje plačilne sposobnosti ali drugače, kako bo podjetje sposobno poravnati svoje zapadle obveznosti. Pri analiziranju kratkoročne plačilne sposobnosti so v ospredju trije kazalniki, ki so opredeljeni v SRS 29 (2006) kot kazalniki vodoravnega finančnega ustroja (kazalniki plačilne sposobnosti). Pri teh kazalnikih gre za primerjavo posameznih postavk sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. V prilogi 1 (glej v Priloga 1, str. 1) so prikazani trije najpogostejše uporabljeni kazalniki, in sicer hitri koeficient, pospešeni koeficient in kratkoročni koeficient. Vsem tem trem kazalnikom je skupno, da je na njihovi podlagi težko presojati, ali bo podjetje imelo težave pri zagotavljanju plačilne sposobnosti ali ne. Temeljijo namreč na statičnih podatkih, ki se nanašajo na določen trenutek, plačilna sposobnost pa je dinamično opredeljena kategorija, zato je koristno, da za analizo plačilne sposobnosti uporabimo tudi podatke iz izkaza denarnih tokov (Hočevár, 2004, str. 397). Podatki, ki jih dobimo s temi kazalniki, so zlasti zanimivi za posojilodajalce, saj na podlagi teh kazalcev odobrijo nova posojila. Pri teh kazalnikih velja splošno pravilo, da bolj kot je manjša vrednost, večja je verjetnost da ne bodo dobili vrnjenega posojila.

Poleg omenjenih kazalnikov za spremljanje plačilne sposobnosti pa slovenski računovodski standardi obravnavajo tudi kazalnike denarne tokovnosti, in sicer standardi ločujejo (SRS 29, 2006):

Stopnjo denarne izidnosti poslovnih prihodkov

$$\text{Stopnja denarne izidnosti poslovnih prih.} = \frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{poslovni prihodki}} \quad (1)$$

Kot nam kaže enačba (1) stopnja čiste denarne izidnosti poslovnih prihodkov kaže delež dejanskega denarnega toka iz poslovne dejavnosti v primerjavi s poslovnimi prihodki. Če je stopnja ena, pomeni, da so vsi poslovni prihodki poplačani. Kazalnik pod ena pomeni, da podjetju vseh poslovnih prihodkov še ni uspelo realizirati.

Koeficient pokritosti nove naložbe z denarnim izidom iz poslovanja

$$\text{Koeficient pokritost nove naložbe} = \frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{nova naložba}} \quad (2)$$

Koeficient, ki ga prikazuje enačba (2), nam pove ali je podjetje sposobno financirati novo naložbo iz denarnega toka iz poslovanja ali se mora posluževati druge oblike financiranja.

Koeficient pokritosti, ki prikazuje stanje dolgov z denarnim izidom iz poslovanja

$$\text{Koeficient pokritosti dolgov} = \frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{stanje dolgov}} \quad (3)$$

Enačba (3) nam prikazuje ali je podjetje sposobno poravnati vse svoje dolgove z denarnim tokom, ki ga ustvari pri poslovanju. V primeru, da se koeficient giblje nad ena, pomeni, da je podjetju uspelo vse svoje dolgove poplačati z denarnimi sredstvi ustvarjenimi pri poslovanju in obratno.

3 PREDRAČUNAVANJE

Slovenska in mednarodna stroka se pri opredelitvi pojma predračunavanje srečujeta z veliko vprašanji, nesoglasji in posledično tudi opredelitvami. Eno izmed poglavitnih razhajanj je v tem, da se v tuji literaturi predračunavanje enači z načrtovanjem oziroma planiranjem, medtem ko v slovenski računovodski stroki velja, da sta predračunavanje in načrtovanje različna pojma.

Ker je meja med načrtovanjem in predračunavanjem tudi v praksi zelo zabrisana in veliko podjetij ne ločuje med pojmom, bomo v nadaljevanju natančneje opredelili sam pojem predračunavanja in pogledali, v kakšni meri je povezan z načrtovanjem.

3.1 Opredelitev predračunavanja

Večina slovenske računovodske stroke opredeljuje predračunavanje kot del informacijske funkcije, v okviru katere se pripravljajo različni scenariji prihodnjega poslovanja, načrt pa predstavlja sprejetje enega izmed scenarijev (Guzej, 2008, str. 18). Turk et al. (2004, str. 529) opredeljujejo predračunavanje kot zbiranje, urejanje in obdelovanje podatkov, ki se nanašajo na načrtovane gospodarske kategorije v prihodnjem obdobju ter njih prikazovanje v predračunih, ki podrobneje obdelujejo načrte. Sam načrt obsega načrtovanje vseh potrebnih dejavnosti v organizaciji ter stroške in koristi, povezane z njimi. Načrtovati pa ni mogoče brez

dobrega predračunavanja. Tako predračunavanje omogoča ocenjevanje prihodnjih stroškov, nadziranje uresničenih stroškov in ugotavljanje dosežkov organizacije (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 211).

Tuji avtorji govorijo o strateškem, operativnem in taktičnem planiranju oziroma načrtovanju, kjer je predračunavanje le ena izmed faz operativnega predračunavanja (Guzej, 2008, str. 18). Horngren, Dater, Foster (2003, str. 6) opredeljujejo predračunavanje kot orodje posloводства za napovedovanje prihodnosti podjetja, ki izraža njihove načrtovane odločitve. Predračuni vključujejo informacije, ki jih je lahko izraziti vrednostno. Heitger, Ogan in Mutulich (1996, str. 289) poudarjajo, da je predračun celovit, formalni načrt, ki z merskimi enotami opredeljuje prihodnje poslovne dejavnosti. Wolk, Garber in Porter (1990, str. 7) razlikujejo med pojmom načrtovanje in predračunavanje, saj je za njih predračunavanje le eno izmed orodij v procesu načrtovanja.

Kljub razlikam v pojmovanju predračunavanja pa njegovega pomena za podjetje ne gre spregledati. Predračunavanje sili podjetja predvsem h komunikaciji, koordinaciji in kooperaciji, poslovodstvu pa daje podlago za vrednotenje in nadziranje (Kavčič, 1998, str. 3-4). Prav tako Zamanova (2003, str. 59) poudarja funkcijo predračunavanja, predvsem v smislu načrtovanja prihodnjih rezultatov, kot motivatorja ter podlago za ocenjevanje uspešnosti. Tudi Colman (2004, str. 14) poudarja, da predračuni kljub mnogim pomanjkljivostim zagotavljajo usmeritev podjetja ter pomagajo pri koordinaciji dejavnosti in kontroli. Kljub pozitivnim učinkom predračunavanja pa se ga številna domača in tuja podjetja še vedno ne poslužujejo v celoti. Razloge iščejo v tem, da je za predračune potrebno veliko časa in denarja, da predračuni ovirajo odzivnost in so pogosto ovira spremembam, da skoraj nikoli ne podpirajo strategij podjetja, da zahtevajo proces, ki ne prinaša dodane vrednosti, da se osredotočajo na zmanjšanje stroškov in ne na povečanje vrednosti, da povečujejo vertikalno oblast in kontrolo v podjetju, ne odražajo novih dejavnosti, ki jih podjetje uvaja (Leahy: The Top 10 Traps of Budgeting, 2007).

Na podlagi ugotovitev bi lahko rekli, da je predračunavanje podlaga za uspešno načrtovanje in kasneje tudi nadziranje. Načrtovanje pomeni smerokaz za prihodnost. Podjetje pa za dober načrt poleg knjigovodskih in analitičnih informacij potrebuje tudi predračunske informacije. Zato ima na voljo številne metode oziroma vrste predračunavanja, ki se jih lahko poslužuje odvisno od potreb.

3.2 Metodike predračunavanja

Iz uvodnega poglavja o predračunavanja je znano, da je le-to pomembno, ker je podlaga načrtovanju in nadziranju kot odločevalnima področjema nalog. Odločevalcu služi kot osnova, na podlagi katere si postavi načrt in s tem tudi cilj, ki ga želi doseči. Podjetje, ki pripravlja predračune, se mora zavedati, da je predračun le večji ali manjši približek dejanskemu stanju in ga ni mogoče v celoti napovedati. Zato je pomembno, da pred samim predračunavanjem jasno opredeli gospodarske kategorije, ki jih želi spremljati, časovni okvir,

v katerem jih želi spremljati, ter način prikazovanja posameznih pojavov oziroma gospodarskih kategorij (Turk et al., 2004, str. 590).

Kljub temu, da veljajo uresničeni podatki za najboljšo podlago za ocenjevanje uspešnosti, podjetju ne zadostujejo v celoti. Ko želimo preveriti, ali so cilji doseženi, je potrebno predračunske podatke primerjati z uresničenimi, v nasprotnem primeru je predračunavanje nesmiselno. Na podlagi razlike med predračunskimi in uresničenimi podatki ugotavljamo odstopanja ali odmike.

Poslovodstvo si prizadeva, da so odmiki med predračuni in dejanskim stanjem čim manjši. Da so odmiki čim manjši morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Turk et al., 2003, str. 215):

- pogostost poročanja o stroških;
- gibljivo predračunavanje;
- denarne in nedenarne spodbude;
- udeležba pri predračunavanju;
- realni standardi;
- obvladljivost stroškov;

Med možne vzroke za odmike lahko štejemo (Turk et al., 2003, str. 273):

- neuspešno in neučinkovito izvajanje načrta;
- napačen neustrezen načrt;
- nepoznavanje ali nezmožnost poznavanja prihodnjih dogodkov, še preden začnejo nastajati. Pri tem gre lahko za dogodke enkratne narave ali pa dogodke, ki jih ne poznamo, vendar imajo za podjetje dolgotrajne posledice.

Če želimo, da nam predračunavanje služi kot podlaga za postavitev ciljev, moramo upoštevati naslednje (Turk et al., 2004, str. 590-591):

- pri predračunavanju moramo uporabiti isto metodiko kot pozneje pri obračunavanju;
- predračunavanje mora zajemati pojave, gospodarske kategorije in dejavnosti, ki jih moramo pozneje spremljati;
- predračunavanje se mora nanašati na enako časovno obdobje kot pozneje spremljanje.

Tako poznamo različne metodike predračunavanja:

Mirujoče (statično) in gibljivo (dinamično) predračunavanje Mirujoči predračun je predračun za določen obseg dejavnosti. Vendar pa vse gospodarske kategorije niso statične narave, ampak se spreminjajo z obsegom dejavnosti. To zlasti velja za stroške, ker se ob različnem obsegu obnašajo različno. Zato se večina podjetij raje poslužuje dinamičnega predračunavanja, v katerem se gospodarske kategorije spreminjajo, hkrati pa daje takšno predračunavanje poslovodstvu dobro podlago za nadziranje uresničevanja načrta in sprejemanjem potrebnih ukrepov (Turk et al., 2003, str. 227).

Rastoče predračunavanje in predračunavanje brez opiranja na preteklost (ničelno predračunavanje) Rastoče predračunavanje in predračunavanje brez opiranja na preteklost (ničelno predračunavanje) je delitev, ki je odvisna od tega, kaj vzamemo kot osnovo za predračun za obravnavano leto: novo oceno razmer, predračun preteklega leta ali obračun preteklega leta. Rastoče predračunavanje je v praksi najpogostejša metoda, saj kot osnovo vzame predračun ali obračun preteklega leta. Predračunavanje brez opiranja na preteklost pa temelji na predpostavki, da je treba vse sedanje dejavnosti proučiti in jih v prihodnosti razviti le, če so potrebne in zagotavljajo doseganje ciljev organizacije (Turk et al., 2003, str. 229-230).

Poleg zgornjih delitev pa Sweeny in Rachlin (1987, str. 23) opredeljujeta še **strateško in operativno in računovodsko predračunavanje**. Strateško predračunavanje se ukvarja predvsem z dolgoročnimi in splošnimi vplivi na podjetje. Osredotoča se predvsem na postavitev ciljev, prioritet, alternativ in poti za doseganje ciljev. Nenehno se mora prilagajati spremembam v okolju in biti podlaga za odločanje. (Sweeny in Rachlin, 1987, str. 58). Operativno kratkoročno predračunavanje se nanaša na obdobje krajše od enega leta, predračuni pa so pripravljeni na podlagi strateških planov, za razliko da so bolj podrobni (Guzej, 2008, str. 100). Pri računovodskem predračunavanju gre za kvantitativni načrt dejavnosti v določenem obdobju, ki je ponavadi krajše od enega leta Sweeny in Rachlin (1987, str. 834).

Poleg klasičnih metodik pa se vse pogostejše uporabljajo tudi sodobne oblike predračunavanja. Nekatere izmed njih so (Guzej, 2008, str. 106):

- obnavljajoče se predračunavanje;
- predračunavanje po sestavinah dejavnosti;
- predračunavanje z vključitvijo nenehnih izboljšav;
- boljše (izboljšano) predračunavanje.

Za potrebe te diplomske naloge bomo natančneje pogledali obnavljajoče se predračunavanje, ki ga lahko imenujemo tudi tekoče ali sprotno predračunavanje. Priloga 2 (glej v Priloga 2, str. 1) prikazuje obnavljajoče se predračunavanje, ki se od klasičnega razlikuje od po tem, da imamo letni predračun pripravljen za vsako proučevano obdobje. Tako temelji na stalnem spreminjanju in takojšnjemu upoštevanju sprememb v predračunu. Pogoji, da se podjetje lahko poslužuje takšne oblike predračunavanja je v razdelitvi letnega predračuna po posameznih mesecih ali tromesečnih obdobjih.

Tako predračunavanje prinaša številne prednosti, kot so spodbuda poslovodstvu za razmišljanje o predračunavanju, možnost hitre reakcije, ocenjevanje dosežkov na realnih podlagah itd. (Kavčič, Vidic & Klobučar, 2007, str. 140-142).

SRS 20 (2006) opredeljuje da je potrebno razlikovati med celotnim predračunavanjem, računovodskim in finančnim predračunavanjem. Celotno predračunavanje je najširši pojem,

saj zajema tudi podatke, ki jih ni mogoče izraziti v denarni merski enoti. Finančno predračunavanje je za razliko od računovodskega usmerjen samo k finančnemu načinu razmišljanja. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali računovodsko predračunavanje, ki je obravnava vse tri temeljne predračune.

3.3 Računovodsko predračunavanje

Računovodsko predračunavanje so kot eno izmed temeljnih delov računovodenja, kamor spadajo še knjigovodenje, računovodsko nadziranje in računovodsko proučevanje opredelili številni ugledni strokovnjaki. Tako Turk (2004, str. 32, 618) opredeljuje računovodsko predračunavanje kot predvidevanje prihodnjega poslovanja podjetja s pomočjo denarno mersko izraženih podatkov, ki se lahko dopolnjujejo z nedenarnimi merskimi enotami. Tudi SRS 20 (2006), ki opredeljuje računovodsko predračunavanje, ga opredeli kot obdelovanje denarnih in nedenarnih izraženih podatkov o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj. Tako so v predračunu zajeti podatki o načrtovanih sredstvih, obveznostih do virov sredstev, prihodkih, odhodkih, stroških ter prejemkih in izdatkih.

Naprej SRS (SRS 20, 2006) navajajo tudi, da računovodski predračuni služijo kot podlaga za odločanje znotraj načrtovanja. Lahko ponujajo več možnosti, sprejeti računovodski predračun pa kaže odločitev in je tako podlaga za primerjavo z dosežki.

Računovodski predračuni se ločujejo glede na raven odgovornosti za katero se sestavljajo, ker se lahko sestavljajo za posamezne pojave, za posamezne organizacijske dele ter za podjetje kot celoto. Predračuni, sestavljeni za posamezne pojave, so predračuni posamezne nabave, proizvodnje, prodaje oziroma s predračunom, povezanim s sredstvom. Sestavljajo se predvsem za notranje potrebe podjetja. Rezultat predračunov za posamezne organizacijske enote so predračuni prihodkov, stroškov po posameznih stroškovnih mestih in mestih odgovornosti. Za računovodske predračune, ki se sestavljajo za podjetje kot celoto je rezultat predračunska bilanca stanja, predračunski izkaz poslovnega izida ter predračun denarnih in finančnih tokov. Praviloma se pripravljajo za eno leto, lahko pa tudi mesečno, predvsem predračun denarnih tokov in izkaz poslovnega izida (Kavčič, 1998, str. 1).

Cilj računovodskega predračunavanja je napovedovanje gospodarske in finančne uspešnosti podjetja. Ker se dejavnost podjetja izvaja na dveh med seboj povezanih področjih, in sicer na gospodarskem, kjer je cilj maksimizacija dobička, in finančnem, kjer želimo imeti toliko denarja, da poplačamo svoje zapadle obveznosti. Rezultat računovodskega predračunavanja je celostni predračun organizacije, ki s sprejetjem vodstva postane načrt, ki kaže prihodnjo usmeritev podjetja (Turk et al., 2003, str. 216).

Celostni predračun razdelimo na dva glavna dela, in sicer:

- celostni poslovni predračun, združen v predračun poslovnega izida;
- celostni finančni predračun.

Medtem ko celotni poslovni predračun zajema predračun prihodkov, predračun spremenljivih stroškov poslovanja, predračun stalnih stroškov obdobja ter druge predračune, celotni finančni predračun vsebuje predračun financiranja, predračun investiranja, predračun prejemkov in izdatkov, predračun stanja sredstev in obveznosti, do virov sredstev ter drugih predračunov (na primer predračuna obveznosti in terjatev) ter na koncu predračun finančnega izida (Turk, et al., 2003, str. 216-217).

Oba predračuna sta zelo pomembna in odvisna drug od drugega, vendar se bomo za potrebe te diplomske naloge v naslednjih poglavjih osredotočili na celotni finančni predračun, natančneje na predračun prejemkov in izdatkov. Za predračunavanje prejemkov in izdatkov moramo imeti tako vnaprej pripravljeno predračunsko bilanco stanja in predračunski izkaz poslovnega izida. Obe računovodski poročili vsebujeta podatke, ki so podlaga za ugotavljanje denarnih tokov. Tako je na primer predračun prodaje osnova za predračunavanje prejemkov, poznavanje naložb pa osnova za predračunavanje prejemkov iz investiranja.

Prav tako kot pri izkazu poslovnega izida in izkazu denarnega toka tudi med obema predračunskima izkazoma obstajajo določene razlike. Ena izmed pglavitnih razlik je časovna razlika nastanka. Predračun denarnega toka pokaže, kdaj bo denar prišel, medtem ko predračun poslovnega izida kdaj je prišlo do zasluzka (Perks, 2004, str. 186).

3.4 Posebnosti predračunavanja denarnih tokov

3.4.1 Cilj in namen predračunavanja denarnih tokov

Glavni cilj predračuna denarnih tokov je ugotoviti obdobje v bližnji prihodnosti, ko podjetje lahko pričakuje denarne presežke oziroma primanjkljaje ter njihovo višino. Povedano drugače, zanima nas, kako bo podjetje v prihodnosti sposobno poravnati svoje zapadle obveznosti oziroma kako plačilno sposobno bo. Na podlagi predračuna podjetje postavi svoj optimalen obseg denarnih sredstev, ki mu poizkuša slediti ter prilagajati tako rasti kot sezonskim vplivom.

Predračun denarnih tokov je za podjetja uporaben zlasti iz naslednjih razlogov (Bendrey, Hussey & West, 2004, str. 109-110):

- pove nam, ali ima podjetje na razpolago dovolj denarnih sredstev za izvajanje vseh planiranih aktivnosti;
- pove nam, če ima podjetje na razpolago zadostno količino denarnih sredstev za pokrivanje vseh obveznosti;
- sporoča kakšno je likvidnostno tveganje in ugotavlja potrebe po vračilu ali pa najemu novega posojila;
- izvemo o odločitvah za naložbe ob predpostavki, presežka prejemkov nad izdatki.

Glede na to, da je gradbeništvo panoga, kjer dejavnost podjetja vključuje izvajanje in vodenje večjega števila samostojnih, časovno omejenih projektov, je pomembno, da se pri pripravi

novih projektov za zagotavljanje plačilne sposobnosti pogleda naslednje (Bendrey, Hussey & West, 2004, str. 116):

- če bo projekt prinesel zadostno količino denarnih sredstev, da bomo pokrili vse obveznosti;
- če je potrebna določitev terminskega prejema in izdatka denarnih sredstev, za lažje doseganje optimalne količine denarnih sredstev, da ne prihaja do plačilne nesposobnosti ali izpustitve donosne naložbe;
- če je potrebno izračunati količino denarnih sredstev, ki jih je potrebno vložiti v posamezni projekt;
- če je potreba po planiranju dodatnih potrebnih sredstev za izpeljavo projekta.

Kot smo spoznali, je cilj predračuna denarnih tokov napovedati stanje denarnih sredstev za vsak dan planskega obdobja. Pri predračunu denarnih tokov je plansko obdobje največ eno leto. Podjetja ga pripravljajo tudi za krajša obdobja. Poznamo trimesečne, mesečne, tedenske in dnevne predračune. Namen tako pogoste priprave predračuna denarnih tokov je v tem, da podjetje za izognitev običajno visokim stroškom plačilne nesposobnosti želi določiti obdobja, ko bo potrebovalo zunanje financiranje, želi določiti svoje likvidnostne primanjkljaje in njihovo trajanje, želi določiti presežke denarnih sredstev, da jih bo lahko plasiralo v naložbe in želi imeti vpogled v strukturo bodočih denarnih tokov (Turk et al., 2003, str. 312).

3.4.2 Izdelava predračuna denarnih tokov

Pri pripravi predračuna je pomembna komunikacija in sodelovanje med vsemi dejavnostmi v podjetju. Priprava predračuna denarnih tokov zajema naslednje štiri korake (Hočevvar, 2004, str. 323):

- izračun prejemkov;
- izračun izdatkov;
- analiza;
- financiranje.

3.4.2.1 Predračun prejemkov

Predračunavanje prejemkov bi lahko imenovali tudi ugotavljanje celotne razpoložljive količine denarnih sredstev, ki jo dobimo tako, da začetnemu stanju denarnih sredstev prištejemo načrtovane denarne prejeme (Hočevvar, 2004, str. 323). Glavnino teh prejemkov predstavlja prodaja, zato pri predračunavanju denarnih prejemkov začnemo s predračunom prodaje.

Pri predračunu prodaje moramo analizirati plačilne navade svojih kupcev. Podlaga za predračun prodaje je izdan račun, ki mora vsebovati vse potrebne elemente: tako ceno, količino kot tudi plačilne roke. Plačilni roki so bistveni za spremljanje obnašanja kupcev.

Podjetje ima za različne kupce in prodajne trge različne plačilne roke, kar mora upoštevati tudi pri pripravi predračuna. Podjetje spremlja povprečni čas, v katerem kupci plačujejo račune in ugotovi vzorec pretvarjanja terjatev v denar. Na osnovi ugotovljenega vzorca nato napove termine, ko bodo obstoječe terjatve plačane. Podjetje pripravi plan prejemkov po mesecih, iz katerega se vidi kakšna je struktura plačevanja faktur, ugotovi pa tudi, kolikšen delež terjatve se ne pretvori v denar in na podlagi tega pripravi ustrezne ukrepe. Pri tem ima dve možnosti, in sicer ali se odloči za odpis terjatve ali pa se mora poslužiti politike izterjave kupcev.

Poleg prejemkov iz poslovanja pa podjetje lahko pridobi denarna sredstva tudi iz dejavnosti financiranja in naložbenja. Pri slednji je pomembno, da podjetje opredeli oziroma določi višino in zapadlost dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, kar pomeni, da mora poznati višino in časovna obdobja danih posojil, poznati mora čas prodaje kratkoročnih in dolgoročnih naložb, pridobiti mora podatke o namenu prodaje opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev. Pri dejavnosti financiranja pa mora poznati ozadje dobljenih dolgoročnih in kratkoročnih posojil ter predvidevati morebitne prejemke iz vplačanega kapitala (Turk et al., 2004, str. 470-471).

3.4.2.2 Predračunavanje izdatkov

Pri izračunu izdatkov gre za prikaz načrtovanih nakazil v obdobju, za katerega se dela predračun. Ta del predračuna predstavlja izplačila za material, storitve, plače, davke, naložbe in podobno (Hočevar, 2004, str. 323). Tako kot pri predračunu prejemkov lahko izdatke razdelimo v tri glavne skupine. Pri izdatkih iz poslovnega področja moramo proučiti izdatke za nakup materiala in storitev, plače in deleže zaposlencev v dobičku, vse dajatve. Pri izdatkih za nakup materiala ali storitve je osnova vhodni ali prejeti račun, kjer lahko dobimo podatke o ceni, količini in plačilnih rokih, na podlagi tega pa lahko predvidimo višino izdatkov v določenem obdobju. Pri planiranju izdatkov za plače morata sodelovati tako kadrovska služba kot računovodstvo, ki dela obračune plač. Kadrovska služba priskrbi podatke o številu in strukturi zaposlenih (redno, pogodbeno, honorarno, preko študentskega servisa...), dopustih, delovnem času, upokojitvi. Spremembe mora redno predložiti v računovodstvo, ki izračuna maso bruto plač in iz nje davke in prispevke.

Pri izdatkih pri naložbenju mora podjetje poznati strategijo posloводства za nakupe opredmetenih osnovnih sredstev, neopredmetenih osnovnih sredstev ter kratkoročnih in dolgoročnih naložb. Pri predračunavanju naložbenih izdatkov mora poznati višino ter čas trajanja naložbe. Podatke o nakupu ali prodaji lahko pridobimo iz predračunov, računov ali pogodb, iz katerih so razvidni cena, količina in plačilni roki. Težave pri zbiranju podatkov se pojavijo, kadar kupujemo ali prodajamo vrednostne papirje, ko se cena spreminja dnevno, zato je njihovo napovedovanje nehvaležno.

Izdatki za financiranje se namenjajo predvsem za dane obresti, vračilo kapitala, rezervacij, odplačila dolgoročnih in kratkoročnih posojil, izplačila dividend ter drugih deležev v dobičku.

Podjetje za ta del prejemkov ali izdatkov izhaja iz posojilnih pogodb, ki opredeljujejo višino in rok vračila posojila, obrestno mero in rok zapadlosti obresti. Predračunavanje teh pokaže, ali je podjetje sposobno pokriti zapadle obveznosti z notranjim financiranjem ali se mora poslužiti dodatnega zunanjega financiranja (Turk et al., 2004, str. 470-471).

3.4.2.3 Analiza

Uporabna vrednost predračunskih prejemkov in izdatkov se z analizo lahko zelo poveča. Pri analizi poskušamo posamezne podatke pridobljene iz predračuna prejemkov in izdatkov spremeniti v uporabne informacije, ki bi poslovodstvu služile kot opora pri odločanju. Analizo podjetje opravi z oblikovanjem in izračunavanjem različnih koeficientov odvisno od potreb. Podjetje predračunava prejemke in izdatke z namenom zagotovitve plačilne sposobnosti, zato si pri tem lahko pomaga s kazalniki, ki smo jih tekom diplomske naloge že spoznali. Poleg tega mu informacije pridobljene iz analize lahko služijo kot osnova za vrednotenje uresničenega stanja.

3.4.2.4 Financiranje

V tem delu gre za prikaz načrta najema posojil in njihovega vračila skupaj s pripadajočimi obrestmi. Ta del omogoča podjetjem, da določijo zahteve po posojilih in o njih vnaprej obvestijo banke in druge finančne organizacije. Hkrati pa podjetje naredi tudi načrt vlaganja denarnih sredstev v obdobju presežkov le- teh (Hočevár, 2004, str. 323).

3.5 Predračunski izkaz denarnih tokov

Kljub izjemnemu pomenu načrtovanja plačilne sposobnosti je predračun denarnih tokov eden izmed najpogostejše zanemarjenih predračunskih in tudi obračunskih izkazov (Guzej, 2008, str. 236). Podjetja se v premajhni meri zavedajo prednosti, ki jih prinaša predračunavanje denarnih tokov, predvsem v luči zagotavljanja plačilne sposobnosti, ki jo mora podjetje vzdrževati za dolgoročni obstoj.

Predračunski izkaz denarnih tokov vsebuje:

- začetno stanje denarja, ki je enako končnemu stanju predhodnega obdobja;
- načrtovane prejemke;
- načrtovane izdatke;
- končno stanje denarja v predračunskem obdobju.

3.6 Tehnike predračunavanja denarnih tokov

Pri predračunavanju denarnih tokov pridejo v poštev tehnike, ki so sprejemljive tudi na drugih področjih. V splošnem se odločamo med dvema vrstama tehnik:

- subjektivna (pragmatična, intuitivna, kvalitativna);
- statistično formalna.

Subjektivne metode so tiste metode, ki temeljijo na človeški intuiciji in izkušnjah. Te metode se podjetja poslužujejo zlasti pri pripravi predračuna prodaje. Zanašajo se na ljudi, ki dnevno spremljajo plačila kupcev in jih zaradi tega tudi najboljše poznajo. Podatke nam lahko direktno posredujejo tudi kupci, prodajno osebje, uprava, zaposleni in zunanji strokovnjaki. Prednost te metode je, da do rezultata pridemo zelo hitro s primerjanjem mnenj različnih strokovnih delavcev, ki temeljijo na strokovnem znanju, izkušnjah in presoji. Kot pomanjkljivost te metode bi izpostavila, da ne vključuje nobenih trdnih dejstev ampak samo predvidevanja. Poleg tega vključevanje različnih strokovnjakov zahteva od njih čas, ki pa ga nimajo vedno na razpolago.

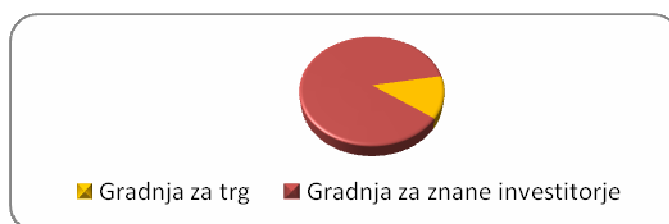
Za razliko od subjektivnih metod so statistične metode osnovane na zakonitostih, ugotovljenih iz preteklosti. Najpogosteje uporabljena metoda je metoda ekstrapolacije ali metoda vzorčne povezave. Metoda ekstrapolacije temelji na opazovanju določene količine denarnih tokov v preteklosti v zaporednih časovnih trenutkih in intervalih, s katero dobimo serijo podatkov, imenovano časovna vrsta.

4 PREDRAČUNAVANJE DENARNIH TOKOV V PODJETJU ENERGOPLAN D.D.

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Energoplan d.d. (v nadaljevanju Energoplan) je na trgu prisotno že od leta 1990. V tem času se je razvilo v enega najpomembnejših in hitro rastočih ponudnikov celostnih gradbenih storitev v Sloveniji. Gradi poslovne in stanovanjske zgradbe, trgovinske centre, industrijske objekte ter druge nepremičnine tako za trg kot za znane investitorje. Kljub temu, da je gradnja za trg za Energoplan ključnega pomena, saj pri tem tipu gradnje skupaj s podjetji v skupini obvladuje celoten proces: od iskanja primernih zemljišč, financiranja, projektiranja in pridobivanja dovoljenj, do končne prodaje stanovanj in poslovnih prostorov, Slika 1 prikazuje, da gradnja za znane investitorje še vedno predstavlja najmočnejše področje podjetja.

Slika 1: Struktura prihodkov podjetja Energoplan d.d. na slovenskem trgu v letu 2007

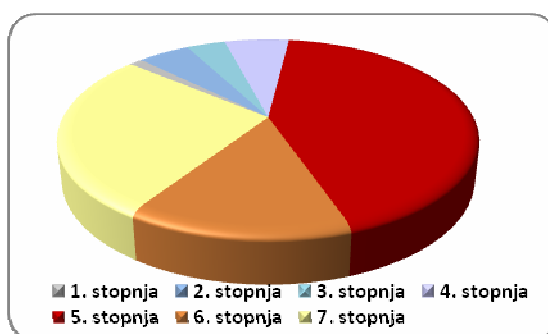


Vir: Energoplan, Letno poročilo EP 2007, 2008, str. 21, slika 3.

Podjetje Energoplan je v začetku devetdesetih ustanovila družba izkušenih ljudi s ciljem, da v močno spremenjenih tržnih pogojih investitorjem ponudi visoko kvalitetne in cenovno konkurenčne gradbene storitve. Za pokrivanje vseh faz gradbenega in investicijskega procesa je začelo ustanavljati pridružena podjetja. Danes krmilo strateškega povezovalca vseh družb prevzema Energoplan holding d.o.o., ki vključuje vse glavne odločevalne funkcije. Pridruženo podjetje Parkplan d.o.o. prevzema zadnjo fazo investicijskega projekta, in sicer trženje in gospodarjenje z nepremičninami. Slovenija projekt d.o.o. pa deluje na področju dejavnosti projektiranja, tehničnega svetovanja in inženiringa pri gradnji objektov. V letu 2005 se pridruži še IO Obala, katere glavna dejavnost je gradnja za trg na obalnem področju. Za učinkovito in celovitejšo podporo poslovanju skupina Energoplan leta 2002 uvede nov informacijski sistem, leto kasneje pa začne s postopnim in strateškim preoblikovanjem družbe. Skupina Energoplan svojo usmeritev zagotavljanja kakovosti v tem letu potrdi še s standardom ISO 9001.

Kljub temu, da gradbeništvo velja za panogo, v kateri so vlaganja v usposabljanje zaposlencev majhna in je izobrazbena raven med najnižjimi, poskuša podjetje podreti tradicionalni način razmišljanja. Podjetje Energoplan d.d. zaposluje okrog 160 ljudi z različno izobrazbeno strukturo. Kot vidimo na Sliki 2 močno prevladujeta srednja in visoka izobrazba.

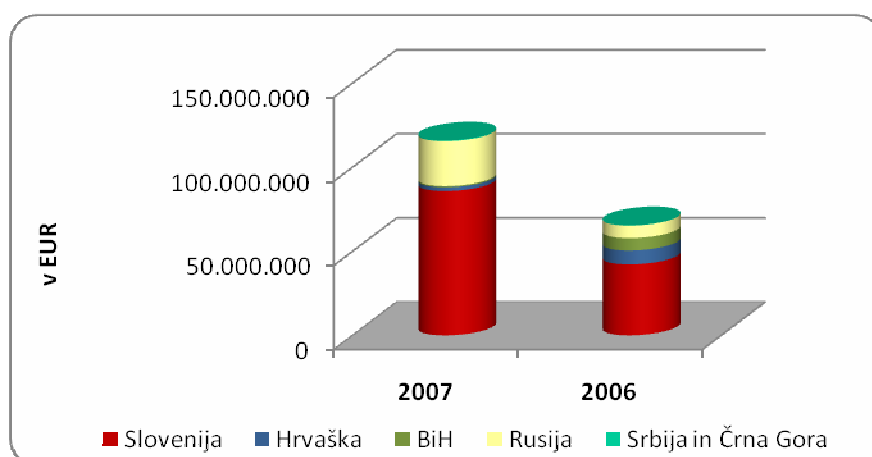
Slika 2: Izobrazbena struktura v družbi Energoplan d.d. v letu 2007



Vir: Energoplan, Letno poročilo EP 2007, 2008, str. 21, slika 6.

Kljub temu, da je za Energoplan slovenski trg osnoven in najpomembnejši, je podjetje zelo aktivno tudi na svetovnih trgih. Od tujih trgov sta najbolj pomembna hrvaški in ruski trg, kjer ima ustanovljene tudi svoje podružnice. Podjetje ima ustanovilo podružnico v Umagu in Moskvi. Na Hrvaškem največji delež še vedno predstavlja gradnja za znane slovenske investitorje, ampak podjetje počasi pridobiva tudi zaupanje domačih hrvaških podjetij. Podjetje je z željo prodora na ostale trge jugovzhodne Evrope v Beogradu ustanovilo družbo BG Plan, družbi Energoplan pa tudi v Podgorici in Sarajevu. Na zahtevnem ruskem trgu je imelo podjetje v preteklih letih kar nekaj težav, vendar se stanje z reorganizacijo dela in menjavo tamkajšnjega vodstva počasi izboljšuje. Kot kaže Slika 3 se pomembnost tujih trgov kaže v tem, da delež prihodkov ustvarjenih na tujih trgih pomembno prispeva k celotnim prihodkom sistema.

Slika 3: Poslovni prihodki po trgih v družbi Energoplan d.d. v letih 2006 in 2007 (v EUR)



Vir: Energoplan, Letno poročilo EP 2007, 2008, str. 18, slika 1.

4.2 Gradbena panoga

Za gradbeništvo velja, da je to specifična panoga brez ustaljenih vzorcev delovanja, ampak je vsak projekt nov izziv, s svojimi specifičnimi težavami. Lahko bi rekli, da je gradbeništvo dejavnost, za katero je značilna posamična proizvodnja, ki zajema veliko različnih aktivnosti, povezanih v izgradnjo novih in vzdrževanje obstoječih objektov (Banovec, 2002, str. 1, 21).

Vodenje gradbenih procesov je kompleksno delo. Težavnost in specifičnost se razlikujeta od projekta do projekta. Projekti so si med seboj različni in zahtevajo različno stopnjo znanja in angažiranosti. Zato je vsak projekt potrebno obravnavati kot edinstven in neponovljiv, zato terja visoko usposobljene ekipe, ki ga morajo biti sposobne izvesti v določenem času in z omejenim predračunom stroškov, pri čemer je potrebno misliti tudi na samo kakovost.

Gradbena panoga se od drugih panog razlikuje zlasti v (Novaković, 1984, str. 20):

- pomembnosti izbora lokacije zaradi stalnosti gradbenih objektov;
- velikosti finančnega vlaganja ter koordinaciji rabe velikega števila materialnih in človeških dejavnikov;
- nedeljivost gradbenih objektov na sestavne dele;
- omejenem času gradnje;
- uporabi velikih količin materiala in potrebi ročnega dela;
- sezonski dejavnosti.

Najvišjo rast je gradbeništvo doseglo leta 2006, ko se je realizacija povečala kar za 3,7%. Leta 2007 se je realizacija okrepila še za dodatna 2,4% in je tako znašala slabih 1.400 milijard EUR. V letih 2008 in 2009 bo predvidoma sledilo obdobje bolj umirjene rasti, saj naj bi rast dosegla od 1,8% do 2% letno. Nasploh se v prihodnosti pričakuje, da se bo rast na zahodu še

naprej zmanjševala, v državah CEE pa bo vse bolj živahna: v letu 2008 naj bi se tako povzpela na 7,8%, v 2009 pa celo na 9,7% (Čuš, 2007, str. 5).

4.2.1 Gradbena panoga v Sloveniji

Slovenija v letu 2007 beleži najvišjo rast dodane vrednosti v zadnjih dvanajstih letih. Po visoki rasti v letu 2006 (6,0%) se je le ta še nekoliko povišala in dosegla 6,2%, struktura rasti pa je ostala skoraj nespremenjena. K rasti so v lanskem letu največ prispevale predelovalne dejavnosti, gradbeništvo in tržne storitve (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008, str. 9). Na podlagi ugotovitve lahko rečemo, da je gradbena dejavnost v Sloveniji ena izmed bolj pomembnih vej narodnega gospodarstva. Iz tabele št. 1 je razvidno, da bo tudi v prihodnjih letih pomembno prispevala k bruto domačemu proizvodu, vendar v občutno manjšem deležu kot preteklo leto.

Tabela 1: Pomladanska napoved dodane vrednosti po dejavnostih za obdobje 2008-2010; realne stopnje rasti %

	2007	Napoved		
		2008	2009	2010
Gradbeništvo	18,7	6,5	2,0	3,5
Bruto domači proizvod	6,1	4,4	4,1	4,4

Vir: Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2008

Dobre napovedi za prihodnost pa v slovenskem gradbeništvu iz leta v leto zaostrejo pogoje na trgu. Razlog je v tem, da pozitivna rast panoge povečuje zanimanje za vstop na trg, tako je na trgu prisotnih vedno več podjetij. Močno konkurenco izkoriščajo naročniki, ki terminsko in vrednostno projekt postavijo skoraj preko meja mogočega. To ima za posledico vedno manjše donosnosti projektov.

Druga pomembna značilnost gradbene panoge je vedno večja zadolženost. Dejstvo je, da se gradbena podjetja v Sloveniji vse bolj zadolžujejo. Zadolženost največjih slovenskih gradbenih podjetij se izrazito povečuje v zadnjih treh letih. Povečanje zadolženosti je posledica velike aktivnosti v gradbeni dejavnosti. Ker je pri tem najbolj dejavna država z gradnjo infrastrukturnih objektov, ima verjetno tudi večina novih posojil vsaj posredno državno jamstvo, kar družbam najbrž omogoča doseganje ugodnejših pogojev financiranja. Prav zaradi državnega poročstva po ocenah strokovnjakov večjega razloga za zaskrbljenost še ni (Lipnik Karel, 2007).

Vsa večja gradbena podjetja, med njimi tudi Energoplan, se osredotočajo na gradnjo za trg, torej za gradnje, ki so namenjene vnaprej neznanemu kupcu. Zato bomo v nadaljevanju predstavili sedanje stanje nepremičninskega trga v slovenskem prostoru.

Na splošno bi lahko rekli, da je trg nepremičnin neprilagodljiv. Pridobivanje zemljišč in sama gradnja je dolgotrajen proces in se je praktično nemogoče dovolj hitro odzvati na spremenjeno povpraševanje. Za slovenski trg nepremičnin bi lahko rekli, da je zelo pregret. Nekaj let že beležimo vztrajno rast cen nepremičnin, ki pa se še vedno povečuje. Najvišjo porast še vedno beleži sama prestolnica Slovenije, ostala območja pa ji sledijo z zamikom. Poleg Ljubljane najvišje cene dosegajo še Kranjska Gora in Obala. Na teh območjih beležimo tudi največjo intenziteto gradnje, ki pa se bo v prihodnjih letih samo še povečevala (Čuš, 2007, str. 16).

Na področju industrijskih nepremičnin je v zadnjih letih moč opaziti trend preseljevanja na obrobja mest. Podjetja svojo proizvodnjo selijo iz mest v t.i. poslovno-industrijske cone, ki imajo temu prilagojeno infrastrukturo. Pri tem je pomembna zlasti bližina avtocest in železnic. Z razvojem gospodarstva želijo podjetja modernizirati in širiti svojo osnovno dejavnost, zato se povečuje potreba po poslovnih nepremičninah (Čuš, 2007, str. 20).

4.2.2 Gradbena panoga v svetu

Pri proučevanju gradbene panoge v svetu se bomo v nadaljevanju podrobneje seznanili s trgi južne in vzhodne Evrope, saj sta to najperspektivnejša trga za podjetje Enegoplan. Razlog, zakaj se podjetje ne vključuje na trge centralne Evrope, je v tem, da imajo igralci s kapitalom na tem trgu vse pomembnejšo vlogo, še posebno v času, ko razvojnike pestijo vse višji gradbeni stroški. Analitiki opozarjajo, da so nekateri ključni gradbinci ponekod dobili celo oligopolen položaj, kar jim omogoča veliko svobode pri oblikovanju cenovne politike. Poleg tega gre za zreli trg, kar lahko potrdimo z dejstvom, da bo stanovanjska gradnja, ki predstavlja 48% vse gradbene realizacije, letu 2008 zrasla le za borih 0,5%. Zato se pojavlja splošno vprašanje o smiselnosti nastopa na tem trgu (Čuš, 2007, str. 41).

Za podjetje so zanimivi trgi bivše države Jugoslavije, ki so med seboj zelo podobni. Po obsežnih političnih in ekonomskih spremembah se ti trgi gospodarsko prebujajo. Gospodarsko prebujanje teh držav povečuje povpraševanje po nepremičninah tako stanovanjskih, trgovinskih, industrijskih in poslovnih.

Na področju stanovanjskih nepremičnin je povpraševanje je močno povečano v glavnih in večjih mestih, kjer so tudi cene nepremičnin najvišje. Pri Hrvaško velja omeniti še izredno visoko zanimanje tujih investitorjev za nakup nepremičnine na jadranski obali. Vendar Hrvaška, s svojimi zakoni zavira razcvet gradnje na svoji obali, kar ima za posledico tudi višje cene teh nepremičnin.

Republika Srbija ima drugačne razmere. Povpraševanje po stanovanjskih nepremičninah se tudi tu bliskovito povečuje, vzrok pa je v dostopnosti in ugodnost stanovanjskih posojil. Posebnost na tem trgu je tudi to da praktično ni razlike v ceni med novogradnjo in starogradnjo, tako da se investitor raje odloči za prvo.

Gospodarski položaj v Bosni in Hercegovini je zelo ugoden, vendar pa so pred vlado še pomembna leta saj mora izvesti številne reforme. Glavno gibalno razvoja je gradbeništvo in trg nepremičnin. Opaziti je trend selitve izobraženega prebivalstva v mesta, kjer si kupuje predvsem poslovno-stanovanjske prostore. Največje zanimanje za nepremičnine v BiH je pokazala Hrvaška, ki jo zanimajo predvsem nepremičnine blizu dubrovniške obale.

Vse države bivše Jugoslavije, tako Hrvaška, Srbija kot Bosna in Hercegovina dosegajo v zadnjih letih relativno visoko gospodarsko rast. Kaže se težnja po novih poslovnih in industrijskih objektih. Postavljajo se prvi poslovno- industrijski centri, stari pa kličejo po obnovi in modernizaciji.

Za podjetje Energoplan je pomembno še, da spremlja tudi dogajanje na ruskem trgu, ki je zelo perspektiven, hkrati tudi težaven. Ruski trg je privlačen zaradi svoje velikosti in opaznega trenda rasti bruto domačega proizvoda. V prvi polovici leta 2007 je Rusija zabeležila 7,9 odstotno gospodarsko rast (Kaj je z Rusijo?, 2007). Tudi same politične in gospodarske razmere postajajo v državi stabilne kljub pomanjkanju zunanjega zaupanja v njihov trg. Dober meddržavni odnos med Slovenijo in Rusijo omogoča slovenskim podjetjem lažji nastop na njihov trg. Vstop je težaven predvsem zaradi visokih fiksnih stroškov ob vstopu. Od vstopu je potrebno odprtje predstavništva, najem lokalnega kadra, zagotovitev prostorov in ureditev zastopstva, ki v Moskvi kot najdražjem mestu na svetu predstavlja visoke stroške. Poleg tega je trg zelo specifičen, ker obstaja veliko plačilno tveganje, pozna pa prekoračitev praga donosnosti. Težavnost poveča še država s spremenljivo zakonodajo (Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, 2003).

4.2.3 Mednarodni trendi v gradbeni panogi

Na gradbeno dejavnost bodo v prihodnosti vplivali zlasti naslednji trendi (Čuš, 2007, str. 42-45):

1. Nepremičnine postajajo globalne

Zaradi želje po varnosti naložbe in dobrem donosu se vse več posameznikov odloča za investicijo v tujini. Tako nepremičnine postajajo globalni naložbeni inštrument. Največ zanimanja vzbuja panevropski skladi, ki imajo dobre možnosti razpršitve tveganja in omogočajo pretok denarja na nove trge. Vlaganja v te sklade so zanimiva, ker omogočajo diverzifikacijo, ker donosi niso močno povezani z delnicami in obveznicami. Na tem področju so zlasti dejavni Američani, ki so svoje naložbe v dveh letih povečali kar za trikrat.

2. Real estate development (razvoj nepremičnin) se vzpenja

Po vsej Evropi povpraševanje po kvalitetnih nepremičninah povečuje gradbeno aktivnost. Še posebej v centralni in vzhodni Evropi, kjer še vedno zija večdesetletna vrzel. Veliko povpraševanje sili celo najbolj konservativne investitorje v neposredna vlaganja v izgradnjo in razvoj novih projektov. Še pred časom so se na tem trgu pojavljali le tvegani skladi, v

zadnjih letih pa se za svoje mesto potegujejo praviloma tveganju nenaklonjene banke, ki pomagajo financirati gradnjo za trg. Seveda mora nastopiti pravi projekt, na pravi lokaciji in s pravim (preizkušenim) partnerje.

3. Alternativne naložbe pridobivajo na pomenu

Še donedavna obrobne nepremičninske naložbe, kot so bencinske črpalke, študentski domovi, marine, postajališča ob avtocestah, zapori, garažne hiše in celo mlini na veter, so danes postale povsem kredibilne. Ne smemo pa pozabiti tudi na demografsko sliko, ki jasno kaže, da bodo na pomenu tudi v prihodnji letih pridobivale nepremičnine, namenjene starejši populaciji, zlasti domovi za starejše ter objekti za zdravstvo in nego.

Tudi turistični kompleksi (resorts), golf igrišča, toplice in t.i. »drugi dom« nepremičnine v Sredozemlju privabljajo vse več investorjev. Nove generacije turistov in evro upokojencev kot ptice selivke sledijo soncu v toplejše okolje in Španija je za marsikoga že postala »zimski« dom.

4. Vročna infrastruktura

Infrastruktura postaja pravi naložbeni hit. Vključuje lastništvo ali/in upravljanje stavb in omrežij, ki zagotavljajo javne storitve: šole, bolnice, zapori, letališča, železniška omrežja, električna omrežja, avtoceste. Naložba v infrastrukturo je privlačna, saj zagotavlja dolgoročne, stabilne in relativno predvidljive prihodkovne donose. Najbolj zanimiva je infrastruktura držav, ki so nazadnje vstopile v EU, saj je infrastruktura teh zastarela in potrebna obnove.

5. Cvetoči hipotekarni trgi

Do nedavnega je evropski hipotekarni trg cvetel bolj kot nepremičninski. Tudi postopno dvigovanje obrestnih mer s strani Evropske centralne banke (ECB) ni ustavilo hitre rasti hipotekarnih kreditov v nekaterih evropskih državah. Stopnje rasti so v osmih od dvanajstih držav evro območja dosegale celo dvomestne vrednosti, še posebej v Grčiji, Španiji in na Irskem. Pri tem ima Grčija še vedno relativno nizko hipotekarno zadolženost, Španija in Irska pa že spadata v visoko zadolženo ligo. Na splošno bi lahko rekli, da je zadolževanje prebivalstva v Evropi rekordno visoko. Torej so potrošniki najbrž občutljivi na dvigovaje obrestnih mer. Monetarne institucije so v letu 2006 dvigovale obrestne mere, kar je bil delno odgovor na inflacijske pritiske, delno pa opozorilo nepremičninskim vlagateljem, da se stanovanjski trg pregreva. Centralne banke in mednarodne finančne institucije so namreč že nekaj časa glasno opozarjale, da so nepremičnine precenjene.

Iz dostopnih informacij lahko zaključimo, da se rast cen nepremičnin povsod po Evropi umirja. Ogromna povečanja, ki so se zgodila na mnogih trgih centralne in vzhodne Evrope, so

v glavnem izzvenela, čeprav so stopnje rasti v nekaterih državah še vedno dvoštevilkne (npr. Poljska, Malta, Ciper).

6. Pomanjkanje delovne sile

Na evropskem trgu trenutno kronično primanjkuje pravih ljudi. Povsod se podjetja borijo za možnost zaposlovanja strokovnjakov: od investicijskih bankirjev do gradbenih delavcev. Zaradi potrebe po kvalitetnih delavcih naraščajo stroški plač.

4.2.4 Razmere pri poslovanju v gradbeni panogi

Razmere pri poslovanju bomo obravnavali z vidika podjetja Energoplan tako, da bomo njegovo poslovno moč primerjali s konkurenco na trgu. Za začetek si bomo podrobneje pogledali gibanje nekaterih pomembnejših podatkov in kazalnikov gradbene panoge na splošno.

Tabela 2: Prikaz nekaterih pomembnejših kazalcev za celotno gradbeno panogo za obdobje od 2005 do 2007

Kategorije	2005	2006	2007
Čisti prihodki od prodaje	1.711.132.415	2.046.486.676	2.864.958.969
Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	87.010.252	78.205.627	167.576.570
Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	4.441.256	7.180.716	9.114.718
Poslovni odhodki	1.698.621.474	2.091.304.446	2.852.156.684
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	52.944.408	79.922.404	108.436.027
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	n.p.	n.p.	n.p.
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	28.703.239	51.456.098	73.000.396
Delež kapitala v financiranju	20,23	17,3	16,04
Delež dolgov v financiranju	74,01	78,1	80,12
Kratkoročni koeficient	1,05	1,05	1,06
Pospešeni koeficient	0,79	0,75	0,78
Obračanje zalog 1	7,15	6,39	6,18
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	2,88	2,99	3,3
Dnevi vezave zalog 1	51,03	57,15	59,07
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	126,69	122,1	110,72
Čista dobičkovnost celotnih prihodkov	1,61	2,33	2,42
Čista dobičkonosnost sredstev	1,92	2,9	3,09
Čista dobičkonosnost kapitala	9,52	15,63	18,22

Vir: Finančni podatki Gvin, 2008

Iz Tabele 2 je razvidno, da se prihodki in odhodki iz poslovanja iz leta v leto vztrajno povečujejo. Vendar se prihodki povečujejo hitreje, kar ima za posledico tudi vztrajno

povečevanje poslovnega izida. Na splošno velja, da so gradbena podjetja med bolj zadolženimi, kar potrjuje tudi delež dolgov v financiranju, ki se giblje okrog 80%. Kratkoročni koeficient se giblje rahlo nad 1, kar kaže, da podjetja vsa svoja kratkoročna sredstva skoraj v celoti financirajo iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Pospešeni koeficient, ki iz kratkoročnih sredstev izključuje zaloge, se giblje pod ena, kar pomeni, da gradbena podjetja financirajo zaloge tudi s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. V zadnjih letih se beleži skokovit porast dobičkonosnosti kapitala, kar pomeni, da gradbena podjetja poslujejo vedno bolj uspešno.

V nadaljevanju se bom osredotočila na večja podjetja, ki nastopajo v gradbeni panogi in predstavljajo neposredno konkurenco Energoplanu. V Tabeli 3 so tako predstavljena podjetja: Primorje, Vegrad, Gradis in GPG.

Tabela 3: Pregled poslovanja konkurence za leto 2007

Kategorije	ENERGOPLAN	VEGRAD	GPG	GRADIS	PRIMORJE
Sredstva	74.946.511	226.510.529	44.215.570	60.190.439	264.588.352
Dolgoročna sredstva	6.529.574	87.121.293	1.938.873	19.286.568	111.807.087
Opredmetena osnovna sredstva	3.506.001	31.175.855	1.232.167	8.345.352	54.803.925
Kratkoročna sredstva	67.238.758	129.492.631	42.199.914	39.564.441	150.587.262
Zaloge	6.657.194	16.682.263	4.189.429	8.316.119	32.507.573
Poslovne terjatve	48.797.417	91.414.246	34.575.012	20.511.045	104.283.148
Obveznosti do virov sredstev	74.946.511	226.510.529	44.215.570	60.190.439	264.588.352
Kapital	8.275.984	23.390.164	3.084.657	7.624.190	52.579.852
Finančne in poslovne obveznosti	61.285.644	201.640.174	35.307.716	47.442.726	178.780.820
Čisti prihodki od prodaje	109.942.357	200.433.006	73.364.031	57.605.693	310.790.343
Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	26.600.460	26.437.806	156.352	0	1.706.322
Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	1.033.531	0	0	0	0
Poslovni odhodki	103.217.539	201.407.608	68.069.130	60.039.401	311.911.196
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	522.291	1.329.501	2.171.657	-1.082.855	9.196.136
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	788.389	1.019.487	1.366.667	1.180.142	8.844.079
Delež kapitala v financiranju	11,04	10,33	6,98	12,67	19,87
Delež dolgov v financiranju	81,77	89,02	79,85	78,82	67,57
Kratkoročni koeficient	1,22	0,76	1,23	0,87	0,93
Pospešeni koeficient	1,1	0,67	1,11	0,69	0,73
Obračanje zalog 1	10,24	9,43	8	7,45	9,56

Se nadaljuje

Nadaljevanje

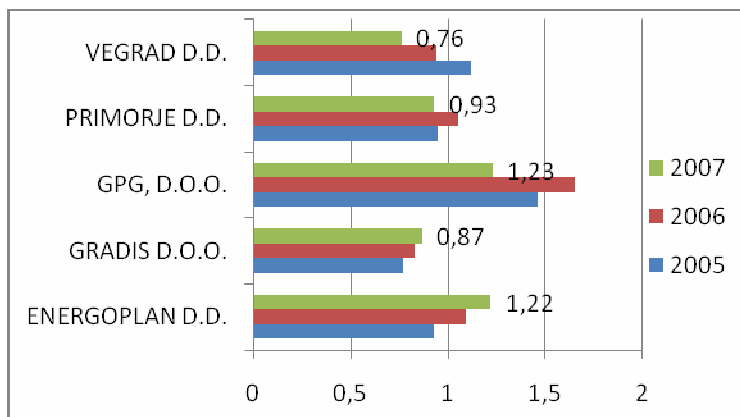
Kategorije	ENERGOPLAN	VEGRAD	GPG	GRADIS	PRIMORJE
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	2,87	2,42	2,97	2,6	3,22
Dnevi vezave zalog 1	35,63	38,73	45,61	49	38,17
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	127,03	150,71	122,86	140,6	113,39
Čista dob. celotnih prihodkov	0,73	0,48	1,93	1,89	2,65
Čista dobičkonosnost sredstev	1,2	0,53	3,17	1,91	3,5
Čista dobičkonosnost kapitala	9,69	4,45	56,91	14,81	16,84

Vir: Finančni podatki Gvin, 2008

Na podlagi Tabele 3 lahko ugotovimo, da Energoplan dosega zelo dobre prihodke iz poslovanja in da je edino podjetje, ki beleži prihodke tudi iz naslova poslovanja v tujini, vendar pa ima glede na konkurenco tudi relativno visoke odhodke iz poslovanja in posledično nižji rezultat. Znotraj svoje konkurence spada med bolj zadolžena podjetja, saj je z 81,77 odstotki na drugem mestu.

Tabela 3 prikazuje tudi, da se je kratkoročni koeficient podjetja Energoplan v prikazanem obdobju gibal nad 1, kar pomeni, da je bilo poslovodstvo dokaj agresivno pri iskanju poti za uspešno gospodarjenje s kratkoročnimi sredstvi. Vrednost kazalnika je sicer pod priporočljivo vrednostjo 2, vendar je to značilnost panoge nasploh. Gibanje kratkoročnega kazalnika prikazuje tudi Slika 4.

Slika 4: Gibanje kratkoročnega koeficienta za obdobje od 2005 do 2007

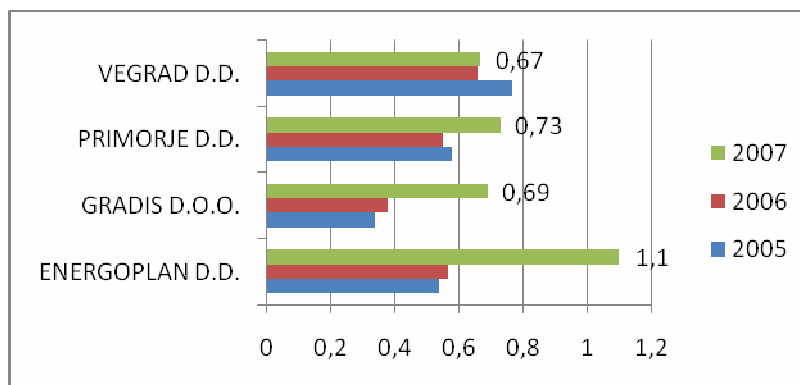


Vir: Finančni podatki Gvin, 2008

Prav tako Tabela 3 in Slika 5 prikazujeta, da je pospešeni koeficient podjetja v istem obdobju znašal med 0,6 in 0,9, panožni pa od 0,7 do 0,8, kar je glede na panogo zadovoljivo. Na podlagi kazalnikov lahko sklepamo, da bo plačilna sposobnost podjetja Energoplan lahko vir težav v prihodnosti. Nizka plačilna sposobnost je sicer značilna za skoraj vsa gradbena podjetja, vendar si bo moralo podjetje ne glede na to v bodoče prizadevati za izboljšanje stanja plačilne sposobnosti, saj se mu v strukturi kratkoročnih obveznosti povečuje delež

finančnih dolgov (obveznosti do bank) v primerjavi z operativnimi (obveznosti do podizvajalcev). Operativni dolgovi so precej manj problematični kot finančni, saj so variabilni – odvisni od obsega poslovanja, visoki finančni dolgovi pa kažejo na izkoriščenost kreditnih potencialov in imajo lahko zelo velik vpliv na poslovanje v prihodnosti.

Slika 5: Pospešeni koeficient za obdobje od 2005 do 2007



Vir: Finančni podatki Gvin, 2008

4.3 Predračunavanje denarnih tokov v podjetju

Kot smo že spoznali v predhodnih poglavjih, je posebnost gradbene dejavnosti v tem, da obseg poslovanja iz leta v leto lahko zelo variira. Razlog je v tem, da gradbena podjetja nimajo dejavnosti, ki bi se osredotočala na nek stalni obseg poslovanja, ampak je močno odvisna od posameznega projekta. Variabilnost obsega poslovanja narekuje, da se morajo podjetja še v večji meri posluževati predračunavanja, kajti v nasprotnem primeru, bi to lahko vodilo v plačilno nesposobnost.

Za obstoječi asortiman projektov mora podjetje imeti pripravljen terminski načrt, ki mu služi kot podlaga za ugotavljanje poslovno-izidnega in denarnega toka. Poleg tega kontrola nad obstoječim asortimanom lahko prepreči plačilno nesposobnost, saj podjetje lahko dovolj hitro prepozna potrebe po denarnih sredstvih in jih poizkuša zapolniti z novim projektom ali z dodatnim financiranjem. Enkratnost, edinstvenost oziroma neponovljivost so lastnosti, s katerimi lahko opisujemo gradbene projekte, zato je pomembno, da podjetje sledi k temu, da bo na vsakem projektu ustvarilo pozitiven rezultat in omogočilo plačilno sposobnost.

Pred samim predračunavanjem je predhodno potrebno analizirati posamezno dejavnost, ki jo izvaja podjetje Energoplan. Podjetje v svojo dejavnost vključuje tako gradnjo za trg kot gradnjo za znanega investitorja. Proces gradnje za trg in proces gradnje za znanega investitorja se med seboj zelo razlikujeta. Kot že sama beseda pove, je pglavitna razlika to, da gradnja za trg predstavlja gradnjo za končnega kupca, ki vnaprej ni znan, medtem ko je pri gradnji za znanega investitorja kupec znan vnaprej. Tako mora biti tudi predračunavanje denarnih tokov prilagojeno posameznemu tipu gradnje. V podjetju zaradi razlik med obema

tipoma gradnje posamično predračunavajo gradnjo za trg in gradnjo za znanega investitorja, zato ju bomo v nadaljevanju tako obravnavali tudi mi.

4.3.1 Predračunavanje pri gradnji za trg

Gradnja za trg je bolj kompleksen proces kot gradnja za znanega investitorja. Bistvene značilnosti gradnje za trg so:

- kupec vnaprej ni znan;
- potreben je velik obseg denarnih sredstev;
- pridobiti je potrebno vire financiranja;
- terminski čas nastanka prejemkov in izdatkov se močno razlikujeta;
- potrebno je načrtovati in predvideti vračilo virov financiranja;
- je zahtevnejši in širši proces kot gradnja za znanega investitorja.

Osnova za predračunavanje denarnih tokov pri gradnji za trg je vnaprej pripravljen investicijski in finančni program. V investicijskem program so zapisani tehnični podatki o samem objektu, in sicer opis lokacije in projekta, število in velikost stanovanj itd. Za predračunavanje podjetje iz investicijskega programa zanimajo predvsem podatki o številu stanovanj, saj na podlagi tega lažje predvidi velikost prejemkov. Bolj kot investicijski program ga zanima finančni program, ki je osnova za predračunavanje tako poslovno-izidnega toka kot denarnih tokov. V Prilogi 3 (glej Priloga 3, str. 2) je prikazan finančni program iz katerega podjetje dobi podatke o oceni investicijskih stroškov. Poleg prikaza investicijskih stroškov pa finančni program vsebuje tudi oblikovane prodajne cene in sam rok izgradnje objekta.

Značilnost tega tipa gradnje je, da vsi izdatki nastanejo pred prejemki, tako da mora podjetje financirati projekt do same prodaje. Finančne vire pridobi deloma iz lastniških virov, najpogosteje in v največjem obsegu pa se podjetje poslužuje zunanjih virov financiranja. Najpogostejša oblika zunanjega financiranja je najetje projektnega posojila pri poslovni banki, ki na podlagi investicijskega in finančnega programa postavi pogoje za financiranje projekta.

Po pridobljenem investicijskem in finančnem programu ter sklenjeni kreditni pogodbi z banko podjetje začne s pripravo predračunov. Za lažjo predstavbo je v Prilogi 4 (glej Priloga 4, str. 2) predstavljen primer predračuna prejemkov in izdatkov za izbrani projekt.

Predračunavanje prejemkov

Predračun prejemkov iz poslovanja pri gradnji za trg podjetje določi na podlagi oblikovane prodajne cene in števila stanovanj ter roka plačila za stanovanje. Najvišje prejemke iz poslovanja podjetje lahko pričakuje po pridobitvi uporabnega dovoljenja za stanovanja. Podjetje stremi k temu da od obdobja, ko je izgradnja projekta končana, pa do vračila virov financiranja proda kar največ stanovanj, drugače lahko zapade v plačilno nesposobnost.

Predračun prejemkov iz poslovanja podjetje najpogosteje razporedi enakomerno skozi obdobje od končanja projekta do vračila projektnega posojila, pri čemer upošteva tudi rok zapadlosti za plačilo stanovanja, ki je giblje od 30 do 45 dni. Plačilne navade kupcev stanovanj so zelo dobre, 95% kupcev poravnava svoje obveznosti v roku zapadlosti, kar podjetju močno olajša napovedovanje prejemkov.

Do začetka prodaje stanovanj podjetje financira svoje obveznosti z najemom posojila pri bankah, tako nastanejo prejemki iz naslova financiranja. Podjetje črpanje posojila razporedi enakomerno do zaključka projekta, najpogosteje pa se odloči za mesečna črpanja, ki so odvisna tudi od višine zapadlih obveznosti.

Predračunavanje izdatkov

Tudi predračun izdatkov iz poslovanja pri gradnji za trg podjetje pripravi iz investicijskega in finančnega programa. Podlaga za predračunavanje izdatkov iz poslovanja so predračunski stroški priprave objekta in gradnje. V pripravo projekta sodijo stroški, povezani z nakupom zemljišča, komunalna oprema, soglasja ter drugi dodatni stroški. Za predračunavanje izdatkov iz naslova priprave objekta stroškom dodajo še časovno komponento, torej predvideno valuto zapadlosti in morebitni davek. Višino in čas izdatkov za gradnjo pa podjetje določi na podlagi prejetih faktur, ki imajo po večini rok zapadlosti od 60 do 75 dni.

Osnova pri predračunavanju izdatkov iz naslova financiranja je sklenjena projektno-kreditna pogodba. Iz nje podjetje za potrebe predračunavanja izdatkov iz financiranja razbere višino kredita, obrestno mero in zapadlost kredita.

Podjetje pri gradnji za trg nima prejemkov in izdatkov iz naložbene dejavnosti.

4.3.2 Predračunavanje pri gradnji za znanega investitorja

Predračunavanje prejemkov in izdatkov pri gradnji za znanega investitorja se od gradnje za trg razlikuje zlasti v tem, da je ta način predračunavanja enostavnejši in manj kompleksen. Vendar ima kljub temu svoje značilnost, in sicer:

- investitor je poznan vnaprej;
- podjetje ima na voljo omejeno količino denarnih sredstev;
- obstaja časovna omejitev;
- obsega samo izgradnjo objekta;

Poglavitna prednost gradnje za znanega investitorja je v tem, da je investitor poznan vnaprej. To zmanjšuje število negotovosti. Pri gradnji za trg namreč ne vemo, ali bomo dejansko uspeli prodati vsa stanovanja in bodo iz tega naslova nastali prejemki, s katerimi bomo uspeli poplačati posojilo, medtem ko pri tem tipu gradnje vemo, kdo je investitor projekta, kar pomeni, da se v primeru neplačila lahko poslužimo ene izmed politik izterjave in si na ta način zagotovimo poplačilo.

Pri tem tipu gradnje mora podjetje paziti, da si pridobi podizvajalce, ki bodo sposobni slediti roku izvedbe in opraviti svoje delo kakovostno. V nasprotnem primeru se mora podjetje odpovedati delu izdatkov, ki jih v zameno za nekakovost ali nepravočasno izvedbo zahteva naročnik.

Predračunavanje prejemkov pri gradnji za znanega investitorja

Osnova za predračunavanje pri tem tipu gradnje je za podjetje podpisana investitorska gradbena pogodba med naročnikom in Energoplanom kot izvajalcem. Podpisana investitorska gradbena pogodba vsebuje vse potrebne podatke, ki jih potrebujemo za predračunavanje prejemkov izbranega projekta. Višino in časovni okvir prejemkov ponavadi dobimo iz priloženega finančnega načrta, ki ga vodstvo in vodja projekta pripravi in uskladi z naročnikom. V prilogi 5 (glej Priloga 5, str. 3) je prikazan primer finančnega načrta, ki vsebuje po mesecih razdeljene predvidene prihodke, ki jih nato podjetje ob upoštevanju davka in valute zapadlosti ustrezno porazdeli v predračun prejemkov iz naslova poslovanja.

Predračunavanje izdatkov pri gradnji za znanega investitorja

Tudi tu vsebina terminskega načrta, služi kot podlaga za ugotavljanje odhodkov in izdatkov. Na podlagi višine predvidenih prihodkov vodja projekta skupaj z vodstvom podjetja oceni predvideno dobičkonosnost projekta, ki jo nato vkalkulira v višino predvidenih odhodkov. Predvidenim odhodkom se v skladu s terminskim planom, kjer gledamo valuto zapadlosti (valuta v večini primerov med 60 in 75 dnevi), določi tudi višino in okvirni čas nastanka izdatkov. Predračunavanje izdatkov je zahtevnejši in spremenljiv proces. To je posledica dejstva, da predračun izdatkov nima jasnih določil za določanje. Višino in časovni okvir izdatkov podjetje najpogosteje določa na podlagi preteklih izkušenj, saj pogodbe, sklenjene s podizvajalci nimajo izdelanega terminskega plana, zato lahko rečemo, da je predračunavanje izdatkov v podjetju podobno subjektivni oceni posameznika. Tako se večkrat zgodi, da je dobičkonosnost previsoko postavljena ali pa preide do zamude pri izvajanju gradnje, kar posledično zahteva naknadno popraviljanje predračuna.

Prejemkov in izdatkov iz financiranja in naložbenja pri gradnji za znanega investitorja podjetje ne prikazuje posamezno, saj velja prepričanje, da se mora na vsakem posameznem projektu ustvariti pozitivni denarni tok. Če projekt zapade v plačilno nesposobnost, si podjetje pomaga s kratkoročnimi posojili namenjenimi za obratna sredstva, t.i. revolving krediti.

Na podlagi predračunskih prejemkov in izdatkov podjetje nato pripravi predračunski izkaz denarnega toka posameznega projekta, ki se sestavi enkrat, in sicer ob začetku projekta. Ob morebitnih spremembah v pogodbah se naknadno ustrezno popravi tudi predračun.

Predračunski podatki prejemkov in izdatkov služijo kot osnova za ugotavljanje uresničenih denarnih tokov. V podjetju se jih skupaj z uresničenim denarnim tokom spremlja mesečno istočasno pa se ugotavljajo morebitna odstopanja.

Do sedaj smo si v tekočem poglavju pogledali, kako se v podjetju pripravljajo predračuni za posamezni tip gradnje, v nadaljevanju pa si bomo pogledali, kako podjetje predračunava celotni denarni tok. Celotni predračunski denarni tok, ki ga prikazuje Priloga 6 (glej Priloga 6, str. 4) se v podjetju pripravlja mesečno, in sicer v vsakem začetku meseca za prihodnji mesec.

Podjetje predračunava denarni tok ločeno za prejemke in izdatke, in sicer po naslednjih dejavnostih:

- poslovna dejavnost;
- finančna dejavnost;
- investicijska ali naložbena dejavnost.

Predračun prejemkov iz poslovne dejavnosti

Pri predračunavanju prejemkov iz poslovne dejavnosti podjetje predračunava naslednje postavke: prejemke iz naslova plačil kupcev doma in v tujini, prejete avanse, prejete obresti, prejete varščine, prejemke iz naslova najemnin, prejemke od dobljenih odškodnin, prodajo deviz, vračilo depozita, prejemke iz naslova terjatev po cesiji in drugo. Pri vseh teh predračunih podjetje upošteva podatke iz glavne knjige, kjer se vidi velikost in zapadlost posameznih izdanih faktur po posameznih projektih. Pri pripravi predračuna predvsem prejetih avansov se upoštevajo tudi podatki iz že sklenjenih kupoprodajnih pogodb ali drugih verodostojnih listin. Na podlagi pregleda in analize vseh podatkov, ki so pomembni za predračunavanje prejemkov iz poslovne dejavnosti: terjatev do kupcev, kupoprodajne pogodbe, pogodbe o depozitu, kreditnih pogodb itd., se nato na osnovi dosedanjih izkušenj poda mnenje o predvideni višini uresničenih prejemkov.

Predračun prejemkov iz finančne dejavnosti

V predračun prejemkov iz naslova finančne dejavnosti podjetje uvršča prejeta dolgoročna in kratkoročna posojila. Podjetje pripravi ta predračun na koncu, saj mu služi kot sredstvo za pokrivanje plačilne nesposobnosti iz poslovne in investicijske dejavnosti. Seveda mora upoštevati tudi višino razpoložljivih sredstev iz finančne dejavnosti in pogoje pridobivanja sredstev pri posamezni banki.

Predračun prejemkov iz investicijske dejavnosti

Predračun prejemkov iz investicijske dejavnosti vsebuje predračune o prodaji dolgoročnih naložb v delnice in deleže, o prodaji vrednostnih papirjev, o vračilu danih dolgoročnih in kratkoročnih posojil ter o vračilu sredstev, naloženih v obliki depozita. Predračunavanje vračila dolgoročnih naložb in naložb v vrednostne papirje je dokaj zahtevna naloga, ki pa se je podjetje skoraj ne poslužuje. Težko namreč napovemo, kdaj je primeren trenutek za prodajo vrednostnih papirjev, kajti trg je zelo spremenljiv. Vračilo danih dolgoročnih in kratkoročnih posojil podjetje predračunava na podlagi sklenjenih kreditnih pogodb med Energoplanom in posojilojemalcem. Tudi vračilo depozita se določi po sklenjeni pogodbi med banko in podjetjem, upošteva pa se predvsem datum in višino depozita.

Predračun izdatkov iz poslovne dejavnosti

Predračun izdatkov iz poslovne dejavnosti je eden izmed bolj zahtevnih predračunov, ki jih mora pripraviti podjetje. Za sestavo predračuna podjetje potrebuje podatke o: višini in valuti zapadlosti obveznosti do dobaviteljev doma in v tujini. Podjetje na podlagi prejemkov postavi višino obveznosti, ki jo bo uspelo poravnati. Večinoma podjetju ne uspe poplačati vseh zapadlih obveznosti do dobaviteljev, kljub temu, da ima na voljo možnost koriščenja kratkoročnih posojil pri banki. Da vzdrži plačilno sposobnost, odlašča s poplačilom zapadlih obveznosti. Za ugotavljanje prihodnjih potreb po danih avansih in varščinah mora podjetje poznati podatke iz gradbenih pogodb, posebej člen, ki navaja strukturo plačil. Za predračun izdatkov iz poslovanja podjetje potrebuje še podatke o predvideni višini izdatkov za davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), plače in ostale stroške dela, te posreduje računovodstvo, ki pripravlja obračune za DDV in plače. Na podlagi pogojev iz sklenjenih kreditnih pogodb in že prejetih obračunov obresti podjetje določi višino izdatkov potrebnih za plačilo obresti.

Predračun izdatkov iz finančne dejavnosti

V predračun izdatkov iz finančne dejavnosti se uvrščajo odplačila dolgoročnih posojil, odplačila kratkoročnih posojil ter stroški bančnih in ostalih provizij. Za oblikovanje tega predračuna podjetje potrebuje podatke iz kreditnih pogodb glede višine in zapadlosti ter pogojev za pridobitev posojila.

Predračun izdatkov iz investicijske dejavnosti

Le-ta vsebuje podatke iz nakupov osnovnih sredstev, nakupa dolgoročnih naložb in vrednostnih papirjev ter polog sredstev v obliki depozita. Vodstvo podjetja predstavi načrt za nakup določenega sredstva, iz katerega se razpozna višino in časovni okvir nakupa naložbe.

4.4 Spremljanje uresničenih denarnih tokov v podjetju

Podjetje za spremljanje denarnih tokov pripravlja tako letne kot mesečne izkaze o gibanju denarnih tokov. Pripravo letnega izkaza denarnih tokov, ki je prikazan v Prilogi 7 (glej Priloga 7 str. 5), predpisuje računovodski standard 26, podjetje pripravlja po posredni metodi (različica II) v zaporedni stopenjski obliki iz podatkov bilance stanja na dan 31.12.2007, bilance stanja na dan 01.01.2007 ter podatkov iz izkaza poslovnega izida za leto 2007 in dodatnih podatkov, ki so potrebni za prilagoditev prejemkov in izdatkov in za ustrezno razčlenitev pomembnejših postavk.

Izkaz denarnih tokov nam pove, da je podjetje v letu 2007 evidentiralo pozitivne denarne tokove pri poslovanju v višini 1.109.958 EUR, medtem ko so bili v letu 2006 denarni tokovi pri poslovanju negativni in to v znesku 6.721.829 EUR. Podjetje tudi pri dejavnosti naložbenja izkazuje pozitivni denarni tok, vendar se je ta v primerjavi s preteklim letom precej zmanjšal, kar pomeni, da podjetje ustvari manj denarnih presežkov, ki bi jih plasiralo v

naložbe. Slika postane bolj zaskrbljujoča pri pregledu denarnih tokov pri financiranju. V letu 2007 podjetje zabeleži negativni denarni tok v višini 3.474.014 EUR, medtem ko leto prej izkazuje pozitivni tok v višini 5.023.473 EUR. Skupaj podjetje v letu 2007 beleži negativni tok iz vseh treh dejavnosti, ki je znašal 1.801.649 EUR. Na podlagi tega bi lahko rekli, da je podjetje pri dejavnosti iz poslovanja izboljšalo rezultat, deloma na račun zmanjšanja naložbene dejavnosti in poslabšanja finančne dejavnosti. V primerjavi s predhodnim letom se je denarni izid v obdobju poslabšal. Visoko stanje začetnih sredstev je podjetju konec leta vendarle prineslo pozitiven rezultat denarnih sredstev v višini 554.123 EUR.

Poleg obveznega letnega izkaza denarnih tokov podjetje pripravlja tudi mesečne izkaze denarnih tokov, in sicer v dveh oblikah:

- v obliki izkaza denarnega toka po posameznih dejavnostih;
- v obliki, ki je prilagojena spremljanju denarnega toka za posamezni projekt.

Mesečni izkaz uresničenih denarnih tokov po posameznih dejavnostih iz Priloge 8 (glej Priloga 8, str. 7) je prikazan na enak način kot predračun denarnih tokov za tekoči mesec. Prav tako se vsebina uresničenih denarnih tokov po dejavnostih ne razlikuje od predračunske, kar pomeni da so v posamezne dejavnosti zajeti enaki podatki. Kljub temu, da podjetje pripravlja predračunske in uresničene denarne tokove, pa na podlagi njih ne izračunava nobenih odstopanj ali odmikov, oziroma ne išče vzrokov za morebitna odstopanja. Podjetje pogleda samo strukturo in višino (ne)razpoložljivih sredstev po posameznih dejavnostih in stanje denarnih sredstev konec obdobja. Kar pomeni da informacije, ki jih dajejo predračunski podatki iz denarnih tokov, ne izkoristi v vsej razpoložljivi meri.

Drugi mesečni izkaz denarnega izida je prilagojen posebnostim gradbene panoge, ki zahteva spremljanje denarnih tokov po posameznih projektih. Pri tem prikazu želijo prikazati denarni tok za vsak projekt posebej, na podlagi katerega potem ugotavljajo plačilno sposobnost posameznega projekta. Takšen način spremljanja nudi vpogled v to, kateri projekt je uspešen in kateri zahteva določene ukrepe. Za lažjo predstavbo je v prilogi prikazana oblika denarnih tokov po projektih.

Osnovno vodilo pri spremljanju denarnih tokov za posamezni projekt je v tem, da se zagotovi pregled gibanja denarnih sredstev za ves čas trajanja projekta. Zato so v ta pregled vključeni tako uresničeni kot predračunski podatki, ki služijo kot načrt za pridobivanje in porabljanje denarnih sredstev.

Celoten prikaz je razdeljen na dva dela, in sicer na gradnjo za trg in gradnjo za znanega investitorja. Vzrok je predvsem v tem, da so projekti pri gradnji za trg velikokrat plačilno nesposobni, tako je lažje vidna potrebna višina sredstev, ki jo potrebujemo za pokritje morebitne plačilne nesposobnosti. Način spremljanja uresničenih denarnih tokov se pri obeh tipih gradnje ne razlikuje, zato bomo v nadaljevanju pogledali, kaj podjetje spremlja pri posameznem projektu ne glede na tip gradnje. Pri spremljanju projektov za ugotavljanje prejemkov in izdatkov iz ene dejavnosti, in sicer poslovne, za posamezen projekt spremljajo:

- začetno stanje denarnih sredstev;
- uresničeni denarni tok za obdobje od začetka leta do proučevanega obdobja;
- planirani denarni tok za prihodnji mesec;
- planirani denarni tok za obdobje do konca leta;
- višina pogodbene vrednosti.

Medsebojno primerljive podatke medsebojno odštevajo, tako, da ugotavljajo razliko med začetnim stanjem prejemkov in za začetnim stanjem izdatkov. Enako tudi za ostale vrste podatkov, ki jih spremljajo.

Začetno stanje denarnih sredstev prejemkov in izdatkov obstaja, če projekt ni zaključen do konca predhodnega leta. Tako imajo konec leta na projektu prejemke in izdatke, ki jih morajo upoštevati kot začetno stanje tekočega leta.

Pri uresničenih denarnih tokovih spremlja podjetje denarne tokove, ki nastanejo od začetka leta pa do proučevanega obdobja. Razlog za takšen način spremljanja je ravno v tem, podjetje zanima pregled nad celotnim projektom.

Planirani denarni tokovi za prihodnji mesec so predračunski podatki, ki jih dobijo iz poslovnih knjig. Na podlagi subjektivnih metod, se vključijo predvsem predvidene terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev, ki imajo valuto zapadlosti v prihodnjem mesecu, z največjo verjetnostjo uresničitve. Pri subjektivnih metodah se uporabljajo dolgoletne izkušnje, predvsem pri poznavanju poslovnih partnerjev in poizvedovanju pri dolžnikih glede poplačila terjatev.

Pri planiranju denarnega toka za obdobje do konca leta se ugotavlja razliko med pogodbeno vrednostjo, začetnim stanjem, uresničenim stanjem obdobja ter planiranim denarnim tokom za naslednji mesec. S tem prikazom podjetje pridobi informacijo, koliko prejemkov in izdatkov lahko pričakuje še iz naslova proučevanega projekta.

Tudi višina pogodbene vrednosti je podatek, ki je že vključen v predračunih. Višina pogodbene vrednosti nam pove, kolikšno višino prejemkov podjetje lahko pričakuje za posamezni projekt in kolikšna višina izdatkov bo potrebna za izplačilo vseh obveznosti.

Takšen pregled podjetje pripravi za vse projekte tako doma kot v tujini. Projekti v tujini se prikazujejo ločeno, saj omogočajo lažje spremljanje in analizo.

Naložbeno in finančno dejavnost podjetje dodatno spremlja po stanju ob koncu meseca. Tako upošteva začetno stanje ter vse transakcije v obdobju, na podlagi teh ugotavlja stanje denarnih sredstev konec proučevanega obdobja. Takšen način spremljanja daje podjetju informacijo o razpoložljivih denarnih sredstvih, ki jih lahko porablja za pokrivanje plačilne nesposobnosti iz poslovanja ali pa za oblikovanje politike naložbenja in financiranja.

4.5 Kritični pogled na sedANJI sistem predračunavanja in spremljanja denarnih tokov v podjetju in predlogi za izboljšave

Na podlagi vseh ugotovitev in spoznaj, ki sem jih pridobila tekom diplomske naloge, bi izpostavila, da je za podjetje Energoplan pomembno, da se v večji meri zave koristi, ki jih prinaša predračunavanje. Bistvena pomanjkljivost trenutnega sistema predračunavanja je, da podjetje ne pripravlja letnega predračuna denarnih tokov. Na ta način je podjetju oteženo spremljanje ciljev, načrtovanje prihodnjih rezultatov ter vrednotenje že uresničenih rezultatov. Za lažje zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetje nujno potrebuje jasno usmeritev za prihodnost, za kar služi izdelan letni predračun denarnih tokov. Letni predračun denarnih tokov bi podjetju moral služiti kot informacija o mesečnih presežkih in primanjkljajih, ki bodo nastali tekom poslovnega leta, na podlagi katere bi se odločali o nalaganju ali porabljanju denarnih sredstev. Podjetje ima za posamezni projekt predračunske podatke, vendar mu le teh še ni uspelo prenesti oziroma združiti v letni predračun denarnih tokov.

Kot smo že spoznali je gradbeništvo specifična panoga, kjer so projekti vnaprej težko predvidljivi. To je tudi eden izmed glavnih razlogov zakaj podjetje do sedaj še ne pripravlja predračuna denarnih tokov. Za tako spreminjajočo dejavnost, kot je gradbeništvo, bi bilo za podjetje najbolj primerno obnavljajoče se predračunavanje. Kar pomeni, da bi podjetje vsak mesec ali pa tromesečje v skladu s spremembami popravljalo letni predračun denarnih tokov. Prednosti, ki bi jih prinesel tak sistem predračunavanja, bi se kazale zlasti v tem, da bi podjetje pridobilo mesečno (tromesečno) informacijo o višini denarnih sredstev, na podlagi katere bi na lažji način vzpostavilo in vzdrževalo kratkoročno plačilno sposobnost. Uvedba obnavljajočega sistema predračunavanja je zahtevna in dolgotrajna zato se jo je potrebno lotiti sistemsko. Prvi korak je, da podjetje na strateškem nivoju postavi cilje, ki jih bo zasledovalo tekom leta. Te cilje mora nato prenesti v sistem predračunavanja. Če cilji niso postavljeni, podjetje nima podlage, kam želi iti v prihodnosti oziroma kaj želi doseči, nima osnove s katero bi primerjala uresničeno stanje in na podlagi tega izvedlo ukrepe in izboljšave.

Kontrolo nad denarnimi sredstvi podjetje izgublja tudi s tem, da predračunavanja v večji meri ne vključi v spremljanje uresničenih denarnih tokov. Kljub temu, da podjetje pripravlja predračunske in uresničene denarne tokove, pa na podlagi njih ne izračunava nobenih odstopanj ali odmikov oziroma ne išče vzrokov za morebitna odstopanja. Podjetje pogleda samo strukturo in višino (ne)razpoložljivih sredstev po posameznih dejavnosti in stanje denarnih sredstev konec obdobja. Kar pomeni da informacije, ki jih dajejo predračunski podatki iz denarnih tokov ne izkoristi v vsej razpoložljivi meri. Podjetje mora poiskati razloge, zakaj je na določenem projektu prišlo do razlik ali odmikov, saj je to način na podlagi katerega se izognemo morebitnemu ponavljanju napak ter sprejmemo ukrepe.

Priprava tabel o denarnih tokovih je zamuden in dolgotrajen proces. Glavnina časa se porabi za samo pravilnost tabele namesto za vsebino in informacije, ki jih tabela nudi. Podjetje mora

ustvariti ali najti ustrezno računalniško podporo, ki bi služila kot vsakodnevna podpora za spremljanje plačilne sposobnosti.

Težava pri spremljanju tako uresničenih kot predračunskih denarnih tokov je tudi v prikazovanju kompenzacije kot obliki negotovinskega poravnavanja obveznosti in terjatev. Podjetje s kompenzacijo uporablja pri zapiranju medsebojnih terjatev in obveznosti, prav tako pa tudi pri materialu. Prikaz kompenzacije zamegljuje dejanski pogled na plačilno sposobnost. V investitorski pogodbi je določeno kakšna vrednost projekta se bo poravnala v materialu ter kolikšna v gotovini. Kljub temu, da materialni tok vpliva na denarna sredstva, gre za dva različna načina poravnavanja obveznosti, zato je pomembno, da podjetje poleg skupne uspešnosti spremlja oba načina tudi ločeno.

SKLEP

Ugotavljanje predračunskih in uresničenih denarnih tokov za izbrano gradbeno podjetje me je privedlo do spoznanja, da mora podjetje za uspešno poslovanje poleg poslovno-izidnega toka spremljati še denarne tokove. Podjetje ima največ koristi, če upošteva informacije tako iz poslovno-izidnega toka kot iz denarnega toka, saj se le te medseboj dopolnjujejo. Tako iz spremljanja obeh vrst tokov dobimo informacije o uspešnost poslovanja znotraj proučevanega obdobja, moči in učinkovitosti podjetja ter o višini denarnih sredstev oziroma plačilni sposobnosti.

Plačilno sposobnost lahko spremljajmo tako na kratek tok dolgi rok. Pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti podjetje poskuša najti svojo optimalno višino denarnih sredstev s katero bo sposobno poravnati vse svoje zapadle obveznosti. Kratkoročna plačilna sposobnost še ni pogoj, da bo podjetje plačilno sposobno tudi na dolgi rok. Dolgoročno plačilno sposobnost podjetje dosega z rastjo finančne moči ter ohranjanjem in vzpostavljanjem kapitalske ustreznosti podjetja. Za zagotavljanje plačilne sposobnosti ima podjetje na voljo denarna sredstva in denarne ustrezničke, ki so širša kategorija od samih denarnih sredstev, saj sem uvrščamo naložbe, ki so hitro pretvorljive v denar.

Razvoj spremljanja denarnih tokov je doživel kar nekaj sprememb. Danes denarne tokove obravnava izkaz denarnih tokov, ki ga opredeljuje SRS 26. Izkaz denarnih tokov daje informacije o tem koliko denarnih sredstev ima podjetje na voljo znotraj posamezne dejavnosti. Pri ugotavljanju razpoložljivih sredstev upoštevamo začetno stanje, prejemke in izdatke.

Za spremljanje uresničenih denarnih tokov ima podjetje na voljo ozek nabor kazalnikov. Še bolj pomembno kot samo spremljanje že uresničenih denarnih tokov, je predračunavanje denarnih tokov. Predračunavanje denarnih tokov je pomembno, ker podjetju daje informacijo o tem kako plačilo sposobno bo v prihodnosti. Značilnosti tega predračunavanja je v tem da

podjetje pripravi predračune prejemkov in izdatkov po posameznih dejavnostih, ki jih nato skupaj pokaže v obliki predračunskega izkaza denarnih tokov.

Gradbena dejavnost zahteva, da podjetje prilagodi predračunavanje, gradnji za trg in gradnji za znanega investitorja. Specifike obeh tipov gradnje zahtevata različen pristop k predračunavanju. Gradnjo za trg zaznamuje plačilna nesposobnost skozi celotno obdobje gradnje, ki jo podjetje poskuša odpraviti z najemom projektnih kreditov.

Glavna pomanjkljivost predračunavanja v podjetju Energoplan je v tem, da ne pripravlja predračuna denarnih tokov na letnem nivoju. Tako izgublja pomembne informacije o tem kako plačilno sposobno bo podjetje v proučevanem obdobju ter si zmanjšuje možnost pravočasnega pridobivanja denarnih sredstev in plasiranja novih naložb.

LITERATURA IN VIRI

1. Banovec, F. (2002). *Značilnosti vodenja gradbenih projektov - Primer Gradbeno podjetje Grosuplje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Bendrey, M., Hussey, R. & West, C. (2004). *Essential of financial accounting in business*. London: Thomson Learning.
3. Bergant, Ž. (2002). *Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Berk, A., Lončarski, I., Zajc, P., Deželan, S., Kuhelj Krajnović, E., Valentinčič, A. & Groznik, P. (2004). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Brealey, R. A. & Myers, S.C. (2003). *Principles of Corporate Finance*. (7th ed.) Boston (Massachusetts): McGraw- Hill/Irvin.
6. Brigham, E. F. & Daves, P. R. (2004). *Intermediate financial management*. (8th ed.) Masson (Ohio) : South- Western, London: Thompson learning.
7. Bošković, M. (22. oktober 2007). Kaj je z Rusijo?. *Publikum*. Najdeno 15. maj 2008 na spletnem naslovu http://www.publikum.si/sl/novinarsko_sredisce/clanki_in_prispevki/90/
8. Colman, R. (2004). *Better budgeting*. Ontario: CMA Management.
9. Čuš, N. (2007). *Raziskava gradbenega in nepremičninskega trga v Evropi, Sloveniji in ostalih državah bivše Jugoslavije*. Ljubljana: Energoplan.
10. *Finančni plan po pogodbi*. (2007). Ljubljana: Energoplan.
11. Gibson, C. H. (2001). *Financial Reporting and Analysis, Using Financial Accounting Information*. Cincinnati (Ohio): South- Western College Publishing.
12. Guzej, K. (2008). *Predračunavanje in njegov vpliv na uspešnost v slovenskih zavarovalnicah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Gowthorpe, C. (2003). *Business accounting and Finance: For Non- specialists*. London: Thomson Learning.
14. Heitger, L., Ogan, P. & Matulich, S. (1996). *Cost Accounting & Management*. Cincinnati: South- Western Publishing Co.
15. Hočevnar, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Horngren, C. T., Dater, S. M. & Foster, G. (2003). *Cost accounting, A managerial Emphasis*. London: Prentice Hall International.
17. *Investicijski in finančni program za izbran projekt*. (2007). Ljubljana: Energoplan.
18. Kavčič, S. (1998). Metodika računovodskega predračunavanja. *Posvetovanje Računovodsko predračunavanje 22. Oktober 1998*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 9 str.
19. Kavčič, S., Vidic, D. & Klobučar M. N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kepec, M. (2002). *Vloga računovodskih informacij pri napovedovanju plačilne sposobnosti z izkazom finančnega izida*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. *Kodeks poslovnofinančnih načel*. (1998). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

22. Kokotec- Novak, M. (1987). *Računovodsko spremljanje dnevne plačilne sposobnosti TOZD-a*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
23. Kokotec- Novak, M. (2002). *Načrtovanje in spremljanje denarnih tokov za odločanje o plačilni sposobnosti*. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.
24. Leahy, T. (2007, 27. Julij). The top 10 traps of budgeting. Business finance article achives. Najdeno 23. Junij 2008, na spletnem naslovu <http://www.controllermag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13861&Print=Y>
25. *Letno poročilo EP 2007*. (2008). Ljubljana: Energoplan
26. Lipnik, K. (2007, 22.08.2007). Gradbinci se veselijo državne porabe. *Finance*. Najdeno 13. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/189063>
27. Lipnik, K. (2008). Izkaz denarnih tokov. *IKS- revija za računovodstvo in finance* XXXVI (1-2), str. 164-175.
28. *Mesečno poročilo o denarnih tokovih*. (2008). Ljubljana: Energoplan.
29. Mramor, D. (2000). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Novaković, V. (1984). *Ekonomika i organizacija građevinarstva*. Beograd: IRO »Ekonomika«.
31. Perks, R. (2004). *Financial Accounting for Non- Specialists*. London: McGraw- Hill Education.
32. Peterlin, J. (1999). Finančna tveganja. *Revizor, revija o reviziji*, 10, 58- 79.
33. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008*. (2008). Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj. Najdeno 24. julij 2008 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/pomladanska_napoved_gospodarskih_gibanj_2008-1/5
34. *Poročilo o prilivih in odlivih za izbran projekt*. (2008). Ljubljana: Energoplan.
35. Prikaz kazalcev za gradbeno panogo. Najdeno 05. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=89301&Podstran=AnalDej>
36. Pregled poslovanja konkurence. Najdeno 17. Junij 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=89301&Podstran=KonkAnal>
37. *Slovenski računovodski standardi 1993*. (1995). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
38. *Slovenski računovodski standardi 2001*. (2002). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Najdeno 21. julij 2008 na spletnem naslovu http://www.si-revizija.si/publikacije/srs_2001.php
39. *Slovenski računovodski standardi 2006*. (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. Najdeno 21. julij 2008 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php#SRS>
40. *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu*. (2003). Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. Najdeno 24 julij na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/aktualno/?id=581>

41. Sweeny, A. H. W. & Rachlin, R. (1987). *Handbook of Budgeting*. (2th ed.) New York: John Wiley & Sons.
42. Turk, I. (1990). Likvidnost ali solventnost. *IKS- revija za računovodstvo in finance*, XVII (8), 82, 83.
43. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
44. Turk, I., Kavčič, S. & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
45. Turk, I. (2004). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
46. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S. & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
47. Vidovič, M. (1995). *Finančno načrtovanje v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Wolk, H. I., Gerber, Q. N. & Porter, G. A. (1990). *Management Accounting, Planning and Control*. Boston, Massachusetts: PWS – Kent Publishing Company.
49. Zaman, M. (2003). *Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini, Empirična preverba teoretičnih spoznanj na primeru slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Trije najpogostejše uporabljeni kazalniki pri ugotavljanju plačilne sposobnosti

A) Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)

$$\text{pospešeni koeficient} = \frac{\text{vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

B) Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)

$$\text{hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

C) Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)

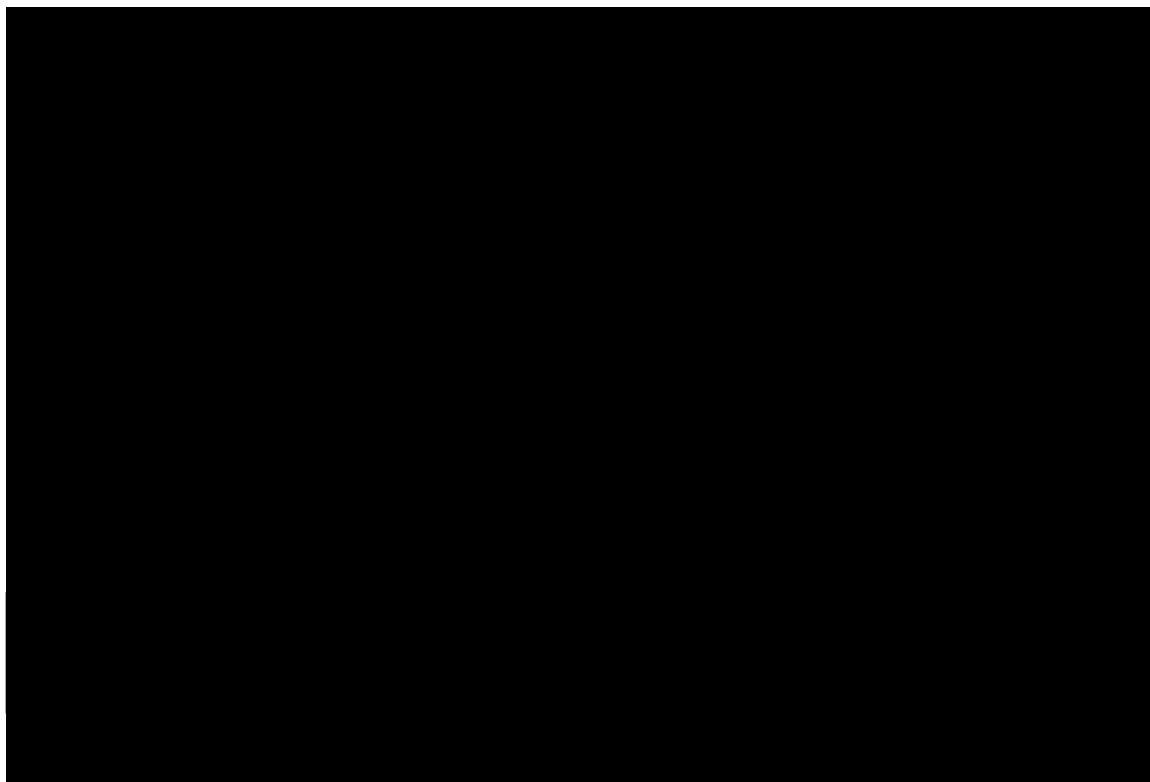
$$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Priloga 2: Razlika med klasičnim in obnavljajočim predračunavanjem

[illegible]

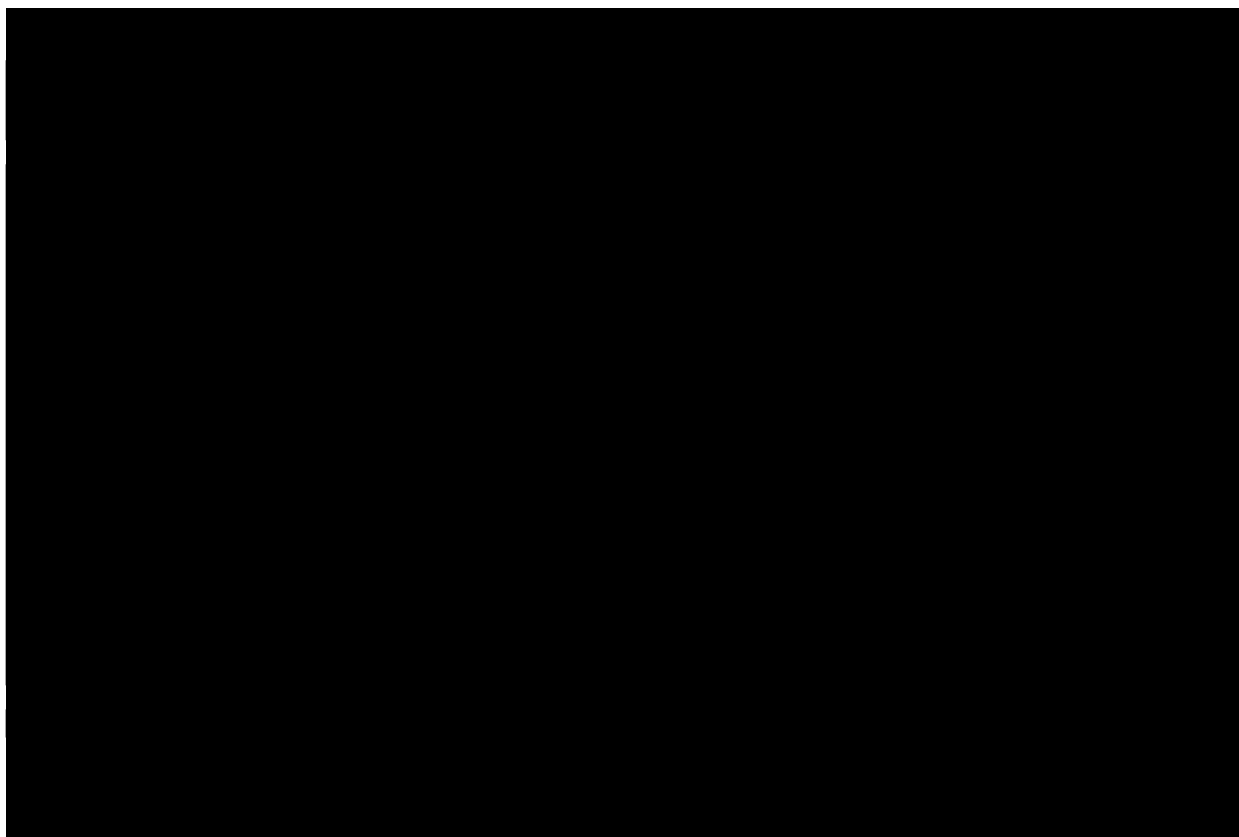
Vir: Kavčič et al., Poslovodno računovodstvo, 2007, str. 142, slika 3.1.

Priloga 3: Investicijski in finančni program za izbran projekt



Vir: Investicijski in finančni program za izbran projekt, Energoplan, 2007.

Priloga 4: Prikaz predračuna prejemkov in izdatkov za izbrani projekt



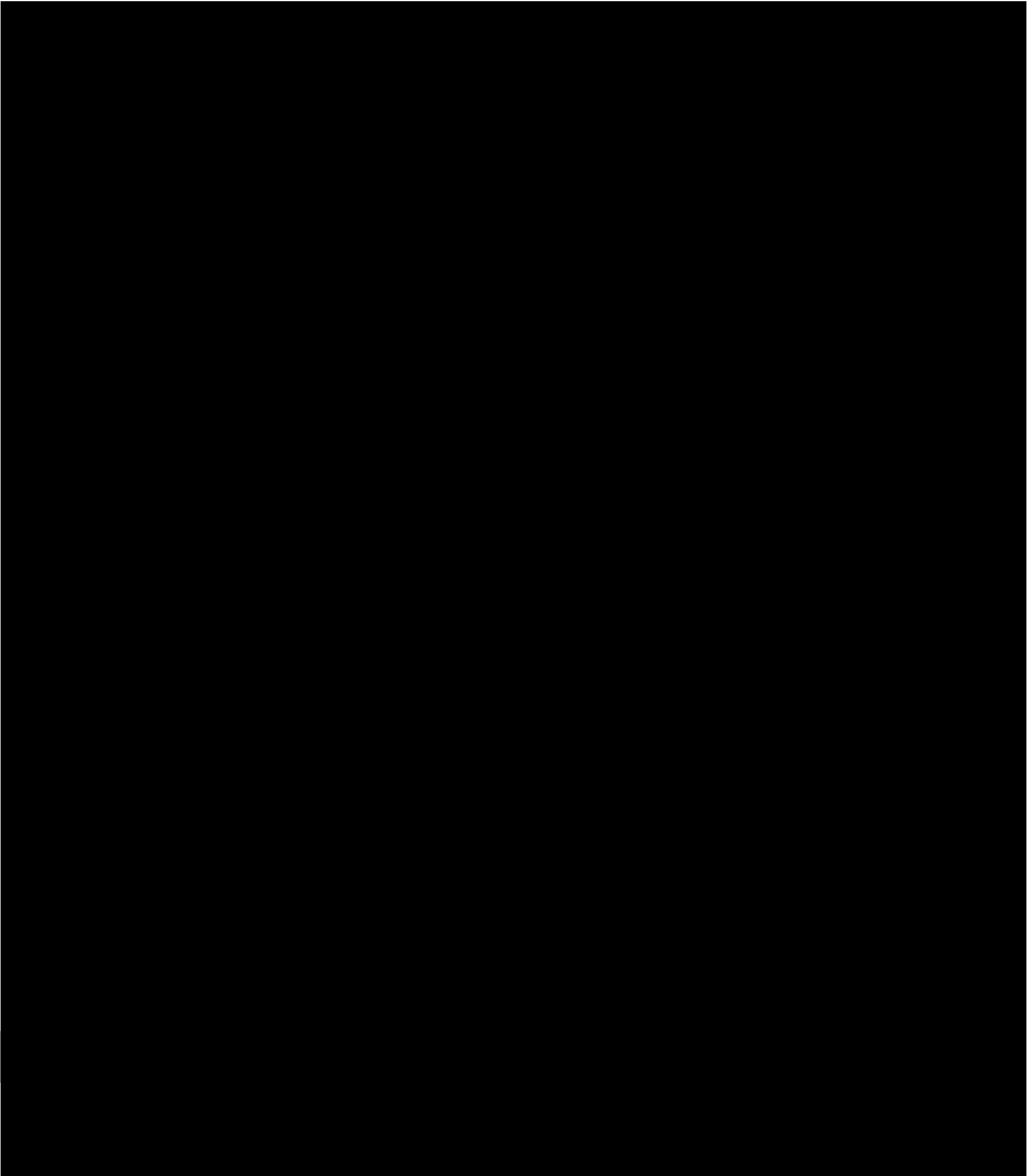
Vir: Poročilo o prilivih in odlivih za izbran projekt, Energoplan, 2008.

Priloga 5: Finančni načrt za izbrani projekt

V EUR

POGODBA- neto vrednost (brez DDV):			3.842.215,05			
POGODBA- skupna vrednost (z DDV):			4.610.658,06			
Izstavitev situacije	Valuta plačila		Plačila		Skupaj	Skupaj kumulativa
			nakazilo	material		
05.07.2007	15.08.2007	neto	0,00	1.152.664,52	1.152.664,52	
		DDV	0,00	230.532,90	230.532,90	
1. zač sit		skupaj	0,00	1.383.197,42	1.383.197,42	1.383.197,42
05.08.2007	15.09.2007	Neto	1.536.886,02	768.446,01	2.305.329,03	
		DDV	307.377,20	153.688,60	461.065,81	
2. zač. sit.		skupaj	1.844.263,22	922.131,61	2.766.394,84	4.149.592,25
05.09.2007	15.10.2007	neto	384.221,51	0,00	384.221,51	
		DDV	76.844,30	0,00	76.844,30	
Končna		skupaj	461.065,81	0,00	461.065,81	4.610.658,06
Skupaj neto			1.921.107,53	1.921.107,53	3.842.215,05	
Skupaj DDV			384.221,51	384.221,51	768.443,01	
Skupaj (neto + DDV)			2.305.329,03	2.302.329,03	4.610.658,06	

Vir: Finančni plan po pogodbi, Energoplan, 2007.



Vir: Mesečno poročilo o denarnih tokovih, Energoplan, 2008.

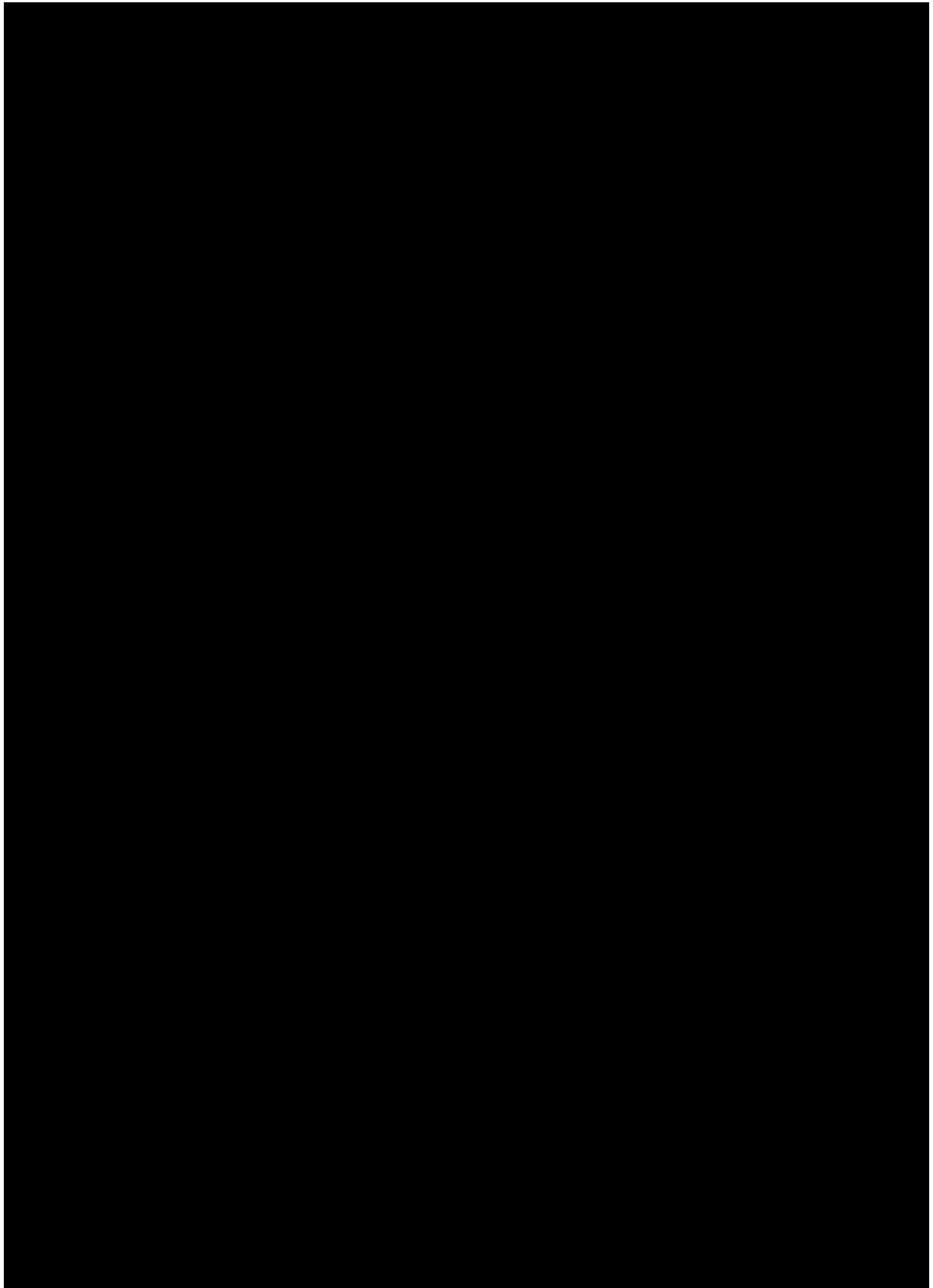
Priloga 7: Letni izkaz denarnih tokov za družbo Energoplan d.d. v letih 2006 in 2007

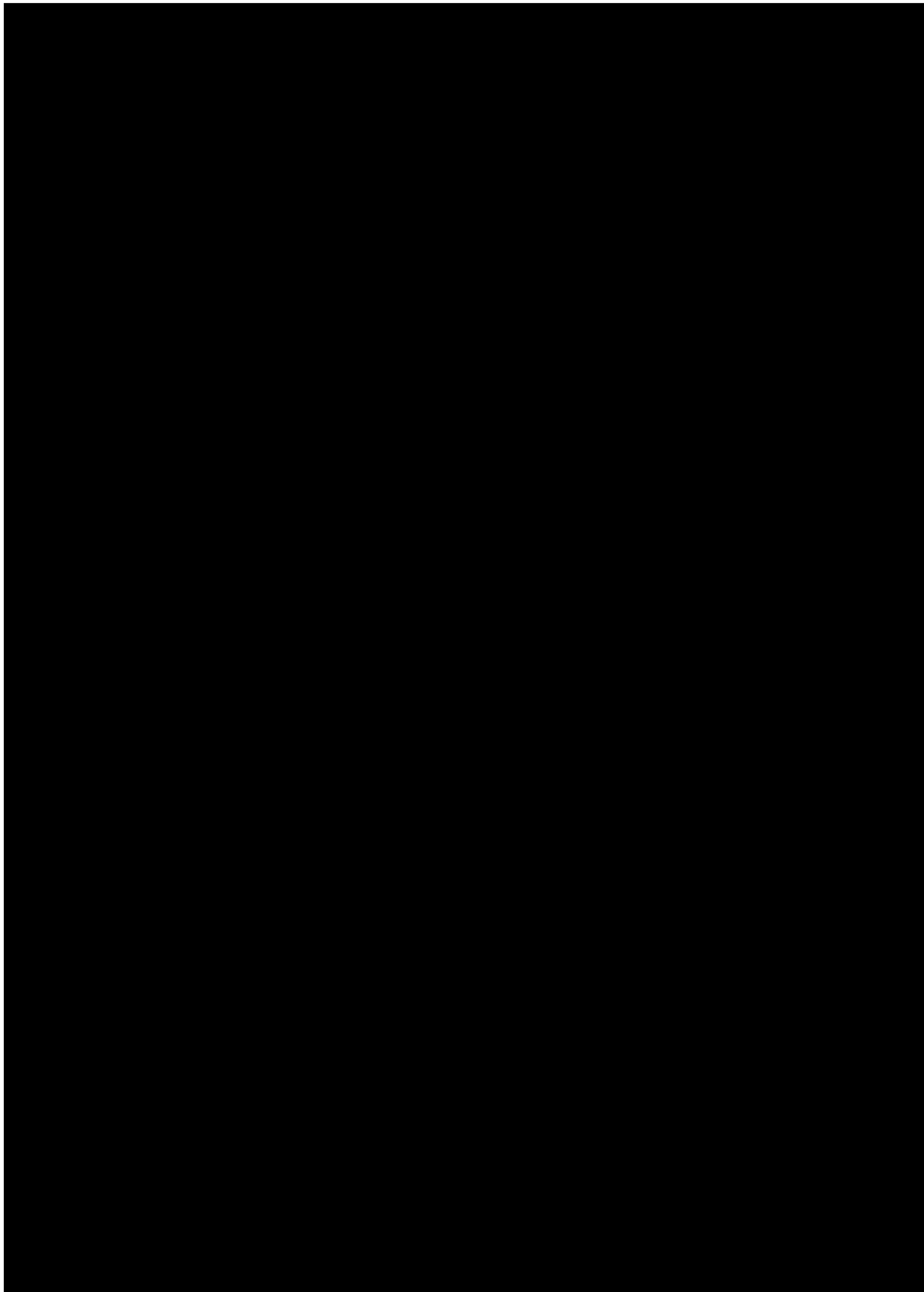
Postavka	Znesek	
	2007	2006
A. Denarni tokovi pri poslovanju		
a) Postavke izkaza poslovnega izida	768.188	125.563
Poslovni prihodki (razen za prevrednotenje) in finančni prihodki iz posl.	112.499.337	67.265.744
Čisti prihodki od prodaje	109.942.357	62.493.009
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	3.819.544
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	1.187
Drugi poslovni prihodki	249.512	170.635
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	1.314.502	506.961
Drugi prihodki (povezani s poslovnimi učinki)	992.966	274.408
Poslovni odhodki brez am. (razen za prevrednotenje) in fin. odhodki iz	(111.380.033)	(66.784.422)
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	(87.979)	0
Stroški blaga, materiala in storitev	(105.196.873)	(62.563.736)
Stroški dela	(2.979.538)	(2.827.691)
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih (odpisi vrednosti)	(832.651)	(313.932)
Drugi poslovni odhodki	(186.249)	(212.897)
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	(1.708.248)	(685.696)
Drugi odhodki (povezani s poslovanjem)	(388.495)	(180.470)
Zmanjšanje drugih odhodkov za odhodke iz amortizacije naložbenih	0	0
Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih	(351.117)	(355.759)
Davek iz dobička	(351.117)	(355.759)
Odloženi davki	0	0
b) Spremembe čistih obratnih sredstev poslovnih postavk bilance stanja	341.770	(6.847.392)
Začetne manj končne poslovne terjatve	(19.897.820)	(13.156.756)
Začetne manj končne aktivne časovne razmejitve	1.179.012	625.843
Začetne manj končne odložene terjatve za davek	(11.012)	(196)
Začetna manj končna sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
Začetne manj končne zaloge	245.297	(4.782.428)
Končni manj začetni poslovni dolgovi	14.737.397	9.375.442
Končne manj začetne pasivne časovne razmejitve in rezervacije	4.094.165	1.142.485
Končne manj začetne odložene obveznosti za davek	(5.269)	(51.782)
c) Prebitek prejemkov pri poslovanju ali prebitek izdatkov pri poslovanju (a+b)	1.109.958	(6.721.829)
B. Denarni tokovi pri naložbenju		
a) Prejemki pri naložbenju	21.739.547	23.217.067
Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, ki se	2.008.906	1.009.669
Prejemki od odtujitve neopredmetenih sredstev	0	5.537
Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev	0	2.007.457
Prejemki od odtujitve naložbenih nenremičnin	24.108	1.551.047

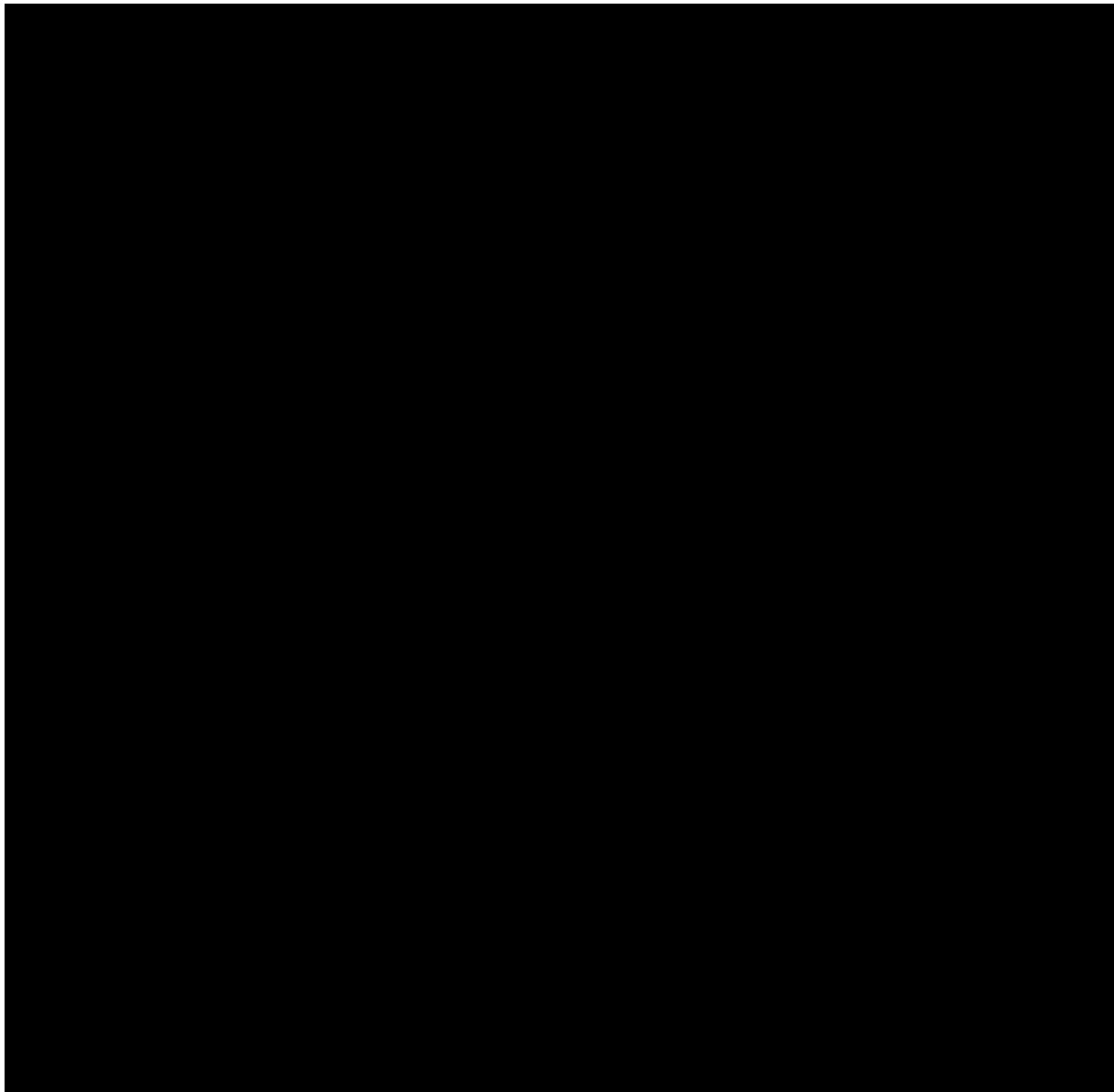
Postavka	Znesek	
	2007	2006
Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb	428.987	438.366
Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	19.277.546	18.204.991
b) Izdatki pri naložbenju	(21.177.140)	(20.752.787)
Izdatki za pridobitev neopredmetenih sredstev	(11.767)	(9.502)
Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	(1.049.454)	(265.786)
Izdatki za pridobitev naložbenih nepremičnin	(21.314)	0
Izdatki za pridobitev dolgoročnih finančnih naložb	(51.949)	(698.585)
Izdatki za pridobitev kratkoročnih finančnih naložb	(20.042.656)	(19.778.914)
c) Prebitek prejemkov pri naložbenju ali prebitek izdatkov pri naložbenju (a + b)	562.407	2.464.280
C. Denarni tokovi pri financiranju		
a) Prejemki pri financiranju	61.566.376	53.605.292
Prejemki od vplačanega kapitala	0	0
Prejemki od povečanja dolgoročnih finančnih obveznosti	6.354.976	4.052.650
Prejemki od povečanja kratkoročnih finančnih obveznosti	55.211.400	49.552.642
b) Izdatki pri financiranju	(65.040.390)	(48.581.819)
Izdatki za dane obresti, ki se nanašajo na financiranje	(1.347.827)	(835.487)
Izdatki za vračila kapitala	0	0
Izdatki za odplačila dolgoročnih finančnih obveznosti	(4.111.527)	(1.562.882)
Izdatki za odplačila kratkoročnih finančnih obveznosti	(59.553.036)	(46.183.450)
Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku	(28.000)	0
c) Prebitek prejemkov pri financiranju ali prebitek izdatkov pri financiranju (a + b)	(3.474.014)	5.023.473
Č. Končno stanje denarnih sredstev	554.123	2.355.772
x) Denarni izid v obdobju	(1.801.649)	765.924
+		
y) Začetno stanje denarnih sredstev	2.355.772	1.589.848

Vir: Letno poročilo EP 2007, 2008, str. 96-97, tabela 38.

Priloga 8: Pregled denarnih tokov







Vir: Mesečno poročilo o denarnih tokovih, Energoplan, 2008.