

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POMEN RAČUNOVODSKE ANALIZE ZA POSLOVNO  
ODLOČANJE: ANALIZA PRIMERA**

Ljubljana, september 2016

PRIMOŽ MOZER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Primož Mozer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pomen računovodske analize za poslovno odločanje: analiza primera, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem Dr. Simon Čadež,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE.....</b>	<b>2</b>
<b>2 RAČUNOVODSKO ANALIZIRANJE.....</b>	<b>3</b>
2.1 Predmet namen in cilj analize poslovanja .....	4
2.2 Metodike računovodskega analiziranja .....	5
2.3 Analiziranje poslovanja prek računovodskih izkazov .....	6
2.4 Vodoravno analiziranje poslovanja .....	6
2.5 Navpično analiziranje poslovanja.....	6
2.6 Analiza poslovanja s kazalniki .....	7
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>8</b>
3.1 Uveljavitev predračunavanja in analiziranja v podjetju .....	9
<b>4 OBLIKE RAČUNOVODSKEGA ANALIZIRANJA .....</b>	<b>10</b>
4.1 Mesečne računovodske analize .....	11
4.2 Letne računovodske analize .....	16
4.2.1 Primerjava znotraj podjetja .....	16
4.2.2 Primerjava s panogo.....	19
<b>SKLEP .....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>22</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Sprememba razvrstitve velikosti podjetja na podlagi 55. člena ZGD .....	8
Tabela 2: Pregled poslovanja v različnih obdobjih po posameznih kategorijah .....	16
Tabela 3: Pregled poslovanja v različnih obdobjih s pomočjo finančnih kazalnikov .....	17
Tabela 4: Vpliv prevrednotenja nepremičnine na strukturo kapitala .....	18
Tabela 5: Izvleček iz konkurenčne analize za leto 2015 .....	19
Tabela 6: Kazalniki stroškov dela za leto 2015 .....	20

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki podjetja po letih .....	9
Slika 2: Pregled profitabilnosti po enotah .....	12
Slika 3: Pregled in primerjava gibanja prihodkov za leti 2014 in 2015 .....	14
Slika 4: Pregled strukture prihodkov po mesecih v letu 2015.....	14
Slika 5: Pregled gibanja celotnega dobička po mesecih v letih 2014 in 2015.....	15

## UVOD

Računovodska analiza poslovanja podjetja je izhodišče vsakega podrobnega pregleda poslovanja. Dobro postavljena analiza ugotavlja uspešnost tudi v posameznih delih podjetja in ne samo podjetja kot celote, pojasnjuje odstopanja od načrtovanega in meri uspešnost podjetja. Prav ta pogled v preteklost pa postavlja temelje za odločanje posloводства za prihodnost in postavlja merila za primerjavo prihodnjih rezultatov.

Namen izdelave zaključne strokovne naloge je predstaviti proces oziroma elemente računovodskega analiziranja in to, kako spoznanja na podlagi različnih pristopov k poslovnim analizi vplivajo na kratkoročno in dolgoročno odločanje pri delovanju podjetja.

Cilj naloge je prikazati vlogo računovodskega analiziranja pri sprejemanju poslovnih odločitev v konkretnem primeru podjetja Varnost, d. o. o. Podjetje se ukvarja z dejavnostjo varovanja, v preteklosti pa se je pri poslovanju soočilo z različnimi poslovnimi težavami.

Pri soočanju s takimi težavami je imelo pomembno vlogo računovodsko analiziranje, in sicer tako javno objavljenih računovodskih izkazov kot poslovnih poročil, pripravljenih za potrebe notranjih uporabnikov. V delu je prikazano, kako uprava sprejema odločitve na podlagi računovodskega analiziranja.

V nalogi se osredotočim na redno poslovanje podjetja ter na nekaj ključnih dolgoročnih in kratkoročnih poslovnih dogodkov, ki jih je uprava podjetja s pomočjo računovodskih analiz in načrtovanj tudi obravnavala. Cilj te analize primera je predstaviti posamezne metode računovodske analize, ki jih uprava podjetja uporablja pri rednem poslovanju, in tudi, kako so uporabili različne metode računovodskega analiziranja, kakšne so bile ugotovitve in kakšni so bili končni ukrepi. Oceniti je treba, ali so metode analiziranja, ki jih uporablja uprava, ustrezne in prinašajo tiste podatke, na podlagi katerih se lahko sprejemajo kakovostne odločitve.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na štiri dele. V prvem delu se osredotočim na teorijo predračunavanja in analiziranja podjetja ter predstavim, kakšne oblike analiz so na voljo poslovodstvu, da lahko sprejme pravilne ukrepe.

V drugem delu predstavim podjetje Varnost, d. o. o., njegovo okolje ter izzive, s katerimi se je in se še vedno spopada. V tem delu tudi izpostavim zahteve oziroma potrebe, ki jih je uprava zaznala in postavila računovodstvu za potrebe kakovostnega poslovodnega odločanja.

V tretjem sklopu opišem poslovanje podjetja v zadnjih nekaj letih in metode analiziranja nastalih problemov, ki jih je uporabljalo in jih še vedno uporablja. V tem delu naloge

predstavim, kako in v kakšnih obdobjih podjetje spremlja poslovanje ter katere metode uporablja, naštejemo pa tudi nekaj spoznanj in ukrepov, ki izhajajo iz računovodskih analiz.

V zadnjem sklopu na podlagi spoznanj in sprejetih ukrepov iz računovodskih analiz odgovorim na vprašanje, ali uprava z uporabo ustrezne metode računovodske analize razpolaga s podatki za kakovostno odločanje.

## 1 RAČUNOVODSKO PREDRAČUNAVANJE

Področje računovodskega predračunavanja in v povezavi s tem tudi računovodskega analiziranja urejajo Slovenski računovodski standardi 29 (v nadaljevanju SRS 29). Že ti standardi poudarjajo, da organizacijske enote delujejo skladno s svojimi načrti in usmeritvami ter zasledujejo zastavljene cilje. Bistvo, ki ga opredeljujejo SRS 29, pa je, da cilje čim bolj postavimo in jih tudi z ustreznimi računovodskimi predračuni ovrednotimo. Na koncu nekega obdobja, ki je lahko različno opredeljeno, pa s pomočjo računovodske analize ugotovimo, ali smo zastavljene poslovne cilje tudi realizirali.

»Računovodsko predračunavanje je tisti del celotnega obravnavanja podatkov o prihodnosti kot informacijske funkcije, ki obsega vrednostno stran tega obravnavanja« (Hočevar & Igljčar, 1997, str. 172).

Najpogostejša in najpomembnejša obračunska poročila, ki so prvi vir informacij tako za zunanje kot tudi za notranje uporabnike, so letni računovodski izkazi. Ti se lahko na podlagi potreb uporabnikov sestavijo tudi večkrat na leto; takim izkazom pravimo medletni računovodski izkazi. Ti izkazi imajo določeno obliko, predvsem zaradi primerljivosti rezultatov.

»Končni izdelki računovodskega predračunavanja so računovodski predračuni. Računovodski predračun je sistematizirano, formalno poročilo, katerega podatki oziroma informacije so kvantitativno izraženi, ter izraža prihodnja stanja in spremembe poslovne celote in njenih sestavnih delov oz. posamezne poslovne aktivnosti. Računovodski predračuni so torej povezani s (Hočevar & Igljčar, 1997, str. 173):

1. predmetom predračunavanja,
2. prihodnjim obdobjem in
3. kvantitativnimi informacijami.

Računovodski predračuni se lahko sestavljajo:

1. za podjetje kot celoto,
2. za njegove posamezne organizacijske dele in
3. za posamezne poslovne aktivnosti.

Navedeni izkazi predstavljajo sliko podjetja zunanjim uporabnikom, kot so lastniki, banke, investitorji, zaposleni, ter vsem ostalim, ki želijo preveriti poslovanje določenega podjetja. SRS 29 poudarjajo, da ti izkazi simbolizirajo realno sliko podjetja tako notranjim kot zunanjim uporabnikom. Iz teh podatkov lahko posamezni uporabnik najde potrebne informacije, ki jih v danem trenutku išče. Različni uporabniki iščejo različne informacije o podjetju, zato tudi standardi določajo tako zunanjo obliko, da je razvidno poslovanje podjetja kot celota, prav tako pa so izkazane posamezne relevantne postavke poslovanja.

»Računovodsko predračunavanje je najbolj povezano z računovodskim analiziranjem. Računovodsko analiziranje se v osnovi ukvarja z ugotavljanjem odmikov med uresničenim in načrtovanim poslovanjem. Brez ustreznih predračunov je podajanje sodbe o uspešnosti poslovanja celotnega podjetja ali njegovega organizacijskega dela veliko težje in informiranje je nepravilno« (Hočevar & Igličar, 1997, str. 175).

Notranji uporabniki pa izkaze uporabijo tudi kot primerjavo rezultatov z zastavljenimi cilji in z ustrežno metodo analize proučijo odstopanja od načrtovanega ali pa se oblikujejo kazalci, ki nam služijo kot sodilo pri uspešnosti poslovanja podjetja. Notranji uporabniki imajo lahko na razpolago tudi večji nabor poročil ali sodil o poslovanju podjetja. To so različne kalkulacije (predračunske ali obračunske), poročila o poslovanju posameznih enot znotraj podjetja, poročila o uspešnosti ali učinku ene vrste dejavnosti, ki jo uvaja podjetje, itd. Tovrstna poročila niso nujno pripravljena skladno s standardi, saj obliko narekuje potreba uporabnika.

»Predračuni so vodilo za ukrepanje, saj vsebujejo zaželeno in ustrezno delovanje. Če je delovanje neustrezno in nezaželeno, imajo poslovodje v predračunih vodilo za ukrepanje, saj ti vsebujejo jasne naloge in cilje, ki jih mora poslovodja doseči« (Hočevar & Igličar, 1997, str. 177).

## **2 RAČUNOVODSKO ANALIZIRANJE**

Bistvene značilnosti analiziranja poslovanja so (Pučko, 1996, str. 19):

- spoznavni proces,
- razčlenjevanje celote na dele in uvrščanje delov v medsebojne zveze,
- spoznavanje soodvisnosti in razmerij med dejavniki, povezav med vzroki in posledicami sprememb (angl. *root-cause analysis*),
- ocenjevanje in miselno oblikovanje rešitev oziroma priporočil za odločanje,
- namen analize: izboljšanje uspešnosti oziroma zmanjšanje tveganja pri poslovanju.

## 2.1 Predmet namen in cilj analize poslovanja

»Kot predmet analize poslovanja smo opredelili poslovni sistem ali njegov del oziroma njegovo delovanje. Predmet analize poslovanja je torej tudi okolje poslovnega sistema, njegovo poslovanje in organiziranost, podatki in odločitve« (Pučko, 1996, str. 22).

»Namen posamezne analize je opredeljen z namenom posamezne poslovne odločitve. Odločanje torej ni del analize, je pa proces, ki ima osnovo v analizi in ji daje smisel« (Pučko, 1996, str. 22).

Pučko (1996, str. 25) povzema Lipovca in proces analiziranja poslovanja razdeli na štiri temeljne korake:

1. ugotavljanje dejstev in medsebojnih povezav,
2. opredeljevanje poslovnih problemov,
3. postavljanje hipotez in iskanje rešitev,
4. preizkušanje hipotez s praktičnim preizkusom.

Pučko opredeljuje analizo poslovanja kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja (združbe) z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom (Pučko, 1996, str. 3).

Bergant analizo poslovanja opredeljuje kot nekaj več kot metodo spoznavanja, kot jo opredeljuje večina literature, in sicer: »Analizo poslovanja lahko opredelimo kot temeljno informacijsko funkcijo, ki v procesu analiziranja podatkov o poslovanju poslovnega sistema oblikuje informacije kot strokovne podlage za odločanje z namenom doseganja ciljev uporabnikov informacij« (Bergant, 2013 str. 15).

Bergant povzema Turka (Bergant, 2013 str. 15) in razlikuje med analizo kot metodo spoznavanja in analizo poslovanja. Za analizo poslovanja predlaga pojem proučevanje poslovanja, ki vsebuje tudi predlaganje ukrepov za izboljšave. Tako so SRS za računovodsko analizo kot sopomenko uvedli pojem računovodsko proučevanje (SRS29).

Bergantova definicija analize poslovanja nam pove, da analiza ni sama sebi namen in da mora vsebovati tudi ukrepe. V nasprotnem primeru gre pri analizi poslovanja le za proces spoznavanja. Način izdelave analize poslovanja podjetja se najbolj razlikuje pri kriteriju uporabnikov analize – ali gre za notranje ali zunanje uporabnike.

Za zunanje uporabnike so najbolj uporabna letna računovodska poročila, za katera je značilno, da so predpisana in izdelana v točno predpisanem roku in za točno določen namen, uporabniki so neznani in v širšem številu, pri izdelavi je treba upoštevati veljavne

standarde, informacije so izražene v denarnih enotah, obsegajo dejavnost podjetja v celoti in vodstvo podjetja odgovarja za verodostojnost zunanjih poročil.

Pri izdelavi analize za notranje uporabnike pa oblika ni predpisana, uporabniki so znani (povečini gre za upravo), pri izdelavi se lahko naslanja na lastne standarde, niso nujno izražene v denarnih enotah (lahko so na primer v delovnih urah), včasih je sprejemljiv tudi približek rezultata zaradi časovne stiske, prav tako roki izdelave niso predpisani, ampak dogovorjeni, analiza se lahko osredotoča le na del poslovanja podjetja.

## **2.2 Metodike računovodskega analiziranja**

Analiza poslovanja podjetja je res v največji meri povezana z računovodskim predračunavanjem in pojasnjevanjem odmikov ter izvajanjem ukrepov, vendar kot bomo videli v nadaljevanju, analiza poslovanja vsebuje tudi izdelavo različnih kazalnikov, na podlagi katerih ugotovimo uspešnost poslovanja in jih ne primerjamo, saj so sami po sebi kazalniki uspešnosti.

Pri računovodskem analiziranju se v glavnem uporabljata dva različna pristopa (Hočevar & Igličar, 1997, str. 225):

1. pojasnjevanje in razčlenjevanje razlik oziroma odmikov med uresničeni in predračunanimi pojavi oziroma odmikov obračunskih računovodskih podatkov od sodil za njihovo presojo,
2. pojasnjevanje in oblikovanje kazalnikov na podlagi obračunskih in predračunskih računovodskih podatkov.

Proučevanje odmikov pomeni pojasnjevanje razlike med načrtovanim in dejanskim. Ti odmiki so lahko ugodni ali neugodni oziroma pozitivni ali negativni. Če za preprosto merilo vzamemo prihodek podjetja, pri katerem smo načrtovali 1,0 mio. prihodkov, dejansko pa smo realizirali 1,1 mio. prihodkov, govorimo o ugodnem ali pozitivnem odmiku.

Analiza razlik pride najbolj do izraza, ko proučujemo posamezen stroškovni vidik poslovanja podjetja, kot so proizvodni stroški.

Podjetje s proizvodno dejavnostjo ima izračunane standardne stroške izdelave na enoto. Odmike pri proizvodnih stroških lahko merimo pri (Hočevar & Igličar, 1997, str. 227):

- neposrednih stroških materiala,
- neposrednih stroških plač,
- spremenljivih splošnih stroških in
- stalnih splošnih stroških.



V primeru odstopanj pričakovanega rezultata od dejanskega lahko podjetje z analizo odmikov posameznih vrst stroškov hitro ugotovi, v katerem delu proizvodnje je prišlo do spremembe.

### **2.3 Analiziranje poslovanja prek računovodskih izkazov**

Če želimo analizirati podjetje kot celoto, je najbolj primeren način analiziranje računovodskih izkazov podjetja. Primerna sta oba načina analize, tako odmiki kot tudi analiza s kazalniki. Kot standard za primerjavo in pojasnila se uporabljajo podatki iz preteklih obdobj, podatki podjetij v panogi in ne nazadnje tudi podatki o načrtovanem poslovanju.

Za analiziranje računovodskih izkazov se najpogosteje uporabljajo tri metode: vodoravna analiza, navpična analiza in analiza s kazalniki.

### **2.4 Vodoravno analiziranje poslovanja**

Pri vodoravnem analiziranju računovodskih izkazov ugotavljamo spremembe vrednostnega zneska in odstotka spremembe postavk v računovodskih izkazih. Kot osnova za postavitev analize nam služijo podatki iz prejšnjih obdobj, najbolj običajni izkazi za primerjavo so letni računovodski izkazi. Kot primer je najbolj pogosta primerjava prihodkov ali dobička z vrednostmi iz preteklih let. Podjetje lahko naredi vodoravno analizo lastnih izkazov, ki so namenjeni notranjim uporabnikom.

Z vodoravnim analiziranjem dobimo informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk. Na osnovi teh informacij se lahko ugotovi, na katerih področjih poslovanja podjetja so potrebne spremembe (Hočevar & Igličar, 1997, str. 235).

### **2.5 Navpično analiziranje poslovanja**

Bistvo navpičnega analiziranja izkazov je v tem, da postavimo posamezne postavke v obliko relativnega števila v primerjavi z neko določeno celoto. Najbolj enostaven primer je na primer delež opredmetenih in neopredmetenih sredstev v celotnih sredstvih podjetja. Sicer pa navpično analiziranje ne služi samo kot orodje za podrobnejšo razčlenitev izbranega podjetja samega, temveč ima nalogo, da nam olajša primerjavo podjetij s sorodno dejavnostjo.

»Ena od največjih koristi navpičnega analiziranja računovodskih izkazov pa je lahko v tem, da nam postavke prikazuje kot deleže oziroma kot relativna števila, kar nam omogoči

primerjavo med dvema podjetjema v isti gospodarski panogi. Z relativnimi deleži se namreč izniči različnost velikosti teh podjetij« (Hočevar & Igličar, 1997, str. 238).

Primerjavi znotraj panoge ali benchmarking je koristno orodje za primerjavo različnih podjetij. Ne glede na velikost podjetja navpična analiza računovodskih izkazov postavi posamezne postavke v relativna števila, ki so med seboj primerljiva.

»Najzanimivejša znotraj panoge je primerjava računovodskih podatkov z najboljšim v panogi (benchmarking). Ugotovljene razlike kažejo prednosti ali slabosti poslovanja, ki dajejo usmeritve za prihodnje delovanje managementa« (Hočevar & Igličar, 1997, str. 220).

S tako analizo poslovanja in s primerjavo z vodilnimi podjetji v panogi si lahko poslovodstvo zastavi stroškovne ali prihodkovne cilje poslovanja. Primerjava je zanimiva in uporabna za manjša podjetja v panogi, ki z analizo lahko dobijo smer oziroma model uspešnega poslovanja. Večja podjetja, ki so po naravi manj fleksibilna v poslovanju, pa lahko predvidijo, na katerih delih manjša podjetja ustvarjajo konkurenčnost.

## **2.6 Analiza poslovanja s kazalniki**

Kazalniki so relativna števila, ki jih dobimo z delitvijo določene ekonomske kategorije s kako drugo. Kazalnike lahko razčlenimo na:

1. stopnjo udeležbe sestavnega dela v celotni velikosti,
2. indekse dane velikosti in
3. koeficiente.

Kazalnike razdelimo na naslednje kategorije:

- kazalniki stanja financiranja,
- kazalniki stanja investiranja,
- kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja,
- kazalniki gospodarnosti in
- kazalniki donosnosti.

Sicer pa večina stroke poudarja, da je izračun določenega kazalnika preprostejši del analize. Pomembnejši sta uporaba pravilnega kazalnika in vsebinska razlaga izračunane vrednosti. Poleg samega izračuna je torej treba razumeti, kaj določen kazalnik pove, in na koncu je treba tudi vedeti, kako ukrepati na podlagi različnih kazalnikov.

»Namen vsake analize poslovanja je odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize, govorimo lahko o uporabniški določenosti analize poslovanja« (Pučko, 1996, str. 4, 5).

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje je na trgu prisotno že od leta 1990. V 25-letni zgodovini je imelo tudi svoje vzpone in padce. Kot pri večini podjetij so bili začetki skromni, podjetje je delovalo lokalno in zaposlovalo do 5 ljudi, višek pa je doseglo leta 2013, ko je doseglo slabega 1,5 mio. prihodka in v povprečju zaposlovalo okoli 60 ljudi. Podjetje opravlja pretežno storitveno dejavnost, v določenem delu pa tudi prodajo in montažo varnostnih naprav.

V vsej svoji zgodovini je bilo podjetje Varnost, d. o. o., opredeljeno kot mikro podjetje, po novih kriterijih ZGD pa se bo v letu 2016 prerazporedilo.

*Tabela 1: Sprememba razvrstitve velikosti podjetja na podlagi 55. člena ZGD*

Družba	Mikro	Majhna	Srednja	Velika
Povprečno število zaposlenih	< 10 <b>&lt; 10</b>	< 50 <b>&lt; 50</b>	< 250 <b>&lt; 250</b>	> 250 <b>&gt; 250</b>
Čisti prihodki iz prodaje v €	< 2,000.000 <b>&lt; 700.000</b>	< 8,800.000 <b>&lt; 8,800.000</b>	< 35,000.000 <b>&lt; 40,000.000</b>	> 35,000.000 <b>&gt; 40,000.000</b>
Vrednost aktive na bilančni presečni dan v €	< 2,000.000 <b>&lt; 350.000</b>	< 4,400.000 <b>&lt; 4,000.000</b>	< 17,500.000 <b>&lt; 20,000.000</b>	> 17,500.000 <b>&gt; 20,000.000</b>

*Vir: Unija d.o.o., Velikost družb za leto 2015 in kasneje, 2016.*

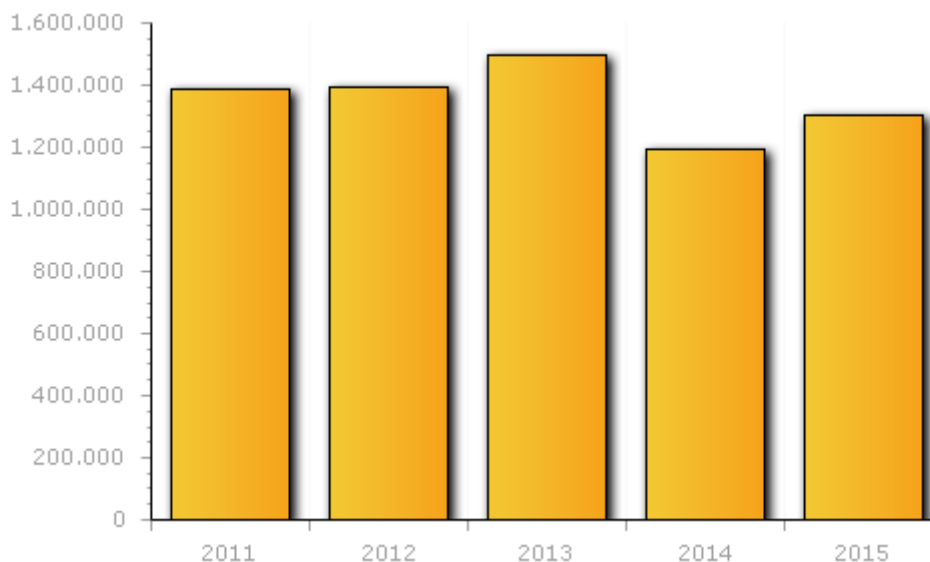
Tabela 1 prikazuje kriterije za opredelitev velikosti podjetja. S črno pisavo so prikazani kriteriji leta 2015, z rdečo barvo pa novi kriteriji za opredelitev velikosti, ki so začeli veljati v letu 2016. Prvič bo podjetje zaradi spremembe kriterijev opredeljeno kot majhno podjetje, saj je po novih kriterijih dve leti zapored že izpolnjevalo pogoje za prerazporeditev.

Okolje, v katerem deluje Varnost, d. o. o., je zelo sovražno. Dejavnost varovanja že več let spremljajo razne objave v časopisih o izkoriščanju zaposlenih, obtožbe o »dumpingu« cen s strani največjega varnostnega podjetja v državi, kartelno dogovarjanje o razdelitvi posameznih področij ipd. Ne nazadnje smo nedolgo tega nazaj videli stečaj podjetja G7, d. o. o., ki je spadalo med najuspešnejša tri varnostna podjetja v Sloveniji.

Za majhno varnostno podjetje je edini način konkuriranja povezovanje in močna lokalna povezanost. Z dolgoletno tradicijo je sicer podjetje uspešno umeščeno v lokalno skupnost, vendar si je v preteklosti zadalo cilj tržne rasti, za kar pa je potrebno povezovanje. V ta namen se je podjetje neuspešno poskušalo povezati s podjetjem Sintal, d. o. o., v letu 2009

pa je našlo novo povezavo s partnerjem in kasneje lastnikom DZS, d. d. S to povezavo je podjetje pridobilo nove posle in odprlo enote tudi zunaj posavske regije. V takšni obliki deluje še danes.

*Slika 1: Prihodki podjetja po letih*



*Vir: Bisnode d.o.o., Rezultati poslovanja po kategoriji prihodki, b.l., lastni prikaz.*

Po besedah uprave so se cilji podjetja z leti spreminjali. V začetku je podjetje stremelo k uveljavitvi imena in razširitvi po regiji, ko je bil ta cilj dosežen, pa je bil enolastniškemu podjetju bolj pomemben dobiček. Ko sta se rast in dobiček ustavila, je bila naslednja stopnička širitev zunaj regije in povečevanje tržnega deleža. V zadnjih letih pa je z nastopom finančne krize in vse bolj sovražnega okolja poslovanja glavni cilj podjetja obstanek.

Tudi potreba po računovodskem predračunavanju in analiziranju se je nekako gibala z rastjo podjetja. V začetku je podjetje za pregled poslovanja uporabljalo računovodske izkaze, ki se niso veliko razlikovali od tistih za zunanje uporabnike. Glavno besedo pri poslovanju je imela komerciala, računovodski izkazi in dobiček pa so bili pokazatelji, kako uspešno je bilo podjetje pri realizaciji zastavljenih komercialnih ciljev.

### **3.1 Uveljavitev predračunavanja in analiziranja v podjetju**

Z rastjo podjetja je bila potreba po računovodskem predračunavanju in analiziranju poslovanja vse večja. Podjetja ni več mogoče gledati enodimenzionalno, ampak je treba razširiti pogled in proučiti vsak del poslovanja, da se lahko dosežejo zastavljeni cilji.

Podjetje je na podlagi pridobljenih poslov in skladno z zakonskimi določili v posameznih regijah postavilo ekipe varnostnega osebja, ki so zagotavljale ustrezne intervencijske čase in izvajale ostale varnostne storitve. Te izpostave se med seboj na eni strani razlikujejo v številu varnostnega osebja, ki je potrebno za nemoteno delovanje, na drugi strani pa tudi po vrsti varnostnih storitev, ki jih opravljajo. Najmanjša enota ima dva zaposlena, medtem ko iz največje enota deluje 12 zaposlenih. Nekatere izpostave opravljajo samo fizično varovanje, za kar ne potrebujejo dodatnih sredstev za opravljanje svojega dela. Velika večina enot pa opravlja več vrst storitev, kot so prevoz denarja in vrednostnih pošilk, opravljanje intervencij na alarm, fizično varovanje oseb in premoženja, varovanje zborovanj ipd. Za vse tovrstne storitve pa je treba zagotoviti tudi pogoje dela, kot so zbirno mesto oziroma sedež enote, intervencijsko vozilo, oborožitev, različne uniforme glede na naravo dela, obdobja izobraževanja in ostale pogoje. Od navedenih enot se najbolj razlikuje enota tehnike, ki deluje s sedeža, zagotavlja tehnično varovanje in opravlja storitve servisa in montaže varnostne opreme za potrebe naročnikov vseh enot. Podjetje tudi ločeno spremlja delovanje uprave in poslovanje s podizvajalci.

Uporaba podrobne analize se je razvila prav z uvedbo teh izpostav širom Slovenije. Ta je sledila zahtevi uprave, da se spremlja vsaka posamezna enota in se ugotovi, kakšen je njen vpliv na poslovanje podjetja kot celoto.

Računovodsko analiziranje je presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti poslovanja podjetja. Zasnovano je na primerjanju podatkov v računovodskih obračunih in predračunih, ugotavljanju odmikov med njimi ter njihovih vzrokov in posledic. Sestavni del računovodskega analiziranja je tudi oblikovanje predlogov za izboljšanje poslovnih procesov in stanj (Hočevar & Igličar, 1997, str. 222).

Potreba uprave pa se ni omejila na analiziranje dejavnikov iz notranjega poslovanja, vse več je bilo tudi načrtovanja in analiziranja sprememb v poslovanju zaradi zunanjih vplivov. Najbolj značilen in aktualen zunanji dejavnik je bil nov zakon o minimalni plači oziroma nova definicija minimalne plače, kjer so bili iz minimalne plače izvzeti dodatki na posebne pogoje dela, kot so nočno, praznično in nedeljsko delo.

Na podlagi računovodske analize je uprava zaradi zasledovanja ciljev spremenila tudi nekatere dolgoročne usmeritve in sklepe v poslovanju, kot je na primer sprememba načina vrednotenja nepremičnin.

## **4 OBLIKE RAČUNOVODSKEGA ANALIZIRANJA**

Kot rečeno, uprava uporablja računovodsko analiziranje za spremljanje tekočega poslovanja, na podlagi katerega se seznanja z morebitnimi težavami v poslovanju, prav tako pa pridobiva potrebne podatke za pravočasno odločanje v prihodnosti. V ta namen se sestavljajo mesečne in letne poslovne analize.

## **4.1 Mesečne računovodske analize**

Gre za analize, namenjene notranjim uporabnikom, s katerimi želi uprava spremljati dejavnike, ki so si jih zastavili kot ključne. Služijo za spremljanje poslovanja, odkrivanje morebitnih pasti in pravočasno odzivanje v primeru spremembe. V ta namen se sestavljajo evidence, kjer so prihodki in odhodki razdeljeni po posameznih enotah po Sloveniji, kot kaže Slika 2.

Slika 2: Pregled profitabilnosti po enotah

RAZDELITEV PO STRM ZA MESEC	OBDOBJE											ključ za razdelitev splošnih stroškov je % plače				
REDNI MESEČNI PRIHODKI:													FIKSNI PRIH	72.859,26	FIKSNI STR	66.184,41
strošek dela		spl	64.581,43	am									VARIAB.PRIH	31.873,73	VARAIB.STR	33.535,74
splošni stroški za razdelitev (10000):	5384,34	7.191,57	1807,23													
	uprava/IE														podizvajalci	SKUPAJ
	6001	6002	6003	6004	6005	6006	6007	6008	6009	6010						
KLJUČ SPL.STR	20,95%	6,25%	11,14%	7,14%	5,21%	30,08%	7,33%		2,24%	9,66%						100,00%
PRIHODKI	19.910,63	9.135,12	10.492,96	12.630,71	5.052,47	25.515,72	7.092,85	0,00	1.328,02	8.274,99	5.299,52	104.732,99				
												0,00				
redni mesečni računi		7.307,64	6.606,00	3.833,00	3.189,00		279,00		478,00	1.073,00	515,00	23.280,64				
fizika, hramba, prevozi			2.154,34	6.363,81	1.080,00	20.601,31	6.813,85			3.628,80		40.642,11				
prevozi, fizika, tehnika			1.732,62	2.433,90	783,47	4.914,41	0,00	0,00	850,02	3.573,19	4.784,52	19.072,13				
KLJUČNI PARTNER 1			604,50	561,60	241,80				405,60	1.224,60		3.038,10				
KLJUČNI PARTNER 2			74,55	149,10	74,55	521,85			74,55	74,55	1.605,24	2.574,39				
KLJUČNI PARTNER 3				134,58		2.262,18				244,56	3.179,28	5.820,60				
KLJUČNI PARTNER 4	17.672,65											17.672,65				
NAŠE PODIZVAJANJE			1.053,57	891,02	467,12				369,87	2.029,48		4.811,06				
DRUGI PRIHODKI (78)	2.237,98	1.827,48		697,60		2.130,38						6.893,44				
	uprava/IE														podizvajalci	SKUPAJ
	6001	6002	6003	6004	6005	6006	6007	6008	6009	6010						
KLJUČ SPL.STR	20,95%	6,25%	11,14%	7,14%	5,21%	30,08%	7,33%	0,00%	2,24%	9,66%		100,00%				
STROŠKI SKUPAJ	28.093,52	8.022,31	8.442,29	6.905,65	3.962,44	23.969,52	5.334,39	0,00	1.801,25	8.162,95	5.025,82	99.720,15				
VAR.STR.SKUPAJ	9.592,14	2.169,60	336,00	1.147,69	211,37	2.359,14	0,00	0,00	184,95	1.149,69	0,00	17.150,58				
material		1.782,77										1.782,77				
vzdrževanje OSSR	1.186,01			827,84		137,69			6,92	127,65		2.286,11				
bencin	1.436,88	374,63	336,00	306,75	211,37	291,63			178,03	1.022,04		4.157,33				
spremnstvo	695,61											695,61				
stro.izobraževanja,zdravstva												0,00				
drugi stroški	1.653,64	12,20		13,10		35,82						1.714,76				
prenesene nadure	4.620,00					1.894,00						6.514,00				
FIKSNI STR.SKUPAJ	15.993,74	5.403,24	7.305,15	5.244,48	3.376,39	19.447,15	4.807,25	0,00	1.455,20	6.318,56	5.025,82	74.376,99				
storitve.podizvajalcev	720,00	1.210,94				70,00					5.025,82	7.026,76				
telekomunikacije	484,06	91,49	33,56	33,37	11,70	21,06	3,43		8,58	41,70		728,95				
drugi.stroški	455,13		12,75									467,88				
stroški najemnin, obrat.str	804,74	64,47	64,47	600,00						38,29		1.571,97				
stroški plač	13.529,81	4.036,34	7.194,37	4.611,11	3.364,69	19.426,09	4.733,82	0,00	1.446,62	6.238,57		64.581,43				
splošni str.po ključu	1.506,63	449,47	801,14	513,48	374,68	2.163,22	527,14	0,00	161,09	694,71		7.191,57				
DRUGI ODHODKI	1.001,01											1.001,01				
REZULTAT ENOTE 1	-8.182,89	1.112,81	2.050,67	5.725,06	1.090,03	1.546,20	1.758,46	0,00	-473,23	112,04	273,70	5.012,84				
PRENEŠENI STROŠKI UPRAVE	8.182,89	-646,97	-1.153,16	-739,10	-539,32	-3.113,74	-758,77	0,00	-231,87	-999,96	0,00	0,00				
REZULTAT ENOTE 2	0,00	465,84	897,51	4.985,96	550,71	-1.567,54	999,69	0,00	-705,10	-887,92	273,70	5.012,84				
DENARNI TOK	-7.804,28	1.225,76	2.251,99	5.854,09	1.184,18	2.089,82	1.890,93	0,00	-432,74	286,62	273,70	6.820,07				
Kazalci																
Delež rezultata enote 2	0%	5%	9%	39%	11%	-6%	14%	#DEL/0!	-53%	-11%	5%	5%				
Delež stroškov plač	68%	44%	69%	37%	67%	76%	67%	#DEL/0!	109%	75%	0%	62%				
Delež stroškov plač + nadure	91%	44%	69%	37%	67%	84%	67%	#DEL/0!	109%	75%	0%	68%				
Delež fiksnih stroškov brez plač	12%	15%	1%	5%	0%	0%	1%	#DEL/0!	1%	1%	95%	9%				
Delež variabilnih stroškov	48%	24%	3%	9%	4%	9%	0%	#DEL/0!	14%	14%	0%	16%				

Vir: Varnost d.o.o., Pregled poslovanja po stroškovnih mestih, 2015.

Slika 2 prikazuje pregled poslovanja na ravni posameznih enot (enote so označene s številkami 6001 do 6010) in vpliv posamezne enote na celotno poslovanje. V zgornjem delu tabele na sliki spremljamo prihodke, v spodnjem delu pa stroške in odhodke. Uprava je določila razdelitev prihodkov in stroškov na kategorije, ki so ključnega pomena in pri katerih lahko nastajajo pomembnejši odmiki ter se jih prek tabele tudi spremlja. Na koncu tabele je v vrstici REZULTAT ENOTE 1 prikazana profitabilnost posamezne enote, v vrstici REZULTAT ENOTE 2 pa profitabilnost enote, ki pokriva tudi del delovanja uprave. V tem delu so z zeleno barvo označene tiste enote, ki poleg svojih stroškov pokrivajo tudi delovanje uprave, z rumeno pa so obarvane enote, ki pokrivajo svoje stroške, ne pa tudi stroškov uprave. Z rdečo barvo so označene enote, pri katerih že redni stroški delovanja presegajo prihodke. Na koncu tabele so predstavljeni enostavni denarni tok in kazalci, ki spremljajo predvsem vpliv plač na posamezno enoto.

Gre torej za analizo s pomočjo tabele po stroškovnih mestih, ki je povsem prilagojena potrebam notranjega uporabnika. Uradnega roka za izdelavo sicer ni, sestavila in obravnavana pa naj bi bila enkrat mesečno. Tu gre za več kot samo za spremljanje stroškov. Uprava je poudarila potrebo po spremljanju rezultata za vsako enoto posebej in določila določene vrste stroškov, ki so ključni pri poslovanju.

Iz tabele je razvidno, da ima podjetje težave z enotami 6006, 6009 in 6010. Enota 6008 je bila postavljena v preteklosti, vendar pa je bila zaradi slabega poslovanja ukinjena. **Odločitev o ukinitvi je bila sprejeta na podlagi večmesečnega spremljanja podatkov, ki so izhajali iz teh tabel.**

Podjetje je na podlagi izdelane analize zahtevalo pregled in optimizacijo vseh večjih stroškov, v našem primeru je šlo za strošek plač, bencina in vzdrževanja OSSR (vozni park). Po končanem pregledu je poslovodstvo uvedlo nekaj manjših sprememb za optimizacijo poti in s tem porabo bencina. Prav tako je uprava zahtevala novejšo ponudbo za storitve vzdrževanja voznega parka. Poglavitnega stroška, torej visok strošek plač, pa niso uspeli rešiti zaradi številnih drugih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

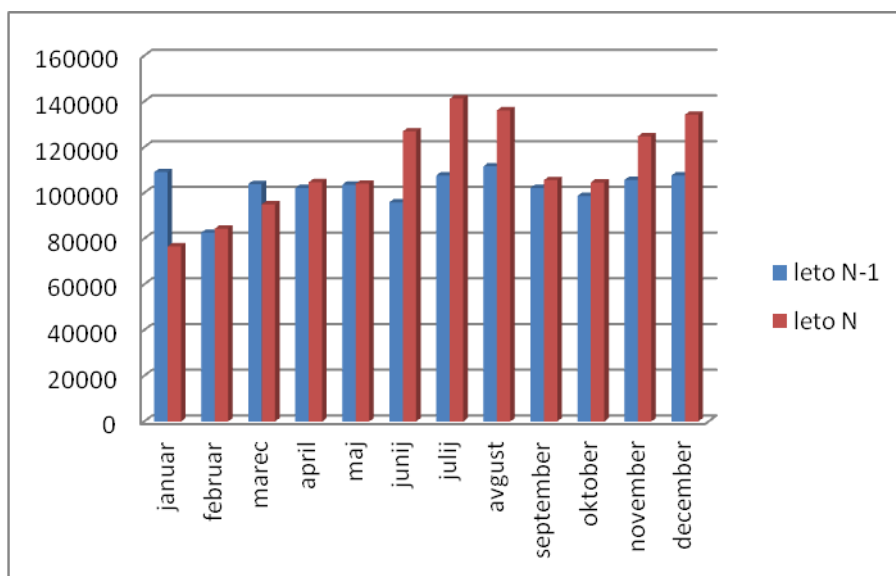
Analiza plač v povezavi z izrabo delovnega časa je pokazala maksimalno angažiranost delovne sile, zato tu ni bilo mogoče zmanjšati stroškov. Naslednja možnost je bila ukinitve enote; ta možnost je bila aktualna predvsem pri enoti 6009, ki je bila v rdečem. Analiza profitabilnosti razkriva, da enota niti ne pokriva lastnih stroškov plač. Po pregledu širše slike pa je bilo ugotovljeno, da obstajajo zakonske in komercialne omejitve, ki so omejile možnosti ukrepanja s strani poslovodstva. Zaradi zakonskega predpisa, ki določa, da mora izvajalec varnostnih storitev zagotoviti intervenco na alarm v 15 minutah, podjetje ni moglo zapreti enote, saj bi se moralo odpovedati še ostalim naročnikom. Druga omejitev pa je bila komercialne narave, saj so nekateri posli s ključnimi naročniki vezani na določeno območje in bi zaprtje ene enote pomenilo izgubo posla tudi v drugih enotah.



Zaključek uprave je bil, da **mora podjetje pospešiti komercialno aktivnost** in na teh območjih pridobiti dodatne posle, ki bi vodili v rentabilnost poslovanja teh enot.

Mesečno uprava analizira tudi finančni vidik poslovanja po principu vodoravne analize. Tipičen kazalnik uspešnosti poslovanja so prihodki, zato jih uprava spremlja in primerja s preteklimi obdobji. Podatki so vneseni v izdelane tabele, da podjetje dobi grafe gibanja prihodkov.

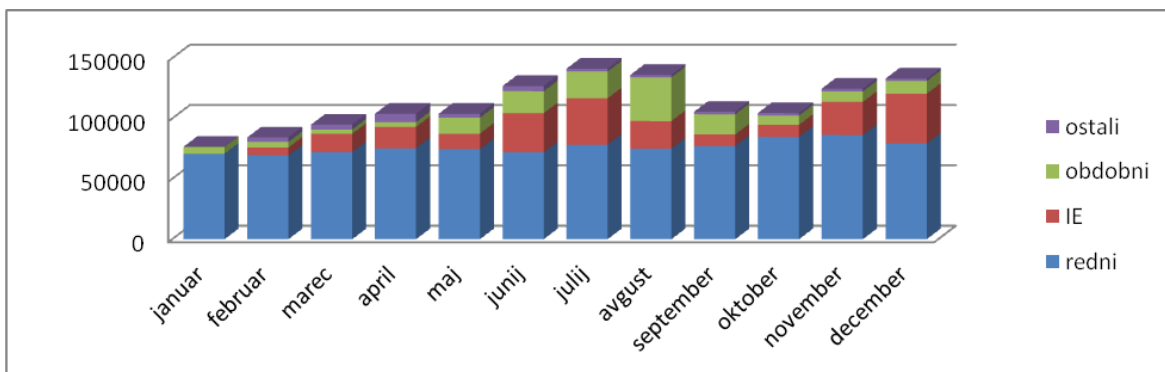
*Slika 3: Pregled in primerjava gibanja prihodkov za leti 2014 in 2015*



*Vir: Varnost d.o.o., Analiza poslovanja po prihodkih, 2015.*

Ker je gibanje prihodkov dokaj neenakomerno, je uprava zahtevala tudi analizo strukture prihodkov; dejansko gre za obliko *root-cause analysis*.

*Slika 4: Pregled strukture prihodkov po mesecih v letu 2015*

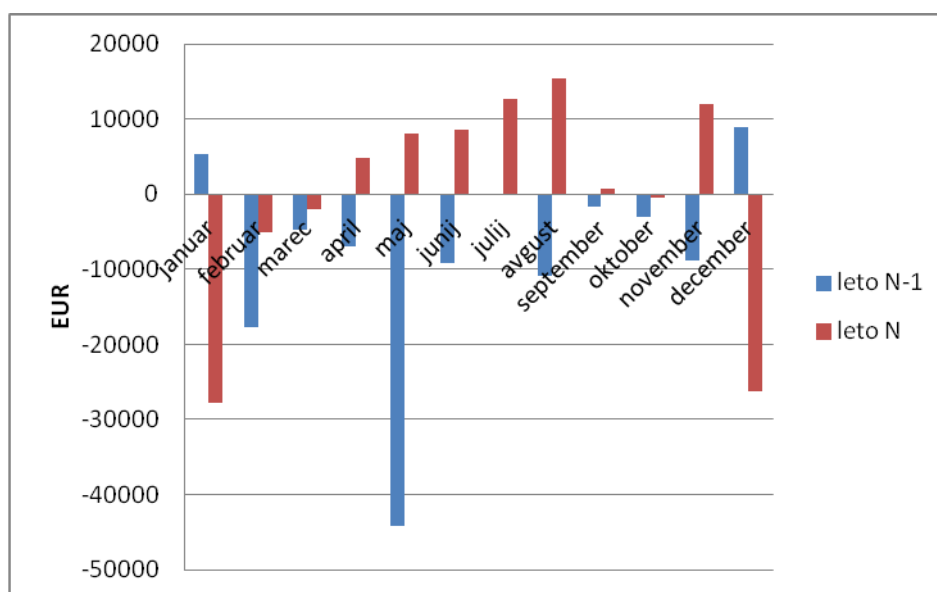


*Vir: Varnost d.o.o., Analiza poslovanja po prihodkih, 2015.*

Struktura prihodkov je razdeljena na redne prihodke (redni mesečni priklopi), obdobjne prihodke (servisi, projekti, montaže ...), IE in izredne ali ostale prihodke. Uprava je želela iz podrobnega pregleda prihodkov ugotoviti, kako največji partner (oznaka IE) vpliva na gibanje celotnega prihodka.

Iz podrobnega pregleda razdelitve vrste prihodkov je razvidno, da ima največji poslovni partner ključen vpliv na poslovanje. Poslovodstvo zaradi celotne slike spremlja tudi mesečni dobiček.

Slika 5: Pregled gibanja celotnega dobička po mesecih v letih 2014 in 2015



Vir: Varnost d.o.o., Analiza poslovanja po prihodkih, 2015.

Ugotovljena je visoka povezanost med prihodki, ustvarjenimi s partnerjem IE, in dobičkom. Uprava je iz te analize **prepoznala nevarnost v obliki odvisnosti od enega partnerja**. Ker podjetje tega prihodka ne more enostavno substituirati, sta potrebna izjemna pazljivost in spremljanje tudi dogodkov, ki se nanašajo na partnerjevo poslovanje.

Ti enostavni prikazi poslovanja se uporabljajo na sestankih, kjer je sklicana širša sestava in je prisotnih več vej podjetja (nabava, tehnika, vzdrževanje ...). Ti preprosti prikazi služijo kot izhodišče za komentar iz vseh vej podjetja, kjer uprava pobira širše povratne informacije.

»Podatki za predračunavanje torej niso samo podatki iz stalnih evidenc, nujni so namreč tudi drugi podatki, na primer podatki o že sklenjenih pogodbah, načrtovanih poslovnih odločitvah, podatki iz okolja in podobno« (Bergant, 2013 str. 16).

## 4.2 Letne računovodske analize

### 4.2.1 Primerjava znotraj podjetja

Na letni ravni podjetje kot orodje za analiziranje uporabi navpično analizo, analizo s kazalniki in primerjavo s panogo ali benchmarking.

Tabela 2: Pregled poslovanja v različnih obdobjih po posameznih kategorijah

Kategorije	2013	2014	2015
Opredmetena osnovna sredstva	292.242	278.448	301.808
Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	87.338	53.372	53.372
Kratkoročne poslovne terjatve	388.582	299.511	262.298
Obveznosti do virov sredstev	910.553	712.120	692.959
Kapital	346.791	253.573	272.715
Dolgoročne obveznosti	26.938	13.681	7.122
Dolgoročne finančne obveznosti	26.938	13.681	7.122
Čisti prihodki od prodaje	1.496.774	1.192.172	1.306.160
Kosmati donos od poslovanja	1.496.774	1.194.941	1.335.229
Stroški blaga, materiala in storitev	471.092	405.676	473.309
Stroški dela	928.287	821.906	782.521
Odpisi vrednosti	33.952	33.338	60.844
Poslovni izid iz poslovanja	58.148	-76.081	13.036
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	58.148	-76.081	13.036
Izid pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)	92.100	-42.743	73.880
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	33.966	0
Celotni poslovni izid	3.122	-93.219	463
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	3.122	-93.219	463
Ostali podatki			
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	59,04	51,13	47,82

Vir: Bismode d.o.o., Rezultati poslovanja po kategoriji prihodki, b.l., lastni izračun.

Tabela, ki jo pripravi spletni ponudnik tovrstnih storitev, je sicer zelo obsežna, zato je prikazanih samo nekaj bolj pomembnih kategorij. Celotna tabela predstavi zelo podroben pregled poslovanja in ustrezno primerjavo kategorij v različnih obdobjih, morda je edino moteče, da tudi pozitivne odmike na stroškovnem delu obarva kot rdeče, kar je navadno kazalnik negativnega odmika. Podjetje je tako zmanjšalo stroške dela, kar je ugodno vplivalo na dobiček podjetja in se smatra za ugoden odmik.

Prav tako so oblikovani številni kazalniki, ki smo jih že opisali. Tudi vrednost teh kazalnikov je kazalnik težav v poslovanju v letu 2014.

*Tabela 3: Pregled poslovanja v različnih obdobjih s pomočjo finančnih kazalnikov*

Kategorije	2013	2014	2015
Kazalniki			
<b>KAZALNIKI INVESTIRANJA</b>			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	32,10	39,10	43,55
Delež obratnih sredstev v sredstvih	47,50	44,02	43,76
Delež finančnih naložb v sredstvih	14,76	11,32	11,01
<b>KAZALNIKI FINANCIRANJA</b>			
Delež kapitala v financiranju	38,09	35,61	39,36
Delež dolgov v financiranju	61,91	64,39	60,64
<b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>			
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,94	0,81	0,80
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,89	0,76	0,74
<b>KAZALNIKI OBRAČANJA</b>			
Koeficient obračanja sredstev	1,60	1,47	1,86
<b>KAZALNIKI DNEVI VEZAVE</b>			
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	104,93	105,09	76,79
<b>KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI</b>			
Dodana vrednost na zaposlenega	17.282,98	15.238,86	17.908,85
Celotna gospodarnost	1,00	0,93	1,00
Gospodarnost poslovanja	1,04	0,94	1,01
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,21	-7,58	0,03
Čista donosnost sredstev	0,33	-11,49	0,07
Čista donosnost kapitala	0,90	-31,05	0,18
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	3,88	-6,37	0,98
Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	0,21	-7,80	0,03
Neto prodajna marža	0,21	-7,82	0,04
Poslovna donosnost sredstev	0,06	-0,09	0,02
<b>DENARNI TOK</b>			
Enostavni denarni tok	37.074,00	-69.894,00	22.124,00
Čisti kratkoročni obratni kapital	116.530,00	69.323,00	68.506,00

*Vir: Bisnode d.o.o., Rezultati poslovanja po kategoriji prihodki, b.l., lastni izračun.*

Poslovodstvo običajno pregleda in analizira najbolj tipične podatke in jih primerja, na primer EBIT, EBITDA, denarni tok in podobno.

Največje razlike med letoma 2015 in 2014, ki jih je poslovodstvo pojasnjevalo pri lastnikih, so prihodki in poslovni izid. Prihodki so v letu 2014 zaradi odhoda enega od ključnih partnerjev v začetku leta občutno padli, obenem pa je zaradi stečaja hčerinske družbe v mesecu maju preteklega leta prišlo do odpisa dela dolgoročnih poslovnih naložb. Težave v poslovanju v letu 2014 dodatno izkazujejo negativni denarni tok ter negativni kazalci donosnosti in dobičkonosnosti.

Do sedaj najpomembnejši sklep, ki ga je uprava sprejela na podlagi analize letnih računovodskih izkazov ter ustreznih kazalnikov, je bil **način vrednotenja nepremičnine**. V Tabeli 4 je prikazan del bilance stanje, ki se nanaša na strukturo kapitala.

*Tabela 4: Vpliv prevrednotenja nepremičnine na strukturo kapitala*

Postavka		Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
2		3	4	5
	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (056+072+075+085+095)</b>	055	955.210	848.537
<b>A.</b>	<b>KAPITAL (057+060+061+067+068-069+070-071)</b>	056	343.669	337.818
<b>I.</b>	<b>Vpoklicani kapital (058-059)</b>	057	342.418	342.418
1.	Osnovni kapital	058	342.418	342.418
2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	059	0	0
<b>II.</b>	<b>Kapitalske rezerve</b>	060	400	400
<b>III.</b>	<b>Rezerve iz dobička (062+063-064+065+066)</b>	061	0	0
1.	Zakonske rezerve	062	0	0
2.	Rezeve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	063	0	0
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	064	0	0
4.	Statutarne rezerve	065	0	0
5.	Druge rezerve iz dobička	066	0	0
<b>IV.</b>	<b>Presežek iz prevrednotenja</b>	067	197.758	0
<b>V.</b>	<b>Preneseni čisti dobiček</b>	068	0	0
<b>VI.</b>	<b>Prenesena čista izguba</b>	069	196.907	5.000

*Vir: Varnost d. o. o., Letno poročilo podjetja Varnost d. o. o. za leto 2011 in 2012*

Na podlagi pregleda strukture kapitala v letu 2011 (prejšnje leto) in predvidenega poslovanja v letu 2012 (tekoče leto) je poslovodstvo **zaznalo nevarnost** kapitalске neustreznosti, saj je prenesena čista izguba znašala že 196.907 €. Iz tega razloga je bil sprejet sklep o spremembi načina vrednotenja nepremičnin. Dosedanji način vrednotenja po računovodski vrednosti je bil nadomeščen z vrednotenjem po tržni vrednosti. Ker sta bila zemljišče in nepremičnina močno podcenjena, je podjetje na podlagi cenitve popravilo vrednost nepremičnine in zemljišča v višini 197.758 € ter zavedlo presežek iz prevrednotenja, ki je v strukturi kapitala izničil učinek prenesene izgube. S tem je podjetje popravilo sliko kapitala.

#### 4.2.2 Primerjava s panogo

Bolj kot letna poročila je za analizo primerna primerjava teh izkazov z vodilnimi v panogi, v našem primeru sta to Sintal, d. d., in Varnost Maribor, d. d. Podjetje uporablja primerjavo z vodilnimi v panogi, ker predstavljajo merilo uspešnosti. Neposredna primerjava izkazov je dober pokazatelj, v katerih delih so še skrite rezerve in kje podjetje zaostaja. Prav tako je podjetje Varnost, d. o. o., uvedlo poslovne enote po zgledu obeh vodilnih podjetjih in je zato primerjava še toliko bolj pomembna.

Podjetje je na podlagi prikazanega stanja iz bilanc pripoznalo **strošek dela kot poglaviten strošek v poslovanju**, zato se v tem delu tudi nujno primerja s panogo (Tabela 5)

*Tabela 5: Izvleček iz konkurenčne analize za leto 2015*

GVAOP	Kategorija	Varnost, d. o. o.	Sintal, d. d.	Varnost MB	N 80.100	EKONOMIJA
[056]	Stroški dela	782.521	12.768.996	14.231.039	92.193.381	11.014.096.354
[059]	Poslovni prihodki	1.335.229	29.849.612	23.555.472	165.917.900	80.137.774.625
[060]	Poslovni odhodki	1.322.193	27.754.063	23.295.652	160.906.803	77.396.307.900

*Vir: Bisnode d.o.o., Konkurenčna analiza, 2015, lastni izračun.*

Iz danih tabel podjetje s pomočjo analize s kazalniki pridobi relativen podatek o višini stroška dela v primerjavi s poslovnimi prihodki in o tem, kakšen delež ima strošek plač v poslovnih prihodkih (Tabela 6).

Tabela 6: Kazalniki stroškov dela za leto 2015

Kazalnik	Varnost, d. o. o. v %	Sintal, d. d. v %	Varnost Maribor, d. d. v %	N 80.100 v %
Str. dela/p. prih.	58,61	42,78	60,41	55,56
Str. dela/p. odh.	59,18	46,01	61,09	57,29

Vir: Bisnode d.o.o., Konkurenčna analiza, 2015, lastni izračun.

Analiza razkrije, da ima podjetje Varnost, d. o. o., negativni odklon glede na povprečje panoge, vendar odklon ni bistven in je tudi primerljiv s kazalniki, ki ga dosega podjetje Varnost Maribor, d. d. Bistveno je spoznanje, da vodilno podjetje v panogi Sintal, d. d., zadržuje primat prav z obvladovanjem stroškov dela.

Narava dela v podjetju z varnostnimi storitvami je takšna, da se morajo pri storitvi izvajanja intervencij na alarmne dogodke postaviti ekipe, ki so v pripravljenosti 24 ur na dan. Intervenca mora biti zagotovljena v 15 minutah od alarmnega dogodka skladno s 1. odstavkom 4. člena Pravilnika o požarnem varovanju (Ur. l. RS, št. 107/2007). Zato se morajo na posameznih območjih oblikovati enote, ki bodo izvajale te storitve. S tem se oblikujejo fiksni stroški.

Analiza jasno pove, da mora poslovodstvo pregledati obstoječe fiksne stroške, predvsem pa stroške dela in jih optimizirati. Ti stroški so navadno najtežji za uravnajo, zato se je uprava osredotočila primarno na delitelj v enačbi, na prihodke. To je morda eno izmed najpomembnejših spoznanj, ki izhajajo iz konkurenčne analize. Podjetje ne sme popustiti komercialnim pritiskom in vzpostaviti enote zaradi zahtev poslovnega partnerja, kar se v tej dejavnosti tudi dogaja. **Ključ do uspešne izpostave ni v stroških, saj so ti običajno fiksni in se s težavo uravnajo, ključ je v pridobivanju prihodkov.** To je tudi prednost podjetja Sintal, d. d., pred ostalimi, saj s svojo velikostjo in s svojim obsegom prihodkov več kot uspešno pokriva poglobiten strošek v dejavnosti varovanja – strošek plač.

Uprava našega podjetja je pravilno ugotovila, da se bo kazalnik stroška plač v primerjav s prihodki zmanjšal, če bodo prihodki večji, zato se je podjetje osredotočilo na komercialne aktivnosti na posameznih območjih.

## SKLEP

Vsa računovodska poročila, obračuni ter analize služijo kot podlaga za ustrezno odločanje. Pregled poslovanja v preteklosti nam daje potrebno razumevanje za ustrezno odločanje pri poslovanju za naprej. Orodja za razumevanje in odločanje v podjetju predstavljajo obračuni, poročila in analize poslovanja. Če so ta orodja nepravilno oblikovana,

pomanjkljiva, zavajajoča ali celo napačna, lahko uprava podjetja sprejme napačne odločitve.

Naloga se je osredotočila na poslovanje podjetja Varnost, d. o. o., na podlagi katerega sem pokazal, kako se računovodsko analiziranje in odločanje s pomočjo teh analiz izvaja v praksi. Podjetje razpolaga z raznovrstnimi podatki o poslovanju in z dolgoletnimi izkušnjami, ki jim omogočajo razumevanje oblikovanih analiz in postavljanje ukrepov v prihodnosti.

Z ustreznim predračunavanjem in analiziranjem je uprava podjetja pridobila natančen pogled v drobne poslovanja, prav tako pa je ugotovila povezave med poslovanjem in zunanjimi dejavniki. Razumevanje teh vplivov je vodilo do nekaj težkih odločitev, kot so ukinitve ene od enot, ki pa je bila nujna za preživetje podjetja. Čeprav je ista analiza prikazovala vse argumente za zaprtje še ene izmed enot, pa so širši pogled, upoštevanje ostalih zunanjih dejavnikov ter izkušnje uprave takšno odločitev ustavili.

Z uporabo kazalnikov, navpično in vodoravno analizo uradnih in notranjih listin je podjetje analiziralo svojo prisotnost v dejavnosti ter izpostavilo ukrepe za izboljšanje poslovanja. V tem delu je podjetje s pomočjo računovodske analize do podrobnosti razčlenilo mesečno poslovanje ter izpostavilo ključne sestavine za uspešno delovanje v prihodnosti. S pravočasnim ukrepanjem je na podlagi letnih računovodskih izkazov zaznalo in saniralo nevarnost v obliki kapitalske neustreznosti.

Morda največja slabost, kar se tiče odločanja na podlagi analiziranja poslovanja, je ta, da podjetje ne pripravlja planskih podatkov za naprej, zato jih tudi mesečno ne more spremljati in ugotavljati odmikov od načrtovanega. Največji krivec za opisano pomanjkljivost je, da je podjetje v zadnjih letih zasledovalo le en cilj – preživetje.

Povzamem lahko, da uprava podjetja Varnost, d. o. o., pri analizi poslovanja uporablja širok nabor analitičnih orodij, ki so na voljo. Informacije, ki so jih pridobili z analiziranjem, so bile pravočasne in uporabne. Računovodsko analiziranje je bilo pri odločanju uprave ključnega pomena, saj so bili rezultati teh analiz odločitve, ki so imele izreden kratkoročni in dolgoročni pomen v poslovanju. Prav tako pomembna pa so spoznanja na podlagi računovodskih analiz, ki služijo kot smernice za poslovne odločitve v prihodnosti.



## LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
2. Bisnode d.o.o. (B.L.). *Rezultati poslovanja po kategoriji prihodki*. Najdeno 15. Junija 2016 na spletni strani [www.bonitete.si](http://www.bonitete.si).
3. Bisnode d.o.o. (2015.). *Konkurenčna analiza*. Najdeno 15. Junija 2016 na spletni strani [www.bonitete.si](http://www.bonitete.si).
4. *Finančni podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in izkaza poslovnega izida gospodarskih družb za leto 2013, 2014 in 2015*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovi [www.bonitete.si](http://www.bonitete.si).
5. Hočevar, M., & Igličar, A. (1997). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Hočevar, M., & Igličar, A. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Koletnik, F. (2004). *Računovodstvo za notranje uporabnike*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
8. Pravilnik o požarnem varovanju. *Uradni list RS* 107/2007.
9. Pučko, D. (1996). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Slovenski računovodski standardi 29, *Uradni list RS*, št. 118/2005.
11. UNIJA d.o.o. *Velikost družb za leto 2015 in kasneje*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.unija.si/news/801/95/Velikost-druzob-za-leto-2015-in-kasneje/d,novice\\_detail/](http://www.unija.si/news/801/95/Velikost-druzob-za-leto-2015-in-kasneje/d,novice_detail/)
12. Varnost d. o. o. (2012). Letno poročilo podjetja Varnost d.o.o. za leto 2011. Krško: Varnost, d. o. o.
13. Varnost d. o. o. (2013). Letno poročilo podjetja Varnost d.o.o. za leto 2012. Krško: Varnost d. o. o.
14. Varnost d. o. o. (2014). Letno poročilo podjetja Varnost d.o.o. za leto 2013. Krško: Varnost d. o. o.
15. Varnost d. o. o. (2015). *Analiza poslovanja po prihodkih* (interno gradivo). Krško: Varnost d. o. o.
16. Varnost, d. o. o. (2015). *Pregled poslovanja po stroškovnih mestih* (interno gradivo). Krško: Varnost, d. o. o.
17. Varnost d. o. o. (2015). Letno poročilo podjetja Varnost d.o.o. za leto 2014. Krško: Varnost d. o. o.
18. Varnost d. o. o. (2016). Letno poročilo podjetja Varnost d.o.o. za leto 2015. Krško: Varnost d. o. o.
19. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 42/2006.