

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT KOT ORODJE FINANČNE
POLITIKE

Mentor: dr. Franko Milost

KOPER, 2005

TANJA DRAŽIL

POVZETEK

Cilj diplomske naloge je samostojno opredeliti poslovni načrt, finančno politiko in finančno načrtovanje, ter s tem poudariti pomen dobrega in uporabnega poslovnega načrta, ki je bistveni element pri uspešnem vodenju podjetja. Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V teoretičnem delu so opisane značilnosti in vrste finančnega načrtovanja v podjetju. Pravtako je na kratko opisan tudi kritični pogled na finančno načrtovanje, ki se je pojavil v zadnjem času. V drugem, praktičnem delu je na primeru podjetja iz Obale pripravljen okvirni načrt poslovanja za prihodnje leto.

Ključne besede: finančno načrtovanje, dolgoročno načrtovanje, kratkoročno načrtovanje, finančna politika, poslovni načrt, kodeks poslovno finančnih načel, kritike načrtovanja

ABSTRACT

The aim of diploma is to define business plan, financial politics and budgeting. Through those explanations are expressed the important points of useful business plan and planning financial politics, which are the main element during leading a successful company. Diploma is divided to two parts. First part is theoretical in which i described details and ways of planing and budgeting. It is also written a little bit about negative side of budgeting which is now days getting more and more important. Second part contains a business plan for next year of a Slovenian company, which head quoters is in the Coast.

Key words: financial planning, long term planning, short term planning, financial politics, business plan, negative side of planning

UDK 658:65.011(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Načrtovanje kot orodje obvladovanja podjetja	2
2.1	Vloga načrtovanja pri snovanju politike podjetja.....	3
2.1.1	Temeljna politika.....	3
2.1.2	Razvojna politika.....	3
2.1.3	Tekoča politika.....	4
2.2	Poslovni načrt	4
2.2.1	Kdo sestavlja poslovni načrt in vloga zunanjih dejavnikov pri načrtovanju.....	5
2.2.2	Prednosti, slabosti in pasti načrtovanja	6
2.2.3	Finančno načrtovanje v poslovnem načrtu.....	7
3	Finančna politika	8
3.1	Vsebina finančne politike	8
3.1.1	Cilji finančne politike.....	8
3.1.2	Naloge finančne politike podjetja.....	9
3.2	Dejavnost finančne funkcije	9
3.2.1	Vodenje in izvajanje finančne funkcije.....	9
3.2.2	Ključne finančne odločitve.....	10
3.2.3	Finančna politika in poslovni načrt	10
4	Kodeks poslovno finančnih načel	11
4.1	Namen in poslanstvo kodeksa	11
4.2	Vodenje finančne politike in področja odgovornosti finančnega vodje.....	11
4.3	Načela kodeksa poslovno finančnih načel.....	12
4.4	Kodeks poslovno finančnih načel in finančno načrtovanje	13
5	Finančno načrtovanje	14
5.1	Pomen finančnega načrtovanja.....	14
5.2	Vrste finančnega načrtovanja	16
5.2.1	Dolgoročno načrtovanje	16
5.2.2	Kratkoročno načrtovanje.....	17
5.2.3	Načrtovanje finančnih tokov in bilanca finančnih tokov	17
5.2.4	Načrtovanje denarnih tokov	17
5.2.5	Predračunska bilanca stanja.....	19
5.2.6	Predračunski izkaz poslovnega izida	20

5.3	Merila uspešnosti pri poslovanju podjetja	20
6	Kritike finančnega načrtovanja.....	21
6.1	Ali je finančno načrtovanje primerno orodje načrtovanja?	21
6.2	Pomanjkljivosti finančnega načrtovanja.....	21
6.3	Rešitev oziroma »preseženo finančno načrtovanje«	22
7	Predstavitev podjetja	23
7.1	Dejavnost.....	23
7.2	Vizija, poslanstvo in cilji Podjetja, d. o. o.	23
7.3	Kratka zgodovina in trenutno stanje.....	23
7.4	Prodaja	27
7.5	Poslovni izid zadnjih petih let	28
7.6	Bilanca stanja zadnjih petih let.....	28
8	Poslovni načrt za podjetje, d. o. o.	30
8.1	Načrtovani poslovni izid v 2004 in 2005.....	30
8.2	Načrtovana bilanca stanja za 2004 in 2005	31
8.3	Načrtovana bilanca finančnih tokov za 2004 in 2005	31
8.4	Načrt poslovanja po področjih.....	32
8.4.1	Področje trženja.....	33
8.4.2	Kadrovsko področje.....	33
8.4.3	Področje informatike	34
8.4.4	Področje financ.....	34
9	Sklep	35
	Literatura	36
	Viri.....	37

SEZNAM TABEL

Tabela 2.1	Razmerja med oblikovanjem politike podjetja in načrtovanjem načrtov	3
Tabela 2.2	Prednosti in slabosti načrtovanja	6
Tabela 5.1	Priprava finančne projekcije	15
Tabela 7.1	Prihodki in odhodki Podjetja, d. o. o. v zadnjih petih let	25
Tabela 7.2	Gibanje prodaje od januarja 2004 do avgusta 2004	27
Tabela 7.3	Poslovni izid v zadnjih petih letih	28
Tabela 7.4	Bilanca stanja za zadnjih petih let	29
Tabela 8.1	Načrtovan poslovni izid za leto 2004 in 2005	30
Tabela 8.2	Načrtovana bilanca stanja za leto 2004 in 2005	31
Tabela 8.3	Načrtovana bilanca finančnih tokov za obdobje od 1. januarja do 31. decembra 2004.....	31
Tabela 8.4	Načrtovana bilanca finančnih tokov za obdobje od 1. januarja do 31. decembra 2005.....	32

SEZNAM GRAFOV

Graf 7.1	Rast in upad prodaje na domačem in tujem trgu v zadnjih petih letih poslovanja.....	25
Graf 7.2	Razmerje med vsemi odhodki podjetja v letu 2003	26
Graf 7.3	Gibanje prodaje od januarja 2004 do avgusta 2004	27

1 UVOD

V diplomski nalogi sem skušala opisati, zakaj je letno načrtovanje tako zelo pomembno in se ga šteje kot najpomembnejšo nalogo managementa. V zadnjih letih postaja zaradi številnih zunanjih dejavnikov, ki krojijo prihodnost podjetja načrtovanje vse bolj kompleksno. Med te dejavnike štejemo hiter razvoj tehnologije, načinov trgovanja, rast povezanosti vseh delov sveta, večanje konkurence, vse lažje komuniciranje, dostopnejše prevozne zmožnosti in drugo. Zaradi vseh teh zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja in na katere sami nimamo vpliva, se v zadnjih časih svetovni finančniki sprašujejo, če je načrtovanje še smiselno. V prvem delu svoje naloge sem opisala sam poslovni načrt, ki se ga v podjetju lahko pripravlja v različne namene. Ti so lahko internega ali eksternega značaja. Prav tako sem podrobneje opisala finančno politiko in funkcijo podjetja, ter finančno načrtovanje. Obenem sem se dotaknila kodeksa poslovno finančnih načel, ki opredeljuje načela in standarde, katere mora vsako podjetje upoštevati pri poslovanju. Vključila nov alternativni vidik načrtovanja v organizaciji, ki totem ne prilagodljivem načrtovanju nasprotuje. Drugi del obsega praktičen del diplomske naloge, ki sem ga opravila v podjetju iz Obale. Zaradi zaupnosti podatkov želi podjetje ostati anonimno in sem ga poimenovala Podjetje, d. o. o. Omenjeno podjetje še ni imelo pripravljenega načrta za prihodnje poslovanje, zato sem ga s pomočjo njihovih podatkov pripravila in predstavila v drugem delu.

2 NAČRTOVANJE KOT ORODJE OBVLADOVANJA PODJETJA

Načrtovanje je dejavnost, ki nas privede od tam, kjer smo, do tja, kamor bi radi prišli. Zadeva pogled v prihodnost in odločitev o tem, kaj pravzaprav želimo doseči. Sestavljeno je iz: analiziranja sedanjega položaja, izbiranja ciljev in določanja ukrepov. Načrtovanje v podjetju je tesno prepleteno z njegovo politiko, ki pomeni usmerjenost podjetniške dejavnosti. Predvsem v poslovnem svetu, ki je neverjetno zapleten in se v njem srečujemo s številnimi tehnološkimi, ekonomskimi, socialnimi in družbenimi spremembami sta dobra priprava in načrtovanje posla, način za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

»Planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa. Narava in obseg planiranja sta različna na različnih organizacijskih ravneh. Planiranje pomeni organizacijski proces odločanja planskih ciljev, razvijanja planskih alternativ, njihovo ocenjevanje in izbiro ter končno izoblikovanje v napisane plane. V organizacijah imamo opravka z gospodarskim in organizacijskim planiranjem.« (Management 1994, 291)

Kljub temu, da se večina podjetji zaveda pomena načrtovanja pri uspešnem vodenju podjetja, se le temu večkrat izognejo. Najpogostejši razlogi za to so:

- pomanjkanje časa,
- premalo znanja,
- draga strokovna pomoč.

Letni poslovni načrt in Strateški načrt

Ločiti moramo t. i. Letni poslovni načrt (angl. the classic business plan) od Strateškega načrta (angl. the strategic plan).

Klasični poslovni načrt ponavadi vsebuje predstavitev podjetja ter njegove organiziranosti, načrt trženja, bilanco stanja, izkaz uspeha, analizo finančnih tokov, predstavitev tržišča in konkurence. Ta načrt prikaže tako zgodovino podjetja, kot njegovo trenutno stanje in načrtovanja za prihodnost. Njegova bistvena naloga je, da privabi zunanje investitorje ali prepriča lastnike podjetij v širjenje oz. investiranje (Walcoff 1999, 9).

Po drugi strani pa strateški načrt bolj opredeljuje strategije podjetja za doseg ciljev. Vsebuje predstavitev podjetja in njegovega tržišča, strategije kako pridobiti njegov čim večji delež ter kratkoročne in dolgoročne cilje. Ponavadi ga izdelajo enkrat letno. Najpogostejša težava pri pripravljanju strateškega načrta je, da je zastavljen preveč okvirno in dolgoročno ter ne vsebuje kratkoročnih ciljev.

2.1 Vloga načrtovanja pri snovanju politike podjetja

Vsaka politika je usmerjena v prihodnost in v njej prevladuje planska komponenta. Iz tega izhaja, da je finančno načrtovanje gotovo najpomembnejše sredstvo za konkretizacijo finančne politike in je prisotno pri snovanju politike na vseh ravneh.

Tabela 2.1 Razmerja med oblikovanjem politike podjetja in načrtovanjem načrtov

OBLIKOVANJE POLITIKE PODJETJA		
TEMELJNA POLITIKA trajnejša ureditev in trajnejša odločitve		
RAZVOJNA POLITIKA dolgoročna usmeritev	STRATEŠKO ODLOČANJE	DOLGOROČNI NAČRTI
Srednjeročni razvoj		plansko programiranje
TEKOČA POLITIKA upoštevanje temeljne in razvojne politike in danih situacij	IZVRŠILNO NAČRTOVANJE	LETNI NAČRT Letno načrtovanje z vključenimi razvojnimi spremembami
	IZVAJALNO NAČRTOVANJE	IZVAJALNI (OPERATIVNI) NAČRT podrobno načrtovanje nalog
	NAČRTOVANJE NAČRTA RAZVOJA, DELOVANJA IN RAVNANJA (VEDENJA IN OBNAŠANJA) PODJETJA	

Vir: Kralj 1999, 147

2.1.1 Temeljna politika

Finančno načrtovanje se začne že pri razvoju temeljne politike podjetja, saj vpliva na snovanje smotrov, ki so najbolj temeljni in trajni cilji, kot tudi na določanje meril uspešnosti, ki veljajo za vse dejavnosti in dele podjetja. Temeljno načrtovanje določa poti podjetja kot celote, ki se začne s filozofijo, kulturo, z interesi in vizijo udeležencev podjetja. Temeljno načrtovanje vključuje tudi usmeritve glede financiranja dejavnosti podjetja (razpoložljivost in cena finančnih sredstev) saj lahko le ta bistveno vpliva na poslanstvo podjetja.

2.1.2 Razvojna politika

Nosilci posameznih programov, ki oblikujejo razvojno politiko, ter pripravijo razvojne cilje in strategije za njihovo doseganje, ne smejo spregledati dejstva, da so pri vseh teh dejavnostih odločilnega pomena finančna sredstva. Na osnovi teh načrtov se upravljavci in managerji odločijo za okvirno razporejanje razpoložljivih sredstev in prioritet programov. Tako je sestavina načrta razvojne politike, ki nastane, tudi razvojni

načrt finančne politike podjetja, ki obsega okvirne cilje po merilih uspešnosti in strategije za njihovo doseganje.¹

»Razvojna politika je vseobsežna in usklajena celota temeljnih razvojnih ciljev ter ciljnega usmerjanja programov in dejavnosti oz. funkcij podjetja.«
(Tavčar 1999, 196)

Načrtovanje na ravni razvojne politike obsega iskanje strateških možnosti in strategij za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja, obsega pa tudi vrednotenje in izbiro teh strategij ter programiranje njihove uresničitve.

2.1.3 Tekoča politika

Tekoča politika je začetek uresničevanje strategij, ki so bile izbrane na strateški ravni. Udejanja se v izvajalnem finančnem načrtovanju, to pa je usmerjeno k doseganju ciljev razvojne finančne politike podjetja. Izhodišča za izvajalno finančno načrtovanje postavlja osrednje poslovodstvo podjetja z smotri, cilji in drugimi smernicami za poslovanje. V izvajalno načrtovanje sodijo predvsem spremembe na področju obsega poslovanja, cen in stroškov, razpoložljivih sredstev za materialne naložbe in naložbe v trajna obratna sredstva ...

»Dober izvajalni finančni načrt je dovolj podroben, da opredeljuje nosilce posameznih nalog in področji, njihove naloge in sredstva, ki jih imajo na voljo za izpolnitev teh nalog.« (Tavčar 1999, 197)

2.2 Poslovni načrt

Priprava poslovnega načrta je osnovni element pri procesu ustvarjanja, širitve ali vsakodnevnega delovanja podjetja. Poslovni načrt je usmerjen v prihodnost, razporeja vire, usmerja se na ključne točke in nas pripravi na probleme v prihodnosti.

Poslovni načrt je inštrument, s katerim podjetnik načrtuje svoje poslovne aktivnosti od ideje do uresničitve. Je pisni dokument, v katerem posamezni podjetnik ali podjetniška skupina sistematično opredeli svoje cilje pri načrtovanem poslu ter načine kako te cilje doseči.

Načrt ponavadi vsebuje pregled trenutnega stanja podjetja in označitev splošne poslovne strategije za dobo 5 let, s podrobneje opredeljenima delovnima načrtoma in proračunom za prihodnje leto. Strategija in načrt pokrivata vsa področja poslovanja in nas vodita od vizije, prek soočanja z dejstvi, omejitvami in zahtevami do načina njenega

¹ Npr: če snovalci razvojne politike predvidevajo večanje obsega poslovanja, vemo da to nedvomno povzroči več potreb po dodatnih finančnih sredstvih v, za katera pa ni nujno da so na razpolago.

uresničevanja. Na ta način nam omogoči, da se izognemo nepremišljenim napakam kot so: pričetek posla z bistveno premajhnimi sredstvi na napačni lokaciji, z neprimernimi sodelavci in premajhnim poznavanjem trga.

Zelo pomembna stopnja pri poslovnem načrtu je merjenje uspešnosti, in sicer s preverjanjem, kako dobro smo izpolnili svoje cilje in ali je bil načrt v skladu s končnim ciljem.

Osredotočiti se moramo na kakovost in količino dela, časovne roke in dejanske izdatke.

2.2.1 Kdo sestavlja poslovni načrt in vloga zunanjih dejavnikov pri načrtovanju

Poslovni načrt razvijajo celotne ekipe, zanj pa je odgovoren manager. Poznamo dva načina sestavljanja poslovnega načrta: »od vrha navzdol« in »od spodaj navzgor«. Pri prvem vodilni pripravijo strategijo in podrejenim prepustijo razvoj načrta, pri drugem pa operativni poslovodje sestavijo načrte in jih pošljejo nadrejenim kot osnovo za strateško načrtovanje. Najboljša kombinacija bi bila, da bi vodilni sestavili strategijo, operativni poslovodje pa bi razvili svoje načrte v okviru strategije, katere bi kasneje vodilni potrdili in po potrebi dopolnili.

Pri poslovnem načrtu, ki zajema celotno podjetje, bi morali k načrtovanju in končni dokumentaciji prispevati vsi oddelki (proizvodnja, trženje, računovodstvo ...)

»Obseg in narava te organizacijske funkcije se spreminjata v odvisnosti od organizacijske ravni, na kateri je manager v organizaciji. Višji managerji so odgovorni predvsem za planiranje strategij organizacije. Srednji za taktično in kratkoročno planiranje. Na nižjih ravneh pa managerju ostaja predvsem odgovornost za operativno planiranje, še bolj pa za izvajanje operativnih planov.« (Možina 1999, 265)

Vloga zunanjih strokovnjakov

Ideja za izdelavo poslovnega načrta mora biti podana s strani managerja, ki bo posel tudi upravljal in bil zanj odgovoren. V primeru ko lastnik in manager nista ista oseba mora poslovni načrt potrditi tudi lastnik podjetja. Pri razčlenitvi načrtovanja na strokovno pomoč in svetovanje z različnih področji, kot so trženjsko načrtovanje, finančno načrtovanje, analiziranje tveganja, načrtovanje organizacijske strukture in drugo, je smiselno, da se vključijo različni strokovni profili ljudi. V mislih imam predvsem strokovnjake z izkušnjami in različnimi pogledi

Vloga zunanjih dejavnikov

Prav tako pa moramo biti pri načrtovanju pozorni tudi na zunanje dejavnike, ki vplivajo na naše poslovanje, kot so npr: kultura, tehnologija, izobrazba ...

2.2.2 Prednosti, slabosti in pasti načrtovanja

V nadaljevanju smo v tabeli 2.2 prikazali prednosti in slabosti načrtovanja.

Tabela 2.2 Prednosti in slabosti načrtovanja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ možnosti za povečanje donosnosti▪ pritisk na postavljanje ciljev▪ več ustvarjalnosti in premišljenosti▪ urejenost in celovitost pri razporejanju sredstev▪ skladnost smernic in usmeritev v celem podjetju	<ul style="list-style-type: none">▪ okornost▪ nepovezanost strateškega načrtovanja z razvojnim in tekočim▪ premalo usposobljeni načrtovalci▪ neusklajeno nagrajevanje▪ premalo sredstev▪ neprilagojena filozofija poslovodnega vrha (nezaupanje v svoje načrte)

Vir: Tavčar 1999, 49

Pasti načrtovanja

Pri načrtovanju v podjetju pogosto pride do težav, ki so lahko (Tavčar 1999, 50):

1. Vršno poslovodstvo sodi, da lahko načrtovanje prepusti načrtovalcem.
2. Vršno poslovodstvo je tako zaposleno z tekočimi poslovnimi zadevami, da posveča strateškemu načrtovanju premalo časa, le-to pa je brž ob ugled in verodostojnost.
3. Poslovodstvo ne uspe postaviti ciljev podjetja, ki bi bili uporabna osnova za strateško načrtovanje.
4. Linijsko poslovodstvo je premalo vključeno v strateško načrtovanje.
5. Postavke strateških načrtov ne veljajo kot merila za merjenje osebne uspešnosti poslovodnikov.
6. Poslovodstvo ne uspe ustvariti v podjetju razpoloženja, ki bi bilo naklonjeno in prijazno za strateško načrtovanje.
7. Prepričanje, da je obsežno načrtovanje v podjetju nekaj drugega kot upravljanje in poslovanje podjetja.
8. Pretirana formaliziranost prežene iz sistema načrtovanja prožnost, sproščenost in enostavnost ter ovira ustvarjalnost.
9. Vršno poslovodstvo ne preverja s podrejenimi poslovodniki, ali dosegajo cilje dolgoročnejših načrtov.
10. Vršno poslovodstvo kar počez razbija strateško načrtovanje z vedno novimi intuitivnimi odločitvami, ki so navzkriž z zapisanimi načrti.

Cilji poslovnega načrta

Cilji poslovnega načrta podjetja je čim boljše spoznati posel v celoti ter predvideti napake in slabosti. Obenem skušamo najti tudi načine kako se tem napakam vnaprej izogniti.

Namen poslovnega načrta je, da se ga pri kasnejšem poslovanju spremlja in dopolnjuje. Obenem je poslovni načrt osnova za izdelavo kratkoročnih načrtov poslovanja in je sestavni del analiz. Žal pa se managerji še vedno premalo zavedajo pomembnosti in namenskosti poslovnih načrtov. Večina poslovnih načrtov se dela za pridobitev ustreznega kapitala, ker to zahtevajo finančne ustanove in ne za lastno načrtovanje poslovanja in da bi se izognile morebitnim težavam v prihodnosti, ki so lahko predvidljive že danes.

2.2.3 Finančno načrtovanje v poslovnem načrtu

V poslovnem načrtu obsega finančno načrtovanje kar obsežen del vsebine. Pri pripravi finančne projekcije moramo biti pozorni na tri pomembne točke. Določiti moramo katere so glavne ciljne spremenljivke, za katere delamo projekcije ter obdobje in enoto v kateri bo vrednost spremenljivke izražena.

»Glavne spremenljivke, ki jih načrtujemo kapital, dobiček in denar.« (Glas 1999, 49)

Kapital kot naložba lastnikov kateri si želijo čim hitrejšo rast, tako tržno kot knjigovodsko. Uspešno podjetje mora biti vedno sposobno plačevati zapadle obveznosti, torej mora biti vedno likvidno. Zato moramo poleg tega, da vemo kolikšna je vrednost kapitala in kolikšen je dobiček podjetja, vedno vedeti tudi, koliko denarja ima podjetje oz. ga bo imelo ob zapadlosti dolgov.

Finančne projekcije morajo vedno ustrezati osnovnim računovodskim načelom, kar pomeni, da morajo izračuni vedno ustrezati osnovni računovodski enačbi (Glas 1999, 49):

$$\text{SREDSTVA} = \text{OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV}$$

sledi ...

$$\text{DENAR} + \text{DRUGA SREDSTVA} = \text{DOLG} + \text{KAPITAL}$$

Zgornja enačba mora veljati za vsako obdobje in za vsako spremembo podatkov o poslovanju.

3 FINANČNA POLITIKA

Finančna politika; je zavestno iskanje in ustvarjalno odločanje o temeljnih finančnih ciljih v podjetju. Obsega določanje in uresničevanje finančnih ciljev v okviru poslovne politike podjetja. Udejanja se s finančnim upravljanjem in vodenjem oziroma v ožjem smislu z odločanjem o strategiji in taktiki za doseg teh ciljev, z uporabo poslovno-finančnih načel. Zasnujejo in predlagajo jo običajno vodstvo in strokovne službe podjetja, o njej pa odločajo lastniki oziroma organi upravljanja.

Finančna strategija; je celota aktivnosti, ki jih terja izvedba finančnega strateškega načrta. Je določanje smeri delovanja in uporabe finančnih sredstev v poslovnem procesu za uresničevanje finančne politike in strategije. Pomeni ožje določanje finančnih ciljev in smeri delovanja in uporabe finančnih sredstev in virov v smislu njihove alokacije za doseganje finančnih ciljev.

Finančna taktika; je določanje akcij in metod, ki so potrebne za uresničitev finančne politike, njihovih nosilcev, potrebnega časa za njihovo izvedbo ter tudi pričakovanih rezultatov. Prav tako pa moramo določiti tudi odgovorne osebe za izpeljavo posamezne akcije in tudi tiste, ki odgovorne osebe nadzorujejo.

3.1 Vsebina finančne politike

»Zavestno iskanje in ustvarjalno odločanje o temeljnih finančnih ciljih v podjetju pomeni njegovo finančno politiko, ki se uresničuje s finančnim upravljanjem in vodenjem oziroma v ožjem smislu z odločanjem o strategiji za doseg teh ciljev.« (Repovž in Peterlin 2000, 79)

Finančna politika se udejanja z odločanjem o temeljnih ciljih finančne funkcije, izbiranjem finančne strategije in taktike ter z uporabo poslovno-finančnih načel.

3.1.1 Cilji finančne politike

Temeljni cilji finančne politike izhajajo iz posrednih in neposrednih ciljev. Posredni cilji so enaki temeljnemu cilju podjetja in so: trajnost finančnega poslovanja, doseganje poslovnih in finančnih izidov, skladno razporeditev učinkov in delitev izidov za izpolnitev smotrov in uresničevanje interesov udeležencev podjetja ter ponovno vlaganje v poslovanje podjetja in skladno ali optimalno urejanje organizacijskih struktur v podjetju (Repovž 1991, 1).

Neposredni cilji pa so zagotavljanje optimalne plačilne sposobnosti podjetja, prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala, prispevanje k zmanjšanju tveganja v poslovanju in prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja (Kodeks poslovno finančnih načel 1998). Naloga finančne politike je finančno podpirati uresničevanje vseh ostalih politik, vse ostale politike podjetja pa morajo na drugi strani podpirati uresničevanje finančnih ciljev. Skladnost poslovne politike s finančno politike

se po poslovno finančnih načelih imenuje finančna konkurenčnost podjetja, iz tega izhaja kako pomembno je skladno delovanje nosilcev poslovnih funkcij.

Najpogosteje navajani cilji finančne politike – 5 ciljev, ki jim vodstva podjetja najpogosteje sledijo:

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje in
- doseganje zadovoljive ravni dobičkov.

3.1.2 Naloge finančne politike podjetja

Naloge finančne funkcije so (Kodeks poslovno finančnih načel 1998):

- Izvajanje, ki vsebuje: preskrbo, uporabo in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev.
- Informiranje, ki vsebuje: obravnavanje finančnih podatkov v preteklosti, finančno napovedovanje, finančno analiziranje, nadziranje obravnavanja podatkov.
- Odločanje, ki vsebuje strateško, taktično in operativno finančno načrtovanje, pripravo in nadziranje izvajanja. Finančno odločanje se nanaša predvsem na: investiranje, financiranje, plačilno sposobnost podjetja, obvladovanje tveganja, poslovno neodvisnost in organiziranost finančne funkcije.

3.2 Dejavnost finančne funkcije

Finančna funkcija je ena temeljnih poslovnih funkcij. Njena naloga je da izvaja finančno politiko podjetja. Najpomembnejša značilnost finančne funkcije je tesna povezanost z drugimi temeljnimi poslovnimi funkcijami, saj ima vsaka poslovna odločitev tudi finančne posledice. Njeni cilji se ne razlikujejo od ciljev finančne politike podjetja.

Dejavnosti finančne funkcije so predvsem (Kodeks poslovno finančnih načel 1998, 107):

- Predložitev načrtov financiranja in njihova uresničitvev,
- Predložitev in izvedba finančnih odločitev podjetja,
- Izvedba plačilnega prometa v podjetju.

3.2.1 Vodenje in izvajanje finančne funkcije

Praviloma se del nalog finančne funkcije opravlja zunaj finančne službe, torej v drugih organizacijskih enotah podjetja ali celo zunaj podjetja. Zato so odločitve o

pristojnostih in odgovornostih na področju financ odvisne od organiziranosti drugih poslovnih funkcij in podjetja v celoti. Predvsem pa je organiziranost finančne funkcije odvisna od strukture in obsega nalog, ki jih zajema finančna funkcija.

Pri določanju organiziranosti izvajanja finančne funkcije moramo upoštevati tri temeljna načela:

- načelo centraliziranosti (izvajanje finančne funkcije na eni poslovni enoti)
- načelo decentraliziranosti (izvajanje finančne funkcije na več poslovnih enotah)
- načelo kombinirane organiziranosti (vmesna rešitev)

3.2.2 Ključne finančne odločitve

Ključne finančne odločitve se nanašajo na investiranje, financiranje, plačilno sposobnost podjetja, obvladovanje tveganja, poslovno neodvisnost in organiziranost finančne funkcije.

3.2.3 Finančna politika in poslovni načrt

Finančna politika ne sme dovoliti, da bi bila finančna situacija podjetja prepuščena naključju, saj je ena njenih osnovnih izvajalcev finančne politike, skrbeti, da podjetje sledi svojim posrednim in neposrednim ciljem. S funkcijo načrtovanja je neločljivo povezana funkcija kontrole. Z njo nastajajo standardi na katere se vsaka kontrola opira. Z dobro pripravljenim poslovnim načrtom, ki mora vsebovati tudi finančne projekcije, lahko finančna politika sledi zastavljenim ciljem in tako doseže želen finančni rezultat. Glede na povečanje kompleksnosti podjetja in njenega okolja, finančnik ne more več načrtovati intuitivno, temveč s podrobno pripravljenimi finančnimi načrti.

4 KODEKS POSLOVNO FINANČNIH NAČEL

V skladu z 69. členom zakona o gospodarskih družbah, mora vsako podjetje pri svojem poslovanju upoštevati poslovno finančna načela in standarde določene z zakonom, s strani pooblaščne organizacije. V Sloveniji je taka organizacija Slovenski inštitut za revizijo.

Kodeks poslovno finančnih načel je bil prvič objavljen leta 1986. Kasneje je bil večkrat spremenjen in dopolnjen, zadnjič leta 1996, ko je bil v celoti objavljen v reviji Revizor. Temeljna razloga za spreminjanje kodeksa sta novo družbeno-ekonomsko okolje in hiter razvoj stroke.

4.1 Namen in poslanstvo kodeksa

Kodeks je strnjen zapis pravil o organiziranju in delovanju finančne funkcije, logiki finančnega odločanja, oblikovanju informacij, znanj ter izvajanju finančnih odločitev. Podrobneje ga razdeljujejo Poslovno-finančni standardi (SPS 1 – Ocenjevanje vrednosti podjetij, SPS 2 – Ocenjevanje vrednosti nepremičnin, SPS 3 – Ocenjevanje vrednosti premičnin).

Načela se nanašajo na vse kapitalske družbe in organizacije, ki poslujejo po načelih kapitalskih družb. Torej je namenjen vsem podjetnikom, ki se kakorkoli ukvarjajo, ali se želijo ukvarjati s finančno funkcijo podjetja. Prav tako je pomemben tudi za izvajalce drugih poslovnih funkcij, kateri imajo praviloma prav tako pomembne pristojnosti pri razpolaganju s sredstvi podjetja.

Poslanstvo kodeksa pa je obenem tudi usklajevanje slovenskega finančnega izrazoslovja.

4.2 Vodenje finančne politike in področja odgovornosti finančnega vodje

O finančni politiki večinoma odločajo lastniki oziroma organi upravljanja, vodstvo strokovne službe podjetja pa jo običajno zasnuje in predlaga.

Finančno politiko izvaja celotna finančna funkcija podjetja, zato vodja finančne funkcije ni le vodja finančne službe, temveč tudi usklajevalec vseh finančnih odločitev v podjetju, s tem pa tudi odgovorni izvajalec finančne politike podjetja.

Odgovornosti finančne funkcije oziroma finančnega vodje:

- pravočasna ocena finančnega položaja v preteklosti,
- uvedba in izvedba procesa načrtovanja finančnega položaja,
- ocena načrtovanega finančnega položaja ter predlaganje in izvajanje ustreznih ukrepov,
- finančno ovrednotenje vseh poslovnih odločitev podjetja.

4.3 Načela kodeksa poslovno finančnih načel

V nadaljevanju bomo navedli splošno-finančno poslovna načela (Kodeks poslovno finančnih načel – I del 1996):

Načelo dolgoročnega investiranja

Temeljno merilo za odločanje o dolgoročnih naložbah je donosnost in tveganje lastniškega kapitala. Pri odločanju o dolgoročnih finančnih naložbah, ki lahko bistveno vplivajo na dolgoročni finančni položaj podjetja, si pomagamo s številnimi metodami.

Pomembna je delitev dolgoročnih finančnih naložb na lastniške in upniške, ter delitev dolgoročnih terjatev iz poslovanja na terjatve zaradi prodaje na dolgoročno odloženo plačilo in terjatve zaradi dolgoročnega finančnega najema.

Načelo dolgoročnega financiranja

To načelo poudarja najugodnejšo strukturo kapitala. Z lastniškim kapitalom zmanjšujemo tveganje glede na plačilno sposobnost podjetja, vendar je obenem to najdražji način financiranja. Z dolžniškim oz. dolgovanim kapitalom se zmanjšujejo stroški financiranja, vendar se povečuje stopnja tveganja, ki jo prevzemajo upniki, stopnja prilagodljivosti spremenjenim potrebam podjetja ... Treba je najti pravo razmerje med večjim donosom in večjim tveganjem ter manjšim donosom in manjšim tveganjem.

Načelo plačilne sposobnosti podjetja

Kodeks obravnava plačilno sposobnost iz dveh zornih kotov, kratkoročnega in dolgoročnega zato govorimo o kratkoročni in dolgoročni plačilni sposobnosti podjetja. Temeljno načelo Kratkoročnega načela plačilne sposobnosti je sposobnost podjetja, da v kratkem roku zagotovi potrebna likvidna sredstva za pravočasno izvedbo plačil. Temeljni pogoj je usklajevanje materialnih in denarnih tokov podjetja, s pomočjo metod kratkoročnega finančnega načrtovanja.

Temeljno vodilo dolgoročnega načela plačilne sposobnosti, kateremu podjetje sledi z ustrežno poslovno politiko, je zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja na dolgi rok². Temeljni pogoj je oblikovanje in stalno vzpostavljanje takšnega razmerja med strukturo ročnosti naložb in strukturo ročnosti financiranja, kakršno omogoča ustrezno obvladovanje tveganja, da bi prišlo do kratkoročne plačilne nesposobnosti podjetja.

V skladu z načelom dolgoročne plačilne sposobnosti mora rastoče podjetje ohraniti in povečati svoj lastniški kapital ter vzpostaviti in ohranjati ustrezno dolgoročno financiranje kratkoročnih naložb. V skladu z načelom kratkoročne plačilne sposobnosti

² Npr: rastoče podjetje mora ohranjati in povečati svoj lastniški kapital ter vzpostavljati in ohranjati ustrezno dolgoročno financiranje kratkoročnih naložb.

mora podjetje v kratkem roku razpolagati z ustreznimi likvidnimi sredstvi za pravočasno izvedbo potrebnih plačil, kar dosega z usklajevanjem materialnih in finančnih tokov. Gre torej za načelo financiranja v kratkem roku, ki pomeni, da mora finančna funkcija v kratkem roku zagotoviti predvsem neovirano tekoče poslovanje.

Načelo kratkoročnega investiranja

To načelo skuša poudariti potrebo po doseganju najugodnejših posameznih vrst kratkoročnih naložb. Temeljno merilo je donosnost in tveganje lastniškega kapitala podjetja, saj ima povečevanje ali zmanjševanje kratkoročnih naložb tako pozitivne kot tudi negativne učinke.

Orodje za odločanje med kratkoročnim investiranjem ali dezinvestiranjem so kratkoročni načrt in njegove simulacije.

Načelo kratkoročnega financiranja

Obseg kratkoročnega financiranja je opredeljen z najugodnejšim dolgoročnim financiranjem, če upoštevamo stroške, razpoložljivost, časovne razmejitve, prilagodljivost in stopnjo obremenjenosti podjetja. Struktura kratkoročnega financiranja pa je odvisna od številnih prednosti (večja razpoložljivost in prilagodljivost potrebam, možnost hitreje pridobitve) in slabosti (večji stroški, veliko število potrebnih obnavljanj in s dodatni stroški, veliko tveganje spreminjanja stroškov financiranja, večje tveganje glede možnosti obnavljanja).

Načelo organiziranosti finančne funkcije

Zelo pomembno je razlikovanje med finančno funkcijo kot temeljno poslovno funkcijo, ki je tesno povezana z drugimi poslovnimi funkcijami in finančno službo, ki je le organizacijska oblika, v kateri se zlasti usklajujejo finančna funkcija in nekatere druge finančne aktivnosti.

4.4 Kodeks poslovno finančnih načel in finančno načrtovanje

Kodeks poslovno finančnih načel v svoji vsebini opredeljuje tudi pomembnost finančnega načrtovanja pri vodenju finančne politike podjetja. Kodeks finančno načrtovanje opredeljuje kot proces načrtovanja načinov za doseganje finančnih ciljev. Posebej omenja finančno načrtovanje oz. predložitev načrtov financiranja in njihovo uresničitev, kot dejavnost finančne funkcije. Kodeks opredeljuje tri naloge finančne funkcije, kot so izvajanje, informiranje in odločanje, ki jih je brez načrtovanja nemogoče izvajati.

5 FINANČNO NAČRTOVANJE

»Organizacije planirajo na sistematične in izrecne načine že dolgo časa. V podjetjih to delajo že sto let, s tem da so začeli resneje planirati na daljši rok in strateško ter v večjem obsegu šele v drugi polovici tega stoletja.« (Možina 1994, 265)

Finančno načrtovanje ima sistemu poslovnega načrtovanja podjetja izjemno pomembno vlogo, saj se ravno v finančnem načrtu podjetja vrednostno združijo vsi delni načrti podjetja. Ukvarja se z načrtovanjem finančnih tokov in tehtanjem posledic različnih poslovnih odločitev. Skoraj vse odločitve v podjetju imajo namreč finančne posledice in je potemtakem finančna funkcija tista, ki se dotika vseh ostalih poslovnih funkcij. Dobro finančno načrtovanje omogoča tudi sprotno primerjavo izvedenega z načrtovanim in odpravo pomanjkljivosti, torej dobro izvajanje kontrole izvedbe. Pri finančnem načrtovanju gre v bistvu za to, da finančnik³ predvidi bodoča stanja finančnih sredstev dolgov podjetja. Tako oceni njihov obseg, trenutek v prihodnosti, ko se bo neko stanje pojavilo in čas njegovega trajanja. Določi tudi vrsto ukrepov za nalaganje presežkov in financiranje primanjkljajev.

5.1 Pomen finančnega načrtovanja

»Prav gotovo so finančne projekcije bistven del poslovnega načrta, zanimiv tako za podjetnika samega kot za vse ostale osebe in organizacije, ki naj bi sodelovale pri poslu. Projekcije temeljijo na rezultatih v prejšnjem obdobju, če je podjetje že obstajalo, ali le na projekcijah za bodočnost. Najbolj običajne zahteve za poslovni načrt vključujejo temeljne projekcije: bilanco stanja, bilanco uspeha (račun dobička oz. izgube) in račun denarnih tokov. Te projekcije naj bi se nanašale na dobo treh do petih let, s tem, da naj bi za prvo leto poslovanja podali mesečne projekcije, nato za dve leti kvartalne, za četrto in peto leto pa zadoščajo letne ocene.« (Glas 1999, 26)

³ Pod pojmom finančnik si predstavljamo finančnega direktorja oz. tistega, ki je nosilec finančnih odločitev, torej tudi nosilec procesa finančnega načrtovanja.

Tabela 5.1 Priprava finančne projekcije

FIANČNE PROJEKCIJE

- A. Povzetek finančnih rezultatov za zadnja 3 leta (če je podjetje obstajalo)
- povzetek glavnih finančnih rezultatov
 - kratka analiza in ocena finančnega poslovanja ter stanja podjetja
- B. Otvoritvena bilanca podjetja
- potrebna začetna sredstva (stalna in gibljiva), (spisek sredstev)
 - način financiranja začetnih sredstev
- C. Finančne projekcije za naslednjih 3-5 let
- scenarij poslovanja – predpostavke različnih variant finančnih projekcij
 - predračun izkaza uspeha
 - predračun denarnih tokov
 - predračun izkaza (bilance)
 - analiza in kontrola stroškov
 - ocena praga rentabilnosti
 - analiza temeljnih finančnih količnikov
 - analiza občutljivosti finančnih projekcij na različne mogoče dogodke
- D. Načrt ukrepanja v izjemnih okoliščinah
-

Vir: Glas 1999, 26

Finančno načrtovanje je ena pglavitnih sestavin načrtovanja politike podjetja. Obsega delovanje in razvoj finančne funkcije, preskrbo in naložbo finančnih sredstev, gospodarjenje z njimi ter vračanje sredstev.

Pri pripravi finančnih načrtov moramo upoštevati predvsem gibanje in stroške prodaje, zaloge, naložbe, amortizacijo, posojila in obrestne mere.

Finančno načrtovanje v širšem in ožjem smislu

Pri opredeljevanju nalog finančnega načrtovanja se zdi smiselno razdeliti le-to na finančno načrtovanje v ožjem in širšem smislu. Pri načrtovanju v širšem smislu gre za načrtovanja celotnega odhodka, prihodka in njegove razdelitve - torej načrtovanje izkaza uspeha poslovanja. To načrtovanje izhaja iz delnih načrtov posameznih notranjih poslovnih območij podjetja in iz raznih predračunov, ki jih podjetje na njihovi podlagi izdelata.

Finančno načrtovanje v ožjem smislu je predvsem načrtovanje potrebnih obratnih sredstev, investicijskih finančnih sredstev za naložbe v osnovna sredstva in v sredstva skupne porabe ter za načrtovanje potrebnih sredstev rezerv. Gre v bistvu za načrtovanje vseh virov za financiranje potrebnih v nekem načrtovanem obdobju. Osnova načrtovanje v ožjem smislu, je načrtovanje bilance stanja sredstev in virov sredstev ter izkaz gibanja sredstev in virov sredstev.

Povzamem lahko, da je finančno načrtovanje v širšem smislu sestavni del celotnega načrtovanja poslovanja podjetja. Finančno načrtovanje v ožjem smislu pa imenujemo

načrtovanje financiranja zagotovitve likvidnosti in plačilne sposobnosti, katere cilj je pravočasno predvideti neuskklajenost prejemkov in izdatkov ter to neuskklajenost preprečiti.

5.2 Vrste finančnega načrtovanja

Finančno načrtovanje z namenom zagotavljanja najbolj učinkovite uporabe finančnih sredstev obsega več različnih načrtov:

- načrt tokov denarnih sredstev,
- načrt finančnih tokov,
- načrtovanje bilance stanja,
- načrtovanje poslovnega izida.

Čeprav poznamo vrsto finančnih načrtov s katerimi si pomagamo pri vodenju finančne politike podjetja je predvsem pomembno, da ločimo ožje pojmovanje finančnega načrtovanja na kratkoročno in dolgoročno načrtovanje.

5.2.1 Dolgoročno načrtovanje

Je celovit proces finančnega načrtovanja, ki določa poti podjetja kot celote, za obdobje petih ali več let.

Dolgoročno načrtovanje je temeljni inštrument za obvladovanje tveganja na področju dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja ali solventnosti ter obsega investicijsko načrtovanje, načrtovanje dolgoročnega financiranja in dividendno politiko. Pri dolgoročnem finančnem načrtovanju nas zanimajo potrebna poslovna sredstva za celotno obdobje in za celotno podjetje. Ne spuščamo se v podrobnosti znotraj posameznih denarnih tokov.

Glavna naloga dolgoročnega finančnega načrtovanja je določanje kapitalskih potreb. Finančnik skuša zagotoviti strukturno finančno ravnotežje, ki pove kolikšen del v celotnem kapitalu podjetja predstavlja lastniški⁴ in kolikšen delež dolžniški⁵ kapital, s tem, da zagotovi tako zdrave premoženjske strukture po višini, rokih in kakovosti, kot tudi zdravo strukturo virov financiranja. S pravilno strukturo financiranja zmanjšujemo stroške kapitala in pozitivno vplivamo na dobiček podjetja.

Srednjeročno načrtovanje je načrtovanje za obdobje od enega do petih let. Konkretizira dolgoročne načrte in daje podrobnejše načrte za glavne poslovne funkcije.

⁴ Lastniški kapital delimo na trajni kapital (prispevajo ga lastniki s trajnim vplačilom) in prisluženi kapital (sestavljajo ga začasno nerazdeljeni dobiček preteklih let in tekočega leta ter rezerve).

⁵ Dolžniški kapital sestavljajo različni viri financiranja, ki imajo glede na ročnost (dolgoročni ali kratkoročni) in vrsto vira (blagovni krediti, bančno posojilo, obveznosti do zaposlenih, države ...) različno ceno.

5.2.2 *Kratkoročno načrtovanje*

Kratkoročno načrtovanje je bolj podrobno, natančno in razčlenjeno ter teži k upravljanju z denarnimi tokovi. Je načrtovanje, ki se nanaša na obdobje enega poslovnega leta ter skrbi za izvedbo strategij in taktik v procesu sprotnega načrtovanja. Je inštrument za doseganje kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja, pri čemer je treba upoštevati določeno stopnjo tveganja oz. likvidnostno rezervo v obliki denarja na računu, kratkoročnih finančnih naložb, limitov, kratkoročnih vrednostnih papirjev in podobno. Torej je cilj kratkoročnega načrtovanja zagotoviti minimalno potrebno raven denarnih sredstev (optimalno plačilno sposobnost), ki podjetju omogoča normalno poslovanje.

Delni (kratkoročni načrt) finančniku prikazuje presežke in primanjkljaje denarnih sredstev, ki nastajajo pri poslovanju v določenem časovnem obdobju, ki je ponavadi omejeno na 12 mesecev.

5.2.3 *Načrtovanje finančnih tokov in bilanca finančnih tokov*

»Izkaz finančnih tokov je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje, kako pritoki in odtoki vplivajo na spremembe stanja denarnih sredstev v določenem obdobju.« (Zadravec 1997, 82)

Ko govorimo o načrtovanju finančnih tokov imamo v mislih načrtovanje povečanja in zmanjšanja pritokov in odtokov v obračunskem obdobju. Denarna sredstva so vsota denarnih sredstev v blagajni, na transakcijskem računu in v obliki izdanih in prejetih čekov ter finančne aktivnosti, kot so dezinvestiranje (spreminjanje nedenarnih sredstev v denarna), financiranje (povečanje sredstev s povečanjem kapitala ali dolgov) ter na drugi strani investiranje (spreminjanje denarnih sredstev v nedenarna) in definciranje (zmanjšanje sredstev v obdobju z zmanjšanjem kapitala in dolgov). Bilanca finančnih tokov je razlika med končno in začetno bilanco stanja.

Pri načrtovanju finančnih tokov smo pozorni na različne spremembe sredstev in obveznosti do virov sredstev, ki vplivajo na končno stanje denarnih sredstev.

»Predračunski izkaz finančnega izida je izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih pritokov in odtokov skupaj z začetnim stanjem denarja.« (Slovenski računovodski standardi 2001, 149)

5.2.4 *Načrtovanje denarnih tokov*

Načrt denarnih tokov je po mnenju mnogih avtorjev najpomembnejši kratkoročni finančni načrt, saj omogoča pregled nad kratkoročno plačilno sposobnostjo podjetja.

Pomaga nam ugotoviti kakšni so mesečni presežki, katere lahko naložimo v manj tvegane, kratkoročne vrednostne papirje.

»Podjetja se morajo pri finančnem načrtovanju osredotočiti predvsem na denarni tok, saj s tem plačujejo račune, in ne na dobiček, ki je rezultat računovodenja po računovodskih standardih. Načrtovanje denarnih tokov pa ni najbolj preprosto, saj je finančni trg zelo spremenljiv in lahko finančne mere, kot so obrestne mere in tečajji, pomembno vplivajo na doseganje letnih poslovnih rezultatov.« (www.zpfs.org/clanekZPFS.htm)

Ponavadi se tak načrt pripravlja največ za dobo enega leta. Najmanjša časovna enota za načrtovanje denarnih tokov pa je posamezen dan. Praktično lahko finančnik s pomočjo tekočega izkaza denarnih tokov dnevno ugotavlja likvidnost podjetja. Z načrtom denarnih tokov skušamo določiti obdobja, ko bo podjetje imelo primanjkljaje oz. presežke, ter njihovo višino. Obenem pa načrtujemo tudi ukrepe za odpravljanje teh neravnovesij. S takim vodenjem finančne politike in dobrim načrtom denarnih tokov, finančnik predvidi potrebo po denarnih sredstvih in možnost njihove vrnitve. Tako si podjetje pridobi zaupanje posojilodajalcev in zmanjša stroške financiranja.

Vsebina denarnega toka

Denarni tok so prejemi, izdatki in stanje denarnih sredstev v določenem obdobju. Prikazujejo se v bilanci denarnih tokov. Bilanca denarnih tokov je najpomembnejše sredstvo za načrtovanje plačilne sposobnosti podjetij.

Prejemki (neposredna povečanja stanja denarnih sredstev):

- prejemki pri poslovni dejavnosti, ki so povezani s prodajo poslovnih učinkov ter z obrestmi in deleži iz dobička drugih
- prejemki pri investicijski dejavnosti, ki so povezani s prodajo osnovnih sredstev
- prejemki pri dejavnosti financiranja so povezani z vplačanim kapitalom in s prejetimi posojili
- prejemki iz izrednih vplivov so povezani z neobičajnimi in nepredvidljivimi dogodki (npr: unovčenje odpisane terjatve iz prejšnjega obračunskega obdobja)

Izdatki – (neposredna zmanjšanja stanja denarnih sredstev):

- izdatki pri poslovni dejavnosti so povezani z nakupom materiala in storitev, s poravnavo obveznosti do zaposlenih (plače), s plačilom obresti in podobno
- izdatki pri investicijski dejavnosti, ki so povezani z nakupom oz. izgradnjo osnovnih sredstev)
- izdatki pri dejavnosti financiranja so povezani z vračilom prejetih posojil, izplačilom dividend ter drugih deležev iz dobička in podobno.

- Izdatki iz izrednih vplivov so povezani z neobičajnimi in nepredvidljivimi dogodki (npr: poravnava obveznosti iz prejšnjega obračunskega obdobja)

Denarni tok se proučuje na dveh različnih področjih; enkrat kot denarni tok v okviru investicijskih analiz vrednotenja podjetja, in drugič v povezavi z bilančno finančnimi analizami, kjer predstavlja predvsem na kratek rok vsa trenutno razpoložljiva denarna sredstva kot razliko med prejemki in izdatki iz poslovanja.

Čisti denarni tok in razširjeni čisti denarni tok

Čisti denarni tok so ustvarjena denarna sredstva iz lastnega poslovanja, kar izraža finančno moč podjetja (obračunana in neporabljena amortizacija, dolgoročne obračunane amortizacije, neporabljeni dobiček).

Razširjeni čisti denarni tok je kategorija prejemkov in izdatkov iz tekočega poslovanja in drugih poslovnih odločitev in dogodkov (notranje in zunanje financiranje ter investiranje).

Bilanca denarnega toka

Bilanca denarnih tokov nam posreduje informacijo o denarnih tokovih, ki jih podjetje ustvari s poslovanjem. Izkazuje denarne transakcije, torej nam daje informacije o virih in porabi denarnih sredstev v določenem časovnem obdobju. Bilanco denarnih tokov je zaradi potreb po natančnih podatkih zelo težko izdelati. Tak izkaz ni zakonsko predpisan izkaz, ampak predvsem notranja informacija za vodstvo podjetja. Bilanca denarnih tokov je lahko dvostranska ali dvostopenjska. Ponavadi je razdeljena na tri dele: poslovne aktivnosti (proizvodne aktivnosti, storitve za kupce ...), investicijske aktivnosti (odobravanje in izterjava kreditov, nakup in prodaja zemljišč, opreme, strojev ...) in finančne aktivnosti (nakup lastnih vrednostnih papirjev, najem in odplačila kreditov ter izplačila dividend delničarjem).

5.2.5 Predračunska bilanca stanja

»Predračunska bilanca stanja je dvostranski izkaz načrtovanih sredstev in obveznosti do njihovih virov na zadnji dan predračunskega obdobja.« (Zadravec 1997, 83)

Bilanca je uravnoteženo, mirujoče poročilo o stanju premoženja podjetja na dan obračunskega obdobja. Na eni strani imamo aktivo, ki obsega sredstva razvrščena po hitrosti obračanja med stalna in gibljiva, znotraj te razvrstitve pa po obliki med stvari, pravice in denar. Na drugi strani imamo pasivo, kjer so obveznosti do virov sredstev razvrščene med kapital in dolgove, ki so razporejeni po zapadlosti med dolgoročne in kratkoročne obveznosti (Zadravec 1997, 17).

Načrtovanje bilance stanja je prav tako zelo pomemben del pri finančnem načrtovanju podjetja. Pri načrtovanju moramo slediti temeljnemu načelu gospodarjenja, ki pravi, da lahko podjetje razpolaga le s tolikšnimi sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje.

5.2.6 Predračunski izkaz poslovnega izida

»Predračunski izkaz poslovnega izida je izkaz za predračunsko obdobje načrtovanih prihodkov in odhodkov.« (Zadravec 1997, 83)

Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke in odhodke med katere prištevamo vse poslovne dogodke ob njihovem nastanku in ne ob njihovem plačilu, saj temelji na zaračunani prodaji in ne na plačani prodaji.

Ko govorimo o načrtovanju poslovnega izida imamo v mislih načrtovanje pozitivnega oziroma negativnega poslovnega izida. Temeljne vrste poslovnega izida so dobiček in čisti dobiček ter izguba. Dobiček je pozitiven finančni tok, ki pripada tako podjetju kot tudi državi in ga delimo na dobiček iz poslovanja in financiranja ter izredni dobiček. Čisti dobiček pa za razliko od dobička pripada le podjetju. Načrtovanje poslovnega izida je namenjeno tako notranjim kot zunanjim uporabnikom, medtem ko je načrtovanje poslovnih izidov kot so prispevki za kritje, kosmati dobiček in razlika v ceni, bolj namenjen notranjim uporabnikom.

Pri pripravi predračunskega izkaza poslovnega izida moramo upoštevati temeljno načelo pomembnosti. To nam narekuje, da mora izkaz poslovnega izida vsebovati vse postavke, ki so dovolj pomembne, da lahko vplivajo na ocene in odločitve managerjev. S tako pripravljenim predračunskim izkazom lahko predvidimo uspešnost poslovanja podjetja v prihodnosti.

5.3 Merila uspešnosti pri poslovanju podjetja

Merila uspešnosti so:

- produktivnost,
- tržnost, konkurenčnost,
- prilagodljivost na spremembe,
- donos,
- rentabilnost,
- ekonomičnost,
- uglednost.

Med merili učinkovitosti samo produktivnost temelji na količinskih merilih.

6 KRITIKE FINANČNEGA NAČRTOVANJA

Kljub vsej literaturi, ki opisuje in razlaga kako je finančno načrtovanje pomembno in da organizacija brez njega ne more uspešno poslovati, obstaja tudi prevod knjige, ki kritično opisuje vsa leta načrtovanja in se sprašuje ali so ta stara orodja načrtovanja res delovala.

6.1 Ali je finančno načrtovanje primerno orodje načrtovanja?

Dejstva, da živimo v obdobju hitrih sprememb ne moremo zanikati. Prav tako sta nam grožnja mednarodnega terorizma in nihanje na svetovnih borzah vedno bližje. Zunanje okolje se spreminja, z njo pa tudi konkurenca. Na vse te zunanje dejavnike nimamo vpliva, prav tako pa jih ne moremo načrtovati niti za nekaj tednov, kaj šele mesecev ali nekaj let vnaprej.

6.2 Pomanjkljivosti finančnega načrtovanja

Proces finančnega načrtovanja ima nedvomno mnoge pomanjkljivosti kot so nezanesljivost, okornost in visoka cena (povzeto po Hope in Fraser 2003, 27).

Zaposleni vložijo ogromno svojega delovnega časa za pripravo načrtov, ki se kasneje izkažejo kot nekoristni zaradi sprememb v okolju, ki jih nismo predvidevali. To pomeni, da je načrtovanje drago, saj bi zaposleni nekoristno porabljen čas lahko namenili drugim nalogam. Obenem je napaka klasičnega načina načrtovanja tudi organiziranost načrtovanja »od zgoraj navzdol«, kar pomeni, da uprava zastavi cilje, ki jih morajo v linijskem managementu realizirati, kar dostikrat ni mogoče.

- v konkurenčnem okolju ne deluje več in ne izpolnjuje potreb niti vodstva niti operativnih managerjev,
- obseg prirejanja števil je postal nesprejemljiv.

Zaposleni so se ob podpisu pogodbe morali zavezati, da bodo dosegli določene rezultate. Zaradi zahtev nadrejenih po upoštevanju načrta je lahko prišlo do finančnih manipulacij s pomočjo katerih so številke prikazale pričakovano stanje. Prišlo je npr: do prenašanja sredstev med računi, da bi se s tem izognili prekoračitvi finančnega načrta ali do zaposlovanja pogodbenih delavcev, da ne bi presegli omejitev števila zaposlenih, itd.

Ko so se večja podjetja začela zavedati vseh pomanjkljivosti finančnega načrtovanja, so uvedli letne, polletne in četrletne načrte. Tekoče finančne načrte, ki so se nanašali na 12 mesečno obdobje, pa so vsako četrletje posodobili. Tako so se bolje prilagodili konkurenčnim podjetjem in jim lažje sledili oz. jih prehiteli.

Mnoga podjetja so reševale problem finančnega načrtovanja tako, da so ga opustile namesto, da bi obstoječe procese poskušale popraviti.

6.3 Rešitev oziroma »preseženo finančno načrtovanje«

»Preseženo finančno načrtovanje ponuja alternativen model upravljanja, ki temelji na potrebah po odločanju na najnižji vodstveni ravni. Predstavlja skladen vzorec alternativnih procesov, ki zagovarjajo relativne cilje in nagrajevanje, nenehno načrtovanje, dodeljevanje virov na zahtevo, dinamično koordinacijo znotraj podjetja in nadzor na več ravneh.« (Hope in Fraser 2003, 19)

Pogoj za uporabo preseženega načina finančnega načrtovanja je radikalna decentralizacija, ki pomeni prenos odgovornosti na nižji management, timsko delo in dostop do istih informacij za vse zaposlene in s tem opuščanje finančnih načrtov. Celotno podjetje mora delovati kot medsebojno odvisna ekipa s skupnimi cilji, poleg tega so uspešnost ekipe postavili pred uspešnost posameznika

Pri uporabi novega preseženega finančnega načrtovanja se odgovornost za uspešnost prenese z vodstva na poslovno raven ali celo na najnižjo vodstveno raven. Sčasoma so managerji ugotovili, da je bolje prenesti odgovornost na zaposlene, ki so bližje težavam. Tako so velika podjetja postala bolj prilagodljiva, saj so se zaposleni brez potrdila s strani vodje odzivali na spremembe v okolju. V ta namen so morali zaposleni dobiti dostop do vseh virov informacij v podjetju, obenem pa imajo tudi večjo pristojnost in odgovornost..

Pri preseženem načrtovanju se prav tako ne zastavlja več ciljev managerjem v njihovih pogodbah, ampak se določi cilje na vseh ravneh. Ti cilji niso več številke ampak relativni kazalniki, kot so notranje primerjave v podjetju in zunanje primerjave z konkurenco, ter primerjave iz prejšnjih let. Prav tako so cilji raztegljivi in jih merimo v donosnosti kapitala, prostem denarnem toku, razmerju med stroški in odhodki. Ključni kazalniki so: rast v primerjavi s konkurenco, rast v primerjavi z letom poprej, dobiček v primerjavi z letom prej, dobiček v primerjavi z konkurenco, dolg v primerjavi z letom prej, kvalitativni dejavniki v primerjavi z letom poprej in podobno.

7 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1992, ima sedež v Kopru in ga z 10 zaposlenimi uvrščamo med mala podjetja. Ker želi ostati anonimno ga bom v nadaljevanju imenovala z izmišljenim imenom Podjetje, d. o. o.

7.1 Dejavnost

Podjetje, d. o. o. se ukvarja s proizvodno in trgovinsko dejavnostjo. Njegova primarna dejavnost je posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov (dejavnost 51.190).

Konkretno se ukvarja s proizvodnjo in prodajo pisarniških stolov in foteljev ter ostalega pisarniškega pohištva. Poleg ostalih dodatnih storitev kot so svetovanje, servis, »pretapiciranje« in inženiring⁶, prodajajo tudi posamezne komponente za pisarniške stole in fotelje. Podjetje, d. o. o. ima tudi svojo blagovno znamko.

7.2 Vizija, poslanstvo in cilji Podjetja, d. o. o.

Vizija podjetja je razviti se v veliko razpoznavno proizvodno trgovsko podjetje z razširjeno prodajo na veliko in drobno, doma in v tujini.

Poslanstvo:

- postati velik in učinkovit posrednik med zahodnimi in vzhodnimi trgi,
- doseči vodilni položaj pri zagotavljanju vrednosti strankam,
- ustanoviti verigo lastnih podjetji in zastopati posamezna tuja podjetja.

Cilji:

- širitev asortimenta izdelkov,
- ISO 9001 in ISO 14001,
- postavitev hale,
 - urejenost logistike,
 - širitev dejavnosti,
- iskanje novih dobaviteljev (povečevanje konkurenčnosti in zmanjševanje stroškov),
- povezovanje s konkurenčnimi podjetji in podjetji sorodnih dejavnosti (namen-pokrivanje različnih zahtev tržišča, zmanjševanje stroškov, večja konkurenčnost, delitev znanja).

7.3 Kratka zgodovina in trenutno stanje

Podjetje od svoje ustanovitve posluje z dobičkom. Večino materiala za proizvodnjo kot tudi trgovinsko blago podjetje nabavlja v tujini. Prisotni so že na vseh kontinentih,

⁶ inženiring pomeni postavitev pohištva v prostor

podružnice pa imajo tudi v Bosni, Makedoniji in Romuniji. V ospredje postavljajo pisarniške stole, program pa zaokrožujejo z visoko kakovostnim in estetsko izoblikovanim pohištvo italijanskih dobaviteljev.

Leta 2002 so dobili nagrado »Gazela«, ki se podeli najhitreje rastočem podjetju v Sloveniji. Na sejmu v Skopju leta 2004 so dobili tudi nagrado »Srebrni most«.

V letu 2002 in 2003 je bila svetovna kriza sektorja v katerem deluje podjetje in posledično je prodaja v letu 2003 na tujem trgu padla. Zaradi nastale situacije je direktor sprejel nove ukrepe kot so bistveno zmanjševanje stroškov na vseh področjih, prekinitev vseh investicij, zmanjšanje zalog, črpanje rezerv podjetja in pospešeno trženje. Kljub krizi ni bil nihče odpuščen.

Pokrivajo tako nižji cenovni razred kamor običajno vključujejo akcijske stole, kot srednji in visoki razred. Slednji je večinoma namenjen inženiringom in strankam z izbranim ter zahtevnejšim okusom. Ker imajo v ozadju proizvodnjo, je možnosti sprememb obstoječih programov nešteto, kar jim daje prednost, da se lahko popolnoma prilagodijo zahtevam svojih kupcev. Stol lahko zgradijo tudi na podlagi predlagane cene, zato je možnosti za razvoj poslovnega sodelovanja veliko. Prav tako sodelujejo z večjimi poslovnimi sistemi v Evropi na sistemu akcijskih izdelkov.

Podjetje ima zelo malo neposredne prodaje in večinoma prodaja preko posrednikov v obliki salonov, arhitektov, trgovin

Za boljšo predstavo o poslovanju podjetja v zadnjih petih letih spodnja tabela prikazuje prihodke in odhodke:

Tabela 7.1 Prihodki in odhodki Podjetja, d. o. o. v zadnjih petih let

Leto	PRIHODKI v tisoč		
	Prodaja proizvodov na domačem trgu	Prodaja proizvodov na tujem trgu	Skupaj prihodki od prodaje
2003	87.000	95.000	182.000
2002	58.000	199.000	257.000
2001	91.000	189.000	280.000
2000	59.000	178.000	237.000
1999	61.000	98.000	159.000

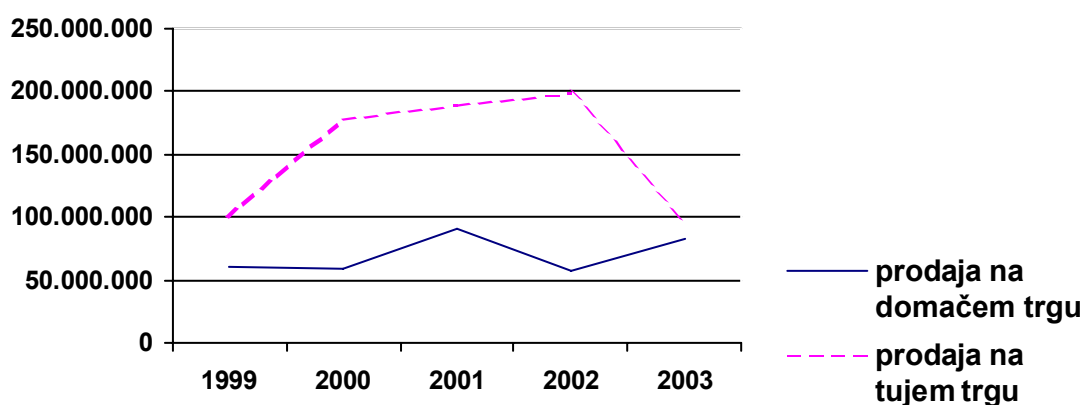
Leto	ODHODKI v tisoč				
	Stroški * ¹	Stroški dela	Amortizacija* ²	Drugi PO	Skupaj PO
2003	151.000	19.000	7.000	600	178.000
2002	227.000	18.000	8.000	600	253.000
2001	253.000	9.000	8.000	600	271.000
2000	219.000	9.000	5.000	300	232.000
1999	134.000	8.000	4.000	300	146.000

*¹ Stroški materiala, blaga in storitev za proizvodnjo, najemnine

*² Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev
PO poslovni odhodki

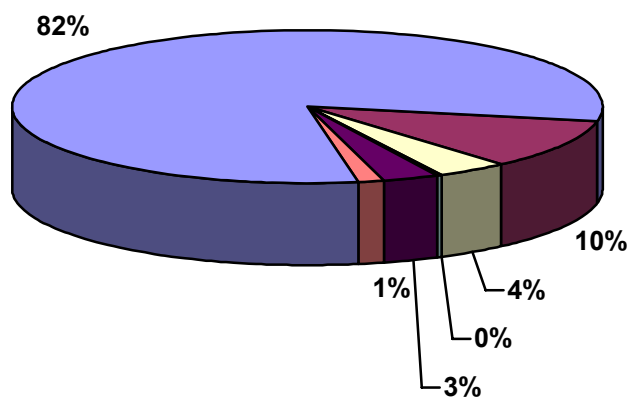
Vir: Interni podatki v podjetju

Graf 7.1 Rast in upad prodaje na domačem in tujem trgu v zadnjih petih letih poslovanja



Vir: Interni podatki v podjetju

Graf 7.2 Razmerje med vsemi odhodki podjetja v letu 2003



- stroški materiala, blaga in storitev za proizvodnjo, najemnine
- stroški dela
- amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev
- drugi poslovni odhodki
- odhodki iz financiranja

Vir: Interni podatki v podjetju

Konkurenca – prednosti in pomanjkljivosti

Konkurenčne prednosti:

- takojšen odziv na povpraševanje stranke, saj jamčijo odgovor v enem dnevu,
- majhen odstotek reklamacij,
- servis,
- možnost proizvodnje stola na željo stranke (zakupljen model),
- deset let servisa,
- poznavanje tržišča.

Podjetje ima sedež v Kopru, kar ima tako svoje prednosti pa tudi slabosti. Prednost bližine sosedne Italije je vsekakor v tem, da je ta sektor v območju Friuli–Venezia–Giulia zelo razvit, kar je povezano z nižjimi stroški nabave. Sodelavci v podjetju poznajo jezik in kulturo svojih dobaviteljev ter se tako lahko lažje dogovorijo za bolj konkurenčne cene pri nabavi. Prav tako sama geografska bližina dobaviteljem olajša nabavo.

Bližina Italije se kot slabost pojavi pri prodaji izdelkov, saj je zaradi navedenega težko doseči konkurenčne cene.

Vendar pa pri prodaji na domačem trgu Koper ni najbolj idealno mesto, saj imamo v Sloveniji večino večjih podjetij centraliziranih v Ljubljani, kar pomeni, da se tam tudi sklepajo večji in pomembni posli. Obenem se težava pojavi tudi pri razpečevanju na domačem trgu, saj ima Koper slabše logistično izhodišče kot Ljubljana.

7.4 Prodaja

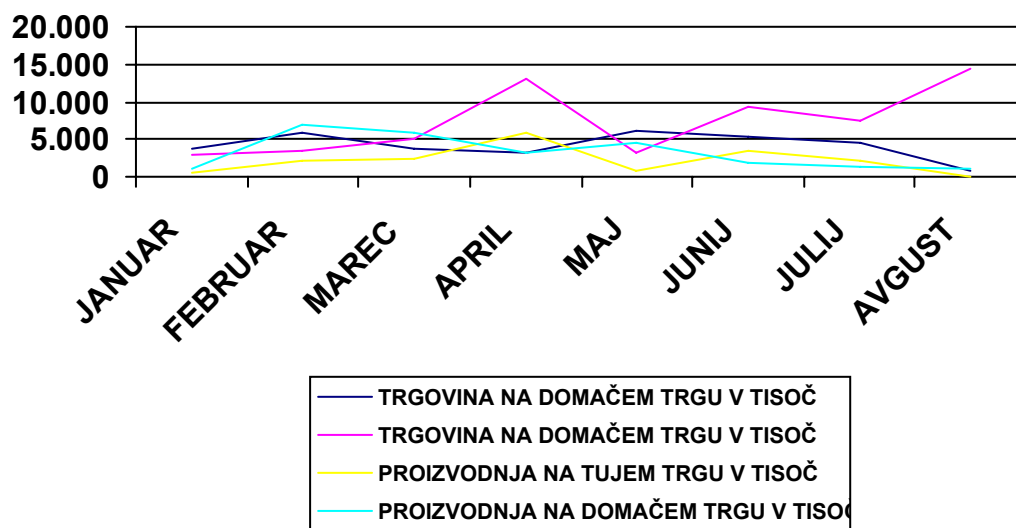
Gibanje prodaje od januarja 2004 do avgusta 2004 smo prikazali v tabeli 7.2 v nadaljevanju.

Tabela 7.2 Gibanje prodaje od januarja 2004 do avgusta 2004 (v tisoč)

	trgovina na domačem trgu	trgovina na tujem trgu	proizvodnja na tujem trgu	proizvodnja na domačem trgu	skupaj
Januar	3.783	2.929	525	1.030	8.266
Februar	5.976	3.382	2.052	6.915	18.325
Marec	3.652	4.967	2.304	5.914	16.837
April	3.107	13.161	5.908	3.332	25.509
Maj	6.056	3.276	794	4.525	14.650
Junij	5.219	9.451	3.502	1.874	20.047
Julij	4.458	7.518	2.102	1.265	15.342
Avgust	674	14.533	0,00	1.132	16.339

Vir: Interni podatki v podjetju

Graf 7.3 Gibanje prodaje od januarja 2004 do avgusta 2004



Vir: Interni podatki v podjetju

7.5 Poslovni izid zadnjih petih let

Poslovni izid za obdobje 1999 do 2003 smo prikazali v tabeli 7.3 v nadaljevanju.

Tabela 7.3 Poslovni izid v zadnjih petih letih

Postavka	2003	2002	2001	2000	1999
Prihodki iz poslovanja (kosmati donos od poslovanja)	182.000	259.000	280.000	236.000	159.000
Čisti prihodek od prodaje	182.000	256.000	280.000	236.000	159.000
Prodaja na domačem trgu	87.000	58.000	91.000	59.000	61.000
Prodaja na tujem trgu	95.000	198.000	189.000	177.000	98.000
Drugi poslovni prihodki	0	2.605	0	0	0
Odhodki iz poslovanja	178.000	252.500	270.500	232.500	146.500
Stroški blaga materiala in storitev	150.000	227.000	253.000	218.000	134.000
Stroški dela	19.000	17.000	9.000	9.000	7.000
Odpisi vrednosti (amortizacija)	8.000	8.000	8.000	5.000	5.000
Drugi poslovni odhodki	1.000	500	500	500	500
Dobiček iz poslovanja	4.000	6.500	9.500	3.500	12.500
Izguba iz poslovanja	0	0	0	0	0
Prihodki iz financiranja	4.000	4.000	7.000	6.000	2.000
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	4.000	4.000	7.000	6.000	2.000
Odhodki iz financiranja	6.000	8.000	6.000	8.000	5.000
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	6.000	8.000	6.000	8.000	5.000
Dobiček iz financiranja	0	0	1.000	0	0
Izguba iz financiranja	2.000	4.000	0	2.000	3.000
Dobiček rednega delovanja	2.000	2.500	10.500	1.500	9.500
Izredni prihodki	2.000	1.000	14.000	500	2.000
Izredni odhodki	2.000	1.000	14.000	1.000	9.000
Dobiček izrednega delovanja	0	0	0	0	0
Izguba izrednega delovanja	0	0	0	500	7.000
Celotni dobiček	2.000	2.500	10.500	1.000	2.500
Davek na dobiček	500	500	2.500	500	500
Čisti dobiček	2.000	2.000	8.000	500	2.000

Vir: Interni podatki v podjetju

Kot je razvidno iz poslovnega izida preteklih let, ima podjetje vsako leto izgubo iz financiranja. To je posledica kratkoročnih finančnih posojil, katere mora jemati zaradi trenutne finančne nelikvidnosti.

7.6 Bilanca stanja zadnjih petih let

V tabeli 7.4 smo primerjali podatke iz bilanc stanja v obdobju od 1999 do 2003.

Tabela 7.4 Bilanca stanja za zadnjih petih let

	2003	2002	2001	2000	1999
Sredstva	221.000	228.500	165.000	99.500	81.500
Stalna sredstva	26.000	27.500	35.000	20.5000	21.200
Neopredmetena sredstva (licenca ...)	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	26.000	27.500	35.000	20.500	21.200
<i>Zgradbe</i>	12.500	19.000	20.000	12.500	13.000
<i>Oprema</i>	13.500	8.500	15.000	8.000	8.500
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Gibljava sredstva	195.000	201.000	130.500	79.000	60.000
Zaloge	39.000	22.500	30.000	27.500	12.000
Finančne naložbe	41.500	29.000	0	0	0
Terjatve iz poslovanja	111.000	146.000	89.000	50.000	47.000
Dobroimetja na bankah, čeki in gotovina	3.500	4.000	11.500	2.000	1.500
Aktivne časovne razmejitev	250	0	0	0	0
Obveznosti do virov sredstev	221.100	228.100	165.000	99.000	81.000
Kapital	31.100	28.600	25.000	15.500	13.000
Osnovni kapital	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Rezerve iz dobička	100	100	0	0	0
Preneseni čisti dobiček	19.000	16.500	7.000	6.000	3.000
Čisti dobiček poslovnega leta	2.000	2.000	8.000	500	2.000
Prevrednotovalni popravki kapitala	4.000	4.000	4.000	3.000	2.000
Dolgovi	190.000	199.500	140.000	83.500	68.000

Vir: Interni podatki v podjetju

8 POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE, D. O. O.

V nadaljevanju so pripravljene finančne projekcije za leto 2004 in 2005 glede na načrtovano povečanje prodaje v podjetju.

Podjetje v letu 2004 načrtuje za 30 % povečanje prodaje glede na leto 2003.

Podjetje v letu 2005 načrtuje za 30 % povečanje prodaje glede na leto 2004.

8.1 Načrtovani poslovni izid v 2004 in 2005

Iz podatkov o poslovnih izidih iz prejšnjih let in iz načrtovanega povečanja prodaje smo izračunali načrtovani poslovni izid za leta 2004 in 2005, ki smo ga prikazali v spodnji tabeli 8.1.

Tabela 8.1 Načrtovan poslovni izid za leto 2004 in 2005

Postavka	2004	2005
Prihodki iz poslovanja (kosmati donos od poslovanja)	302.000	390.000
Čisti prihodek od prodaje	302.000	390.000
Prodaja na domačem trgu	170.000	210.000
Prodaja na tujem trgu	130.000	178.000
Drugi poslovni prihodki	2.000	2.000
Odhodki iz poslovanja	294.000	365.000
Stroški blaga materiala in storitev	262.000	316.000
Stroški dela	21.500	28.000
Odpisi vrednosti (amortizacija)	3.500	9.000
Drugi poslovni odhodki	7.000	7.000
Dobiček iz poslovanja	8.000	25.000
Izguba iz poslovanja	0	0
Prihodki iz financiranja	2.000	2.000
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	2.000	2.000
Odhodki iz financiranja	7.000	9.000
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	7.000	9.000
Dobiček iz financiranja	0	0
Izguba iz financiranja	5.000	7.000
Dobiček rednega delovanja	3.000	18.000
Izredni prihodki	0	3.000
Izredni odhodki	1.000	4.000
Dobiček izrednega delovanja	1.000	0
Izguba izrednega delovanja	0	1.000
Celotni dobiček	4.000	17.000
Davek na dobiček	1.000	5.000
Čisti dobiček	3.000	12.000

Vir: avtor

8.2 Načrtovana bilanca stanja za 2004 in 2005

Iz podatkov, navedenih v bilancah stanja iz prejšnjih let in iz načrtovanega povečanja prodaje smo izračunali načrtovani poslovni izid za leta 2004 in 2005, ki smo ga prikazali v spodnji tabeli 8.1.

Tabela 8.2 Načrtovana bilanca stanja za leto 2004 in 2005

	2004	2005
Sredstva	187.500	208.000
Stalna sredstva	62.100	68.500
Neopredmetena sredstva (licenca ...)	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	22.500	27.500
<i>Zgradbe</i>	12.500	12.500
<i>Oprema</i>	10.000	15.000
Dolgoročne finančne naložbe	40.000	50.000
Gibljava sredstva	125.500	140.500
Zaloge	26.000	30.000
Finančne naložbe	0	0
Terjatve iz poslovanja	99.000	110.000
Dobroimetja na bankah, čeki in gotovina	500	500
Aktivne časovne razmejitev	0	0
Obveznosti do virov sredstev	187.500	208.000
Kapital	34.000	43.000
Osnovni kapital	30.500	30.500
Rezerve iz dobička	500	500
Preneseni čisti dobiček	0	0
Čisti dobiček poslovnega leta	3.000	12.000
Prevrednotovalni popravki kapitala	0	0
Dolgovi	153.500	165.000

Vir: avtor

8.3 Načrtovana bilanca finančnih tokov za 2004 in 2005

V tabeli 8.3 in 8.4 smo prikazali načrtovano bilanco finančnih tokov za leti 2004 in 2005.

Tabela 8.3 Načrtovana bilanca finančnih tokov za obdobje od 1. januarja do 31. decembra 2004

Pritoki		Odtoki	
Začetno stanje denarja	0,5	Povečanje nedenarnih sredstev	36,5
Zmanjšanje nedenarnih oblik sredstev:		Zmanjšanje obveznosti do virov sredstev	1,0
▪ terjatve iz poslovanja	12,0		
▪ popravek vrednosti osnovnih sredstev	3,5		
Povečanje obveznosti do virov sredstev	22,5	Končno stanje denarja	1,0
	38,5		38,5

Vir: avtor

Tabela 8.4 Načrtovana bilanca finančnih tokov za obdobje od 1. januarja do 31. decembra 2005

Pritoki		Odtoki	
Začetno stanje denarja	1,0	Povečanje nedenarnih sredstev	11,5
Zmanjšanje nedenarnih oblik sredstev:		Zmanjšanje obveznosti do virov sredstev	2,0
▪ terjatve iz poslovanja	11,0		
▪ popravek vrednosti osnovnih sredstev	5,0		
Povečanje obveznosti do virov sredstev	0,0	Končno stanje denarja	3,5
	17,0		17,0

Vir: avtor

8.4 Načrt poslovanja po področjih

Podjetje si je zadalo cilj, da bi v letu 2004 povečalo prodajo za 30 % in nato v letu 2005 še za 20 %. Obenem predvideva naslednje srednjeročne investicije:

Srednjeročne investicije (2006):

- Preureditev trenutnih poslovnih prostorov (predvidena investicija 10 mio SIT),
- Zamenjava telefonske centrale (predvidena investicija 200.000,00 SIT),
- Zamenjava službenega kamiona in kombija za nov večji kombi (predvidena investicija 4 mio SIT).

Dolgoročne investicije:

- Kontrola blaga s pomočjo črtnih kod, ki omogočajo večjo kontrolo nad blagom v skladišču in kontrolo nad podatki v računalniškem sistemu, saj omogočajo lažji vnos podatkov v računalnik. Sedaj se, zaradi nepovezanosti računalniških sistemov skladišča in poslovnih prostorov, vsi potrebni podatki vnašajo večkrat in se vodijo ročno. Uvedba kontrole blaga z črtnimi kodami bi olajšala tudi dobavljanje blaga strankam in njegovo nabavo, saj se naročilo obdela avtomatično.
- Gradnja proizvodnje hale.

8.4.1 Področje trženja

Na tržnem področju so svoj načrt rasti prodaje podprli z investicijami v preteklem letu, kot so bile udeležbe na Ljubljanskem sejmu pohištva, na sejmi v Milanu in Vidmu, ter mnogih različnih sejmi v Aziji, kjer podjetje sklepa veliko poslov. Manjše investicije so bile namenjene tudi izdelavi propagandnega materiala kot so koledarji, šali ...

Vendar bo Podjetje, d. o. o. moralo poleg omenjenih tržnih aktivnosti svojim strankam ponuditi tudi kakšne novosti oz. plačilne ugodnosti, da jih bo prepričalo v večji nakup. Prav tako bo moralo nove stranke privabiti z dodatnimi popusti in stimulacijami k nakupu, kot so npr: izboljšanje plačilnih pogojev, količinski popusti, plačilo po predračunu in podobno.

Tudi v prihodnje podjetje načrtuje več investicij v trženje kot so, nastop na štiridnevem sejmu »Stola« v Vidmu, nastop na šestdnevem Ljubljanskem pohištvenem sejmu in zakup oglasnega prostora v reviji, ki spremlja ta sejem, tiskanje in oblikovanje tiskanega promocijskega materiala kot so vizitke in prospekti, novoletna darila za stranke ter zakup prostora za spletno stran.

Še naprej se bodo osredotočili na ISO standard 9001 za kakovost poslovanja in ISO 14001, za ravnanje z okoljem.

Podjetje večinoma nabavlja v Aziji, največjo prodajo pa ima na območju Friuli–Venezia–Giulia. Trenutno se bo podjetje d.o.o osredotočilo na iskanje novih strank na trgu v katerem trenutno poslujejo in v kratkem še ne bodo prodirali na nova tržišča.

8.4.2 Kadrovska področje

Prav tako se je Podjetje, d. o. o. v preteklem letu okrepilo tudi na kadrovskem področju, saj so zaposlili kar tri nove sodelavce z visoko stopnjo izobrazbe in dodatnega voznika. Večino kadra se je čez leto izobraževalo na različnih seminarjih, delavnicah in tečajih.

8.4.3 Področje informatike

Tudi na področju informatike in računalništva so s prehodom na novo računalniško podporo v letu 2003 naredili korak k lažjemu in uspešnejšemu poslovanju v prihodnosti.

8.4.4 Področje financ

Na področju financ se Podjetje, d. o. o. ni bistveno okrepilo, kar zbuja dvom o kreditni in investicijski sposobnosti podjetja. V preteklih letih podjetje ni imeli večjega dobička, prav tako se je občasno financiralo s kratkoročnimi posojili. V primeru načrtovanega povečanja prodaje se bodo sorazmerno povečali tudi stroški poslovanja. Prav tako si bo podjetje moralo zagotoviti več zalog, če bo želelo biti še naprej uspešno in ohranjati dobre odnose s strankami s hitro dobavo.

Obenem se v podjetju pojavlja težava s slabo plačilno sposobnostjo strank, ki bo v prihodnje verjetno še vedno prisotna. Podjetje bo moralo s pomočjo metod kratkoročnega načrtovanja uskladiti materialne in finančne tokove ter znati v kratkem roku zagotoviti potrebna likvidna sredstva

V primeru, da ne bodo finančno sposobni financirati višjih stroškov poslovanja, bodo prisiljeni vzeti finančna posojila, ki jim bodo pomagala iz zagate. Ob najemu omenjenih posojil pa moramo biti pozorni na dvig obrestne mere oz. dvig deviznega tečaja, ki nam lahko stroške financiranja še občutno dvignejo. To pa že pripelje do vprašanja "Koliko bo to stalo?" in »Ali se to splača?«.

V primeru navedenega pa se tudi vprašamo ali imajo dovolj osnovnih sredstev da realizirajo svoje načrte za povečanje prodaje v prvem letu za 30 % in nato za še 30 %. Predvsem je pomembno strukturno finančno ravnotežje med lastniškim in dolžniškim kapitalom. Zavedati se moramo, da je lastniški kapital sicer dražji vendar obenem manj tvegan in dolžniški kapital cenejši vendar bolj tvegan. V skladu z načelom dolgoročne plačilne sposobnosti, bi moralo podjetje, ki je v fazi rasti, ohraniti oz. povečati svoj lastniški kapital ter vzpostaviti in ohranjati ustrezno dolgoročno financiranje kratkoročnih naložb.

Podjetje pokriva večinoma nižji cenovni razred tako, da je njihova najmočnejša konkurenca tista, ki je cenovno ugodnejša tržišču.

Dvig cene nafte je bistveno zvišal prevozne stroške dobavljanja materiala in proizvodov iz Azije, kar vzbuja dvome, če se bo v prihodnje še splačalo sodelovati z Azijo. Prav tako se dvigujejo cene materiala, ki ga Podjetje, d. o. o. potrebuje za proizvodnjo, saj se je cena kovine dvignila za 30 %, dvig nafte pa vpliva tudi na ceno plastike.

9 SKLEP

V zadnjem delu diplomske naloge bi rada ponovno poudarila pomen dobrega poslovnega načrta kot orodja finančne politike in posredno uspešnega vodenja podjetja. Dober finančni načrt je zelo pomemben za uspešno vodenje finančne politike, finančna sredstva pa so eden izmed predpogojev za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja. Vendar pa moramo biti pozorni, da ne pademo v past načrtovanja in mu začnemo posvečati preveč svojega delovnega časa. Glede na trenutne razmere na svetovnem trgu je smiselno delati letne načrte in jih vsake tri mesece tudi posodobiti. Podjetju bi predlagala, da si mesečno pripravlja načrte denarnih tokov in tako predvidi mesečne presežke in primanjkljaje s katerimi razpolaga in si s tem zagotovi plačilno sposobnost. Glede na načrtovano povečano prodajo v naslednjih letih si mora podjetje priskrbeti nove finančne vire s katerimi bo razpolagal če bo potrebno. Iz bilance za leto 2004 ocenjujem, da se je podjetje dobro pripravilo na rast v prihodnjih letih. Poskrbeli so za okrepitev na vseh področjih tako informacijskem, kadrovskem in tržnem, kot tudi na finančnem področju.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter
- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter
- Brigham, Eugene F. 2001. *Fundamentals of financial management*. Fort Worth: Harcourt College
- Glas, Miroslav. 1999. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo
- Glas, Miroslav. 1999. *Moj poslovni načrt*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo
- Hazel, Johnson. 1999. *Making capital budgeting decisions*. London: Pearson Education
- Jeremy, Hope in Robin Fraser. 2003. *Preseženo finančno načrtovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Hussey, David. 2000. *Strategy and planning*. Chichester: J. Wiley
- Keenan, Kate. 1996. *Kako načrtujemo*. Ljubljana: Mladinska knjiga
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Možina, Stane, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Mramor, Dušan. 1991. *Finančna politika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Pučko, Danijel. 1991. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta
- Repovž, Leon. 1991. *Poslovne finance za managerje in druge strokovnjake v podjetju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru

- Tavčar, Mitja I. 2000. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru
- Van Horne, James C. 1997. *Financial management and policy*. Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Walcoff, Philip. 1999. *The fast forward MBA in business planning for growth*. New York: J. Wiley
- Zadavec, Rajko. 1997. *Zaključni račun z analizo*. Ljubljana: Primath
- Zveza računovodji, finančnikov in revizorjev Slovenije. 2002. *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana. Slovenski inštitut za revizijo

VIRI

- Kodeks poslovno finančnih načel, I del. 1996. *Revizor*, 4
- Kodeks poslovno finančnih načel, II del. 1996. *Revizor*, 5
- Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod). *Uradni list*, št. 101/99
- Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod-A). *Uradni list* 186/99
- Združenje poslovnih finančnikov Slovenije. [Http://www.zpfs.org](http://www.zpfs.org) (16. 5. 2004)