

Delavski predstavniki in poslovne finance

Računovodstvo niso finance, tako kot dobiček ni denar

Preveč podjetij je šlo v stečaj z dobički. Celo bankam, ki naj bi bile sproti nadzorovane s strani centralne banke, bančne bilance pa še posebej skrbno revidirane s strani svetovno znanih revizijskih hiš, čez noč zmanjka nekaj milijard kapitala. Vrednosti hipotek kreditojemalcev, ki naj bi presegle vrednosti zavarovanih kreditov, so ocenili sodno zapriseženi cenilci. Nato pa prenos revidiranih hipotekarnih kreditov banke na slabo banko za drobiž. In kako naj zaupamo bilancam in strokovnjakom, ki to počnejo? Težko! Vredno je vedeti, da lepe bilance ne zagotavljajo varnosti, ampak plačilna sposobnost in kapitalna ustreznost.

V nadaljevanju nekaj izzivov, kako izvedeti več o **finančnem zdravju podjetja**, kar je seveda eno ključnih vprašanj, ki bi morala iz razumljivih razlogov še kako zanimati tudi **delavske predstavnike v podjetjih** (člani svetov delavcev, predstavniki delavcev v nadzornih svetih/upravnih odborih, delavski direktorji), ki zastopajo interese zaposlenih kot ene ključnih skupin deležnikov podjetij.. Ne nazadnje prav zato Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) v svojem 89. členu tudi izrecno določa, da mora **delodajalec »obveščati« svet delavcev** med drugim tudi o vprašanjih, ki se nanašajo na:

- gospodarski položaj družbe,
- razvojne cilje družbe in
- letni obračun in letno poročilo,

ter mu na njegovo zahtevo omogočiti vpogled v dokumentacijo, ki je nujna za obveščenost o teh vprašanjih. Pri tem velja še posebej izpostaviti zakonsko zahtevo, da mora biti **obveščanje o letnem obračunu in letnem poročilu »predhodno«** (90. člen ZSDU), kar seveda pomeni, da zakonodajalec predpostavlja in omogoča tudi aktivnejše vključevanje delavskih predstavnikov s svojimi mnenji in pobudami v oblikovanje in izvajanje takšnih strategij in poslovnih politik, ki bodo ustrezale finančnim zmožnostim podjetja ter zagotavljale njegovo finančno zdravje, s tem pa tudi dolgoročno poslovno uspešnost.

Gospodarski položaj družbe se običajno prikaže z izkazom poslovnega izida, ki je sestavni del letnega poročila. Letno poročilo pa vsebuje **poslovni in računovodski del**, z obveznimi razkritji, ki jih določa ZGD, s tem, da interni pravilnik o računovodstvu določa, kaj je pomembno razkriti in kaj ne.

Ali so računovodstvo in finance v podjetju stroškovno mesto ali profitni center? Če imajo računovodsko službo v drugi stavbi ali kraju, ali tam nekje pri straniščih, kaj daleč od stroškovnega mesta in nekega posebnega pomena v podjetju nimajo. Če pa si finančnik ali računovodja delita tajništvo z direktorjem podjetja, je verjetno **»profitni center«** in temu primeren strateški pomen.

Kaj pokazati in kaj skriti?

Knjiženje dokumentov ali po računovodsko, pripoznavanje poslovnih dogodkov, mora biti skladno z računovodskimi standardi in pravilnikom o računovodstvu. Ta interni akt sprejme poslovodstvo. Določa, kako se bodo vrednotile postavke v računovodskih izkazih ali drugače v bilancah, glede na možnosti, ki jih dajejo računovodska načela in standardi.

Računovodska vrednost sredstev podjetja večinoma ni poštena tržna ali iztržljiva vrednost, zato ne moremo predpostavljati, da bo podjetje terjatve ali zaloge v bilanci stanja unovčilo v tej višini.

Bilance so narejene po pravilih računovodske stroke, kar pa ne odraža dejanskega finančnega stanja podjetja. Je le **približek** in le ob unovčenju sredstev podjetja vemo, **koliko je bilo kaj res vredno**. Če ima gradbeno podjetje v zalogah vrednoten kvadratni meter stanovanja po 5.000 evrov, bo dobiček samo, če ta kvadrat proda za več kot 5.000 evrov. In le, če kupec stanovanja račun za stanovanje tudi plača (ne kompenzira), bo to dokončna potrditev, da je res toliko vredno. Pa da ni vmes kako povezano ali partnersko podjetje, tudi šteje.

Ali bi kupili psa za milijon evrov? Da, če ga lahko plačam / kompenziram z dvema mačkama po 500 tisoč evrov.

Rezultat finančnega računovodstva je **letno poročilo, oziroma bilance**, ki jih podjetje odda na davčno upravo za namene obdavčenja dobička. So pa tudi javno dostopne na AJPES.

Na zadnji dan davčnega leta je narejena **bilanca stanja**, ki prikazuje računovodsko vrednost sredstev in virov financiranja teh sredstev. Od metode vrednotenja sredstev v bilanci stanja, ki jo določi podjetje v računovodskem pravilniku, je odvisno, koliko in če sploh, bo imelo podjetje dobiček. Plačilna sposobnost podjetja pa zato ne bo nič drugačna. Na ta konkreten dan v letu je možno **šminkanje slike podjetja**, brez kakršnekoli potrebe po goljufanju. Samo vedeti je potrebno, kaj je cilj in namen uporabe računovodskih podatkov.

Za obdobje enega leta pa se izdela **izkaz uspeha** ali, bolj strokovno, **izkaz poslovnega izida (v nadaljevanju IPI)**, ki je načeloma tudi davčna bilanca. Prikazuje prihodke obdobja, ki so seštevek vrednosti prodanega blaga in storitev ter drugih prihodkov. Podjetje ima dobiček, če so odhodki podjetja, med katerimi so stroški dela, materiala, amortizacije in obresti, nižji od prihodkov. Izguba pa pomeni, da so odhodki večji od prihodkov.

Investicije niso strošek, pa tudi vračilo kreditov ni strošek. Najem kreditov ni prihodek. Pa tudi spremembe v obratnem kapitalu se ne vidijo v izkazu poslovnega zida. Največji **denarni tokovi** v podjetju ne gredo skozi IPI. Investicije, obratni kapital in zadolževanje pa so največji porabniki denarja v podjetju in ključni elementi finančne zanesljivosti.

Pravilnik o računovodstvu določa, kaj je pomembno in kaj ni pomembno dodatno analitično razkriti v letnem poročilu. Tako podjetju ni potrebno posebej analitično razkriti danih posojil ali drugih terjatev, če pravilnik (na primer) določa, da je za podjetje pomembna izpostavljenost do določene osebe, ki presega 50 odstotkov osnovnega kapitala. Razlika med kapitalom in osnovnim kapitalom je lahko nekaj deset kratna. Enako lahko velja tudi za dobavitelje, ki so vezani na stanje določenega dne in ne na promet.

Nadzor nad finančnim zdravjem podjetja pomembnejši od revizorskega mnenja.

Skupni imenovalec vsem deležnikom podjetja je **denar in ne računovodski dobiček**. Dobiček je odraz odnosa med davčno upravo in lastniki. Računovodski uspeh je davčna kategorija in v pretežni meri odraz zelene slike podjetja v ciljnih javnostih.

Največji denarni tokovi gredo mimo IPI. Za preživetje podjetja ali finančno zanesljivost šteje **plačilna sposobnost in kapitalska ustreznost** in ne računovodska uspešnost prikazana v letnem poročilu.

Kje so finance v podjetju?

Poslovni finančnik ali zakladnik v podjetju je **kot gospodinja v družini**. Zavedati se mora omejitev v proračunu, jasni so ji prejemki in tekoči izdatki gospodinjstva, večji enkratni izdatki za kurjavo, ozimnico, šolske potrebščine in še marsikaj, česar ostali v družini niti ne vedo, dokler česa ne zmanjka. Družinski finančnik mora tudi vedeti, kako zanesljivi so prejemki posameznih članov, kakšne so skrite želje po igračah za velike fante, pa tudi kako te želje izpolniti na alternativne načine. Ampak z bistveno manj vloženega

denarja. Ne glede na prejemke, ji kot pravi gospodinji vedno **na koncu meseca še nekaj ostane**. Tega vsi ne vedo, računajo pa, da skrita rezerva vedno je.

Ali družino lahko primerjamo s podjetjem, nekatere člane družine pa s tistimi, ki se ne zavedajo finančnih posledic svojih odločitev?

Poslovni finančnik ni bančnik, zavarovalničar, borzni posrednik, makroekonomist/finančnik ali celo upravljalec premoženja. Ti ljudje so zaposleni v finančnih institucijah na finančnem trgu in so običajno ponudniki finančnih storitev podjetjem. Te vrste finančniki z malo škode zase opravičujejo in komentirajo odmike od lastnih napovedi. Vedno nam znajo zelo objektivno razložiti, zakaj se njihove napovedi niso uresničile, račune za njihove drzne poslovne nasvete pa plačujejo podjetja in gospodinjstva.

Računovodstvo niso finance, tako kot dobiček ni denar

Računovodstvo ali ožje knjigovodstvo beleži **dogodke, ki so se že zgodili**. V tem primeru imamo radirko in lahko marsikaj popravimo za nazaj. V financah pa ni popravljanja za nazaj, vsaj nebolečega ne. Bilance lahko popravimo, bančni izpisek je dokončen. Predvsem je dobro vedeti, kje so **meje računovodske kreativnosti**. V naših bilancah, morda pa še pomembneje v bilancah naših kupcev in dobaviteljev.

V računovodstvu veljajo pravila, v financah zakonitosti - pomembna razlika.

Kdorkoli v podjetju odloča, **upravlja z denarjem podjetja**. Vse odločitve imajo finančne posledice, in zanje ni odgovoren samo finančnik. Kreativnost na finančnem področju je nujna tudi za podporo ali recimo raje obvladovanje direktorjevega ega. Kreativnost na finančnem področju pa se kaže tudi v vrednotenju računovodskih izkazov, ki jih izdelujejo preveč "talentirani" računovodje naših kupcev, dobaviteljev in konkurentov. Ta kreativnost se še posebno kaže takrat, ko želimo preveriti boniteto kupcev ali pa se primerjati s konkurenco, saj pogosto kaže izkrivljeno podobo njihovega finančnega stanja. Zato je še posebno pomembno, da znamo **kritično oceniti računovodske podatke in izločiti plevel**.

Tveganje, da bo podjetje moralo odpisovati terjatve, in bo s tem zašlo v dolgove, se začne doma, ko na primer tržniki prepričujejo poslovodstvo o neizmernih priložnostih na trgu. Običajno potrebne investicije prikazujejo zgolj kot formalnost, saj te nimajo neposrednega vpliva na dobiček. Res je, takojšnjega vpliva na dobiček nimajo, zato pa še kako vplivajo na **preživetje podjetja**.

Poslovne finance niso samo plačilni promet; so vse tisto, kar je potrebno, da denar teče v vse smeri brez ovir. Da bi nam kupci plačevali skladno z dogovori in našimi pričakovanji, moramo biti pozorni na njihovo plačilno sposobnost. Vse preveč je dejavnikov tveganja, ki lahko preprečijo, da bi na koncu dobili plačilo. Če se nam to zgodi, tudi sami ne moremo več redno poravnati svojih obveznosti. **Skrb za plačilno sposobnost in ohranitev ali izboljšanje finančne bonitete** je glavna skrb poslovnih financ. Ostale naloge so podrejene temu.

Strategija ali poslovna politika mora biti usklajena s finančnimi zmožnostim podjetja.

Tako, kot ne moremo vnaprej prodajati blaga, ki ga nismo sposobni proizvesti, tudi ne moremo jemati kreditov, če ne zagotavljamo razlike v ceni, likvidnosti in posledično plačilne sposobnosti za vračilo teh kreditov. Odločitve v podjetju se sprejemajo decentralizirano, njihove **finančne posledice pa se vedno centralizirajo na računu podjetja**.

Ker podjetja ne poganjata dobiček ali rast, ampak **denar**, bo posel tekkel, dokler bomo sposobni plačevati svoje račune. Ko pa je naš račun prazen, ker nam kupci ne plačujejo in nas banke ne kreditirajo, ostanejo neizpolnjeni še tako dobri načrti. Denar je gorivo podjetja, in različni avtomobili imajo različno porabo. Tudi isti avtomobil ne porabi zmeraj enako, odvisno je predvsem od tega, kdo je za volanom. Zato mora finančnik dobro poznati stil vožnje odločevalcev, sploh, ker ni rečeno, da kurijo samo gorivo. Če je preveč potnikov in prtljage, je tudi poraba večja.

Direktorje, s katerimi pričnem sodelovati, vedno rad vprašam, ali raje vozijo avto z avtomatskim ali ročnim menjalnikom in zakaj. Avtomatski menjalnik sprejema odločitve glede na prevoženo pot, ker računalnik ne ve, kam in kako želimo zaviti z avtom. Šofer zniža prestavo pred ovinkom, avtomatski menjalnik pa šele v ali po ovinku.

Vloga in odgovornost financ v podjetju

Ločiti moramo med podjetji, ki si morajo sama priskrbeti finančne vire, ter podjetji in ustanovami, ki se financirajo proračunsko. Finančni cilji enih in drugih so zelo različni, kakor tudi naloge njihovih finančnikov.

Proračunskim finančnikom je cena vira manj pomembna, spremembe deviznih tečajev in obrestnih mer so zanje višja sila, denarni tokovi pa so odvisni od proračuna ali (delno) od njihovega monopolnega položaja na trgu. Kot kažejo izkušnje, imajo v takih ustanovah podpisano »bianko naročilnico za višjo silo«. Škodo jim pač poravnava nekdo tretji, potrebne prejeme za pokrivanje vseh izdatkov pa jim zagotovijo z odredbo ali celo z zakonom.

Običajna podjetja, ki poslujejo na trgu, so stalno izpostavljena konkurenci, njihove storitve ali blago pa vsakodnevnemu »referendumu« kupcev. Da obstanejo, morajo delati kakovostno in prodajati po konkurenčnih cenah. V takih razmerah je finančnikova vloga med pomembnejšimi v podjetju, njegov glavni cilj pa je pozitiven denarni tok, ne dobiček, tehnična opremljenost, rast zaposlovanja ali morda ugajanje predstavnikom lastnikov.

Finančnik mora zagotoviti plačilno sposobnost podjetja, prispevati k njegovi donosnosti in neodvisnosti ter znižati finančna tveganja. Kratkoročna plačilna sposobnost pomeni, da lahko poravnamo obveznosti na dan zapadlosti. Na dolgi rok pa bomo plačilno sposobni le, **če bodo naši tekoči posli donosni**.

S finančnega vidika je donosnost prosti denarni tok, potreben za financiranje podaljšanja plačilnih rokov v rasti in investicije za odpravo ozkih grl.

Finančno neodvisni smo, ko lahko z banko sklepamo take dogovore, da imamo proste roke pri zadolževanju drugje ali na splošno pri poslovanju z drugimi podjetji. Banka nam ponudi dežnik, ko sije sonce, in ga hoče nazaj, ko dežuje. Podjetje pa mora preživeti vse dni v letu. In ker vemo, da za vsakim soncem pride dež, moramo vedeti tudi, kako poslovati, da ne bomo mokri. Imeti moramo več dežnikov, ali pa enega tako velikega, da si bo tudi banka želela, da se ne zmočimo. Če si malo dolžan, si dolžnik, če si dolžan dosti, si partner!

Poslovni finančnik **upravlja z likvidnostjo** kot vrtnar z zalivanjem vrta. Ko je preveč vode, jo je potrebno shraniti za sušne dni. In če so semena rastlin kapital, je nujno optimalno zalivanje, sicer se semena posušijo ali zginejo. Ne smemo se prepustiti višji sili. Na koncu mora ostati več kapitala in več semen.

Finančni načrt, ker upanje ni strategija

Najpomembnejše finančnikovo orodje je **finančni načrt**, ki se ga naredi na temelju poslovnega načrta. Finančni načrt nam da odgovor, **ali je poslovni načrt uresničljiv**, ter kako bo vplival na sredstva in dolgove podjetja. Ker so dolgovi omejeni, si moramo biti na jasnem, koliko sredstev si podjetje sploh lahko privošči.

Preoblikovanje poslovnega načrta v njegove finančne posledice je torej eno od orodij ugotavljanja **zgodnjih opozorilnih znakov preživetja**. Upniki običajno jasno povedo, koliko časa so pripravljene kreditirati naše podjetje. Finančni načrt pa lahko razkrije, da naše potrebe bistveno presegajo naše zmožnosti in da moramo temu prilagoditi poslovni načrt ali pa spremeniti poslovni model. In tu je finančnikova naloga ključna. Ko so vse možnosti dodatnega financiranja izčrpane, mora to finančnik dovolj zgodaj povedati in vztrajati pri finančnih omejitvah.

Drugo pomembno finančnikovo orodje je **načrt denarnih tokov**. Ta je še posebej primeren za spremljanje poslovanja »na visokih obratih«. Hitra rast zahteva veliko denarja, zato je dnevno obvladovanje denarnih tokov pogoj, da dovolj zgodaj odkrijemo odmike od finančnega načrta in sprejmemo ustrezne ukrepe.

Poslovanje na pragu kapitalske ustreznosti, ko se ne moremo več dodatno zadolžiti in se lahko financiramo le z lastnim denarnim tokom, zahteva še posebej **spretno uravnavanje obratnega kapitala** (zalog, terjatev in dobaviteljev), saj že manjši odmiki od plana lahko povzročijo plačilno nesposobnost.

Finančna analiza ni »pranje perila«

Finančna analiza je namenjena tekočemu spremljanju odmikov od načrtov in posledično pravočasnemu ukrepanju glede na nove razmere. Hkrati pa z njo spremljamo uresničevanje strateških ciljev. Zato moramo imeti v finančnem načrtu jasno postavljene okvire, saj bomo le tako dovolj zgodaj zaznali, kdaj se približujemo območju nevarnega poslovanja.

Finančni okvir poslovanja se od podjetja do podjetja razlikuje. Vsem pa so skupni izzivi na področju praga zadolženosti oziroma kapitalske ustreznosti, spoštovanje dogovorov s poslovnimi partnerji, izpostavljenosti tržnim tveganjem in denarni tokovi investicij.

V financah so **kompromisi zelo omejeni**. Komercialni dogovori so lahko ekonomsko upravičeni, imajo pa lahko škodljive finančne posledice. Razlika med nabavno in prodajno ceno lahko zagotavlja dobiček. Če pa tak posel zahteva investicijo, ki po vsebini ni strošek, je pa naložba denarja, in če moramo za povrh še dolgo čakati kupce za plačilo, se lahko poslovanje ustavi, saj zmanjka denarja za banke in dobavitelje.

Še tako dober ali drag avto se ustavi, ko zmanjka goriva. Denar je **gorivo podjetja**. Finančnik mora direktorju znati argumentirano povedati, kako težko nogo lahko ima pri vožnji **vozila »Podjetje«**.

Ni problem voziti hitro, problem je avto ustaviti. Boljše kot imam avto zavore, hitreje lahko vozim. Zavore v podjetju so orodja za obvladovanje finančnih tveganj, **zaradi zagotavljanja načrtovanega denarnega toka**.

Računovodski dobiček se lahko popravlja, tako kot pločevina ali barva avtomobila. Gorivo pa je ali pa ga ni.

Pri presoji ravnanja na področju finančnega poslovanja bo merilo, ali je direktor ravnal z ustrezno strokovno skrbnostjo, odgovor na vprašanje, ali je sprejemal poslovne odločitve, ki so bile glede na finančni položaj družbe potrebne, oziroma ustrezne za zagotavljanje plačilne sposobnosti. Od direktorja družbe se pričakuje, da se na posle in z njimi povezano financiranje ter računovodenje spozna. To je citat iz sodbe višjega sodišče in temu ustrezna sodna praksa.

Poslovodstvo mora zagotoviti, da podjetje posluje **zakonito in po pravilih poslovnofinančne stroke**. Poslovodstvo mora pri vodenju poslov družbe ravnati s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in si pri tem prizadevati, da je družba vedno kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna. Člani poslovodstva so solidarno odgovorni družbi za škodo, ki nastane zaradi kršitve njihovih obveznosti. Člani poslovodstva so prosti odškodninske odgovornosti samo, če dokažejo, da so pri izpolnjevanju svojih obveznosti ravnali s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in stroke upravljanja podjetij. Tako pravi zakon o finančnem poslovanju in postopkih prenehanja. Četudi imamo d.o.o., to še ne pomeni, da je naša odgovornost v družbi absolutno omejena.

Tukaj ne govorimo o računovodskih izkazih, ampak o **pravilnih poslovno finančnih odločitvah**. Kot vemo tudi revidirani računovodski izkazi z dobički niso jamstvo dobrega poslovanja.

Z ustrezno **računovodsko analizo** lahko tudi odpravimo glavno slabost računovodstva, to je, da so sredstva in dolgovi v bilancah pripoznani po namenu. Za odločanje je pomembna likvidnost. Ni pomembno samo, koliko terjatev imamo, ampak ali bo posamezna terjatev plačana in kdaj bo plačana. S tem dodamo vidik

likvidnosti. Na drugi strani je, poleg višine dolgov, pomembno tudi, kdaj zapadejo posamezni deli dolga v plačilo.

Smiselno je izvesti "**stress test**" in simulirati spremembo plačilne sposobnosti glede na morebitne spremembe. Simuliramo lahko stečaj ali odpoved pogodbe največjega kupca, skrajšanje plačilnih rokov dobaviteljev, odpoved ene od kreditnih pogodb ali zastoj v investiciji ali pa izgubo ključnih kadrov.

Pri pripravi poslovnega načrta ni dovolj pripraviti načrtovan izkaz poslovnega izida, ampak finančne posledice, če nam poslovni načrt dejansko uspe. Včasih je bolje »ne uspeli«, ker zato preživimo.

Zaveze ali pravice predstavnikov zaposlenih pri soupravljanju.. ?

Predstavnike zaposlenih pri soupravljanju družbe bi morale zanimati stvari, ki zagotavljajo finančno varnost, oziroma zanesljivost **do vseh deležnikov**. Zato Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP) zavezuje poslovodstvo, da upravljajo kapitalsko ustreznost in likvidnost družbe ter obvladujejo vsaj kreditna, operativna, tržna in likvidnostna tveganja.

Če je to pomembno za presojo premoženja in obveznosti družbe, njenega finančnega položaja ter poslovnega izida, morajo biti v poslovnem poročilu prikazani tudi cilji in ukrepi upravljanja finančnih tveganj družbe, vključno z ukrepi za zavarovanje vseh najpomembnejših vrst načrtovanih transakcij, za katere se posli zavarovanja računovodsko posebej prikazujejo, ter izpostavljenost družbe cenovnim, kreditnim, likvidnostnim tveganjem in tveganjem v zvezi z denarnim tokom (70. Člen ZGD). **Vedno je pomembno!**

Če je poslovodstvo zavezano nekaj razkriti po zakonu, so tudi zaposleni upravičeni to vedeti in zahtevati dokumentacijo po ZSDU, ki trditve dokazujejo. Nadzorni svet, v katerem seveda sodelujejo tudi izvoljeni predstavniki delavcev,, mora pri izvajanju svojih pristojnosti in odgovornosti za opravljanje nadzora nad vodenjem poslov družbe redno preverjati ali je **družba kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna** in ali poslovodstvo ravna v skladu s pravili dobre poslovno finančne prakse in prakse upravljanja podjetij (ZFPPIPP).