

**Živko Bergant**

**ANALIZA POSLOVANJA  
OD TEORIJE DO PRAKSE  
(računovodski in finančni vidiki)**





## *Predgovor*

Analiza poslovanja obravnava izredno široko področje, zato je tudi literatura o tej temi razmeroma obsežna. Kljub temu ocenjujem, da obstajata nenehna potreba in tudi možnost nadaljnjega razvoja analize poslovanja v številnih smereh.

Zato je pričujoče delo ožje usmerjeno predvsem v računovodske in finančne vidike analize poslovanja, ki po moji oceni niso niti zadovoljivo predstavljeni v razpoložljivi literaturi niti niso dovolj razširjeni v praksi. Ocenjujem, da bi lahko imela podjetja, ob upoštevanju prave izrazne moči računovodskih kazalcev in kazalnikov, bistveno manj težav s svojo plačilno sposobnostjo.

Temeljni namen dela je torej zapolniti nekatere vrzeli v teoriji, obenem pa približati ugotovitve za neposredno uporabo analitikov v praksi. Zato nikakor ni bil namen ponavljati vseh že znanih dosežkov iz dosegljive literature, kar seveda pomeni, da so nekatera področja analize poslovanja neenakomerno obravnavana. Bralec lahko sam uravnoteži posamezna poglavja s pomočjo dodatno navedenih virov v sprotih opombah. Nepotrebno povzemanje iz teh virov bi namreč obremenilo sedanje besedilo in preprečilo njegovo ožjo usmerjenost.

Temeljna značilnost dela je usmerjenost na računovodske informacije, ki pa so, kljub svojim pomanjkljivostim, osnovno izhodišče za oblikovanje podlag za poslovno odločanje. Podrobneje so obravnavane tiste informacije, ki v literaturi niso dovolj ali pa dovolj dobro pojasnjene.

Obravnavam predvsem dve temeljni orodji analize poslovanja, to so poslovni tokovi in kazalniki. Vzrok je preprost. Obe vrsti orodij sta v strokovni literaturi običajno obravnavani samo delno, glede na namen posameznega gradiva.

Pogosto najdemo poudarek predvsem na izračunih kazalcev in kazalnikov, manj pa na prikazu njihove izrazne moči kot osnove za poslovno odločanje. Izrazna moč poslovnih tokov je praviloma pomanjkljivo obravnavana, glede na to, kaj vse lahko povedo. V zvezi s kazalniki pa opazamo v literaturi (in na žalost tudi v posameznih visokošolskih učbenikih) nekatera pomanjkljiva in celo napačna pojasnjevanja. Pogosto je vzrok v nekritičnem povzemanju ali pa celo v

napačnem prevajanju tujih avtorjev, kar se potem nadaljuje v delih naših avtorjev.

Zato je cilj tega dela sistematično in celovito obravnavati obe vrsti orodij ter povezanost teh orodij. To po eni strani omogoča nadaljnji vsebinski razvoj kazalcev in kazalnikov, po drugi strani pa povečuje možnosti njihove uporabe v praksi.

Koliko je ta cilj dosežen, bo seveda odgovorila zainteresirana javnost. Zato dajem to delo tudi kot izziv in v kritično presojo. Vsaka pripomba bo zelo dobrodošla.

Ljubljana, 2013

Živko Bergant

napačnem prevajanju tujih avtorjev, kar se potem nadaljuje v delih naših avtorjev.

Zato je cilj tega dela sistematično in celovito obravnavati obe vrsti orodij ter povezanost teh orodij. To po eni strani omogoča nadaljnji vsebinski razvoj kazalcev in kazalnikov, po drugi strani pa povečuje možnosti njihove uporabe v praksi.

Koliko je ta cilj dosežen, bo seveda odgovorila zainteresirana javnost. Zato dajem to delo tudi kot izziv in v kritično presojo. Vsaka pripomba bo zelo dobrodošla.

Ljubljana, 2013

Živko Bergant



# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>2 OPREDELITEV ANALIZE</b> .....	<b>11</b>
<b>3 OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Temeljna opredelitev</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Analiza poslovanja in informacijski proces</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3 Predmet, namen in cilji analize poslovanja</b> .....	<b>21</b>
<b>3.4 Analiza poslovanja kot proces</b> .....	<b>24</b>
<b>4 VSEBINA ANALIZE POSLOVANJA</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Razsežnosti analize poslovanja</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 Področja analize poslovanja s systemskega vidika</b> ...	<b>37</b>
<b>4.3 Analiza in cilji poslovanja (premica ciljev)</b> .....	<b>41</b>
<b>5 VRSTE ANALIZE POSLOVANJA</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1 Vrste analize</b> .....	<b>43</b>
<b>5.2 Računovodska in finančna analiza</b> .....	<b>49</b>
<b>5.3 Razvoj računovodskega analiziranja</b> .....	<b>51</b>
<b>6 PRVINE ANALIZE POSLOVANJA</b> .....	<b>53</b>
<b>7 KAZALCI</b> .....	<b>57</b>
<b>7.1 Stanja</b> .....	<b>57</b>
<b>7.2 Poslovni tokovi</b> .....	<b>58</b>
<b>7.2.1 Osnovne opredelitve</b> .....	<b>58</b>
<b>7.2.2 Razvoj računovodskega obravnavanja poslovnih tokov</b>	<b>59</b>
<b>7.2.3 Kritična presoja sedanjega stanja</b> .....	<b>63</b>
<b>7.2.4 Celovito obravnavanje poslovnih tokov</b> .....	<b>70</b>
<b>7.2.5 Urejanje poslovnih tokov</b> .....	<b>80</b>
<b>7.2.6 Razvrščanje poslovnih tokov</b> .....	<b>83</b>
<b>7.2.7 Pomembnejši izvedeni tokovi</b> .....	<b>95</b>
<b>7.2.7.1 Uvod</b> .....	<b>95</b>
<b>7.2.7.2 Tok sprememb trajnega kapitala</b> .....	<b>96</b>
<b>7.2.7.3 Tok finančnoposredniškega položaja</b> .....	<b>98</b>
<b>7.2.7.4 Tokovi kakovosti finančnoposredniškega položaja</b> .....	<b>100</b>
<b>7.2.7.5 Čisti denarni tok (denarni izid)</b> .....	<b>103</b>
<b>7.2.8 Povezanost temeljnih in izvedenih poslovnih tokov</b> ...	<b>115</b>
<b>7.2.9 Preoblikovanje poslovnih tokov</b> .....	<b>117</b>
<b>7.2.9.1 Izhodišča</b> .....	<b>117</b>
<b>7.2.9.2 Preoblikovanje poslovnoizidnih tokov</b> .....	<b>117</b>

7.2.9.3	<i>Preoblikovanje tokov finančnoposredniškega položaja</i> .....	118
7.2.9.4	<i>Preoblikovanje tokov obratnega kapitala</i> .....	120
7.2.9.5	<i>Preoblikovanje tokov potrebe po obratnem kapitalu</i> .....	122
7.2.10	Pojasnjevanje poslovnih tokov.....	122
7.2.11	Tipologija poslovnih tokov .....	126
7.2.12	Pomen in slabosti poslovnih tokov.....	139
<b>8</b>	<b>KAZALNIKI</b> .....	<b>142</b>
8.1	Uvod .....	142
8.2	Razvrščanje kazalnikov .....	143
8.3	Povezanost kazalnikov s poslovnimi tokovi .....	152
8.4	Povezanost nekaterih sklopov kazalnikov .....	154
8.5	Oblikovanje kazalnikov .....	165
8.6	Preoblikovanje kazalnikov .....	168
8.6.1	Izhodišča .....	168
8.6.2	Preoblikovanje kazalnikov o učinkovitosti .....	168
8.6.3	Preoblikovanje kazalnikov o finančnoposredniškem položaju .....	170
8.6.4	Preoblikovanje kazalnikov v zvezi z obratnim kapitalom .....	171
8.6.5	Preoblikovanje kazalnikov v zvezi s kapitalsko ustreznostjo.....	173
8.7	Analiziranje kazalnikov .....	174
8.8	Pojasnjevanje kazalnikov .....	180
8.9	Tipologija kazalnikov .....	184
8.10	Želeni kazalniki.....	197
8.11	Prednosti in slabosti kazalnikov.....	200
<b>9</b>	<b>ANALITSKO POROČILO</b> .....	<b>203</b>
9.1	Opredelitev .....	203
9.2	Sestavljanje in vsebina analitskega poročila.....	203
9.3	Analiza poslovanja in letno poročilo.....	207
9.3.1	Izhodišča .....	207
9.3.1	Metodika poslovnih razkritij .....	214



## 10 ORGANIZIRANJE ANALIZIRANJA V PODJETJU 223

11 ETIKA IN ANALIZA POSLOVANJA.....	230
12 LASTNOSTI DOBREGA ANALITIKA .....	236
13 LITERATURA .....	239
13.1 Avtorska literatura.....	239
13.2. Druga literatura.....	247
14 PRILOGE .....	249
14.1 Primeri pojasnjevanja nekaterih kazalnikov (statični vidik) .....	249
14.2 Enačbe za analiziranje sprememb kazalnikov .....	254
14.3 Povezanost kazalcev in kazalnikov po področjih analiziranja .....	257
14.4 Povzetek izrazov v zvezi z optimalnimi kategorijami .....	260
14.5 Pregled uporabljenih kratic .....	261

### Kazalo slik

<i>Slika 1: Delni sistemi poslovnega sistema s poslovnimi funkcijami.</i>	14
<i>Slika 2: Informacijski proces v informacijskem sistemu .....</i>	16
<i>Slika 3: Od podatka do informacije .....</i>	17
<i>Slika 4: Tridimenzionalni vidik informacij glede na namen .....</i>	20
<i>Slika 5: Sodilo analize in trirazsežnost cilja .....</i>	24
<i>Slika 6: Splošna metoda (koraki) analiziranja.....</i>	25
<i>Slika 7: Struktura procesa analiziranja.....</i>	27
<i>Slika 8: Proces analiziranja z vidika nalog .....</i>	33
<i>Slika 9: Časovne razsežnosti področij poslovnih odločitev .....</i>	38
<i>Slika 10: Povezanost analiziranja s strateškim načrtovanjem, z ekonomiko in s financami .....</i>	40
<i>Slika 11: Povezanost področij analize s ciljem podjetja.....</i>	42
<i>Slika 12: Računovodska in finančna analiza.....</i>	49
<i>Slika 13: Povezanost temeljnih računovodskih izkazov.....</i>	71
<i>Slika 14: Prikaz temeljnih poslovnih tokov .....</i>	74
<i>Slika 15: Kosmata bilanca poslovnih tokov.....</i>	75
<i>Slika 16: Povezanost bilančnih tokov .....</i>	95