

# Vsebina in naloge finančne funkcije kot osnova njene organiziranosti v podjetju

---

*The Substance and the Role of the Treasury Function*

---

**POVZETEK** ● Prispavek obravnava temeljna izhodišča za zasnovano organiziranosti finančne funkcije in finančne službe v podjetju. Pri tem uporablja tri pristope: procesnega, systemskega in razvojnega. To omogoča tudi opredeliti bistveno razliko med finančno funkcijo in finančno službo. Z treh vidikov, izvajalnega informacijskega in poslovnega, so celovito opredeljene naloge finančne funkcije, podrobneje pa še naloge finančne službe. Vse so usmerjene v neposredne cilje finančne funkcije, to je zagotovitev plačilne sposobnosti, prispevanje k večji dobičkonosnosti in samostojnosti ter zmanjšanju tveganja podjetja. Posebej je obravnavan pristop k preureditvi finančne funkcije podjetja kot procesu preureditve celotnega podjetja s finančnega vidika. Opozorjeno je na aktualne izzive financ, ki vplivajo tudi na potrebo po spremembi organiziranosti finančne funkcije v podjetju. Raziskovalna naloga Slovenskega inštituta za revizijo je pokazala na nekatere slabosti v pogledu organiziranosti finančne funkcije v slovenskih podjetjih, ki pa bi jih težko posplošili. Predstavljajo bolj opomnik za nadaljnje delo v okviru sekcije za poslovne finance.

**Ključne besede** ● finančna funkcija, organizacija, poslovne funkcije, finančna služba, računovodstvo, računovodska služba, procesi v podjetju, systemski pristop, kodeks poslovnofinančnih načel

## 1. UVOD

---

Sekcija za poslovne finance pri Slovenskem inštitutu za revizijo je v letu 2002 izvedla raziskovalno nalogo o organiziranosti in izvajanju finančne funkcije v slovenskih podjetjih. Komentar o stanju organiziranosti finančne funkcije pa je lahko različen, saj so v tem pogledu v teoriji in praksi še precejšnje nejasnosti. Številna odprta vprašanja v zvezi z organiziranostjo finančne funkcije so namreč posledica vsaj naslednjih dejstev:

1. Tradicionalna zgodovinska povezanost računovodstva in financ v podjetju,<sup>1</sup> ki temelji na vrednostnem izražanju temeljnih kategorij.
2. Pomemben del informacij za finančno odločanje zagotavlja računovodstvo, zato nekateri praktiki še danes menijo, da je meja med računovodstvom in financami vedno bolj nejasna (Randall, 1999, str. 7).
3. Za dobro izvajanje nalog finančne funkcije je nujno dobro poznavanje računovodstva, kar je temeljni vzrok, da so se v preteklosti (in pogosto se še danes) s financami v podjetju

---

\*Doktor znanosti s področja poslovedenja in organizacije, magister poslovne politike in organizacije, univerzitetni diplomirani ekonomist, pooblaščen revizor, preizkušeni poslovni finančnik, veščak Zveze ekonomistov Slovenije, višji predavatelj na Visoki šoli za podjetništvo Portorož, partner v ITEO Svetovanje d.o.o., Ljubljana

<sup>1</sup> Dolgo obdobje je na primer finančna analiza (za potrebe financiranja) dejansko predstavljala le analizo računovodskih podatkov, torej računovodsko analizo (Bergant, 2002, str. 4).

pravzaprav največ ukvarjali predvsem vodje računovodstva. Od tod tudi pogosta organizacijska povezanost v računovodstva in financ v finančno računovodski oziroma računovodsko finančni sektor ali pa povezanost računovodske in finančne službe v enem sektorju kot višji organizacijski enoti..

4. Nekateri cilji podjetja se lahko izražajo vrednostno, kar prispeva k temu, da jih posamezni avtorji napačno obravnavajo kot finančne cilje, s tem pa tudi kot cilje finančne funkcije podjetja. To seveda dodatno zamegljuje osnovna razmerja.
5. Vsaka poslovna odločitev ima prej ali slej tudi finančne posledice, pri čemer ni mišljena le posledica, ki se izkazuje vrednostno, temveč njen vpliv na finančni položaj podjetja. Zato je finančni vidik in s tem tudi finančna funkcija običajno deležna nadpovprečne pozornosti posloводства v primerjavi z drugimi funkcijami v podjetju.
6. Narava finančnega poslovanja je taka, da je izredno občutljivo na najrazličnejša tveganja, kar zahteva nadpovprečno pozornost v primerjavi z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja.
7. Obstaja določena pojmovna zmeda, predvsem zaradi pogosto neustreznih prevodov iz angloameriške literature, kjer je računovodsko funkcijo običajno imenujejo "finance function", katere vodja je glavni računovodja ("controller"), finančno funkcijo pa "treasury function", katere vodja je "treasurer" kot vodja finančne službe. Če sta oba povezana v višjo organizacijsko obliko (sektor), je njun predpostavljeni običajno CFO ("chief financial officer"), lahko bi ga prevedli kot finančni direktor (Scheumann, 1999, str. 1). Z izrazom "financial position" pa največkrat mislijo na bilanco stanja.<sup>2</sup>
8. Ne nazadnje lahko v literaturi zasledimo razmeroma malo prispevkov, ki bi se ukvarjali s problemom organiziranosti finančne funkcije, zato bi lahko trdili, da je praksa na tem področju pravzaprav dlje od teorije.

Navedena dejstva v praksi pogosto vodijo k povsem praktičnim problemom, kot so na primer:

1. Cilji in naloge finančne funkcije niso jasno razmejene od ciljev in nalog računovodske funkcije
2. Neustrezna ali ne dovolj jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti nosilcev obeh pa tudi drugih poslovnih funkcij
3. Neustrezna opredelitev nadzora nad poslovanjem obeh funkcij
4. Poskusi organizacijske ločitve finančne in računovodske funkcije ter tudi od drugih poslovnih funkcij, ki so seveda vnaprej obsojeni na neuspeh.

Zaradi zgornjih problemov lahko najdemo v podjetjih številne neustrezne organizacijske rešitve, ki zmanjšujejo učinkovitost poslovanja podjetja.

V tem prispevku bom poskusil opredeliti osnovna izhodišča za organiziranje finančne funkcije ter jih nato primerjal z ugotovitvami v omenjeni raziskavi.

---

<sup>2</sup> Našemu pojmu finančnega položaja bi bolj ustrezal prevod "financial condition".

## 2. IZHODIŠČA ORGANIZIRANOSTI FINANČNE FUNKCIJE

### 2.1. Uvod

K obravnavi organiziranosti finančne funkcije je možno pristopiti na različne načine. Ocenjujem, da je potrebno upoštevati najmanj tri pristope in sicer:

1. Procesni, ki upošteva dinamično povezanost različnih organizacijskih enot, predvsem pa njihovih delov ter posameznikov v poslovne procese v okviru procesa poslovanja podjetja
2. Sistemski, ki omogoča pogled na poslovne procese z različnih vidikov in zato omogoča njihovo celovitejšo obravnavo
3. Razvojni, ki upošteva časovno razsežnost, saj procesi v različnih razvojnih stopnjah podjetja potekajo drugače (oziroma bi morali potekati drugače).

Šele z upoštevanjem navedenih pristopov se lahko približamo dobrim rešitvam pri organiziranju poslovnih funkcij podjetja nasploh. Pri tem je treba upoštevati, da organiziranost pomeni sistem razmerij med člani določene združbe, usmerjena v zagotavljanje smotrnosti delovanja članov združbe v smeri cilja združbe (Rozman, 2001, str. 7).<sup>3</sup> V okviru teh razmerij je nujno opredeliti tudi pristojnosti in odgovornosti posameznih članov združbe.

### 2.2. Procesni pristop

V okviru procesnega pristopa izhajamo iz dejstva, da se celoten poslovni proces odvija po posameznih poslovnih funkcijah. Pri tem lahko ločimo temeljne in ostale poslovne funkcije podjetja. Temeljne poslovne funkcije podjetja (proizvodna, nabavna, tržna, finančna in kadrovska)<sup>4</sup> imajo skupno značilnost: če podjetje ne obvladuje vsaj njihovega poslovodnega dela, preneha biti podjetje v pravem podjetniškem smislu, torej samostojen gospodarski subjekt. To je velika razlika do drugih poslovnih funkcij katerih vodenje je možno prepustiti tudi zunanjim nosilcem. Računovodenje na primer, je možno predati zunanjim izvajalcem, ki prevzamejo tudi ustrezno odgovornost za zunanje in notranje poročanje. S tem podjetje nič ne izgubi svoje poslovodne samostojnosti v pogledu vodenja poslovnega procesa, saj gre le za informacijski sistem. Z morebitnim prenosom vodenja finančne funkcije na nekega zunanjega izvajalca<sup>5</sup> pa podjetje nedvomno izgubi del svoje samostojnosti kot tržni subjekt.

Ne glede na to nekoliko grobo ločevanje poslovnih funkcij,<sup>6</sup> je treba ugotoviti, da ima za svoje delovanje vsaka poslovna funkcija sicer svoj neposredni cilj, vendar mora le-ta biti usklajen z njihovim posrednim ciljem, ki ga predstavlja cilj podjetja kot celote.<sup>7</sup> Neposredni cilji temeljnih poslovnih funkcij so nujno različni, vendar morajo vsi podpirati temeljni cilj podjetja. Vsaka poslovna funkcija torej na svoj način prispeva k ostvarjanju tega skupnega cilja. V primeru tako

<sup>3</sup> Rozman Rudi: Novi tokovi na področju teorije organizacije. Gradivo za posvet podiplomcev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 8 str.

<sup>4</sup> Turk z vidika priskrbe, priprave, vzdrževanja in varstva delovnih sredstev dodaja še investicijsko-tehnično funkcijo (Turk, 1978, str. 30).

<sup>5</sup> Seveda ne govorimo o primerih najemnega ali kriznega managementa.

<sup>6</sup> Načelno ta delitev velja tudi v primeru eksternalizacije, ko izvajalni del neke funkcije prevzame druga pravna oseba (Mihelčič, 1991, str. 10).

<sup>7</sup> Hierarhija ciljev je potreben pogoj za dolgoročni obstoj organizacijskega sistema, kar podjetje tudi dejansko je.

uskklajenih neposrednih ciljev poslovnih funkcij, je jasno, da mora organiziranost poslovnih funkcij prvenstveno podpirati njihove neposredne cilje, saj s tem podpira tudi posredni cilj. S tem pa je dano tudi sodilo njihove uspešnosti, to je njihov neposredni cilj in ne cilj podjetja kot celote.

Iz tega sledi pomemben zaključek: organiziranost finančne funkcije mora biti podrejena neposrednemu cilju finančne funkcije, po drugi strani pa mora seveda upoštevati razpoložljive resurse in okoliščine, v katerih deluje podjetje.<sup>8</sup> Najpomembnejši **neposredni cilj finančne funkcije** je opredeljen v Kodeksu poslovnofinančnih načel (Kodeks, 1998, točka 1.5.) in sicer: zagotavljanje najugodnejše kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja. Ostali neposredni cilji finančne funkcije so še: prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala, prispevanje k zmanjšanju tveganja v poslovanju in prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja.

Na osnovi navedenega lahko vidimo, da morebitno istovetenje neposrednega cilja finančne funkcije s (finančnim) ciljem podjetja kot celote vodi v brezizhodno razmišljanje, ki z organizacijskega vidika nikomur ne koristi. Vsak finančni direktor se bo na primer uprl, če mu bomo naprtili odgovornost za dolgoročno rast vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala podjetja. To odgovornost pač mora nositi direktor podjetja. Če torej nek cilj podjetja kot celote izražamo vrednostno (finančno), to še ne pomeni, da je to neposredni cilj finančne funkcije podjetja.

### 2.3. Sistemski pristop

Sistemski pristop omogoča pogled na poslovne procese z različnih vidikov. Če celotno poslovanje podjetja gledamo s treh vidikov: izvajalnega, informacijskega in poslovodnega, si lahko to grafično ponazorimo kot je to na sliki 1. Slika kaže tri delne sisteme<sup>9</sup> celotnega podjetja, kot tudi tri delne sisteme finančne funkcije. Vidimo, da lahko vsako poslovno funkcijo gledamo z vseh treh vidikov. Hkrati pa je jasno, da podjetja po teh vidikih ne moremo organizirati v smislu oddelkov ali sektorjev. To velja tudi za temeljne poslovne funkcije, saj se na primer finančna funkcija razteza praktično čez vse organizacijske enote v podjetju.<sup>10</sup> Vsakdo namreč v okviru finančne funkcije nekaj izvaja in/ali deluje v eni od štirih informacijskih funkcij in/ali deluje v okviru od ene treh poslovodnih funkcij. Pripadnost posameznika ali organizacijske enote posameznemu delnemu sistemu (po obsegu dela) je seveda lahko bistveno različna. Hkrati to pomeni, da organiziranje finančne funkcije zahteva pravzaprav organiziranje celotnega podjetja s finančnega vidika.

Na zgornji način lahko razložimo bistveno razliko med finančno službo kot organizacijsko enoto in finančno funkcijo kot nosilko procesa. Vodja finančne službe je hkrati tudi vodja finančne funkcije, vendar ni nadrejen tistim, ki se ukvarjajo s financami zunaj finančne službe. Kljub temu pa je odgovoren za plačilno sposobnost podjetja. Zato je potrebno omejiti oziroma natančno

<sup>8</sup> Celovitejši pristop je prikazan v: Tavčar (1991, str. 38 in 47).

<sup>9</sup> **Delni sistem** je v skladu s teorijo sistemov opredeljen kot celotni sistem, gledan z določenega vidika (na primer okostje, živčevje ali krvni obtok v človeškem organizmu, **podsystem** pa predstavljajo na primer: glava, roka, noga itd.). Več o tem v: Gričar (1985, str. 63).

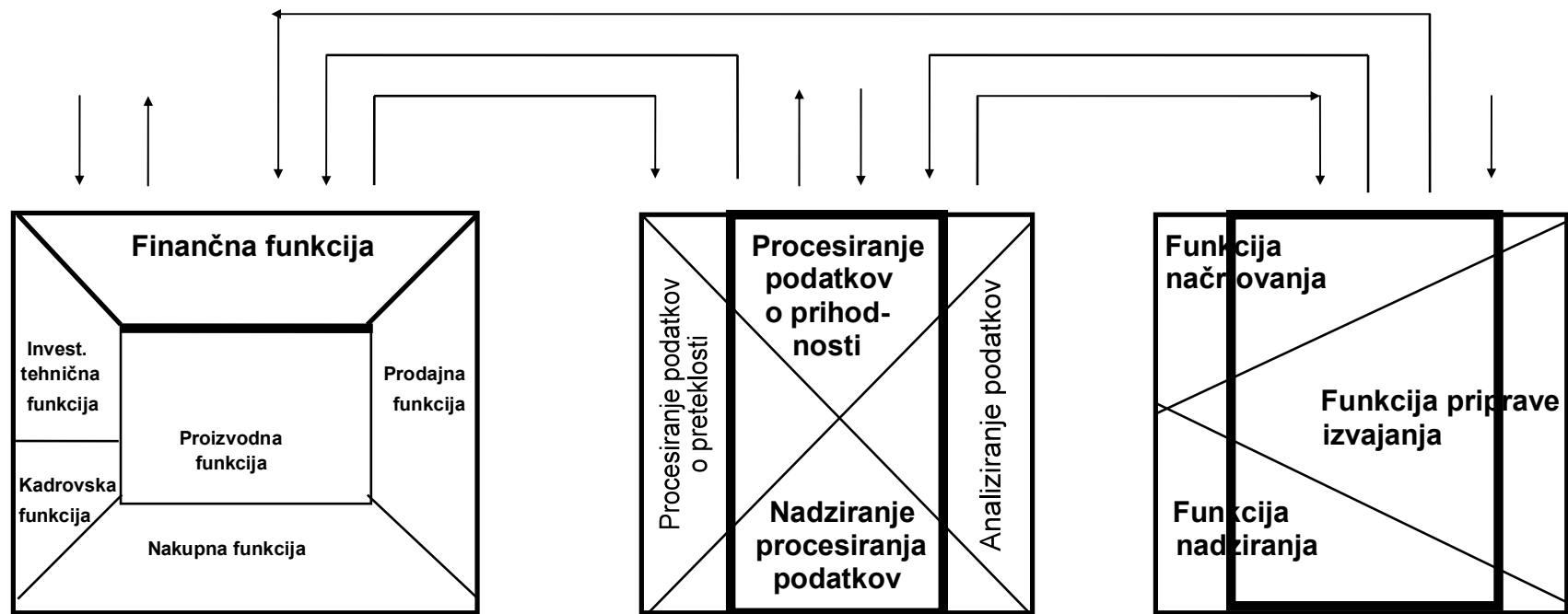
<sup>10</sup> Že Kralj je govoril o finančni funkciji kot o prežemajoči dejavnosti (npr.: Kralj, 1982, str. 12).

opredeliti pristojnosti tistih, ki lahko razpolagajo s sredstvi zunaj finančne službe.<sup>11</sup> Najbolj učinkovit inštrument za tako omejevanje (in tudi podeljevanje) pristojnosti v okviru finančne funkcije je sistem kratkoročnega in dolgoročnega finančnega načrtovanja podjetja,<sup>12</sup> katerega nosilec in koordinator je vodja finančne službe. Vsaka (u)poraba sredstev ali obveznosti do

---

<sup>11</sup> To so predvsem tisti, ki podpisujejo pogodbe in naročilnice.

<sup>12</sup> Seveda poleg ustreznih normativnih aktov podjetja.



Slika 1: Delni sistemi podjetja

njihovih virov zunaj s poslovnim načrtom podeljenih pristojnosti, vsebinsko pomeni nepooblaščenno razpolaganje s premoženjem ali z viri premoženja podjetja. Povsem podobno kot v primeru finančne funkcije, lahko razložimo razliko med kadrovske službo in kadrovske funkcijo v podjetju ali pa razliko med tržno funkcijo in prodajno službo. Obe (tržna in kadrovska) se namreč raztezata v vse organizacijske enote podjetja.

### 2.3. Razvojni pristop

Z razvojem podjetja se razvijajo tudi poslovne funkcije. S tega vidika je še posebej zanimiv razvoj finančne in računovodske funkcije, saj imata skupno izhodišče, torej prvo fazo razvoja, kot je razvidno iz pregleda v tabeli 1.

*Tabela 1. Razvojne faze finančne in računovodske funkcije<sup>13</sup>*

<b>Finančna funkcija</b>	<b>Razvojne faze</b>	<b>Računovodska funkcija</b>
Je praktično ni.	1. Osnovna faza (Basic)	Nujna izvajalna finančna dela opravlja računovodja.
Koristi financ so odkrite, vendar poslovodni vidik še ne deluje.	2. Odkritje (Discovery)	Obe funkciji sta združeni pod vodstvom računovodje
Vodenje financ je samostojno, vendar na ravni nižjih org. enot. Funkcija se razvija, jasni so prihranki. Vodja postane "treasurer".	3. Oplemenitev (Refinement)	Računovodstvo se usmerja k notranjim uporabnikom, večji poudarek je na nadzoru. Vodja postane "controller".
Finančne dejavnosti v skupini podjetij ali org. enot se centralizirajo. Funkcija postane učinkovita, vendar je finančna služba še vedno stroškovno mesto.	4. Centralizacija (Centralisation)	Razvito je stroškovno in poslovodno računovodstvo, podprto z informacijsko tehnologijo.
Ugotovitev, da lahko finančna služba opravi tudi storitve, ki jih sicer zaračunajo zunanji. Oblikuje se dobičkovni center.	5. Spoznanje (Enlightenment)	Oblikuje se računovodski servis za skupino podjetij, prevladuje načelo racionalne organiziranosti.
Finančne storitve opravljajo tudi za trg, nastaja "in-house"	6. Zrelost (Maturity)	Računovodski servis nudi storitve tudi na trgu, nastane

<sup>13</sup> Predelano po ideji v: P. Frampton (1972, str. 4)

bank".		dobičkovni center.
Profitni center se izloči kot pravna oseba (banka, leasing, borzna hiša, zavarovalnica itd.). Potrebna je reorganizacija fin. funkcije v podjetju.	7. Nova doba (New Era)	Računovodski servis postane pravna oseba. Potrebno je na novo opredeliti poslovno razmerje do servisa ("outsourcing")..

## 2.4. Naloge finančne funkcije

Z razvojem finančne funkcije se spreminjajo tudi njene naloge. Raznovrstnost potreb konkretnega podjetja in nejasna teoretična izhodišča so pogosto vzrok nesistematičnemu obravnavanju ter naštevanju nalog finančne funkcije, pri čemer pa se običajno misli le na finančno službo. Zato si lahko koristno pomagamo s sistemskim pristopom in načelno opredelimo naloge finančne funkcije z vseh treh vidikov:

1. **izvajanje**, kamor sodijo
  - 1.1. priskrba sredstev
  - 1.2. uporaba sredstev
  - 1.3. vračanje sredstev
  - 1.4. preoblikovanje obveznosti do virov sredstev
2. **informiranje**, kamor sodijo
  - 2.1. obravnavanje finančnih podatkov o preteklosti
  - 2.2. finančno napovedovanje
  - 2.3. finančno analiziranje
  - 2.4. nadziranje obravnavanja podatkov
3. **odločanje**, kamor sodijo
  - 3.1. strateško, taktično in operativno finančno načrtovanje
  - 3.2. priprava izvajanja
  - 3.3. nadziranje izvajanja

Skupni imenovalec vseh nalog so neposredni cilji finančne funkcije, pri čemer je najpomembnejša kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost podjetja. Pod dolgoročno plačilno sposobnostjo bomo v skladu s Kodeksom poslovnofinančnih načel (1998, točka 5.33.) razumeli *načelo in izraz sposobnosti podjetja, da kot delujoče podjetje z dolgoročnega vidika obvladuje tveganje pri zagotavljanju kratkoročne plačilne sposobnosti v prihodnosti, kar dosega z rastjo finančne moči ter ohranjanjem in vzpostavljanjem kapitalске ustreznosti podjetja.*

To pomeni, da je bistveni sestavni del v zgornjih točkah naštetih nalog finančne funkcije tudi obvladovanje tveganja in sicer v okviru vsake točke posebej. Na tak način je tveganje obravnavano tudi v okviru Kodeksa poslovnofinančnih načel. S tem seveda ne pripišemo vse odgovornosti za tveganja finančni funkciji, saj so tveganja tudi na drugih področjih poslovanja (in tudi ustrezni inštrumenti za njihovo obvladovanje), čeprav vsako tveganje (tako kot vsaka poslovna odločitev) vpliva prej ali slej na plačilno sposobnost podjetja. Zato mora nosilec vsake

poslovne funkcije odgovarjati za obvladovanje tveganj na svojem področju. Vsekakor pa ima finančna funkcija, zlasti v sedanjih prilikah v naših podjetjih, pionirsko vlogo prav na področju obvladovanja tveganj.

Na zgornji način opredeljene naloge finančne funkcije pravzaprav ne odstopajo od vsebine, ki je običajno zajeta v tuji literaturi pod različnimi imeni, kot na primer: Corporate ali Business oziroma Company Finance, Financial Management in podobno. Avtorji namreč obravnavajo finančne vidike celotnega poslovanja podjetja, kar potrjuje tezo o raztezanju finančne funkcije v vse organizacijske enote. V napačno smer pa zaidemo tisti trenutek, ko izenačimo finančno funkcijo s finančno službo. Znanja iz učbenikov poslovnih financ so sicer nesporno potrebna za vodenje finančne funkcije v podjetju,<sup>14</sup> vendar pa to ne pomeni, da je na primer investiranje v osnovna sredstva samo finančna odločitev ali pa, da ima finančni direktor (ali finančna služba) pri tem zadnjo ali odločilno besedo (pristojnost). Finančna služba lahko podrobno analizira finančne učinke predvidene naložbe in na ta način oblikuje eno od potrebnih informacij za odločanje o naložbi. Ni pa nujno, da to dela finančna služba, če je za to na primer oblikovan investicijski sektor in on izdeluje tudi investicijske programe. Tudi investicijski proces je torej proces in ga ni moč omejiti na določeno organizacijsko enoto (Kodeks, 1998, točka 3.8.). Zato imajo večja podjetja na primer oblikovan tudi priročnik za investiranje, ki urejuje ta proces. Finančni management oziroma finančno upravljanje podjetja predstavlja torej finančni vidik poslovanja celotnega podjetja, ki ga nesporno koordinira finančni direktor, vendar se ne more v celoti izvajati v finančni službi. Če prej ne, se s tem dejstvom srečamo, ko želimo pridobiti kakega od ISO standardov ali pa, ko poslovodstvo podjetja sprejme investicijsko odločitev kljub negativnemu mnenju finančnega direktorja.

V skladu s povedanim je v Kodeksu poslovnofinančnih načel v vsakem poglavju še posebna točka o vlogi finančne službe na področju, ki ga to poglavje obdeluje. Obseg nalog finančne službe na določenem področju financ je seveda lahko različen in je odvisen od dejavnikov, ki sicer vplivajo tudi na finančno funkcijo kot celoto:

#### 1. razvojni cilji in podjetja

- organiziranost podjetja mora podpirati uresničevanje ciljev, zato morajo naloge finančne službe slediti posebnostim ciljev podjetja
- upoštevati je treba tako možnost priskrbe, kot tudi velikost potrebnih sredstev na dolgi rok

#### 2. posebnosti poslovanja in dejavnosti podjetja

- upoštevati je treba zlasti dolžino in dinamiko poslovnega cikla
- omejitve pri hitrosti obračanja naložb in obveznosti ter s tem čas dolgoročne vezave denarnih sredstev
- teža finančne funkcije v konkurenčni strategiji podjetja (pomembnost finančne konkurenčnosti)

---

<sup>14</sup> Vendar morajo ta znanja v določeni meri obvladati tudi nosilci drugih poslovnih funkcij.

3. velikost podjetja in obseg poslovanja; večje podjetje ima praviloma večje možnosti delitve dela in specializacije, kar omogoča tudi večjo decentralizacijo
4. notranja organizacijska struktura; tudi v različnih organizacijskih strukturah (funkcijska, učinkovna oziroma produktna, linijska, matrična, procesna, prostorska itd.) je treba zagotoviti celovitost finančne funkcije, vendar lahko to vpliva na naloge finančne službe
5. prostorska razvejanost podjetja; le-ta terja določeno (de)centralizacijo ter s tem ustrezno organiziranost finančne službe
6. informacijska tehnologija in tehnološka opremljenosti; oba dejavnika vplivata na (de)centraliziranost ter na nadzor in učinkovitost finančne službe

S treh vidikov opredeljene naloge finančne funkcije so seveda načelno izhodišče tako za njihovo podrobnejšo opredelitev kot tudi za opredelitev nalog finančne službe. Kot primer bomo navedli nekaj tipičnih nalog finančne službe:

## **1 v zvezi z dolgoročnim investiranjem**

### 1.1 poslovodni vidik

- odločanje o metodiki načrtovanja dolgoročnih naložb
- odločanje o uporabi sodil upravičenosti dolgoročnih naložb
- izdelava predloga priročnika o investiranju
- odločanje o metodiki dezinvestiranja
- nosilec nadzora nad investiranjem s finančnega vidika
- nosilec nadzora učinkovitosti uresničenih investicij s finančnega vidika
- nosilec politike obvladovanja finančnih tveganj v zvezi z dolgoročnim investiranjem

### 1.2 informacijski vidik

- analiziranje ustreznosti načrtovanih naložb glede na finančni položaj in finančne cilje podjetja
- spremljanje uresničevanja načrtovane dolgoročne porabe sredstev
- pridobivanje zunanjih finančnih informacij za odločanje o dolgoročnem investiranju
- zagotavljanje pregleda nad pridobljenimi jamstvi izvajalcev
- oblikovanje informacij o dezinvestiranju (potrebah, izvajanju, učinkih) s finančnega vidika

### 1.3 izvajalni vidik

- usklajevanje ciljev projekta s finančnimi cilji podjetja kot celote
- izvajanje plačil izvajalcem investicij
- usklajevanje dejavnosti pri unovčevanju jamstev izvajalcev

- izvajanje aktivnosti v zvezi z zmanjševanjem finančnih tveganj, povezanih z dolgoročnim investiranjem

## **2 v zvezi z dolgoročnim financiranjem**

### 2.1 poslovodni vidik

- odločanje o metodiki optimiranja obsega in strukture dolgoročnega financiranja
- odločanje o komuniciranju s trgom kapitala
- odločanje o komuniciranju s finančnimi institucijami
- nosilec usklajevanja drugih poslovnih funkcij v zvezi z dolgoročnim financiranjem
- nosilec politike obvladovanja finančnih tveganj v zvezi z dolgoročnim financiranjem

### 2.2 informacijski vidik

- analiziranje ustreznosti načrtovanega glede na finančni položaj in finančne cilje podjetja
- spremljanje uresničevanja načrtovane dolgoročne priskrbe sredstev
- pridobivanje zunanjih informacij za odločanje o dolgoročnem financiranju in povezanih tveganjih

### 2.3 izvajalni vidik

- izvajanje priskrbe dolgoročnih sredstev in njeno usklajevanje
- izvajanje vračanja dolgoročnih sredstev
- izvajanje preoblikovanja obveznosti do dolgoročnih virov sredstev
- izvajanje aktivnosti v zvezi z zmanjševanjem tveganj, povezanih z dolgoročnim financiranjem

## **3 v zvezi s plačilno sposobnostjo:**

### 3.1 poslovodni vidik

- odločanje o metodiki načrtovanja kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti
- nosilec usklajevanja pri načrtovanju kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti
- nosilec politike obvladovanja finančnih tveganj v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja

### 3.2 informacijski vidik

- analiziranje ustreznosti poslovnih načrtov glede plačilne sposobnosti podjetja
- spremljanje uresničevanja načrtovane plačilne sposobnosti podjetja
- oblikovanje informacij za odločanje o plačilni sposobnosti podjetja

### 3.3 izvajalni vidik

- optimiranje likvidnostne strukture obratnih sredstev

- optimiranje strukture kratkoročnih finančnih naložb glede donosa in tveganja
- usklajevanje priskrbe in porabe sredstev
- poravnavanje obveznosti podjetja
- izvajanje zavarovanja plačil
- izvajanje zavarovanja terjatev
- izvedbeno sodelovanje s finančnimi institucijami
- izvajanje dejavnosti v zvezi z obvladovanjem tveganj kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti ter likvidnostnimi rezervami

#### **4 v zvezi s kratkoročnim investiranjem:**

##### 4.1 poslovodni vidik

- odločanje o metodiki optimiranja obsega in strukture kratkoročnega investiranja
- izbiranje ustreznih oblik kratkoročnih finančnih naložb
- nadzor nad izvajanjem kratkoročnega investiranja

##### 4.2 informacijski vidik

- analiziranje ustreznosti načrtovanega glede na finančni položaj in finančne cilje podjetja
- spremljanje uresničevanja načrtovanega
- oblikovanje informacij za odločanje o kratkoročnem investiranju

##### 4.3 izvajalni vidik

- optimiranje strukture kratkoročnih naložb
- usklajevanje porabe kratkoročnih sredstev
- izvajanje kratkoročnih naložb
- izvajanje aktivnosti v zvezi z obvladovanjem tveganj kratkoročnih naložb

#### **5 v zvezi s kratkoročnim financiranjem**

##### 5.1 poslovodni vidik

- odločanje o metodiki optimiranja obsega in strukture kratkoročnega financiranja
- odločanje o komuniciranju s trgom denarja in finančnimi institucijami
- nosilec usklajevanja drugih poslovnih funkcij v zvezi s kratkoročnim financiranjem
- nosilec politike obvladovanja finančnih tveganj v zvezi s kratkoročnim financiranjem

##### 5.2 informacijski vidik

- analiziranje ustreznosti načrtovanega glede na finančni položaj in finančne cilje podjetja

- spremljanje uresničevanja načrtovane kratkoročne priskrbe sredstev
- pridobivanje zunanjih informacij za odločanje o kratkoročnem financiranju in povezanih tveganjih

### 5.3 izvajalni vidik

- izvajanje priskrbe kratkoročnih sredstev in njeno usklajevanje
- izvajanje vračanja kratkoročnih sredstev
- izvajanje preoblikovanja obveznosti do kratkoročnih virov sredstev
- izvajanje aktivnosti v zvezi z zmanjševanjem tveganj, povezanih s kratkoročnim financiranjem

## 6 v zvezi z organiziranostjo finančne funkcije in finančne službe

### 6.1. poslovodni vidik

- odločanje o notranji strukturi in organiziranosti finančne službe
- odločanje o zaposlencih v finančni službi
- odločanje o razvoju finančne funkcije
- nosilec načrtovanja in usklajevanja med poslovnimi funkcijami na področju finančne funkcije podjetja
- nosilec osnutka komuniciranja z deležniki v poslovanju podjetja
- nosilec sistema obvladovanja finančnih tveganj v poslovanju
- nosilec nadzora nad izvajanjem nalog finančne funkcije zunaj finančne službe

### 6.2. informacijski vidik

- spremljanje izvajanja finančne funkcije v podjetju v pogledu odgovornosti in pooblastil
- spremljanje učinkovitosti finančne funkcije in finančne službe

### 6.3. izvajalni vidik

- priprava normativnih aktov in organizacijskih navodil za finančno funkcijo kot celoto in tudi posebej za finančno službo
- priprava predlogov za ustrezne spremembe organiziranosti finančne funkcije

## 2.5. Organiziranost finančne funkcije

V prejšnjem poglavju smo zajeli naloge finančne funkcije in finančne službe v skladno celoto, ki nam omogoča tudi vsebinsko celovito organiziranje finančne funkcije. Naštete naloge namreč morajo biti opravljene v večjem ali manjšem obsegu za vsako podjetje, ni pa nujno, da so opravljene vse v finančni službi ali celo znotraj podjetja. To je posledica dejstva, da je finančna funkcija **mehki delni sistem** in je ostre meje z ostalimi poslovnimi funkcijami nemogoče opre-

deliti. Vsaka organizacijska enota ima neke pravice in seveda tudi odgovornosti na področju financiranja. Neopredeljenost teh pravic in odgovornosti v podjetju pa ne pomeni samo neustrezne organiziranosti (anarhije) finančne funkcije, temveč pomeni tudi neustrezno organiziranost poslovanja celotnega podjetja, kar se kaže v slabšem izkoriščanju sredstev in slabšanju njegove konkurenčne moči. V posameznih organizacijskih rešitvah se torej številne naloge finančne funkcije praviloma opravljajo zunaj finančne službe kot organizacijske enote, saj s sredstvi podjetja razpolagajo tisti, ki podpisujejo pogodbe in naročilnice.

V zvezi z organiziranostjo finančne funkcije so v Kodeksu poslovnofinančnih načel številni napotki, podrobneje naj pojasnimo le pristop k njeni preureditvi (reorganizaciji). Gre za proces, ki naj zajema vsaj pet stopenj:

- 1 Diagnoza stanja, ki vsebuje
  - 1.1 Ugotovitev nalog, ki jih opravlja finančna funkcija v podjetju
  - 1.2 Ugotovitev, v katerih organizacijskih enotah te naloge opravljajo
  - 1.3 Ugotovitev, kdo te naloge v teh organizacijskih enotah opravlja, kakšna so njena formalna pooblastila in odgovornosti
  - 1.4 Ugotovitev, kdo načrtuje opravljanje teh nalog in kdo ga nadzira
  - 1.5 Analizo učinkovitosti (stroškovni vidik) in uspešnosti (uresničevanje) opravljanja teh nalog
  - 1.6 Ugotovitev, katere naloge finančne funkcije opravljajo zunaj podjetja (outsourcing), kdo jih opravlja ter s kakšno učinkovitostjo in uspešnostjo
  - 1.7 Ugotovitev o usklajenosti finančne politike in strategije s strategijo podjetja kot celote (finančna konkurenčnost)
  - 1.8 Ugotovitev posebnosti finančnega položaja podjetja (kratkoročnega, dolgoročnega in zunajbilančnega), ki lahko vplivajo na opredelitev in izvajanje nalog finančne funkcije
  - 1.9 Ugotovitev, katere naloge bi se v okviru finančne funkcije podjetja v podporo ciljev podjetja še morale opravljati, pa se nikjer ne opravljajo
  - 1.10 Analiza kadrovskih zmogljivosti v finančni službi in finančni funkciji
  - 1.11 Oceno ustrezne organiziranosti finančne funkcije podjetja na osnovi zgornjih ugotovitev
- 2 Potrebne spremembe finančne funkcije in v tem okviru
  - 2.1 Zagotovitev ustrezne organizacijske strukture (organizacijske enote, pristojnosti in odgovornosti, normativni akti)
  - 2.2 Zagotovitev ustreznih organizacijskih sistemov (planski, obračunski, informacijski, motivacijski, kadrovsko-socialni itd.)
  - 2.3 Opredelitev razmerij do ostalih poslovnih funkcij
  - 2.4 Zagotovitev potrebnih kadrov (zaposlencev in drugih)
- 3 Načrtovane dejavnosti za izvedbo sprememb, nosilci, roki

- 4 Uvedba sprememb in nadzor nad uvajanjem
- 5 Kontrola uspešnosti sprememb in njihove ustreznosti

Tudi iz tega prikaza je razvidno, da gre pri (re)organizaciji finančne funkcije za organiziranje celotnega podjetja s finančnega vidika.

## 2.6. Nekateri aktualni problemi organiziranja finančne funkcije

Razvoj in potreba podjetij po večanju svoje konkurenčnosti postavlja pred organizatorje nove izzive v pogledu stalnega prilagajanja organiziranosti poslovanja. Pri tem spreminjanje organiziranosti ne gre le v smer prilagajanja novim razmeram, temveč postaja tudi orodje za zagotovitev učinkovitejšega poslovanja, torej v funkciji strateških ciljev podjetja. To velja tudi glede organiziranosti finančne funkcije, saj mora stalno povečevati svojo učinkovitost. Med pomembne izzive finančne funkcije v naših razmerah lahko štejemo zlasti:

1. Davčno načrtovanje (na primer: Tomkins, 2002)
2. Razvoj informacijske tehnologije in interneta (na primer: WRA Group, 2002, McDonough, 2002, Morgan, 2001)
3. Vloga finančne funkcije v ERP (Enterprise Resource Planning) projektih (na primer: Price, 2002)
4. Obvladovanje finančnih tveganj ter poslovanje s finančnimi inštrumenti (na primer: Bartram, 2002, Stulz, 1999)
5. Obvladovanje mednarodnih denarnih tokov in plačilnega prometa (na primer: O'Keefe, 2002, Emmet, 2001)

Podjetja se odzivajo na te priložnosti tudi s spremembami organiziranosti finančne funkcije. Med take spremembe lahko štejemo zlasti naslednje:

1. Oblikovanje neke vrste likvidnostnih centrov (IFS – Internal Funding Structure), katerih osnovna vloga je zagotoviti odgovornost nižjih organizacijskih ravni za uporabo denarnih sredstev in kapitala (WRA Group, 1999).
2. Oblikovanje decentraliziranih centrov za obdelavo podatkov o finančnih transakcijah (SSCs – Shared Service Centers), s katerimi doseže podjetje hitrejši pretok informacij, boljše kontrolo in večjo standardizacijo (Challinor, 2002).
3. Centralizacijo (oziroma regionalizacijo) finančne politike, vendar v manjšem obsegu izvedbeni nadzor in odločanje (O'Keefe, 2002).
4. Oblikovanje nove vloge finančne službe, ki sicer lahko prispeva k zmanjšanju stroškov na različne načine, vendar so ti prihranki nepomembni, v primerjavi z učinki zmanjšanja obsega in stroškov financiranja z natančnejšim načrtovanjem in obvladovanjem tveganj (SunGard, 2002).
5. Zunanje izvajanje določenih nalog finančne funkcije (outsourcing), ki zlasti v zadnjem času dobiva vse večje razsežnosti (GTNews, 2002). Pojavljajo se celo neodvisna podjetja, ki so specializirana prav za zunanje izvajanje določenih nalog finančne funkcije podjetja (Lynch,

2002). Med take naloge lahko štejemo zlasti (Murphy, 2002): izvajanje politike tujih valut (Foreign Exchange Management), izvajanje posojil in depozitov znotraj skupine podjetij, izvajanje izterjave in poravnavanje obveznosti (Cash Management), izvajanje politike kratkoročne plačilne sposobnosti (Liquidity Management), izvajanje pobotanj znotraj skupine podjetij (Intra-group Netting and Settlement) ter določene naloge nadzora in poročanja. Pri tem je seveda treba poudariti, da gre predvsem za prenašanje izvajalnega in deloma informacijskega dela finančne funkcije, nikakor pa ne poslovodnega.

## 2.7. Nekatere ugotovitve o stanju v slovenskih podjetjih

Iz ankete je v zvezi z organiziranostjo finančne funkcije in finančne službe možno na hitro povzeti zlasti naslednje:<sup>15</sup>

1. Kar v 101 podjetju od 133 vodi finance neposredno ali posredno (preko višje organizacijske oblike) oseba, ki je odgovorna za zaključni račun ali pa direktor neposredno. To kaže na razmeroma nizko stopnjo ločitve financ od računovodstva, kar bi bilo treba posebej analizirati, saj tega ne moremo pojasniti le z velikostjo (majhnostjo) podjetij.
2. V 25 od 132 podjetij oseba, ki je odgovorna za finance ni član ožjega kolegija. To kaže na razmeroma nizko uveljavljenost financ v podjetjih .
3. Kar 32 podjetij od 133 ima vodjo financ, ki nima ekonomske ali poslovno organizacijske izobrazbe.
4. Osebe, odgovorne za finance, ne glede na velikost podjetja, se v prvi vrsti čutijo odgovorne za plačilno sposobnost, šele na drugem mestu je dobičkonosnost poslovanja. Razprava, kaj je višji cilj (plačilna sposobnost ali dobičkonosnost) je seveda čisto sholastična in ne vodi k resnim zaključkom zaradi systemske (kibernetične) povezanosti obeh pojmov. Večina odgovorov sicer kaže na plačilno sposobnost kot temeljno odgovornost vodij financ, vendar je zaskrbljujoče dejstvo, da se precejšnje število čuti odgovorne za dobičkonosnost podjetja. To po eni strani sicer nakazuje, da v teh podjetjih ni jasno opredeljene odgovornosti, vendar se zdi bolj smiseln drugačen zaključek. Tam, kjer direktor neposredno vodi tudi finance, je nujen odgovor seveda v prid dobičkonosnosti podjetja. Podobno je v primeru, da finance vodi tisti, ki je odgovoren za zaključni račun. Logično je tudi njemu pomemben predvsem dobiček, saj so mu finance šele na drugem mestu po pomenui. Ugotovimo lahko, da prva in tretja možnost ni najboljša za naša podjetja, kar lahko v določeni meri povezujemo tudi s plačilno nedisciplino v našem prostoru.
5. Prejšnjemu sklepanju v določeni meri pritrjuje ugotovitev ankete, da le v nekaj manj kot polovici podjetij določa metodiko finančnega načrtovanja vodja financ, v večini podjetij je to direktor.
6. Kar v 48 od 74 podjetij učinkovitost finančne funkcije analizira vodstvo podjetja. Majhno število odgovorov, ter tudi večinski odgovor ne kaže na pomembnejši obseg analiziranja opravljanja finančne funkcije v podjetjih.
7. Anketa kaže na razmeroma visoko samostojnost finančne enote pri odločitvah, pri katerih bi nujno morale sodelovati tudi druge poslovne funkcije. Zlasti to velja za poravnavanje

<sup>15</sup> Našteli bomo le nekatere ugotovitve, anketa zahteva podrobnejšo analizo.

obveznosti iz poslovanja, ter za izterjavo rednih in zamudnih obresti. To kaže na razmeroma majhno sodelovanje med finančno in drugimi poslovnimi funkcijami.

Ugotovitve kažejo na določene slabosti na področju organiziranosti finančne funkcije v anketiranih podjetjih, ki pa bi jih težko posplošili na vsa podjetja. Kljub temu pa anketa daje ustrezno osnovo za razmislek in nadaljnje delo sekcije za finance pri Slovenskem inštitutu za revizijo.

## 9. LITERATURA IN VIRI

1. Bergant Živko: Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 235 str.
2. Bartram M. Söhnke: Corporate Risk Management as a Lever for Shareholder Value Creation. <http://econpapers.hhs.se/paper/wpawuwpfi/default1.htm> (19.10.2002). 82 str.
3. Challinor Richard: Reaching New Heights with Shared Service Centres. <http://www.gtnews.com/article/2555.cfm>
4. Emmet Paul: Liquidity Management Best Practice. <http://www.gtnews.com/articles6/3740.shtml>
5. Frampton P.: Measuring and Evaluating the Benefits of An In-House Bank. International Cash Management Conference, London, 1987
6. Gričar Jože: Ekonomika računalniškega obravnavanja podatkov. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1985. 361 str.
7. GTNews: Treasury Outsourcing Survey – October 2002. <http://www.gtnews.com/surveys/outsourcingresults.html>
8. Kodeks poslovnofinančnih načel. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
9. Kralj Janko, urednik: Finančno upravljanje organizacij združenega dela. Zbornik tez za proučevanje tematskega področja magistrskega študija. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola, 1982. 67 str.
10. Lynch Declan: Outsourcing: An Independent View. <http://www.gtnews.com/articles7/4744.shtml>
11. Mihelčič Miran: Od centralizacije do eksteralizacije. Gospodarski vestnik št. 15, Ljubljana, 11. 4. 1991, str. 10 do 11.
12. McDonough Stephen: Long Term Financial Planning and Forecasting. <http://www.gtnews.com/article/2405.cfm>
13. Morgan J. Mark: A New Role For Finance, Architect of the Enterprise in the Information Age. Strategic Finance Magazine, Institute of Management Accountants, Montvale, New Jersey, avgust, 2001. <http://www.mamag.com/strategicfinance/2001/08h.htm> (1.11.2001)
14. Murphy Aengus: Outsourced Treasury Management Case Study. <http://www.gtnews.com/articles6/4253.shtml>
15. O'Keeffe Neil: Strategically Managing Cash and Financial Risk.- Myth or Reality? <http://www.gtnews.com/article/4734.cfm> (18.12.2002)
16. Price Bill: Treasury's Role in ERP projects. <http://www.gtnews.com/articles6/4231.shtml>
17. Randall F. Robert: New Challenges in Finance. Strategic Finance Magazine, Institute of Management Accountants, Montvale, New Jersey, marec, 1999, <http://www.mamag.com/strategicfinance/1999/03a.htm> (19.2.2001)
18. Scheumann Jon: Why Isn't The Controller Having More Impact. Strategic Finance Magazine, Institute of Management Accountants, Montvale, New Jersey, april, 1999, <http://www.mamag.com/strategicfinance/1999/04d.htm> (19.2.2001)
19. Stulz M. René: Derivatives, Risk Management and Financial Engineering. Suthwestern College Publishing, 2002. <http://www.cob.ohio-stste.edu/fin/faculty/stulz/book/ch1.pdf> 1095 str.

20. SunGard Guide to Enterprise Treasury Management. A six-part Series. <http://www.gtnews.com/treasurymanagement/guide/part1.cfm>
21. Tavčar Mitja: Povezovanje poslovdij ter finančnih in računovodskih strokovnjakov v strateškem načrtovanju. Zbornik 23. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1991, str. 31 do 50
22. Tomkins Charles: More Than The Sum Of The Parts. <http://www.gtnews.com/article/4735.cfm>
23. Turk Ivan: Podatki in informacije v poslovnem sistemu. Ljubljana: Zveza računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1978. 225 str.
24. WRA Group: The Future of Finance. <http://www.gtnews.com/article/1246.cfm>
25. WRA Group: Internal Funding Structure: Please Clarify?. <http://www.gtnews.com/article/12676.cfm>

**SUMMARY** ● The article deals with basis issues regarding organization of the treasury function and the treasury department of the company. At first it is shown through processes in the company, secondly through looking at the company as a system and finally treating the treasury and financial function in their development. Using these three approaches we are able to define the difference between treasury function and the treasury department of the company. A comprehensive approach upon tasks of the treasury function is possible through operating, information and management points of view: The same goal of all tasks of the treasury function is the solvency of the company and the contribution to the profitability, to the autonomy and to the risk management of the company. Some instructions are given about reengineering the organization of the treasury function. The research of The Slovenian Institute of Auditors showed some weaknesses concerning the organization of the treasury function in Slovenian companies. The work of Section for business finance at The Slovenian Institute of Auditors will be orientated in this direction.

**Ključne besede** ● *treasury function, organization, business functions, finance department, accounting, accounting department, processes, system approach, Code of Business Finance Principles*

**Objavljeno v:** Zbornik 1. poslovnofinančne konference, Slovenski inštitut za revizijo, Bled, 2003, str. 45 do 65