



International  
Federation  
of Accountants

Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov

## **Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih**

Ta *Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih*, ki ga je izdal Odbor za mala in srednja podjetja pri Mednarodni zvezi računovodskih strokovnjakov (IFAC) aprila 2012 v angleškem jeziku, je prevedel v slovenščino Slovenski inštitut za revizijo septembra 2012 in se uporablja z dovoljenjem IFAC. IFAC ne prevzema odgovornosti za pravilnost in popolnost prevoda oziroma za dejanja, storjena na njegovi podlagi. Odobreno besedilo vseh publikacij IFAC je le tisto, ki ga je izdal IFAC in je objavljeno v angleškem jeziku.

Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih v angleškem jeziku © 2012, Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov (IFAC). Vse pravice pridržane.

Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih v slovenskem jeziku © 2012, Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov (IFAC). Vse pravice pridržane.

Izvirni naslov Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih: *Good Practice Checklist for Small Businesses*.

This *Good Practice Checklist for Small Businesses* of the Small and Medium Practice committee published by the International Federation of Accountants (IFAC) in April 2012 in the English language, has been translated into Slovenian by the Slovenian Institute of Auditors (SIA) in September 2012, and is used with the permission of IFAC. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for action that may ensue as a result thereof. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in English language.

English language text of *Good Practice Checklist for Small Businesses* © 2012 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Slovenian language text of *Good Practice Checklist for Small Businesses* © 2012 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Original title Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih: *Good Practice Checklist for Small Businesses*

Poslanstvo Mednarodne zveze računovodskih strokovnjakov (IFAC) je služiti javnemu interesu, s tem da prispeva k razvoju, sprejemanju in izvajanju visoko kakovostnih mednarodnih standardov in navodil, prispeva k razvoju močnih strokovnih računovodskih organizacij in računovodskih podjetij in k visoki kakovosti dela računovodskih strokovnjakov, uveljavlja vrednost računovodskih strokovnjakov po vsem svetu ter izrazi svoje mnenje o zadevah, ki so v javnem interesu in pri katerih so znanje in izkušnje računovodske stroke izredno pomembni.

IFAC objavlja osnutke za javno razpravo, posvetovalne dokumente in druga gradiva, za katera si pridržuje avtorske pravice.

IFAC ne prevzema odgovornosti za izgube, ki bi jih imele osebe, ki ukrepajo ali se vzdržijo ukrepanja na podlagi sklicevanja na tu objavljeno gradivo, ne glede na to, ali je do take izgube prišlo zaradi malomarnosti ali česa drugega.

Logo IFAC, ime International Federation of Accountants (Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov), in okrajšava IFAC so blagovne znamke storitvene znamke IFAC.

© April 2012 – Avtorske pravice ima Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov (IFAC). Vse pravice pridržane. To gradivo je dovoljeno kopirati, toda le če so kopije uporabljene za študijske namene na univerzi ali za osebno uporabo, ni pa jih dovoljeno prodajati ali razpošiljati; poleg tega mora biti na vsaki kopiji natisnjeno besedilo: "© April 2012 – Avtorske pravice ima Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov (IFAC). Vse pravice pridržane. Uporabljeno z dovoljenjem IFAC. Za dovoljenje za kopiranje, hranjenje ali prenašanje tega dokumenta se obrnite na naslov [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)." Pri IFAC je treba pridobiti pisno dovoljenje za kopiranje, hranjenje, prenašanje ali drugo podobno uporabo tega dokumenta, razen če je uporaba dovoljena po zakonu. Obrnite se na naslov [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

Izdal:



Odbor IFAC SMP zastopa interese računovodskih strokovnjakov, ki delajo v malih in srednje velikih računovodskih servisih (SMP). Odbor sodeluje s članskimi organizacijami IFAC pri razvoju navodil in orodij, s katerimi računovodskim servisom pomagajo zagotavljati visoko kakovostne strokovne storitve. S svojim delom zagotavlja, da oblikovalci standardov, regulatorji in snovalci usmeritev upoštevajo potrebe sektorjev malih in srednje velikih računovodskih servisov ter malih in srednje velikih podjetij (SME), saj poudarja potrebo po trdni podlagi predpisov in standardov, ki so pomembni tako za mala in srednje velika podjetja kot za male in srednje velike računovodske servise in jih je mogoče uporabljati na način, sorazmeren velikosti takega servisa in podjetja. Odbor izraža tudi svoja mnenja v imenu malih in srednje velikih računovodskih servisov ter malih in srednje velikih podjetij, da javnost ozavešča o njihovi vlogi in vrednosti.

Ta kontrolni seznam vsebuje mnogo primerov, ki so namenjeni le za ponazoritev in nikakor ne izražajo stališč in usmeritev Mednarodne zveze računovodskih strokovnjakov (IFAC).

## **Priznanja in zahvale**

Kot podlago za ta kontrolni seznam smo z dovoljenjem avstralske zveze računovodskih strokovnjakov (CPA Australia) uporabili in nekoliko prilagodili njihovo gradivo Kontrolni seznam za preverjanje dobre prakse v malih podjetjih. Ogledate si ga lahko na njihovem portalu znanja za mala podjetja (Small Business Knowledge Portal).

Odbor za male in srednje velike računovodske servise (SMP) poleg tega izreka priznanje in se zahvaljuje tudi Delovni skupini za podporo poslovanju malih in srednje velikih podjetij (SME Business Support Task Force) za pomoč Odboru pri pripravi tega kontrolnega seznama. Delovno skupino za podporo poslovanju malih in srednje velikih podjetij sestavljajo člani Odbora Stuart Black (predsednik), Dorothy Ngwira, Ricardo Rodil, Florin Toma in Christina Foo, strokovni svetovalci Robin Jarvis, Alex Hilman, Antonio Ranha in Jaydeep N Shah ter dopisna člana Francis Chittenden (Fédération des Experts-Comptables Européens – Zveza evropskih računovodskih strokovnjakov) in Federico Diomeda (Evropska zveza računovodij in revizorjev za mala in srednje velika podjetja).

## **Izključitev odgovornosti**

IFAC je zelo skrbno in strokovno zbral vsebino tega gradiva. Toda IFAC ne jamči za točnost in popolnost informacij v tem gradivu. Noben njegov del ni vključen kot pravni ali strokovni nasvet. Ker se tudi zakonodaja pogosto spreminja, svetujemo, da jo sami preverite ali poiščete strokovni nasvet, da boste seznanjeni z vsemi zakonskimi reformami in novostmi.

Kolikor veljavna zakonodaja to dopušča, izključuje IFAC vsako odgovornost za kakršno koli škodo ali odškodnino in stroške, kar med drugim vključuje tudi sodne stroške, posredne posebne ali posledične izgube ali škode (med drugim tudi zaradi malomarnosti), do katerih bi prišlo zaradi informacij v tem gradivu. Kjer pa zakon tako izključitev odgovornosti prepoveduje, omejuje IFAC svojo odgovornost le na ponovno dostavo informacij.

## Predgovor

Mali in srednje veliki računovodski servisi (SMP) predstavljajo po vsem svetu veliko večino računovodskih podjetij in v mnogih državah je v njih zaposlena tudi večina računovodskih strokovnjakov, ki delajo v praksi. Neodvisna raziskava *Vloga računovodskih servisov pri zagotavljanju poslovne podpore malim in srednje velikim podjetjem*, ki jo je naročil IFAC, je pokazala, da mali in srednje veliki računovodski servisi uživajo sloves, da so strokovno usposobljeni in vredni zaupanja, dobro odzivni in geografsko blizu ter dobro opremljeni, da zagotavljajo visoko kakovostne strokovne storitve, s katerimi pokrivajo širok spekter potreb svojih strank. Njihove storitve vključujejo vse – od bolj klasičnih storitev, kot so revidiranje, računovodenje in davčni posli, pa do svetovalnih storitev z dodano vrednostjo. Te storitve so sposobni izvajati na strankam prilagojen način in z osebnim pristopom. Zaradi tega se mala in srednje velika podjetja pogosto obračajo prav na male in srednje velike računovodske servise za vso široko paleto strokovnih storitev.

Podpora malim in srednje velikim podjetjem je nujna: prav ta podjetja pa opravijo veliko večino vseh poslov v svetovnem merilu, ustvarjajo večino bruto domačega proizvoda zasebnega sektorja, delovna mesta in rast. Še več: mnogi celo menijo, da so mala in srednje velika podjetja ključ do ponovnega vzpona svetovnega gospodarstva iz ene najglobljih gospodarskih kriz moderne dobe.

Zavedajoč se pomembnosti malih in srednje velikih računovodskih servisov, zlasti pri njihovi podpori malim in srednje velikim podjetjem, je IFAC leta 2006 ustanovil Odbor SMP. Od takrat se IFAC, predvsem na željo in zahtevo svojega članstva, vedno bolj zavzema za podporo in nadaljnji razvoj trdnih malih in srednje velikih računovodskih servisov, ker so ključnega pomena za uspešno delovanje in napredek sektorja malih in srednje velikih podjetij.

V strategiji in načrtu dela Odbora SMP je velik poudarek namenjen zgraditvi zmogljivosti in usposobljenosti malih in srednje velikih računovodskih servisov, da bodo lahko zagotavljali boljšo podporo malim in srednje velikim podjetjem. Ta kontrolni seznam je del te podpore. Za več informacij si oglejte strategijo in načrt dela Odbora SMP na njegovi spletni strani ([www.ifac.org/SMP](http://www.ifac.org/SMP)).

Giancarlo Attolini

Predsednik Odbora SMP

April 2012

## Uvod

### Kakšne so koristi dobre poslovne prakse?

Dobra poslovna praksa dodaja vrednost poslovanju v dobrih in slabih časih. Podjetje, ki sledi dobri poslovni praksi, ima od tega vrsto različnih koristi:

- večjo možnost, da bo delalo z dobičkom, imelo boljši denarni tok in poslovalo z manj finančnega tveganja;
- večjo možnost, da bo dobro obvladovalo tveganja;
- v prihodnosti bo tako podjetje mogoče lažje prodati, in to najverjetneje za boljšo ceno, in
- večjo možnost za lažji dostop do zunanjega financiranja, vključno z bančnimi posojili, če jih bo potrebovalo.

### Kakšne naloge pomagajo zagotavljati dobro poslovno prakso?

Izvajanje dobre poslovne prakse vključuje ugotavljanje, katere pomembne naloge je treba opraviti, da boste podjetje vzdrževali v dobrem stanju, in potrebno disciplino, da se te naloge tudi dosledno in redno izvajajo. Dobra poslovna praksa je treba najmanj enkrat letno ponovno pregledati; boljša poslovna praksa pomeni, da boste pomembna področja pregledovali četrletno ali celo mesečno. Dobra poslovna praksa pa ni samo dobro urejanje podjetja, ampak tudi priprava podjetja na izzive in priložnosti, ki ga čakajo v prihodnosti.

Odbor IFAC SMP je pripravil ta kontrolni seznam za preverjanje z namenom, da poudari dobre poslovne prakse, po katerih naj bi se malo podjetje vedno ravnalo. Ob rednem izvajanju nalog, podrobno navedenih v tem kontrolnem seznamu, ob koncu poslovnega leta v vašem podjetju ne boste pod nepotrebnim pritiskom, saj boste zelo verjetno imeli pred seboj kakovostne informacije, ki jih potrebujete za upravljanje in rast vašega podjetja ne glede na okoliščine, v katerih se boste znašli.

### Kako lahko ta kontrolni seznam pomaga pri dobri poslovni praksi?

Kontrolni seznam lahko uporabljajo tudi računovodje, ki delajo v malih in srednje velikih računovodskih servisih, da si z njim pomagajo ugotavljati, kakšne vrste pomoči bi utegnile potrebovati njihove stranke v malih podjetjih.

Kontrolni seznam, kot je ta, ne more biti dokončen. Toda njegov namen je spodbuditi razmišljanje o posebnih ukrepih, ki utegnejo biti potrebni, da postavite svoje podjetje nazaj na pravo pot in ga tam tudi obdržite.

### Kako bi lahko vaš računovodja pomagal pri nalogah s tega seznama?

Če potrebujete pomoč pri katerem koli delu tega kontrolnega seznama, se posvetujte z vašim računovodjem. Računovodje lahko pogosto ponudijo neodvisno in strokovno svetovanje. Poleg tega je na razpolago cela vrsta brezplačnih virov in orodij, ki so jih večinoma dale na voljo članice IFAC in si jih lahko naložite s spletne strani virov in orodij (Resources and Tools) na naslovu [www.ifac.org/SMP](http://www.ifac.org/SMP), zlasti tistih v zvezi z vodenjem računovodskega servisa (Practice Management) (ki je sicer namenjen malim in srednje velikim računovodskim servisom, vendar je večina tega gradiva enako pomembna tudi za mala podjetja) in v zvezi s podjetniškim svetovanjem (Business Advisory), s katerim si lahko pomagate pri rasti svojega podjetja.

## Kontrolni seznam

V nadaljevanju so navedeni nekateri načini, kako lahko ustrezne vidike tega kontrolnega seznama vgradite v poslovno prakso:

- Uporabite kontrolni seznam kot del dnevnega reda na rednih sestankih s sodelavci in porazdelite naloge, tako da vsakdo ve, za kateri del kontrolnega seznama je posamezni sodelavec odgovoren. Zahtevajte redna poročila o vsaki nalogi.
- Vpišite si naloge s kontrolnega seznama v koledar, tako da se ob ustreznih rokih spomnite na posamezne zahteve.
- Vključite naloge s kontrolnega seznama v opise del in nalog ustreznih sodelavcev.

Kontrolni seznam, ki ga najdete na straneh 7–18, obsega pet poglavij, kot je prikazano v nadaljevanju. Kjer je to primerno, je v kontrolnem seznamu puščenega nekaj prostora, tako da lahko v kontrolni seznam vnesete tudi informacije, ki so pomembne za vaše podjetje. Pri mnogih od teh nalog vam lahko pomaga računovodja, pri mnogih pa si lahko pomagata z viri in orodji, ki so prosto dostopni na spletnem naslovu [www.ifac.org/relevant-links-business-advisory](http://www.ifac.org/relevant-links-business-advisory).

### **1. Finančno-računovodske naloge ..... 7**

Naloge, ki so potrebne za pripravo računovodskih izkazov, je treba redno izvajati. Če boste s temi nalogami čakali do konca poslovnega leta, boste takrat pod velikim pritiskom, saj je obračune in obrazce treba izpolniti in oddati že zelo kmalu po zaključenem poslovnem letu, kar utegne ogroziti kakovost in zato tudi uporabnost računovodskih podatkov. Zaradi odlašanja z izvajanjem finančno-računovodskih nalog lahko izgubite redni dostop do računovodskih informacij, kot so izkazi denarnega toka, kar lahko ogrozi dobro upravljanje dnevnih nihanj in toka poslovanja. Finančno-računovodske naloge so potrebne za sestavitev računovodskih izkazov, kot sta izkaz poslovnega izida (izkaz finančne uspešnosti) in bilanca stanja (izkaz finančnega položaja), ki vam zagotavljajo informacije, ki vam pomagajo razumeti, kako uspešno je vaše poslovanje, in ugotoviti morebitna področja, na katerih so potrebne izboljšave.

### **2. Strateške finančno-računovodske naloge ..... 10**

Finančno-računovodske naloge se ne končajo z usklajevanjem bančnih izpiskov ali bilanco stanja. Opraviti je treba še druge naloge, znane kot strateške finančno-računovodske naloge, ki so ključnega pomena za določanje prihodnje usmeritve vašega poslovanja.

### **3. Strateške poslovodne naloge ..... 12**

Občasno, po možnosti proti koncu vsakega poslovnega leta, bi morali posodobiti postopke načrtovanja, računovodskega predračunavanja in poslovanja. Na ta način bo vaše podjetje pripravljeno za novo poslovno leto. Če je prišlo v vašem podjetju do pomembnih sprememb, predlagamo, da te strateške poslovodne naloge redno izvajate.

### **4. Zakonske zahteve: vlaganje obračunov in obrazcev ..... 16**

Pravočasno oddajanje zahtevanih poročil in plačevanje predpisanih obveznosti je tudi za banke in druge kreditodajalce pomemben kazalnik finančnega tveganja, stanja in trdnosti vašega podjetja. Zato priporočamo, da si zapisujete datume potrebne oddaje in plačila za vsako od tu navedenih zahtev.

### **5. Osebne zadeve lastnika podjetja ..... 18**

Konec poslovnega leta je tudi pomemben rok, do katerega je treba zagotoviti tudi ureditev vaših osebnih zadev.

1. Finančno-računovodske naloge				
√	Aktivnost	Odgovorna oseba	Rok/Rednost	Nekateri možni ukrepi
	Namestite poslovno programsko opremo.		Ob vsaki novi posodobitvi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vprašajte prodajalca programske opreme, katere računovodske izkaze in poročila je mogoče sestaviti s to programsko opremo.</li> <li>▪ Uporabite poslovno programsko opremo za sestavljanje rednih računovodskih izkazov in poročil.</li> </ul>
	Vnesite vse podatke takoj in s točnimi podatki o poslu.		Tekoče	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redno pregledujte kakovost vnosa podatkov.</li> <li>▪ Če je le mogoče, ločite ravnanje z denarnimi sredstvi od vnašanja podatkov, da čim bolj zmanjšate možnost za morebitno prevaro.</li> </ul>
	<p>Redno pregledujte postavke obratnega kapitala, med drugim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stanje zalog; usklajujte ga z dejanskim (fizičnim) stanjem</li> <li>▪ nedokončano proizvodnjo (za gradbena podjetja, strokovne poklice itd.)</li> <li>▪ terjatve</li> </ul>		<p>Najmanj četrtletno</p> <p>Najmanj četrtletno</p> <p>Najmanj četrtletno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Znebite se starih/slaboidočih zalog.</li> <li>▪ Odpišite neidoče zaloge.</li> <li>▪ Preglejte nabavne usmeritve, da preprečite preveliko porabo sredstev za zaloge.</li> <li>▪ Račune naročnikom izdajajte redno ali ob določenih rokih (situacije).</li> <li>▪ Izdajte račun, takoj ko je blago dobavljeno ali storitev opravljena.</li> <li>▪ Oddajte sporne terjatve izterjevalcu.</li> <li>▪ Ponovno preglejte kreditno sposobnost vaših strank.</li> <li>▪ Ponovno se pogajajte o plačilnih pogojih z nerednimi plačniki.</li> <li>▪ Pravočasno vzpostavite stik z nerednimi plačniki.</li> </ul>
	<p>Uskladite pomembnejše konte v bilanci stanja, med drugim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konte dobroimetij pri bankah in konte naložb</li> </ul>		Najmanj meseč	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usklajevanje naj izvajata dve osebi. To pa naj ne bosta osebi, ki imata</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konte terjatev / knjigo dolžnikov</li> <li>▪ konte obveznosti / knjigo upnikov</li> <li>▪ opredmetena osnovna sredstva</li>   <li>▪ prodaja / davek na dodano vrednost (DDV)</li> <li>▪ konte kapitala (zlasti v družbah) in posojila delničarjev oz. družbenikov</li> </ul>		<p>Najmanj mesečno</p> <p>Najmanj mesečno</p> <p>Najmanj četrtno</p>  <p>Najmanj četrtno</p> <p>Najmanj četrtno</p>	<p>opravka tudi z denarnimi sredstvi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pri velikih denarnih transakcijah preverite stanje dnevno.</li> <li>▪ Ugotovite stranke z velikimi neplačanimi zneski in ukrepajte.</li>   <li>▪ Uskladite dolgovane zneske dobaviteljem s seznamom potrjenih dobaviteljev.</li> <li>▪ Opravite popis stanja sredstev, da zagotovite, da zares imate vsa sredstva, ki so knjižena na vaših kontih.</li> <li>▪ Ugotovite, katera sredstva so zastarela, neuporabna ali odpisana. Prosite računovodjo, da popravi stanja sredstev na kontih in/ali pogledajte, ali je taka sredstva mogoče kako unovčiti.</li> <li>▪ Ne vlagajte preveč v nova osnovna sredstva brez primerne povrnitve naložb.</li>   <li>▪ Hitro izvedite prilagoditve v naslednjem izkazu poslovanja.</li>   <li>▪ Upravljajte konte kapitala v skladu z družbeno pogodbo. Poskusite se izogniti velikim neravnovesjem v zneskih, ki so jih prispevali ali imajo zadržane posamezni družbeniki.</li> </ul>
	<p>Preglejte plačni sistem, med drugim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pravico do letnega dopusta</li>   <li>▪ prispevke za socialno varnost in dohodnino</li>   <li>▪ na viru odtegnjen davek</li> </ul>		<p>Četrtno</p> <p>Četrtno ali mesečno</p> <p>Mesečno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spodbujajte zaposlene, da redno izkoristijo dopust – izogibajte se velikemu kopičenju neizkoriščenega dopusta.</li> <li>▪ Razmislite o rezervacijah za neizrabljene letne dopuste.</li>   <li>▪ Ravnajte v skladu z zakonodajo glede pogostosti vplačil in vrste prispevkov ter obveščanja zaposlenih.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ davek na bonitete</li> <li>▪ davek na plače</li> <li>▪ plačan starševski / porodniški dopust</li> </ul>		<p>Mesečno</p> <p>Mesečno</p> <p>Četrtno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Če imate zaposleno osebo, ki bo ali je rodila, si na uradnih spletnih straneh pogledajte informacije o svojih obveznostih.</li> </ul>
	Preračunajte tečajne razlike.		Konec leta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uporabite devizne tečaje iz uradnih virov.</li> <li>▪ Pogovorite se z računovodjem o upravljanju tveganja menjalnih tečajev.</li> </ul>
	Ovrednotite sredstva.		Konec leta	Pritegnite k temu računovodjo ali po potrebi ocenjevalca vrednosti.
	Preglejte terminska naročila.		Četrtno	Preglejte terminska naročila, ker vam bo to pomagalo pri načrtovanju kratkoročnih potreb za širjenje ali krčenje poslovanja.
	Pripravite izkaz poslovnega izida (izkaz finančne uspešnosti).		Mesečno ali četrtno	Izkaz poslovnega izida, bilanca stanja in izkaz denarnih tokov vam lahko pomagajo pravočasno odkriti vse nastajajoče težave, tako da lahko ukrepate in jih odpravite. Pri pripravi teh izkazov vam lahko pomaga računovodja.
	Pripravite bilanco stanja (izkaz finančnega položaja).		Mesečno ali četrtno	
	Pripravite izkaz denarnih tokov.		Mesečno ali četrtno	

2. Strateške finančno-računovodske naloge				
√	Aktivnost	Odgovorna oseba	Rok/Rednost	Nekateri možni ukrepi
	Določite ciljne vrednosti poslovne uspešnosti.		Najmanj letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prosite računovodjo, da vam pomaga določiti ciljne vrednosti, primerne za vašo panogo ali vaše podjetje.</li> <li>▪ Vključite določene ciljne vrednosti v predračune (finančni načrt) in strateški načrt.</li> </ul>
	Preglejte in analizirajte računovodske izkaze.		Najmanj letno, po možnosti pa četrtno ali mesečno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primerjajte ključne kazalnike iz računovodskih izkazov, kot so na primer koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti, koeficient obračanja zalog ali dobiček na zaposlenega, s povprečji v vaši panogi. Računovodja vam bo lahko pomagal dobiti dostop do takih povprečij v panogi, pomagal pa vam bo tudi izračunati in analizirati kazalnike.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Primerjajte doseženo uspešnost z zastavljenimi cilji in uspešnostjo v preteklosti.</li> </ul>
	Primerjajte doseženo uspešnost s predračuni.		Mesečno	Analizirajte odmike. Vprašajte se: Kaj je bil razlog za razkorak med načrtovanim in doseženim? Kako lahko odpravimo neugodne odmike?
	Opravite analizo občutljivosti.		Letno	Vprašajte se: Kaj če bi se prodaja zmanjšala za 15 do 20 odstotkov? Kaj če bi izgubili večjega kupca? Kaj če bi vam pomemben dobavitelj nehal prodajati? Kaj če bi vam dali odpoved najpomembnejši prodajalci? Upoštevajte odgovore na taka vprašanja v svojih napovedih.
	Zastavite si prodajne ali proizvodne cilje.		Tekoče	Opravite analizo točke pokritja stroškov (praga rentabilnosti), da ugotovite, koliko morate prodati, preden začnete ustvarjati dobiček. Če ste negotovi, prosite računovodjo, naj vam pomaga pri analizi praga pokritja.
	Pripravite predračunski izkaz poslovnega izida.		Letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepričajte se, da se v vašem predračunu kažejo strateški in finančni cilji.</li> <li>Vključite vse ugotovitve iz analize odmikov zadnjega predračuna, analize občutljivosti in analize praga pokritja.</li> </ul>
	Pripravite napoved denarnih tokov.		Najmanj letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napoved denarnih tokov mora izkazovati predvidene denarne tokove za vsak mesec dvanajstmesečnega obdobja. Take napovedi je treba posodabljati najmanj enkrat mesečno.</li> <li>Ustrezno ukrepajte pri vseh prihodnjih pomanjkanjih denarnih sredstev, na primer z večjo gotovinsko prodajo, znižanjem stroškov ali zunanjim financiranjem (na primer z izrabo limitov na bančnih računih).</li> <li>Če se odločite, da boste za kakršen koli namen poiskali zunanje financiranje, se čim prej oglasite pri posojilodajalcu.</li> </ul>
	Preglejte napoved denarnih tokov v luči dejanskih izidov poslovanja.		Mesečno	Posodobite napoved denarnih tokov, tako da bo odraz dejanskih dogodkov, in tekoče spremljajte denarne postavke.
	Preglejte bančna posojila,			

<p>najeme, kreditne kartice in druge vrste financiranja in poskrbite, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ovrednotite obrestne mere na vaša posojila,</li> <li>▪ predložite posojilodajalcem informacije o preteklem in načrtovanem poslovanju,</li> <li>▪ odplačujete obveznosti v predvidenih rokih,</li> <li>▪ preverite izpolnjevanje dolžniških zavez.</li> </ul>		Letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poglejte, kaj ponujajo drugi posojilodajalci, in razmislite, ali ne bi morda zamenjali posojilodajalca.</li> <li>▪ Predložite informacije iz poslovnega izida, bilance stanja, izkaza denarnih dokov in računovodskih predračunov.</li> <li>▪ Nemudoma obvestite banko, če prekršite dano zavezo. Če ste negotovi glede danih zavez, vprašajte svojo banko.</li> </ul>
		Letno	
		Tekoče	
		Tekoče	

<b>3. Strateške poslovodne naloge</b>				
√	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorna oseba</b>	<b>Rok/Rednost</b>	<b>Nekateri možni ukrepi</b>
	Izdelajte ali posodobite strateški načrt.	Lastnik in ključni sodelavci	Za 3–5 let, posodobitev vsako leto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imejte izdelan strateški načrt za lastnike in za podjetje. S tem zagotovite, da podjetje dopolnjuje potrebe lastnikov.</li> <li>▪ Vzemite si čas, da pregledate, kaj ste se naučili iz tekočega leta, in ta spoznanja vgradite v strateški načrt.</li> </ul>
	<p>Preglejte dogovore o zaposlitvi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zagotovite, da izvajate preglede delovne uspešnosti</li> <li>▪ zagotovite, da upoštevate sistem nagrajevanja ali plačilo na podlagi učinka</li> <li>▪ zahtevate, da zaposleni podpišejo pogodbo o zaposlitvi</li> </ul>	<p>Vodje skupin</p> <p>Lastnik in ključni sodelavci</p> <p>Lastnik</p>	<p>Najmanj letno</p> <p>Najmanj letno</p> <p>Na začetku zaposlitve</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ne čakajte do konca uradnega procesa za povratne informacije. Zaposlenim dajte redne neformalne povratne informacije.</li> <li>▪ Uvedite enostaven sistem nagrajevanja, plačujte redno in povežite spodbude za vsako vlogo v podjetju z dejavniki uspeha, ki jih je mogoče nadzorovati.</li> <li>▪ Upoštevajte plačilo po učinku šele potem, ko ste prejeli denar od prodaje, in plačujte višje provizije za prodajo izdelkov in storitev z višjo maržo.</li> <li>▪ Posvetujte se s pravnikom, da zagotovite, da so pogodbe o zaposlitvi skladne z zakonom.</li> </ul>

	<p>(vključno z določbami o obveznem varovanju poslovnih skrivnosti in lastništva intelektualne lastnine)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ razmislite, če so za ključne sodelavce potrebne pogodbe s konkurenčno klavzulo</li> </ul>		Na začetku zaposlitve	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pridobite pravno mnenje, da zagotovite, da so veljavne pogodbe tudi izvršljive in primerne.</li> </ul>
	Preglejte prodajne pogodbe in plačilne pogoje vaših naročnikov.		Letno	Ugotovite, ali vaše prodajne pogodbe ščitijo vaše podjetje. V težavnem gospodarskem okolju bi na primer lahko zaščitili podjetje s skrajšanjem plačilnih rokov, uvajanjem omejitev glede kreditiranja prodaje ali tako, da zahtevate osebna poroštva ali druge oblike zavarovanja plačila.
	Preglejte pogodbe z dobavitelji ali njihove plačilne pogoje.		Letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pogajajte se o podaljšanju plačilnih rokov z dobavitelji.</li> <li>▪ Preglejte, kako vam blago dobavljajo (tako, da bo bolje ustrezalo vašim potrebam).</li> <li>▪ Poglejte, če lahko zmanjšate najmanjšo količino, ki jo lahko naročite.</li> <li>▪ Poglejte plačilne popuste.</li> <li>▪ Kot ukrep obvladovanja tveganj preverite druge možne dobavitelje za pomembne postavke.</li> </ul>
	<p>Preglejte prevzete finančne zaveze, kot so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ najemi pisarniških prostorov</li> <li>▪ najemi opreme</li> <li>▪ sredstva, zastavljena za zavarovanje</li> <li>▪ pogodbe za zavarovanje pred tveganji (hedging)</li> <li>▪ druge zaveze</li> </ul>		<p>Letno</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izkoristite možnosti, da obnovite najem, če prostori ustrezajo vašim potrebam; če pa ne, začnite načrtovati selitev.</li> <li>▪ Seznanite se z možnostmi o prevzemu lastništva oziroma izplačilu ob koncu najema.</li> <li>▪ Preverite, katera vaša sredstva so zastavljena za zavarovanje in za katera posojila; preverite tudi, da se taka zastava umakne, takoj ko je posojilo odplačano.</li> <li>▪ Pogovorite se z računovodjem o drugih oblikah financiranja, ki tu niso opredeljene, pa bi lahko bile</li> </ul>

				pomembne za vaše podjetje.
	<p>Sprejmite, posodobite in preglejte pravilnik o usmeritvah upravljanja, s katerimi zagotavljate, da:<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dokumentirate postopke</li> <li>▪ razporedite posebne naloge</li> <li>▪ upoštevate tveganje prevare</li> <li>▪ pregledate pooblastila sodelavcev za odobravanje porabe denarja</li> <li>▪ obveščate zaposlene o usmeritvah in jih vzgajate</li> </ul>		<p>Letno</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dober pravilnik o usmeritvah upravljanja vam lahko omogoči, da bo vaše podjetje več vredno in da ga bo ob vaši odsotnosti lažje voditi.</li> <li>▪ Uporabite dokumentacijo o postopkih kot priročnik za usposabljanje in priročnik za zagotavljanje kakovosti.</li> <li>▪ Ločite knjigovodske naloge od nalog ravnanja z denarjem in drugimi sredstvi, da čim bolj zmanjšate tveganje prevare ali kraje zaposlenih.</li> <li>▪ Pogovorite se z računovodjem o vzpostavitvi ustreznih notranjih kontrol.</li> <li>▪ Razmislite o tem, da bi za neko krajše obdobje vi sami odobraval vsa plačila, in sicer kot del zmanjšanja stroškov in vajo za zagotavljanje kakovosti.</li> <li>▪ Izvedite naključne preglede na kraju samem, da zagotovite večjo skladnost z vašimi usmeritvami in zmanjšate tveganje prevare.</li> </ul>
	<p>Preglejte in posodobite sistem informacijske tehnologije (IT) in ob tem zagotovite, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ imate dovoljenja (licence), ki jih potrebujete za uporabo programske opreme</li> <li>▪ pogosto izdelujete rezervne kopije in jih hranite zunaj svojih prostorov</li> <li>▪ so izpolnjene potrebe po usposabljanju zaposlenih</li> <li>▪ je bila pregledana dokumentacija načrta za vzpostavitev</li> </ul>		<p>Letno</p> <p>Dnevno / tedensko</p> <p>Letno</p> <p>Letno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zagotovite, da uporabljate zadnje veljavne različice programske opreme, da ni nobenih nedovoljenih kopij in da število uporabnikov na podlagi vaše licence zadošča za vaše potrebe.</li> <li>▪ Preverite, ali sodelavci vedo, kako se obnavljajo rezervne kopije in skrbijo, da rezervno kopiranje deluje.</li> <li>▪ Imenujte odgovorno osebo za vsako programsko opremo, da s tem spodbudite notranji prenos praktičnega znanja.</li> </ul>

<sup>1</sup> Vzorčni priročnik za male računovodske servise, ki ga je mogoče prirediti tudi za mala podjetja, je objavljen na 53. strani 1. modula Navodil za upravljanje malih in srednje velikih računovodskih servisov (*Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices*)

	sistema po katastrofi			
	<p>Preglejte vašo intelektualno lastnino, tako da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dokumentirate postopke, kako se vaša intelektualna lastnina uporablja v vašem podjetju</li> <li>▪ pregledate imena, pod katerimi se trguje (vključno z blagovnimi znamkami in imeni podjetja) ter imena domen</li> </ul>		Letno	
	<p>Preglejte vašo zavarovanja, med drugim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vrste potrebnih zavarovalnih polic</li> <li>▪ znesek dogovorjenega kritja</li> </ul>		Letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pogovorite se s pravnikom, da preverite, ali je vaša intelektualna lastnina ustrezno zaščiten.</li> </ul>
	<p>Preglejte vašo zavarovanja, med drugim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vrste potrebnih zavarovalnih polic</li> <li>▪ znesek dogovorjenega kritja</li> </ul>		Letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ali se vaše zavarovalno kritje ujema z vašimi potrebami, na primer zavarovanje za osnovna sredstva, prekinitev poslovanja, izgubo ugleda, življenjsko zavarovanje, nadomestilo dohodka itd.?</li> <li>▪ Izogibajte se nadzavarovanja in podzavarovanja.</li> </ul>
	<p>Poiščite načine za zmanjšanje porabe virov v podjetju. Pretehtajte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ porabo vode, elektrike, plina, bencina/dizla</li> <li>▪ uporabo drugih virov</li> <li>▪ uporabo krajevnih dobaviteljev, če je mogoče</li> <li>▪ izločitev neproduktivnih ukrepov ali postopkov /procesov</li> </ul>		Letno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razmislite o porabi virov naj bo del strategije za zmanjševanje stroškov.</li> <li>▪ Razmislite, kako bi obratovali, če bi prišlo do prekinitve v oskrbi z elektriko, plinom ali vodo.</li> </ul>
	Preglejte vse odprte pravne spore.	Lastnik ali odvetnik	Najmanj četrletno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poskrbite, da se reševanje sporov premika.</li> <li>▪ Razmislite o izvedljivih možnostih za hitro rešitev sporov.</li> </ul>
	Ugotovite, ali se ukvarjate z dejavnostmi (kot je na primer izvoz), za katere je mogoče dobiti državno podporo ali subvencijo.		Letno	Pogovorite se z računovodjem o tem, do katerih državnih podpor ali subvencij utegnate biti upravičeni in kakšne zahteve morate za to izpolniti.

#### 4. Zakonske zahteve: oddajanje obračunov in obrazcev

√	Aktivnost	Odgovorna oseba	Rok/Rednost	Nekateri možni ukrepi
	Napoved za odmero dohodnine			Predložite računovodji v pregled informacije, vključno z računovodskimi izkazi; opozorite ga na velike ali neobičajne posle.
	Obračun davka od dohodkov iz dejavnosti/ pravnih oseb			Če imate težave z izpolnjevanjem zahtevanih obrazcev davčnih napovedi/obračunov, prosite računovodjo, da jih izpolni on, ali pa se obrnite na knjigovodjo, ki vam ga priporoči vaš računovodja.
	Letno poročilo/objava agenciji za trg vrednostnih papirjev (samo za podjetja, ki so uvrščena na borzo)			Prosrite računovodjo, da vam jih pripravi.
	Povzetek letnih plačil na viru odtegnjenega davka od dohodka			Opravite preizkusno uskladitev v mesecu pred koncem leta, da opozorite na morebitne težave pri izdelavi.
	Napovedi dohodnine (skupinsko poročilo) za zaposlene			Najprej uskladite seštevke z analitičnimi evidencami.
	Nadomestila plač zaposlenim			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Določite predvidene plače za vaše zaposlene za celo leto.</li> <li>▪ Ugotovite, ali so kakšne izločitve iz plačnega sistema, in če so, ali so njihovi dohodki ustrezno pokriti na kak drug način.</li> </ul>
	Plačila prispevkov za socialno zavarovanje			Prispevke plačujte mesečno; redno pripravljajte obvestila za zaposlene.
	Obračun davka in prispevkov od bonitet			
	Izjava o solventnosti – samo za družbe			
	Plače in pogoji izplačil za zaposlene			Preglejte plače in pogoje izplačil za zaposlene, da zagotovite skladnost z njihovim nagrajevanjem (kjer je to primerno) in zakonskimi zahtevami.
	Državne podpore / subvencije			Če prejimate državne podpore/subvencije, zagotovite, da izpolnujete obveznosti, ki so s tem povezane.
	Drugo (seznam)			



<b>5. Osebnе zаdеvе lаstnikа pоdjetjа</b>				
√	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovornа osebа</b>	<b>Rok/Rednоst</b>	<b>Nekateri mоžni ukреpi</b>
	Zаgоtоvite, dа sо izplаčilа iz skrbniškеgа sklаdа prаvilnо izvedеnа.		Najmаnj letnо	Ob velikih spremembah v davčni obravnavi skrbniških skladov vas lahko presenetijo nepredvidene obveznosti za davek. Pogovorite se s svetovalcem o vašem skrbniškem skladu.
	Lotite se dаvčnеgа nаčrtоvаnjа in nаčrtоvаnjа vаših оsebnih finаnc.		Letnо (pred kоncem letа)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ob kоncu letа je celo vrstа priložnоsti in tveganj zа dаvčnо nаčrtоvаnje. Pogovorite se z računоvоdjem о dаvčnem nаčrtоvаnju in nаčrtоvаnju оsebnih finаnc.</li> <li>▪ Ne vlagajte v nobene sheme dаvčnеgа nаčrtоvаnjа ob kоncu letа, dоklеr se ne pogovorite z računоvоdjem.</li> </ul>
	Preglejte vse posojilne pоgоdbe, ki jih imate s svojim pоdjetjem.		Letnо	
	Preglejte оsebnа zavarоvаnjа.		Letnо	Zavarоvаnjа zа invalidnоst, življenjskа zavarоvаnjа in zavarоvаnjа zа pоškоdbe.
	Poskrbite, dа je vаše pооblastilo veljavnо.		Letnо	
	Preglejte svоj pоkоjnjinski nаčrt in nаčrt zа nаsledstvo.	Vаš računоvоdja in prаvnik	Letnо	Ne pozabite, dа vаšа оporоkа ne mоre zаčeti veljati, dоklеr ste še živi, in dа zаtо pоleg оporоkе potrebujete tudi nаčrt zа nаsledstvo zа urejanje pоslov in upravljanje pоdjetjа zа primer prеzgodnjе smrti.
	Preglejte svоjо оporоkо, zlasti če sо se spremenile оkоliščine.	Vаš računоvоdja in prаvnik	Letnо	
	Preglejte ureditve, ki jih imate pripravljenе zа zаščitо svоjеgа оsebnеgа premoženjа.	Vаš računоvоdja in prаvnik	Letnо	To pоdročje prаvа se nenehno rаzvija. Zаtо, dа boste varni, preglejte učinkovitost vаših pоslovnih ureditev in strategij zа zаščitо vаšеgа premoženjа.

## 6. Zaključek

Dobre poslovne prakse vam bodo pomagale zagotoviti, da bo vaše poslovanje dobro vodeno. Dobro vodeno poslovanje pa vam bo pomagalo spraviti podjetje v najboljše možno stanje, da se bo lahko odzivalo na kakršne koli ekonomske okoliščine, v katerih se boste znašli; pomagalo vam bo tudi usmerjati vaše podjetje po poti, ki si jo želite.

Če vaše podjetje hitro raste, bodite previdni pri prehitrem povečevanju stalnih splošnih stroškov. (Priporočeno je, da skušate dodatne delovne obremenitve pokrivati z nadurami ali z občasno najetimi delavci, dokler niste prepričani, da je vaša poslovna rast trdna.) Izogibajte se pretiranemu kupovanju na zalogo in previsokim vlaganjem v osnovno opremo.

Če vaše podjetje počasi ali zmerno hitro raste, skrbno spremljajte kazalnike prihodnjih prodajnih aktivnosti in še naprej skrbno pazite na obvladovanje stroškov.

Če vaše podjetje le s težavo dosega rast, poskušajte poiskati načine, kako čim boljše izkoristiti vsako prodajno priložnost – pogosto je to preprosto samo, da "prosite za naročilo" ali povprašate stranko: "Ali ne bi morda poleg tega želeli še kaj drugega?" Za pametno strategijo prodaje niso potrebne kakšne prav posebne in tvegane aktivnosti pospeševanja prodaje; preproste prodajne taktike so mogoče tudi z majhnim tveganjem in nizkimi stroški, pa so vendarle zelo učinkovite.

Kakršno koli že je stanje vašega podjetja, poiščite storitve ali izdelke, ki ne prinašajo velikega donosa – koristni kazalniki pri tem so lahko majhna prodaja ali pogoste težave s poprodajno podporo. Vaš finančni in računovodski sistem bi vam morala biti sposobna pokazati, ali posamezen izdelek prinaša le malo ali nič bruto dobička ali marže in ali izdelek veže nase preveč obratnega kapitala glede na stopnjo ustvarjenega dobička. Ko spoznate vir težav, lahko tudi ugotovite, ali jih je mogoče odpraviti ali pa bi bilo bolje razmisliti o prenehanju prodaje takega izdelka ali storitve.

Strukturne spremembe je pogosto najbolje izvajati v dobrih časih, ker je takrat delavce lahko prezaposliti na druga dela, kjer se ustvarja večji dobiček. Če pa morate strukturne spremembe izvesti v težjih časih, se o tem s prizadetimi ljudmi odkrito pogovorite in zagotovite, da bodo pošteno obravnavani.

Ne glede na to, ali je vaše podjetje močno, šibko ali pisano sestavljeno, vam bo ta kontrolni seznam pomagal, da boste kar najbolje izkoristili vsako situacijo in občutili, da bolje obvladujete svoje poslovanje in podjetje.