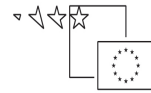




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

EKONOMIKA IN MENEDŽMENT PODJETJA

MARIJA TURNŠEK MIKAČIĆ

Višješolski strokovni program: Upravljanje podeželja in krajine
Učbenik: Ekonomika in menedžment podjetja
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

Mag. Marija Turnšek Mikačič, univ. dipl. ekon.
Grm Novo mesto – center biotehnike in turizma
Višja strokovna šola

Strokovna recenzentka:
Natalija Klemenčič, univ. dipl. ekon.

Lektorica:
Romanca Marinček, prof. slov.

CIP

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2008

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 132. seji dne 23.9.2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št.01301-5/2011/11-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO.....	
1 PREDMET PREUČEVANJA EKONOMIKE.....	4
1.1 UVOD	4
1.2 EKONOMIJA IN EKONOMIKA	4
1.3 EKONOMIKA KMETIJSTVA.....	5
1.4 POVZETEK	5
1.5 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	5
2 SPOZNAVANJE OSNOV GOSPODARJENJA PRI IZDELAVI POSLOVNEGA NAČRTA.....	6
2.1 UVOD	6
2.2 GOSPODARJENJE.....	6
2.3 IZDELAVA POSLOVNEGA NAČRTA	7
2.4 PRVINE POSLOVNEGA SISTEMA.....	10
2.4.1 Delovna sredstva.....	10
2.4.2 Predmeti dela	11
2.4.3 Storitve	13
2.4.4 Delo	14
2.5 STROŠKI DELOVNIH SREDSTEV (AMORTIZACIJA).....	17
2.5.1 Metode amortiziranja.....	17
2.5.2 Izračuni	21
2.6 POVZETEK	22
2.7 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	22
3 SREDSTVA IN GOSPODARJENJE	24
3.1 UVOD	24
3.2 STROŠKI	24
3.2.1 Delitev stroškov.....	25
3.2.2 Stroški predmetov dela	27
3.2.3 Stroški dela	27
3.3 POVZETEK	27
3.4 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	28
4 IZRAČUNAVANJE STROŠKOV PROIZVODNE ENOTE DELA (KALKULACIJA).....	29
4.1 UVOD	29
4.2 KALKULACIJA – IZRAČUNI	29
4.3 STRUKTURA PRODAJNE CENE	30
4.4 METODE IZRAČUNAVANJA LASTNE CENE	31
4.4.1 Delitvena kalkulacija	31
4.4.2 Kalkulacija z enakovrednimi – ekvivalentnimi števili.....	31
4.4.3 Kalkulacija vezanih – vzporednih proizvodov	31
4.4.4 Kalkulacija z dodatki	32
4.4.5 Kalkulacija po spremenljivih stroških – »direct costing«.....	32
4.5 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA STROŠKE	37
4.6 STROŠKOVNO MESTO IN STROŠKOVNI NOSILCI.....	37
4.7 POVZETEK	38
4.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	38
5 SREDSTVA	39
5.1 UVOD	39
5.2 SREDSTVA KOT ELEMENT BILANČNE POSTAVKE.....	39
5.3 STALNA SREDSTVA.....	40
5.4 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	45
5.5 POVZETEK	48
5.6 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	48

6	STRUKTURA IZKAZA USPEHA.....	50
6.1	UVOD.....	50
6.2	POSTAVKE IZ IZKAZA USPEHA	50
6.3	SKUPNI PRIHODKI.....	51
6.4	SKUPNI ODHODKI	52
6.5	DOBIČEK OZIROMA IZGUBA PRED DAVKI (EBT).....	54
6.6	PREGLED KAZALNIKOV	55
6.7	ANALIZA POSLOVANJA.....	56
6.8	ANALIZA USPEŠNOSTI GOSPODARJENJA	57
6.8.1	Produktivnost	57
6.8.2	Ekonomičnost	59
6.8.3	Rentabilnost	60
6.9	POVZETEK	61
6.10	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	61
7	ELEMENTI FINANCIRANJA.....	62
7.1	UVOD.....	62
7.2	PRAVILA DISKONTIRANJA	62
7.3	POVZETEK	64
7.4	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	64
8	TRG IN GOSPODARJENJE.....	66
8.1	UVOD.....	66
8.2	ŠTIRI PRVINE TRŽIŠČA	66
8.3	RAVNOVESJE NA TRGU	67
8.4	POVZETEK	67
8.5	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	67
9	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA.....	69
9.1	UVOD.....	69
9.2	GLAVNE SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA	69
9.3	POMEN POSLOVNIH NAČRTOV	70
9.4	ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA POSLOVNEGA NAČRTA	71
9.5	KAJ PRIČAKUJEJO SOVLAGATELJI?	72
9.6	ANALIZA SWOT	74
9.7	KORISTNI NASVETI.....	75
9.8	SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA.....	76
9.9	POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA.....	77
9.10	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	79
10	TIMSKO DELO.....	81
10.1	UVOD.....	81
10.2	MOJA VLOGA, MOČ IN ZADOVOLJSTVO V SKUPINI.....	81
10.3	RAZLIKA MED PROJEKTNIMI TIMI IN TIMI V MENEDŽMENTU	83
10.4	KAKO POVEZOVATI ČLANE TIMA?	83
10.5	KAJ POMENI MOTIVIRATI?	83
10.6	ZNAČILNOSTI VISOKOUČINKOVITIH TIMOV.....	83
10.7	POVZETEK	86
10.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	86
11	PROJEKTNO VODENJE.....	87
11.1	UVOD.....	87
11.2	KURIKUL ZA MODUL POSLOVNI NAČRT	88
11.3	ZNANJA IN RAZVOJ PROJEKTNEGA VODJE.....	90

11.4	LASTNOSTI (SPOSOBNOSTI) PROJEKTNEGA VODJE	92
11.5	RAZVOJ ZNANJ PROJEKTHIH VODIJ	94
11.6	STRUKTURNI SKLADI	96
11.7	POVZETEK	98
11.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA	98
12	SLOVARČEK	99
13	LITERATURA IN VIRI.....	110

SLIKE

Slika 1: Gospodarjenje	6
Slika 2: Maslow– Hierarhija človekovih potreb	7
Slika 3: Prvine poslovnega sistema	10
Slika 4: Predmeti dela 1	12
Slika 5: Struktura in lastnosti predmetov dela	12
Slika 6: Storitve	14
Slika 7: Delo	16
Slika 8: Primer zaokroženega gospodarskega procesa na kmetiji, kjer proizvajajo balirano travno silažo	24
Slika 9: Grafični prikaz celotnih stalnih, spremenljivih in skupnih stroškov v odvisnosti od obsega proizvodnje	26
Slika 10: Točka preloma	33
Slika 11: Preg rentabilnosti	36
Slika 12: Tok obratnih sredstev v reprodukcijskem procesu	44
Slika 13: Funkcija povpraševanja	66
Slika 14: Funkcija ponudbe	67
Slika 16: Stili razreševanja konfliktov	92

TABELE

Tabela 1: Načrt prodaje v kom (kg ali t) za podjetje XY	9
Tabela 2: Načrt prodajnih cen za kom (kg ali t) v EUR za podjetje XY	9
Tabela 3: Vrsta in vrednost potrebnih delovnih sredstev za podjetje XY	11
Tabela 4: Vrste in vrednosti potrebnih predmetov dela za podjetje XY	13
Tabela 5: Vrste in vrednosti potrebnih storitev za podjetje XY	14
Tabela 6: Vrste in vrednosti potrebnih plač za podjetje XY	17
Tabela 7: Amortizacijske stopnje pri linearni metodi za podjetje XY	21
Tabela 8: Predračun naraščajoče časovne amortizacije za podjetje XY	21
Tabela 9: Elementi kalkulacije za podjetje XY za leto 2009 v EUR za podjetje XY	29
Tabela 10: Fiksni stroški uprave za podjetje XY	29
Tabela 11: Ključ za razdelitev fiksnih stroškov za podjetje XY	30
Tabela 12: Struktura prodajne cene	30
Tabela 13: Izračun točke preloma	35
Tabela 14: Otvoritvena bilanca stanja za podjetje XY	39
Tabela 15: Postavke iz bilance stanja za podjetje XY	40
Tabela 16: Postavke iz izkaza uspeha za podjetje XY	50
Tabela 17: Ustvarjeni dobiček od 2009–2015 za podjetje XY	54
Tabela 18: Vrste kazalnikov	55
Tabela 19: Izračun anuitet v EUR za podjetje XY	62
Tabela 20: Izkaz uspeha za obdobje 2009–2015 za podjetje XY	64
Tabela 21: Interna stopnja donosnosti NPV za podjetje XY	64
Tabela 22: Bistvene sestavine poslovnega načrta	69
Tabela 23: Ali skupina zadovoljuje moje osnovne potrebe (po Maslowu)	81
Tabela 24: Sem torej (moja moč)	82
Tabela 25: Vloge v timu 1	82
Tabela 26: Vloge v timu 2	82
Tabela 27: Analiza procesov v timu	84

PREDGOVOR

»Če ne veš, v katero pristanišče pluješ, noben veter ni pravi.«

(Seneka)

Pridobiti znanje za dobro gospodarjenje.
Pridobiti razumevanje za inteligentno branje novic.
Poglobiti razumevanje sveta okoli nas (seveda če smo radovedni).

Celotna vsebina učbenika izhaja iz pomena podeželja, zaradi posebnosti njegovega prostorskega razvoja oziroma zaradi razlik med urbanim in ruralnim načinom delovanja družbe in urejanja prostora. Osrednje dogajanje v podeželskem okolju zadeva kmetijstvo in kmetijska zemljišča. Kmetijstvo je tudi najpomembnejši ustvarjalec kulturne pokrajine. Človek je v preteklosti izkoristil vsako zemljišče, ki je bilo primerno za pridelovanje hrane. V to ga je vodila potreba po preživetju. Danes ustreznost zemljišč določajo predvsem tržno-ekonomski mehanizmi. Netržna pridelava in predelava zgolj za domačo oskrbo sta skorajda izginili, izvaja se le še tržna pridelava. Na zemljiščih, kjer se stroškov ne da znižati pod ekonomsko zanimivo raven, se pridelava opušča in zemljišča se zaraščajo. Tu se kaže naravno zaporedje, to je vračanje narave.

Spremenjen odnos do podeželja zahteva tudi nove, drugače izobražene ljudi za spremembo sedanjega poteka razvoja krajine. Gospodarstvo na podeželju potrebuje širše izobražene ljudi s sposobnostjo dodajanja vrednosti kmetijstvu. Spremeniti je treba danes razširjeno filozofijo kmetijstva, ki poudarja zgolj pridelavo in rejo, medtem ko so preostale panoge v domeni dugih področij. Nova filozofija kmetijstva razširja pridelavo in rejo na predelavo, trgovino, šport in rekreacijo, turizem, varstvo okolja in podobno. Z dodajanjem vrednosti kmetijskim pridelkom in izdelkom se poveča gospodarski dohodek na podeželju in s tem obrne ali vsaj zaustavi trend izseljevanja s podeželja. Vsi ustvarjalci na podeželju pridobivajo nova znanja s področij trajnostnega razvoja podeželja, varovanja krajine, regionalnega razvoja ter poglobljajo znanja o pridelavi, reji ter predelavi in pripravi pridelkov in izdelkov za zahtevnega kupca.

Poudarek je na praktičnem spodbujanju inovativnosti, ustvarjanju idej in reševanju podjetniških problemov v okviru izdelave vašega poslovnega načrta. Seznanja vas s klasičnimi vsebinami finančnega poslovanja: prihodki, stroški, sredstvi in viri sredstev, poslovnim izidom, bilanco stanja in denarnimi tokovi. Posebna pozornost je posvečena virom financiranja, kot osnovi za pridobivanje nepovratnih virov s prijavljanjem na različne domače in mednarodne razpise za subvencije in razvojna sredstva.

S praktičnim delom pri pripravi poslovnega načrta za svojo lastno kmetijo ali drugo dejavnost spoznate gospodarske pojme, s katerimi se srečujete v podjetništvu. Seznanite se z osnovami gospodarjenja in se naučite obvladovati temeljne značilnosti podjetništva, ekonomike in financ, pa tudi trga, proizvodnje, sredstev in njihovih virov. S praktičnim delom si pridobite spretnost branja in analiziranja računovodskih izkazov. Naučite se načrtovano reševati probleme.

Učbenik vas uvede v temeljne teoretične koncepte menedžmenta. Pri tem gre za povezovanje znanj, pridobljenih tudi pri drugih predmetih. S poslovno igro »izdelava poslovnega načrta« se naučite odločati na podlagi znanja s področij ekonomike in menedžmenta.

1 PREDMET PREUČEVANJA EKONOMIKE

1.1 UVOD

V prvem poglavju se boste seznanili z ekonomiko kot delom ekonomske vede, ki preučuje proces gospodarjenja ali proces reprodukcije v okviru podjetja.

Spoznali boste zakonitosti gospodarjenja v okviru gospodarskih družb. V stikih podjetja z okoljem boste raziskovali njegovo učinkovitost in uspešnost. Temeljna enota preučevanja je vaše lastno podjetje.

Pri predmetu ekonomika boste preučevali ekonomsko ravnanje vašega podjetja, njegove poslovne probleme oziroma pojave, ki nastajajo v procesu gospodarjenja.

Ekonomika kmetijstva vas pripravi na uspešno prilagajanje spremembam, da boste s svojim znanjem tudi na manjši, pogosto odročni ali hribovski kmetiji z zapolnitvijo tržnih niš uspešno konkurirali masovno pridelani hrani. Tudi vaša živilska, cvetličarska ali vrtnarska podjetja bodo z ustrezno izobraženimi zaposlenimi lahko uspešno ponujala kakovostne proizvode in storitve.

1.2 EKONOMIJA IN EKONOMIKA

Ekonomika preučuje, kako razporediti razpoložljive proizvodne vire, da lahko proizvedemo dobrine in storitve, ki omogočajo zadovoljevanje neomejenih človeških potreb.

Da bi spoznali osnove delovanja celotnega družbenega okolja, se seznanjamo z vsemi vejami znanosti in jih preučujemo kot skupek virov informacij. Ena izmed vej preučuje zakonitosti delovanja podjetij in tudi gospodarstvo kot celoto. Delovanje obojega preučuje znanost, imenovana ekonomija¹. Ekonomika (Turk, 2000, 35) preučuje zakonitosti gospodarjenja v okviru gospodarskih družb in jo uvrščamo med mikroekonomske vede.

Mikroekonomija preučuje ravnanje posameznih ekonomskih subjektov – potrošnikov, gospodinjstev, trgov, podjetij in panog v gospodarstvu; poudarek je na ravnanju posameznikov. Makroekonomija pa preučuje delovanje gospodarstva kot celote. Zanimajo jo širši agregati, kot so zaposlenost, bruto domači proizvod, splošna raven cen, brezposelnost.

Čeprav so znani ekonomisti doslej navedli več opredelitev ekonomije oziroma ekonomije kot znanosti, povsem razumljive, ki bi nam v enem stavku povedala, kaj je ekonomija, preprosto ni. Ekonomijo kot znanost še najbolj opisuje opredelitev znanega ekonomista, nobelovca Paula Samuelsona, ki pravi: »Ekonomija raziskuje, kako ljudje in družba zaposlujejo redke resurse, ki imajo alternativno uporabo, s ciljem proizvajati različne dobrine in jih razdeliti

¹ Ekonomija (grško oiko: oiko – hiša + νόμος: nomós – zakoni, pravila) ali gospodarstvo je družbena veda o upravljanju razpoložljivih sredstev glede na njihovo donosnost. Konkretno preučuje izbiro odločitev pri uporabi razpoložljivih materialnih sredstev za doseg želenih ciljev. Glavni načini optimalizacije razmerja med razpoložljivimi sredstvi in dosegljivimi cilji so povečanje razpoložljivih sredstev (trgovina, proizvodnja itd.), optimalno izkoriščanje razpoložljivih sredstev (varčevanje, tehnološka inovacija itd.), povečanje donosnosti (distribucija, reklama itd.).

med sedanjo in prihodnjo potrošnjo ter med posameznike in družbene skupine» (Samuelson, 2002, 12).

1.3 EKONOMIKA KMETIJSTVA

Kmetijsko podjetništvo se v obdobju najnovejših tehnoloških odkritij in inovacij oziroma spoznanj kaže kot neločljiv del nadaljnega razvoja kmetijske pridelave v vseh državah z razvitim tržnim gospodarstvom.

Opredelimo ga lahko kot proces odločanja, kako najučinkoviteje uporabiti razpoložljiva (omejena) sredstva za doseg čim boljših proizvodno-ekonomskih rezultatov. Pri tem je zelo pomembno doseganje tiste proizvodnje, ki prinaša največji dobiček, saj vsaka proizvodna odločitev temelji na čim večjem ekonomskem izkupičku. Kmetijski podjetnik tako stremi bodisi k doseganju maksimalnega dobička, bodisi k maksimalnemu zniževanju vseh stroškov proizvodnje, bodisi zgolj k zagotavljanju preživetja družinske kmetije, ki je posebnost prav v primeru kmetijske pridelave (eksistenca družine).

1.4 POVZETEK

Ekonomika preučuje, kako razporediti razpoložljive proizvodne vire, da lahko proizvedemo dobrine in storitve, ki omogočajo zadovoljevanje človekovih potreb.

Preučuje zakonitosti gospodarjenja v okviru gospodarskih družb, zato jo uvrščamo med mikroekonomske vede. Makroekonomija preučuje delovanje gospodarstva kot celote. Ekonomija raziskuje, kako ljudje in družba zaposlujemo redke resurse, ki omogočajo alternativno uporabo, s ciljem proizvajati različne dobrine in jih razdeliti med sedanjo in prihodnjo potrošnjo ter med posameznike in družbene skupine.

Kmetijsko podjetništvo je v obdobju najnovejših tehnoloških odkritij in inovacij oziroma spoznanj neločljiv del nadaljnega razvoja kmetijske pridelave v vseh državah z razvitim tržnim gospodarstvom. Je proces odločanja, kako najučinkoviteje uporabiti razpoložljiva (omejena) sredstva za doseg čim boljših proizvodno-ekonomskih rezultatov. Kot kmetijski podjetnik stremite bodisi k doseganju maksimalnega dobička, bodisi k maksimalnemu zniževanju vseh stroškov proizvodnje, bodisi zgolj k zagotavljanju preživetja družinske kmetije, ki je posebnost prav v primeru kmetijske pridelave (eksistenca družine).

1.5 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Kaj je ekonomija in kaj ekonomika?
2. Opišite razlike med mikro- in makroekonomiko.
3. Kakšna je vloga kmetijskega podjetništva?
4. Opišite svoje cilje v vlogi kmetijskega podjetnika!

2 SPOZNAVANJE OSNOV GOSPODARJENJA PRI IZDELAVI POSLOVNEGA NAČRTA

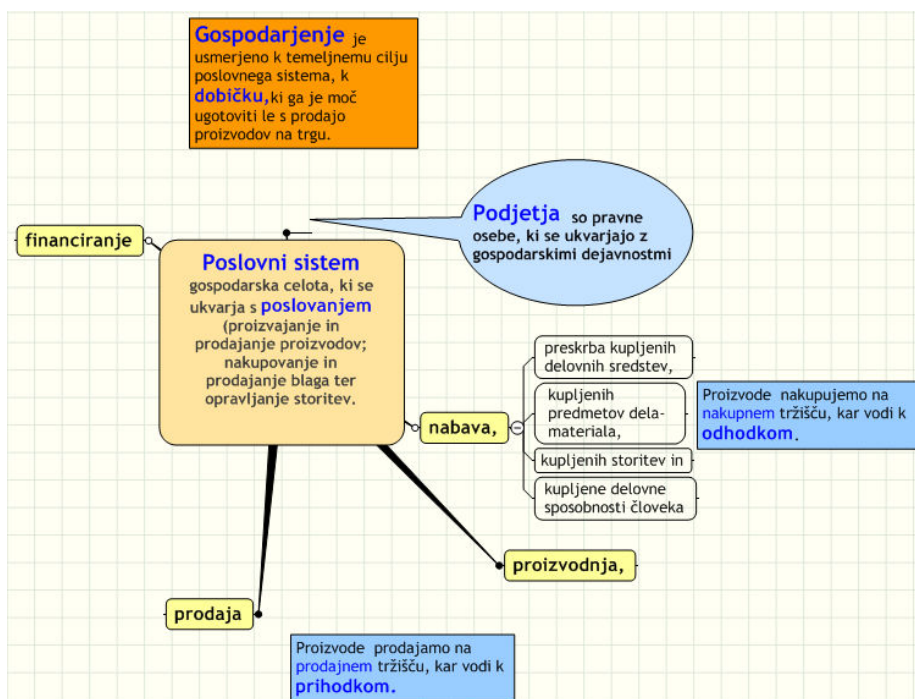
2.1 UVOD

V tem poglavju boste spoznali osnove gospodarjenja in kako obvladovati temeljne značilnosti podjetništva, ekonomike in financ, trga, proizvodnje, sredstev in njihovih virov pri izdelavi poslovnega načrta.

Poslovni načrt pripada vam. Zapomnite si, da nihče ne pozna vašega posla bolje kot vi sami. Poznavanje svojih sposobnosti in prihodnjih ciljev je temelj dobrega poslovnega načrta, na podlagi katerega boste lahko razvili ustrezne strategije za doseg svojih ciljev. *Za sistematično zbiranje pomembnih podatkov sem v programu Microsoft Excel izdelala delovne liste s tabelami v delavnici poslovnega načrta. To je temeljno orodje za načrtovanje glavnih elementov (načrt prodaje, prihodkov, stroškov, načrt človeških virov itd.). Posamezne podatke boste vpisali v delovne liste v različnih fazah priprave poslovnega načrta. Poslovni načrt boste izdelali hitro in z lahkoto.*

2.2 GOSPODARJENJE

Opredelitev: Gospodarjenje oziroma ekonomiziranje je zavestna človekova dejavnost, ki se nanaša na odločanje, kako uporabiti razpoložljiva, a omejena materialna sredstva in jih razporediti na različne načine uporabe za čim boljše zadovoljevanje potreb.



Slika 1: Gospodarjenje
Vir: Lasten

Razlogi in pogoji za gospodarjenje Omejenost dobrin

- Človek je že od nekdaj prisiljen h gospodarjenju, nikoli ni živel v izobilju, nikoli ni imel vsega na razpolago v neomejenih količinah (primer nabiralništva),
- človek z gospodarjenjem vsaj nekoliko odpravlja ta problem,
- je večer ekonomski problem – je gonilo ekonomije,
- **delitev na proste – neekonomske dobrine** in omejene – **ekonomske dobrine**,
- ekonomske dobrine imajo ceno.

Zavestna človekova dejavnost pri zmanjševanju omejenosti dobrin

Gospodarjenje je zavestna dejavnost, v nasprotju z živalmi lahko človek z uporabo zavesti ustvarja nove dobrine (primer: sladkor je naravna oblika, nadomeščamo ga lahko s sintetičnim sladilom).

Človekove potrebe

Pridobivanje dobrin za zadovoljevanje človekovih potreb je pogoj za obstoj vsake družbe.

Po Maslowu porazdelimo individualne človekove s stopnjami.



Slika 2: Maslow – Hierarhija človekovih potreb
Vir: Teorija potreb – Maslowa motivacijska teorija (1943)

2.3 IZDELAVA POSLOVNEGA NAČRTA

Preprost izraz poslovni načrt ne razkriva v celoti pomena tega podjetniškega orodja. Razvoj poslovnih načrtov sega v Ameriko, kjer so podjetniki s svojimi poslovnimi načrti privabljali potencialne investitorje, da se jim pridružijo pri uresničevanju podjetniške ideje kot solastniki podjetja, ki podjetju zagotovijo nek znesek lastniškega kapitala.

Priprava in predstavitev poslovnega načrta je danes del poslovnega vsakdana, saj je podlaga za uspešno poslovanje podjetja in dobre poslovne odnose s poslovnimi partnerji, in sicer kupci, dobavitelji, trgovskimi posredniki. Poslovni načrt je pomemben tudi za dobre odnose z bankami in ponudniki tveganega kapitala. Pri tem se poslovni načrti ne izdelujejo samo za podjetja v ustanavljanju, temveč jih uporabljajo tudi velike korporacije pri preučevanju upravičenosti naložb v razvoj in trženje nekega izdelka oziroma storitve.

Poslovni načrt se torej uporablja za:

- vabilo potencialnim investitorjem,
- načrtovanje in kontrolo ciljev podjetja,
- predstavitev podjetja poslovnim partnerjem.

Predhodna priprava

Proces razmišljanja

Zakaj potrebujete poslovni načrt?

Poslovni načrt potrebujete zaradi številnih razlogov, zlasti:

Kako vam lahko poslovni načrt pomaga?

Dober poslovni načrt:

Poslovni načrt pripada vam.

Zapomnite si, da nihče ne pozna vašega posla bolje kot vi. Poznavanje svojih sposobnosti in prihodnjih ciljev je temelj dobrega poslovnega načrta, na podlagi katerega boste lahko razvili ustrezne strategije za doseg svojih ciljev:

Vi ste tukaj.	Opišite vašo startno pozicijo.
Želite iti.	Opišite vaše cilje.
Kam?	Kaj želite doseči?
Zakaj?	Opišite vaš namen.
Kako?	Opišite vaše strategije.

Bistvo poslovnega načrta

Preden začnete z razlago, kaj poslovni načrt je, je dobro poudariti nekatere napačne predstave in razložiti, kaj poslovni načrt ni.

Kaj poslovni načrt ni?

V nasprotju z razmišljanji nekaterih poslovni načrt ni:

Kaj poslovni načrt je?

Poslovni načrt je:

Prepoznavanje vaših potreb

Še preden začnete pisati poslovni načrt, naredite seznam stvari, za katere menite, da so nujne, da bi bil vaš posel uspešen. S seznamom ne izključujte ničesar, niti idej, ki se vam zdijo na prvi pogled neuresničljive.

Ko boste končali proces poslovnega načrtovanja, boste veliko lažje prepoznavali svoje potrebe in jih razvrščali skladno z naravo vašega podjetja.

Za sistematično zbiranje pomembnih podatkov sem v programu Microsoft Excel izdelala delovne liste s tabelami v delavnici poslovnega načrta. Najdete jih na spletni strani <http://www.turnsekmikacic.com/projekti.html> in so temeljno orodje za načrtovanje glavnih elementov (načrt prodaje, prihodkov, stroškov, načrt človeških virov itd.). Posamezne podatke boste vpisali v delovne liste v različnih fazah priprave poslovnega načrta.

Za lažje razvijanje poslovnega načrta sem pri opisu posameznih sklopov in elementov dodala pomembna vprašanja, na katera je treba odgovoriti na posameznih stopnjah razvoja poslovnega načrta. Programsko orodje, ki sem ga razvila za učenje, vas v sistematičnem in logičnem zaporedju vodi skozi celoten postopek in vam pomaga izračunati finančne postavke. Tako poteka tudi učenje ekonomike na vašem praktičnem primeru, dodana teorija pa natančneje pojasni nekatere pojme.

V delovni zvezek na list »Kalkulacije«, ki prikazuje Načrt prodaje v kom (kg ali t), najprej zapišite asortiment blaga, ki ga boste v naslednjih sedmih letih prodajali. Obrazce z vsemi tabelami lahko izpolnite v priloženem Excelovem programu (priloga 1). Za učne primere bo zadostovalo šest izdelkov; ti predstavljajo celotno skupino blaga, ki ga boste prodajali. Prav tako bomo upoštevali dinamiko sedmih let.

V Excelove tabele vnašajte podatke zgolj v tiste celice, kjer ni formul. Enačbe zagotavljajo avtomatiko pri preračunavanju.

Nato vpišite okvirne količine proizvodov za prvo leto, za katere menite, da imate proizvodne zmogljivosti in jih boste lahko prodali na trgu. Za naslednja leta bo to izračunal računalniški program, če se strinjate s predvidenim povečanjem prodaje. Če se ne strinjate, v formuli spremenite količnik povečanja količin (če je npr. 1,04, ga spremenite v 1,10 itd.).

Tabela 1: Načrt prodaje v kom (kg ali t) za podjetje XY

Proizvod	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Proizvod 1							
Proizvod 2							
Proizvod 3							
Proizvod 4							
Proizvod 5							
Proizvod 6							

Vir: Lasten

V delovni zvezek na list »Kalkulacije«, ki prikazuje Načrt prodajnih cen, vnesite prodajne cene za enoto proizvoda, predstavljenega v tabeli 1. Vpišite okvirne cene za prvo leto. Za naslednja leta bo to izračunal računalniški program, če se strinjate s predvidenim zvišanjem cen. Če se ne strinjate, v enačbi spremenite količnik zvišanja prodajnih cen (če je npr. 1,04, ga spremenite v 1,10 itd.).

Tabela 2: Načrt prodajnih cen za kom (kg ali t) v EUR za podjetje XY

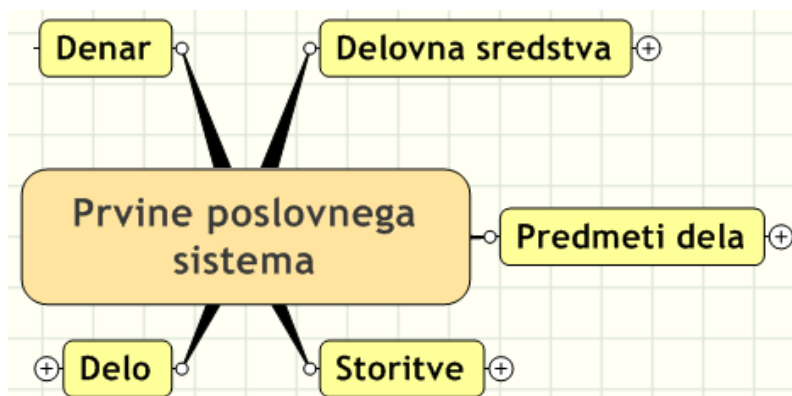
Proizvod	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Proizvod 1							
Proizvod 2							
Proizvod 3							
Proizvod 4							
Proizvod 5							
Proizvod 6							

Vir: Lasten

2.4 PRVINE POSLOVNEGA SISTEMA

2.4.1 Delovna sredstva

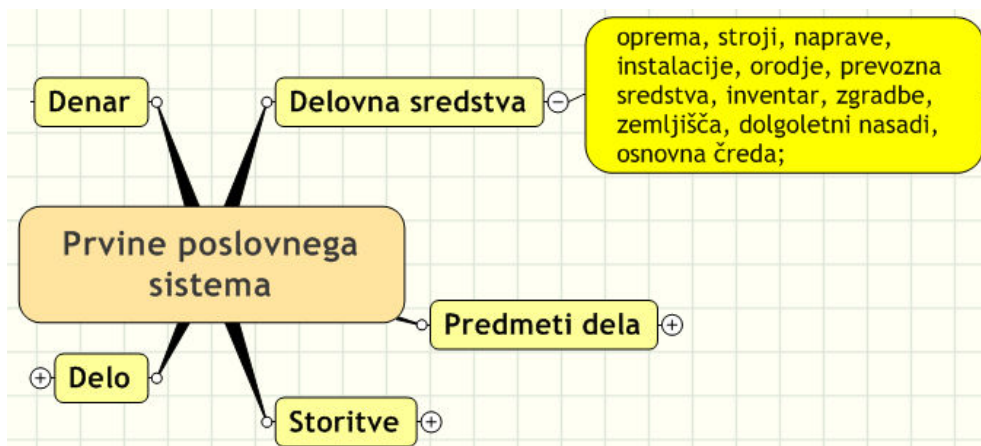
Z njimi učinkujemo neposredno na predmete dela.



Slika 3: Prvine poslovnega sistema
Vir: Lasten

Skupne značilnosti delovnih sredstev:

- v proizvodnem procesu ne spreminjajo svoje prvotne oblike, ne prehajajo v nov proizvod,
- sodelujejo v več proizvodnih procesih, imajo daljšo življenjsko dobo kot traja posamezen poslovni proces,
- obrabljajo se postopoma (fizična obraba – posledica intenzivnosti rabe, fizično staranje – posledica naravnih sil, časa, npr. rjavenje).



Slika 4: Delovna sredstva
Vir: Lasten

V delovni zvezek na list »Delovna sredstva«, Vrsta in vrednost potrebnih delovnih sredstev, vnesite v stolpec 1 vrsto in v stolpec 3 vrednosti potrebnih delovnih sredstev. V stolpcu 5 vrednosti iz stolpca 3 pomnožite s predvideno amortizacijsko stopnjo iz stolpca 4 v tabeli 4. V stolpcu 6 navedite vrednosti le tistih delovnih sredstev, ki jih boste kupili na novo.

Tabela 3: Vrsta in vrednost potrebnih delovnih sredstev za podjetje XY

Vrsta		Vrednost (v EUR)	Potreben nakup (v EUR)
1	2	3	6
Zemljišča			
Stavbna, kmetijska, vinogradi			
Travnik, gozd, njiva			
Večletni nasadi, osnovna čreda			
Zgradbe			
Poslovna zgradba			
Stroji in naprave			
Energetski ali delovni stroji			
Orodje			
Poslovna oprema			
Inventar	Mize, pisarna		
Drobni inventar			
Prevozna sredstva			
Notranji prevoz	Avto		
Zunanji prevoz	Kombi		
SKUPAJ			
Zemljišča			
Vrednost osnovnih sredstev brez zemljišč			

2.4.2 Predmeti dela

Značilnost predmetov dela kot prvine poslovnega procesa

Predmeti dela so stvari oziroma opravljene storitve, ki jih delavec z delovnimi sredstvi predeluje, obdeluje, dodeluje in izdeluje v želen proizvod ali storitev, da so sposobni za nadaljnjo proizvodnjo ali končno osebno potrošnjo. Značilnost predmetov dela je, da se v celoti potrošijo v enem proizvodnem ciklusu in s tem svojo vrednost v celoti prenesejo v vrednost poslovnih učinkov.

Sestava nabavne vrednosti kupljenih predmetov dela

Nabavno vrednost kupljenih predmetov dela sestavlja kupna cena (fakturna cena), zvišana za prometni davek in carino (pri uvoženih predmetih) ter prevozne stroške, vključno s stroški zavarovanja, nakladanja, razkladanja, prekladanja in drugimi stroški, ki nastanejo od skladišča dobavitelja do skladišča poslovnega sistema.

Kako se oblikuje cena v lastni proizvodnji izdelanih delovnih predmetov?

Predmeti dela iz lastne proizvodnje so pridobljeni po nabavni ceni, ki se poveča za vse stroške v nadaljnjih stopnjah obdelave. To pa ni nič drugega kot lastna cena. Ker se predmeti dela v proizvodnem procesu porabijo naenkrat, se tudi nabavna cena vključi med stroške poslovnega učinka v celoti in naenkrat.

Metode vrednotenja delovnih predmetov

Predmete dela bomo v nasprotju z delovnimi sredstvi imeli na zalogi, saj so stroški prekinitve delovnega procesa višji kot stroški v zvezi z zalogami. Zato poznamo različne metode vrednotenja delovnih predmetov oziroma njihovih zalog, ki vsaka po svoje vpliva na gospodarjenje. Te metode so: metoda drsečih povprečnih cen, metoda planskih ali stalnih cen

z odmiki, metoda prva vhodna je prva izhodna (LIFO) in metoda zadnja vhodna je prva izhodna (LIFO).

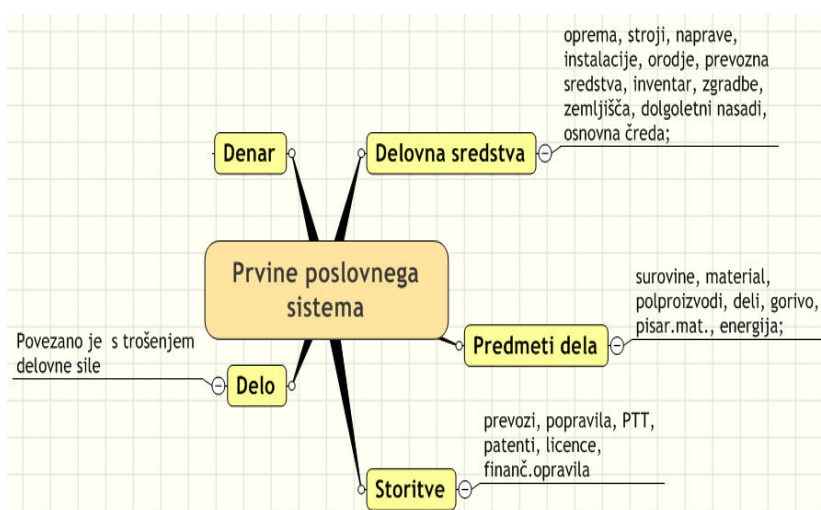
Katere vrste zalog delovnih predmetov ima poslovni sistem?

Poslovni sistem ima lahko zaloge materiala, polizdelkov in delov, nedokončane proizvodnje, drobnega inventarja, končnih proizvodov ali trgovskega blaga. Te zaloge so lahko premajhne, prevelike ali normalne. Normalne zaloge delovnih predmetov so v mejah potreb podjetja. V okviru normalnih zalog razlikujemo minimalne zaloge, signalne količine, rezervne ali varnostne zaloge, maksimalne zaloge in optimalne zaloge.

Predmete dela predelujemo na različne načine, nad njimi izvajamo lastno produktivno dejavnost.

Ločimo:

- **prave delovne predmete** (surovine, osnovni materiali, polproizvodi) in
- **pomožne delovne predmete** (elektrika, bencin, pisarniški material).

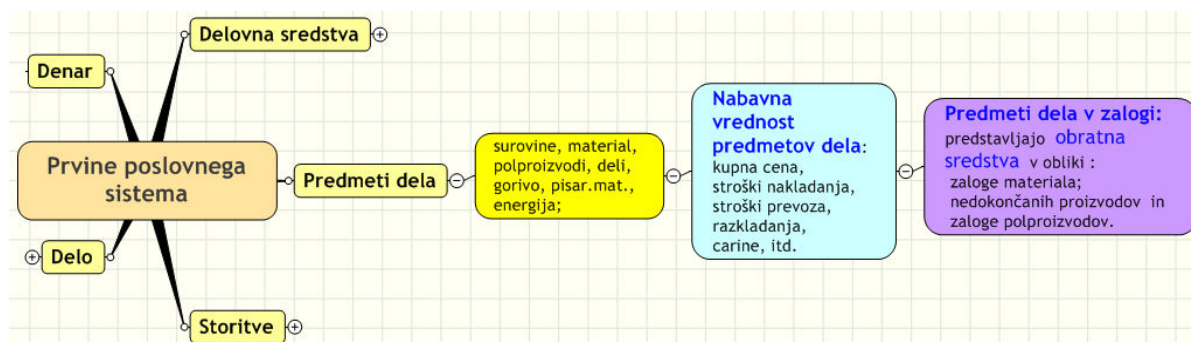


Slika 5: Predmeti dela 1

Vir: Lasten

Skupne značilnosti predmetov dela:

- v poslovnem procesu izgubijo svojo prvotno obliko,
- v prvotni obliki se pojavijo le enkrat,
- v enem proizvodnem procesu se v celoti porabijo, preidejo v nov proizvod, ki ga prodamo kot poslovni učinek.



Slika 6: Struktura in lastnosti predmetov dela

Vir: Lasten

V delovni zvezek na list »Predmeti dela« vnesite vrste in vrednosti potrebnih predmetov. V stolpec 1 vnesite potrebne mesečne vrednosti, v stolpec 2 letne vrednosti, v stolpec 3 prenesite letne vrednosti iz stolpca 2, če sodijo med direktne stroške, in v stolpec 4, če sodijo med režijske stroške.

Tabela 4: Vrste in vrednosti potrebnih predmetov dela za podjetje XY

	Vrednost v EUR na mesec	Vrednost v EUR na leto	Direktni stroški v EUR na leto	Režijski stroški v EUR na leto
	1	2	3	4
Surovine				
Material				
Polproizvodi				
Deli				
Gorivo				
Pisar. material				
Energija				
Skupaj				

Vir: Lasten

2.4.3 Storitve

Značilnost storitev, kot prvine delovnega procesa

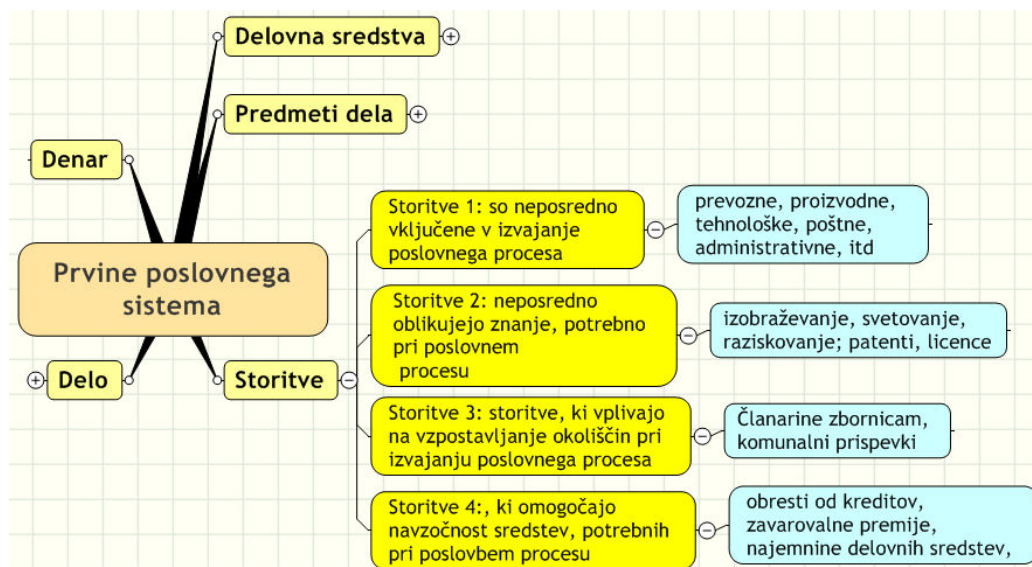
Značilnost storitev, ki so prvine delovnega procesa, je, da nimajo lastne materialne oblike, ne moremo jih uskladiščiti, večina pa se jih konča, ko so opravljene. Obsegajo vrsto dejavnosti, ki omogočajo, da se poslovni proces normalno odvija. Med omenjene storitve uvrščamo študije, raziskave, delovno investicijsko-tehnično dokumentacijo, informacije za poslovne odločitve, prevozne storitve, storitve banke, zavarovalnic, zbornice, storitve pošte pri posredovanju sporočil in vzdrževanje.

Vrste storitev

Storitve so lahko lastne ali tuje. V poslovnem sistemu poznamo kratkoročne storitve, ki se potrošijo naenkrat in se s celotno vrednostjo vključijo med stroške enakega obdobja, in dolgoročne storitve, ki jih uporabljamo v daljšem obdobju (licence, delovno-tehnična dokumentacija), zato jih vključujemo med stroške v daljšem obdobju in se amortizirajo. Glede na uporabo jih delimo na tiste, ki so neposredno vključene v delovni proces, na tiste, ki oblikujejo znanje, potrebno v poslovnem procesu, in na tiste, ki omogočajo oziroma vplivajo na pogoje gospodarjenja poslovnega sistema (banke, zavarovalnice, agencija za plačilni promet, gospodarske zbornice itd.).

Oblikovanje cen storitev

Cene storitev se lahko oblikujejo tržno (prevozne), nekatere so dogovorjene (storitve delovne skupnosti v poslovnem sistemu in cene zdravstvenih storitev), druge pa se financirajo solidarnostno (članarine zbornici).



Slika 7: Storitve
Vir: Lasten

V delovni zvezek na list »Storitve« vnesite vrste in vrednosti potrebnih storitev. V stolpec 1 vnesite potrebne mesečne vrednosti, v stolpec 2 letne vrednosti, v stolpec 3 prenesite letne vrednosti, če sodijo med direktne stroške, in v stolpec 4, če sodijo med režijske stroške.

Storitve 1 so neposredno vključene v izvajanje poslovnega procesa: prevozne, proizvodne, tehnološke, poštno, administrativne in druge.

Storitve 2 neposredno oblikujejo znanje, potrebno pri poslovnem procesu.

Storitve 3 vplivajo na vzpostavljanje okoliščin pri poslovnem procesu: obresti od kreditov, zavarovalne premije in najemnine delovnih sredstev, dividende.

Tabela 5: Vrste in vrednosti potrebnih storitev za podjetje XY

	Vrednost v EUR na mesec	Vrednost v EUR na leto	Direktni stroški v EUR na leto	Režijski stroški v EUR na leto
	1	2	3	4
Storitve 1				
Storitve 2				
Storitve 3				
Storitve 4				
Skupaj				

Vir: Lasten

2.4.4 Delo

Delo je proces, v katerem delavec s svojo delovno silo in uporabo delovnih sredstev deluje na delovne predmete in ustvarja uporabno vrednost za svoje potrebe oziroma za trg. Delavec v delovnem procesu izrablja svojo delovno silo in s tem pripomore k doseganju ciljev poslovnega sistema.

Delo je za delavca napor. V fiziološkem smislu je to poraba telesne energije, v psihološkem smislu gre za napor in porabo energije, saj človek razmišlja, kako bo dosegel nek cilj. Delavec za opravljanje dela potrebuje umske in fizične sposobnosti.

Glede na to, katero energijo delavec večinoma porablja, govorimo o **fizičnem** ali **umskem** delu. **Abstraktno** delo je vsako porabljanje človekove energije in ustvarjanje vrednosti blaga, **konkretno** delo pa omogoča pridobiti uporabno vrednost. Poznamo tudi **proizvodno** delo, katerega rezultat so dobrine in storitve, in **neproizvodno** delo, katerega rezultat so duhovno bogastvo družbe in drugi koristni učinki. Ločimo še **individualno** (osebno) in **družbeno** (kolektivno) delo. **Živo delo** je potrošek delovne sile v nekem proizvodnem procesu in ustvarjanje nove vrednosti, **minulo delo** pa je izrabljena delovna sila. Ta pojem se povezuje s pojmom prenesene vrednosti. Ločimo tudi **enostavno** in **sestavljeno** delo. Sestavljeno delo je multiplicirano enostavno delo.

Kaj je delovna sila?

Človekova delovna sila so njegove umske in fizične sposobnosti, ki mu omogočajo opravljanje dela. Posameznik svojo delovno silo vloži v delovni proces in jo v njem porablja za pridobivanje neke uporabne vrednosti.

Od česa je odvisen učinek dela?

Potrošek delovne sile je odvisen od trajanja in intenzivnosti dela. Pri merjenju potroška delovne sile nekega delavca nas zanima predvsem, kolikšen je učinek njegovega dela. Posledica trošenja delovne sile v proizvodnem procesu je lahko korist (če je delo dobilo družbeno priznanje, ki se izraža s ceno izdelka na trgu) ali pa izguba (če delo ni dobilo družbenega priznanja). Odvisen je predvsem od njegove delovne sposobnosti (delovne sile) in motiviranosti za delo (odnosa do dela).

Količino dela lahko merimo le v ustreznih časovnih enotah (urah). Ura enostavnega dela je zato lahko skupna mera za različna dela. Enostavno delo je nekvalificirano delo, za katero človek ne potrebuje predhodnega znanja. Če enostavno delo ovrednotimo s količnikom ena, potem vsa zahtevnejša (sestavljena) dela razvrstimo višje od količnika ena.

Dejavniki, s katerimi ugotavljamo sestavljenost (zahtevnost) delovnih nalog oziroma opravkov

Sestavljenost delovnih nalog ugotavljamo na podlagi usposobljenosti oziroma znanja, delovnih izkušenj, tveganja oziroma odgovornosti, potrebnega napora (umskega ali fizičnega), delovnih pogojev, učinkov dela, gospodarnosti in ustvarjalnosti.

Plače zaposlenih in dejavniki, ki vplivajo nanje

Opravljenost delo je treba izmeriti. To storimo z enotami enostavnega dela, ki jih s količniki pretvorimo v sestavljeno delo, to pa pomnožimo z obračunsko postavko. Obračunska postavka je povezana tudi s finančnim izidom poslovnega sistema. Na plače zaposlenih torej vplivajo zahtevnost dela, delovna uspešnost, nadomestila, ustvarjalnost in minulo delo.

Učinek dela lahko količinsko merimo tudi glede na to, koliko izdelkov naredi delavec v enoti časa, na primer na dan, na uro. Temu rečemo količinski normativ. V načelu pa učinek dela opredelimo kot razmerje med proizvodom in količino opravljenega dela (P/D_k). To je količinsko merjen učinek, ki nam pove, koliko časa je potrebnega za izdelavo enega izdelka (časovni normativ).

Merjenje kakovosti opravljenega dela

Merimo tudi kakovost opravljenega dela, in sicer s kakovostnimi normativi, s katerimi so opredeljene zahtevana kakovost izdelka oziroma opravljene storitve in dovoljene meje odstopanja.

Gospodarnost pa merimo z normativi gospodarnosti, s katerimi določimo, kolikšni so lahko stroški poslovnega učinka, da ne presežejo normalnega zneska (lastne cene).

Ugotavljanje osebnih značilnosti posameznega delavca

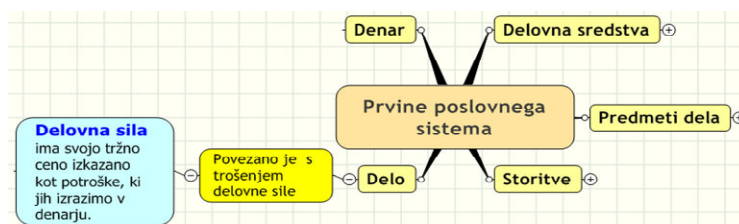
Osebnostne značilnosti delavca ugotavljamo s pravilno kadrovsko politiko. Ugotavljamo intenzivnost (notranjo delovno moč). V enakih pogojih je mogoče delo opraviti v krajšem ali daljšem času (mečkač ali spretnež). Ugotavljamo kompetence in kako njegove kompetence ustrezajo kompetencam dela, ki ga opravlja. Delavcu lahko pomagamo razvijati kompetence in sposobnosti ter pridobivati delovne izkušnje z izobraževanjem in raziskovanjem. Delavec naj bo ustrezno motiviran.

Kako ugotavljamo obračunsko postavko na enoto opravljenega dela?

Obračunska postavka je povezana s finančnim izidom poslovnega sistema. Na plače zaposlenih torej vplivajo zahtevnost dela, delovna uspešnost, nadomestila, ustvarjalnost in minulo delo.

Nadomestila za plače so z zakonom ali predpisi poslovnega sistema določeni zneski, ki delavcu pripadajo za dneve, ko ne dela. Dobi jih za letni in izredni dopust, za izobraževanje, odsotnost zaradi bolezni, vojaške vaje, zaporno kazen, državne praznike in drugo. Nadomestila se izplačujejo v breme poslovnega sistema ali drugih institucij.

Stroški dela vsebujejo plače, ki pripadajo zaposlenim v kosmatem znesku, ter tisti del dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki ga podjetje dodatno obračunava glede na plače. Med stroške dela sodijo tudi nadomestila plač.



1/18/2007

12

Slika 8: Delo
Vir: Lasten

V delovni zvezek na list »Storitve« **vnesite vrste** in vrednosti potrebnih plač v bruto zneskih. V stolpec 1 vnesite potrebne mesečne vrednosti, v stolpec 2 letne vrednosti, v stolpec 3

prenesite letne vrednosti iz stolpca 2, če sodijo med direktne stroške, in v stolpec 4, če sodijo med režijske stroške.

Tabela 6: Vrste in vrednosti potrebnih plač za podjetje XY

Vrsta plače	Vrednost (bruto) v EUR na mesec	Vrednost (bruto) v EUR na leto	Direktni stroški (bruto) v EUR na leto	Režijski stroški (bruto) v EUR na leto
	1	2	3	4
Skupaj				

Vir: Lasten

2.5 STROŠKI DELOVNIH SREDSTEV (AMORTIZACIJA)

Amortizacijska osnova

NABAVNA VREDNOST (fakturna cena + stroški usposobitve delovanja)

Vrednost, cena od nakupa v trgovini do vzpostavitve delovanja na končnem delovnem mestu, vključno s prevozom in carino, če je kupljeno v drugi državi.

Ni uporabna v primeru visoke inflacije (napako delno odpravimo z uporabo revalorizirane nabavne vrednosti).

REPRODUKCIJSKA VREDNOST

Vrednost, ki bi jo imelo posamezno delovno sredstvo ob zamenjavi.

Težko je napovedati, kolikšna je ta vrednost – izračun letnega zneska amortizacije.

TRENTNA REPRODUKCIJSKA VREDNOST

Vrednost, ki jo ima neko delovno sredstvo na trgu takrat, ko se obračunava amortizacija.

V pogojih inflacije ne zagotavlja enostavne reprodukcije.

Življenjska doba

Življenjska doba delovnega sredstva nikoli ne more biti daljša, kot je njegova fizična sposobnost sodelovanja v poslovnem procesu!

$$\text{Amortizacija} = A_0 \frac{1}{r}$$

FIZIČNA

Odvisna je od **tehničnih lastnosti** (trajanje delovnega sredstva ob normalni obremenitvi in vzdrževanju; določitev življenjske dobe po tistem delu, ki ima najkrajši rok trajanja), odvisna je tudi od funkcije v proizvodnem procesu in intenzivnosti uporabe.

EKONOMSKA

Nastane kot posledica hitrega tehnološkega napredka.

Težko jo je opredeliti, saj je ob nakupu delovnega sredstva nemogoče predvideti ekonomsko zastarevanje. (Kako torej določiti letni znesek amortizacije?)

2.5.1 Metode amortiziranja

Princip amortiziranja kaže, da se pravzaprav le približujemo idealnemu stanju, ki bi omogočalo ugotovitev in razporeditev dejanskih stroškov delovnega sredstva po posameznem letu v njegovi celotni življenjski dobi.

Cilj je amortizacijo v posameznem letu čim bolj približati vrednosti, ki jo je delovno sredstvo v tistem letu izgubilo.

Časovne metode

Izhajamo iz predpostavke, da so prevladujoči faktorji amortiziranja časovni.

Spodbujanje podjetij k čim bolj intenzivnemu izkoriščanju delovnih sredstev pomeni več poslovnih učinkov v nekem obdobju in manjšo amortizacija na enoto učinka, čemur sledi **nižja lastna cena**.

A. Linearna metoda

Delovno sredstvo svojo vrednost prenaša na poslovne učinke enakomerno skozi celotno ocenjeno življenjsko dobo, to pa ne more veljati za delovna sredstva, kjer je najpomembnejše ekonomsko zastarevanje.

A_o – amortizacijska osnova (največkrat nabavna vrednost)

r – ocenjena življenjska doba delovnega sredstva

A_s – amortizacijska stopnja

$$\text{Amortizacijska stopnja } (A_s) = \frac{100}{r}$$

$$A_m = \frac{(A_o \times A_s)}{100}$$

B. Linearna metoda s spremenjenimi stopnjami

Ocenjeno življenjsko dobo (r) razdelimo na dve polovični obdobji ($r/2$), kjer vsako posebej obravnavamo po linearni metodi. Vnaprej določimo, kolikšen delež vrednosti delovnega sredstva želimo amortizirati v prvi polovici (r_1) in koliko v drugi polovici (r_2), kjer sta r_1 in r_2 različni.

C. Degresivna metoda (metoda padajočih letnih zneskov)

- Delovno sredstvo manjši delež svoje vrednosti vsako leto prenaša na poslovne učinke,
- v začetku življenjske dobe se torej ta vrednost bolj intenzivno zmanjšuje kot proti koncu,
- uporabljata se, kadar imamo opraviti z izredno močnim tehničnim napredkom, deloma odpravimo problem zaradi ekonomskega zastarevanja.

C.1 Metoda vsote letnih števil

Izhaja iz stalne A_o in spremenljive A_s .

A_s predstavlja razmerje med življenjsko dobo (v obratnem vrstnem redu: $r, r-1, r-2 \dots$) v števcu in VLšt v imenovalcu

$$VLšt = \frac{n \times (n + 1)}{2}$$

VLšt – vsota letnih števil

n – ocenjena življenjska doba (r)

$$\begin{aligned} &\text{Vsota letnih števil za sedem let} \\ &1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 = 28 \\ &7/28, 6/28, 5/28, 4/28, 3/28, 2/28, 1/28 \end{aligned}$$

C.2 Metoda padajoče osnove

Uporablja spremenljivo A_o in stalno A_s . Kot amortizacijsko osnovo uporabimo vsakokratno **neodpisano vrednost** delovnega sredstva in ne njegovo nabavno vrednost (razen za izračun A_m v prvem letu). A_s je po navadi enaka dvakratni vrednosti stopnje, ki bi jo uporabili, če bi dano sredstvo amortizirali po linearni metodi

$$A_m = \text{neodpisana vrednost} \times A_s$$

$$\text{Neodpisana vrednost} = A_o - A_{m_1}$$

A_{o_1} – uporabljena osnova v prejšnjem letu

A_{m_1} – izračunana amortizacija za predhodno leto

D. Progresivna metoda (metoda naraščajočih letnih zneskov):

Uporabljamo konstantno osnovo (A_o) in variabilno A_s , ki je vsako leto višja.

Funkcionalne metode

Temeljni so notranji faktorji – fizično staranje. Amortizacija je funkcija intenzivnosti uporabe delovnega sredstva, fizične izrabe in zato funkcija proizvedene količine proizvodov. Zanimarjajo časovno komponento, razvoj znanosti in tehnološko-tehnični napredek.

A. Proizvodna metoda

Predvideva razmerje med amortizacijo in ustvarjeno proizvodnjo. Je kot merilo izrabljenosti in pomeni zmanjševanje vrednosti delovnega sredstva, čemur služi proizvedena količina proizvodov ali ure njegovega dela ali opravljenih storitev.

$$\frac{A_m}{e} = \frac{A_o}{Nr}$$

A_m/e – amortizacija na enoto učinka

Nr – ocenjeno število učinkov v življenjski dobi (r)

$$A_m = \frac{A_m}{e} \times N_1$$

N_1 – število učinkov v letu

Kombinirane metode

A. Linearno–proizvodna metoda

Kombinacija časovne in funkcionalne metode. V prvem koraku izračunamo letni znesek amortizacije po linearni metodi in ga v drugem koraku popravimo z koeficientom K , ki je izpeljan po principih proizvodne metode:

$$A_m = A_1 \times K$$

K – koeficient

$$K = \frac{DSI}{NSI}$$

DSI – dejanska stopnja izkoriščanja

NSI – normalna stopnja izkoriščanja

Zakonske osnove

Amortizacijo določa 33. člen Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. št. 117/2006). Velja od 01/01/2007.

Amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev, neopredmetenih sredstev in naložbenih nepremičnin (v nadaljevanju amortizacija) se kot odhodek prizna v obračunanem znesku z uporabo metode enakomernega časovnega amortiziranja ter najvišjih amortizacijskih stopenj iz petega odstavka tega člena.

Če obračunana amortizacija preseže znesek, ki bi bil obračunan v skladu s prvim odstavkom tega člena, se presežni znesek amortizacije kot odhodek prizna v naslednjih davčnih obdobjih, tako da se za davčne namene amortizacija po postopku iz prejšnjega odstavka tega člena obračunava do dokončnega amortiziranja oziroma do odtujitve oziroma odprave evidentiranja opredmetenega osnovnega sredstva, neopredmetenega sredstva in naložbene nepremičnine. Pri odtujitvi oziroma odpravi evidentiranja opredmetenega osnovnega sredstva, neopredmetenega sredstva in naložbene nepremičnine se prihodki in odhodki za davčne namene izračunavajo ob upoštevanju davčnih vrednosti teh sredstev. Davčna vrednost posameznega sredstva je znesek, ki se prisodi temu sredstvu pri obračunu davka oziroma na podlagi katerega se izračunavajo prihodki, odhodki, dobički in izgube pri obračunu davka. Amortizacija se obračunava posamično.

Kako se sredstva amortizirajo, ter začetek obračunavanja amortizacije določajo predpisi in računovodski standardi.

Najvišja letna amortizacijska stopnja po določbah iz prvega odstavka tega člena znaša za:

- gradbene objekte, vključno z naložbenimi nepremičninami, tri odstotke;
- dele gradbenih objektov, vključno z deli naložbenih nepremičnin, šest odstotkov;
- opremo, vozila in mehanizacijo 20 odstotkov;
- dele opreme in opremo za raziskovalne dejavnosti 33,3 odstotka;
- računalniško, strojno in programsko opremo 50 odstotkov;
- večletne nasade 10 odstotkov;
- osnovno čredo 20 odstotkov;
- druga vlaganja 10 odstotkov.

Ne glede na določbe iz prvega do petega odstavka tega člena se lahko pri opredmetenem osnovnem sredstvu, katerega rok uporabnosti je več kot eno leto in katerega posamična nabavna vrednost ne presega petsto evrov, kot odhodek ob prenosu v uporabo prizna odpis celotne nabavne vrednosti.

Amortizacija opredmetenih osnovnih sredstev, vključno z odhodki zaradi njihove odtujitve, ki je obračunana od dela nabavne vrednosti opredmetenega osnovnega sredstva na podlagi ocene stroškov razgradnje, odstranitve in obnovitve mesta, za katere so oblikovane rezervacije ter poraba in odprava tako oblikovanih rezervacij, se obravnava pod pogoji iz 20. člena tega zakona.

2.5.2 Izračuni

Tabela 7: Amortizacijske stopnje² pri linearni metodi za podjetje XY

Vrsta osnovnih sredstev	
Zemljišča	Ne amortiziramo.
Najvišja letna amortizacijska stopnja po določbah zakona za	Amortizacijska stopnja
1. gradbene objekte, vključno z naložbenimi nepremičninami	3
2. dele gradbenih objektov, vključno z deli naložbenih nepremičnin	6
3. opremo, vozila in mehanizacijo	20
4. dele opreme in opremo za raziskovalne dejavnosti	33,3
5. računalniško, strojno in programsko opremo	50
6. večletne nasade	10
7. osnovna čredo	20
8. druga vlaganja	10

Vir: Lasten

Pri opredmetenem osnovnem sredstvu, katerega rok uporabnosti je več kot eno leto in katerega posamična nabavna vrednost ne presega petsto evrov, se kot odhodek ob prenosu v uporabo lahko prizna odpis celotne nabavne vrednosti.

Navedena osnovna sredstva so le ponazoritev izbora amortizacijskih stopenj, ki jih izbirate iz tabele.

Na spletni strani Uradnega lista Slovenije si lahko preberete ali skopirate celoten Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb³.

Na podlagi vnesenih podatkov iz tabele 3 – Vrsta in vrednost potrebnih delovnih sredstev za podjetje XY – se avtomatično izračuna.

Predračun naraščajoče časovne amortizacije

Tabela 8: Predračun naraščajoče časovne amortizacije za podjetje XY

Predračun linearne časovne amortizacije	Vsota letnih števil:
	1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7
	= 28

7/28, 6/28, 5/28, 4/28, 3/28, 2/28, 1/28

LETO	NABAVNA VREDNOST	AM. STOPNJA	AMORTIZACIJSKI ZNESEK	NEODP. VREDNOST
2005		0,0357		
2006		0,0714		
2007		0,1071		
2008		0,1429		
2009		0,1786		
2010		0,2143		
2011		0,2500		

Vir: Lasten

² <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200633&stevilka=1347>.

³ Amortizacijo določa 33. člen Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (UL št. 117/2006) – velja od 01/01/2007.

2.6 POVZETEK

Z izdelavo poslovnega načrta ste spoznali osnove gospodarjenja, prvine poslovnega sistema, delovna sredstva, predmete dela, storitve, opredelitev dela in denar, stroške delovnih sredstev, izražene v izračunu amortizacije. S kalkulacijo ste ugotavljali ekonomičnost vašega projekta. Poleg dejanskega izračuna uspešnosti na podlagi kalkulacij je pred vami sklop teoretičnih vprašanj, ki dopolnjujejo vaše praktično pridobljene izkušnje pri izdelavi poslovnega načrta. Sledijo tudi nekatere naloge, ki vam bodo pomagale natančneje razumeti teoretična vprašanja.

2.7 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Opišite delovna sredstva v vašem poslovnem načrtu. Kako nadomestite njihovo vrednost v poslovanju?
2. Iz katerih stroškov je sestavljena nabavna vrednost delovnih sredstev?
3. Opišite skupne značilnosti vseh delovnih sredstev.
4. Ali se zemljišča amortizirajo?
5. Opišite predmete dela v vašem poslovnem načrtu. Kako nadomestite njihovo vrednost v poslovanju?
6. Iz katerih stroškov je sestavljena nabavna vrednost predmetov dela?
7. Opišite značilnosti predmetov dela kot prvin poslovnega procesa.
8. Sestava nabavne vrednosti kupljenih predmetov dela.
9. Kako se oblikuje cena v lastni proizvodnji izdelanih delovnih predmetov?
10. Metode vrednotenja delovnih predmetov.
11. Katere vrste zalog delovnih predmetov ima poslovni sistem?
12. Katere so značilnosti storitev kot prvin delovnega procesa?
13. Katere vrste storitev boste uporabljali v vašem poslovnem načrtu?
14. Kako se oblikujejo cene storitev?

Ko izpolnite tabelo Vrste in vrednosti potrebnih plač, odgovorite na naslednja vprašanja:

15. Značilnost dela kot prvine!
16. Pomen delavca v delovnem procesu!
17. Kaj je delo?
18. Vrste dela.
19. Kaj je delovna sila?
20. Od česa je odvisen potrošek delovne sile zaposlenega?
21. Od česa je odvisen učinek dela posameznega delavca?
22. Vrednotenje enostavnega dela.
23. Dejavniki, s katerimi ugotavljamo sestavljenost (zahtevnost) delovnih nalog oziroma opravkov.
24. Plače zaposlenih in dejavniki, ki vplivajo nanje.
25. Merjenje količine opravljenega dela!
26. Merjenje kakovosti opravljenega dela!
27. Merjenje gospodarnosti pri delu!
28. Ugotavljanje osebne značilnosti posameznega delavca!
29. Kako ugotavljamo obračunsko postavko za enoto opravljenega dela (na uro ipd.)?
30. Kaj so nadomestila za plače?
31. Kaj so stroški dela?

Premislite in odgovorite!

32. Kaj je amortizacija in kako jo boste izračunali v vašem poslovnem načrtu?
33. Naštejte nekaj drobnega inventarja in ali zanj obračunavate amortizacijo. Med katere stroške ga upoštevate?
34. Katere amortizacijske stopnje poznate? Kako določite amortizacijsko stopnjo?

35. Izračunajte obrabno amortizacijsko stopnjo. Osebni avtomobil stane 23 tisoč evrov, pričakujejo, da bo prevozil dvesto tisoč kilometrov. Januarja je vozilo prevozilo pet tisoč kilometrov, februarja tisoč kilometrov, marca pa je mirovalo.
36. Peter si kupi nov kamion, ki stane 30 tisoč evrov. Denimo, da je pričakovana življenjska doba kamiona deset let. Določite vrednost kamiona, ko je star pet let! Pri tem uporabite metodo padajoče amortizacijske stopnje, ki jo določite po metodi vsote letnih števil.
37. Določite vrednost kamiona, ko je star pet let! Pri tem uporabite metodo naraščajoče amortizacijske stopnje.
38. Izračunajte amortizacijo po metodi enakomerne časovne amortizacije: kupna vrednost osnovnega sredstva je pet tisoč evrov. Neposredni nabavni stroški znašajo štiristo evrov. Stroški sestavljanja in postavljanja znašajo šeststo evrov. Predvidena življenjska doba je štiri leta.
39. Izračunajte amortizacijo po metodi neenakomerne naraščajoče časovne amortizacije: kupna vrednost osnovnega sredstva je pet tisoč evrov. Neposredni nabavni stroški znašajo štiristo evrov. Stroški sestavljanja in postavljanja znašajo šeststo evrov. Predvidena življenjska doba je štiri leta.
40. Izračunajte amortizacijo po metodi neenakomerne padajoče časovne amortizacije: kupna vrednost osnovnega sredstva je pet tisoč evrov. Neposredni nabavni stroški znašajo štiristo evrov. Stroški sestavljanja in postavljanja znašajo šeststo evrov. Predvidena življenjska doba je štiri leta.
41. Opišite razliko med linearno, naraščajočo in padajočo amortizacijo. Kako jih obračunate po metodi ekvivalentnih števil?
42. Za katera osnovna sredstva ne obračunavate amortizacije?
43. Kako obračunavate amortizacijo za osnovno čredo?

3 SREDSTVA IN GOSPODARJENJE

3.1 UVOD

Do pojma sredstev nas pripelje odgovor na vprašanje: Kaj podjetnik oziroma poslovni sistem ima, kaj je njegova last, s čim bo uresničeval svojo ponudbo oziroma cilje in namen svojega delovanja?

Prvine delovnega procesa so stvar obdobja, sredstva pa stvar trenutka.

Sredstvom se lahko kadar koli spremeni vrednost ali pojavna oblika (količina denarja se spremeni ali z njim kaj kupimo).

Sredstva imajo lahko obliko stvari, denarja ali pravic in med temi oblikami lahko stalno prehajajo. Prepoznali boste razliko med potroški, stroški, izdatki in odhodki ter kako delimo stroške.

3.2 STROŠKI

POTROŠEK, STROŠEK, IZDATEK, ODHODEK

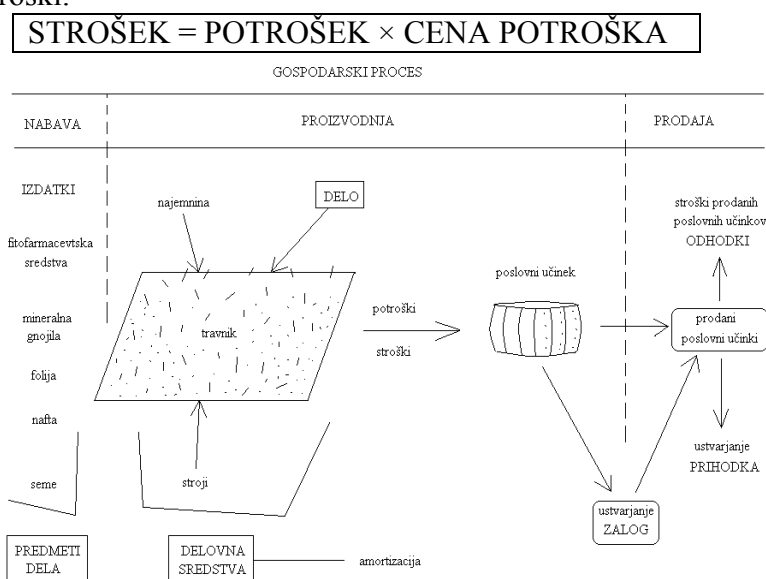
Potroški

Potroški so količinska poraba ali obraba prvin poslovnega procesa (predmetov dela, delovnih sredstev, delovne sile). Merimo jih v količinskih merskih enotah, v fizičnih kazalcih (kilogram, meter, ura, liter), ki so naturalne enote.

Stroški

Stroški so opredeljeni s potroškom prvine poslovnega procesa in ceno porabljene prvine. Nastanejo hkrati s potroški.

Zaradi lažje predstavljivosti in nekompatibilnosti enot potroškov so z denarnimi enotami predstavljeni potroški.



Slika 9: Primer zaokroženega gospodarskega procesa na kmetiji, kjer proizvajajo balirano travno silažo

Vir: Vidrih, 2002

Izdatki

Izdatki pomenijo dejanski odliv denarja, ne nastanejo zmeraj hkrati s stroški:

1. izdatki nastanejo pred pojavom (potroškov) stroškov,
2. izdatki nastanejo pozneje, po pojavu (potroškov) stroškov.

Odhodki

Opredelitev: Odhodki nekega obračunskega obdobja so le tisti stroški, ki so vključeni v prodane poslovne učinke. Razliko med vsemi proizvedenimi poslovnimi učinki in odhodki tako predstavljajo **zaloge** (nedokončane proizvodnje, končnih izdelkov).

$$RO = C + (Zz - Zk)$$

RO – redni odhodek

C – stroški obravnavanega obdobja

Zz, Zk – začetno, končno stanje zalog

Delimo jih na:

REDNE: pomenijo stroške, ki so zajeti v proizvedenih in prodanih poslovnih učinkih v nekem obračunskem obdobju in

IZREDNE: stroški, ki neposredno zmanjšujejo poslovni zid (npr. kazni).

Trošenje in vezava poslovnih prvin

Trošenje

Gre za trošenje poslovnih prvin: prenašanje vrednosti iz proizvodnih sredstev na proizvod (primer: blago pri proizvodnji oblek), za trošenje gre v **tehnološkem procesu**, kjer se pojavljajo potroški sestavin poslovnega procesa. Cilj je **minimiziranje potroškov** poslovnih prvin in čim večji poslovni učinek.

Zakaj relacija potroški – stroški? (Ker se potroški pojavljajo v različnih merskih enotah, jih poenotimo s pretvorbo v stroške).

Vezava

Denarna sredstva so "vezana" v poslovnih prvinah dokler prvine ne porabimo oziroma dokler podjetje ne proda proizvodov in dobi denar nazaj.

Gre za časovni razpon v odnosu do trošenja; najprej je treba vezati denarna sredstva in nabaviti prvine, šele potem lahko trošimo. Trošenje sestavin poslovnega procesa ni mogoče, če podjetje teh sestavin nima, zato je treba najprej nabaviti prvine, nato lahko steče proces trošenja. Obseg vezanih sredstev v poslovnem procesu je praviloma večji kot obseg trošenja. To omogoča kontinuirano proizvodnjo, cilj je oboje minimizirati.

3.2.1 Delitev stroškov

Stalni in spremenljivi stroški

Stalni ali fiksni stroški

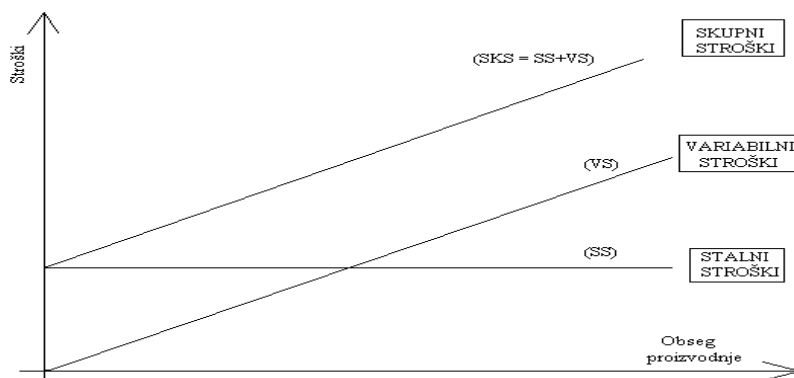
Stalni ali fiksni stroški so stroški, ki v podjetju nastajajo v enakem obdobju in enaki vrednosti, ne glede na obseg poslovanja. Ob povečanju ali zmanjšanju obsega proizvodnje stalni stroški tako ostanejo enaki.

Primeri stalnih stroškov: amortizacijski znesek izračunan po časovnih metodah, stroški ogrevanja poslovnih prostorov, stroški razsvetljave, obresti kreditov itd.).

Spremenljivi ali variabilni stroški

Spremenljivi ali variabilni stroški se spreminjajo glede na obseg poslovanja.

Primer: plače delavcev (glede na količino pridelanih učinkov)



Slika 10: Grafični prikaz celotnih stalnih, spremenljivih in skupnih stroškov glede na obseg proizvodnje

Vir: Rus in Rebernik, 2005

Pomni: Obstajajo razlike med celotnimi skupnimi, stalnimi in spremenljivimi stroški (glejte sliko 10) ter skupnimi, stalnimi in spremenljivimi stroški na enoto (primer slike 11 v obliki »raztegnjene črke U«, ki je pravzaprav krivulja lastne cene poslovnega učinka).

Primer: Celotni stalni stroški se ne spremenijo, če se povečuje obseg proizvodnje, medtem ko stalni stroški na enoto hkrati padajo (se porazdelijo na vedno več poslovnih učinkov).

Mejni stroški

So opredeljeni kot strošek, ki ga povzroči proizvodnja dodatne enote proizvodov ali storitve. Lahko jih opredelimo tudi iz dodatnih stroškov, če te stroške porazdelimo na enoto dodatno proizvedene količine poslovnih učinkov.

Oportunitetni stroški

Okoliščinski (oportunitetni) stroški izražajo vrednost izgubljene priložnosti, ker ni bila sprejeta najboljša druga različica. Praviloma se merijo z žrtvovanim poslovnim izidom najboljše druge različice oziroma kot razlika med žrtvovanimi prihodki in izogibnimi stroški oziroma odhodki najboljše druge različice.

Pravzaprav so to priložnostni stroški in stroški, ki nastanejo, ko smo pripravljeni opustiti najboljšo možnost izmed vseh.

Izračunamo jih kot razliko med dvema obsegoma proizvodnje. Naročilo za dodatno količino bo poslovni sistem sprejel, če so dodatni stroški manjši od dodatnih prihodkov. Poslovni sistem večkrat odgovori na vprašanje, ali se obseg poslovanja splača povečati oziroma sprejeti ali zavrniti naročilo neke količine proizvodov pod pogoji, ki jih postavi kupec. Če ima poslovni sistem še proste zmogljivosti, bodo dodatne stroške sestavljali le spremenljivi stroški, ker ima stalne stroške v vsakem primeru. Če dodatna količina proizvodnje zahteva povečanje zmogljivosti in je zato potrebna dodatna investicija, bodo dodatne stroške sestavljali spremenljivi in omejeno stalni stroški.

3.2.2 Stroški predmetov dela

Trošenje posameznih predmetov dela povzroča potroške in s tem tudi stroške. Govorimo o stroških materiala, pomožnega materiala, energije, nadomestnih delov in materiala za vzdrževanje, stroških drobnega inventarja, pisarniškega materiala in strokovne literature.

Nabavna vrednost predmetov dela je v celoti strošek proizvedenega produkta.

3.2.3 Stroški dela

Stroški dela predstavljajo vrednostno izražene potroške delovne sile, kar pomeni količino psihofizične energije, potrošene v procesu dela.

Sistem plačevanja delavcev pomeni usklajevanje med interesom delavca po čim večjem zaslučku in interesom podjetja po čim večjem dobičku.

A. Sistem plačevanja po času

Časovna enota prisotnosti delavca na delu je **TARIFA**.

Razlikovanje tarif glede na pogoje dela

Ko zasluček delavca ni odvisen od njegove storilnosti, je **nestimulativno**.

Uporablja pa se za delovna mesta, kjer je najpomembnejša **kakovost** storitve oziroma proizvoda.

B. Sistem plačevanja po količinskih učinkih

Za delavce v neposredni proizvodnji: plačevanje po količinsko izmerjenih učinkih.

Po normi (vnaprej predpisan količinski učinek).

Po akordu (delavec in delodajalec se dogovorita o učinku in plačilu, npr. v gradbeništvu, gozdarstvu, pri zasebnikih).

Po enoti proizvoda (količinski učinki dela so izmerjeni z izdelanimi enotami proizvodov, primer izdelave sesalnika).

Stimuliranje delavca k proizvodnji čim večjega števila poslovnih učinkov.

Zaradi visoke stopnje proizvodnje se **zanemarja kakovost**.

C. Sistem plačevanja po ekonomskih učinkih

Učinki podjetja so izraženi v vrednostni obliki, to je koliko dobička ustvarjajo podjetju.

Premije pomenijo spodbujanje delavca, da poleg količine povečuje tudi kakovost.

3.3 POVZETEK

Potroški so količinska poraba ali obraba prvin poslovnega procesa. Merimo jih v količinskih merskih enotah, fizičnih kazalcih (kilogram, meter, ura, liter), to je v **naturalnih enotah**.

Stroški so opredeljeni s potroškom prvine poslovnega procesa in ceno porabljene prvine. Nastanejo hkrati s potroški.

Izdatki pomenijo dejanski odliv denarja. Ne nastanejo zmeraj hkrati s stroški.

Odhodki nekega obračunskega obdobja so le tisti stroški, ki so vključeni v prodane poslovne učinke. Razliko med vsemi proizvedenimi poslovnimi učinki in odhodki tako predstavljajo zaloge (nedokončane proizvodnje, končnih izdelkov).

Stalni ali fiksni stroški so stroški, ki v podjetju nastajajo v nekem obdobju v enaki vrednosti, ne glede na obseg poslovanja.

Spremenljivi ali variabilni stroški se spreminjajo glede na obseg poslovanja.

Mejni stroški so opredeljeni kot strošek, ki ga povzroči proizvodnja dodatne enote proizvodov ali storitve.

Okoliščinski (oportunitetni) stroški izražajo vrednost izgubljene priložnosti, ker ni bila sprejeta najboljša druga različica.

Stroški predmetov dela so stroški materiala, pomožnega materiala, energije, nadomestnih delov in materiala za vzdrževanje, stroški drobnega inventarja, pisarniškega materiala in strokovne literature.

Stroški dela so vrednostno izraženi potroški delovne sile.

3.4 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Opredelite razliko med potroški, stroški, izdatki in odhodki.
2. Kaj so stalni (direktni) stroški in katere vrste poznate?
3. Kaj so spremenljivi (variabilni) stroški in katere vrste poznate?
4. Kaj so oportunitetni stroški? Navedite kakšen konkreten primer!
5. Opredelite mejne stroške!
6. Vrste sredstev v vašem poslovnem načrtu.

4 IZRAČUNAVANJE STROŠKOV PROIZVODNE ENOTE DELA (KALKULACIJA)

4.1 UVOD

Kalkulacija je računski postopek, ki nam omogoča ugotoviti ceno posameznega proizvoda ali storitve in ugotoviti finančni rezultat neke proizvodnje. Spoznali bomo metodo izračunavanja lastne cene proizvoda, določanje strukture prodajne cene, vrste kalkulacij, med njimi kalkulacijo po spremenljivih stroških, na podlagi katerih ugotavljamo prodajno ceno proizvoda, prispevek za kritje in prag rentabilnosti proizvoda. Z analizo točke preloma v podjetju ste ugotovili tiste točke, ki ustrezajo obsegom proizvodnje, pri katerih se prihodki izenačijo s stroški. Prepoznamo, kaj je stroškovno mesto in kaj stroškovni nosilec.

V delovnem zvezku se na listu »Kalkulacije« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračunajo elementi kalkulacije za vsako posamezno leto, na primer od leta 2009 do 2015.

4.2 KALKULACIJA – IZRAČUNI

Tabela 9: Elementi kalkulacije za podjetje XY za leto 2009 v EUR

Elementi kalkulacije	Proizvod 1	Proizvod 2	Proizvod 3	Proizvod 4	Proizvod 5	Skupaj
Prodajna vrednost						
Marže, provizije						
Neto prodajna vrednost						
Materialni stroški						
Stroški promocije						
Stroški financiranja						
Stroški dela						
Pokritje						
Stopnja pokritja						
Splošni stroški						
Dobiček						
Točka preloma						
Količina proizvodov za +0						

Vir: Lasten

V delovnem zvezku se na listu »Delovna sredstva« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračunajo fiksni stroški uprave za vsako posamezno leto od leta 2009–2015.

Tabela 10: Fiksni stroški uprave za podjetje XY

LETO	Uprava	Uprava in AM
2009	43.944	47.730
2010	46.141	53.713
2011	48.448	59.805
2012	50.871	66.014
2013	53.414	72.343
2014	56.085	78.799
2015	58.889	85.389

Vir: Lasten

V delovnem zvezku se na listu »Delovna sredstva« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna Ključ za razdelitev fiksnih stroškov (izbor ključa npr. glede na delež posameznega proizvoda v celotni prodaji v prvem letu).

Tabela 11: Ključ za razdelitev fiksnih stroškov za podjetje XY

Storitve	%
Proizvod 1	
Proizvod 2	
Proizvod 3	
Proizvod 4	
Proizvod 5	
Proizvod 6	
Proizvod 7	
SKUPAJ	100,0

Vir: Lasten

LASTNA CENA (LC) predstavlja povprečje vseh stroškov na enoto proizvoda

4.3 STRUKTURA PRODAJNE CENE

Tabela 12: Struktura prodajne cene

1. Neposredni materialni stroški (predmeti dela – izdelavni materiali)
2. Neposredni stroški dela (osebni dohodki delavcev)
3. Neposredna amortizacija
= SKUPNI NEPOSREDNI STROŠKI
+
4. Posredni stroški izdelave (obratna režija)
5. Posredni stroški nabave, uprave in prodaje
= LASTNA CENA
+
6. Dobiček na enoto
= PRODAJNA CENA
7. Prometni davek
= PRODAJNA CENA S PROMETNIM DAVKOM

Vir: Rus in Rebernik, 2005

KALKULACIJA je računski postopek, ki nam omogoča ugotoviti ceno posameznega proizvoda ali storitve, je izračun lastne (stroškovne) cene. Kalkulacija nam omogoča:

1. ugotoviti lastne cene (LC) proizvodov, ki je osnova za oblikovanje prodajnih cen,
2. ugotoviti finančni rezultat neke proizvodnje,
3. primerjavo stroškov; pomembna je z vidika planiranja in nadzora stroškov ter poslovnega izida,
4. oblikovati tehnološke in delovne normative ter pomaga pri izbiri med različnimi možnimi poslovnimi odločitvami.

Splošna delitev kalkulacij:

- planske,
- obračunske,
- tekoče,
- posamične (analitične) in
- zbirne (sintetične).

Zahteve glede kalkulacij:

- natančnost,
- realnost,
- urejenost in preglednost ter
- ažurnost.

4.4 METODE IZRAČUNAVANJA LASTNE CENE

4.4.1 Delitvena kalkulacija

Enostavna delitvena kalkulacija:

- uporabna je za **homogeno proizvodnjo** oziroma tam, kjer imamo samo eno vrsto proizvodov ali storitev,
- stroške, ki nastanejo v podjetju v nekem obdobju, razporedimo enakomerno na proizvode, ki jih je podjetje proizvedlo v istem obdobju.

$$LC = \frac{CS}{Q}$$

LC – lastna cena

CS– skupni stroški

Q – proizvedena količina

Sestavljena delitvena kalkulacija:

- proizvodnja ene vrste končnega proizvoda, kjer proizvodni proces poteka v več zaporednih fazah,
- podjetje lahko polproizvode v posameznih fazah proda ali pa jih nameni za nadaljnjo predelavo (višje faze proizvodnje),
- izdelki so proizvodi iz zadnje proizvodne faze in gredo v celoti v prodajo,
- gre za ugotavljanje lastnih cen po posameznih fazah proizvodnje,
- lastno ceno končnega proizvoda dobimo s seštevkom lastnih cen po posameznih fazah.

4.4.2 Kalkulacija z enakovrednimi – ekvivalentnimi števili

Med vrednostmi stroškov proizvodnje različnih vrst proizvodov (**nehomogena proizvodnja!**) so neka stalna, konstantna razmerja.

Na podlagi stalnih razmerij med stroški izoblikujemo enakovredna – **ekvivalentna števila (a)**. Uvedemo **pogojne enote (pe)**, ki so med seboj primerljive.

$$\begin{aligned} Q_{pe} &= Q_n \times a(n) \text{ (izračun količine pogojnih enot)} \\ Q_{pe} &= Q_{peA} + \dots + Q_{peC} \\ SC_{pe} &= CS / Q_{pe} \text{ (izračun stroškovne cene pogojne enote)} \\ LCA &= SC_{pe} \times a(A) \text{ (izračun lastne cene izdelka A)} \end{aligned}$$

4.4.3 Kalkulacija vezanih – vzporednih proizvodov

To je uporabno za proizvodnjo, kjer iz enotnega proizvodnega procesa pridobivamo nek glavni proizvod in enega ali več stranskih proizvodov. Celotne stroške v podjetju zmanjšamo za tisti znesek, ki je enak prodajni vrednosti stranskih proizvodov. Lastna cena je torej rezultat porazdelitve preostalih stroškov na proizvedene količine glavnega proizvoda:

$$LC_{gl} = (CS - CI_{str}) / Q_{gl}$$

(CI_{str} – celoten izkupiček od stranskih proizvodov)

4.4.4 Kalkulacija z dodatki

Uporablja se pri heterogeni proizvodnji. Gre za razporejanje neposrednih stroškov na posamezne vrste stroškovnih nosilcev ter nato še za razporejanje posrednih stroškov s **ključem**.

Zbirna kalkulacija z dodatki

Posredne stroške razvrščamo na posamezne vrste stroškovnih nosilcev z istim ključem (**razdelilnikom**). Za ključ izberemo eno vrsto neposrednih stroškov (npr. stroški predmetov dela) kot osnovo za razporejanje posrednih stroškov (OSN).

$Ključ = (PSI_{cel} / OSN_{cel}) \times 100$ (izračun ključa za PSI)
$PSI(A) = OSN(A) \times ključ$
$Ključ = (PSU_{cel} / OSN_{cel}) \times 100$ (izračun ključa za PSU)
$PSU(A) = OSN(A) \times ključ$
$PS(A) = PSI(A) + PSU(A)$ (izračun vseh posrednih stroškov izdelka A)
$CS(A) = PS(A) + NS(A)$ (izračun celotnih stroškov izdelka A)
$CS(A) = PSI(A) + PSU(A) + NSPD(A) + NSD(A) + NSA(A)$
$LC(A) = CS(A) / Q(A)$ (lastna cena izdelka A)

Posredni stroški (PS) so posredni stroški izdelave (PSI) + posredni stroški uprave (PSU)

Neposredni stroški (NS) so stroški predmetov dela (NSPD) + delo (NSD) + amortizacija (NPA).

Diferencialna kalkulacija z dodatki

Za razporejanje posameznih vrst posrednih stroškov uporabljamo dva ali več različnih ključev, uporabljamo iste enačbe, le da za razporeditev posrednih stroškov uporabljamo na primer dva ključa (dve različni osnovi):

Prvega za razporejanje posrednih stroškov – PSI je **ključ 1** (za osnovo vzamemo npr. amortizacijo),

dr drugega za razporejanje posrednih stroškov PSU – je **ključ 2** (za osnovo vzamemo npr. delo).

4.4.5 Kalkulacija po spremenljivih stroških – »direct costing«

Temelji na razdelitvi stroškov na stalne (STS) in spremenljive (SPS). Stalnih stroškov zaradi njihovih lastnosti ne razporejamo na posamezne vrste proizvodov, temveč razporejamo le variabilne stroške. Pri tej kalkulaciji ne ugotavljamo lastne cene proizvoda, temveč prodajno ceno:

$$PK = STS_{cel} + DB_{nač}$$

PK – prispevek za kritje

STS_{cel} – celotni stalni stroški

DB_{nač} – načrtovani znesek dobička

$$PK_{st} = (PK / SPS_{cel}) \times 100$$

PK_{st} – stopnja pokritja

SPS_{cel} – celotni spremenljivi stroški

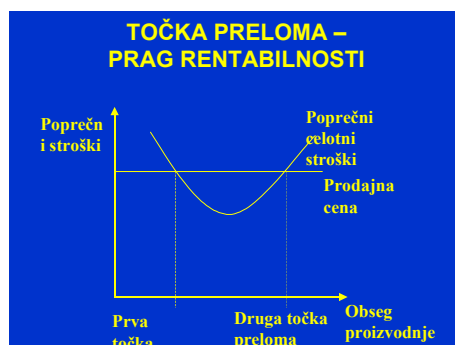
PK_{e(n)} = SPSe(n) × PK_{st} (prispevek za kritje po PK_{st} na enoto)

SPSe(n) – spremenljivi stroški na enoto

PC(A) – izračun prodajne cene proizvoda A

$$PC(A) = SPSe(A) + PKe(A)$$

TOČKA PRELOMA – PRAG RENTABILNOSTI



Slika 11: Točka preloma
Vir: Rus in Rebernik, 2005

Mnogo je bilo že napisanega o tako imenovani točki preloma oziroma pragu rentabilnosti. Na kratko lahko rečemo, da se točka preloma pojavi takrat, ko so prihodki enaki stroškom, torej, ko s prihodki pokrijemo vse stroške.

Problematika izraza

V slovenskem jeziku se za prag rentabilnosti uporablja tudi izraz točka preloma, ko si predstavljamo, da je nekaj (poslovanje konkretnega podjetja) doseglo nenegativni prag v poslovanju. Točka, kjer se poslovanje prelomi, nas prej napeljuje na misel, da podjetje morda ni več tako uspešno, zato je najbrž bolje uporabljati izraz prag rentabilnosti. V nadaljevanju bomo uporabljali oba izraza.

Pučko pa uporablja izraz prag donosnosti in pravi takole: Prag donosnosti lahko opazujemo kot tisti količinski obseg proizvodnje ali opravljanja storitev podjetja ali neke njegove enote, pri katerem ravno pokrivamo stalne in spremenljive stroške, ne da bi ustvarjali izgubo ali dobiček (Pučko, 2001, 75).

Analiza točke preloma

Analiza točke preloma je grafična in računska metoda, s katero v podjetju poskušamo ugotoviti tiste točke, ki ustrezajo obsegom proizvodnje, pri katerih se prihodki izenačijo s stroški. Točko tako običajno imenujemo obseg proizvodnje in prodaje, pri katerem so celotni prihodki enaki celotnim stroškom. Če se prodaja poveča preko točke preloma, začne nastajati profit, saj prihodki presegajo stroške, kar pomeni, da je temeljni cilj podjetniškega odločanja pripeljati posel na tako raven, da po obsegu preseže točko preloma. (Tajnikar et al., 2001, 135)

Pomen v računanju točke preloma ni samo za odločanje o obsegu proizvodnje in prodaje po posameznih proizvodih, temveč tudi za odločanje glede cen in stroškov. Običajno se točka preloma uporablja na primeru posameznega proizvoda in ne podjetja kot celote.

Analiza točke preloma se najpogosteje uporablja v povezavi z oceno povpraševanja. V nekaterih primerih dobimo v praksi zgolj subjektivno oceno količin prodanega blaga, v drugih

primerih pa imamo v resnici izračunano funkcijo povpraševanja z natančnimi odnosi med cenami in obsegi povpraševanja oziroma količinami blaga, ki so jih ljudje ob različnih ravneh cen pripravljeni kupiti.

V takem primeru naredimo analizo točke preloma za neko ceno ter spremenljive in fiksne stroškov ter izračunamo točko preloma. Točka preloma tako lahko pomeni količino, ki je manjša od tiste, ki so jo ljudje pripravljeni kupiti, to pa pomeni da bo podjetje s prodajo na trgu ustvarjalo profit. Tedaj bo podjetje prodalo dovolj, da tako preseže točko preloma. V drugih primerih pa je točka preloma lahko opredeljena tako, da bi podjetje na trgu prodalo večje količine, ki jih je pri domnevni ceni sposobno prodati glede na želje kupcev. V tem primeru ima podjetje dve možnosti. Lahko se določi za spremembo cene ali za spremembo povprečnih variabilnih stroškov.

Čim višja je cena, tem manjša bo količina blaga, pri kateri bo podjetje začelo ustvarjati profit. Poleg tega lahko višja cena vpliva tudi na obseg povpraševanja, to pa pomeni, da podjetje izboljšanja položaja ne doseže z višjo ceno. Višja cena res vodi k manjšim količinam, pri katerih podjetje začne ustvarjati profit, a hkrati so ljudje ob višji ceni pripravljeni kupiti manjše količine blaga. Če je elastičnost povpraševanja zelo visoka, se lahko zgodi, da višja cena še poslabša položaj podjetja.

Drugi način pa je zniževanje povprečnih stroškov. V tem primeru je mogoče ob isti ceni na trgu doseči točko preloma pri manjših količinah prodanega blaga in tako tudi znižati točko preloma pod količino, ki so jo ljudje pripravljeni kupiti. V tem primeru lahko nastane tudi učinek na povpraševanje, ker običajno zniževanje povprečnih stroškov vodi do zniževanja kakovosti, izbire slabših prodajnih poti in s tem tudi do znižanja obsega povpraševanja. Vendar ti učinki na povpraševanje niso tako izraziti, kot je učinek višje cene.

Analiza točke preloma podjetju tako omogoča odločanje o obsegu proizvodnje in ustrezni ceni glede na stroške in razmere na trgu. Kakovostna analiza s točko preloma je mogoča le, če imamo tudi solidne podatke o povpraševanju.

Podobno lahko analizo točke preloma uporabljamo tudi za izbor tehnologije pri proizvodnji nekega proizvoda. Tehnologije se lahko razlikujejo glede na odnos med fiksnimi in variabilnimi stroški. Delovno ekstenzivne tehnologije imajo običajno manj fiksnih stroškov, a večje variabilne stroške. Kapitalno intenzivne tehnologije pa imajo običajno več fiksnih stroškov in manjše povprečne variabilne stroške. Zato se obsegi proizvodnje, ki ustrezajo točki preloma, pri teh tehnologijah razlikujejo. Izberemo pa tisto tehnologijo, ki nam omogoča najnižjo točko preloma glede na načrtovani obseg povpraševanja po analiziranem proizvodu.

Ko podjetje preseže točko preloma, se je treba vprašati, koliko dodatna proizvedena in prodana enota blaga prispeva k povečanju dobička.

Osnovni obrazec za izračun praga rentabilnosti:

$TR = TC$

TR..... celotni prihodki

TC..... celotni stroški

Točka preloma se torej pojavi takrat, ko so prihodki enaki stroškom, ko s prihodki pokrijemo vse stroške. Če podjetje proizvaja samo en proizvod oziroma storitev, točko preloma dobimo z naslednjim postopkom:

Tabela 13: Izračun točke preloma

$TC = VC + FC$
$TC = TR$ (točka preloma)
$TR = PC \times Q$
$VC = AVC \times Q$
$PC \times Q = AVC \times Q + FC$
$PC \times Q - AVC \times Q = FC$
$Q (PC - AVC) = FC$
$Q_p = FC / (PC - AVC)$

Vir: Lasten

Q_p točka preloma oziroma količina proizvodov, kjer je dobiček enak 0
 FC celotni stalni (fiksni) stroški
 PC prodajna cena proizvoda
 VC spremenljivi (variabilni) stroški
 AVC povprečni spremenljivi (variabilni) stroški proizvoda

Primer

Podjetje Drevesnica na leto proda za dvesto tisoč evrov proizvodov. Fiksni stroški so znašali trideset tisoč evrov, variabilni pa 140 tisoč evrov. Na leto proizvedejo petdeset proizvodov.

Na voljo imamo vse podatke, ki jih potrebujemo za izračun točke preloma. Povprečne spremenljive stroške lahko izračunamo po naslednji formuli: $AVC = VC / Q$. Tako lahko ugotovimo, da so v omenjenem podjetju povprečni spremenljivi stroški 2.800 evrov za en proizvod. Podobno lahko izračunamo prodajno ceno proizvoda: $PC = \text{letni prihodki od prodaje} / Q$ prodanih proizvodov. Prodajna cena proizvoda je štiri tisoč evrov. Ko vse podatke vstavimo v formulo, dobimo rezultat:

$$Q_p = FC / (PC - AVC)$$

$$30.000 \text{ EUR} / (4.000 \text{ EUR} - 2.800 \text{ EUR}) = 25 \text{ proizvodov}$$

Ugotovimo lahko, da ima podjetje **točko preloma**, se pravi količino proizvoda, kjer nima ne izgube in ne dobička in kjer so **celotni stroški enaki celotnim prihodkom**, pri proizvodnji **25 proizvodov**.

Omeniti velja tudi, kako sprememba stroškov oziroma prodajne cene vpliva na prag rentabilnosti. Vsekakor dvig stroškov, tako spremenljivih kot stalnih, poveča količino proizvodov na prelomni točki. Obratno pa tudi velja, da dvig prodajne cene proizvodov zniža prelomno točko, kajti pri večji prodajni ceni podjetje hitreje pokrije celotne stroške.

Na primeru bomo prikazali, kako na prelomno točko vpliva dvig

stalnih (fiksni stroškov) za 10 %,

povprečnih spremenljivih (variabilnih) stroškov za 10 %,

prodajne cene za 10 %.

Dvig stalnih stroškov za 10 %:

$$FC' = FC (FC \times 0,1) = 30.000 (30.000 \times 0,1) = \underline{33.000 \text{ EUR}}$$

$$33.000 \text{ EUR} / (4.000 \text{ EUR} - 800 \text{ EUR}) = 27,5 \text{ proizvoda}$$

Dvig povprečnih spremenljivih stroškov za 10 %:

$$AVC' = AVC (AVC \times 0,1) = 2.800 (2.800 \times 0,1) = \underline{3.080 \text{ EUR}}$$

$$30.000 \text{ EUR} / (4.000 \text{ EUR} - 3080 \text{ EUR}) = 32,6 \text{ proizvoda}$$

Dvig prodajne cene za 10 %:

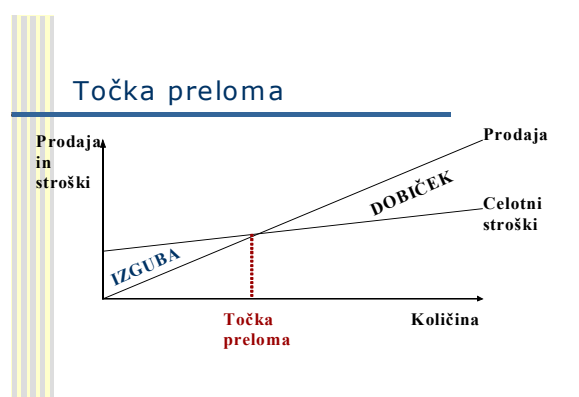
$$PC' = PC (PC \times 0,1) = 4.000 (4.000 \times 0,1) = \underline{4.400 \text{ EUR}}$$

$$30.000 \text{ EUR} / (4.400 \text{ EUR} - 2.800 \text{ EUR}) = 18,75 \text{ proizvoda}$$

Kot smo že omenili, je dvig stroškov povečal tudi količino proizvodov, kjer so celotni stroški enaki celotnim prihodkom. Dvig prodajne cene pa je zmanjšal količino proizvodov, potrebnih za izenačitev celotnih stroškov in celotnih prihodkov. Zanimivo je, da je dvig fiksnih stroškov za 10 odstotkov manj vplival na prag rentabilnosti kot dvig spremenljivih stroškov na enoto proizvoda za 10 odstotkov. Razlika ni tako majhna, saj se pri zvišanju stalnih stroškov za 10 odstotkov prelomna točka prav tako zviša za 10 odstotkov, medtem ko dvig spremenljivih stroškov povzroči dvig praga rentabilnosti za 30 odstotkov. Dvig prodajne cene za 10 odstotkov pa zniža prag rentabilnosti za 25 odstotkov

Grafični prikaz praga rentabilnosti

Za grafični prikaz praga rentabilnosti potrebujemo podatke o spremenljivih, stalnih in celotnih stroških ter celotnih prihodkih, ki jih ima podjetje pri različnih količinah proizvodnje.



Slika 12: Prag rentabilnosti

Vir: Lasten

Iz slike praga rentabilnosti lahko razberemo naslednje:

Podjetje doseže prag rentabilnosti pri prodani količini 25 proizvodov. Prag rentabilnosti doseže pri prodaji v vrednosti sto tisoč evrov. Pri takem znesku od prodaje podjetje ni več v izgubi, niti še ne dosega dobička

Navpična razdalja med črto celotnih prihodkov in črto celotnih stroškov nam kaže izgubo oziroma dobiček podjetja pri nekem znesku prihodkov od prodaje oziroma pri neki količini prodaje.

Ko se prodaja povečuje, se za vsako prodano enoto povečuje tudi dobiček. Razlog za to je, da se stalni (fiksni) stroški delijo na čedalje več enot proizvodov, povprečni fikсни stroški na enoto proizvoda pa torej padajo.

Za izračun praga rentabilnosti poznamo več različnih obrazcev, enega od njih smo že navedli. Podobno, kot smo izpeljali prejšnjo formulo, dobimo tudi naslednjo. Ta je uporabna, kadar ne bomo mogli določiti količine proizvoda, saj je malo podjetij, ki proizvajajo samo en proizvod. Zato lahko točko preloma izračunamo ne samo količinsko, kot smo to storili prej, pač pa tudi vrednostno.

Prag rentabilnosti – izražen vrednostno:

$$\text{TOČKA PRELOMA (Qp)} = \text{FC} / ((1 - \text{VC}) / \text{TR})$$

Qp.....točka preloma oziroma količina proizvodov, kjer je dobiček enak 0

FC..... celotni stalni (fiksni) stroški

VC..... spremenljivi (variabilni) stroški

TR..... celotni prihodki

Če uporabimo prejšnje podatke in jih vstavimo v formulo, dobimo:

$$\text{TOČKA PRELOMA} = 30.000 \text{ EUR} / ((1 - 40.000 \text{ EUR}) / 200.000 \text{ EUR}) = 100.000 \text{ EUR}$$

Dobimo enak rezultat, kot smo ga lahko razbrali že z slike.

Sklep

Prag rentabilnosti nam torej pove, pri kateri količini proizvodov ali storitev podjetje izenači stroške s prihodki.

4.5 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA STROŠKE

Pri določanju prodajne cene ne želimo zgolj pokrivati stroškov posameznega proizvoda, temveč je naš cilj tudi ustvariti dobiček (metoda »stroški plus«):

$$\text{STROŠKI} + \text{DOBIČEK} = \text{PRODAJNA CENA}$$

Glede na razmerje med stroški in dobičkom ločimo naslednje stroškovne cene:

A. POLNA LASTNA CENA

Podjetje določi stopnjo dobička na podlagi splošnih ciljev podjetja, običajne stopnje dobička v panogi in drugega.

B. ZOŽENA LASTNA CENA

Brez vključitve posrednih stroškov uprave in prodaje, zato je dobiček praviloma višji kot v prejšnjem primeru.

C. VREDNOTENJE PO SPREMENLJIVIH STROŠKIH = »DIRECT COSTING«

Dobiček pomeni kritje ali vsaj prispevek h kritju stalnih stroškov.

Dolgoročno se podjetje lahko razvija le, če pri oblikovanju svojih prodajnih cen izhaja iz polne lastne cene.

4.6 STROŠKOVNO MESTO IN STROŠKOVNI NOSILCI

STROŠKOVNO MESTO je prostorsko, funkcionalno ali organizacijsko zaokrožena celota, kjer je mogoče evidentirati, spremljati in nadzirati stroške (npr. hlev); je mesto njihovega nastanka.

Z določitvijo stroškovnega mesta lahko:

A. lažje ugotavljamo stroške po posameznih proizvodih,

B. ugotavljamo povzročitelja stroška,

C. določamo vrednost in vrsto stroška, kar nam omogoča zniževanje stroškov.

V poslovnem procesu ločimo proizvodna in neproizvodna stroškovna mesta, kjer proizvod (nosilec stroška) nastaja le na proizvodnih stroškovnih mestih.

STROŠKOVNI NOSILEC je pravzaprav poslovni učinek in predstavlja proizvod ali storitev nekega podjetja. To je lahko tudi celotna količina enakih proizvodov ali opravljenih storitev, serija ali pa del proizvoda.

V zvezi z njihovim proizvajanjem so nastali vsi stroški, zato ugotavljamo:

A – koliko stroškov / posamezna vrsta stroškovnega nosilca

B – koliko stroškov / posamezni nosilec

Aplikacija

Delitev stroškov na:

neposredne – direktne: nanašajo se na en stroškovni nosilec,

posredne – indirektne: nanašajo se na več nosilcev, kar povzroča težave pri razporejanju.

4.7 POVZETEK

Izračunali ste dejanske kalkulacije za proizvode, ki ste jih predvideli v vašem poslovnem načrtu. Skozi elemente kalkulacije ste spoznali prodajno vrednost posameznih proizvodov, izračunali neto prodajno vrednost, od katere ste ugotovili in odšteli materialne stroške, stroške promocije, stroške financiranja in stroške dela. Izračunali ste stopnjo pokritja in pokritje, od katerega ste odšteli splošne stroške in izračunali dobiček. Določili ste točko preloma in količino, ki jo boste proizvedli, da dosežete pozitivno ničlo, to se pravi, da nimate niti dobička niti izgube. Vsak proizvod, ki ga ustvarite nad to količino, prispeva k dobičku od proizvoda.

4.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

Razmislite in odgovorite!

1. Opišite strukturo prodajne cene.
2. Opredelite kalkulacije v vašem poslovnem načrtu.
3. Opišite splošno delitev kalkulacij.
4. Katere so metode izračunavanja lastne cene?
5. Opišite pojem točke preloma – praga rentabilnosti.
6. Analizirajte točke preloma.
7. Narišite grafični prikaz praga rentabilnosti.
8. Kaj so neposredni (direktni) stroški in katere vrste poznate?
9. Kaj so spremenljivi (variabilni) stroški in katere vrste poznate?
10. Kakšna je sestava polne lastne cene?
11. Kaj so oportunitetni stroški? Navedite kakšen konkreten primer!
12. Kolikšni so povprečni stroški (lastna cena) na količinsko enoto pri različnem obsegu poslovanja?
13. Opredelite dodatne stroške!
14. Opredelite mejne stroške!
15. Katere vrste metod (kalkulacij) obračunov stroškov poznate?
16. Opišite kalkulacijo po spremenljivih stroških.
17. Opišite stroškovna mesta in stroškovne nosilce v vašem poslovnem načrtu.

5 SREDSTVA

5.1 UVOD

V tem poglavju se boste seznanili z otvoritveno bilanco stanja ter spoznali postavke stalnih in gibljivih sredstev ter obveznosti do virov sredstev. Na praktičnem primeru izračunane bilance poslovnega načrta boste uvajali način izračuna in teoretične osnove posameznih postavk.

5.2 SREDSTVA KOT ELEMENT BILANČNE POSTAVKE

Vse postavke so pojasnjene v SRS (Slovenski računovodski standardi)⁴. Sredstva so ekonomski dejavniki, s katerimi razpolaga podjetje in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti ob pridobitvi. Delimo jih na stalna in gibljiva.

V delovnem zvezku se na listu »Bilanca« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Otvoritvena bilanca stanja in dejanska bilanca za petletno obdobje.

Tabela 14: Otvoritvena bilanca stanja za podjetje XY

OTVORITVENA BILANCA STANJA	V EUR
STALNA SREDSTVA	
A. Neopredmetena dolgoročna sredstva	
Patenti, licence, blagovne znamke	
B. Opredmetena osnovna sredstva	
Zemljišča	
Zgradbe	
Oprema	
Drugo	
GIBLJIVA SREDSTVA	
Denarna sredstva	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	
KAPITAL	
Osnovni kapital – ustanovitelj	
Osnovni kapital – sovlagatelji	
OBVEZNOSTI	
A. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	
Kredit in posojila	
B. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	
Najeta posojila	

V delovnem zvezku se na listu »Bilanca« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Postavke iz bilance stanja za obdobje 2009–2013:

⁴ SRS 2006, <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>.

Tabela 15: Postavke iz bilance stanja za podjetje XY

Postavke iz bilance stanja	Znesek EUR (2009)	v Znesek EUR (2010)	v Znesek EUR (2011)	v Znesek EUR (2012)	v Znesek EUR (2013)
I. SREDSTVA (A + B)					
A. STALNA SREDSTVA (1–4)					
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva					
2. Opredmetena osnovna sredstva					
2.1. Nepremičnine					
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva					
3. Dolgoročne finančne naložbe					
4. Popravek kapitala					
B. GIBLJIVA SREDSTVA (1–6)					
1. Zaloge					
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja					
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja					
4. Kratkoročne finančne naložbe					
5. Denarna sredstva					
6. Aktivne časovne razmejitve					
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A–D)					
A. KAPITAL (1–5 oziroma 6)					
1. Osnovni kapital					
2. Vplačani presežek kapitala					
3. Rezerve					
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)					
5. Revalorizacijski popravek kapitala					
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)					
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE					
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI					
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI					
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja					
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja					
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE					

5.3 STALNA SREDSTVA

Stalna sredstva so pravice in stvari, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu svojo vrednost postopno prenašajo na poslovne učinke. So ekonomski pojem, ki je povezan z nastajanjem prihodkov od poslovanja. Delimo jih na neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe.

Sredstva so premoženje (stvari, pravice, denar), ki ga ima poslovni sistem v nekem obdobju, da z njim uresničuje svoj namen poslovanja. Sredstvo je tudi denar, ki ga ima poslovni sistem v nekem obdobju na razpolago, sredstva so tudi obveznosti, ki jih ima poslovni sistem v nekem obdobju, ker še ni vrnil dobljenih sredstev za svoje naložbe in sredstva so tudi prihodki

in prejemki, ki jih ima poslovni sistem v nekem obdobju za pokrivanje stroškov oziroma odhodkov in izdatkov.

Sredstva podjetju omogočajo izvajanje poslovnega procesa. V poslovnem sistemu se pojavljajo v obliki stvari, denarja in pravic. Med sredstva štejemo tudi patente, licence, ime podjetja, terjatve. Ustanovitve novega poslovnega sistema si ne moremo predstavljati brez naložb v delovni proces v obliki stvari. Za ustanovitev je potrebna tudi neka količina denarja za poravnavanje tekočih obveznosti.

Sredstva se nenehno preoblikujejo iz ene pojavne oblike v drugo, zato da se sploh lahko izvaja poslovni proces. Preoblikovanje bo potekalo neprekinjeno in poslovni sistem bo imel sredstva v vseh pojavnih oblikah, ta pa bodo v nekem medsebojnem razmerju, če nečemo, da v poslovnem procesu nastanejo motnje. Preoblikovanje sredstev je potrebno, da v poslovnem procesu sploh nastanejo poslovni učinki in da se reprodukcijski proces lahko nadaljuje.

Glede na namen uporabe sredstev v poslovnem sistemu poznamo osnovna ali stalna sredstva, ki so lahko opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne finančne naložbe. Druga so obratna ali gibljiva sredstva, kot so stvari, denar, pravice in aktivne časovne razmejitve. Tretja pa so dolgoročne finančne naložbe.

Neodpisana vrednost delovnega sredstva (osnovnega sredstva) nam pove, kolikšen je njegov še neodpisan del vrednosti. Izračunamo jo tako, da od nabavne vrednosti odštejemo popravek vrednosti. Odstotek neodpisane vrednosti dobimo tako, da neodpisano vrednost pomnožimo s sto in delimo z nabavno vrednostjo. Popravek vrednosti je pravzaprav amortizacijski znesek, ki ga lahko izračunamo na mersko enoto, in sicer tako, da nabavno vrednost delimo s količino. Kot popravek vrednosti uporabimo letni amortizacijski znesek, ki ga dobimo tako, da pomnožimo dejansko količino in amortizacijo na enoto. Letni amortizacijski znesek ali popravek vrednosti nam omogoča izračunati finančni rezultat poslovanja podjetja. Popravek vrednosti izračunamo različno glede na različne metode amortiziranja.

Poslovni sistem ne amortizira tistih opredmetenih osnovnih sredstev, ki so v pripravi, tistih, ki jih ima v najemu, zemljišč, kulturnih spomenikov, cest, predorov, mostov in tistih, ki nimajo več vrednosti.

Poslovni sistem z revalorizacijo (ponovnim vrednotenjem) poveča vrednost delovnih sredstev, posredno pa tudi amortizacijska sredstva, poveča pa tudi stroške amortizacije in zaradi tega vpliva na poslovni izid, ki bo ob nespremenjenem prihodku manjši. Z revalorizacijo se da vprašanje nadomestitve osnovnih sredstev kolikor toliko zadovoljivo rešiti, saj se približamo trenutni tržni vrednosti.

Neopredmetena dolgoročna sredstva

Sem spadajo dolgoročno odloženi organizacijski stroški in stroški razvoja, koncesije, patenti, licence, blagovne znamke in podobne pravice, dobro ime, predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva ter druge dolgoročno razmejene postavke.

Organizacijski dolgoročno razmejeni stroški so splošni stroški podjetja v ustanavljanju ali gradnja nove organizacijske enote nekega podjetja, preden se začne poslovanje, zato jih ni mogoče pokriti s prihodki. Prav tako jih ni mogoče vključiti v nabavno vrednost opredmetenih osnovnih sredstev ali zalog. Sem sodijo tudi splošni stroški uvajanja nove dejavnosti ali občutnega povečanja obsega poslovanja. Dolgoročni razmejeni stroški raziskovanja in razvoja nastajajo zaradi pričakovanega novega proizvoda ali znanja, ki ga prenašamo v poslovni proces, preden se začne njihova redna proizvodnja za prodajo.

Koncesija je odobritev ali pooblastilo, ki ga da država (ali občina) poslovnemu sistemu za izrabo nekega naravnega bogastva ali opravljanje neke javne službe.

Patent je pravica, ki pripada poslovnemu sistemu na podlagi nekega izuma. Podjetje lahko zavarovani izum uporablja samo ali pa ga po pogodbi daje na razpolago drugim.

Licenca je pravica do uporabe patenta.

Blagovna znamka je pravica, s katero se zavaruje blagovni znak, ki se v gospodarskem prometu uporablja za razlikovanje med enakim ali podobnim blagom. To je v računovodstvu presežek nabavne vrednosti kupljenega podjetja nad določljivo pošteno vrednostjo pridobljenih sredstev, zmanjšano za dolgove pridobljenega podjetja.

Opredmetena osnovna sredstva

Sem spadajo zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, druga oprema, osnovna čreda, večletni nasadi, opredmetena osnovna sredstva v izgradnji ali izdelavi ter predujmi za opredmetena osnovna sredstva.

Med osnovna sredstva spadajo tudi dolgoletni nasadi (opredmetena osnovna sredstva), kamor uvrščamo sadovnjake, vinograde, hmeljišča, plantaže, drevje in podobno. Osnovna čreda je značilna za živinorejska podjetja. Delovna živina in živina za razmnoževanje spadata med osnovna sredstva, živina za zakol pa med obratna sredstva.

Poslovni sistem pridobi osnovno sredstvo z nakupom, najemom, izdelavo, izgradnjo, vzgojo (dolgoletni nasadi, osnovna čreda), skupno naložbo (»joint venture«) ali brezplačno.

Med osnovna sredstva v stvarni obliki spadajo zemljišča (na njih so zgrajene stavbe, drugačen pa je namen uporabe v kmetijstvu in gozdarstvu), gradbeni objekti (stavbe, kanali, pristanišča, železniške proge, ceste, mostovi, letališča), oprema (stroji in orodja, delovne priprave, transportna sredstva, poslovni inventar itd.), dolgoletni nasadi in osnovna čreda (plemenska in delovna živina). Opredmetena osnovna sredstva izgubljajo vrednost v daljšem časovnem obdobju in z večkratno ponovitvijo reprodukcijskega procesa. Zaradi tega je njihov koeficient obračanja (preoblikovanja iz denarne oblike v stvarno in obratno) manjši od ena. To so osnovna sredstva, ki so v poslovni proces vključena neposredno ali pa le posredno. Glede na stanje uporabnosti so ta sredstva lahko v uporabi, v pripravi ali zunaj uporabe.

Opredmetena osnovna sredstva v uporabi amortiziramo, medtem ko tistih v pripravi ne. Ta so zaloge investicijskega materiala in opreme, nedokončane zgradbe in oprema, ki je v izdelavi in izločena denarna sredstva za investicije in terjatve do izvajalcev in proizvajalcev, ki jim poslovni sistem plača predujme. Opredmetena osnovna sredstva, ki niso več v uporabi, poslovni sistem izniči, odpiše oziroma da v najem ali brezplačno prenese na drug poslovni sistem. Osnovna sredstva v pripravi in tista, ki zunaj uporabe ne ustvarjajo poslovnih učinkov. Nabavna vrednost osnovnega sredstva je pri nakupu fakturna cena, ki jo poslovni sistem plača dobavitelju. V fakturno ceno pa so všteti še različni stroški, kot so davek, carina za uvožena osnovna sredstva, transportni stroški, stroški zavarovanja in montaže. Vse to sestavlja nabavno vrednost osnovnega sredstva. Če poslovni sistem sam izdela osnovno sredstvo, je hkrati prodajalec in kupec, vendar je zanj to tudi nakup. Nabavna vrednost je osnova za amortizacijo.

Dolgoročne finančne naložbe

So naložbe podjetja v druga podjetja za rok, daljši od leta dni. Sem spadajo naložbe, sestavljene iz delnic in deležev organizacij v skupini, naložbe, sestavljene iz delnic in deležev

v drugih organizacijah, drugih delnic in deležev, dolgoročna posojila organizacijam v skupini, dolgoročna posojila drugim povezanim organizacijam, dolgoročna posojila drugim in dolgoročni depoziti.

Na začetku se dolgoročne finančne naložbe izkazujejo po nabavni vrednosti, ki ustrezajo zneskom naloženih denarnih sredstev na dan naložbe. Po nekem obdobju poslovanja pa se različne vrste dolgoročnih naložb povečujejo za del čistega dobička ali prejete dividende ali pripisane obresti ali so razlika med nabavno in tržno vrednostjo papirja. Takšna dolgoročna finančna naložba vrednost tudi izgublja. V takem primeru gre razlika v breme odhodkov financiranja, včasih pa jo je treba neposredno v celoti ali delno odpisati v breme odhodkov financiranja.

Revalorizacija dolgoročnih finančnih naložb

Revalorizacija dolgoročnih finančnih naložb je namenjena ohranjanju realne vrednosti naložbe. Ob koncu leta se povečuje z indeksom rasti cen na drobno.

Gibljiva sredstva

Poleg obratnih sredstev vključujejo tudi kratkoročne finančne naložbe in aktivne časovne razmejitve.

Obratna sredstva

Obratna sredstva spreminjajo svojo obliko in snov kratkoročno v poslovnem procesu, najprej so v obliki **predmetov dela** – prehajajo v **proizvod**, ki pomeni **zalogo** v podjetju. Ko je proizvod prodan, preidejo med pravice podjetja (**terjatve**). Ko so te plačane, dobimo **denar** in lahko kupimo nove predmete dela (krog je sklenjen).

To so stvari, denar, pravice in aktivne časovne razmejitve. Glede na hitrost obračanja v poslovnem procesu so obratna sredstva tisti del premoženja poslovnega sistema, katerega koeficient obračanja je večji od ena, kar pomeni, da se praviloma več kot enkrat na leto preoblikujejo iz začetne denarne oblike in prek vseh drugih oblik spet v denarno. Delimo jih tudi glede na vidik gospodarnega ravnanja, in sicer na stalno potrebna in na občasno potrebna obratna sredstva. Poslovni proces zahteva nek znesek stalnih obratnih sredstev za nemoteno odvijanje (zaloga materiala in drugega inventarja, nedokončana proizvodnja, neka količina denarja itd.), zato lahko rečemo, da so to trajna obratna sredstva pri nekem obsegu poslovanja. Drugi del pa je odvisen od obsega poslovanja, sezonskega vpliva, motenj na trgu nabave, prodaje in drugega. Vrste obratnih (gibljivih) sredstev v stvarni pojavnosti so zaloge materiala, drobnega inventarja, nedokončane proizvodnje, polproizvodov in trgovskega blaga ter predujmi za zaloge. V denarni obliki so to denar v blagajni in prejeti čeki ter denarna sredstva v banki, v obliki pravic so to terjatve in aktivne časovne razmejitve, v obračunski obliki pa so to aktivne časovne razmejitve.

Cena enote posameznih vrst zalog: a) materiala, b) drobnega inventarja, c) nedokončane proizvodnje, d) končnih proizvodov, e) trgovskega blaga.

Cena enote zalog materiala je med obratnimi sredstvi po nabavni vrednosti, ki praviloma ne more biti višja, kot so nove tržne cene, saj bi zaloge sicer pomenile izgubo. Prav tako zaloge drobnega inventarja spadajo med obratna sredstva po nabavni vrednosti. To so sredstva, ki imajo manjšo vrednost in življenjsko dobo, krajšo od leta dni (orodja in naprave, pisarniški material, delovne obleke in obutev, zaščitna sredstva, embalaža za večkratno uporabo). Drobní inventar v uporabi pa spada med obratna sredstva po svoji neodpisani vrednosti. Zaloge nedokončane proizvodnje vsebujejo tudi lastne polproizvode in dele. Te zaloge se uvrščajo med obratna sredstva glede na nastale stroške (po povprečnih ali stalnih cenah, po

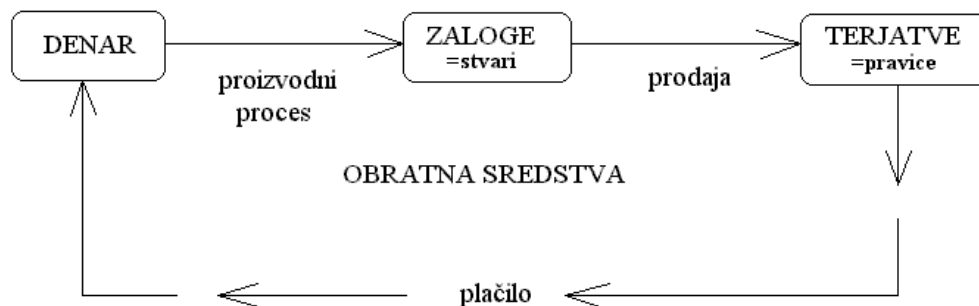
prvih cenah FIFO ali po zadnjih cenah LIFO. Tudi te zaloge lahko pomenijo izgubo, če so stroški proizvodnje višji od tržnih cen. Enako velja za zaloge končnih proizvodov, ki so v skladišču samo, dokler jih ne proda. Prav tako jih vrednotimo po različnih metodah. Za zaloge trgovskega blaga velja, da jih po nabavni vrednosti štejemo med obratna sredstva. Med te zaloge spada trgovsko blago na poti, trgovsko blago v skladišču in poslovnih enotah.

Kakšen je vpliv prodajnih cen na vrednost zalog?

Če se prodajne cene znižajo, se zniža tudi vrednost zalog in obratno.

Kako revaloriziramo zaloge?

Ob koncu nekega časovnega obdobja se revalorizirajo z indeksom cen na drobno.



Slika 13: Tok obratnih sredstev v reprodukcijskem procesu

Vir: Rus in Rebernik, 2005

Zaloge

Zaloge so sredstva, ki so namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja, so v postopku proizvodnje, katerega učinki bodo namenjeni prodaji, ali sredstva, ki bodo porabljena pri proizvodnji proizvodov ali storitev za prodajo. Sem spadajo zaloge surovin in materiala, zaloge drobnega inventarja, embalaže ter nadomestnih delov, ki jih praviloma vrednotimo po nabavnih cenah.

Dolgoročne poslovne terjatve

Terjatve, katerih rok plačila je daljši od leta dni.

Terjatve in njihove vrste

Terjatev je premoženjskopravno razmerje, v katerem ima upravičenec pravico zahtevati, da pravna ali fizična oseba poravnava obveznosti. Vrste terjatev kot obratna sredstva v obliki pravic so dolgoročne terjatve iz poslovanja, rok plačila je daljši od leta dni, in kratkoročne terjatve iz poslovanja, katerih rok plačila je največ leto dni. Ločeno izkazujemo tudi predujme za dolgoročna opredmetena sredstva, terjatve do kupcev, terjatve v zvezi s prihodki od poslovanja in prihodki od financiranja, terjatve v zvezi z oblikovanjem kapitala in kratkoročne varščine. Med obratna sredstva sodijo terjatve po stanju v nekem trenutku nekega dne, saj se stanje lahko spremeni že naslednji dan, če kupec plača blago.

Posamezne vrste terjatev vrednotimo po stanju v nekem trenutku nekega dne. Terjatve revaloriziramo z indeksom cen na drobno ob koncu poslovnega leta.

Kratkoročne poslovne terjatve

To so terjatve, katerih rok plačila je krajši od leta dni, dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina. Sem spadajo denarna sredstva ter saldo pri bankah na transakcijskih računih, čeki in gotovina v blagajni podjetja.

Kratkoročne finančne naložbe

To so naložbe sredstev v druga podjetja z vnaprej določenim pogodbenim rokom vračila, ki ne sme biti daljši od leta dni. Sem spadajo kratkoročne naložbe v kapital drugih poslovnih ent, kratkoročna posojila, varščine in kratkoročne naložbe v odkupljene lastne delnice.

Kratkoročne finančne naložbe so naložbe sredstev poslovnega sistema v drug poslovni sistem z vnaprej določenim rokom vračila, ki ne sme biti daljši od enega leta, namenjene pa so doseganju prihodkov od financiranja oziroma ohranjanju in povečevanju vloženih sredstev. Med kratkoročne finančne naložbe spadajo finančne naložbe v kapital drugih podjetij, kratkoročna posojila, depoziti in varščine ter kratkoročne naložbe v odkupljene lastne delnice. Vrednotimo jih kot terjatve iz financiranja, in sicer glede na stanje v nekem trenutku nekega dne.

Kratkoročne finančne naložbe revaloriziramo tako, da jih ob koncu poslovnega obdobja povečamo z indeksom rasti cen na drobno.

Aktivne časovne razmejitve (AČR)

Mednje uvrščamo kratkoročno odložene stroške in prehodno nezaračunane prihodke. Kratkoročno odloženi stroški so tisti plačani izdatki, ki bodo šele pozneje kot stroški obremenili podjetje. To so stroški zavarovanj, najema, članarin in podobno. Prehodno nezaračunani prihodki pa so tisti prihodki, ki so že upoštevani pri oblikovanju poslovnega izida, čeprav še niso bili poravnani in jih tudi še ni bilo mogoče zaračunati. To so zahtevki za kompenzacije, regrese, premije in povračila drugih dajatev, za katere organizacija v nekem obračunskem obdobju še ne more izdati računa. Aktivne časovne razmejitve ne smejo biti oblikovane za več kot leto dni.

Aktivne časovne razmejitve so vrsta obratnih sredstev, pri katerih nekateri stroški ne nastajajo enakomerno v posameznih časovnih obdobjih, temveč naenkrat v velikem znesku. Takšne stroške poslovni sistem potem razdeli na daljše časovno obdobje in jih vračunava postopoma, tako da bolj enakomerno bremenijo poslovne učinke. Naevračunani del stroškov ob koncu leta se prenese v naslednje leto in tako se na kontih pojavijo aktivne časovne razmejitve. Tako se razmejujejo stroški velikih popravil, stroški uvajanja nove proizvodnje, stroški razvoja in raziskav. Sem sodijo tudi nezaračunani prihodki.

5.4 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Obveznosti do virov sredstev nam povedo, od kod podjetje dobi sredstva. Kažejo nam stanje financiranja podjetja. Sem uvrščamo obveznosti glede kapitala, obveznosti glede dolgov in obveznosti glede časovnih razmejitev.

Nekatere obveznosti je treba poravnati takoj, druge kratkoročno, tretje dolgoročno. Trajne so praviloma le obveznosti do lastnikov kapitala, zato jih lahko opredelimo kot **občasna**, ki jih je treba vrniti v določenem roku, in **stalna**, ki niso vračljiva. Glede na to, ali bo poslovni sistem sredstvo vrnil ali ne ločimo:

- a) trajne vire sredstev oziroma lastne vire ali kapital,
- b) tuje vire sredstev, obveznosti in
- c) pasivne časovne razmejitve.

Kakšno je razmerje med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev?

Vsaka vrsta sredstev ima svoj vir, zato se sredstva in viri v celoti ujemajo. Viri le povedo, čigava so sredstva in da jih bo treba vrniti. Poslovni sistem si ob ustanovitvi pridobi začetno

sredstvo od lastnikov kapitala. To pomeni, da hkrati s sredstvi nastanejo tudi obveznosti do lastnikov kapitala (podjetij, bank, zasebnikov – torej virov). Pozneje sredstva pridobiva predvsem pri delitvi dobička, najemanju novih posojil, pridobivanju vlagateljev ali tako, da nekaterih obveznosti ne poravnava. Razmerje med trajnimi (lastnimi) viri in skupnimi viri imenujemo **stopnja kapitalizacije**, razmerje med občasnimi (tujimi) viri in skupnimi viri pa **stopnja zadolženosti**. Željeno razmerje med lastnimi in tujimi viri je 50 % : 50 %.

Dolgoročni viri

To so kapital, dolgoročne obveznosti iz poslovanja podjetja ter dolgoročne obveznosti iz financiranja podjetja.

Kapital

Kapital je trajen vir financiranja podjetja in kaže lastniško financiranje podjetja. Z vidika podjetja kaže na obveznost podjetja do njegovih lastnikov, če ne prej, ob prenehanju delovanja podjetja. Sem uvrščamo osnovni kapital, vplačani presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izgubo, revalorizacijski popravek kapitala, nerazdeljeni čisti dobiček ali izgubo poslovnega leta.

Glede na vrsto podjetij se kapital pojavlja kot delniški kapital, delež v kapitalu in vloge kapitala.

Značilnost državnega kapitala

O državnem kapitalu v poslovnem sistem govorimo, kadar ga vloži država. Država pa je lahko lastnik tudi v tržnih gospodarstvih, zlasti v panogah, kjer prevladujejo velika podjetja, ali pa v gospodarski in negospodarski infrastrukturi oziroma tam, kjer želi obvladovati neko področje. Če se neko državno podjetje proda, izkupiček dobi država.

Značilnosti delniškega kapitala

Lastniki delniškega kapitala so lahko zasebniki, država ali podjetja. V vsakem primeru je lastništvo znano. Kapital je razdeljen na delnice, ki dokazujejo dele lastništva delniške družbe. Vrednost delniškega kapitala se poveča, če se delnice prodajo po višji ceni, kot je njihova nominalna vrednost. Delniški kapital je upoštevan z zneskom vpisanih ne pa izdanih delnic.

Delnice, vrsta delnic

Delnice so običajno določene z nominalnim zneskom. Seveda se lahko prodajo po višji ceni, kot je njihova nominalna vrednost. Delnice so lahko prednostne ali navadne. Prednostne dajejo lastniku prednost pri izplačilu dividende in pri vračilu naložb, če se delniška družba razpusti. Lastniki navadnih delnic pa imajo v poslovnem sistemu pravico upravljati oziroma odločati o razdelitvi ali zadržanju dela ustvarjenega dobička.

Kaj pomenijo deleži kapitala?

Delež v kapitalu pomeni vlogo brez točno določenega vračilnega roka, in sicer v družbi z neomejeno odgovornostjo, družbi z omejeno odgovornostjo ali v komanditni družbi. Vlagatelji so hkrati lastniki in upravljalci takšnega poslovnega sistema ter imajo pravico do udeležbe pri dobičku. Nekateri jamčijo s svojim deležem, drugi s svojim premoženjem.

Kaj je vloga kapitala?

Vloga kapitala je kapital pri enolastniškem podjetju. Lastnik za obveznosti podjetja jamči s svojo vlogo kapitala ali tudi s svojim osebnim premoženjem pri tistih oblikah družb, kjer gre za osebno jamčenje.

Osnovni kapital

Je kapital podjetja, katerega nominalna vrednost je opredeljena v statutu podjetja in so ga v tej vrednosti vplačali oziroma vpisali njegovi lastniki. Vpisan je v ustrezen sodni register.

Dolgoročne obveznosti

Dolgoročne obveznosti so tiste obveznosti, katerih rok plačila je daljši od leta dni. Sem spadajo dolgoročne rezervacije, dolgoročne obveznosti iz financiranja in dolgoročne obveznosti iz poslovanja.

Dolgoročne obveznosti so tisti tuji viri sredstev, za katere obstaja obveznost poslovnega sistema, da jih bo vrnil v roku, daljšem od leta dni od nastanka. Dolgoročne obveznosti so lahko iz financiranja ali iz poslovanja. To so dobljena posojila (sanacijska za nadomestitev sredstev zaradi izgub ali stalne plačilne nesposobnosti) in posojila, s katerimi podjetje pridobi manjkajoča finančna sredstva, da doseže ravnotežje med dolgoročnimi vezavami sredstev in njihovim financiranjem ali pa za povečanje obsega poslovanja, in komercialna posojila, ki so dolgoročne obveznosti iz poslovanja. Ta pa so uporabljena za dajanje predujmov ali za plačilo dobaviteljem za blago in storitve ter za dajanje kreditov kupcem.

Posojilo in krediti

To je dogovorjeni znesek, ki ga je treba vrniti v določenem roku in zanj plačati določen znesek – obresti. Posojila in kredite si poslovni sistem pridobi s posojilno pogodbo od posojilodajalca. Vračanje posojil in kreditov ni odvisno od poslovnega izida. Obveznosti iz nabave posojil so lahko kratkoročne (do enega leta in se jih vrne v enem znesku z obrestmi), namenjene so za obratna sredstva, ali pa gre za dolgoročna posojila, ki so namenjena za osnovna in obratna sredstva in se jih odplačuje po obrokih v roku, daljšem od enega leta. Za poslovni sistem vračilo posojila ni strošek (strošek so le obresti), temveč poslovni dogodek, ki zmanjšuje denarna sredstva in del obveznosti do posojilodajalca.

Vloge vlagateljev kot obveznost

Vloge, ki imajo natančen rok poravnave in se brezpogojno vrnejo, neodvisno od dobička, imajo značaj dolgov. Nasprotno pa se vloge, za katere je pogoj za vračilo zadosten dobiček podjetja, štejejo kot sestavni del kapitala. Te vloge se imenujejo tudi »joint venture« (skupno tveganje) in jih lahko vložijo v poslovni sistem pravne osebe, domače ali tuje, s čimer pridobijo pravico do upravljanja in pravico do udeležbe pri dobičku ali za poravnavo izgube. Tudi te vloge so lahko kratkoročne ali dolgoročne.

Obveznice kot oblika obveznosti

Poslovni sistem izda obveznice zaradi pridobivanja denarnih sredstev – posojil. Obveznica je vrednostni papir, s katerim se izdajatelj obvezuje, da bo brezpogojno vrnil posojilo tistemu, ki bo ob zapadlosti predložil obveznico. Posamezna obveznica predstavlja del celotnega razpisanega, običajno dolgoročnega posojila. Obveznosti poslovnega sistema nastanejo, ko so izdane obveznice vplačane. Znale so obveznice, pri katerih se znesek vračila in obresti indeksirajo glede na spremembe kupne moči denarja. Pri nas si pomagamo z nominacijo v tuji valuti.

Dolgoročne rezervacije

Sredstva, ki jih oblikuje podjetje za obveznosti, za katere se pričakuje, da bodo nastale čez več kot leto dni, ali pa za obveznosti, katerih nastanek in velikost sta negotova. Sem uvrščamo rezervacije za velika popravila, prodajne garancije, pokojnine, slabo ime in drugo.

Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti

To so tiste obveznosti podjetja, katerih rok plačila je daljši od leta dni. Dolgoročne finančne obveznosti so tiste, ki nastanejo zaradi dobljenih dolgoročnih posojil in izdanih dolgoročnih vrednostnih papirjev. Dolgoročne poslovne obveznosti so tiste, ki nastanejo zaradi dolgoročnih dobljenih blagovnih kreditov, dolgoročnih dobljenih predujmov od kupcev, prejetih varščin in zaradi dolgoročnih finančnih najemov.

Kratkoročni viri

Kratkoročne obveznosti so tiste obveznosti, katerih rok plačila je krajši od leta dni. Sem spadajo kratkoročne obveznosti iz financiranja, kratkoročne obveznosti iz poslovanja ter pasivne časovne razmejitev (PČR).

Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti so tiste obveznosti podjetja, katerih rok plačila je krajši od leta dni. Kratkoročne finančne obveznosti nastanejo zaradi dobljenih kratkoročnih posojil in izdanih kratkoročnih vrednostnih papirjev, zlasti menic. Kratkoročne poslovne obveznosti pa so kratkoročni dobljeni predujmi od kupcev, kratkoročne obveznosti do dobaviteljev in zaposlenih, kratkoročne obveznosti do dajatev državi, kratkoročne obveznosti na podlagi izdanih čekov in menic ter pravice drugih do prihodkov iz njihovih finančnih naložb v podjetje (dividende, obresti in podobno).

Pasivne časovne razmejitev (PČR)

Mednje uvrščamo vnaprej vračunane stroške oziroma odhodke ter kratkoročno odložene prihodke. Vnaprej vračunani stroški oziroma odhodki so tisti stroški, ki so v podjetju pričakovani, vendar še niso nastali. Kratkoročno odloženi prihodki pa so tisti prihodki, ki jih je podjetje že zaračunalo ali pa celo dobilo poravnane, čeprav storitve ali dobave izdelkov še ni opravilo.

5.5 POVZETEK

Na podlagi lastnih izračunov ste spoznali, kaj vključuje pojem sredstva, zakaj in kako se sredstva preoblikujejo, vrste neopredmetenih dolgoročnih sredstev, kot so razmejeni organizacijski in razmejeni stroški razvijanja, koncesija, patent, licenca, blagovne znamke, dobro ime.

Prepoznavate vpliv prodajnih cen na vrednost zalog.

Veste, kaj je vloga kapitala; kaj so rezerve kot vir sredstev; za kaj ste lahko uporabili nerazdeljeni dobiček iz prejšnjih let; kakšno je razmerje med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev; kako ste načrtovali potrebna sredstva.

5.6 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

Ko ste preučili bilančne tabele, odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Kaj vse lahko vključuje pojem sredstva?
2. Kaj vašemu podjetju omogočajo sredstva?
3. Zakaj se sredstva preoblikujejo?
4. Vrste sredstev v vašem poslovnem načrtu.
5. Kako boste pridobili osnovna sredstva za vaše podjetje?
6. Opišite opredmetena osnovna sredstva.
7. Kaj je nabavna vrednost osnovnega sredstva?
8. Kaj sta neodpisana vrednost in popravek vrednosti?
9. Katere vrste opredmetenih osnovnih sredstev se ne amortizirajo?
10. Kaj je namen revalorizacije osnovnih sredstev?

11. Kaj obsegajo neopredmetena dolgoročna sredstva?
12. Kaj so razmejeni organizacijski in razmejeni stroški razvijanja?
13. Kaj je koncesija?
14. Kaj je patent?
15. Kaj je licenca?
16. Kaj je blagovna znamka?
17. Kaj je dobro ime (»positive goodwill«)?
18. Kaj so finančne naložbe?
19. Dolgoročne finančne naložbe in njihovo vrednotenje.
20. Revalorizacija dolgoročnih finančnih naložb.
21. Opišite gibljiva (obratna) sredstva v vašem poslovnem načrtu in njihove vrste!
22. Kakšen je vpliv prodajnih cen na vrednost zalog?
23. Kako revaloriziramo zaloge?
24. Opredelite terjatve in njihove vrste!
25. Kako vrednotimo (merimo) posamezne vrste terjatev?
26. Kako revaloriziramo terjatve?
27. Vrsta kratkoročnih finančnih naložb.
28. Kako merimo kratkoročne finančne naložbe?
29. Kako revaloriziramo kratkoročne finančne naložbe?
30. Kako revaloriziramo posamezne vrste denarnih sredstev?
31. Kaj so aktivne časovne razmejitve?
32. Kako načrtujemo gibljiva sredstva?
33. Kaj so obveznosti do virov sredstev?
34. Vrste obveznosti do virov sredstev?
35. Delnice, vrsta delnic!
36. Kaj pomenijo deleži kapitala?
37. Kaj je vloga kapitala?
38. Kaj so rezerve kot vir sredstev? Kako se oblikujejo?
39. Za kaj se lahko uporabi nerazdeljeni dobiček iz prejšnjih let?
40. Kaj so dolgoročne obveznosti?
41. Kaj so pasivne časovne razmejitve?
42. Kaj so kratkoročne obveznosti?
43. Kakšno je razmerje med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev?
44. Kako načrtujete potrebna sredstva?
45. Kako načrtujete obveznosti do virov sredstev?

6 STRUKTURA IZKAZA USPEHA

6.1 UVOD

Izračunali smo postavke iz izkaza uspeha: skupne prihodke, skupne odhodke in dobiček oziroma izgubo. Izdelali smo pregled kazalnikov, analizo uspešnosti gospodarjenja, izračunali in opredelili kazalnike produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti

6.2 POSTAVKE IZ IZKAZA USPEHA

V delovnem zvezku se na listu »Bilanca« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Postavke iz izkaza uspeha za obdobje 2009–2013:

Tabela 16: Postavke iz izkaza uspeha za podjetje XY

Znesek v EUR

Postavke iz izkaza uspeha	2009	2010	2011	2012	2013
1 Prihodki iz poslovanja					
1.1 Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu					
1.2 Čisti prihodki od prodaje na tujem					
1.3 Drugi prihodki					
2 Odhodki iz poslovanja					
2.1 Stroški blaga, materiala in storitev					
2.2 Stroški dela					
2.3 Amortizacija					
2.4 Odhodki zaradi oblikovanja dolgoročnih rezervacij					
2.5 Drugi odhodki iz poslovanja					
I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE					
II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA					
III. IZGUBA IZ POSLOVANJA					
3 Prihodki od financiranja					
4 Odhodki od financiranja					
4.1 Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb					
4.2 Stroški obresti in drugi odhodki od financiranja					
IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA					
V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA					
5 Izredni prihodki					
6 Izredni odhodki					
SKUPNI PRIHODKI					
SKUPNI ODHODKI					
VI. CELOTNI DOBIČEK					
VII. CELOTNA IZGUBA					
7 Davek iz dobička					
VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA					
IX. ČISTA IZGUBA POSLOV. LETA					

Vir: Uradni list RS, 2006

Izkaz uspeha je temeljni prikaz vseh prihodkov in odhodkov v obračunskem obdobju in razporejanja poslovnega izida (dobička) ali poravnavanja izgube. Razporeditev poslovnega izida se izkazuje na posebnem obrazcu. Podjetje lahko bilanco uspeha sestavi kot stopenjsko obliko ali kot dvostransko bilanco. Bilanca uspeha je usmerjena v preteklost, bilanca stanja pa prikazuje sredstva in vire sredstev v nekem trenutku. Povezanost bilance uspeha in bilance stanja je vidna le, če v bilanci stanja dobiček še ni razdeljen. V takem primeru je v bilanci

uspeha prikazan na odhodkovni strani. Tudi bilanca stanja je uravnotežena in jo izdelamo ob polletnem in letnem obračunu, pa tudi ob začetku likvidacije ali stečajnega postopka.

6.3 SKUPNI PRIHODKI

Skupni prihodki so prihodki od poslovanja, prihodki od financiranja in izredni prihodki.

Prihodki so vsota prodajnih cen in prodajnih količin poslovnih učinkov oziroma njihova prodajna vrednost v obračunskem obdobju.

Podjetje ugotavlja prihodek na podlagi prodaje, ki je lahko zaračunana (fakturirana realizacija) ali plačana prodaja (plačana realizacija).

Prihodki so vsota prodajnih cen in prodajnih količin, prejemki pa so le povečanje denarnih sredstev. Med prihodki in prejemki so različna razmerja. Poznani so prihodki, ki niso nikoli prejemki (presežki pri inventurah), in prejemki, ki niso prihodki (prodaja osnovnih sredstev). Običajno so prihodki in prejemki med seboj povezani.

Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)

Prihodek je vrednost, ki jo podjetje ustvari v nekem obdobju. Praviloma je to zmnožek prodanih količin proizvodov in storitev ter njihovih cen (realizacija). Podjetje je uspešno, če je razlika med prihodki in stroški, potrebnimi za realizacijo teh prihodkov, pozitivna.

Ločimo prihodke od prodaje proizvodov, storitev, materiala, blaga, prihodke od subvencij, dotacij, regresov, kompenzacij, premij.

Merimo jih na podlagi prodajnih cen, zmanjšanih za popuste ob prodaji ali pozneje (prodaja proizvodov, materiala, blaga, storitev).

Analiza prihodkov:

A. zaračunana realizacija (fakturirana)

– nastane, ko podjetje izstavi račun za dobavljen izdelek ali storitev;

B. plačana realizacija (unovčena)

– kupec lahko plača račun takoj, po daljšem obdobju ali po sodni izterjavi.

Sestavljajo jih čisti prihodki od prodaje, spremenjene vrednosti zalog dokončane in nedokončane proizvodnje (razlika med končnim in začetnim stanjem zalog dokončane in nedokončane proizvodnje), usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve (proizvodi, ki jih je podjetje proizvedlo za svoje potrebe, in storitve, ki jih je podjetje opravilo samo) ter drugi poslovni prihodki (subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in premije).

Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala So prodajne vrednosti prodanih količin proizvodov, storitev, blaga in materiala, zmanjšane za popuste pri prodaji ter za vrednosti vrnjenih količin.

Finančni prihodki

Prihodki, ki nastanejo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami podjetja. Delimo jih na finančne prihodke, ki so odvisni od poslovnega izida podjetja, v katero so vložena sredstva (dividende in delež v dobičku v drugih podjetjih), ter finančne prihodke, ki niso odvisni od poslovnega izida drugih podjetij (obresti za posojila in kredite, prihodki od pozitivnih tečajnih razlik in drugo).

Razlika med prihodki od poslovanja in prihodki od financiranja

Prihodki od poslovanja so prihodki od prodaje proizvodov, storitev in trgovskega blaga drugim poslovnim sistemom, skupnostim in občanom v okviru poslovnega sistema ali

prihodki od prodaje povezanim poslovnim sistemom. To so tudi prihodki od subvencij, dotacij, regresov, kompenzacij in premij ter podobni dohodki, če se nanašajo na prodane količine, pa tudi prihodki od opravljenih del v lastni režiji ter uporabe proizvodov in storitev za materialne in nematerialne naložbe. Prihodki od financiranja pa nastanejo od prejetih udeležb iz dobička drugih poslovnih sistemov (skupne naložbe) ali iz skupnega poslovanja z drugimi, pa tudi dobljene dividende. Prihodki od financiranja nastanejo tudi od prejetih obresti za posojila drugim poslovnim sistemom in občanom. To so tudi obresti od poslovno povezanih sistemov za kredite in poslovnih bank ter drugi prihodki od financiranja, na primer revalorizacijski presežki, pozitivne tečajne razlike in podobno.

Finančni prihodki iz deležev

Sem uvrščamo dividende in deleže v dobičku v drugih podjetjih, v katerih ima obravnavano podjetje naložena svoja finančna sredstva.

Izredni prihodki

So neobičajne postavke in postavke iz minulih obračunskih obdobj, ki v tekočem letu povečujejo poslovni izid podjetja. Sem uvrščamo prihodke iz minulih let, dobiček od prodaje osnovnih sredstev, odpise obveznosti iz minulih let, prejete kazni in odškodnine, plačane odpisane terjatve iz minulih let, odpravo dolgoročnih rezervacij in druge izredne prihodke.

6.4 SKUPNI ODHODKI

Vsi stroški, ki so nastali v nekem obračunskem obdobju. Delimo jih na odhodke iz poslovanja in financiranja ter na izredne odhodke.

Odhodki so stroški in nabavne vrednosti trgovskega blaga, ki so povezani s prodanimi proizvodi in storitvami v obračunskem obdobju (redni odhodki), ter drugi vplivi na poslovni izid (izredni odhodki). Odhodki v povezavi s prihodki ustvarjajo poslovni izid. Vedno so odšteti od prihodkov, zato poslovni izid zmanjšujejo.

Delimo jih na odhodke iz poslovanja in financiranja ter na izredne odhodke. V proizvodnih poslovnih sistemih so zaloge nedokončane proizvodnje in končanih proizvodov. Količina proizvodnje se razlikuje od količine prodaje enakega obdobja. Zaradi tega se sestavi stroškov in odhodkov lahko precej razlikujeta. Poleg tega lahko poslovni sistem svoje poslovne učinke obračunava (vrednoti) po polni lastni ceni, po spremenljivih stroških ali drugače. Zaradi tega se stroški in odhodki v zneskih razlikujejo, le izjemoma so enaki. Med redne odhodke sodijo stroški materiala, amortizacija in revalorizacija, nematerialni stroški, vračunani stroški dela z nadomestili, vračunani davki in prispevki, ki niso odvisni od dohodka ali dobička, nabavna vrednost prodanega blaga in materiala pa tudi drugi stroški, ki so neposredni pogoj za opravljanje dejavnosti poslovnega sistema in ustvarjanje prihodkov, na primer stroški usvajanja nove proizvodnje, rezervacije blaga in materiala, odhodki v zvezi z zaščito okolja in podobno.

Poslovni odhodki

Poslovni odhodki so stroški, ki so nastali s poslovanjem podjetja v obračunskem obdobju, popravljeni za stroške v zalogah dokončane in nedokončane proizvodnje.

Stroški blaga in materiala

Izvirni stroški kupljenega materiala in blaga, ki se neposredno ali posredno porablja v podjetju pri ustvarjanju poslovnih učinkov.

Stroški storitev

Izvirni stroški kupljenih storitev, ki so v podjetju neposredno ali posredno potrebne pri ustvarjanju poslovnih učinkov. Sem spadajo stroški prevoznih storitev, sejemskih storitev, oglaševanja, reprezentanca, zavarovalne premije, najemnine, službena potovanja, zunanje svetovanje, stroški pogodb o delu in avtorskih pogodb o delu, študentsko delo ter stroški drugih storitev, ki jih podjetje potrebuje pri svojem poslovanju.

Stroški dela

Vsi stroški, ki jih ima podjetje v obračunskem obdobju s svojimi zaposlenimi. Mednje uvrščamo sredstva za kosmate plače zaposlenih, stroške tistih dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki jih podjetje dodatno obračunava glede na kosmate plače, stroške prevoza na delo in z dela, regres za prehrano med delom, neobvezno zavarovanje zaposlenih, nagrade, darila ter druge ugodnosti, ki niso povezane z zaposlitvijo.

Plače

Stroški, ki jih ima podjetje v obračunskem obdobju s plačami zaposlenih.

Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev

Stroški, ki so povezani s postopnim prenašanjem vrednosti amortizirljivih opredmetenih osnovnih sredstev in amortizirljivih neopredmetenih dolgoročnih sredstev na proizvode oziroma storitve podjetja. So stroški osnovnih sredstev organizacije.

Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)

Pri tem gre za uskladitev knjigovodske vrednosti zalog bodisi z nabavnimi bodisi s tržnimi cenami ali pa za popravke vrednosti terjatev.

Drugi poslovni odhodki

Sem spadajo vsi tisti stroški, ki niso zajeti v drugih opredeljenih skupinah stroškov. To so izdatki podjetja za varstvo okolja, različne takse in prispevki, stroški sanacije zemljišča, ki ni investicijsko vlaganje, stroški štipendij dijakom in študentom ter drugi stroški.

Finančni odhodki

So odhodki, povezani s financiranjem nelastniškega poslovanja podjetja. Sem spadajo stroški plačanih obresti za posojila in kredite ter za izdane dolžniške vrednostne papirje (menice, obveznice), stroški odpisa dolgoročnih ali kratkoročnih finančnih naložb, negativne tečajne razlike v razmerah, ko ni domače inflacije, ter druge vrste stroškov (npr. revalorizacijski primanjkljaj).

Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti

Sem spadajo stroški plačanih obresti za posojila in kredite ter za izdane dolžniške vrednostne papirje, negativne tečajne razlike v razmerah, ko ni domače inflacije ter druge vrste odhodkov.

Prevrednotovalni finančni odhodki

Nastanejo, ko podjetje odpiše del svojih dolgoročnih ali kratkoročnih finančnih naložb.

Izredni odhodki

So neobičajne postavke in postavke iz minulih obračunskih obdobj, ki v obračunskem letu zmanjšujejo poslovni izid podjetja. Mednje uvrščamo odhodke iz minulih let, rezervacije za izgubo v prihodnosti, kritje izgube minulih let, odhodke za kritje izgube pri likvidaciji osnovnih sredstev, plačane denarne kazni in odškodnine ter druge izredne odhodke.

6.5 DOBIČEK OZIROMA IZGUBA PRED DAVKI (EBT)

V delovnem zvezku se na listu »Kalkulacije« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela ustvarjenega dobička za vsako posamezno leto, na primer od 2009 do 2013:

Tabela 17: Ustvarjeni dobiček od 2009–2013 za podjetje XY

Proizvod	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proizvod 1						
Proizvod 2						
Proizvod 3						
Proizvod 4						
Proizvod 5						
Proizvod 6						
SKUPAJ						

Vir: Lasten

O pozitivnem poslovnem izidu ali dobičku govorimo kot o nagradi in spodbudi za učinkovito in produktivno gospodarjenje. O negativnem poslovnem izidu ali izgubi pa govorimo, kadar je to kot kazen za neučinkovito poslovanje, slabo poslovno politiko in neekonomično trženje prvin poslovnega procesa.

Dobiček je temeljni cilj podjetij, ki delujejo na gospodarskem področju. Poslovnemu sistemu omogoča uresničitev njegovih drugih ciljev, kot so trajni obstoj, razširitev obsega poslovanja, modernizacija poslovnega procesa, povečanje stalnega kapitala, izplačilo dividend lastnikom kapitala, izplačilo primernih osebnih dohodkov zaposlenim, ugled vodstvu poslovnega sistema, donatorstvo raziskovalnim, izobraževalnim, kulturnim in športnim organizacijam.

Kako razdelimo dobiček?

Dobiček razdelimo delavcem s plačami in deleži iz čistega dobička, posojilodajalcem z obrestmi, lastnikom z dividendami, podjetju z oblikovanjem rezerv in zadržanim čistim dobičkom ter državi z davki.

Kakšna je razlika med dobičkom in čistim dobičkom?

Poslovni sistem ugotovi dobiček tako, da iz ustvarjenih prihodkov nadomesti celotne odhodke, ki jih vsebujejo prodani proizvodi in storitve. Čisti dobiček je zmanjšan za davke iz dobička.

Kaj je dohodek?

To je uspeh poslovnega sistema v nekem obdobju, izražen v denarju. Za notranje uporabnike poslovnega sistema je to poslovni izid.

Kako lahko podjetje poveča dobiček?

Podjetje lahko poveča dobiček z dobro poslovno politiko, produktivnim gospodarjenjem, tveganjem, ekonomičnim trženjem prvin poslovnega procesa, zmanjšanjem stroškov, inovacijami, razširjeno reprodukcijo, konkurenčnostjo in drugim

Kaj je izguba in kako jo poslovni sistem poravna?

Izguba je negativen poslovni izid. Poslovni sistem ugotovi izgubo, če iz ustvarjenih prihodkov ne more nadomestiti odhodkov, ki jih vsebujejo realizirani proizvodi in storitve, če iz ustvarjenega dobička ali dohodka ni nadomestil obveznosti glede davkov in prispevkov iz poslovnega izida, če delavcem ne obračuna plač najmanj v znesku, določenem v skladu s

kolektivno pogodbo. Izgubo tekočega leta in nepokrito izgubo iz prejšnjih let poravna v okviru izrednih odhodkov najpozneje v petih letih po nastanku, z dotacijami in subvencijami, s sredstvi iz rezerv, z odpisom obveznosti do upnikov, z zmanjšanjem lastnega nominiranega kapitala, z zmanjšanjem drugega lastnega kapitala v skladu s predpisi.

Na velikost dobička vplivajo tudi metode vrednotenja (knjigovodske tehnike):

- A. vrednotenje zalog,
- B. izračunavanje amortizacije,
- C. revalorizacija zalog in materialnih stroškov ter
- D. obračunavanje obresti in tečajnih razlik.

6.6 PREGLED KAZALNIKOV

V delovnem zvezku se na listu »Bilanca« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Vrste kazalnikov za obdobje 2009–2015:

Tabela 18: Vrste kazalnikov

Vrste kazalnikov ⁵	2009
I. KAZALNIKI INVESTIRANJA, FINANCIRANJA IN PLAČILNE SPOSOBNOSTI	
I.A. KAZALNIKI INVESTIRANJA	
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih	
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih	
3. Delež finančnih naložb v sredstvih	
I.B. KAZALNIKI FINANCIRANJA	
1. Delež kapitala v financiranju	
2. Delež dolgov v financiranju	
3. Kapitalska pokritost stalnih sredstev	
4. Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod), v %	
I.C. KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	
1. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	
2. Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	
3. Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	
4. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja	
II. KAZALNIKI OBRAČANJA IN DNEVI VEZAVE	
1. Obračanje obratnih sredstev	
2. Obračanje zalog	
3. Obračanje terjatev iz poslovanja	
4. Dnevi vezave zalog	
5. Dnevi vezave terjatev iz poslovanja	
6. Dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja	
III. KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI	
1. Celotna gospodarnost	
2. Gospodarnost poslovanja	
3. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov, v %	
4. Proizvodnost sredstev	
5. Čista donosnost sredstev, v %	
6. Čista donosnost kapitala, v %	
7. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja, v %	
8. Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja, v %	
9. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja, v %	
10. Delež davkov v celotnem dobičku, v %	

⁵ Podroben opis je v prilogi št. 1.

11. Skupni prihodki na zaposlenega, v EUR	
12. Čisti dobiček/izguba na zaposlenega, v EUR	
13. Povprečna mesečna plača na zaposlenega, v EUR	
IV. DENARNI TOK	
1. Enostavni denarni tok, v EUR	

Vir: Uradni list RS, 2006

6.7 ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja je s stališča uporabnika proces sistematičnega spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprave za odločanje v podjetju ali organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja. Analiziranje poslovanja (analiziranje podatkov o poslovanju) je dejavnost, pri kateri presojo ugodnost (boniteto) poslovnih procesov in stanj ter možnosti za njihove izboljšave. Analiza je tista dejavnost v poslovnem sistemu, ki omogoča vpogled v razmerje med vložki (inputi) v poslovni proces in izločki (outputi, rezultati) tega procesa. Gre za vpogled ne le v razmerja, temveč za ukrepanje, temelječe na tem vpogledu, ki omogoča čim bolj učinkovito izvajanje poslovnega procesa.

Namen in cilj analize je spoznati, presojati in oceniti ekonomske in organizacijske bonitete (ugodnosti) poslovnega sistema ter na podlagi tega izdelati ukrepe za izboljšanje poslovanja. Namen razčlenimo na ekonomski in organizacijski ter upravljalni.

Metoda je logična pot, po kateri dobimo rezultat raziskovanja ali preučevanja, mišljenja, obravnavanja ali ukrepanja. Poznamo metodo razčlenjevanja (analiziranja), primerjanja (komparacije), izločanja (eliminiranja), osamljenja (izoliranja) in strnjevanja (sinteze).

Kakšna je razlika med učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja?

Učinkovitost ima predvsem časovno dimenzijo. Poslovni sistem ali njegov del ali posameznik je učinkovit, če zahtevano nalogo opravi pravočasno. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšni potroški časa so potrebni, da nastanejo poslovni učinki.

Uspešnost pa je predvsem zunanja značilnost poslovnega sistema. Poslovni sistem mora delati prave stvari, da jih lahko na trgu realizira. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšen učinek smo dosegli glede na vse potroške ali/in vložke finančnih sredstev.

Pojasnite gospodarnost kot merilo uspešnosti!

Gospodarnost ali ekonomičnost je celovitejši kazalnik uspešnosti in učinkovitosti poslovanja kot proizvodnost, ker z njim ugotavljamo, kako smo gospodarili z vsemi prvinami, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Ne zanima nas samo vloženo delo, temveč tudi delovni predmeti, delovna sredstva in storitve. Presojamo, kolikšen učinek je poslovni sistem ustvaril s porabljenimi sredstvi.

Gospodarnost lahko ugotavljamo na podlagi proizvodnje pa tudi na podlagi prodanih učinkov in stroškov (odhodkov v zvezi z njimi). Seveda gre za prihodke in odhodke iz zaračunane ali plačane prodaje. V tem primeru je količnik gospodarnosti:

$$G = \frac{\text{prihodki iz prodaje}}{\text{odhodki}}$$

Pravi vpogled v gospodarnost dobimo šele z izračunom indeksov gospodarnosti. Pri parcialnih kazalnikih primerjamo količino in vrednost poslovnih učinkov le s posamezno

prvino (stroški) poslovnega procesa. Tako analiziramo, kako učinkovito in uspešno v delovnem procesu uporabljamo posamezno prvino.

Proizvodno merjena gospodarnost

Če poslovni sistem proizvaja različne poslovne učinke, jih mora nekako izraziti enotno. V števcu gospodarnosti imamo lahko dejansko količino istovrstnih učinkov, dejanske količine, preračunane v pogojne enote, dejanske količine, pomnožene s stalnimi lastnimi cenami, ali pa dejanske količine, pomnožene z dejanskimi ali stalnimi prodajnimi cenami. Stroški v imenovalcu so vedno izraženi cenovno.

Na gospodarnost vplivajo delavci ter tehnično-tehnološki (uporabljena tehnologija, raven tehnične opremljenosti delovnega mesta in poslovnega sistema itd.), družbenoekonomski (ekonomska politika države) in organizacijski dejavniki (organizacija proizvodnega procesa, s katerim dosežemo najugodnejši obseg poslovanja, kar omogoča, da se stalni stroški na enoto poslovnega učinka znižajo).

Plačilna sposobnost (solventnost, likvidnost)

Za poslovanje je plačilna sposobnost izredno pomembna, saj poslovnemu sistemu omogoča, da poslovni proces poteka neprekinjeno, brez zastojev in drugih motenj.

Trenutna plačilna sposobnost

Trenutna plačilna sposobnost (PL_t) je razpoložljivi znesek denarja nekega dne v primerjavi z zapadlimi obveznostmi tistega dne:

$$PL_t = \frac{\text{denarna sredstva v danem trenutku}}{\text{denarna sredstva v danem trenutku zapadle obveznosti v danem trenutku}}$$

Če je količnik ena in večji od ena, je poslovni sistem takrat plačilno sposoben. Ni gospodarno vzdrževati visokega količnika, ker se sredstva tako ne obračajo dovolj hitro.

Vrste plačilne sposobnosti

Poleg trenutne plačilne sposobnosti poznamo še plačilno sposobnost v nekem obdobju, končno plačilno sposobnost in plačilno nesposobnost (trenutno ali končno).

Na plačilno sposobnost vplivajo sprotne prodaje izdelkov, skrajšanje proizvodnega ciklusa, pospešeno obračanje sredstev, ekonomsko optimalne zaloge, normalna poravnava računov za prodane izdelke, povečanje sredstev, preskrba dolgoročnih posojil, ki ne zapadejo hitro, usklajevanje obsega proizvodnje z obsegom prodaje in povečanje obveznosti.

6.8 ANALIZA USPEŠNOSTI GOSPODARJENJA

Zanima nas velikost učinka v primerjavi z velikostjo vloženih sredstev, ne pa absolutna velikost učinka. V ekonomskem smislu se opredeli kot načelo doseganja čim večjega učinka na enoto sredstev.

Uspešnost gospodarjenja = cilji gospodarjenja / sredstva za dosego cilja

6.8.1 Produktivnost

Opredelitev: Produktivnost dela je opredeljena kot razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom. Gre za doseganje čim večjega produkta na enoto delovnega časa. Produktivnost je izražena v naturalnih količinah:

$$\text{Produktivnost (P)} = Q / L$$

Q – količina proizvodov ali storitev

L – količina vloženega dela

Uporabljamo tudi recipročno vrednost: $P = L / Q$

$$\text{Enačba za indeks produktivnosti } IP = (P1 / P0) \times 100$$

P1 – produktivnost za tekoče obdobje

P0 – produktivnost v baznem obdobju

Primerna mera uspešnosti gospodarjenja:

- za kmetovalca, ki prideluje za lastne potrebe,
- za gospodinjstvo, ki dela za potrebe družine,
- v praskupnosti – naturalna proizvodnja.

1. Pojmovanje in zajemanje delovnega časa

Ločimo urno, dnevno, mesečno in letno produktivnost. Vrednosti padajo od urne (proizvodnja enega delavca v eni uri dejansko opravljenega dela) do letne produktivnosti (razmerje med ustvarjeno proizvodnjo in povprečnim številom delavcev v enem letu).

Pomen znanja v produktivnosti (večji delež posrednih kot neposrednih delavcev).

Izraba delovnega časa = opravljene delovne ure / možno število delovnih ur

2. Pojmovanje in izražanje produkta

Izražanje produkta v naturalnih enotah je mogoče le v proizvodnji enakih produktov (homogena proizvodnja).

Različne metode za izražanje raznovrstnih produktov v enotnem izrazu v števcu:

Pogojno – naturalna metoda:

- uporabno v proizvodnji sorodnih produktov, ki se razlikujejo po kakovosti, velikosti in drugih lastnostih ter nastajajo s podobnim tehnološkim postopkom,
- določimo koeficiente, na podlagi katerih različne produkte prevajamo na pogojno mersko enoto (računski postopek, primerljiv s **kalkulacijo z enakovrednimi števili**),
- koeficienti na podlagi razmerja med potrebnim in porabljenim delovnim časom za enoto produkta.

Problemi

Upošteva le količino, ne pa tudi kakovosti!

Neprimerljivost v proizvodnji v več fazah (polproizvodi, kooperacije).

Delovna metoda

Različne vrste proizvodov izrazimo v enotnem izrazu na podlagi potrebnega delovnega časa na enoto proizvoda, oblikovanje normativov dela, uporabno zgolj za analizo dinamike produktivnosti znotraj podjetja (zaradi različnih normativov), primerjava med podjetji **ni mogoča**.

$$P = \Sigma(Q_i \times N_i) / \Sigma L_i$$

Q_i – proizvedena količina proizvoda i

Ni – delovni čas, potreben za enoto proizvoda i
Li – delovni čas, porabljen za proizvod i (v urah)

Vrednostno merjenje produktivnosti:

- na podlagi stalnih cen (odstranimo vpliv spreminjanja cen na produktivnost),
- v primeru številnih proizvodov je velika izbira,
- vrednostno izražanje produkta s stalnimi cenami, ki so praviloma prodajne cene v baznem obdobju.

$$P = \frac{\sum (Q_i \times P_i)}{\sum L_i}$$

Pi – stalna cena proizvoda i

Li – porabljeni delovni čas za proizvod i (v urah)

Faktorji produktivnosti dela:

A. tehnično-tehnološki (tehnološke spremembe in tehnični napredek, od 70–80 % povečanje rasti produktivnosti);

B. človeški (delovne sposobnosti delovne sile, strokovna usposobljenost, motiviranost, nedisciplinarnost);

C. organizacijski (organizacija procesa dela, standardizacija in tipizacija, specializacija, kooperacija);

D. naravni pogoji (značilno za kmetijstvo):

kakovost zemlje (različni donosi ne glede na intenzivnost dela),

vremenske razmere in elementarne nesreče,

naravni pogoji se počasi spreminjajo in vnaprej opredeljujejo produktivnost (območja ali države z boljšimi pogoji).

Pojem proizvodnosti je povezan s človeškim delom. Z njo merimo gospodarjenje z živim človeškim delom, izkoriščenost človekovega dela v enoti časa.

Na proizvodnost dela vplivajo delavec s svojim znanjem in sposobnostmi, organizacijski, tehnično-tehnološki in družbenoekonomski dejavniki.

Kaj imamo lahko v števcu obrazca proizvodnosti?

Bolj natančne podatke dajo parcialni količniki proizvodnosti, ki jih dobimo tako, da poslovni proces in poslovni učinek razčlenimo na posamezne dele, nato pa merimo produktivnost posameznega dela. V števcu obrazca proizvodnosti so namesto količine poslovnih učinkov lahko spremenjene dejanske količine v pogojnih enotah. Dejanske količine lahko izrazimo v normiranih urah dela, vrednostno ali z dejanskimi ali stalnimi prodajnimi cenami.

V imenovalcu izrazimo vloženo delo, ki ga lahko izmerimo s številom zaposlenih delavcev ali opravljenih ur, izračunanih na podlagi števila delavcev.

Družbenoekonomska proizvodnost je količnik med prihodkom in številom zaposlenih. V tem primeru upoštevamo prodane proizvode v števcu obrazca.

6.8.2 Ekonomičnost

Opredelitev: Načelo doseganja čim večjega produkta na enoto stroškov. To načelo zahteva, da nek proizvod proizvedemo s čim manjšimi stroški oziroma da z danimi stroški ustvarimo čim večji proizvod.

$$\text{Ekonomičnost (E)} = Q / C$$

Q – količina proizvedenih proizvodov

C – stroški (dela, delovnih sredstev, delovnih predmetov)

Stroški kot kvantitativni izraz **trošenja** so merilo ekonomičnosti.

Produktivnost – ekonomičnost (večja produktivnost dela je ekonomsko upravičena le, če se poveča tudi ekonomičnost ali če ostane vsaj nespremenjena) – primer zamenjave delovnih sredstev.

Navedena enačba je uporabna le za homogeno proizvodnjo pri popolni konkurenci.

A. Vrednostno izražanje ekonomičnosti

Pri izračunu ne uporabljamo lastne cene proizvoda, temveč prodajno ceno.

Izračun ekonomičnosti na podlagi stalnih cen (v praksi):

	$E = \text{vrednost količine proizvodov} / \text{stroški}$
	$E = \sum (Q_i \times P_i) / \sum (F_j \times C_j)$

Q_i – količina proizvoda i

P_i – prodajna cena proizvoda i

F_j – količina tvorca j

C_j – nabavna cena tvorca j

Faktorji ekonomičnosti:

A. tehnično-tehnološki (višja tehnološka raven zahteva večji obseg in kakovost dela, vendar nižje stroške);

B. organizacijski (stopnja izkoriščanja razpoložljivih zmogljivosti, spremembe v porabljenih količinah prvin poslovnega sistema).

6.8.3 Rentabilnost

Opredelitev: Načelo doseganja čim večjega dobička na enoto angažiranih sredstev. Merimo vlaganje v smislu angažiranja.

Faktorji rentabilnosti:

A. vplivajo na spremembo dobička in

B. na spremembo angažiranih sredstev.

Donosnost (rentabilnost) je celosten (globalni) kazalnik uspešnosti in učinkovitosti poslovnega sistema. V njen rezultat so vključeni tudi rezultati proizvodnosti in ekonomičnosti poslovanja v enakem obdobju, obe pa vplivata na velikost donosnosti. Donosnost je najkakovostnejša mera poslovanja. Prek nje ugotavljamo, kako je realizirana racionalizacija poslovnega procesa. Z donosnostjo ugotavljamo učinkovitost izkoriščanja kapitala. S tega vidika je donosnost kazalnik finančne uspešnosti.

$G = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital (vložena sestra)}}$
--

Kaj analiziramo s kazalcem donosnosti?

Donosnost je odvisna od dobička kot razlike med prihodki in odhodki in povprečnega kapitala (oziroma poslovnih sredstev), ki je angažiran v reprodukcijskem procesu. Kazalec donosnosti

lastnikom kapitala pove, kako se oplaja njihov kapital, odnos do izposojenega kapitala, odnos do obresti in celotnega kapitala.

Katera vprašanja se postavljajo v zvezi s števcem kazalca donosnosti?

Katera je glavna razlika med donosnostjo, gospodarnostjo in proizvodnostjo?

Pri proizvodnosti je pomemben faktor gospodarjenje s človeškim delom, z izkoriščanjem človekovega dela v enoti časa, pri gospodarnosti obravnavamo količino učinkov v zvezi s porabljenimi sredstvi, pri donosnosti pa je pomembna učinkovitost izkoriščanja kapitala.

6.9 POVZETEK

Izkaz uspeha je temeljni prikaz vseh prihodkov in odhodkov v obračunskem obdobju in razporejanja poslovnega izida (dobička) ali poravnave izgube. Skupne prihodke sestavljajo prihodki od poslovanja in financiranja ter izredni prihodki. Skupni odhodki so odhodki od poslovanja in financiranja ter izredni odhodki. Z analizo poslovanja presojamo ugodnost (boniteto) poslovnih procesov in stanj ter možnosti za njihove izboljšave. Zanimala nas je velikost učinka v primerjavi z vrednostjo vloženih sredstev, ne pa absolutna velikost učinka.

6.10 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

Razmislite in odgovorite!

1. Razložite pojem analiza poslovanja.
2. Kaj je namen analize?
3. Katere metode uporabljamo pri analiziranju?
4. Razmislite, v čem je razlika med učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja!
5. Kaj je proizvodnost dela?
6. Kako lahko ugotovljamo proizvodnost dela?
7. Kateri dejavniki vplivajo na proizvodnost dela?
8. Kaj je lahko v števcu obrazca proizvodnosti?
9. Kaj je lahko v imenovalcu obrazca proizvodnosti?
10. Kaj je družbenoekonomska proizvodnost?
11. Pojasnite gospodarnost kot merilo uspešnosti!
12. Kateri dejavniki vplivajo na gospodarnost?
13. Ali veste, kaj je dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja?
14. Katera je glavna razlika med gospodarnostjo in proizvodnjo?
15. Razložite donosnost kot merilo uspešnosti in učinkovitosti.
16. Kaj analiziramo s kazalcem donosnost?
17. Kateri dejavniki vplivajo na donosnost?
18. Katera je glavna razlika med donosnostjo, gospodarnostjo in proizvodnostjo?
19. Katere vrste plačilne sposobnosti poznate?
20. Kateri dejavniki vplivajo na plačilno sposobnost?

7 ELEMENTI FINANCIRANJA

7.1 UVOD

Pravila diskontiranja omogočajo prepoznati sedanjo vrednost prihodnjih donosov. Povejo vam razmerje med sedanjo in prihodnjo vrednostjo. Seznanijo vas s pravili odločanja. Izdelali ste amortizacijski načrt in izračunali anuitete. Ko ste izračunali postavke iz izkaza uspeha, in sicer skupne prihodke in odhodke ter odbili anuiteto, ste dobili dobiček oziroma izgubo.

7.2 PRAVILA DISKONTIRANJA

V delovnem zvezku se na listu »Kalkulacije« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Izračun anuitet za posamezno leto, na primer od leta 2009 do 2015. Celotni znesek dolgoročnega kredita se v tabeli avtomatično izračuna z lista Delovna sredstva iz stolpca Potrebni nakup. Celotni znesek kratkoročnega kredita pa v našem primeru predstavlja odstotek celotnega zneska dolgoročnega kredita, kar lahko povečate ali zmanjšate. Za dobljena zneska se izračuna letno odplačilo glavnice in obresti, kar tvori anuiteto.

Tabela 19: Izračun anuitet v EUR za podjetje XY

Vrsta kredita	Celotni znesek	Na leto/za sedeletno obdobje	Anuiteta 2009	Anuiteta 2010	Anuiteta 2011	Anuiteta 2012
Dolgoročni kredit						
Kratkoročni kredit						
SKUPAJ						

	Anuiteta 2013	Anuiteta 2014	Anuiteta 2015
Dolgoročni kredit			
Kratkoročni kredit			
SKUPAJ			

Vir: Lasten

Obrestno obrestovanje

Obrestno obrestovanje je proces prehoda s sedanje vrednosti (»present value« – PV) na prihodnjo (»future value« – FV).

Splošna povezava med današnjo vrednostjo (»present value« – PV) in prihodnjo vrednostjo (»future value« – FV). je navedena s formulo

$$FV = (1 + i)^n \times PV$$

kjer je n število časovnih obdobj, za katero so sredstva investirana.

Sedanja vrednost in diskontiranje:

Obratni postopek od določanja FV.

Koliko je treba investirati, da bomo po preteku nekega obdobja dosegli zahtevano ciljno vrednost za FV?

Iz enačbe za FV kot funkcije PV, n in i sledi:

$$PV = (1+i)^{-n} \cdot FV = \frac{FV}{(1+i)^n}$$

Zgornja enačba je zelo močno orodje za analizo investicijskih odločitev.

Definicija: neto (čista) sedanja vrednost (NPV) je sedanja vrednost vseh denarnih pritokov minus sedanja vrednost vseh denarnih odtokov.

Odločitvena pravila

Pravilo NPV: sprejmi samo tiste projekte ali investicije, katerih NPV presega prvotno investicijo ali vplačilo.

Pravilo FV: sprejmi samo tiste projekte, katerih FV presega FV prvotne investicije ali vplačila.

Pravilo IRR: sprejmi samo tiste projekte, katerih IRR presega oportunitetne stroške kapitala.

Pravilo najkrajšega časa do povračila vložka: sprejmi projekt z najkrajšim časom do povračila vložka.

To je najbolj splošno pravilo od zgoraj naštetih!

Pri določanju NPV prihodnje denarne tokove diskontiramo z oportunitetnim stroškom kapitala (»market capitalization rate«, »opportunity cost of capital«).

Primer: Obveznica plača sto evrov ob dospetju in dospe v petih letih. Cena obveznice je 75 evrov. Svoj denar lahko vložite tudi na bančni račun z obrestno mero $i = 8$. Ali se vam splača kupiti obveznico?

$$NPV = -75 \text{ EUR} + 100 \text{ EUR} / (1 + 0,08)^5 = -6,94 \text{ EUR}$$

Ta obveznica ni dobra naložba!

Primer : Pokojninsko varčevanje

Stari ste 20 let in vložite 100 EUR na bančni račun za 45 let.

Letna obrestna mera = 9 %

$$FV = 100 \text{ EUR} \times (1 + 0,09)^5 = 4.833 \text{ EUR}$$

Kaj če obrestna mera pade na 8 %?

$$FV = 10 \text{ EUR} \times (1 + 0,08)^5 = 3.192 \text{ EUR}$$

Pomembno sporočilo: majhne spremembe v obrestni meri imajo lahko zelo velik vpliv na FV!

Amortizacijski načrt in anuiteta

Amortizacijski načrt je načrt odplačevanja nekega kredita. Navadno je pripravljen v obliki tabele, ki prikazuje odplačevanje kredita v odplačilni dobi po kapitalizacijskih obdobjih. Za vsako kapitalizacijsko obdobje so izračunane obresti, razdolžnina in ostanek glavnice.

Anuiteta je letni obrok, vplačilo ali odplačilo. Uporaba pridevnika mesečna pred besedo anuiteta je pravilo, kadar želimo komu razložiti, kako bo odplačeval posojilo. Anuiteta je sestavljena iz obresti in razdolžnine (to je del glavnice, ki se poplača s to anuiteto).

V delovnem zvezku se na listu »Bilanca« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Izkaz uspeha za obdobje 2009–2013.

Tabela 20: Izkaz uspeha za obdobje 2009–2013 za podjetje XY

	Znesek v EUR (2009)	Znesek v EUR (2010)	Znesek v EUR (2011)	Znesek v EUR (2012)	Znesek v EUR (2013)
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE					
Prodaja na domačem trgu					
Prodaja na tujem trgu					
DRUGI PRIHODKI IZ POSLOV.					
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA					
STROŠKI BLAGA MATERIALA IN STORITEV					
STROŠKI DELA					
Plače					
Drugi stroški dela (prevoz, prehrana itd..)					
AMORTIZACIJA					
DRUGI ODHODKI IZ POSLOVANJA (obresti)					
ANUITETA					
ODHODKI SKUPAJ					
DOBIČEK					
DAVEK OD DOBIČKA (25 %)					
ČISTI DOBIČEK					
IZGUBA					

Vir: Uradni list, 2006

V delovnem zvezku se na listu »Bilanca« na podlagi vnesenih podatkov v vseh zgornjih tabelah avtomatično izračuna tabela Interna stopnja donosnosti NPV za obdobje 2009–2013.

Tabela 21: Interna stopnja donosnosti NPV za podjetje XY

Leto	Neto priliv ekonomskega toka	Diskontni faktor	Sedanja vrednost	Kumulativna vrednost
2009				
2010				
2011				
2012				
2013				

7.3 POVZETEK

Izračunali ste anuitete za petletno obdobje in z diskontiranjem sedanjo vrednost prihodnjih donosov.

7.4 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

Primer 1: Izračunajte prihodnjo vrednost stotih evrov, ki jih položite na račun v banki, ki plača 10 % obresti na leto. Koliko boste imeli po treh letih?

Opišite pojem sedanje vrednosti in diskontiranja.

Navedite odločitvena pravila pri izbiri projekta ali investicije.

Kaj veste o strukturnih skladih?

Kaj je amortizacijski načrt? Opredelite anuiteto.

Primer 2: Denimo, da položimo sto evrov na račun v banki, ki plača 10 % obresti na leto.

Koliko bomo imeli po dveh letih?

Shranimo PV = ... v letu 0

Ob koncu prvega leta imamo EUR.....

Ob koncu drugega leta imamo EUR.....

Torej: FV = EUR.....

Enostavne obresti: obresti na glavnico EUR.....

Obrestovane obresti: obresti na predhodno plačane obresti EUR.....

8 TRG IN GOSPODARJENJE

8.1 UVOD

Temeljni cilj poslovnega sistema, to je dobiček, je mogoče **uresničiti le s prodajo proizvodov in storitev na trgu**.

Cilj poslovnega sistema na tržišču je nabava prvin po nizkih cenah in prodaja proizvodov in storitev po čim višjih cenah. V zvezi s tem ločimo nabavno in prodajno ceno ter ponudbo in povpraševanje.

8.2 ŠTIRI PRVINE TRŽIŠČA

- Povpraševanje po blagu,
- ponudba blaga,
- količina blaga in
- prodajna cena.

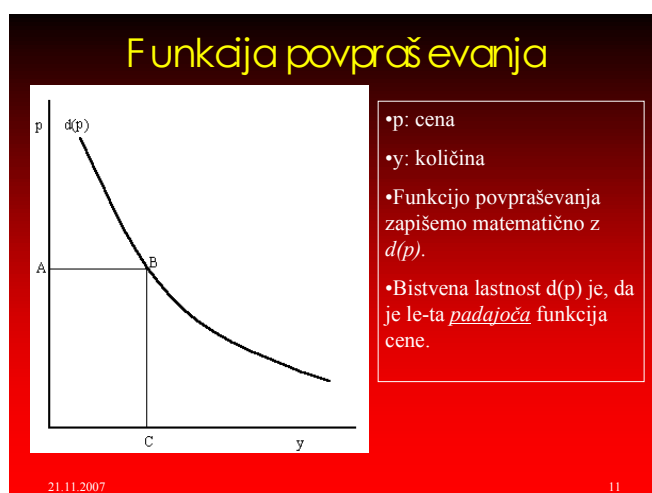
Ponudba in povpraševanje nista vedno enaka. Z rastjo narodnega gospodarstva rasteta ponudba in povpraševanje.

Premajhna ponudba blaga bo spodbujala zviševanje prodajnih cen in večanje proizvodnje manjkajočega blaga tako dolgo, dokler ponudba ne bo usklajena s povpraševanjem in obratno! Količinski obseg povpraševanja je vzrok, da začne podjetnik razmišljati o ponudbi.

Povpraševanje

Povpraševanje je **vsota** iskanih količin blaga na nekem tržišču v nekem trenutku in po neki ceni.

Funkcijo povpraševanja matematično zapišemo kot $d(p)$.

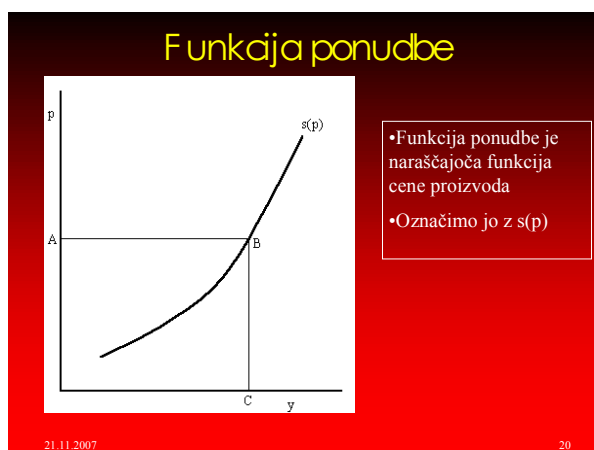


Slika 14: Funkcija povpraševanja
 Vir: Mrkaić, 2008

Glavna lastnost $d(p)$ je, da je to padajoča funkcija cene.

Ponudba

Ponudba na trgu je **vsota** ponujenih količin nekega blaga na trgu. Funkcijo ponudbe matematično označimo kot $s(p)$.



Slika 15: Funkcija ponudbe
Vir: Mrkaić, 2008

8.3 RAVNOVESJE NA TRGU

Ravnovesje na trgu obvelja, kadar sta **ponudba in povpraševanje enaka**, torej, ko je $d(p) = s(p)$, pri čemer je p ravnovesna cena.

V ekonomski analizi skoraj vedno predvidevamo, da so trgi v ravnovesju, kadar le ni zunanjih motenj, na primer državne kontrole cen ali minimalnih plač.

V ravnovesju se nobenemu gospodarskemu dejavniku **ne splača spremeniti njegovega ravnanja**.

8.4 POVZETEK

Spoznali ste štiri prvine tržišča, funkcijo povpraševanja in ponudbe ter ravnovesno ceno. Pri izdelavi poslovnega načrta ste naredili analizo trga.

8.5 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

Pri izdelavi vašega konkretnega poslovnega načrta si odgovorite na naslednja vprašanja.

Vsebine	Navodila	Vaši odgovori
Opis proizvoda ali storitve V tem poglavju razmišljajte o vašem izdelku ali storitvi. Naj bo poglavje izraz vaše sposobnosti razumevanja in zadovoljevanja pričakovanj vaših strank.	Opišite nabor vaših izdelkov ali storitev. Omenite načrte za širjenje tega nabora. Spregovorite o inovativnih idejah. Kakšno vrednost imajo vaši izdelki za stranke? Kaj stranke pričakujejo od vaših izdelkov?	
Analiza panoge To poglavje vam pomaga razumeti okolje v panogi, v katero nameravate vstopiti. Z njim lahko identificirate pomembne spremembe, ki se bodo najverjetneje zgodile na trgu.	Kako velika je vaša panoga? Koliko podjetij posluje v njej? Kakšni so splošni trendi? Kako se vaša panoga spreminja? Kako bodo te spremembe prizadele vas? Poznate zakonodajo in/ali predpise, ki bi lahko vplivali na vaše poslovanje?	

Vsebine	Navodila	Vaši odgovori
	Ste razmislili tudi o drugih možnih spremembah – političnih, ekonomskih ali tehnoloških, ki bi lahko vplivale na vaše poslovanje?	
Analiza konkurentov Da bi lahko bili uspešni v poslu, poskusite dobro spoznati svoje konkurente. Koristno je preučiti, kako in zakaj so dosegli uspeh. Prav tako spoznajte razloge za njihov neuspeh, da bi se izognili enakim napakam.	Kdo so vaši konkurenti? (domači in tuji) Katere so njihove prednosti in slabosti? Kako ste lahko drugačni? Kako lahko postanete bolj konkurenčni?	
Analiza PSPN (SWOT) P = prednosti S = slabosti P = priložnosti N = nevarnosti V tem poglavju temeljito preučite notranje prednosti in slabosti vašega posla ter identificirate zunanje priložnosti in potencialne nevarnosti.	Katere so vaše prednosti? (notranje) Katere so vaše slabosti? (notranje) Katere so vaše priložnosti? (zunanje) Katere so vaše nevarnosti? (zunanje)	
Načrt trženja in prodaje Nič vam ne pomaga, če imate najboljši izdelek na svetu, če ga ne morete prodati. V tem poglavju se osredotočite na vaše potencialne kupce in preverite, ali lahko vaši izdelki zadovoljijo njihove potrebe.	Ali trg stagnira, raste ali upada? Na katere tržne segmente se boste osredotočili? Kdo so vaši ciljni kupci? Ali so vaši izdelki primerni za niše ali za trg množične potrošnje? Kakšna je vaša cenovna politika? Kako se primerjate s konkurenco? Kako nameravate prodajati vaš izdelek? Kje boste prodajali svoj izdelek?	

9 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

9.1 UVOD

Standardne oblike za predstavitev dobrega poslovnega načrta v resnici ni. Poslovni načrti se razlikujejo po obsegu in vsebini, glede na naravo in obseg obravnavanega posla ter glede poudarka, ki ga dajejo nekaterim kritičnim področjem v primerjavi z drugimi.

Vsebina

Vsak poslovni načrt obravnava številna pomembna vprašanja, sicer ni popoln. Ta vprašanja lahko strnemo v štiri velika področja, ki predstavljajo osnovne elemente vsake poslovne dejavnosti, bodisi velike bodisi male. Štiri glavna področja so:

- trženje,
- proizvodnja,
- človeški viri ter
- ekonomika in finance.

9.2 GLAVNE SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA

Navedeni so vsi pomembni sestavni deli poslovnega načrta in nekateri pomembni poudarki, ki jih je treba upoštevati znotraj posameznega poglavja. Pomembno je omeniti, da ti poudarki še zdaleč niso izčrpní in so zgolj primeri. Tabela izpolnite z podatki iz vašega poslovnega načrta. Naslove tabel pišemo na sredino nad tabelo.

Tabela 22: Glavne sestavine poslovnega načrta

Vsebine	Navodila	Vaši odgovori
Povzetek načrta To poglavje je zgoščen pregled celotnega poslovnega načrta	Poudarite privlačnosti vašega posla. S številkami, ki bodo podprle vaše napovedi, pokažite, da ste opravili temeljito raziskavo. Prikažite vaše vodstvene sposobnosti. Pokažite, da obstaja trg za vaš izdelek.	
Opis podjetja Pomembno je, da pokažete dobro razumevanje posla, v katerega vstopate. Razpravljajte o vašem poslovnem konceptu in razlogih, zakaj menite, da bo uspešen.	Pripravite pregled vaše poslovne ideje. Navedite, zakaj ste se odločili prav za ta posel. Navedite vsa osebna znanja in/ali izkušnje, ki vam bodo pomagali v vašem poslu. Navedite, zakaj verjamete, da bo vaš posel uspešen.	
Opis proizvoda ali storitve V tem poglavju razmišljajte o vašem izdelku ali storitvi. Naj bo poglavje izraz vaše sposobnosti razumevanja in zadovoljevanja pričakovanj vaših strank.	Opišite nabor vaših izdelkov ali storitev. Omenite načrte za širjenje tega nabora. Spregovorite o inovativnih idejah. Kakšno vrednost imajo vaši izdelki za stranke? Kaj stranke pričakujejo od vaših izdelkov?	
Analiza panoge		
Analiza konkurentov		
Analiza PSPN (SWOT)		
Načrt trženja in prodaje.		
Načrt proizvodnje V tem poglavju podrobno preglejte proizvodne operacije, da bi ugotovili, ali lahko	Kako močni so vaši sistemi vodenja? - Splošni menedžment - Trženjski menedžment - Finančni menedžment	

Vsebine	Navodila	Vaši odgovori
poslujete učinkovito in uspešno. Pozornost namenite vašemu timu in razvoju strategije za dober in učinkovit menedžment.	Kako boste zagotovili, da bo proizvodni sistem učinkovit? Ste razmislili o certifikatih kakovosti? Kako pomembni so za vaš izdelek zdravstveni in varnostni standardi? Nameravate investirati v razvoj izdelka? Boste kupili novo ali rabljeno opremo?	
Načrt človeških virov Ljudje so največji vir vsakega podjetja. V tem poglavju boste pozornost namenili delovni sili, njenim potrebam po izobraževanju pa tudi materialnim potrebam v smislu zdravja in varnosti, profesionalnega razvoja, zadovoljstva pri delu in nagrajevanju.	Opišite vašo menedžmentsko strukturo. Katera tehnična znanja bodo imeli vaši zaposleni? Boste investirali v izobraževanje? Kako boste motivirali zaposlene? Kako boste spremljali njihove dosežke?	
Finančni načrt Poslujemo zaradi denarja.. Uspešni poslovneži razumejo, kako denar deluje.	Kako boste kontrolirali denarni tok? Kako boste financirali potrebne spremembe v vašem poslu?	
Izbrane možnosti in kritični ukrepi A) Na podlagi izvedene analize vašega posla lahko sedaj naredite seznam za vas odprtih logičnih možnosti. B) Ko ste prepoznali možnosti, lahko poiščete kritične ukrepe, ki bodo izvedeni skladno z izbranimi možnostmi.	Na podlagi rezultatov analize, izvedene v prejšnjih poglavjih, naredite seznam kritičnih ukrepov, ki jih boste izvedli. Primer: Investirati v izobraževanje menedžerjev Investirati v izobraževanje delavcev Zaposliti novo osebje Izvesti tržno raziskavo Investirati v sistem informacijske tehnologije Poiskati nove prostore Poiskati nove partnerje Drugo...	
Terminski načrt To je seznam vseh kritičnih ukrepov, omenjenih v poslovnem načrtu. Z izvedbo ukrepov iz terminskega načrta bo podjetje postalo bolj konkurenčno.	Ko ste prepoznali kritične ukrepe, načrtujte njihovo izvedbo v sedemletnem obdobju. Vaše odločitve naj temeljijo na informacijah iz poslovnega načrta. Naštejte vse pomembne kritične ukrepe, ki jih je treba izvesti. Navedite časovne okvire za izvedbo posameznih kritičnih ukrepov. Ocenite stroške izvajanja vsakega kritičnega ukrepa.	

Vir: Cassar, 2008

9.3 POMEN POSLOVNIH NAČRTOV

Ustrezno zastavljen in izdelan poslovni načrt je glavni dokument za presojo in vodenje podjetja. Velik pomen, ki ga pripisujemo poslovnemu načrtu, je več kot upravičen. Z njim podjetniki dokažejo, da so sposobni razčleniti in obvladovati različne razsežnosti podjetja in njegovo vodenje. Pomaga jim opredeliti cilj in poti za doseg tega cilja.

V poslovnem načrtu je natančno obdelana podjetniška zamisel, na kateri temelji realizacija načrtovanega podjetja. V njem so natančno predstavljene vse najpomembnejše ekonomske okoliščine podjetja, zastavljeni cilji in za realizacijo potrebni viri. Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja, ki podjetnika prisili k sistematičnemu premisleku glede podjetniške ideje. Ob tem identificira vrzeli v znanju, se sooči s kritičnimi

elementi podjetja in sprejema poslovne odločitve ter ga tako sili k strukturiranemu in strateško usmerjenemu razmišljanju in delovanju.

Med pripravo se neprestano srečujemo z različnimi možnimi rešitvami, ki jih je treba preučiti in ovrednotiti ter iskati optimalno pot med vsemi identificiranimi pastmi.

Poslovni načrt je z jasno analizo stanja odlično orodje za premagovanje težav na poti do realizacije podjetniške ideje in precej pripomore k dvigu učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

9.4 ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA POSLOVNEGA NAČRTA

Oblikovanje poslovnega načrta je odvisno o vrste podjetja in namena njegove izdelave. Poslovni načrt za novo podjetje ima drugačno strukturo kot tisti, ki je bil izdelan za lansiranje novega izdelka oziroma storitve že obstoječega podjetja.

Kljub nekaterim razlikam imajo vsi poslovni načrti veliko skupnih značilnosti. Izdelani so zato, da bi dali jasno, zgoščeno in celovito oceno glede priložnosti in tveganj, povezanih s podjetjem.

Nekaj nasvetov in smernic, ki vam bodo pomagale pri uspešni izdelavi poslovnega načrta.

1. Poslovni načrt »živi«. Skupaj s podjetniško idejo se razvija in zori tudi poslovni načrt. Na začetku so v ospredju obravnave le nekatere vsebine, ki se jim sčasoma pridružujejo nove. Zaradi novih spoznanj je treba nekatere vidike vedno znova spreminjati in prenavljati. Da bi se izognili vsebinskim napakam, naj bodo domneve, projekcije in rezultati usklajeni. Delo si lahko olajšamo s sistematičnim pristopom. S tem mislimo na natančno označevanje poglavij in vsebinskih povezav med njimi pa tudi na razvrščanje uporabljenih virov po poglavjih.

2. Dober poslovni načrt je zelo jasen. V njem bodo bralci vsekakor dobili ustrezne odgovore na svoja vprašanja. Z lahkoto bodo našli vsebine, ki jih posebej zanimajo. To pomeni, da ima poslovni načrt jasno strukturo, kar bralcem omogoča, da se sprehajajo med vsebinami in poiščejo tisto, kar jih zanima.

Najpomembnejša nista obseg analiz in podatkov, temveč organizacija trditev in usmerjenost na logične sklepe in pojasnila glede teh trditev. Pri posredovanju vsebine ne smemo izpustiti nobenega področja, ki bi morda zanimalo prihodnjega investitorja, pri čemer bodimo jasni in jedrnat. Poslovni načrt lahko obsega največ 30 strani (plus oziroma minus pet strani). Ker ob branju poslovnega načrta avtor velikokrat ni navzoč, da bi lahko kar koli pojasnil in odgovoril na vprašanja, naj bo poslovni načrt napisan nedvoumno in odgovori na vsa pomembna vprašanja. Pred dokončno izročitvijo poslovnega načrta potencialnim investitorjem oziroma presojevalcem ga je priporočljivo predstaviti testni skupini bralcev.

3. Samo objektivni poslovni načrt nas prepriča. Ljudi velikokrat zanese pri opisovanju svoje ideje. Kljub potrebnemu izžarevanju navdušenja pri predstavitvi podjetniške ideje je treba paziti, da ostaja vsebina predstavitve strokovna in da lahko bralec sam pretehta navedene argumente in si ustvari lastno mnenje. Preveč tendenciozna predstavitev v slogu reklame lahko bralca prej odvrne kot prepriča, saj v njem vzbudi dvom o objektivnosti.

Prav tako ni priporočljivo, da je predstavitev preveč samokritična zaradi minulih slabih izkušenj oziroma napak. Takšen pristop lahko spodbudi razmišljanje o vaši sposobnosti in

motiviranosti za uresničitev načrta. Predstavljeni podatki in trditve so v skladu z vašim najboljšim znanjem oziroma vedenjem o neki stvari. Slabosti lahko omenjate le v povezavi z omenjenimi metodami in načrti za njihovo zmanjšanje oziroma odpravo.

5. Poslovni načrt naj bo razumljiv tudi za netehnike. Nekateri podjetniki so prepričani, da lahko bralce navdušijo z navajanjem podrobnih tehničnih podatkov, obsežnih opisov in analiz v drobnem tisku. Vendar to ne drži. Tehnični podatki ostanejo velikokrat nepreučeni, saj jih presojevalci pogosto ne razumejo, prav tako redko angažirajo tehnične strokovnjake, da bi jih natančno preučili.

Pogosto je zaželena kakšna tehnična skica oziroma še boljše fotografija. Če želite vključiti tehnične podatke o izdelku oziroma proizvodnem procesu, jih dodajte v prilogo.

5. Dober poslovni načrt temelji na enotnem slogu pisanja. Pri izdelavi poslovnega načrta običajno sodeluje več posameznikov, ki pokrivajo posamezna strokovna področja. Nato posamezne dele integriramo v celoto in preprečimo, da bi nastala nepovezana sestavljanica različnih slogov in različno podrobno obdelanih vsebin. Zato je priporočljivo, da končno verzijo poslovnega načrta uredi ena oseba.

6. Dober poslovni načrt je tudi oblikovno lep izdelek. Če želimo s predstavitvijo narediti vtis, ne smemo zanemariti oblikovanja ustrezne celostne podobe dokumenta. Vsebina poslovnega načrta je tudi enotna in z občutkom urejena. Pri tem mislimo na velikost črk, razmike med vrsticami, barvo in obliko pisave, odmik od robov, enoten videz preglednic in grafikonov, ki dopolnjujejo tekstovno vsebino, in po možnosti tudi logotip (prihodnjega) podjetja v glavi dokumenta.

9.5 KAJ PRIČAKUJEJO SOVLAGATELJI?

Če nimate dovolj denarja za uresničitev svoje podjetniške ideje, lahko pritegnete sovlagatelje. S poslovnim načrtom jih boste prepričali, naj svoj denar vložijo v vaše podjetje.

Zato so profesionalni investitorji s svojo presojo prvi pravi »preizkusni kamen« na poti od ideje do uspešnega podjetja. V nadaljevanju si bomo ogledali, kako delajo in na kaj so pozorni pri presojanju podjetniške ideje. To velja za klasično bančno financiranje in financiranje iz javnih skladov ter predvsem za financiranje, ki ga ponujajo podjetja in skladi tveganega kapitala ter poslovni angeli. Veliko mladih in še posebej tehnoloških podjetij v začetni fazi, torej še pred ustanovitvijo podjetja oziroma tik po njej, pogosto potrebuje lastniški kapital, da bi lahko izkoristila celoten potencial razvoja in rasti.

Novoustanovljena podjetja v prvih letih delovanja poleg kapitala potrebujejo tudi intenzivno strokovno podporo. Zasebni svetovalci so po navadi predragi, medtem ko lahko regionalni in lokalni pospeševalni centri ponudijo le omejeno podporo. Čeprav mlada visokotehnološka podjetja uvrščamo med bolj tvegana, imajo v primerjavi s podjetji iz številnih drugih dejavnosti relativno visoko stopnjo preživetja. Poleg tega izkazujejo zelo velik potencial rasti, zato so za sovlagatelje še posebej zanimiva. Prav najnovejši uspehi številnih novih tehnoloških podjetij dokazujejo, da je tudi v slovenskem okolju, ki ne velja za najugodnejše, mogoče doseči zavidljivo rast podjetja in relativno visoke donose. Takšna podjetja so precej zanimiva za sklade tveganega kapitala, ki so usmerjeni predvsem v dejavnosti z visokim potencialom rasti in podjetjem v začetnih fazah razvoja v zameno za solastniški delež zagotavljajo kapital in strokovno pomoč.

Preverite robove. V večini poglavij nimate razmikov med odstavki. V tem primeru so, kar je veliko bolje, ker je pregledneje.

Skladi tveganega kapitala na prvi pogled ravnajo nenavadno. Zagotovijo kapital, za katerega ne zahtevajo niti obresti, niti vračila glavnice, niti kakršne koli garancije. Če tako ravnanje podrobneje preučimo, lahko ugotovimo, da ima vendarle ekonomski smisel. Sovlagatelj v zameno za finančno podporo pridobi lastniški delež podjetja z zelo visokim potencialom rasti. Po izkušnjah znaša povprečno povečanje vrednosti investiranega kapitala od petindvajset do petdeset odstotkov na leto. Za mlada podjetja so takšni trajni finančni viri izredno pomembni, saj zaradi omejenih možnosti jamstva in visokega tveganja zelo težko pridobijo bančne vire financiranja. Skladi tveganega kapitala pa ne zagotavljajo samo finančnih virov, temveč tudi strokovno pomoč pri vzpostavljanju poslovnih povezav in svetovanju. Zaradi tega sklade tveganega kapitala uvrščamo med tako imenovane ponudnike »inteligentnega kapitala«.

Začetno financiranje si podjetja lahko zagotovijo tudi prek javnih, državnih in regionalnih skladov. To ugaja tudi skladom tveganega kapitala, ki neradi vstopajo v podjetje kot izključni vir financiranja. Skladi tveganega kapitala praviloma pridobijo do 50-odstotni delež podjetja in se torej bolje počutijo v vlogi partnerja kot izključnega lastnika. Po petih do sedmih letih rasti podjetja se skladi tveganega kapitala odločajo za odprodajo lastniškega deleža in za izstop iz podjetja. Kot kupci se lahko pojavijo preostali solastniki podjetja, druga podjetja in celo neposredna konkurenčna podjetja (če ta možnost v pogodbi z ustanovitelji podjetja ni izključena). Včasih se podjetje odloči za vstop na borzo. Skladi tveganega kapitala si od prodaje obetajo zelo visok donos, ki za nekajkrat presega donos, ki ga ustvarjajo ponudniki dolžniških virov financiranja.

V začetnih fazah ustanavljanja podjetja velikokrat nastopijo težave z zagotovitvijo finančnih sredstev. Še posebej, kadar je treba podjetniško idejo še konkretizirati, se ukvarjati s potrebami in željami potencialnih kupcev, razreševati problematiko varovanja industrijske lastnine in reševati druga pravna vprašanja. V takšnih razmerah je zelo težko pričakovati, da bo banka odobrila finančna sredstva, podobno velja za sklad tveganega kapitala. Idealna rešitev težave so zasebni investitorji, ki imajo strokovne izkušnje iz konkretne panoge. Kot finančni in strokovni partner lahko pomagajo podjetju v zgodnji fazi razvoja. Strokovno jih imenujemo poslovni angeli. To so običajno bogati posamezniki z bogatimi poslovnimi izkušnjami, ki so svoje podjetje uspešno spravili na borzo oziroma so ga prodali in sedaj svoj inteligentni kapital investirajo drugam. Poleg kapitala zagotavljajo tudi znanje in s svojimi izkušnjami in poslovnimi povezavami pomagajo podjetniku pri realizaciji podjetja.

Tuje izkušnje kažejo, da izkazujejo nižja pričakovanja glede donosa in višjo stopnjo pripravljenosti za investiranje ter da so tudi dolgoročnejši lastniki kot skladi tveganega kapitala. Brez neformalnega lastniškega kapitala (to je poslovnih angelov) si skoraj ne moremo predstavljati uspeha številnih ameriških visokotehnoloških podjetij. Z neformalnim kapitalom sta bili podprti tudi svetovno znani podjetji Microsoft in SAP.

Kaj torej od dobrega poslovnega načrta pričakujejo skladi tveganega kapitala, poslovni angeli in presojevalci drugih finančnih institucij?

Njihova pozornost je usmerjena predvsem na naslednje:

Podjetniška ideja uporabnikom prinaša dodano vrednost, ki se kaže v nižjih stroških za zadovoljevanje neke uporabnikove potrebe oziroma v zadovoljevanju nove uporabnikove potrebe z zanj sprejemljivimi stroški.

Proizvodi oziroma storitve podjetja imajo velik potencialni trg z visokim potencialom rasti. Večinoma se pričakuje tudi udeležba na mednarodnih trgih. Proizvod oziroma storitev naj bosta nova. Novi proizvodi oziroma storitve, novi načini njihove proizvodnje in njihova nova uporabna vrednost dajejo podjetju konkurenčno prednost na trgu in mu omogočajo relativno varnost pred konkurenco.

Načrt osvojitve trga je izdelan logično in natančno. Ocena prodaje temelji na strokovno izpeljani analizi trga, iz katere lahko z veliko verjetnostjo sklepamo o odnosu kupcev do našega novega proizvoda oziroma storitve. Realna ocena lahko zmanjša nevarnost plačilne nesposobnosti in prepreči možnost stečaja podjetja.

Posebna pozornost presojevalcev je namenjena podjetniškemu timu, od katerega je uspeh oziroma neuspeh podjetja najbolj odvisen. Pri tem je za visokotehnološka podjetja še posebej pomembna ustrezna struktura strokovnjakov po različnih področjih.

Zato bodo še posebej natančno preučene pomembne osebe, in sicer glede njihove izobrazbe, izkušenj, kreativnosti, motivacije, psihične stabilnosti in njihovega odnosa do denarja. Poslovne izkušnje in doseženi konkretni rezultati so pomembnejši kot stopnja izobrazbe. Zelo pomembne pa so tudi izkušnje ter možnost sodelovanja in dela v timu, ki je sestavljen interdisciplinarno in pripravljen sprejeti zunanje investitorje kot nove partnerje v podjetju.

9.6 ANALIZA SWOT

Izdelajte analizo SWOT za vaše podjetje.

Zapomnite si:

Analiza PSPN (SWOT) je zelo pomemben element vašega poslovnega načrta. Omogoča vam, da spoznate svoje notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti.

Zadostuje, če jih naštejete v obliki alinej; koristno pa je, če vsako točko tudi podrobneje analizirate.

Prednosti	Priložnosti
Naredite seznam osnovnih lastnosti, ki vašemu izdelku ali storitvi prinašajo kakršne koli prednosti. Primer: visoka kakovost konkurenčne cene skrb za potrošnika	Katere poslovne priložnosti za rast in večjo dobičkonosnost vidite v danih okoliščinah? Primer: novi trgi izvozni potencial predlog za skupne naložbe
Slabosti	Nevarnosti
Katera področja poslovanja bi lahko še izboljšali glede na potrebne vire? Primer: pomanjkanje sredstev pomanjkljiva menedžerska znanja neusposobljeni zaposleni	Razmislite o dejavnikih, ki lahko neugodno vplivajo na vaše poslovanje v prihodnosti. Primer: uvoženi proizvodi pojav novih konkurentov politične/ekonomske spremembe

9.7 KORISTNI NASVETI

»Knjigo beremo od začetka do konca,
posel pa izpeljemo v obratni smeri.
Začnemo na koncu in naredimo vse,
kar je treba, da bi ga dosegli.«
(Harold Geneen)

Sovlagatelj zanimala dokončan poslovni načrt in ne proces njegovega nastajanja. Cenijo dobro pripravljen dokument, iz katerega lahko zelo hitro razberejo največje priložnosti in tveganja, povezana s podjetjem.

Pri izdelavi ves čas izhajamo iz vrednosti za naše kupce, ki jim jih prinašajo naše rešitve in doseganje zelene stopnje donosa, ki jo zahtevajo lastniki investiranega kapitala.

Naša metodologija priprave poslovnega načrta, po kateri bomo delali v nadaljevanju, temelji na treh stopnjah. Priporočamo vam, da jih upoštevate. Upoštevajte pa tudi naslednje napotke: **Upoštevajte načrt dela.** Izdelava poslovnega načrta je kompleksna naloga. Preučiti je treba številne ločene vidike in jih v nadaljnjih fazah povezati med seboj v logično celoto. Zato se je izdelave priporočljivo lotiti zelo sistematično na podlagi izdelanega načrta dela. Priporočamo vam, da se dela lotite po korakih.

Pomembna vprašanja kot vodilo. Pri izdelavi poslovnega načrta je priporočljivo uporabiti priročnik z vprašanji, na podlagi katerega lahko preverimo, ali smo pri pripravi odgovorili na vsa pomembna vprašanja. Ob koncu vsakega poglavja boste našli kontrolna vprašanja, podobna ali enaka tistim, ki jih bodo uporabili sovlagatelji pri presoji vaše podjetniške ideje.

Vedno imejte pred očmi celotno delo. Pri takšnem projektu je vedno nevarno, da se zapletemo v posamične analize in izgubimo pregled nad celoto. Zaradi tega je priporočljivo, da občasno kritično ocenimo smiselnost iskanja dodatnih informacij in dodano vrednost, povezano z njimi. Pri izdelavi je dobro upoštevati tudi priporočila glede obsega poslovnega načrta kot celote in posameznih poglavij.

Ne odlašajte z angažiranjem strokovne pomoči. Pri pripravi poslovnega načrta je priporočljivo uporabiti vso pomoč, ki jo lahko dobite kjer koli in od kogar koli. Sodelovanje se lahko začne na ravni projektne skupine, za katero je priporočljivo, da je interdisciplinarna. Delo si je najbolje razdeliti glede na znanje in izkušnje posameznikov, pri čemer je treba z medsebojnim komuniciranjem članov tima vsem omogočiti pregled nad celoto. Nato lahko poiščete različne institucije in posameznike, ki vam lahko pomagajo pri razreševanju različnih vprašanj.

Testirajte delovne verzije poslovnega načrta. Glavni dejavnik uspeha poslovnega načrta je razumljivost in skladnost predloge. Zato ga je treba pokazati čim večjemu številu ljudi, ki lahko povejo svoje mnenje in pripomorejo k izboljšanju načrta oziroma k dvigu delovne motivacije.

9.8 SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA

»Biti pripravljen je že polovica zmage.«
(Miguel de Cervantes Saavedra)

Poslovni načrti ob vsej svoji raznolikosti vsebujejo tudi povzetek in osem do deset glavnih sklopov, ti pa se delijo na posamezne elemente.

Izdelava poslovnega načrta je logično razdeljena na tri stopnje. Na začetku se obdelajo le nekateri sklopi in podelementi. V naslednjih stopnjah se jim pridružijo preostali sklopi s podelementi. Hkrati se povečuje obseg in globina preučevanja posameznih elementov. Tako se počasi polnijo vsebine posameznih sklopov. Na koncu tretje stopnje se posamezni elementi zlijejo v celoto, katere posamezni elementi so med seboj usklajeni in na kratko predstavljeni v povzetku.

V grobem lahko ugotovimo, da je prva stopnja namenjena predvsem temeljitemu razmisleku o izdelku oziroma storitvi in obliki organizacije, ki jo je treba zgraditi za učinkovito uresničitev zastavljenih podjetniških ciljev. Če podjetnik ne pozna značilnosti izdelka oziroma storitve, ki ga želi tržiti, bo zelo težko preučil preostale elemente (trg, prodajne poti, potrebne človeške vire, poslovni model, finančno plat podjetja itd.), pomembne za ustanovitev podjetja.

Druga stopnja je usmerjena v preučitev tržnega potenciala podjetniške ideje (raziskava obsega trga, analiza konkurence in značilnosti odjemalcev), izbiro ustreznega marketinškega spleta za vstop podjetja na trg in v njegovo rast. Pomemben del druge faze je tudi razmislek o glavnih članih podjetniškega tima, ki bodo podjetniško idejo sposobni tudi uresničiti.

Tretja stopnja je namenjena preučitvi ekonomske upravičenosti nastanka novega podjetja. Končni cilj je ugotoviti potencial tvegane naložbe in terminski načrt doseganja rezultata. Najpomembnejši element končne stopnje priprave poslovnega načrta je izdelan finančni načrt, ki je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in kaže podjetnikovo najboljšo predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjamete, da so stvarni in dosegljivi.

Podatkovna podlaga za izdelavo finančnega načrta so kakovostno obdelana predhodna poglavja, v katerih smo opredelili glavne elemente za izdelavo finančnega načrta.

Za sistematično zbiranje pomembnih podatkov sem v programu Microsoft Excel izdelala delovne liste s tabelami (dobite jih na spletni strani www.marija.turnsekmikacic.com), ki so temeljno orodje za načrtovanje glavnih elementov (načrt prodaje, prihodkov, stroškov, načrt človeških virov ipd.). Posamezne podatke boste vpisali v delovne liste v različnih fazah priprave poslovnega načrta.

Za lažji razvoj lastnega poslovnega načrta sem pri opisu posameznih sklopov in podelementov dodala pomembna vprašanja, na katera je treba odgovoriti na posameznih stopnjah razvoja poslovnega načrta. Pri sestavljanju poslovnega načrta vam lahko pomaga tudi programska orodje, ki sem ga razvila za potrebe učenja. Sistematično in po logičnem zaporedju vas vodi skozi celoten postopek in vam pomaga izračunati finančne postavke. Orodje lahko brezplačno naložite s spletne strani (www.marija.turnsekmikacic.com).

Kljub temu vas opozarjam, da nikakor ne podcenjujte časa, ki ga boste potrebovali za temeljito obravnavo posameznih vidikov, še posebej na drugi in tretji stopnji razvoja poslovnega načrta.

Vsebina poslovnega načrta

- 1 Povzetek
- 2 Panoga, podjetje in njegovi proizvodi oziroma storitve
 - 2.1 Panoga dejavnosti
 - 2.2 Podjetje in posel
 - 2.3 Proizvodi oziroma storitve
- 3 Raziskava in analiza trga
 - 3.1 Odjemalci (kupci)
 - 3.2 Obseg trga in trženje
 - 3.3 Konkurenca
 - 3.4 Sprotno ocenjevanje trga
- 4 Načrt trženja
 - 4.1 Marketinška strategija vstopa in rasti
 - 4.2 Določanje prodajnih cen
 - 4.3 Prodajne poti
 - 4.4 Tržno komuniciranje
- 5 Človeški viri in organizacija
 - 5.1 Organizacija
 - 5.2 Glavno vodstveno osebje
 - 5.3 Nagrajevanje vodstvene ekipe
 - 5.4 Drugi zaposleni in zunanji svetovalci
6. Razvoj izdelka ali storitve
- 7 Poslovni proces in proizvodni viri
 - 7.1 Poslovni proces in načrt proizvodnje
 - 7.2 Geografska lokacija
 - 7.3 Načrt angažiranja delovnih sredstev
 - 7.4 Načrt porabe predmetov dela
 - 7.5 Načrt porabe storitev
 - 7.6 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja
- 8 Terminski načrt
- 9 Kritična tveganja in problemi
- 10 Finančni načrt za naslednjih pet let
 - 10.1 Predračun bilanc denarnih tokov
 - 10.2 Predračun bilanc uspeha
 - 10.3 Predračun bilanc stanja
 - 10.4 Finančni kazalci
 - 10.5 Ekonomika podjetja
- 11 Pridobitev finančnih sredstev

9.9 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

»Nikoli ne uporabljajte dolgih besed,
če vam kratka zadošča."
(George Orwell)

Povzetek s svojo vsebino pritegne pozornost bralca, še zlasti sovlagatelje. Vsebuje kratek prikaz vseh pomembnih vidikov poslovnega načrta. Predstavi izdelek oziroma storitev, njegovo vrednost za uporabnika, potencialni trg in tržne segmente, načrtovan obseg prodaje, sposobnosti pomembnih posameznikov, potrebo po finančnih sredstvih in oceno pričakovanega donosa vloženih sredstev.

V povzetku na eni do dveh straneh predstavimo glavne točke poslovnega načrta ter najpomembnejša dejstva in številke. Pri pisanju povzetka si predstavljajte, da imate na voljo dve minuti, da popolnemu tujcu predstavite svojo poslovno priložnost in podjetje. To vam bo pomagalo pri odločanju, katere informacije je koristno vključiti v povzetek poslovnega načrta. Pisanje povzetka ni preprosto, zato ga je treba opraviti na koncu, ko so preostali deli poslovnega načrta že pripravljeni. Priporočljivo je, če si že med pripravo posameznih poglavij označimo en ali dva pomembna stavka, najpomembnejša dejstva in številke, ki jih bomo vključili v povzetek.

Povzetek je še posebej pomemben za tista podjetja, ki so odvisna od pridobitve tujih finančnih virov. Investitorji želijo hitro ugotoviti, ali je podjetje, ki ga poslovni načrt predstavlja, zanje zanimivo. Za pripravo privlačnega, kratkega in jedrnatega povzetka si je priporočljivo vzeti dovolj časa. Povzetek je namreč prvo, kar potencialni investitor, bankir ali menedžer prebere o podjetju, in če ni privlačen, bo tudi zadnje, kar bo želel vedeti o podjetju. Poslovnega načrta tako ne boste mogli predstaviti osebno, kjer bi lahko odgovarjali na težavna vprašanja in pojasnjevali morebitne nesporazume in nepravilno razumevanje načrta. Zato si za pripravo povzetka poslovnega načrta resnično vzemite dovolj časa. (Uspešni javni govorniki so znani po tem, da za vsako minuto govora porabijo tudi do eno uro za pripravo.)

Povzetek poslovnega načrta običajno vsebuje odstavek ali dva, ki se nanaša na naslednje značilnosti podjetja:

a. **Kratek opis podjetja.** V tem delu na kratko opišite bistvo podjetniške ideje, ki jo boste uresničili. Vsekakor navedite, kaj je na vašem proizvodu, storitvi ali tehnologiji edinstveno in kako bogati ponudbo. Če podjetje že posluje, poudarite najpomembnejše dogodke, ki so se zgodili od njegove ustanovitve (npr. ustanovitev, nakup patentov, blagovnih znamk, pridobitev večjih finančnih sredstev ipd.). Na kratko predstavite dosedanje dosežke podjetja in načrte za prihodnost.

b. **Priložnost in strategija.** To je eden izmed pomembnejših delov povzetka, saj prikazuje poslovno priložnost, jo razloži, pojasni prednosti in morebitne slabosti. V tem delu je treba opisati tudi strategijo, ki jo bo podjetje izbralo za učinkovit prodor na trg. Opis poslovne priložnosti je podkrepjen z najpomembnejšimi dejstvi in številkami, ki opisujejo konkurente, industrijske trende, kupce, materiale in druge sestavine poslovne priložnosti. Opis poslovne priložnosti naj bo izviran, privlačen in tekoče napisan, tako da bo pritegnil zanimanje bralcev, da ga bodo prebrali v celoti. V tem delu razložite tudi morebitne načrte za rast in širitev podjetja na druga področja poslovanja.

c. **Ciljni trgi in projekcije.** V tem delu poslovnega načrta predstavite ciljne trge in kupce podjetja ter kako jih nameravate pridobiti. Razložite, kaj je na vašem izdelku ali storitvi edinstvenega, kar ga dela vrednega nakupa in ga razlikuje od konkurenčnih proizvodov. Diferenciacijo lahko izvajate na podlagi posebne kakovosti, oblikovanja proizvoda, proizvodne tehnologije, industrijske lastnine in cene. Vključite tudi najpomembnejše podatke, ki ste jih dobili s tržno raziskavo in drugimi analizami poslovnega okolja podjetja. Bralcu na kratko predstavite značilnosti in dinamiko panoge, v kateri podjetje deluje. V tem delu boste bralca prepričali, da ciljne skupine kupcev z navdušenjem pričakujejo vaš proizvod ali storitev. Vključite tudi informacije o obsegu in stopnji rasti tržnih segmentov ali niš, na katere se bo podjetje osredotočilo, ocenite letne količine prodaje, tržne deleže in cenovne razrede vaših proizvodov in storitev. Bralcu nakažite, v katerih strokovnih publikacijah in glasilih lahko preveri vaše ocene in projekcije.

d. **Konkurenčne prednosti.** V tem delu na kratko predstavite vašo neposredno konkurenco. Poznavanje slabosti in prednosti konkurentov bo bralca prepričalo, da ste sposobni oblikovati

strategije za soočenje s konkurenco in doseči načrtovane prodajne cilje. Na kratko lahko predstavite načrtovano prodajno in cenovno politiko, prodajne poti, oglaševanje in načrtovano pozicioniranje podjetja. Ocenite tudi fazo na krivulji življenjskega cikla, v kateri je vaš proizvod.

e. **Vodstvena skupina in kadri.** Tu na kratko predstavite glavne člane podjetniške skupine in pomembne zaposlene. Navedite njihovo formalno in neformalno izobrazbo ter izkušnje, ki vplivajo na njihove sposobnosti upravljanja in vodenja. Poudarite posebne odlike članov, njihove dosedanje rezultate in dosežke. Pri oblikovanju učinkovitega podjetniškega tima je zelo pomembno dopolnjevanje lastnosti njegovih članov. Opišete lahko tudi značilnosti preostalih delovnih mest in zaposlenih v vašem podjetju, posebna usposabljanja in sisteme nagrajevanja zaposlenih.

f. **Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.** Na kratko prikažite tudi delež potrebnega dolžniškega in lastniškega financiranja podjetja, zavarovanje in ceno, ki jo je podjetje pripravljeno plačati za kreditiranje. Navedite tudi glavne namene, za katere bodo pridobljena finančna sredstva porabljena. V tem delu opišite finančni potencial vaših proizvodov in storitev. S številkami predstavite pričakovane bruto dobičke in pričakovano donosnost investicij oziroma kapitala.

g. **Finančni viri in finančna ponudba** Na kratko nakažite potrebno višino finančnih sredstev, ki jih boste potrebovali za realizacijo podjetja. Navedite vrsto financiranja (lastniško oziroma dolžniško) in pod katerimi pogoji ste pripravljeni sprejeti sofinanciranje ter kaj lahko pričakujejo potencialni investitorji.

Cilj povzetka je vlagatelju prikazati kontekst, v okviru katerega lahko razume vse, kar boste v poslovnem načrtu pojasnjevali o izdelku oziroma storitvi in trgu. Ta del bo jasno predstavil poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, proizvod, ki ga boste ponujali na trgu, značilnosti vaše panoge in priložnosti, ki se ponujajo s proizvodnjo in prodajo vašega izdelka oziroma izvajanjem storitev.

9.10 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

Najtejte glavne sestavine poslovnega načrta in opredelite vsebino po naslednjih elementih:

1. Povzetek (zamisli, cilji, tim)
2. Dejavnost, podjetje, proizvod/storitev (opis proizvoda, storitve)
3. Tržne raziskave in analiza (obseg trga, kupci, konkurenca, cena, prodajne metode, promocije)
4. Ekonomika poslovanja podjetja/novega posla (dobiček, profit, stroški ipd.)
5. Načrt trženja (cene, taktika, strategija, oglaševanje, distribucija)
6. Razvoj tehnologije in proizvodov (težave, tveganja, stroški, izboljšave proizvoda)
7. Proizvodnja in izdelavni načrt (proizvodni cikel, načrt nabave, zgradba, stroji, lokacija itd.)
8. Menedžerski tim in organizacija (vodilno osebje, investitorji, upravni odbor, delničarji)
9. Terminalni plan (načrt izvedbe)
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt (predračuni, kontrola stroškov)
12. Predvidena ponudba soudeležbe pri lastnini podjetja – projekta (kapitalizacija, uporaba sredstev itd.)
13. Priloge (preglednice, finančni prikazi, pomembne informacije)

14. Komu je poslovni načrt namenjen? Opreделите tri skupine uporabnikov in za vsako navedite koristi, ki jih prinaša ustrezen poslovni načrt.
 - a. Podjetniku (inovatorju), ki se odloča o tem, ali bo svoje resurse (znanje, čas, denar) vložil v nek posel. Poslovni načrt mu prinaša
 - b. Investitorju, ki naj bi se odločal o financiranju posla. V poslovnem načrtu mora dobiti odgovore na štiri temeljna vprašanja.....
 - c. Menedžmentu podjetja (pri notranjem podjetništvu): idejo podpre in omogoči realizacijo.
15. Kaj je poslovni načrt?
16. Kateri pomembni elementi sestavljajo poslovni načrt?
17. Analiza SWOT v vašem poslovnem načrtu
18. Po katerih kriterijih ocenjujete tveganja pri vašem poslovnem načrtu?
19. Zakaj so nekateri poslovni načrti neuspešni?

10 TIMSKO DELO

10.1 UVOD

Štiri pravila, da bo vaš tim delo vedno opravil pravočasno:

1. Skupina naj si sama postavi pravila.

Poskrbite, da bodo člani vašega tima imeli možnost vplivati na to, kako bodo delali skupaj. Skupina naj določi čas, ki je namenjen strogemu projektnemu delu, pa tudi čas za zabavo, saj skupaj preživijo ogromno časa.

2. O težavah spregovorite zgodaj in odprto.

Vpeljite pravilo dveh minut. Kaj to pomeni? Kadar se nekdo v skupini sooči s težavo pri delu, naj ne čaka več kot dve minuti, da o tem odkrito spregovori in poišče pomoč za rešitev znotraj skupine.

3. Učenje skozi opravljeno delo.

Po koncu vsake projektne faze naj si skupina vzame čas za ovrednotenje svojega dela. Na takšne sestanke povabite tudi izkušenejše predstavnike podjetja. S tem poskrbite, da se spoznanja na ravni projektne skupine lahko prenesejo tudi na preostale dele podjetja.

4. Hitro in tudi zabavno.

Pri projektih, ki trajajo dalj časa, je pomembno, da se člani projektne skupine spoznajo tudi zunaj delovnega okolja – da si povejo, kateri so njihovi interesi, kdo pravzaprav so. Tako bodo lažje delali skupaj, rezultati dela bodo boljši, sodelavci pa bolj zadovoljni!

Prirejeno po Eric Matson: Four Rules for Fast Teams

(<http://www.fastcompany.com/magazine/04/speed3.html>)

10.2 MOJA VLOGA, MOČ IN ZADOVOLJSTVO V SKUPINI

S križcem označite ustrezen odgovor.

Tabela 23: Ali skupina zadovoljuje moje osnovne potrebe (po Maslowu)

		Da	Ne
Varnost	Lahko zaupam; pravila so jasna, znana; praksa je skladna z njimi; izvajanje se nadzira.		
Sprejetost	Okolje omogoča pristnost; brez tveganja izražam napetost, razočaranja, kritiko, nihče ni zasmehovan, odklonjen.		
Potrditev	Lahko sem drugačen, neodvisen, se razvijam, imam status, moji predlogi so upoštevani; užitek je biti samoiniciativen in ustvarjalen.		

Vir: Lasten

Tabela 24: Sem torej (moja moč)

Vaše osebnostne lastnosti	Ocenite od 1 (najnižje) do 10 (najvišje).
Samozavesten/a	
Pozitivno naravnan/a	
Sestanki odprti za komunikacijo	
Poznam pravila (predvsem svoje pristojnosti in dolžnosti)	
Zadovoljen/a	
Motiviran/a	
Ustvarjalen/a, samoiniciativen/a	
Podjeten/a	
Uspešen/a	
Seštevek	

Vir: Lasten

Tabela 25: Vloge v timu 1

Vaše najljubše vloge v timu		Ocenite od 1 (najnižje) do 10 (najvišje).
Izvrševalec	Spreminjam zamisli v praktične postopke (vesten).	
Usklajevalec	Nadziram gibanje doseganja ciljev (stanoviten, voditeljski).	
Oblikovalec	Postavljam cilje in prednostne naloge (nestrpen, voditeljski).	
Inovator	Ustvarjam nove ideje (dominanten, introvertiran).	
Iskalec virov	Raziskujem ideje in vire zunaj tima (trden, ekstrovertiran).	
Ocenjevalec	Analiziram, vrednotim ideje, predloge (inteligenten, introvertiran).	
Timski delavec	Gojim timski duh (marljiv, pripaden).	
Zaključevalec nalog	Ščitim tim pred slabostmi (natančen, nestrpen).	
Strokovnjak	Osredotočam se na probleme, stroko (natančen, vesten).	

Vir: Lasten

Tabela 26: Vloge v timu 2

Vaše najljubše vloge v timu	Osebnostne lastnosti	Prednosti	Slabosti	Če ga ni v skupini	Ocenite od 1 (najnižje) do 10 (najvišje).
Odločevalec	Usmerjenost v strokovno delo; Ožji strokovni interesi; Čustvena zadržanost; Smisel za vodenje	Deduktivno mišljenje; Načrtovanje in odločanje; Usmerjenost k tveganju	Rešuje tudi neustrezne probleme.	Delo ni ciljno usmerjeno, udeleženci se ukvarjajo z nepreverjenimi idejami.	
Sanjač	Usmerjenost k ljudem; Čustvena ekspresivnost; Pestrost interesov	Bujna domišljija; Zavedanje pomenov in vrednot; Divergentno mišljenje; Sposobnost animiranja skupine	Neodločnost	Problem je slabo opredeljen, ni vizije, ni velike produkcije idej, skupina se začne nagibati k negativnemu razmišljanju.	
Mislec	Usmerjenost vase; Čustvena impresivnost	Induktivno mišljenje; Tvorba teoretičnih modelov;	Nerelevantnost prakse	Ni pravega koncepta razmišljanja, skupina se vrača na neustrezna izhodišča.	

Vaše najljubše vloge v timu	Osebnostne lastnosti	Prednosti	Slabosti	Če ga ni v skupini	Ocenite od 1 (najnižje) do 10 (najvišje).
		Učinkovito logično sklepanje			
Izvajalec	Kooperativnost; Neučakanost	Usmerjenost v prakso; Konvergentno mišljenje; Usmerjenost k cilju	Aktivnost tudi v napačni smeri	Delo je počasno, ni opravljeno pravočasno in ni izrazito usmerjeno k cilju.	

Vir: Lasten

10.3 RAZLIKA MED PROJEKTNIMI TIMI IN TIMI V MENEDŽMENTU

Tako projektni tim kot tim v menedžmentu začneta delovati približno podobno. Pomembna razlika pa je, da se projektni tim po koncu projekta razide. Člani projektnih timov so nagrajeni za uspešno delo pri projektu, ne pomeni pa to nujno nadaljevanja zaposlitve, ko je projekt končan. Člani tima v menedžmentu pa lahko pričakujejo nadaljevanje zaposlitve zaradi minulih uspehov. S tem pa si lahko podjetja tudi škodujejo, saj ni nujno, da je neki član tima primeren tudi za prihodnje izzive.

Prirejeno po: Edwin Lee: Life Cycles of Executive Teams, 2010

10.4 KAKO POVEZOVATI ČLANE TIMA?

Ena od aktivnosti vodje tima je ohranjati tim skupaj. Vodja je odgovoren za doseganje projektnih ciljev, aktivno delo vseh članov in dobro razporeditev v timu. Le motiviran tim lahko izvede uspešen projekt.

10.5 KAJ POMENI MOTIVIRATI?

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi tako, da delujejo v želeni smeri.

Pri tem nam lahko pomaga šest pravil:

1. Ustvarite priložnosti, da se člani tima lahko spoznajo med seboj.
2. Poudarite pomen oziroma vrednost tima.
3. Ljudem pokažite, da so pomembni.
4. Jasno predstavite cilje.
5. Prepoznavajte uspeh.
6. Nagradite dosežke.

10.6 ZNAČILNOSTI VISOKOUČINKOVITIH TIMOV

Za konec pogledajmo, katere so najbolj zaželenne lastnosti članov tima. Če boste svoje sodelavce spodbujali v tej smeri, lahko pričakujete zelene rezultate. Bodite pozorni, kateri že imajo takšne lastnosti, pa morda sploh niste pomislili nanje kot na možne člane tima.

Člani tima:

- Imajo zavedanje o skupnem cilju oziroma namenu.
- Gradijo odnose, da pri preostalih članih tima pridobijo zaupanje in spoštovanje.

- Znajo uravnotežiti delo v vseh njegovih fazah.
- Vključujejo preostale člane tima v reševanje problemov in proces odločanja.
- Spoštujejo in razumejo, da smo si ljudje različni.
- Cenijo sinergijo in medsebojno odvisnost.
- Poudarjajo in podpirajo cilje tima.
- Nagradijo individualne prispevke, ki pripomorejo k uspešnosti tima.
- Učinkovito komunicirajo.
- Prepoznajo in rešujejo konflikte v timu.
- Uravnavajo stopnje in intenzivnost dela.
- Znajo vzpostaviti uravnotežen odnos do dela in zasebnega življenja.
- Odkrito ocenjujejo delo v timu – redno in konsistentno.
- Stalno stremijo k izboljšavam.

Analiza procesov v timu omogoča občasno preverjanje timskih srečanj in vodi v spremembe
Primer: obkrožite številko pred ustreznim odgovorom in seštejte točke (individualno in v skupini).

Tabela 27: Analiza procesov v timu

Št. vprašanja	Vprašanje
	Koliko so cilji skupine jasni?
1	Povsem nejasni.
2	Precej nejasni.
3	Prej nejasni kot jasni.
4	Niti jasni niti nejasni.
5	Prej jasni kot nejasni.
6	Precej jasni.
7	Popolnoma jasni.
	Kako dela skupina?
1	Leno in površno.
2	Precej površno.
3	Bolj površno kot poglobljeno.
4	Niti površno niti poglobljeno.
5	Prej poglobljeno kot površno.
6	Precej poglobljeno.
7	Intenzivno poglobljeno.
	Ali so člani upoštevali nasprotna stališča?
1	Niso jih niti upoštevali niti dopuščali.
2	Nasprotnih stališč skoraj niso upoštevali.
3	Malo so jih upoštevali in uporabljali.
4	So jih upoštevali in tudi ne.
5	Bolj so jih uporabljali in upoštevali kot ne.
6	Precej so jih upoštevali.
7	O njih so razpravljali, razmišljali in

Št. vprašanja	Vprašanje
	jih ocenjevali.
	Ali se v skupini počutim sproščeno?
1	Sem popolnoma nesproščen.
2	Drugi me precej ovirajo, motijo pri svobodnem izražanju.
3	Sem bolj oviran kot sproščen.
4	Nisem niti oviran niti sproščen.
5	Sem bolj svoboden in sproščen kot oviran.
6	Sem precej svoboden in sproščen.
7	Sem svoboden in sproščen, svojim čustvom primerno.
	Ali sem povezan s skupino?
1	Dolgočasim se, drugi me odklanjajo in ne sprejemajo, sem sam.
2	Sem precej sam.
3	Sem bolj sam kot povezan.
4	Včasih sem sam, včasih povezan.
5	Sem bolj povezan kot sam.
6	Sem precej povezan.
7	Čutim, da me je skupina sprejela in da sem zelo povezan z njo.
	Ali so upoštevali moje želje?
1	Mojih želja niso upoštevali.
2	Moje želje so zelo malo upoštevali.
3	Moje želje so malo upoštevali.
4	Moje želje so upoštevali, pa tudi ne.
5	Moje želje so upoštevali.
6	Moje želje so precej upoštevali.
7	Moje želje so priznavali in popolnoma zadovoljivo upoštevali.
	Kako sem deloval v skupini?
1	Bil sem neučinkovit pri doseganju skupinskih ciljev.
2	Bil sem precej neučinkovit.
3	Bil sem bolj neučinkovit kot učinkovit.
4	Nisem bil niti učinkovit niti neučinkovit.
5	Bil se bolj učinkovit kot neučinkovit.
6	Bil se precej učinkovit.
7	Bil sem popolnoma učinkovit, uspešen pri doseganju skupinskih

Št. vprašanja	Vprašanje
	ciljev.
	Kaj sedaj menim o skupini?
1	Menim, da je to najslabša skupina, ki si jo morem zamisliti.
2	Precej slaba skupina.
3	Prej slaba kot dobra.
4	Niti slaba niti dobra.
5	Prej dobra kot slaba.
6	Precej dobra skupina.
7	Najboljša skupina, ki sem jo do sedaj spoznal.
	Kakšen je bil vodja skupine?
1	Popolnoma neaktiven.
2	Precej neaktiven.
3	Nekoliko bolj pasiven kot aktiven.
4	Niti pasiven niti aktiven.
5	Nekoliko bolj aktiven kot pasiven.
6	Precej aktiven.

Vir: Lee, 2010

Vaš seštevek točk:... Seštevek točk v skupini: Seštevek točk v plenumu:.....

10.7 POVZETEK

Spoznali ste svojo vlogo, moč in zadovoljstvo v skupini. Prepoznate razlike med projektnimi timi in timi v menedžmentu. Znete povezati člane tima in jih motivirati. Prepoznate visokoučinkoviti tim.

10.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Katera so štiri pravila timskega dela, da bo vaš tim vedno izpolnil časovne roke?
2. Opišite naloge članov tima.
3. Opišite naloge vodje tima.
4. Opišite različne vloge v timu.
5. Kakšna je razlika med projektnimi timi in timi v menedžmentu.
6. Kako boste povezali člane tima?
7. Kako boste motivirali člane tima?
8. Opišite značilnosti visoko učinkovitih timov.

11 PROJEKTNO VODENJE

11.1 UVOD

Pri lastnostih projektnega vodje je poudarjena osebnostna razlika med menedžerjem in vodjo (liderjem) kot oblikama projektnega vodje. Potrebna znanja projektnega vodje so obravnavana v različnih gradivih in so v prispevku samo povzeta. Pravi izziv pa je najti kandidate s potrebnimi znanji in lastnostmi za projektne vodje oziroma jih optimalno usposobiti za izvajanje njihovih nalog. Razvoj znanj projektnih vodij zahteva urejen pristop, kjer je treba upoštevati nekatera načela in kombinirati različne načine. V prispevku želimo spodbuditi razmišljanje o načrtnem razvoju projektnih vodij, kjer je treba upoštevati tudi zaželeno lastnosti.

Vse večja konkurenčnost in zaostreni pogoji poslovanja zahtevajo hitro in ekonomsko sprejemljivo izvajanje projektov. Za uspešno izvajanje projektov pa je pogoj dobra organizacija projektnega menedžmenta, ki ga je treba vključiti v menedžment podjetja na vseh ravneh. Po številnih raziskavah v tujini so pri zagotavljanju uspešnih projektov eden od najpomembnejših dejavnikov ustrezno usposobljeni kadri, zlasti projektni vodje.

Projektni vodja ima s svojim timom v projektni organizaciji, ki je lahko različnih oblik, praviloma obsežno in zahtevno nalogo. Delovanje projektnega vodje je običajno obremenjeno s premajhnimi pristojnostmi (v primerjavi z odgovornostjo), ki jih je sposoben nadomestiti z znanjem in načinom delovanja, ki izhaja tudi iz njegovih lastnosti. Projektni vodja je vmesni člen med naročnikom projekta ter notranjimi in zunanji izvajalci. Projektni vodja ima lahko poleg vodenja enega projekta še druge zadolžitve ali pa prevzema vodenje več projektov hkrati. Zato mora imeti ustrezna znanja, izkušnje in lastnosti ter sposobnost delovanja v različnih organizacijskih strukturah.

Izbira projektnega vodje je glede na zgoraj navedena dejstva zahtevna naloga, predvsem pa eden izmed odločilnih dejavnikov za uspeh projekta. Vodenje je namreč v pristojnosti projektnega vodje, ki naj bi vplival, spodbujal in usmerjal druge k doseganju želenih ciljev projekta.

Obstajajo številne opredelitve vodenja. Vse pa poudarjajo, da vodenje pomeni vplivanje. Opredelitev vsebine je odvisna tudi od tega, kako široko želimo vodenje preučevati. Tuja in domača literatura proces vplivanja namreč označujeta z besedo menedžment kot vodenje v širšem smislu ter leadership kot vodenje v ožjem smislu. Vodenje je torej ena izmed komponent menedžmenta, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali skupino s ciljem doseganja organizacijskih ciljev (Dubrin, 1990, 306).

Hersey in Blanchard (v: Možina et al., 1990, 10) vidita razliko v pomenu izrazov vodenje in menedžment v besedi organizacija. Vodenje kot menedžment obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Vodenje v ožjem smislu danes poleg funkcij planiranja, organiziranja in koordiniranja predstavlja četrto temeljno funkcijo menedžmenta.

Vodenje v ožjem smislu lahko opredelimo z bolj ali manj splošnimi definicijami. Tako Cole (1993, 52) pravi, da je vodenje dinamičen proces dela v skupini, kjer posameznik v nekem

obdobju v okviru neke organizacije vpliva na delovanje preostalih članov skupine zaradi izvrševanja skupnih nalog ali doseganja skupnih ciljev. Bass v Priročniku za vodenje (Stogdill's Handbook of Leadership; Gibson, 1994, 401) vodenje opredeli kot interakcijo med člani skupine, kjer so projektni vodje nosilci sprememb in katerih dejanja vplivajo na druge ljudi, bolj kot drugi ljudje vplivajo nanje. Po Bassu (1985, 113) se vodenje pojavi tam, kjer nek član skupine spreminja motivacijo in pristojnosti preostalih članov skupine.

Vsebina in smisel vodenja sta tako izražena v doseganju organizacijskih ciljev z vplivanjem, spodbujanjem in usmerjanjem ljudi v organizaciji, kar skupaj z drugimi funkcijami menedžmenta pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote. Vodenje se v organizacijah pojavlja zgolj takrat, ko projektni vodja vpliva na podrejene brez uporabe moči ali zastraševanja. Projektni vodja si s sposobnostjo vplivanja ustvari moč in avtoriteto pri zaposlenih, da so mu pripravljeni slediti. Ljudje projektnemu vodji lahko sledijo zaradi osebnosti oziroma njegovih osebnostnih lastnosti, njegovega vedenja ali zaradi nagrade, ki jo prejmejo za opravljeno delo.

11.2 KURIKUL ZA MODUL POSLOVNI NAČRT

GROBI KURIKUL za modul (predmet) Poslovni načrt, Višja strokovna šola, Grm Novo mesto – Center biotehnike in turizma

ČASOVNI OKVIR ZA CELOTEN MODUL (138 ur)					
	IME VSEBINSKEGA SKLOPA	PRAKSA (število ur)	PRAKTIČNI POUK CILJI		INTEGRIRANJE KVALIFIKACIJE POMEMBNE
			KOMPETENCA ZAOKROŽENEGA VSEBINSKEGA PODROČJA		
1	Študija in analiza primerov projektov	16	Ugotovi glavne značilnosti preučevanih projektov iz prakse.	Analizira izvedene projekte iz prakse glede njihovih značilnosti.	Dela samostojno, ustvarjalno in skupinsko. Uporablja sodobno informacijsko tehnologijo, splet in strokovno znanje različnih predmetov. Razvija socialne spretnosti ter pozitivno stališče do učenja in izobraževanja. Uporablja izkustveno učenje in razpoložljive informacije za reševanje nalog.
2	Zasnova projekta	10	Kreira projektne ideje in jih vrednoti glede na potrebe. Okvirno načrtuje idejo za projekt. Postavi cilje projekta, jih ovrednoti in razume vlogo naročnika projekta. Določi okvirne aktivnosti projekta glede na namen, cilje in resurse projekta.	Zasnuje projektno idejo. Določi namen, uporabnike projekta, okvirna finančna sredstva ipd. Postavi cilje projekta in jih ovrednoti. Sodeluje z	Dela samostojno, ustvarjalno in skupinsko. Uporablja sodobno informacijsko tehnologijo, splet in strokovno znanje različnih predmetov. Razvija socialne spretnosti ter pozitivno stališče do učenja in izobraževanja. Uporablja izkustveno učenje in razpoložljive informacije za reševanje nalog.

ČASOVNI OKVIR ZA CELOTEN MODUL (138 ur)				
IME VSEBINSKEGA SKLOPA		PRAKTIČNI POUK CILJI		INTEGRIRANJE POMEMBNE KVALIFIKACIJE
	PRAKSA (število ur)	KOMPETENCA ZAOKROŽENEGA VSEBINSKEGA PODROČJA		
			naročnikom projekta in zadovolji njegove potrebe glede projekta. Razvija sposobnost dela v timu. Določi okvirne aktivnosti projekta glede na zahteve projekta in okolščine.	

3	OKVIRNO NAČRTOVANJE PROJEKTA	24	IZDELA TERMINSKI PLAN PROJEKTA NA PODLAGI OKVIRNIH AKTIVNOSTI. IZDELA PLAN PO UDELEŽENCIH. NAREDI USTREZEN MREŽNI NAČRT ZA PROJEKT. SESTAVI FINANČNI NAČRT PROJEKTA GLEDE NA PREDHODNE PODATKE.	DOLOČI OKVIRNI ČAS ZA POSAMEZNO AKTIVNOST IN POTREBNO ŠTEVILO PROJEKTHNIH SODELAVCEV. IZDELA PLAN PO UDELEŽENCIH, KI PRIKAZUJE AKTIVNOSTI GLEDE ČASA IZVAJANJA IN TRAJANJA IZVAJANJA. NAREDI USTREZEN MREŽNI NAČRT GLEDE NA POTREBE PROJEKTA. NAREDI FINANČNI NAČRT PROJEKTA GLEDE NA RAZPOLOŽLJIVE PODATKE.	DELA SAMOSTOJNO, USTVARJALNO IN SKUPINSKO. UPORABLJA SODOBNO INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO, SPLET IN STROKOVNO ZNANJE RAZLIČNIH PREDMETOV. RAZVIJA SOCIALNE SPRETNOSTI TER POZITIVNO STALIŠČE DO UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA. UPORABLJA IZKUSTVENO UČENJE IN RAZPOLOŽLJIVE INFORMACIJE ZA REŠEVANJE NALOG.
---	------------------------------	----	---	--	--

4	Izdelava projekta po načrtu	54	Izvede načrtovane aktivnosti projekta glede na okoliščine.	Operativno načrtuje predvidene aktivnosti projekta. Analizira razpoložljive informacije. Izvaja različne projektne tehnike. Organizira različne dogodke. Učinkovito komunicira s člani projektne skupine. Pri svojem delu uporablja računalniške programe (MS Word, MS Excel, MS Power point, MS Painter, internet, MS Front page itd.).	Dela samostojno, ustvarjalno in skupinsko. Uporablja sodobno informacijsko tehnologijo, splet in strokovno znanje različnih predmetov. Razvija socialne spretnosti ter pozitivno stališče do učenja in izobraževanja. Uporablja izkustveno učenje in razpoložljive informacije za reševanje nalog.
5	Zapis poteka projekta in njegovih rezultatov	12	Vsebinsko, oblikovno in slovnično pravilno zapiše projekt v projektno dokumentacijo.	Smiselno povzame projektno dogajanje v projektne dokumentaciji. Na računalniku kakovostno oblikuje projektno dokumentacijo. Razumljivo in slovnično pravilno oblikuje besedilo, povezano s projektom.	Dela samostojno, ustvarjalno in skupinsko. Uporablja sodobno informacijsko tehnologijo, splet in strokovno znanje različnih predmetov. Razvija socialne spretnosti ter pozitivno stališče do učenja in izobraževanja. Uporablja izkustveno učenje in razpoložljive informacije za reševanje nalog.
6	Predstavitev projektov in ovrednotenje izvedenih projektov	22	Strokovno pripravi predstavitev projekta in ga zanimivo predstavi poslušalcem. Ovrednoti svoj projekt glede na postavljene kriterije.	Računalniško pripravi predstavitev svojega projekta. Strokovno in retorično pravilno predstavi svoj projekt. Projekt ovrednoti z različnih vidikov (ekonomski, finančni, marketinški, sociološki itd.).	Dela samostojno, ustvarjalno in skupinsko. Uporablja sodobno informacijsko tehnologijo, splet in strokovno znanje različnih predmetov. Razvija socialne spretnosti ter pozitivno stališče do učenja in izobraževanja. Uporablja izkustveno učenje in razpoložljive informacije za reševanje nalog.

11.3 ZNANJA IN RAZVOJ PROJEKTNEGA VODJE

Znanja projektne vodje

Vodenje določajo tudi **znanja**, sposobnosti in izkušnje projektne vodje. Davis ocenjuje, da zna projektne vodja uporabljati tri vrste znanja (v: Černetič, 1997, 180):

tehnično znanje iz posamezne stroke, to pomeni sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode posameznih strok,
 znanje o medsebojnih odnosih, to pomeni sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin,

konceptualno znanje pa so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Področja znanja so:

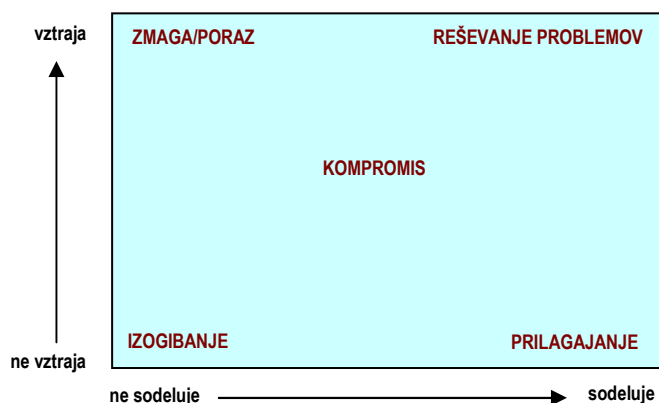
- menedžment celovitosti projekta,
- menedžment obsega projekta,
- menedžment časa v projektu,
- menedžment stroškov projekta,
- menedžment kakovosti projekta,
- menedžment ljudi v projektu,
- menedžment komuniciranja v projektu,
- menedžment tveganj projekta,
- menedžment oskrbe v projektu.

V strukturi znanj projektnega menedžmenta Slovenskega združenja za projektni menedžment⁶ (Semolič, 1999, 27) so opisana strokovna področja, ki jih projektni vodja obvladuje za potrebe svojega dela. Ta strokovna področja so:

Menedžment in projekti
Poslovno okolje in menedžment
Splošni in funkcijski menedžment,
Okolje, strategije in projekti,
Projektno usmerjen menedžment,
Programi, projekti in življenjski cikel projekta in
Zagon projekta
Človeški dejavnik
Organizacijska kultura in projekti,
Vodenje,
Komuniciranje,
Motiviranje in
Timsko delo in obvladovanje konfliktov
Organizacija in informacijski sistem
Projektna organizacija,
Projektiranje organizacije,
Informacijski sistem,
Projektni informacijski sistem in
Informacijska tehnologija
Metode in tehnike
Načrtovanje namena in objekta projekta,
Časovno načrtovanje projekta,
Načrtovanje virov projekta,
Ekonomika projekta,
Menedžment strukture projekta,
Menedžment kakovosti,
Menedžment tveganosti projekta,
Menedžment vrednosti,
Menedžment priprave projekta in sklepanja pogodb in
Spremljanje in nadzor izvedbe projekta.

⁶ <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>.

Stili razreševanja konfliktov



Slika 16: Slogi reševanja konfliktov
Vir: Project Management Institute, 2002

Odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Kateri slog najbolj ovira sodelovanje in je hkrati najmanj popustljiv?

2. Za kateri slog je značilna nepopustljivost, pa kljub temu zagotavlja maksimalno sodelovanje?

3. Kateri slog je nadvse sodelujoč in popustljiv?

4. Kateri slog je nadvse nepopustljiv in hkrati onemogoča sodelovanje?

5. Kateri je vmesni slog na obeh dimenzijah?

11.4 LASTNOSTI (SPOSOBNOSTI) PROJEKTNEGA VODJE

Lastnosti oziroma sposobnosti, ki naj bi jih imel dober projektni vodja, so sposobnost vodenja, komunikacije, organiziranja, pogajanj, reševanja konfliktov, motiviranja drugih, oblikovanja tima, planiranja, reševanja problemov, delegiranja nalog in podobno.

Menedžer ali vodja (lider)

Ne glede na našteje lastnosti in znanja ter možne načine pridobivanja teh znanj se v literaturi o upravljanju pogosto pojavlja razlikovanje menedžmenta in vodenja (liderstva).

Menedžerska teorija pozna tri izhodišča za razlikovanje vodje (liderja) in klasičnega menedžerja (Bahtijarevič–Šiber in drugi, 1991, 146). Menedžerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati, vodje pa ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo spremembe in navdihujejo sodelavce. Zato je vodenje mogoče opredeliti kot sposobnost vplivanja na vodenje sodelavcev in na njihove sisteme vrednot, tako da se ti navdušeno trudijo uresničevati cilje organizacije. Tisto, k čemur menedžer večino delavcev priganja, vodji uspe doseči tudi, kadar od delavcev ničesar ne pričakuje.

Razlika med enim in drugim je v tako imenovani karizmi. To je težko opisljiva moč pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja. Karizmatična osebnost ima izraženi individualnost in prepoznavnost, svoj »imidž«. Takšnega človeka nikoli ne pozabimo, če smo ga imeli priložnost spoznati. Karizmatičen človek je povsem predan

viziji svoje organizacije ali projektnega tima. Doživljamo ga kot »idealnega« vodjo tima. Ima trdne nazore in stabilne cilje in je dosleden v prizadevanju za njihovo uresničitev. Od karizmatične osebnosti lahko pričakujemo, da ne bo odstopala od svojih namer, in to ne glede na ovire na poti. Takšen človek se odlikuje po sposobnosti nedvoumnega, preprostega in prijetnega komuniciranja. Ima pa tudi sposobnost, da osvoji in pridobi člane tima za svoje zamisli (Srića, 2001, 150–151).

Na podlagi navedenih razlik med vodjo in menedžerjem lahko sklepamo, da so vodje primerne osebnosti za vodenje delovnih timov, ker je bistvo timskega dela usmerjenost v ljudi, medtem ko tradicionalna menedžerska znanja in spretnosti bolj ustrezajo organiziranju in upravljanju »stvari« (tehnologija, denar in drugi materialni viri). Menedžer je pravi človek za reševanje problemov stabilne organizacije in kadar v okolju ni mogoče pričakovati večjih sprememb. Vodja pa je potreben, ko gre za dinamične sisteme oziroma sisteme, v katerih se dogajajo spremembe (Srića, 2001, 152).

Za uspešne projektne vodje torej velja, da imajo karizmo in sledijo svojemu cilju oziroma cilju projekta.

Izbira in razvoj projektnega vodje

Pravi izziv je torej najti kandidate z opisanimi lastnostmi za projektne vodje in jih optimalno usposobiti za izvajanje njihovih nalog. Ko se odločamo o nekom, ki bi bil primeren za projektnega vodjo, se, gledano strogo teoretično, srečujemo z dvema oblikama vodje. Projektni vodja ima lahko prevladujoče lastnosti menedžerja ali pa vodje (liderja), kar je bilo natančno opisano v delu, ki je govoril o lastnostih projektnega vodje.

Za uspešne projektne vodje je torej pomembno, da imajo vsa potrebna menedžerska znanja, hkrati pa naj bi bili tudi karizmatične osebnosti, ki imajo nekatere lastnosti, značilne za tako imenovane prave vodje. Le tako lahko delujejo tako, kot zahteva projektni način vodenja, motivirajo sodelavce in sledijo ciljem projekta ter so bolj kot menedžer sposobni delovati v dinamičnem projektnem okolju.

Kaj sploh pomeni izraz karizmatična osebnost?

Karizmatična osebnost je tisti, ki ima točno določene lastnosti. Raziskave so pokazale, da je sedem lastnosti skupnih vsem ljudem, ki imajo karizmo. To so:

- samozavest,
- vizija,
- komunikacija,
- slog,
- energija,
- gonilna sila,
- vidi v naprej
- skrivnostnost (ne pove vsega).

Poleg tega ima karizmatična osebnost lahko še veliko edinstvenih, tudi na nek način karizmatičnih lastnosti.

Karizmatični vodje so v okolju zlahka prepoznavni, saj imajo neke vrste magnetno privlačnost, ki daje ljudem v njihovi družbi občutek lastne moči, ki jih spodbuja, da so tudi sami bolj polni moči in potencialov. Karizmatičen vodja je človek, ki je v svojem okolju

dominanten. Takšni ljudje v sebi združujejo nekatere značilnosti, ki jih ločijo od običajnih ljudi. Razločevalne osebnostne lastnosti so (Richardson, 1993, 74):

Optimizem: karizmatičnemu vodji se življenje zdi lepo in polno izzivov, kar kaže že z svojim vedenjem. Zaradi aktivnosti, samozvesti in usmerjenosti v prihodnost se ne ustraši problemov in se nikoli ne vda. Njegov optimizem se kaže tako na osebni ravni kot pri vodenju in doseganju ciljev.

Strastna predanost: karizmatičen vodja je strastno predan svojemu delu. Z energičnostjo, predanostjo in ljubeznijo do svojega dela navdihuje in motivira ljudi okrog sebe in jih zna prepričati, da verjamejo, da je vse mogoče. Prav ta prenos strasti na druge spodbuja ljudi, da sledijo svojim sanjam in se ne vdajo.

Čustveno izražanje: karizmatičen vodja povsem specifično komunicira z drugimi. Besedna sporočila podaja z pozitivno energijo, kar mu omogoča, da že s svojo navzočnostjo navdušuje druge. Karizmatična komunikacija temelji na celotni psihologiji in nevrologiji človeškega telesa in presega govorico telesa.

Osebnostna skladnost: karizmatičen vodja s to lastnostjo resnično čuti, kaj sporočajo njegove besede. Povzema točno tisto informacijo, o kateri govori, in ji verjame, saj dejanja povedo več kot besede. Prvi pogoj za oblikovanje osebnostne skladnosti je osredotočenost vodje na cilj, ki mu je strastno predan ter ga vznemirja in usmerja. Tako je osebnostna skladnost popolnoma naravna logična posledica. S tovrstnim pristopom si karizmatičen vodja gradi kredibilnost in spoštovanje.

Precej karizmatičnih vodij je navedene razločevalne osebnostne lastnosti razvilo šele v procesu vodenja.

Pravi projektni vodje (liderji) se rodijo, vendar lahko za potrebe vodenja projektov podobne lastnosti pridobimo tudi z usposabljanjem. Kljub temu za projektno delo poiščemo ljudi, ki imajo nekatere lastnosti vodje, ali pa vsaj veliko željo po spremembi samega sebe oziroma po takšnem usposabljanju. Usposabljanje je namreč dolgotrajen proces in zahteva veliko truda pri spreminjanju samega sebe. Predvsem pa voljo in željo, da se spremenimo.

Primer razvoja projektnih vodij v našem okolju je murskosoboška enota Zavarovalnice Triglav, kjer so se lotili ugotavljanja vodstvenega potenciala pri zaposlenih. Tako bodo lahko začeli načrtno usposablјati projektne vodje za vse pomembne položaje v enoti in hčerinskih podjetjih zavarovalnice v tujini. Prišli so do stopnje, ko so na podlagi petih kriterijev (veščine vodenja, karierno sidro, tip osebnosti, timske vloge ter vedenjske in čustvene kompetence), ki naj bi določali posameznike z različnimi stopnjami vodstvenega potenciala, izdelali individualne analize in izbrali tiste, ki imajo visoko ali srednjo stopnjo potenciala in lahko sodelujejo pri projektu (Vuković Tomažević, 2003).

11.5 RAZVOJ ZNANJ PROJEKTHNIH VODIJ

Projektni vodje svoje znanje razvijajo z udeležbo na seminarjih in delavnicah, s samousposabljanjem in praktičnim delom pri projektih. Znanje, ki je bilo pridobljeno na seminarjih in delavnicah oziroma s samousposabljanjem, je treba utrjevati s praktičnim delom pri projektih.

Tako v Sloveniji kot tujini so pri različnih ponudnikih na voljo seminarji in delavnice, kjer projektni vodje lahko pridobijo ustrezno znanje. Temeljijo na različnih šolah projektnega menedžmenta in trajajo od enega do pet dni. Nekateri ponudniki imajo na programu pestro

ponudbo med seboj bolj ali manj povezanih seminarjev in delavnic, ki trajajo tudi 20 dni in več.

Delavnice za projektne vodje so pogosto izvedene v sklopu projekta za vpeljavo ali nadgradnjo projektnega menedžmenta. Takšna usposabljanja so praviloma učinkovitejša, saj so prilagojena okolju in udeležencem, ti pa imajo skupne primere za obravnavo. Hkrati pa takšna usposabljanja temeljijo na rešitvah projektnega menedžmenta, ki so bile pripravljene med projektom. Prednost je tudi standarden in enoten program za vse projektne vodje. Posledično imajo vsi projektni vodje temeljna znanja iz projektnega menedžmenta, ki so usklajena s procesi projektnega vodenja, izbrano projektno organizacijo in danes nepogrešljivo informacijsko podporo.

Pri usposabljanju projektnih vodij je treba upoštevati naslednja priporočila:

Postopnost: ob razmišljanju o primernem usposabljanju za projektne vodje je treba upoštevati trenutno raven znanja. Znanje je treba graditi postopoma, tako da se na vsaki stopnji najprej utrdi in nato nadgradi. Upoštevati je treba tudi absorpcijsko sposobnost posameznih projektnih vodij.

Pripravljeno okolje: na seminarjih in delavnicah ter tudi s samoizobraževanjem pridobljeno znanje doseže svoj namen, če se uporabi na delovnem mestu. Pogosto se zgodi, da projektni vodje pridobljenega znanja ne morejo uporabiti ali pa ga lahko samo delno uporabijo v praksi. Proces projektnega menedžmenta namreč zahtevajo sodelovanje tima, in če se usposabljanja udeleži samo en član, preostali člani tima niso usposobljeni za delovanje, ki bi omogočalo popoln izkoristek pridobljenega znanja.

Praktična usmerjenost: praviloma so veliko bolj učinkovita usposabljanja, ki so izvedena v obliki delavnice. Tam udeleženci obravnavajo praktične primere in skozi njihovo izvedbo utrjujejo novo znanje. Najboljši primeri so tisti, ki izhajajo iz okolij udeležencev, saj jih ti poznajo, zato se lahko posvetijo samo novemu znanju in ne seznanjanju s primeri.

Za razvoj znanja projektnega menedžmenta je v vsakem okolju pomembna možnost pridobivanja in prenosa dobre prakse. Z izvajanjem konkretnih projektov nastajajo primeri dobre prakse in tudi primeri napačnih potez, iz katerih se je mogoče veliko naučiti. Prepogosto se takšne izkušnje ohranijo v ozkem krogu neposredno vključenih in se ne posredujejo drugim projektnim vodjem.

Ena izmed oblik razvoja znanja projektnih vodij je mentorstvo. Mentorji so lahko bolj izkušeni projektni vodje. V vlogi mentorja je lahko tudi strokovnjak iz posebne organizacijske enote, ki predstavlja center odličnosti projektnega menedžmenta v nekem podjetju. Omenjena organizacijska enota, ki se pogosto imenuje kar projektna pisarna, ima tudi pomembno vlogo pri razvoju znanj projektnega menedžmenta. V tej enoti namreč lahko v sodelovanju s kadrovsko službo skrbijo za izbiro primernih kadrov za projektne vodje. Poleg tega lahko razvijajo in v skladu s potrebami nadgrajujejo prilagojene programe usposabljanja za projektne vodje. Pogosto je njihova naloga tudi razvoj in zagotavljanje delovanja prenosa dobre prakse projektnega menedžmenta znotraj podjetja.

V raziskavi, ki je bila izvedena v slovenskih podjetjih leta 2000, je bilo ugotovljeno, da je formalna izobrazba vodij projektov pričakovano visoka, saj jih ima 85 odstotkov najmanj visoko izobrazbo. Iz iste raziskave izhaja, da je znanje projektnega menedžmenta pri vodjih

projektov v povprečju dobro, pri čemer sta bili na voljo tudi možnosti zelo dobro in odlično. Projektni vodje znanje pridobivajo na seminarjih in s samoizobraževanjem. V nekaterih slovenskih podjetjih razvoj znanj projektnih vodij poteka sistematično.

Profesionalni projektni vodje so tisti posamezniki, ki vodijo enega ali več projektov in nimajo drugih zadolžitev v stalni organizaciji oziroma so te zanemarljive.

Med zaželenimi lastnostmi profesionalnih projektnih vodij izstopajo:

- pripravljenost za delo pri projektih/izgrajevanje kariere v okviru projektnega vodenja,
- samostojnost,
- koordinacija in učinkovito vodenje timov,
- izkušnje in strokovnost,
- prevzemanje odgovornosti za prejete naloge,
- usmerjenost k cilju,
- pozitivna naravnost in pripadnost projektu.

Ne glede na izjemen pomen tako zahtevanih lastnosti kot znanj ustrezni in ustrezno usposobljeni projektni vodje še ne zagotavljajo uspešnih projektov brez drugih ustreznih rešitev, med katere uvrščamo projektno organiziranost, metodologijo vodenja projektov in ne nazadnje informacijsko podporo. Vsekakor pa velja, da ustrezno usposobljeni projektni vodje lahko izničijo manjše pomanjkljivosti pri drugih rešitvah projektnega menedžmenta. Projektni vodja lahko s svojo karizmo motivira sodelavce za delo pri projektu in s tem vsaj delno odpravi pomanjkljivosti sistema nagrajevanja projektnega dela.

V našem okolju se pri izbiri projektnih vodij, kljub redkim izjemam, premalo pozornosti posveča njihovim lastnostim in tudi njihovem nadaljnjemu razvoju. Pogosto je edini kriterij izbire poznavanje vsebinskega področja projektov. Projektni vodja razvoja novega izdelka tako postane nekdo, ki v razvojnem oddelku pokriva vsebinsko področje novega izdelka, vodja projekta razvoja informacijske podpore nekega poslovnega področja postane direktor poslovnega področja in še bi lahko naštevali. Na prvi pogled omenjene odločitve niso slabe, vendar izbrani nimajo ustreznega znanja iz projektnega menedžmenta. Zelo pogosto pa žal velja tudi, da za projektnega vodjo nimajo ustreznih lastnosti.

11.6 STRUKTURNI SKLADI

- Evropski sklad za regionalni razvoj
- Evropski socialni sklad
- Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad
- Finančni instrumenti za usmerjanje ribištva

Strukturni skladi so ena pomembnejših oblik financiranja podjetniškega sektorja. Evropska unija zanje na leto nameni 35 odstotkov svojega proračuna.

Slovenska podjetja so s polnopravnim članstvom Slovenije v Evropski uniji dobila možnost dostopa do vseh oblik finančne pomoči, ki jih je Evropska unija razvila za svoje polnopravne članice, torej tudi do denarja iz strukturnih skladov, namenjenega **razvoju regij** s poudarkom na infrastrukturi, človeških virih in povečani produktivnosti vseh gospodarskih sektorjev.

V tem okviru vsaka država določi svoja **prioritetna razvojna področja** in jih zapiše v Enotni programski dokument (EPD), ki se od države do države razlikuje, saj strukturne sklade upravljajo posamezne države.

Razpisi za strukturne sklade so zelo **zahtevni**. Od prijaviteljev zahtevajo poglobljen pristop k pripravi prijav, predvsem pa kakovostno pripravljene in izvedljive projekte. Podjetja se pogosto zaletijo v razpise, ne da bi se predhodno primerno pripravila za projekt.

Neuspešne prijave so posledica **neustrezno pripravljenih** projektov.

Zelo pomembno je, da pripravite dobre projekte z natančno izdelanimi poslovnimi načrti in da vanje verjamete ter da ste projekt sposobni sami financirati, ne glede na sredstva strukturnih skladov. Če je projekt konsistenten in če vanj verjamete, je treba presoditi, ali sodi v nek program in kakšne možnosti ima. Nato je treba pripraviti kakovostno prijavo, da lahko komisija na podlagi programskih kriterijev ugotovi skladnost s programom oziroma prispevek projekta k uresničevanju programskih ciljev.

Kako poteka dodeljevanje sredstev?

Cilj države je čim prej razdeliti dobljena sredstva, da doseže napovedane cilje, saj se na podlagi uspešnosti doseganja ciljev iz Enotnega programskega dokumenta določajo pogajalski položaji za naslednje programsko obdobje.

Najpogostejše napake pri prijavah

Nekakovostno pripravljeni projekti!

Tu gre predvsem za nerazumevanje osnov pridobivanja denarja iz strukturnih skladov, zato je nujno, da si udeleženci v projektu odgovorijo na že prej omenjeno vprašanje: Ali boste izvedli projekt tudi brez tega denarja? Izkušnje kažejo, da so podjetja, ki verjamejo v projekt in ga izvedejo tudi brez sredstev iz strukturnih skladov, ustrezna za razpis. Tista, ki k razpisu pristopajo le zaradi denarja, pa so obsojena na neuspeh.

Projekti imajo izdelan poslovni načrt z jasnimi in merljivimi cilji, časovnim načrtom ter finančne vire za njihovo uresničitev, kar pa lahko zagotovijo le resni projekti.

Ne čakajte na razpis, da bi prijavi projekt. Če je projekt pravi, naredite poslovni načrt zaradi projekta samega, ne zaradi denarja.

Investicijski program. Investicijski programi so pogosto pomanjkljivi in vsebinsko neusklajeni, kar je še ena značilnosti pretirane usmerjenosti na prijavo v škodo kakovosti projekta. Treba se je zavedati, da je investicijski program najpomembnejši dokument za pripravo kakovostnega projekta.

Obvladovanje projektnega vodenja

Vodenje je pogost problem že v posameznih podjetjih, kaj šele pri projektu, v katerem sodeluje več partnerjev in ki naj bo sistematično voden, da bi bili doseženi zastavljeni cilji. Vodja projekta naj vzbuja zaupanje pri vseh partnerjih. Pri takih projektih je zelo pomembno premagovanje osebnih interesov v korist iskanja podobnih interesov in partnerskega sodelovanja.

Zakaj je obvladovanje projektnega vodenja tako pomembno?

Glavno vodilo vseh evropskih razpisov je, da spodbujajo združevanje več manjših partnerjev in tako krepijo sodelovanje. Zato raje podpirajo velike in celostne multiorganizacijske projekte, ki bi z multiplikativnimi učinki spodbudili razvoj manjših podjetniških idej.

Zaradi velikega števila partnerjev pa pogosto nastanejo težave pri organizaciji.

Osredotočanje na izpolnjevanje obrazcev in iskanje obrazcev do roka oddaje prijav pogosto zasenči organizacijo in izvajanje projektov, zato se mnogi sprijaznijo z dejstvom, da jim ne bo uspelo pravočasno pripraviti prijave.

11.7 POVZETEK

Pred vami je izziv, da se izkažete kot odličen projektni vodja. Vaš projekt izdelave poslovnega načrta je pred vami in spoznali ste vse lastnosti, ki jih za to potrebujete. Kot projektni vodja ste s svojim timom v projektni organizaciji, ki je lahko različnih oblik, praviloma postavljeni pred obsežno in zahtevno nalogo. Vaše delovanje je lahko obremenjeno z različnimi pristojnostmi (v primerjavi z odgovornostjo), ki ste jih sposobni nadomestiti z znanjem in načinom delovanja, ki izhaja tudi iz vaših lastnosti. Preizkusili ste se, kako delujete kot karizmatična osebnost, kako sledite svojemu cilju oziroma cilju projekta.

Optimizem: karizmatičnemu vodji se življenje zdi lepo in polno izzivov, kar kaže že z svojim vedenjem. Zaradi aktivnosti, samozvesti in usmerjenosti v prihodnost se ne ustraši problemov in se nikoli ne vda. Njegov optimizem se kaže tako na osebni ravni kot pri vodenju in doseganju ciljev.

Strastna predanost: karizmatičen vodja je strastno predan svojemu delu. Z energičnostjo, predanostjo in ljubeznijo do svojega dela navdihuje in motivira ljudi okrog sebe in jih zna prepričati, da verjamejo, da je vse mogoče. Prav ta prenos strasti na druge spodbuja ljudi, da sledijo svojim sanjam in se ne vdajo.

Čustveno izražanje: karizmatičen vodja povsem specifično komunicira z drugimi. Besedna sporočila izraža z pozitivno energijo, kar mu omogoča, da že s svojo navzočnostjo navdušuje druge. Karizmatična komunikacija temelji na celotni psihologiji in nevrologiji človeškega telesa in presega govorico telesa.

Osebnostna skladnost: karizmatičen vodja s to lastnostjo resnično čuti, kaj sporočajo njegove besede. Povzema točno tisto informacijo, o kateri govori, in ji verjame, saj dejanja povedo več kot besede. Prvi pogoj za oblikovanje osebnostne skladnosti je osredotočenost vodje na cilj, ki mu je strastno predan ter ga vznemirja in usmerja. Tako je osebnostna skladnost popolnoma naravna logična posledica. S tovrstnim pristopom si karizmatičen vodja gradi kredibilnost in spoštovanje.

11.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE IN UTRJEVANJE ZNANJA

1. Kako vidite sebe kot projektnega vodjo?
2. Kako bi izbrali projektnega vodjo?
3. Kako bi opredelili razliko med vodenjem in menedžmentom?
4. Katera znanja potrebuje projektni vodja?
5. Katere lastnosti ima projektni vodja?
6. Opišite lastnosti, ki jih ima karizmatičen projektni vodja.
7. Pomen strukturnih skladov.
8. Opišite najpogostejše napake pri prijavah.
9. Zakaj je obvladovanje projektnega vodenja tako pomembno?

12 SLOVARČEK

Aktiva

Vsako podjetje za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje nedenarna in denarna sredstva, ki so praviloma v obliki stalnih in gibljivih sredstev. Aktiva (sredstva, premoženje, naložbe) je sestavljena iz osnovnih in obratnih sredstev ter finančnih naložb.

Amortizacija

Nadomeščena izgubljena vrednost delovnega sredstva. Obstajata dve temeljni obliki obračunavanja amortizacije: časovna in funkcionalna amortizacija (po učinku). Hiter znanstveno-tehniški razvoj pa narekuje še tretjo obliko – pospešeno amortizacijo, pri kateri v čim krajšem času amortiziramo delovno sredstvo.

Amortizacijski načrt za posojilo

Načrt odplačevanja posojila. Navadno je pripravljen v obliki preglednice, ki prikazuje odplačevanje posojila v odplačilni dobi po kapitalizacijskih obdobjih. Za vsako kapitalizacijsko obdobje so izračunane obresti, razdolžnina in ostanek glavnice.

Analiza konkurence

Preučevanje strateške usmeritve konkurentov podjetja in njihove sposobnosti, da jo uspešno uresničijo. Predmeti analize so konkurenti, strategija konkurentov, trženjski cilji konkurentov, prednosti in slabosti konkurentov ter odzivanje konkurentov.

Analiza občutljivosti

Metoda, ki je splošno uporabna pri poslovnem odločanju, kadar se zavedamo, da ocene posameznih privzetih predpostavk niso zanesljive. Pogosto jo označujemo tudi kot analiza »kaj, če ...?«. Pri analizi občutljivosti nas zanima, kako bi se spremenili glavni kazalniki in s tem sprejemljivost naložbe, če bi bile vrednosti posameznih predpostavk drugačne, kot smo prvotno ocenili.

Analiza SWOT

Metoda, s katero podjetje preuči svoje prednosti (Strengths), slabosti (Weaknesses), priložnosti (Opportunities) in nevarnosti (Threats).

Avtorska pravica

Avtorska pravica je enovita pravica glede avtorskega dela, iz katere izhajajo izključna osebnostna upravičenja (moralne avtorske pravice), izključna premoženjska upravičenja (materialne avtorske pravice) in druga upravičenja avtorja (druge pravice avtorja). Avtorska pravica pripada avtorju na podlagi neke stvaritve dela.

Benchmarking

Metoda za ocenjevanje lastnega poslovanja z najpomembnejšimi konkurenti.

Bilanca stanja

Bilanca stanja je prikaz stanja uporabljenih (vloženih) sredstev po velikosti in sestavi ter vrednostno enak prikaz stanja priskrbe virov kot obveznosti do virov sredstev (lastniškega in dolžniškega kapitala) po velikosti in sestavi, oboje prikazano vzporedno in zaporedno, v nekem trenutku.

Prikazuje torej finančni položaj podjetja v nekem trenutku.

Blagovna znamka

Blagovna ali storitvena znamka je ime za pravico, s katero se zavaruje blagovna znamka, ki se v gospodarskem prometu uporablja kot znak razlikovanja med enakimi ali podobnimi proizvodi. Blagovne znamke je treba formalnopravno registrirati in zaščititi ter njihovo veljavnost sproti podaljševati na pristojnem uradu. (Pri nas je to Urad RS za varstvo intelektualne lastnine.)

Čisti denarni tok

Prava, v denarju izražena razlika med prejemki in izdatki (finančni izid) in torej ves razpoložljiv denar v podjetju (kot neporabljen denarni neto dobiček in vsi nedenarni odhodki).

Čisti dobiček

Razlika med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki po odbitku davka na dobiček. Je merilo za uspešnost poslovanja podjetja.

Denarni tok

Denarni tokovi so vsi prejemki in izdatki v podjetju, ki pomenijo spremembo stanja denarja na računu denarja in vrednostnih papirjev. Denarni tokovi, ki kažejo obračanje denarja, so pomembni za vsakodnevno (operativno) finančno odločanje o priskrbi in uporabi denarja.

Diferenciacija ponudbe

Diferenciacija (razlikovanje) ponudbe pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov. Poznamo štiri možnosti za konkurenčno diferenciacijo ponudbe: razlikovanje izdelkov, storitev in prodajnega osebja ter razlikovanje na podlagi predstave o podjetju.

Diskriminacija prodajnih cen

Podjetje določi različne cene enakim izdelkom, in sicer glede na individualne kupce, skupine kupcev in/ali vrsto izdelkov.

Disperzija cen

Raznolikost cen za enake izdelke. Enaki izdelki se bodo prodajali po različnih cenah, ker imajo potencialni kupci različne oportunitetne stroške iskanja.

Distribucija

Sistem, ki omogoča dobavo izdelkov potrošnikom; obsega proizvajalce, posrednike in zastopnike, trgovce na debelo in drobno, špediterje, prevoznike, oglaševalske agencije in druge.

Dobiček

V ekonomiki poznamo tri vrste dobička: računovodski (razlika med prihodki in računovodskimi stroški), ekonomski (razlika med prihodki in seštevkom eksplicitnih in implicitnih stroškov) ter normalni dobiček (povprečni dobiček v panogi).

Donosnost osnovnih in obratnih sredstev

Razmerje med vsoto poslovnega izida in odhodkov za obresti ter povprečnim stanjem osnovnih in obratnih sredstev.

Ekonomija obsega

Dolgoročno upadanje povprečnih stroškov, ki ga dosegamo, kadar proizvajamo izdelek v večjih količinah.

Ekonomija razpona

Zmanjšanje stroškov zaradi večplastnega izkoriščanja proizvodnih virov. Kadar lahko podjetje input, ki ga potrebuje za proizvodnjo enega izdelka, izkorišča tudi za proizvodnjo drugega izdelka, s to uporabo pa ne povečuje stroškov proizvodnje prvega izdelka, govorimo o ekonomiji razpona.

Elastično povpraševanje

Vrsta povpraševanja po izdelku, pri katerem sprememba cene povzroči obratno spremembo povpraševanja po količini izdelkov. Zvišanje cene praviloma zmanjša celotni prihodek in obratno.

Enkratna prodajna ponudba

Ponudba podjetja, ki se močno razlikuje od ponudbe konkurentov in obsega posebne koristi (nekaj, česar konkurenčni izdelki nimajo), hkrati pa je dovolj velika, da pritegne potrošnike.

Faza izhoda, obdobje žetve

Zadnje razvojno obdobje podjetja, v katerem želi biti podjetnik nagrajen za to, kar je gradil več let ali desetletij. Razlogi, zakaj izpeljati žetveno fazo, so številni: zdravje, upokožitev, želja po opustitvi podjetja in podobno.

Faza rasti

Ena od razvojnih faz podjetniškega življenjskega cikla. Kadar podjetje raste, postaja z vidika velikosti, raznolikosti sestavnih delov in razpona poslovnih funkcij čedalje bolj kompleksno. Obdobje rasti prinaša nekaj značilnih problemov, kot so potreba po zagotovitvi investicijskih sredstev, zagotavljanje likvidnosti, obvladovanje denarnih tokov in drugi.

Fiksni stroški

Stroški, ki se ne spreminjajo s spreminjanjem količine outputa (primer: amortizacija, najemnine, stroški kapitala, davki). V podjetju nastajajo tudi takrat, ko to ne proizvaja ničesar.

Financiranje razvoja in rasti.

Gre za financiranje trajnejših naložb v posamezna področja poslovanja podjetja (predvsem tehniko, tehnologijo, trg, izdelke in znanje) z iskanjem in priskrbo ustreznih virov financiranja glede na njihovo razpoložljivost v velikosti, sestavi, dinamiki ter njihovo ceno (stroške) priskrbe in uporabe.

Finančni načrt

Napoved najpomembnejših finančnih podatkov, ki določajo gospodarsko izvedljivost in nujno finančno investicijsko obveznost. Finančni načrt bo torej predvideval priskrbo ali plasma finančnih sredstev. Je pomemben del poslovnega načrta, v katerem se navadno obdelajo tri finančna področja: povzetek predvidene prodaje in ustreznih stroškov najmanj za prva tri leta, denarni tok za prihodnja tri leta z mesečnimi napovedmi za prvo leto in predvidena bilanca stanja.

Finančni vzvod

Finančni vzvod je razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom (dolgovi in kapitalom) glede na razmerje med donosom naložb in ceno (stroški) virov financiranja.

Franšizing

Franšizing je metoda pogodbenega sodelovanja med različnimi pravnimi subjekti, franšizorjem in franšizijem, kjer franšizor svoj tehnični ali poslovni »know-how«
glede zagotavljanja nekega blaga ali storitev pod svojo blagovno znamko, trgovskim imenom ali

drugimi storitvenimi oznakami za plačilo odstopi franšiziju, ki vodi svoje podjetje za lasten račun.

Garancija

Najvišja oblika jamstva. Gre za abstraktno zavezo banke, da bo obveznost na določen dan izpolnila, ne glede na to, ali je bil posel, na podlagi katerega je nastala garancija, izpeljan ali ne. Zanj veljajo posebna pravila mednarodne bančne prakse.

Gibljava sredstva

Gibljava sredstva vsebujejo obratna sredstva (zaloge, terjatve in denar ter vrednostne papirje, hkrati z aktivnimi časovnimi razmejitvami) in kratkoročne finančne naložbe. Med gibljiva štejemo tista sredstva, ki se preoblikujejo prej kot v enem letu.

Hipoteka

Obremenitev nepremičnine – zastavna pravica na zazidanem ali nezazidanem zemljišču za zavarovanje terjatve (npr. hipoteka na nepremičnini za zavarovanje kredita).

Inkubator

Podjetniški inkubator je organizacija, ki mladim podjetjem pomaga pri njihovem nastajanju in premagovanju začetnih ovir. Inkubirancem (podjetnikom) zagotavlja prostor, svetovanje s področij marketinga, menedžmenta, financ in tehničnega know-how ter druge storitve (mreženje, semenski kapital itd.). Pomoč podjetniku se praviloma zagotavlja do tedaj, ko si podjetje pridobi ugled zanesljivega poslovnega partnerja in začne popolnoma samostojno delovati (od enega do pet let).

Interna stopnja donosnosti

Obrestna mera (diskontna stopnja), ki vsoto diskontiranih denarnih tokov izenači z nič. Pri interni stopnji donosnosti (ISD) iščemo tisto diskontno stopnjo, z uporabo katere je neto sedanja vrednost enaka nič oziroma pri kateri se sedanja vrednost prilivov in sedanja vrednost odlivov izenačita.

Investicije

Vsa denarna vlaganja v prvine poslovnega procesa, ne samo v delovna sredstva, temveč tudi v predmete dela in delovno silo. Podjetje investira, ker dolgoročno brez investiranja ne more zagotavljati tehnološke učinkovitosti, brez nje pa tudi ekonomska učinkovitost ni uresničljiva.

Investicijska politika

Dolgoročna finančna politika, ki pa ne zajema le področja vlaganj v stalna sredstva, temveč tudi področje vlaganj v gibljiva sredstva, kadar se finančna sredstva tam vežejo dolgoročno.

Izdatek

Izdatek je zmanjšanje denarnih sredstev podjetja, odliv denarja.

Izkaz uspeha

Prikaz prihodkov in odhodkov podjetja ter doseženega poslovnega izida (dobička ali izgube) v nekem obdobju poslovanja podjetja.

Jamstvo

Način zavarovanja plačila nekega dolga, pri katerem se tretja oseba zaveže, da bo upniku v določenem roku poplačala dolg. Poznamo več oblik jamstev: menično jamstvo (aval), poroštvo in garancijo.

Joint Venture

Običajno gre za partnerstvo dveh podjetij pri skupnem vlaganju v proizvodne, trgovske, storitvene, finančne in druge zmožljivosti, da bi osvojili novo tržišče ali izpeljali skupne projekte in tako s sodelovanjem dosegli sinergijske učinke.

Kalkulacija

Računski postopek, s katerim na stroškovne nosilce prenesemo stroške in izračunamo povprečne stroške stroškovnega nosilca. Kalkulacije nam omogočajo lažje planiranje stroškov in s tem planiranje poslovnega izida, koristijo pa nam tudi kot oporna točka pri odločanju o tem, ali so prodajne cene, ki so nam na voljo, takšne, da nam bodo omogočale ustvarjati pozitivne poslovne rezultate.

Kazalniki

Kazalnike uporabljamo za presojanje uspešnosti poslovanja. Najosnovnejši kazalniki, ki jih tudi najpogosteje uporabljamo, so donosnost ali rentabilnost, gospodarnost ali ekonomičnost, proizvodnost ali produktivnost, plačilna sposobnost ali solventnost ter različni kazalniki financiranja.

Knjigovodstvo

Sistematično in kronološko evidentiranje poslovnih sprememb zaradi sprotnega ugotavljanja sprememb glede sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov. Vsak poslovni dogodek v podjetju je knjižen.

Koristnost

Značilnost dobrine, zaradi katere bi jo posameznik želel kupiti. Dobrina s svojo koristnostjo zadovolji neko posameznikovo potrebo. Nanaša se na osebne oziroma individualne občutke, okuse; vsak ima svoj odnos do različnih dobrin in njihove koristnosti, zato je ne moremo meriti z objektivnimi merili.

To pa otežuje primerjave koristnosti med različnimi potrošniki.

Lastniški kapital

Sestavljen je iz tistega, kar so lastniki v začetku investirali v podjetje, povečuje pa se z dobički, ki jih podjetje zasluži s svojim poslovanjem in ponovno investira v podjetje. Lastniški kapital je mogoče povečati tako, da lastniki dodatno investirajo denar v podjetje in s tem povečajo premoženje (dokapitalizacija).

Prav tako se kapital lahko zmanjša, kadar podjetje posluje z izgubo oziroma kadar lastniki del svojega premoženja umaknejo iz podjetja.

Likvidacija podjetja

Likvidacija družbe je poseben sodni postopek, katerega posledica je prenehanje podjetja. Izvede ga stvarno pristojno sodišče, na območju katerega je sedež pravne osebe. Sodišče sprejme sklep o prenehanju družbe in začetku likvidacijskega postopka na podlagi sodne odločbe.

Likvidacija družbe

Po ZGD (prostovoljna likvidacija) je način prenehanja družbe, ki ga izvedejo organi družbe. Družba lahko po volji družbenikov preneha iz različnih razlogov, med katere sodijo predvsem pretek časa, za katerega je bila ustanovljena, odločitev družbenikov o prenehanju družbe iz drugih razlogov, združitve v drugo družbo in podobno.

Likvidnost

Da bi podjetje svoje obveznosti lahko poravnalo z denarjem, je pomembno, da ima ob roku plačila na voljo dovolj denarnih sredstev. Da bi podjetje lahko poravnalo svoje obveznosti, nedenarne oblike premoženja nenehno zamenjuje v denarne. Tu se srečamo s pojmom likvidnosti sredstev, kar pomeni večjo ali manjšo oddaljenost nedenarne, to je materialne ali obračunske oblike sredstev, od denarne oblike.

Limit

V bančnem jeziku je to znesek najvišje dovoljene prekoračitve (negativnega stanja) na računu.

Lizing

Lizing je posebna oblika najema, ki ob koncu preide v nakup. Lizingodajalec kupi predmet lizinga, na primer nepremičnino, in ga da v uporabo lizingojemalcu za plačilo stroškov lizinga v mesečnih obrokih.

Lizingojemalec postane lastnik predmeta po plačilu zadnjega obroka.

Neposredno trženje po pošti

Obsega različne prospekte, ponudbe in sporočila, ki jih pošiljamo po pošti nekemu naslovníku; lahko kot osebno naslovljene pošiljke ali pošiljke, ki niso naslovljene na točno določeno osebo, temveč jih poštar razdeli v poštno nabiralnike.

Neto sedanja vrednost

Diskontirana vrednost prihodnjih donosov investicije zmanjšana za investicijski vložek. Z upoštevanjem časovne dimenzije sedanjega vlaganja in prihodnjega denarnega donosa lahko z izbrano diskontno stopnjo zelo hitro ugotovimo, ali je investicija smiselna ali ne.

Odhodek

Odhodki so stroški, zajeti v prodanih poslovnih učinkih. Razlika med stroški in odhodki se pojavlja le med posameznimi obračunskimi obdobji. Če bi vse izdelke proizvedli in prodali v enem obračunskem obdobju, kar sicer ni običajno, bi bili stroški enaki odhodkom.

Odločitev kupiti ali narediti

Ena izmed temeljnih vsakodnevnih odločitev podjetja – ali naj potrebni element proizvodnje ali storitev naredi samo ali naj ga kupi. Splošno pravilo je, da naj bi podjetje v lastni režiji naredilo tiste operacije (razvoj, proizvodnja, sestavljanje, prodajanje ipd.), za katere ima razpoložljive proizvodne zmogljivosti in ki so stroškovno konkurenčne oziroma predstavljajo temeljni vir konkurenčnih prednosti podjetja.

Oglaševanje

Plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, njegovih izdelkih ali dejavnostih, ki je prek množičnih medijev namenjeno ciljnemu občinstvu (ciljni trg).

Oportunitetni stroški

Stroški zavrnjene priložnosti, torej ovrednotenje druge najboljše možnosti, ki je nismo izbrali. To so izgubljeni (žrtvovani) donosi, nekaj, česar ne bomo mogli uživati, ker smo izbrali drugačno možnost.

Patent

Patent je pravno varstvo za tehnično rešitev natančno opredeljenega tehničnega problema, ki izpolnjuje pogoje, da je nova rešitev dosežena z ustvarjalnim delom na ravni izumiteljstva in da je industrijsko uporabna. Zakon o industrijski lastnini novo tehnično rešitev imenuje izum, ki se zavaruje s patentom, avtorji pa so izumitelji.

Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da v določenem roku poravna svoje obveznosti. Podjetje je plačilno sposobno, kadar ima na razpolago dovolj denarja, da pravočasno poravna svoje obveznosti. Plačilna sposobnost podjetja se meri na določen dan.

Podelitev licence

V trženju poseben dogovor, s katerim prejemnik licence dajalcu licence plača licenčnino ali provizijo za uporabo imena, izdelkov, patentov, blagovnih znamk, tehnologije, izdelavnega procesa ali vodstvene, organizacijske in tehnične podpore za svoje poslovanje. Proizvajalci podelitev licence pogosto uporabljajo pri vstopu na tuje trge, ki jih ne poznajo ali nimajo izkušenj s poslovanjem na teh trgih.

Podjetje spin-off

Novo podjetje, ki ga ustanovijo posamezniki ali skupina, ki so zapustili obstoječe podjetje in odprli novo v isti panogi. Skupna značilnost podjetij spin-off je, da matična organizacija na raziskovalnem, industrijskem ali javnem področju prenese pravice na novonastalo podjetje.

Pomožni material

Material, ki se uporablja med proizvodnim postopkom (npr. mazalno olje, voda za hlajenje, industrijski plin).

Popust

Popusti so pogoste metode pridobivanja odjemalcev, zlasti posrednikov. To je znesek ali odstotek znižanja cene, ki jo določi podjetje po ceniku. Količinski, funkcionalni in plačilni popusti, nadomestila, rabati in sezonski popusti so običajne vrste popustov na medorganizacijskih trgih.

Poroštvo

Izraz se najpogosteje uporablja na področju kreditov, tam govorimo o solidarnem poroštvu, ko lahko upnik v primeru neplačila od vsakega poroka zahteva plačilo neplačanih terjatev.

Poslovni angel

Poslovni angeli (zasebni vlagatelji) nastopajo brez posrednika in vlagajo denar neposredno v podjetje.

Pogosto so organizirani v klube in združenja, katerih osnovni namen je izmenjava informacij o ponudbi in povpraševanju po lastniškem kapitalu.

Poslovni načrt

Poslovni načrt je osnovni pripomoček za uspešno predstavitev in prodajo poslovne ideje, ki nastane v procesu načrtovanja novega podjetja.

Posnemanje smetane

Strategija oblikovanja prodajnih cen, kjer se kupcem zaračuna tako visoka cena, kot so jo pripravljeni plačati. Potem se cena postopno znižuje, da bi izdelek kupili tudi tisti, ki so sposobni plačevati manj.

Potrošek

Potrošek je količina potrošenega proizvodnega vira. Izmerimo ali ocenimo jo z ustrezno mersko enoto (strojna ura, delovna ura, kilogram, kilovatna ura itd.). Kadar govorimo o potroških, ne govorimo o cenah oziroma denarju.

Povprečni stroški

Povprečni stroški so celotni stroški na enoto proizvoda. Sestavljajo jih povprečni stalni in povprečni spremenljivi stroški.

Pozicioniranje izdelka

Postopek, s katerim podjetje določi, koliko in katere razlike bo uporabilo, da bi izdelek čim bolj predstavilo kupcem in tako ustvarilo enkratno prodajno ponudbo.

Prag pokritja

Prag pokritja je količina prodanih izdelkov, pri kateri z realiziranimi prihodki pokrijemo stroške, nastale s proizvodnjo teh izdelkov. To je torej tisti obseg proizvodnje in prodaje, pri kateri so celotni stroški enaki celotnim prihodkom.

Prejemek

Neposredno povečanje denarnih sredstev, ki jih ima zasebnik ali podjetje. Njihovo nasprotje so izdatki.

Prihodek

Bruto priliv sredstev (zaračunanih ali plačanih) v nekem obdobju. Poznamo prihodke od poslovanja in prihodke od financiranja. Oboji sestavljajo redne in izredne prihodke. Podjetje jih izkazuje v bilanci uspeha.

Priskrba finančnih sredstev

Vsak denarni pritok (ožje prejemek denarja) v podjetje, ki ni posledica preoblikovanja materialnih ali drugih prehodnih oblik sredstev. Pri tem mislimo predvsem na denar iz zunanjih virov (druge organizacije, finančne institucije, drugi vlagatelji sredstev) ali na denar iz doseženega poslovanja podjetja (pozitivni denarni tok). Pri priskrbi velja načelo: pravi denar v pravilni vrednosti ob pravem času in na pravem mestu.

Prispevek za kritje

Razlika med prodajno vrednostjo in celotnimi variabilnimi stroški prodanih izdelkov.

Prodor na trg

Trženjska strategija podjetja, ki je usmerjena na povečanje prodaje obstoječih izdelkov na sedanjih trgih. Najpomembnejša orodja strategije prodora na trg so zniževanje cen, povečanje oglaševanja, izboljšanje razporeditve izdelkov na prodajnih policah ali sprememba tržnih poti.

Prva javna ponudba

Prva javna ponudba delnic podjetja javnosti, ko se podjetje iz zaprte družbe preoblikuje v odprto in se praviloma vključi v borzno kotacijo.

Računovodski dobiček oziroma izguba

Razlika med prihodki in računovodskimi (eksplicitnimi) stroški, ki nastanejo s trošenjem prvin poslovnega procesa (plače, obresti za izposojeni kapital, najemnine, stroški materiala, amortizacije ipd.). Izračunamo ga tako, da za neko obdobje ugotovimo prihodke in od njih odštejemo stroške za enako obdobje.

Raziskava trga

Ukvarja se predvsem z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih. Informacije, ki jih daje raziskava trga, se od finančno-računovodskih podatkov in tržnega obveščanja razlikujejo po tem, da jih dobimo s posebnimi

metodami in postopki raziskave, kot so anketiranje, testiranje izdelkov, predvidevanje prodaje na nekem trgu, ocenjevanje, uspešnost oglaševanja in podobno.

Rentabilnost

Rentabilnost ali donosnost izraža temeljno razmerje med nekim donosom (dobiček, čisti dobiček) in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji.

Segmentiranje porabnikov

Trg končnih porabnikov lahko segmentiramo po različnih kriterijih. Najpogosteje upoštevamo geografske, demografske in psihografske značilnosti, pa tudi odzive porabnikov na želene lastnosti izdelka in možnosti njegove uporabe.

Segmentiranje trga

Proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Tržni segment je skupina posameznikov, gospodinjstev ali organizacij s približno enakimi značilnostmi glede porabe izdelkov. Podjetja večje trge delijo na manjše tržne segmente, da bi olajšala oblikovanje trženjskega spleta, ki bi čim bolj ustrezal potrebam teh segmentov.

Semenski kapital

Kapital, ki vstopi v podjetje v zelo zgodnji fazi razvoja. Podjetje ga po navadi potrebuje za dokončanje razvoja novega produkta, navadno do faze izdelave prototipa. Namen takega financiranja je navadno prodati licenco drugemu podjetju, ki bo začelo proizvodnjo velikega obsega.

Sinergija

Sodelovanje in medsebojno dopolnjevanje več elementov, ki povzroči, da je globalni optimum večji od vsote lokalnih optimumov.

Skladi tveganega kapitala

To so specializirane finančne institucije. Gre za neposredne lastniške naložbe v podjetja. Skladi tveganega kapitala financirajo predvsem visokotehnološka, hitro rastoča podjetja, ki jih imenujemo gazele.

Solventnost

Pomeni zmožnost plačila oziroma rednega, pravočasnega in urejenega izpolnjevanja denarnih obveznosti. Nasprotje solventnosti je insolventnost.

Sortiment

Število izdelkov, ki sestavljajo neko skupino izdelkov.

Stalna sredstva

Stalna sredstva so vsa sredstva, ki se preoblikujejo v denar pozneje kot v enem letu. To so neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala.

Start-up

Novoustanovljeno podjetje v zgodnjih fazah razvoja.

Stečaj

Izraz za položaj dolžnika, ko v nekem obdobju ne more poravnati svojih obveznosti do dobaviteljev. Formalno je stečaj sodni postopek, v katerem se ugotavlja prezadolženost kake

pravne osebe. V stečajnem postopku ji glede na stopnjo zadolženosti odvzamejo pravice do njene lastnine in tako pridobijo sredstva za poplačilo upnikov. Celotna lastnina, ki jo ima dolžnik med stečajem, sestavlja stečajno maso.

Strategija vstopa na nove trge

Če podjetje ugotovi, da so možnosti za rast nekega trga skromne, se lahko odloči za vstop na nove trge, pri čemer lahko uporabi strategijo razvoja trga (ki je usmerjena v povečanje prodaje z uvajanjem obstoječih izdelkov na nove trge, zlasti na nova geografska območja) ali strategijo diverzifikacije (ki se nanaša na razvoj novih izdelkov za nove trge).

Stroški

Cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa. Izračunamo jih tako, da potroške nekaterih prvin poslovnega procesa, torej potroške fiksnega in variabilnega inputa, pomnožimo s ceno za enoto tega potroška.

Stroškovni nosilec

Output (izdelek ali storitev), zaradi katerega v podjetju nastajajo stroški.

Stroškovno mesto

Organizacijska enota, za katero je mogoče načrtovati, evidentirati, spremljati in nadzirati stroške.

Substituti

Nekatere potrebe so takšne, da jih lahko zadovoljimo z različnimi dobrinami, ki so tedaj substitutne dobrine. Takšni sta na primer kokakola ali oranžada, obe namreč potešita žejo, torej isto potrebo.

Trženje

Proces načrtovanja, razvijanja in uresničevanja strategij, ki se nanašajo na razvoj izdelkov, oblikovanje cen, tržno komuniciranje in distribucijo idej, izdelkov in storitev za zadovoljitev potreb potrošnikov in ciljev podjetja.

Točka stroškovne brezbržnosti

Količina outputa, pri kateri so celotni stroški poslovanja enaki ne glede na izbrano možnost.

Trženjski splet (Marketing Mix)

Sestava aktivnosti, ki jih podjetje uporablja za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu.

Trženjski splet sestavljajo štiri prvine, ki jih na kratko označujemo s 4P: izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion). Storitveni trženjski splet zaradi razlik med izdelki in storitvami razširimo še na dodatne 3P, to so udeleženci (participants), fizično okolje (physical environment) in postopki (processes).

Tržna pot

Skupek medsebojno odvisnih podjetij, prek katerih se izdelek giblje od proizvajalca do kupca oziroma končnega porabnika. Tržna pot oziroma distribucijski kanal je lahko kratek, če je neposreden, pa tudi zelo dolg, če je vanj vključenih več udeležencev. Izbira tržne poti je zelo pomembna, saj ima za vsako proizvodno podjetje dolgoročne posledice.

Tržne priložnosti

Priložnosti, ki nastanejo ob ugodni kombinaciji okoliščin v nekem obdobju in omogočajo podjetju, da s svojimi trženjskimi dejavnostmi doseže ciljni trg.

Tržni delež

Delež prodaje podjetja od celotne prodaje vseh konkurentov na enakem trgu, na primer posameznega izdelka, skupine izdelkov ali doseženega prihodka.

Tvegani kapital

Tvegani kapital se od običajnega dolžniškega financiranja razlikuje v treh osnovnih značilnostih: tvegani kapitalist postane z vlaganjem solastnik podjetja, aktivno sodeluje pri poslovanju podjetja, sredstva so vložena v podjetje kot dolgoročna investicija (običajno 5–7 let), s ciljem realizirati kapitalski dobiček.

Ustanovitveno obdobje podjetja

Ne pomeni samo formalne registracije in začetka poslovanja, temveč traja, dokler podjetje ne najde svojega prostora na trgu. Za to obdobje je pomembno predvsem znati poiskati in presojati poslovne priložnosti ter razumeti osnovne ekonomske in finančne principe poslovanja.

Uvrstitev podjetja na borzo

Družba se z uvrstitvijo delnic na organiziran trg vrednostnih papirjev odpre vsem potencialnim investitorjem. Zaveže se, da bo celotno investicijsko javnost in druge interesne skupine primerno obveščala o svojem poslovanju in vseh dogodkih ali okoliščinah, ki lahko nanj odločilno vplivajo.

Trg kakovostnejše odnose z investitorji nagrajuje z višjimi tržnimi vrednostmi delnice, sprememba vrednosti pa je za delničarje glavno merilo uspešnosti poslovanja družbe.

Variabilni stroški

Stroški, ki se spreminjajo s spreminjanjem količine outputa. Primeri za variabilne stroške so predvsem plače proizvodnih delavcev, stroški surovin, materiala, energije, prevozni stroški in podobno.

Viri financiranja

Celotne vire financiranja lahko praviloma prikažemo v delu lastniškega kapitala (kapitala, ki je trajen vir financiranja podjetja) in v delu dolžniškega kapitala (dolgovi kot vračljiv, sposojen vir financiranja podjetja). Med vire financiranja štejemo tudi pasivne časovne razmejitve, ki se lahko obravnavajo tudi v okviru dolžniškega kapitala.

Zadržani čisti dobiček

Del akumuliranega premoženja, ki je rezultat neizplačanega dobička lastnikom v obliki dividend in ponovno investira v podjetje.

13 LITERATURA IN VIRI

EKONOMIKA PODJETJA

- Melavec, D. *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Melavec, D. *Kako gospodariti. Praktikum*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Pučko, D. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
- Rus, M., in Rebernik, M. *Načrtno do uspeha*. Maribor: Inštitut za raziskovanje podjetništva, 2005.
- Samuelson, P. A. *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba, 2002.
- Tajnikar, M. *Upravljalvska ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.
- Turk, I. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000.
- Vahčič, A. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Vidrih, M. *Gospodarna raba travnikov*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo, 2002.

PROJEKTNI MENEDŽMENT

- Bahtijarevič-Šiber, F., et al. *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator, 1991.
- Bass, B. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: A Division of Macmillan, Inc, 1985.
- Cole, G. A. *Personnel Management*. London: DP Publications, 1993.
- Černetič, M. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, 1997.
- Česen, A. *O poklicu projektnega menedžerja*. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije, letnik 4, številka 1, 2001.
- Dubrin, J. A. *Effective Business Psychology*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, 1990.
- Možina, S. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.
- Rant, M., et. al. *Vodenje projektov*. Radovljica: ORFIN, 1998.
- Richardson, R. J., in Thayer, S. K. *The Charisma Factor*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, 1993.
- Semolič, B. *Kratka vsebina strukture znanj projektnega menedžmenta*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni menedžment, 1999.
- Solina, F., in Križaj, F. *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektnega dela*. Ljubljana: Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, 1991.
- Srića, V. *Vodenje. Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba, 2001.
- Vuković Tomažević, V. *Tako menijo v murskosoboški območni enoti zavarovalnice Triglav*, Finance, 2003, 77, 22. 4. 2003.

VIRI

- Project Management Institute (PMI) ZDA: (online). 2008 (citirano 18. 8. 2008). Dostopno na: (www.pmi.org): <http://epfip.uni-mb.si/publica/handb/P3prirocnik.pdf>
- Cassar, R. M. *Priprava poslovnega načrta*. (online). 2008 (citirano 18. 8. 2008). Dostopno na: <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?docid=912&rootnodeid=22>
- Mrkaić, M. *Ekonomika 1*, (online). 2008 (citirano 18. 8. 2008). Dostopno na: <http://www2.arnes.si/~ljiseztr2/ek1/prosojnice.ppt>
- Matson, E. *Four Rules for Fast Teams*. Dostopno na: <http://www.fastcompany.com/magazine/04/speed3.html>
- Lee, E. *Life cycles of Executive Teams*. (online) 2010 (citirano 10. 10. 2010). Dostopno na: <http://www.elew.com/lifecycl.htm>

PRILOGE

PRILOGA 1: KAZALNIKI⁷

KATEGORIJE IZIDA

EBITDA (izid pred davki, obrestmi, amortizacijo in odpisi)

Poslovni izid, namenjen za poravnavo amortizacije, odpisov in popravkov vrednosti, izida iz financiranja, davkov in čistega dobička.

$$= P31 - P37 + P42 + P43$$

P31 Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)

P37 Poslovni odhodki

P42 Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev

P43 Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)

Uporabite pravilen znak za minus.

EBIT (poslovni izid)

Poslovni izid, namenjen za poravnavo izida iz financiranja, davkov in čistega dobička.

$$= P31 - P37$$

P31 Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)

P37 Poslovni odhodki

Finančni izid

Razlika med prihodki iz financiranja in odhodki iz financiranja.

$$= P33 - P45$$

P33 Finančni prihodki

P45 Finančni odhodki

Izredni izid

Razlika med izrednimi prihodki in izrednimi odhodki.

$$= P35 - P48$$

P35 Izredni prihodki

P48 Izredni odhodki

Kosmati dobiček (EBT)

Poslovni izid, namenjen za poravnavo davkov in čistega dobička.

$$= P30 - P36$$

P30 Skupni prihodki

P36 Skupni odhodki

Davki iz dobička

Reklasifikacijska enačba:

$$= n.aop151 + n.aop162 + n.aop163 = s.aop089$$

n.aop151 Davek iz dobička od rednega delovanja

n.aop162 Davek iz dobička zunaj rednega delovanja

n.aop163 Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah

s.aop089 Davek iz dobička (izgube)

Čisti dobiček poslovnega leta (E)

Poslovni izid, namenjen lastnikom (čisti dobiček).

$$= P49 - P50$$

P49 Dobiček oziroma izguba pred davki (EBT)

P50 Davki iz dobička

KAZALNIKI DONOSNOSTI

Čista dobičkovnost kapitala (ROE)

Delež čistega dobička, ki pripada enoti kapitala.

$$= P52 / ((P16 + pl.P16) / 2) \times 100$$

P52 Čisti dobiček oziroma izguba (E)

P16 Povprečni kapital (tekoče in minulo leto)

Uporabite pravilen znak za množenje.

Kosmata dobičkovnost kapitala (ROEBT)

Rezultat prikazuje, koliko dobička pred davki je bilo ustvarjenega z enoto kapitala; boljše so višje vrednosti.

$$= P49 / ((P16 + pl.P16) / 2) \times 100$$

P49 Dobiček oziroma izguba pred davki (EBT)

P16 Povprečni kapital (tekoče in minulo leto)

Proizvodnost sredstev

Prikazuje, koliko prihodkov smo dosegli z enoto sredstev; boljše so višje vrednosti.

$$= P30 / ((P01 + pl.P01) / 2) \times 100$$

P30 Skupni prihodki

P01 Povprečna sredstva (tekoče in minulo leto)

Čista dobičkovnost sredstev (ROA)

Prikazuje, koliko čistega dobička je ustvarjenega z enoto sredstev; boljše so višje vrednosti.

$$= P52 / ((P01 + pl.P01) / 2) \times 100$$

P52 Čisti dobiček oziroma izguba (E)

P01 Povprečna sredstva (tekoče in minulo leto)

Dobičkovnost sredstev s katerimi je ustvarjen EBT.

Prikazuje, koliko čistega dobička povečanega za davke iz dobička je ustvarjenega z enoto sredstev; boljše so višje vrednosti.

$$= P49 / ((P01 + pl.P01) / 2) \times 100$$

P49 Dobiček oziroma izguba pred davki (EBT)

P01 Povprečna sredstva (tekoče in minulo leto)

Dobičkovnost sredstev, s katerimi je ustvarjen EBITDA.

Prikazuje, koliko EBITDA (zaslužek, namenjen za amortizacijo, odpise, obresti, davke in čisti dobiček) je ustvarjenega z vloženimi sredstvi; boljše so višje vrednosti.

$$= EBITDA / (((P01 + pl.P01) - (P05 + P12 + pl.P05 + pl.P12)) / 2) \times 100$$

EBITDA Izid pred davki, obrestmi, amortizacijo in odpisi

P01 Povprečna sredstva (tekoče in minulo leto)

P05 Povprečne dolgoročne finančne naložbe (tekoče in minulo leto)

P12 Povprečne kratkoročne finančne naložbe (tekoče in minulo leto)

KAZALNIKI FINANCIRANJA

Finančna moč

Prikazuje razmerje med dolgoročnimi viri in kapitalom; čim nižji je rezultat, večja je finančna moč podjetja in obratno.

$$= P18 / ((P16 + pl.P16) / 2)$$

- P18 Dolgoročne obveznosti
 P16 Povprečni kapital (tekoče in minulo leto)

Finančna neodvisnost (lastniškost financiranja)

Prikazuje razmerje med kapitalom in tujimi viri financiranja ter kolikšno stopnjo trajnega financiranja so omogočili lastniki kot prinašalci osnovnega kapitala. Nižje vrednosti pomenijo veliko odvisnost od tujih virov in obratno.

$$= P16 / ((P14 + \text{pl.}P14) / 2)$$

P16 Kapital

P14 Povprečne obveznosti do virov sredstev (tekoče in minulo leto)

Kakovost čistih obratnih sredstev

Prikazuje razmerje med delom obratnih sredstev, ki je financiran z dolgoročnimi viri, in dolgoročnimi dolgovi; visoki rezultati kažejo, da je udeležba dolgoročnih dolgov v financiranju čistih obratnih sredstev nizka in obratno.

$$= (P07 - P21) / ((P18 + \text{pl.}P18) / 2)$$

P07 Obratna sredstva (brez AČR)

P21 Kratkoročne obveznosti

P18 Povprečne dolgoročne obveznosti (tekoče in minulo leto)

KAZALNIKI OBRAČANJA IN PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Obračanje osnovnih sredstev (v letih)

Rezultat pove, v koliko letih se povrnejo osnovna sredstva; čim nižji je rezultat, tem manj časa je potrebnega za nadomestitev osnovnih sredstev in obratno.

$$= ((P03 + P04 + \text{pl.}P03 + \text{pl.}P04) / 2) / P42$$

P03 Povprečna neopredmetena dolgoročna sredstva (tekoče in minulo leto)

P04 Povprečna opredmetena osnovna sredstva (tekoče in minulo leto)

P42 Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev

Dnevi obračanja obratnih sredstev

Rezultat pove, v koliko dneh se obratna sredstva unovčijo. Dobro so čim nižje vrednosti kazalnika, saj to pomeni, da se obratna sredstva hitro obračajo.

$$= 365 / ((P37 - P42 - P43) / ((P06 + \text{pl.}P06) / 2))$$

P37 Poslovni odhodki

P42 Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev

P43 Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)

P06 Povprečna gibljava sredstva (tekoče in minulo leto)

Dnevi vezave zalog

Rezultat prikazuje dneve vezave sredstev v zalogah. Dobro so čim nižje vrednosti kazalnika, saj to pomeni, da ima podjetje sredstva kratek čas vezana v zalogah.

$$= 365 / (P32 / ((P08 + \text{pl.}P08) / 2))$$

P32 Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala

P08 Povprečne zaloge (tekoče in minulo leto)

Dnevi unovčevanja terjatev

Rezultat prikazuje dneve vezave sredstev v terjatvah. Dobro so čim nižje vrednosti kazalnika, saj to pomeni, da podjetje unovčuje svoje terjatve v kratkem času.

$$= 365 / (P31 / ((P10 + \text{pl.}P10) / 2))$$

P31 Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)

P10 Povprečne kratkoročne poslovne terjatve (tekoče in minulo leto)

Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti

Rezultat pove, v koliko dneh se plačujejo kratkoročne obveznosti. Nižja kot je vrednost kazalnika, hitreje podjetje poravnava svoje obveznosti.

$$= 365 / ((P37 - P42 - P43 - P40) / ((P21 + pl.P21) / 2))$$

P37 Poslovni odhodki

P42 Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev

P43 Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)

P40 Stroški dela

P21 Povprečne kratkoročne obveznosti (tekoče in minulo leto)

KAZALNIKI VODORAVNE FINANČNE SESTAVE

Zadolženost

Rezultat prikazuje razmerje med obratnimi sredstvi in tujimi viri; visoke vrednosti kažejo na nizko zadolženost in obratno.

$$= P07 / ((P21 + P18 + pl.P21 + pl.P18) / 2)$$

P07 Obratna sredstva (brez AČR)

P21 Povprečne kratkoročne obveznosti (tekoče in minulo leto)

P18 Povprečne dolgoročne obveznosti (tekoče in minulo leto)

Stopnja investiranja

Rezultat prikazuje financiranje osnovnih sredstev z lastnim kapitalom. Nizke vrednosti pomenijo, da so osnovna sredstva v večjem obsegu financirana z lastnim kapitalom. Nasprotno pa visoke vrednosti pomenijo, da so osnovna sredstva le v manjšem obsegu financirana z lastnim kapitalom, večji del teh sredstev pa je financiran s tujimi viri.

$$= (P03 + P04) / ((P16 + pl.P16) / 2)$$

P03 Neopredmetena dolgoročna sredstva

P04 Opredmetena osnovna sredstva

P16 Povprečni kapital (tekoče in minulo leto)

Likvidnost – Pospešeni koeficient

Rezultat prikazuje kratkoročno sposobnost pokritja kratkoročnih obveznosti. Pove nam, ali je podjetje v enem letu s svojimi likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami sposobno pokriti vse svoje kratkoročne obveznosti. Večji kot je rezultat, boljša je sposobnost pokritja in obratno.

$$= (P06 - P09 - P08) / P22$$

P06 Gibljava sredstva

P09 Dolgoročne poslovne terjatve

P08 Zaloge

P22 Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti

Likvidnost – Kratkoročni koeficient

Rezultat prikazuje sposobnost pokritja kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Pove nam, ali je podjetje v enem letu s svojimi kratkoročnimi sredstvi sposobno pokriti vse svoje kratkoročne obveznosti. Višja vrednost prikazuje boljšo sposobnost pokritja in obratno.

$$= (P06 - P09) / P22$$

P06 Gibljava sredstva

P09 Dolgoročne poslovne terjatve

P22 Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti

KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, PRODUKTIVNOSTI IN DOHODKOVNOSTI

Gospodarnost poslovanja

Rezultat prikazuje razmerje med prihodki in odhodki. Pove nam intenzivnost odmika prihodkov od odhodkov ob upoštevanju vseh vplivov nanj, kaže pa tudi gospodarsko intenzivnost dobička ali izgube. Če je rezultat kazalnika nad 100, pomeni, da so skupni prihodki večji od skupnih odhodkov. Če pa je rezultat kazalnika pod 100, pomeni, da so skupni prihodki manjši od skupnih odhodkov.

$$= P30 / P36 \times 100$$

P30 Skupni prihodki

P36 Skupni odhodki

Čista dobičkovnost skupnih prihodkov

Rezultat prikazuje delež čistega dobička v skupnih prihodkih. Boljše so višje vrednosti kazalnika. Če pa je vrednost tega kazalnika negativna, pomeni, da podjetje posluje z izgubo.

$$= P52 / P30 \times 100$$

P52 Čisti dobiček oziroma izguba (E)

P30 Skupni prihodki

Kosmata dobičkovnost skupnih prihodkov

Rezultat prikazuje delež dobička pred davki v skupnih prihodkih. Boljše so višje vrednosti kazalnika. Če pa je vrednost tega kazalnika negativna, pomeni, da podjetje posluje z izgubo.

$$= P49 / P30 \times 100$$

P49 Dobiček oziroma izguba pred davki (EBT)

P30 Skupni prihodki

Skupni prihodki na zaposlenega

Rezultat je treba primerjati s sorodnimi podjetji, saj obseg uporabljenih sredstev in dejavnost vplivata na rezultat. Rezultat prikazuje, koliko skupnih prihodkov podjetja je v poslovnem letu odpadlo na zaposlenega. Boljše so višje vrednosti.

$$= P30 / STZAP$$

P30 Skupni prihodki

STZAP Število zaposlenih na podlagi obračunskih ur v poslovnem letu

Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega

Rezultat prikazuje, koliko dobička oziroma izgube je v podjetju v poslovnem letu odpadlo na zaposlenega.

$$= P52 / STZAP$$

P52 Čisti dobiček oziroma izguba (E)

STZAP Število zaposlenih na podlagi obračunskih ur v poslovnem letu

Kosmati dobiček na zaposlenega

Rezultat prikazuje, koliko dobička oziroma izgube pred plačilom davkov je v podjetju v poslovnem letu odpadlo na zaposlenega.

$$= P49 / STZAP$$

P49 Dobiček oziroma izguba pred davki (EBT)

STZAP Število zaposlenih na podlagi obračunskih ur v poslovnem letu

Dodana vrednost na zaposlenega

Rezultat prikazuje, koliko dodane vrednosti je v podjetju v poslovnem letu ustvaril en zaposleni.

$$= DV / STZAP$$

DV Dodana vrednost

STZAP Število zaposlenih na podlagi obračunskih ur v poslovnem letu

Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega

Prikazuje nam povprečne mesečne stroške dela na zaposlenega, kamor uvrščamo kosmato plačo zaposlenega, tiste dajatve za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki jih podjetje dodatno obračunava glede na kosmato plačo, stroške prevoza na delo in z dela, regres za prehrano med delom, neobvezno zavarovanje zaposlenega, nagrade, darila ter druge ugodnosti, ki niso povezane z zaposlitvijo.

= P40 / STZAP / STMESPOSL

P40 Stroški dela

STZAP Število zaposlenih na podlagi obračunskih ur v poslovnem letu

STMESPOSL Število mesecev poslovanja v poslovnem letu

Povprečna mesečna plača na zaposlenega

Rezultat prikazuje povprečno mesečno bruto plačo na zaposlenega.

= P41 / STZAP / STMESPOSL

P41 Plače

STZAP Število zaposlenih na podlagi obračunskih ur v poslovnem letu

STMESPOSL Število mesecev poslovanja v poslovnem letu

PRILOGA 2: DISPOZICIJA ZA IZDELAVO POSLOVNEGA NAČRTA V EXCELU

(najdeš: www.turnsekmikacic.com)

PRILOGA 3: DISPOZICIJA ZA IZDELAVO SEMINARSKE NALOGE

(najdeš: www.turnsekmikacic.com)

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.