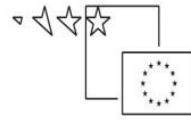




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

EKONOMIKA PODJETJA

VESNA LOBOREC
MILENKO GAJIĆ

Višješolski strokovni program: Gostinstvo in turizem
Učbenik: Ekonomika podjetja
Gradivo za 1. letnik

Avtorja:

mag. Vesna Loborec, univ. dipl. ekon.
mag. Milenko Gajič, univ. dipl. ekon.
BIOTEHNIŠKI IZOBRAŽEVALNI CENTER
LJUBLJANA
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:

mag. Tadeja Krašna, univ. dipl. ekon.

Lektor:

Miha Zor, prof.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(075.8)(0.034.2)

LOBOREC, Vesna

Ekonomika podjetja [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik /
Vesna Loborec, Milenko Gajič. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2011. - (Višješolski strokovni program Gostinstvo in turizem
/ Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokument/Ekonomika_podjetja-Loborec_Gajic.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-68-0

1. Gajič, Milenko

258192640

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2011

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 ter 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 VSEBINE

PREDGOVOR	3
1 GOSPODARJENJE IN EKONOMIKA PODJETJA	5
1.1 UVOD	5
1.2 EKONOMSKI PROBLEM	7
1.3 GOSPODARSKI PROCES IN PRVINE POSLOVNEGA PROCESA	9
2 PODJETJE IN POSLOVNO OKOLJE	12
2.1 PODJETJE	12
2.2 USTANOVITEV PODJETJA IN VRSTE PODJETIJ	14
2.3 PRENEHANJE PODJETJA	17
3 SREDSTVA IN VIRI SREDSTEV	18
3.1 SREDSTVA	18
3.1.1 Stalna sredstva	21
3.1.2 Osnovna sredstva	21
3.1.3 Amortizacija osnovnih sredstev	22
3.1.4 Gibljava sredstva	23
3.2 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	26
3.2.1 Lastni viri sredstev – kapital	26
3.2.2 Pasivne časovne razmejitev	27
3.2.3 Tuji viri sredstev – dolgovi	27
3.3 BILANCA STANJA	28
4 STROŠKI	29
4.1 VRSTE STROŠKOV GLEDE NA OBSEG DEJAVNOSTI	30
4.1.1 Neomejeno stalni stroški	30
4.1.2 Omejeno stalni stroški	31
4.1.3 Sorazmerno spremenljivi stroški	32
4.1.4 Napredujoče spremenljivi stroški	33
4.1.5 Nazadujoče spremenljivi stroški	33
4.1.6 Skupni stroški in določanje praga rentabilnosti	34
4.1.7 Mejni stroški	37
4.2 STROŠKI STROŠKOVNIH MEST IN STROŠKOVNIH NOSILCEV	38
4.3 KALKULACIJE STROŠKOV	39
4.3.1 Enostavna delitvena kalkulacija	39
4.3.2 Kalkulacija z ekvivalentnimi števili	39
4.3.3 Kalkulacija vezanih proizvodov	40
4.3.4 Kalkulacija z dodatki	40
4.3.5 Kalkulacija po spremenljivih stroških (zožena lastna cena)	41
4.3.6 Kalkulacije v gostinstvu	42
5 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN	44
5.1 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA POVPRASEVANJE	46
5.2 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA STROŠKE	47
5.3 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA KONKURENCO	47
6 INVESTICIJE	48
7 PROUČEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA	50
7.1 IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	51
7.1.1 Prihodki	51
7.1.2 Odhodki	52
7.1.3 Dobiček in izguba	53
7.2 IZKAZ DENARNIH TOKOV	54
7.3 KAZALNIKI ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	55
7.3.1 Produktivnost	55

7.3.2	Ekonomičnost	55
7.3.3	Donosnost	55
7.3.4	Plaćilna sposobnost.....	56
8	LITERATURA	57

PREDGOVOR

Učbenik *Ekonomika podjetja* je namenjen študentom Višjih strokovnih šol za gostinstvo in turizem. Učbenik vam bo predstavil osnovna znanja, ki so potrebna za razumevanje vodenja oziroma menedžmenta podjetja. Vsako podjetje ima svoje značilnosti, svojo unikatnost, zato tudi ne obstajajo enotni vzorci za uspešno poslovanje podjetja. Ekonomika podjetja je znanost, ki preučuje zakonitosti v procesu gospodarjenja. Gospodarjenje pa je potrebno, ker je več potreb kot virov za zadovoljitev teh potreb.

Sam učbenik ne more zajeti vseh posebnih značilnosti različnih oblik podjetij in poslov, zato je zgolj izhodišče za globlji študij različnih področij znotraj ekonomike podjetja. Zaradi obsežnosti predmeta je učbenik predviden kot osnova, potrebna je nadgradnja s praktičnimi primeri in novimi praksami. Zaradi hitrih sprememb na trgih, v zakonodaji in v družbi nasploh se tudi v ekonomiki podjetja nekatere paradigme spreminjajo. Zaradi fluidnosti in nepredvidljivosti v poslovnem svetu je težko govoriti o večnih zakonitostih. Tudi najuglednejša podjetja lahko propadejo, po drugi strani pa lahko uspejo tudi povsem nova in neznana podjetja. Pri študiju predmeta je prav tako potrebna uporaba druge literature, spremljanje medijev, ki se ukvarjajo s poslovno tematiko, ter uporaba informacijske tehnologije. Nenehne spremembe ne dopuščajo uporabe zastarelih spoznanj – niti podjetnikom niti avtorjem poslovnih knjig in študentom. To dejstvo naj vas spodbudi k nenehnemu spremljanju novosti in izboljšav; to je namreč tudi edina »stalnica« v poslovnem svetu.

Skozi učbenik vas bodo vodili naslednji znaki:



Na kratko; na začetku poglavja na kratko predstavljene ključne vsebine.



Pomni; na koncu poglavja izpostavljene pomembne ugotovitve.



Vprašanja; kratka vprašanja za ponovitev.



Naloga; vaše razumevanje problema in iskanje rešitev problema.



Praktični primer: iz prakse povzet primer z navedbo vira.

1 GOSPODARJENJE IN EKONOMIKA PODJETJA

1.1 UVOD



V Sloveniji poznamo izbor najhitreje rastočega podjetja – slovenska gazela. Projekt je nastal leta 1991 v organizaciji poslovne revije Gospodarski vestnik, sedaj pa ga organizira časopisna hiša Dnevnik (<http://gazela.dnevnik.si/>, 24. 4. 2011). Pogled na lestvice v zadnjih letih kaže, da najhitreje rastoča podjetja lahko najdemo v vseh panogah. Na hitro lahko ugotovimo, da imajo gazele vsaj eno skupno značilnost – inovativnost. Brez inovativnosti ni razvoja in rasti, dolgoročno brez nje pravzaprav sploh ni mogoče obstati na negotovem trgu.



Slika 1: Nagrade najhitreje rastočim podjetjem v Sloveniji – gazele
Vir: <http://gazela.dnevnik.si/sl/O+projektu/Zgodovina> (24. 04. 2011)

Cilj ustanoviteljev in lastnikov podjetij je uspeh podjetja. Uspeh lahko opišemo in kvantificiramo na različne načine, na splošno bi lahko rekli, da je uspeh doseganje (in preseganje) zadanih ciljev. Zato je najprej potrebno raziskovanje, načrtovanje, skladno delovanje in ocenjevanje delovanja ter korekcija in izboljšanje poslovanja.

Za uspešno poslovanje podjetja je potrebno najti svojo konkurenčno prednost – odgovor na vprašanje, zakaj bi kupec sploh kupil naš proizvod¹ oziroma storitev. Konkurenčno prednost je treba ugotoviti in jo ohranjati, saj jo s časom konkurenca lahko izniči. Nadalje je za podjetje pomembno, da določi svojo vizijo. Vizija podjetja pomeni, kje lastniki oziroma vodstvo vidijo podjetje v prihodnosti (npr. čez 10 let). Pomembno je tudi poslanstvo (misija) podjetja, to je opredelitev odnosa podjetja do okolja in njegove vloge v tem okolju. V podjetju se morajo vprašati, zakaj obstajajo, v čem je korist za potrošnika oziroma odjemalca. Ker je okolje stalno nestabilno, je treba določiti tudi vrednote podjetja, kar pomeni, da je vsem zaposlenim v njem popolnoma jasno, kaj je dobro, dovoljeno in kaj podjetje zavrača kot škodljivo, nepotrebno. Pomembno je, da potrošniki zaznavajo poslanstvo in vrednote podjetja, jih prepoznavajo in sprejemajo kot nekaj novega – tj. zaznavajo dodano vrednost. To podjetju pomaga ustvariti identiteto in močno prepoznavnost, kar ga loči od konkurence, tako pa postane konkurenčna prednost. Podjetje nadalje naredi strateški (dolgoročni) načrt za doseg operativnih ciljev ter sestavi taktični (kratkoročni) načrt s konkretnimi poslovnimi koraki.

Zgodovinski razvoj je tudi prinesel etični vidik, ki je potreben za vodenje podjetja v smislu odnosa do okolja, kar imenujemo družbena odgovornost. Čeprav ne moremo trditi, da se je zavest podjetnikov povsem spremenila, saj profitni motiv ostaja glavni, je prisotnost medijev in hitrost komunikacij povsem spremenila paradigmo vodenja podjetja. Podjetja, ki niso

¹ V nadaljevanju bo namesto »izdelki in storitve« pisalo le izdelki – razen tam kjer je to zaradi konteksta nujno.

družbeno odgovorna, vpeta v svoje okolje ali kako drugače družbeno pozitivno naravnana, postanejo tarča kritik civilnih gibanj, potrošniških organizacij ali družbeno aktivnih posameznikov. Njihovi medijski napadi lahko podjetjem, če le-ta ne upoštevajo vidika družbene odgovornosti, naredijo velikansko materialno (in moralno) škodo.

Po drugi strani si okolju prijazna podjetja pri potrošnikih gradijo pozitivno podobo in tako ustvarjajo prej omenjeno identiteto, ki je trdna, trajna in gradi večjo lojalnost potrošnikov. Lastniki in menedžerji lahko tudi v zasebnem življenju prispevajo k pozitivni podobi svojih podjetij. Še posebej v ZDA obstaja nekakšen kult prispevanja uspešnih podjetnikov k »skupnosti«.

Da bi se podjetja sploh ustanavljala in poslovala, je potrebno ustrezno podjetniško okolje. Podjetnikom prijazno okolje spodbuja podjetnost, podjetništvo, inovativnost in posledično večjo zaposlenost, rast BDP, večji davčni priliv in družbeni razvoj. V svetu so se izoblikovali različni modeli podjetniškega okolja, vsekakor pa so za podjetnike mikavni nizki davki, izobražena in ne predraga delovna sila, urejena infrastruktura ter stabilno fiskalno, monetarno in politično okolje. Zaradi tehničnega razvoja in posledično globalizacije se selitev podjetij v ugodnejša podjetniška okolja čedalje bolj uresničuje, kar povzroča velike družbene spremembe in socialne pritiske.

Naloge vlad so torej ustvarjati podjetniško okolje, ki bo spodbujalo podjetnost in inovativnost. Izobraževalni sistem, politika zaposlovanja, davčna politika ipd. morajo biti v funkciji podjetništva. Nova domača in tuja podjetja, domače in tuje ti. investicije greenfield povzročajo ogromno pozitivnih učinkov, ki se množijo in povzročajo dodatne, sekundarne pozitivne učinke.



V letih od 2005 do 2008 se je na vseh ravneh veliko dogovarjalo o velikem igralniško-zabaviščnem centru v Novi Gorici, ki bi ga sofinancirala vodilna svetovna igralniška družba Harrah's Entertainment. Čeprav bi investicijo lahko opredelili kot investicijo greenfield, sta se del lokalne skupnosti in lokalno partnersko podjetje Hit odločila ustaviti pogovore (http://www.siol.net/gospodarstvo/2008/04/harahhs_hit.aspx, 26. 4. 2011). Partnerja v projektu se nista mogla dogovoriti o različnih elementih sodelovanja. Ker so pogajanja obstala v času konjunktore, se to nikomur v Sloveniji ni zdelo tragično. Ravno v času prekinitve pogovorov so se v Sloveniji pokazali prvi znaki recesije, kriza vodenja v podjetju Hit je pripeljala omenjeno podjetje v zelo nezavidljiv položaj. Ameriško podjetje pa je svoj projekt preselilo v slovaško Bratislavo (<http://www.casinometropolis.info/metropolis-europes-number-one-entertainment-commercial-and-conference-center/>, 26. 4. 2011).



Poišči, ali je bilo med nominiranci za gazelo v obdobju 2000 – 2010 kakšno gostinsko ali turistično podjetje. Pojasni vzroke za najdeni rezultat. Ugotovi, kateri so vzroki za večjo filantropijo med ameriški podjetniki kot pri slovenskih. Poišči pet slovenskih podjetnikov filantropov in ugotovi, na kakšen način so prispevali k dobrobiti svojega okolja. Poišči vizijo, poslanstvo in vrednote večjega slovenskega podjetja in ugotovi, ali se zapisane besede ujemajo z resničnostjo, oziroma ali podjetje v resnici uresničuje svoje poslanstvo in vrednote.

1.2 EKONOMSKI PROBLEM

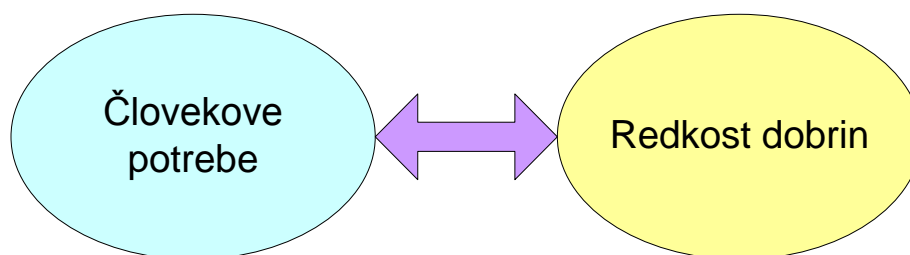


Nasproti neomejenim potrebam so omejeni viri za zadovoljitev potreb, kar imenujemo ekonomski problem. Z gospodarjenjem skušamo tak problem razrešiti. Gospodarjenje pomeni ustvarjanje dobrin in storitev, ki nam služijo za zadovoljevanje potreb. Dobrine in storitve moramo nenehno proizvajati, saj se nam tudi potrebe neprestano ponavljajo. Temu neprekinjenemu procesu pravimo reprodukcija.



Časopis Finance je 4. 5. 2011 poročal o uspehu podjetja Bisol, ki je v prvem četrtletju leta 2011 poslovalo dobro in povečalo prihodke za 20 %, kar je v recesijskem letu 2011 izreden rezultat. Podjetje Bisol se ukvarja s pridobivanjem energije iz obnovljivih virov energije – sončne energije. Obnovljivi viri energije (OVE) postajajo čedalje relevantnejši, saj se približujemo točki, ko bodo naftni viri izčrpani – vsaj tisti, ki so s sedanjo tehnologijo vrtnja rentabilni. Podražitev klasičnih virov energije sili potrošnike v iskanje alternativ, to pa je za podjetje Bisol tržna priložnost (<http://www.finance.si/310803/Bisol-prodajo-pove%E8al-za-petino>, 5. 5. 2011).

Izhodišče za obravnavo ekonomike podjetja so človekove potrebe na eni strani in redkost dobrin, s katerimi človek zadovoljuje svoje potrebe, na drugi. Neskladje med neomejenimi potrebami posameznikov in družbe ter omejenimi proizvodnimi dejavniki in dobrinami imenujemo **temeljni ekonomski problem**. Ker so viri in proizvodni dejavniki omejeni, moramo z njimi ravnati gospodarno, biti moramo čim učinkovitejši, minimizirati stroške in maksimirati svojo korist.



Slika 2: Pogoji za razvoj turizma
Vir: Loborec, 2009, 4

Ljudje imamo različne potrebe, ki jih moramo zadovoljevati. Zaradi raznolikosti človekovih potreb se je razvilo več razvrstitev teh potreb, kjer so v skupine uvrščene glede na skupne značilnosti ali pomen. Neomejenim potrebam ljudi je na razpolago omejena količina sredstev za njihovo zadovoljevanje. Sredstva za zadovoljevanje potreb imenujemo dobrine. Pojem dobrine se ne nanaša le na predmete, ampak tudi na storitve, s katerimi zadovoljujemo svoje potrebe. Izvor vseh dobrin je v naravi sami, zato so vse dobrine **naravne**. Delimo pa jih na proste in gospodarske. **Proste** naravne dobrine uporabljamo takšne, kot so (zrak, sonce, voda), **gospodarske** dobrine pa mora človek pridobiti iz narave s svojim delom: šele potem jih lahko uporabi takšne, kot so, ali pa jih mora še naprej obdelovati, tako da dobijo lastnosti, ki so potrebne za zadovoljevanje določenih potreb. Sposobnost dobrine za zadovoljitev neke potrebe imenujemo koristnost dobrine.

Proste dobrine narava nudi v količinah, ki pokrijejo vse potrebe, **gospodarske** pa so tiste, ki jih v primerjavi s potrebami ni v zadostnih količinah. Osnovna razlika med prostimi in gospodarskimi dobrinami je v načinu plačevanja: **prostih** ne plačujemo in jih je izredno malo, z njimi pa zadovoljimo osebne potrebe, **gospodarske** dobrine pa plačujemo in jih je zelo veliko. Po namenu uporabe ločimo **investicijske dobrine** in **dobrine končne porabe** (potrošne dobrine). Investicijske dobrine so namenjene za proizvodnjo potrošnih ali drugih investicijskih dobrin. Potrošne so namenjene neposrednemu zadovoljevanju potreb. Gospodarske dobrine so vedno rezultat proizvodnje. To pa je prva faza gospodarskega procesa.

Večina dobrin, s katerimi v današnjem svetu zadovoljujemo potrebe, ne izvira neposredno iz narave, temveč je rezultat proizvodnje. Gospodarska dejavnost, s pomočjo katere poskušamo zadovoljiti želje ljudi, poteka nenehno. V procesu te dejavnosti je pomembno, da se relativno redka sredstva uporabljajo premišljeno. Iz enake količine sredstev je mogoče ustvariti različno količino dobrin in storitev. Zato nam ekonomska dejavnost pomeni proces zavestne, premišljene in pretehtane, učinkovite uporabe razpoložljivih virov, dela in stvarnih sredstev. V tem procesu poskušamo ravnati racionalno, z jasnim ciljem, da potrebe zadovoljimo v kar največji meri. Problem relativne redkosti ni le problem ljudi, saj se z njim srečujejo vsa živa bitja. Posebnost ljudi je, da so morda najbolj racionalno organizirali ta proces in s premišljeno dejavnostjo dosegli izreden materialni napredek.

Bistveni elementi gospodarjenja so: človeške potrebe, omejena sredstva in zavestna dejavnost za zmanjšanje omejenosti sredstev. Ker se proces proizvodnje ponavlja, največkrat v vse večjem obsegu, govorimo o **reprodukcijskem** procesu. Predpona re- pomeni, da gre za nov, ponovljen proces produkcije. Reprodukcijski proces poteka v posameznih proizvodnih enotah v celi družbi. Reprodukcijski proces je torej ponavljanje vseh faz gospodarskega procesa, da gospodarstvo in družba sploh obstajata. Poznamo enostavno in razširjeno reprodukcijo. **Enostavna** je ponavljanje faz gospodarskega procesa v nespremenjenem obsegu, **razširjena** pa ponavljanje faz gospodarskega procesa v razširjenem obsegu oziroma na višji razvojni ravni. Zaradi omejenosti sredstev različne dejavnosti med seboj tekmujejo za razpoložljiva sredstva. To je konkurenčno tekmovanje. V nekaterih primerih ekonomski problem namesto s tekmovanjem rešujemo z medsebojnim sodelovanjem, kooperacijo.



Potrebe zadovoljimo z dobrinami in storitvami. Pomanjkanje proizvodnih virov in dobrin nas sili v racionalno porabo in premišljeno izbiro med različnimi alternativami. Ko se odločimo za eno alternativo, se drugi avtomatično odpovemo. Korist od zavržene alternative imenujemo oportunitetni strošek.



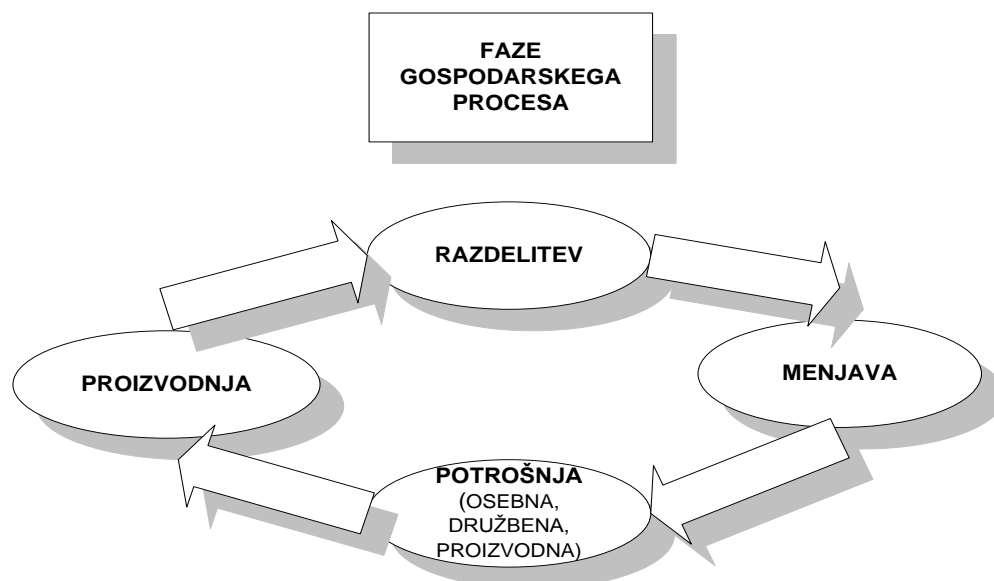
1. Katere potrebe je imel človek v 19. stoletju, sedaj pa jih nima?
2. Ali imata trga potrošnih in investicijskih dobrin svoje posebne lastnosti, so med njima razlike?
3. Kaj se zgodi z reprodukcijo v času vojn?



Poiščite vsaj pet vzrokov za draženje cen nafte. Kaj menite o potencialu vode kot strateške surovine? Ali bi v Sloveniji morali pitno vodo obravnavati kot neobnovljiv vir – podobno kot nafto? Kakšen scenarij lahko predvidite v zvezi s pitno vodo čez sto let?

1.3 GOSPODARSKI PROCES IN PRVINE POSLOVNEGA PROCESA

Gospodarski proces je nenehno ponavljajoč se krožni tok stvarnih in monetarnih ekonomskih kategorij. Gospodarski proces sestavljajo štiri faze, kar nam shematsko kaže slika 3; te faze se neprestano ponavljajo.



Slika 3: Faze gospodarskega procesa
Vir: Loborec, 2009, 6

- **Proizvodnja** je prva faza gospodarskega procesa. To je faza, kjer iz narave pridobivamo surovine, jih preoblikujemo in jim dajemo nove lastnosti.
- **Razdelitev** se loči na **posredno** (denar) in na **neposredno** (naturalno). Neposredne razdelitve je zelo malo. Razdelitev je tista faza gospodarskega procesa, v kateri si skladno z vloženim delom razdelimo denar, ki smo ga dobili od prodaje rezultatov proizvodnje.
- **Menjava** je tretja faza, v njej pa menjamo denar, ki smo ga dobili v fazi razdelitve, za dobrine, ki jih potrebujemo. Ta faza je omejena s količino denarja in s potrebami, ki jih želimo zadovoljiti.
- **Potrošnja** je zadnja faza, v kateri stvari potrošimo:
 1. **osebna** – zadovoljevanje osebnih potreb (hrana, pijača),
 2. **družbena** – zadovoljevanje splošnih in skupnih družbenih potreb (zdravstvo, šolstvo, kultura),
 3. **proizvodna** – gre za obnavljanje sredstev proizvodnje.

V poslovnem procesu sodelujejo štiri skupine dejavnikov:

- **Delo** – premišljeno, smotno trošenje umskih in fizičnih lastnosti. Glede na to, katere sposobnosti bolj trošimo, delo delimo na umsko in fizično. Delo je pretežno umsko ali pretežno fizično, nikoli pa ni samo umsko ali samo fizično.
- **Sredstva za delo** – razni pripomočki, ki nam pomagajo pri hitrejšem proizvajanju (stroji, naprave, orodja). Sredstva za delo delimo v dve skupini: **naravna** (njive, sadovnjaki) in **prirejena**, tista, v katere je bilo delo že vloženo (stroji). Sredstva za delo se obrabljajo.
- **Predmeti dela** – dobrine oziroma stvari, ki jih z delom in s sredstvi za delo preoblikujemo v nekaj novega, v nekaj, kar nam koristi. Predmeti dela se v procesu proizvodnje spremenijo – porabijo.
- **Storitve** – prvine poslovnega procesa, ki ponavadi nimajo opredmetene pojavne oblike, npr. prevozne storitve, poštna, bančne, računovodske, svetovalne storitve.



kaj vse je potrebno pri poslovnem procesu;
gre za pojem **trajanja** obračunskega obdobja

kaj poslovni sistem ima, kaj je njegova
last oz. s čim uresničuje cilje svojega
delovanja; gre za **stanje trenutka**

Poslovni proces podjetja je proces opravljanja dejavnosti podjetja. Poslovni proces je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, to je pridobivanje dobička. V poslovnem procesu gre za sorazmerno stalno ponavljanje določenega spleta delovnih postopkov.

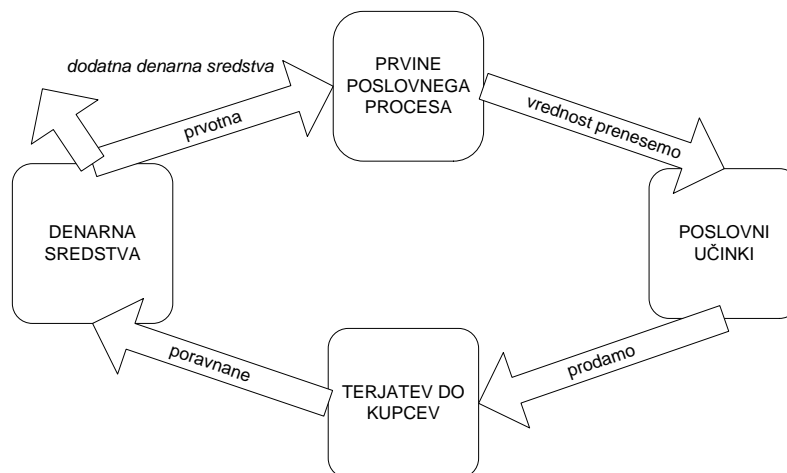
Poslovni proces podjetja je delovni proces, ki ga ni mogoče opravljati brez določenih prvin, sestavin. Te prvine so določeni viri ali vložki, ki jih podjetje potrebuje, da lahko v poslovnem procesu ustvari poslovne učinke. Gospodarske cilje v poslovnem sistemu lahko uresničimo z vzajemnim delovanjem prvin poslovnega procesa.

Posebna faza poslovnega procesa je financiranje, ki mora podjetju omogočati nabavo potrebnih poslovnih prvin, pa tudi poravnavanje obveznosti, ki jih ima do drugih subjektov (npr. plačevanje davkov državi).

V poslovnem procesu delovne prvine nastopajo v medsebojnem spletu. Vsak začetek delovnega procesa v podjetju zahteva, da ima podjetje potrebna delovna sredstva in predmete dela, delavce, ki so nosilci delovne sile, ter možnost angažiranja tujih storitev. Preskrba teh prvin pomeni njihovo nabavo. Za preskrbo oziroma nabavo potrebnih prvin v tržnem gospodarstvu podjetja potrebujejo denar. Njegova prisotnost in tok sta nujna za opravljanje nabave vseh potrebnih poslovnih prvin.

Denar se v poslovnem procesu v procesu nabave preoblikuje v poslovne prvine, ki jih podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti. V procesu proizvodnje dobiva novo pojavno obliko nedokončanih proizvodov (kakavova masa) in pozneje končanih proizvodov (čokolada). S prodajo teh proizvodov na trgu spet dobiva svojo prvotno, denarno obliko. Poslovni proces

podjetja ni samo tok preoblikovanja nekih stvari, ampak je splet stalno potekajočih preoblikovanj stvari in denarnih sredstev iz ene v drugo obliko. Za razliko od poslovnih prvin se denar v poslovnem procesu ne porablja ali obrablja, ampak je v njem posredno prisoten, ko je vezan v nabavljenih poslovnih prvinah.



Slika 4: Shematski prikaz poslovnega procesa

Vir: Loborec, 2009, 60



Gospodarske dobrine so rezultat proizvodnje, ki je prva faza gospodarskega procesa. V poslovnem procesu sodelujejo proizvodni dejavniki dela, sredstva za delo, predmeti dela in storitve. Gospodarski proces sestavljajo faze proizvodnje, razdelitve, menjave in potrošnje. Poslovni proces je proces opravljanja dejavnosti v podjetju.



1. Kaj se zgodi, če pride do motnje v eni fazi gospodarskega procesa?
2. Kakšne so razlike med posameznimi oblikami potrošnje?
3. Ali lahko storitve prištejemo k dejavnikom dela? Utemeljite odgovor.
4. Opišite poslovni proces na višji šoli.



Po pomenu za podjetnika hierarhično razvrstite dejavnike proizvodnje: v 19., 20. in v 21. stoletju. Zakaj prihaja do sprememb pomena posameznih dejavnikov za podjetnika?



Na primeru podjetja, ki organizira križarjenja, predstavite gospodarski proces in dejavnike proizvodnje.

Norwegian Cruise Line širi evropski program

Družba Norwegian Cruise Line (NCL) s sedežem v Miamiju bo leta 2008 več plula v Evropi in manj okrog Havajev. Tri ladje NCL iz nove flote za »križarjenja v prostem slogu« bodo v začetku poletja prvič zarezale v evropske vode. Ena od njih je Pride of Hawaii, ki so jo lani krstili v nemškem mestu Papenburg in jo takoj odpeljali na Tih ocean, zdaj pa jo bodo preimenovali v Norwegian Jade. Po manjših predelavah v Honoluluju bo med marcem in novembrom 2008 iz Dovra v Angliji in Barcelone v Španiji plula na različne poti v severni Evropi in Sredozemlju. **DPA**



2 PODJETJE IN POSLOVNO OKOLJE

2.1 PODJETJE



Pri besedi podjetje se nam lahko porodijo različne asociacije, pri mladih mogoče asociacije na uspeh in materialno blaginjo podjetnikov. Vsekakor je pred uspehom obstajalo obdobje odpovedovanja in varčevanja – akumuliranja. Brez tega podjetnik ne more ustvariti blaginje, veliko podjetnikov tudi ne uspe, kar pa ne pomeni, da se ne smejo lotiti novega poslovnega podviga. Na področju podjetništva in poslovanja obstaja nepregledna množica knjig, ne obstaja pa univerzalna in pravoverna knjiga, ki bi nas naučila vse o podjetjih in podjetništvu.



Ali ste vedeli, da:

- je Gorenjka, prva in edina slovenska tovarna čokolade, stara že 88 let? Leta 1922 jo je v Lescah ustanovil Adolf Zavrtanik, ki se je umetnosti izdelave čokolade naučil v Trstu.
- da so v Zavrtanikovi tovarniški prodajalni v Lescah sladko čokolado Gorenjka kupovali tudi člani kraljeve družine Karadjordjevičev, ki so prihajali na oddih v svojo letno rezidenco na Bledu (<http://www.gorenjka.com/index.php?id=85>, 21. 4. 2011)?

Ekonomika podjetja preučuje vse pojave v podjetju, ki vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja. Je veda o uspešnem gospodarjenju v podjetju. Preučuje tudi pogoje obstoja in razvoja podjetja. Zato jo zanimajo vsa vprašanja, povezana z ustanovitvijo podjetja, njegovim poslovanjem in ukinitvijo, a ne s pravnega, temveč z ekonomskega vidika.

Osrednji predmet preučevanja ekonomike podjetja je:

- raziskovanje poslovnih prvin podjetja in njihovega zaposlovanja in trošenja,
- preučevanje odnosov med vlaganji in učinki procesa reprodukcije v podjetju, predvsem z vidika odnosa med vrednostjo vlaganj v poslovni proces, ki se odvija v podjetju, in vrednostjo učinkov (rezultatov), ki iz tega procesa izhajajo.

Podjetje² je organizacija (institucija), ki kupuje ali najema proizvodne dejavnike (delo, zemljo) od drugih podjetij in jih uporabi v proizvodnji. Podjetje organizira vse vire zato, da proizvaja in prodaja dobrine in storitve, pri tej dejavnosti pa ga vodi posameznik ali poslovodna ekipa. Podjetje je gospodarska enota, ki kombinira proizvodne dejavnike za proizvodnjo dobrin in storitev za trg, za potrebe drugih podjetij ali gospodinjstev.

Ob upoštevanju dejstva, da večino dobrin za zadovoljevanje človekovih potreb proizvedejo podjetja, lahko rečemo, da je podjetje osnovna celica gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge v procesu družbene reprodukcije, s ciljem, doseči čim večjo vrednost čistega rezultata, to je dobička.

Podjetje spada med profitne oz. dobičkonosne organizacije, medtem ko so druge organizacije, ki niso usmerjene k pridobivanju dobička, neprofitne oziroma nedobičkonosne (zdravstvo, izobraževanje, umetnost ipd). Drugače od neprofitnih organizacij, ki sredstva za opravljanje svojih nalog in doseganje svojih ciljev dobivajo od zunanjih institucij (država, sponzorji, donacije ipd.), pa profitne organizacije prihajajo do dobička le s prodajo svojih proizvodov in storitev na trgu.

Kako uspešno bo podjetje pri prodaji svojih proizvodov in storitev na trgu, je odvisno od pravilnega predvidevanja povpraševanja. Podjetje mora zato stalno sprejemati poslovne odločitve o tem, kaj, kako in na kakšen način proizvajati, da bodo njegovi proizvodi ali storitve čim bolj zadovoljili obstoječe povpraševanje. Pri sprejemanju poslovnih odločitev je podjetje popolnoma samostojno, kar pomeni, da samo v celoti nosi tudi vse posledice poslovnih odločitev. Dobre poslovne odločitve lastnikom podjetja prinašajo dobiček, družbi pa učinkovito in kakovostno zadovoljevanje potreb, ki v družbi so in za katerimi je kupna moč. Če podjetje ne zna najti dovolj učinkovitih proizvodnih in drugih kombinacij, mu to ne bo prineslo dobička. Dolgoročno slabe poslovne odločitve vodijo do prenehanja obstoja podjetja in tudi tedaj posledice podjetje nosi popolnoma samo. Pri sprejemanju poslovnih odločitev v podjetju upoštevajo **načelo racionalnosti**:

- da podjetje pride do določenih učinkov s čim manjšimi stroški ali pa
- da pride do čim večjih rezultatov z danimi stroški.

Ločiti je treba naslednje pojme:

Firma je naziv, ime neke gospodarske enote, s katerim ta enota nastopa v poslovanju (npr. Gorenjka, Mercator, Wrigley, Coca Cola...).

Obrat je gospodarska enota, v kateri izdelujejo proizvode ali opravljajo storitve za naročnike ali kupce, torej za ponudbo na trgu.

Podjetje je pravna oseba, ki v določeni organizacijski obliki na temelju svojega poznavanja povpraševanja proizvaja za trg.

² V zakonodaji se uporablja sinonim družba.

Podjetja med seboj tudi poslovno sodelujejo in se povezujejo, z namenom razvijati in pospeševati medsebojno povezovanje gospodarskih procesov in s tem odpravljati ekonomske in druge ovire, ki otežujejo tok reprodukcije. Določena povezava dveh ali več podjetij ima načeloma namen maksimirati potencialne poslovne priložnosti vseh partnerjev v takšni povezavi. Pogosto pa gre le za priključitev enega podjetja drugemu – prevzem.

Pogosto se podjetja povezujejo z namenom uresničitve določene naloge. Ko je naloga opravljena, taka integracijska povezava neha obstajati (na primer konzorcij). Če so predmet povezave sredstva, govorimo o skupnih vlaganjih – joint venture.

Moderna oblika povezovanja je mreženje ali grozdenje. Mreženje postaja tudi pomembna oblika poslovnega povezovanja in sodelovanja turističnih podjetij na ravni turistične destinacije. Dejstvo namreč je, da so turistična podjetja v določeni turistični destinaciji medsebojno močno soodvisna. Turisti danes ne povprašujejo po posamični turistični storitvi ali proizvodu, ki ga proizvaja posamezno turistično podjetje, temveč povprašujejo po tako imenovanih integralnih turističnih proizvodih ali spletu posameznih turističnih proizvodov ali storitev, ki jih praviloma proizvaja vrsta turističnih podjetij (hotelska podjetja, gostinska podjetja, športni servisi, trgovska podjetja obrtna podjetja ipd.) v turistični destinaciji.



Podjetja so osnovne celice gospodarstva, večinoma profitne organizacije, so pravne osebe, da bi bila uspešnejša na trgu, se lahko povezujejo, sicer pa v normalnih razmerah rastejo in se dostikrat združujejo ali pa prevzemajo manjša ali šibkejša podjetja (akvizicija). Podjetja morajo biti, da bi preživel in uspela na nepredvidljivem trgu, izrazito fleksibilna.



Poišči primer grozdenja slovenskih podjetij. Ugotovi, kakšni so stroški in postopek za ustanovitev podjetja v Delawareu (ZDA). Poišči primera dveh uspešnih združitvev ali prevzemov podjetij ter dveh neuspešnih (na svetovni ravni). Analiziraj vzroke za neuspešne združitve oziroma prevzeme.

2.2 USTANOVITEV PODJETJA IN VRSTE PODJETIJ



Zakonodaje po svetu različno urejajo postopke in dolžino procesa ustanovitve podjetja. Prednost liberalnosti postopkov je enostavnost, slabost pa, da ni nadzora, kar omogoča organiziranemu kriminalu malverzacije in pranje denarja. Po ustanovitvi podjetja se poslovni proces izvaja, če pa ne pride do zelenih učinkov, se poslovanje ustavi, bodisi po želji lastnikov bodisi prisilno – po odredbi sodišča.



Na podlagi podatkov iz poročila Mednarodne banke za rekonstrukcijo in razvoj ter Svetovne banke ustanovitev družbe v ZDA zahteva 6 postopkov, v povprečju traja 6 dni in stane okvirno 325 USD. Podatki se nanašajo na zvezno državo New York, med zveznimi državami sicer obstajajo precejšnje razlike. Med najbolj liberalne sodijo zvezne države Delaware, Maryland in New York, kjer je ustanovljena tudi večina tujih družb (http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/ZDA/Poslovanje/Poslovna_zakodaj_1249.aspx?print=1, 21. 4. 2011). Postopki za ustanovitev družbe so naslednji:

- registracija imena podjetja in vložitev ustanovitvenih členov podjetja,
- pridobitev zvezne identifikacijske številke (EIN) za potrebe davkov in delodajalcev.
- registracija on-line za prodajne davke,
- registracija delodajalca pri Oddelku za brezposelnost in zavarovanje (Ministrstvo za delo),
- ureditev zavarovanja za delavce pri zasebnem zavarovalniškem skladu,
- ureditev objave ter oddaja certifikata in pisne izjave pod prisego.

V Sloveniji je podjetje moč ustanoviti s sklenitvijo pogodbe o ustanovitvi podjetja.³ Ob ustanovitvi je treba podjetje tudi registrirati na sodišču – tako podjetje postane **pravna oseba**.

S pogodbo ustanovitelj določi:

- **firno in sedež podjetja**

(firma je ime, s katerim podjetje posluje; firma je torej instrument individualizacije podjetja, ki mora vsebovati oznako, ki nakazuje dejavnost družbe);

- **pravno obliko podjetja – vrsta in obseg odgovornosti;**

- **statut podjetja:**

- ureja pravice in obveznosti,
- način upravljanja podjetja,
- način ugotavljanja dobička,
- delež podjetja pri dobičku,
- določijo se tudi organi podjetja.



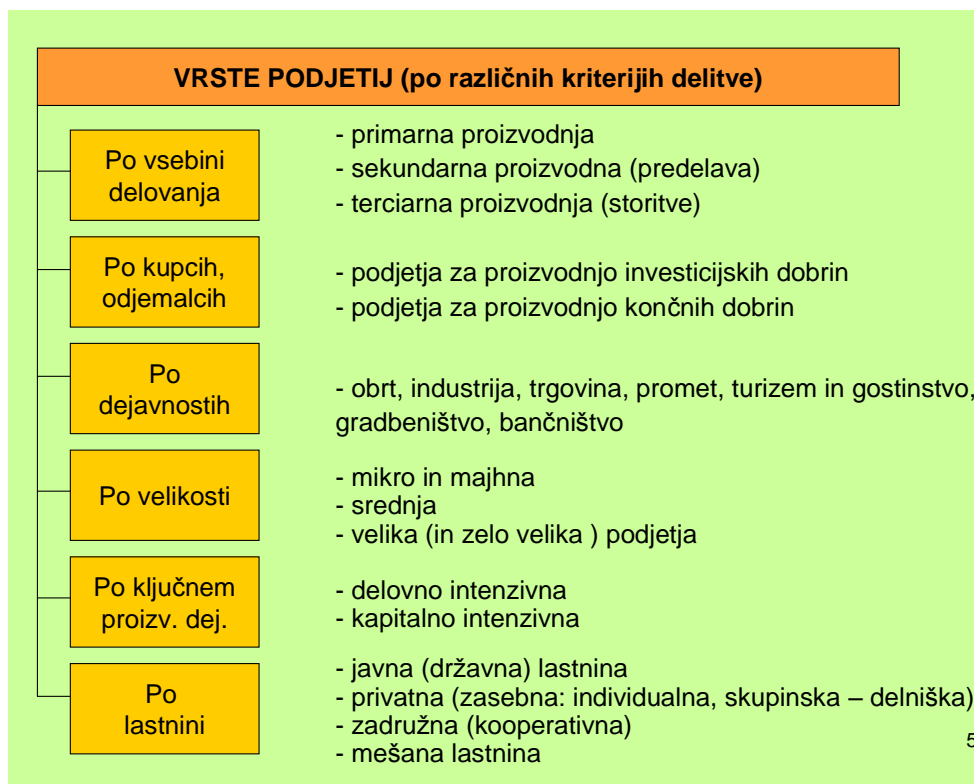
Slika 5: Primer logotipa podjetja z elementi⁴ firme

Vir: (<http://www.terme-catez.si/si/> 26. 4. 2011)

³ Podrobneje podjetja ureja Zakon o gospodarskih družbah.

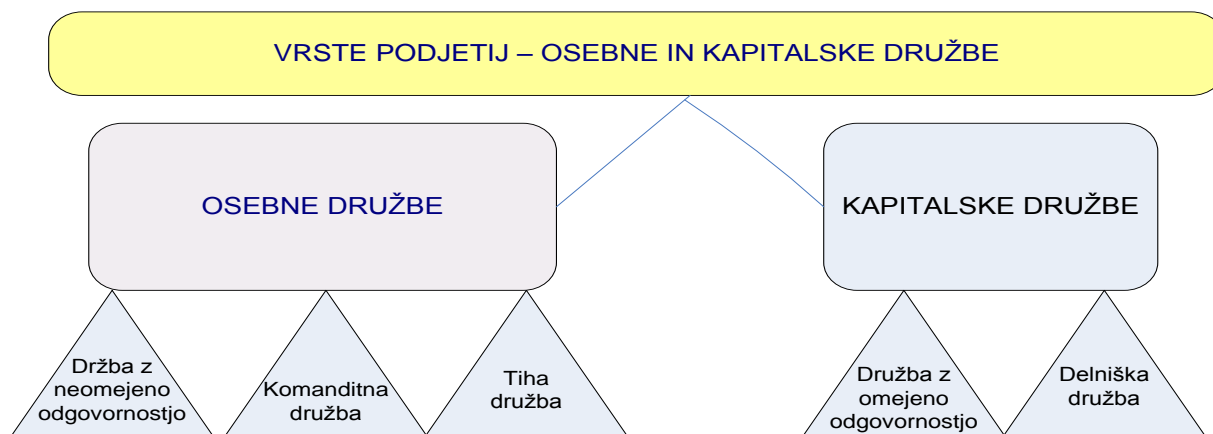
⁴ Manjka dejavnost podjetja.

Podjetja so raznolika. Zato obstaja tudi vrsta delitev podjetij po skupinah, ki imajo enake značilnosti. Javno podjetje je **državno podjetje**, za njim stoji država. Družba z neomejeno odgovornostjo (**d.n.o.**), komanditna družba (**k.d.**), delniška družba (**d.d.**) in družba z omejeno odgovornostjo (**d.o.o.**); za njimi stojijo pretežno zasebniki, lastnina pa je lahko zasebna, družbena, mešana ali pa zadružna.



Slika 6: Vrste podjetij
Vir: Loborec, 2009, 36

Poznamo naslednje oblike podjetij:



Slika 7: Vrste podjetij glede na odgovornost lastnikov
Vir: Loborec, 2009, 36

Po Zakonu o gospodarskih družbah je **samostojni podjetnik** fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Zakon mu ne prepoveduje opravljanja dejavnosti poleg redne zaposlitve. Samostojni podjetnik je zato specifična oblika, ki ima veliko skupnega s podjetji, še posebej z družbo z neomejeno odgovornostjo in z enoosebno družbo z omejeno odgovornostjo.



Ustanovitev podjetja v Sloveniji ureja Zakon o gospodarskih družbah. Za pospeševanje podjetništva je država odprla elektronske točke VEM za lažjo in hitrejšo ustanovitev podjetja. Katero vrsto podjetja izbrati, je odvisno od vrste dejavnikov. Poleg družb ima podjetnik lahko status samostojnega podjetnika posameznika.



V Zakonu o gospodarskih družbah poiščite določbe o prepovedanih sestavinah firme. Eksperimentalno poskusite ustanoviti podjetje po določbah ZGD. Premislite, katera oblika podjetja bi bila primerna za hotel in katera za okrepčevalnico. V svojem okolju poiščite primer transformacije samostojnega podjetnika v družbo – ali obratno – in skušajte izvedeti, zakaj je prišlo do spremembe pravne oblike.

2.3 PRENEHANJE PODJETJA



Poslovno okolje je negotovo, zato prihaja do ugašanja podjetij. Iz narodnogospodarskega stališča to ni nujno slabo, saj na trgu poteka selekcija, slabši odpadejo, potrošniki imajo lahko boljše izbiri, na pogoriščih propadlih podjetij vznikajo nova – inovativnejša, boljša podjetja.



»V dveh letih in pol, kar je nastopila resna kriza, so bankrotirali štirje od šestih gradbenih velikanov in še kopica drugih, ki so še leta 2008 ustvarili slabo milijardo evrov čistih prihodkov od prodaje in zaposlovali več kot tri tisoč ljudi (s hčerami vred še enkrat toliko). Za seboj so pustili na stotine milijonov evrov dolgov in bistveno manj premoženja, tako da bodo visok davek plačali zlasti podizvajalci in dobavitelji.«
http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042438157, 22. 4. 2011).

Podjetje ustanovimo z namenom sorazmerno trajnega poslovanja. Pri tem gre za določeno celoto postopkov, ki se nanašajo na nabavljanje prvin, ki jih podjetje potrebuje, na preoblikovanje le-teh v končne poslovne učinke in njihovo prodajo na trgu, s čimer podjetje doseže svoj cilj, to je dobiček.

Če je podjetje v krizi, je uvedena **sanacija** podjetja. Namen sanacije je ohraniti podjetje ter mu omogočiti obstoj in razvoj. Razumemo jo kot splet ukrepov na finančnem, organizacijskem, proizvodnem, nabavnem, prodajnem in kadrovskem področju. Njihov namen je odpraviti težave, ki se kažejo v plačilni nesposobnosti in neuspešnosti ter v morebitnem zlomu podjetja. Oblika saniranja podjetja je **prisilna poravnava**, kjer se s finančnim prestrukturiranjem podjetju – dolžniku omogoči, da postane plačilno sposoben in lahko nadaljuje svoje poslovanje. Upniki glasujejo in se odločajo bodisi za prisilno poravnavo, kjer bodo mogoče v podaljšanem roku lahko dobili poravnane znižane terjatve, bodisi za stečaj.

Podjetje lahko tudi neha obstajati. Razlogov za prenehanje je več. Lahko izhajajo iz predpisov, neuspešnega poslovanja ali volje lastnikov podjetja.

Likvidacija je prenehanje podjetja po volji lastnikov podjetja. Sodišče ima le kontrolno funkcijo. Pri likvidaciji so terjatve upnikov poplačane v celoti.

Stečaj je posebna vrsta sodnega postopka, ki se izvaja, ko podjetje ne more uspešno opravljati svoje gospodarske dejavnosti – podjetje postane insolventno. Stečaj ima več neugodnih posledic za podjetje:

- zaposlenim delavcem preneha delovno razmerje,
- nad dolžnikovim premoženjem se izvaja generalna izvršba,
- podjetje preneha obstajati,
- opravi se izbris podjetja iz sodnega registra.



Podjetje gre skozi različna obdobja. Če je podjetje v kriznem obdobju, skuša svoje poslovanje sanirati. Če sanacija ne uspe, lahko pride do likvidacije ali stečaja podjetja. Na pogoriščih propadlih podjetij lahko z zdravimi jedri propadlih podjetij zaženemo nova podjetja ali pričnemo z povsem novo dejavnostjo.



1. Naštej pet slovenskih podjetij, ki so v 21. stoletju končala v stečaju.
2. Poišči tri svetovna nekoč ugledna podjetja, ki so končala v stečaju.
3. Kateri razlogi lahko pripeljejo do likvidacije podjetja?
4. Po kakšnih kriterijih se upniki odločajo o prisilni poravnavi ali o stečaju dolžnika?
5. Ali poznaš primer nekoč prepoznavnega slovenskega podjetja, ki so ga po dolgih letih obudili, oziroma zagnali proizvodnjo z uporabo stare blagovne znamke?

3 SREDSTVA IN VIRI SREDSTEV

3.1 SREDSTVA



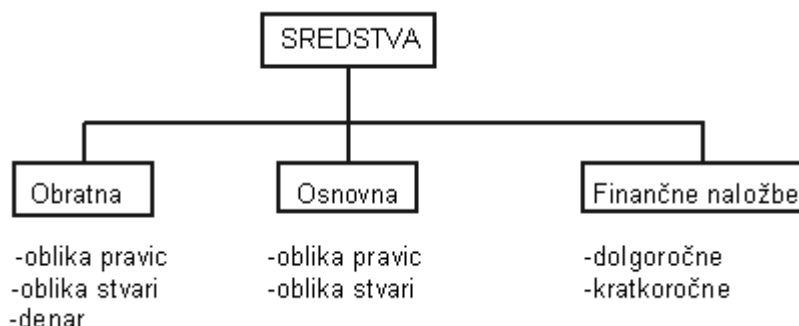
Premoženje podjetja predstavljajo sredstva, s katerimi podjetje razpolaga. Za priskrbo sredstev mora imeti podjetje vire – bodisi lastne (lastnina lastnikov) bodisi tuje (dolgovi). Podjetje naj bi imelo ustrezno strukturo sredstev in virov sredstev. S sredstvi naj bi čim učinkoviteje upravljalo in zanje zagotavljalo čim bolj poceni vire. Lastni viri niso nujno cenejši od tujih, saj tudi lastniki terjajo izplačilo dobička, npr. dividende, ki so v odstotkih lahko višje kot obrestna mera za izposojeni denar.



»Tom, podjetje v stečaju, razprodaja pohištvo. Delavci tovarne Tom iz Mokronoga želijo povečati stečajno maso z odprodajo premoženja. Na sedežu podjetja je zato potekala razprodaja zalog.« (<http://24ur.com/novice/gospodarstvo/tom-podjetje-v-stečaju-razprodaja-pohistvo.html>, 3. 5. 2011).

Ko govorimo o sredstvih podjetja, govorimo o poslovnih prvinah z vidika njihovega angažiranja v podjetju. Prikazujemo, v kolikšnem obsegu in v kakšni obliki so sredstva v določenem trenutku angažirana. V podjetju ločimo tri vrste poslovnih sredstev:

- osnovna sredstva,
- obratna sredstva in
- finančne naložbe.



Slika 8: Razčlenitev sredstev

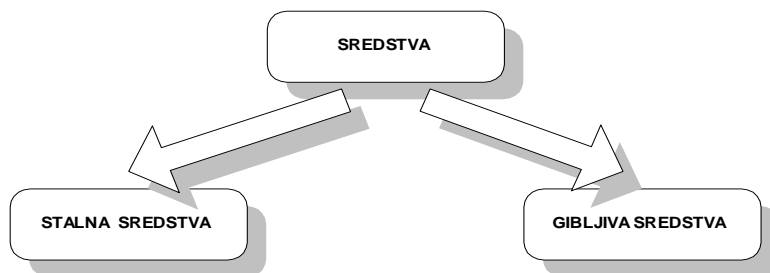
Vir: Loborec, 2009, 64

Proizvodni proces se začne z osnovnimi in obratnimi sredstvi, ki jih moramo najprej nabaviti. Zato moramo imeti denarna sredstva. Denarja ne štejemo med poslovne prvine, temveč je skupen izraz za vse poslovne prvine. Za razliko od poslovnih prvin se denar v poslovnem procesu ne porablja, obrablja, ampak je v njem posredno prisoten, ko je vezan v nabavljenih poslovnih prvinah. Z vidika obravnave sredstev podjetja pa denar štejemo mednje, saj tako kot ostala predstavlja del premoženja podjetja.

Poleg osnovnih in obratnih sredstev poznamo še finančne naložbe. Mednje štejemo vsa sredstva podjetja, ki jih le-to vlaga drugam, v druga podjetja in je tako njihov delni ali celo pretežni lastnik. V tem primeru podjetje ni lastnik konkretnih osnovnih in obratnih sredstev, ampak lastnik določene vrednosti drugega podjetja.

Z vidika trajanja vezave sredstva podjetja delimo na dolgoročna in kratkoročna (meja je dvanajst mesecev). Osnovna sredstva so dolgoročna sredstva podjetja. Obratna sredstva so pretežno kratkoročna sredstva. Finančne naložbe pa so lahko dolgoročne ali pa kratkoročne.

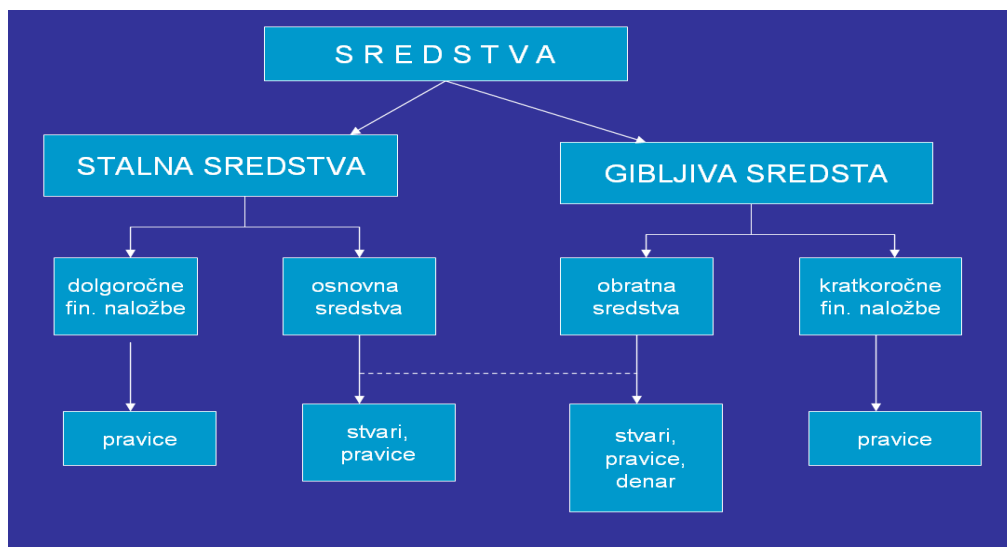
Stalna ali osnovna sredstva vključujejo tista delovna sredstva podjetja, za katera je značilno, da se ne potrošijo v enem poslovnem procesu in snovno ne preidejo v proizvod, temveč ostanejo nespremenjena in se le fizično oziroma ekonomsko obrabijo. Zato lahko sodelujejo v več poslovnih procesih (npr. stroji). Med osnovna sredstva poleg delovnih sredstev, ki imajo obliko stvari, štejemo tudi pravice (npr. patente in licence).



- postopoma prenašajo svojo vrednost na proizvode in storitve;
 - ta vrednost se pojavi v denarni obliki t. i. amortizacijskih sredstev, s katerimi poslovni sistem nadomešča stara osnovna sredstva ali kupuje nova;

- se preoblikujejo v celoti, brž ko vstopijo v poslovni proces;

Gibljava oziroma obratna sredstva vključujejo predmete dela, ki se v enem proizvodnem procesu spremenijo, porabijo ali preidejo v nedokončani ali končni proizvod. Za končne proizvode podjetje dobi plačilo, ki ga vsaj delno spet nameni za nakup predmetov dela. Zato pravimo, da se premeti dela obračajo. Od tod ime obratna oziroma gibljava sredstva. Proizvodni proces običajno traja nekaj dni ali mesecev. V tem času se obratna sredstva približno enkrat obrnejo. Z vidika hitrosti obračanja obratna sredstva opredelimo kot tista, ki se obrnejo večkrat v enem letu. Hitrost obračanja je tudi ena glavnih razlik med osnovnimi in obratnimi sredstvi. Za razliko od obratnih sredstev se osnovna sredstva obrnejo le enkrat v svoji življenjski dobi.



Slika 9: Delitev sredstev
 Vir: Loborec, 2009, 63



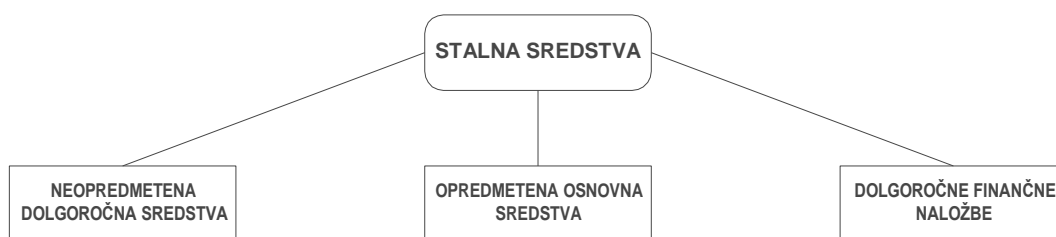
Sredstva so lahko: stalna (neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, finančne naložbe) in gibljava (zaloge, terjatve, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva). Gibljiva sredstva se v procesu proizvodnje porabijo in tako lahko ugotovimo njihovo vrednost. Drugače je s stalnimi sredstvi – osnovnimi sredstvi, ki se v procesu proizvodnje le obrabijo. Obrabo opredmetenih osnovnih sredstev pa izračunamo z amortizacijo.



1. V čem je razlika med terminoma premoženje in sredstva?
2. Kje je časovna meja med stalnimi in gibljivimi sredstvi?
3. Katere vrste poslovnih sredstev ločimo v podjetju (3)?

3.1.1 Stalna sredstva

Osnovna ali stalna sredstva so dolgoročno vezan del premoženja podjetja, ki ostaja nespremenjen daljše časovno obdobje. Značilno za osnovna sredstva je, da prenašajo svojo vrednost na proizvode in storitve postopoma skozi celo življenjsko dobo. Postopku prenašanja vrednosti osnovnih sredstev na proizvode in storitve pravimo amortiziranje osnovnih sredstev.



- * dolgoročno odloženi organizacijski stroški
- * dolgoročno odloženi stroški razvijanja
- * koncesije, patenti, licence, blagovne znamke in podobne pravice
- * dobro ime
- * druge dolgoročno razmejene postavke
- * predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva

- * zemljišča
- * zgradbe
- * proizvodna oprema
- * druga oprema
- * osnovna črda
- * večletni nasadi
- * opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi
- * predujmi za opredmetena sredstva

- * delnice in deleži podjetij v skupini
- * delnice in deleži drugih povezanih podjetij
- * druge delnice in deleži
- * dolgoročno dana posojila podjetjem v skupini
- * dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem
- * dolgoročno dana posojila drugim
- * dolgoročni depoziti

Slika 10: Delitev stalnih sredstev
Vir: Loborec, 2009, 66

3.1.2 Osnovna sredstva

Osnovna sredstva – opredmetena in neopredmetena – se sčasoma obrabljajo, zastarijo, kar ima za posledico zmanjševanje njihove vrednosti. Razlikujemo štiri vrste vrednosti osnovnih sredstev:

- nabavna vrednost,
- neodpisana vrednost,
- odpisana vrednost in
- revalorizirana vrednost.

Nabavna vrednost osnovnega sredstva je iz cene, ki jo je podjetje plačalo dobavitelju, in stroškov študij in raziskav, stroškov vgradnje, instalacij, transporta, montaže, poskusne proizvodnje in izobrazbe kadrov. Nabavna vrednost vključuje vse stroške, ki jih je potrebno poravnati, da je osnovno sredstvo sposobno delovati.

Z delovanjem se vrednost osnovnega sredstva zmanjšuje, in sicer za znesek obračunane amortizacije. Z amortiziranjem osnovnega sredstva zaračunamo njegovo obrabo v posameznem poslovnem procesu in jo pripišemo lastni ceni proizvoda ali storitve. Zmanjšani vrednosti osnovnega sredstva pravimo odpisana vrednost. Ta je enaka kumulativni vrednosti (seštevku) amortizacije.

Preostala vrednost osnovnega sredstva je neodpisana vrednost osnovnega sredstva. Stopnja odpisanosti osnovnega sredstva pa ne pomeni, da se s tem zmanjšuje njegova sposobnost za delovanje.

Vrednost osnovnih sredstev se v podjetju stalno spreminja. Razlogi so novi nakupi, dograditve, rekonstrukcije, prodaja osnovnega sredstva, uničenje in podobno. Vrednost osnovnih sredstev podjetja zato prikazujemo v določenem trenutku; stanje osnovnih sredstev prikazujemo na določen dan.

3.1.3 Amortizacija osnovnih sredstev

Delovna sredstva sodelujejo v več proizvodnih (delovnih) procesih, preden se potrošijo. Zato svojo vrednost postopno prenašajo na proizvode ali storitve.

Ob takšnih značilnostih delovnih sredstev se postavlja vprašanje, kako ugotoviti **stroške**, ki jih ima podjetje z njihovim sodelovanjem v poslovnem procesu. Osnova za izračun stroška je **obraba delovnega sredstva** v tem procesu. Namen amortiziranja je:

1. Z amortizacijo želimo v podjetju zagotavljati enostavno reprodukcijo, to je ponovno nabavo oz. zamenjavo izrabljenih delovnih sredstev. To dosegamo s pomočjo procesa amortizacije, tako da proizvodom oz. storitvam, ki smo jih s pomočjo teh delovnih sredstev izdelali ali opravili, zaračunamo vrednostno izraženo obrabo delovnih sredstev. S tem zbiramo sredstva za nabavo novega, enakovrednega delovnega sredstva, ko bo staro izkoriščeno. Ta denarna sredstva so izkupički od prodaje oz. storitev.

2. Z amortiziranjem na stvarnejši način ugotavljamo stroškovno ceno.

3. Z amortizacijo delovnih sredstev ugotavljamo stvarnejšo višino ekonomskega rezultata svojega poslovanja.

Amortizacija je tisti obseg vrednosti delovnih sredstev, ki so ga le-ta v procesu proizvodnje prenesla na proizvode ali storitve in ki gre v stroškovno ceno proizvoda ali storitve.

Amortizacijska osnova pomeni vrednost delovnega sredstva, ki bo predmet amortizacije – nabavna vrednost.

Življenjska doba nam pove, kako dolgo bo delovno sredstvo v poslovnih procesih prenašalo svojo vrednost na proizvode oz. na koliko proizvodov bo predvidoma preneslo celotno svojo vrednost. Te dobe ne moremo natančno poznati, zato so to ocene (fizična življenjska doba ali ekonomska življenjska doba).



Vrednost osnovnih sredstev se v podjetju stalno spreminja. Razlogi so novi nakupi, dograditve, rekonstrukcije, prodaja osnovnega sredstva, uničenje in podobno. Zmogljivost ali kapaciteta osnovnih sredstev je sposobnost proizvesti določeno količino izdelkov ali storitev v določenem času. Izražamo jo v enotah izdelkov ali storitev v času. Osnova za izračun stroška je **obraba delovnega sredstva** v proizvodnem oz. delovnem procesu. Treba je ugotoviti fizično obrabo in ovrednotenje takšne obrabe. Amortizacija je tisti obseg vrednosti delovnih sredstev, ki so ga le-ta v procesu proizvodnje prenesla na proizvode ali storitve in gre v njihovo stroškovno ceno.



1. Na primeru avtomobila predstavi nabavno vrednost.
2. Na primeru predstavi zastarevanje računalniške opreme.
3. Na primeru štedilnika predstavi njegovo amortizacijo.

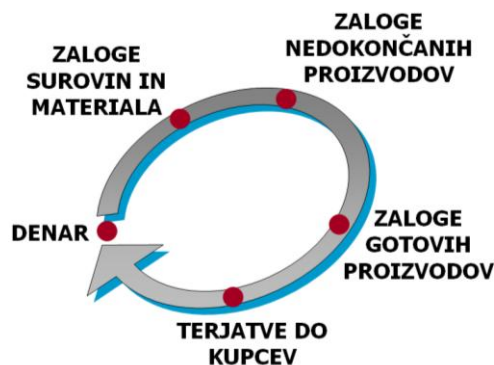


V Slovenskih računovodskih standardih ugotovi, katere metode so dovoljene za amortizacijo osnovnih opredmetenih in neopredmetenih sredstev. Premisli, ali lahko izbira metode amortizacije vpliva na poslovni izid v tekočem poslovnem letu.

3.1.4 Gibljiva sredstva

Med gibljiva (tudi »obratna«) sredstva uvrščamo zaloge, terjatve, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Njihova vloga v procesu je stalno prehajanje iz ene oblike v drugo, pri tem pa je pomembno, da je končni učinek (output) večji od vložka (inputa).

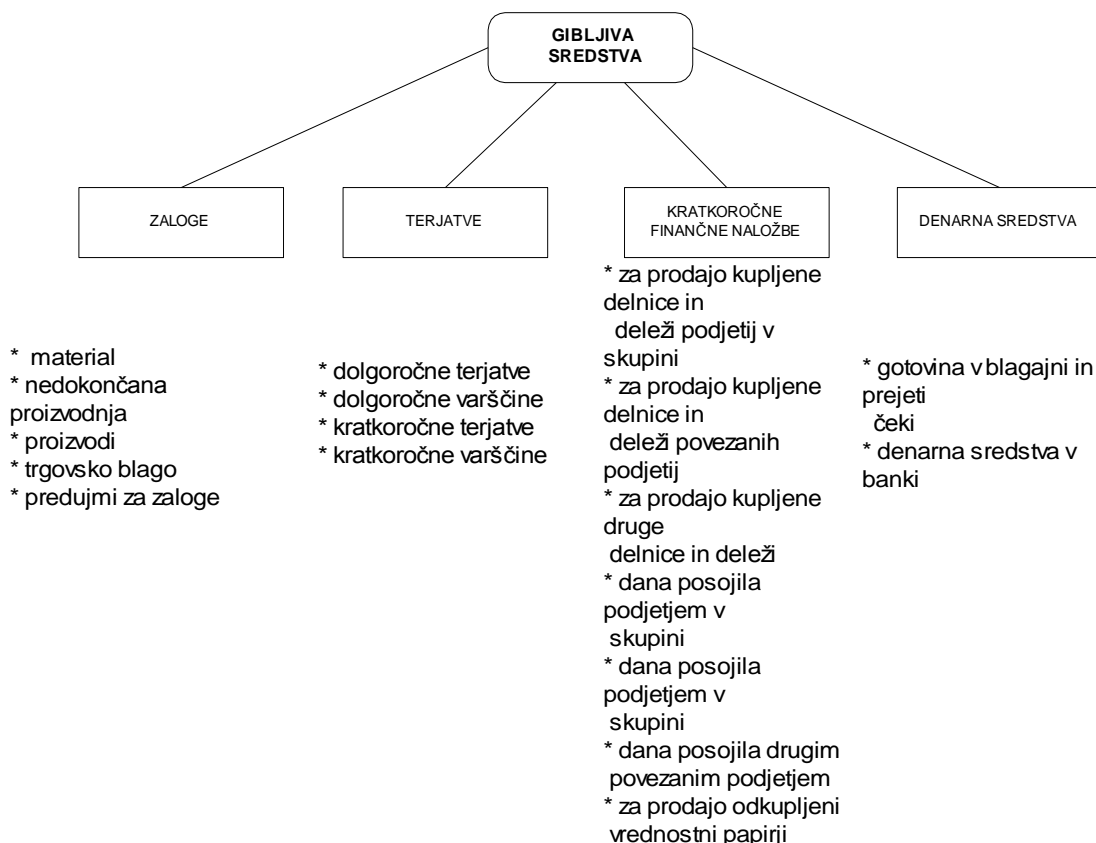
Krožni tok obratnih sredstev



Slika 11: Delitev gibljivih sredstev

Vir: Loborec, 2009, 74

Z obratnimi sredstvi označujemo predmete dela, ki v procesu proizvodnje prehajajo v proizvode. Osnovna značilnost obratnih sredstev je, da se v toku poslovanja spremenijo in poleg fizične oblike prevzemajo tudi obliko denarja in pravic. To značilnost nam najbolje prikaže tok reprodukcije obratnih sredstev. Pomembno je, da se obratna sredstva v podjetju čim hitreje obračajo, saj na ta način podjetje hitreje pride do denarja in tudi zaloge, ki jih mora sicer financirati, večinoma s posojili, ima vezane manj časa. Za podjetje je pri zalogah še riziko škode, kala, staranja, podjetje ima stroške skladiščenja, amortizacije skladišča in še nekaj podobnih stroškov. Vse to podraži poslovanje podjetja, zato je hitro obračanje izredno pomembno.



Slika 12: Delitev gibljivih sredstev
Vir: Loborec, 2009, 73

Zaloge so sredstva, ki bodo porabljena pri proizvodnji izdelkov ali opravljanju storitev in prodana v okviru rednega poslovanja. Sestavljajo jih:

- zaloge materiala in surovin,
- zaloge drobnega inventarja,
- zaloge nedokončane proizvodnje in polproizvodov,
- zaloge izdelkov,
- zaloge trgovskega blaga.

Terjatve so pravice, zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali izvedbo kake storitve. Nastajajo torej na osnovi prodaje izdelka, ki ga kupec še ni plačal, na osnovi predplačil dobaviteljem, zaposlenim in drugim, ki še niso dobavili izdelka, materiala ali opravili dogovorjene storitve.

Glede na zapadlost v plačilo se terjatve delijo na dolgoročne in kratkoročne. Potrebno je spremljati terjatve in ugotavljati, ali še obstaja realna možnost, da bodo tudi plačane. Če v

plačilo glede višine ali roka dvomimo, govorimo o dvomljivih terjatvah, če pa je glede plačila že nastal spor in poteka sodni postopek, gre za sporne terjatve. Oboje je potrebno zmanjšati za delež pričakovanega neplačila – popravek – oziroma ob nastanku dejstva neplačila (na osnovi ustrezne listine) odpisati.

Kratkoročne finančne naložbe so sredstva, ki jih je podjetje naložilo v druga podjetja, državo, finančne institucije itd. z namenom, da prinašajo finančne prihodke. Gre v glavnem za presežek denarja, ki ga podjetje za svojo dejavnost – nabavo, proizvodnjo, prodajo – ne potrebuje in ga želi donosno naložiti. Tako lahko naloži denar na banko ali kupi delnice, obveznice, posodi denar drugemu podjetju ipd. Kratkoročnost finančnih naložb v delnice in deleže podjetij je pogojena tudi z namenom trgovanja, v čemer je razlika od dolgoročnih finančnih naložb, ko podjetje želi s podjetji tudi upravljati. Donosi iz kratkoročnih finančnih naložb so donosi, ki letno pritekajo od podjetij, v katerih te naložbe so (npr. obresti, deleži čistega dobička), in donosi ob njihovi prodaji (npr. presežek prodajne cene nad njihovo nabavno ceno).

Denarna sredstva oziroma denar je zakonsko plačilno sredstvo, ki je posrednik pri menjavi poslovnih učinkov v razmerah blagovnega gospodarstva, trga in delitve dela.

Gotovina je denar v blagajni v obliki bankovcev (papir) in kovancev, prejetih čekov oz. vrednostnih papirjev, ki jih je mogoče takoj vnovčiti. **Knjižni denar** je denar na računih pri banki ali drugi finančni ustanovi, ki se uporablja za plačevanje. **Denar na poti** je denar, ki se prenaša iz blagajne na ustreznemu račun pri banki ali drugi finančni ustanovi in se istega dne še ne vpiše kot dobroimetje pri njej. Denarna sredstva so namenjena predvsem za izplačilo osebnih dohodkov, za izplačilo surovin in materialov, inventarja.

Aktivne časovne razmejitve sestavljajo kratkoročno odloženi stroški in predhodno nezaračunani prihodki. Nezaračunani prihodki se pojavijo, če jih podjetje še ni izračunalo in še ni dobilo plačila, je pa to upravičeno pričakovano. Nekateri stroški v podjetju ne nastajajo enakomerno, temveč le ob določenih trenutkih, na primer plačilo zavarovalnine, izdelava prospekta in podobno. Taki stroški ob nastanku ne bremenijo dejavnosti. Pozneje jih upoštevamo kot stroške in enakomerno vplivajo na poslovni rezultat.



Gibliva sredstva sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Gibljiva sredstva se v poslovnem procesu potrošijo in prenašajo svojo vrednost na izdelke. Pomembno je, da podjetje obratna sredstva čim hitreje obrača, saj tako manj denarja veže v zaloge in je zato riziko z zalogami manjši.



1. V čem je razlika med gibljivimi in obratnimi sredstvi?
2. Kje so prihranki, če se podjetje odloči za ukinjanje zalog?
3. Ali je podjetje učinkovito, če ima na računu zelo veliko denarja – več kot ima obveznosti?



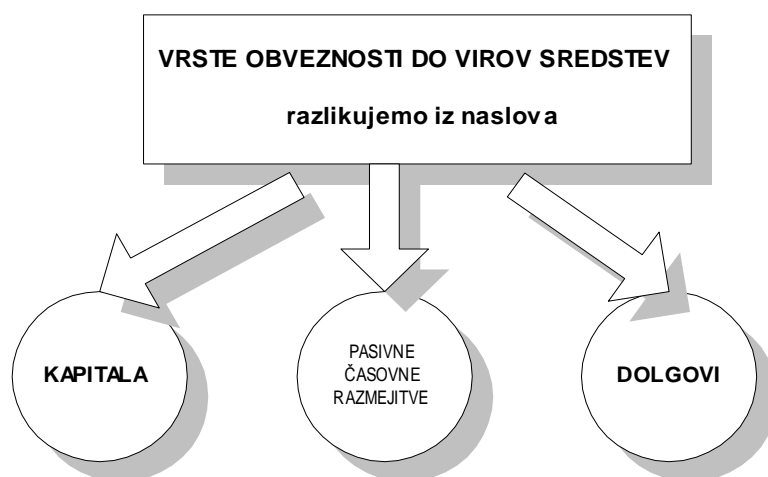
Poišči in analiziraj pojem »Just in time«. Z analizo ugotovi prednosti tega modela upravljanja z zalogami. Oceni njegovo primernost za gostinska in turistična podjetja.

3.2 OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV



Podjetje Facebook je ob izteku leta 2010 objavilo prodajo deleža podjetja, vrednega petsto milijonov dolarjev, ki ga je kupila investicijska banka Goldman Sachs (450 milijonov dolarjev), kar je ocenjeno vrednost Facebooka dvignilo na vrtočlavih 50 milijard dolarjev (<http://www.delo.si/clanek/135824>, 3. 4. 2011).

Medtem ko nam sredstva dajejo odgovor na vprašanje “Kaj?”, nam viri sredstev dajejo odgovor na vprašanje “Od kod?”. Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so poslovnemu sistemu s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile nabavo sredstev.



Slika 13: Obveznosti do virov sredstev
Vir: Loborec, 2009, 77

3.2.1 Lastni viri sredstev – kapital

Lastne vire sredstev delimo na:

- **Osnovni kapital** je npr. delniški kapital, tj. kapital, ki je razčlenjen na delnice, od katerih vsaka dokazuje del lastništva v delniški družbi.
- **Vplačani presežek kapitala** se pojavi v primeru, ko se stanje delniškega kapitala vrednostno poveča, če delniška družba proda svoje delnice po višji ceni.
- **Rezerve** predstavljajo namensko prihranjen čisti dobiček.
- **Preneseni čisti dobiček (ali izgube)** iz prejšnjih let.
- **Prevrednotevalni popravek kapitala.**

- **Nerazdeljeni čisti dobiček (ali izguba)** tekočega poslovnega leta.

3.2.2 Pasivne časovne razmejitve

Pasivne časovne razmejitve predstavljajo (redko) **odloženi ali neobračunani prihodki** – podjetje ima ob prejemu vnaprejšnjega plačila navadno obveznosti do kupca – ali **vnaprej vračunani stroški** – poslovni sistem namenoma vračuna večje stroške, kot dejansko nastanejo; vzpostavlja posebno rezervo (začasno).

3.2.3 Tuji viri sredstev – dolgovi

- **Prejete vloge z določenimi roki zapadlosti:** enkratno vračilo ali vračilo v obrokih je vnaprej vrednostno in časovno določeno in ni odvisno od poslovnega izida.
- **Izdane obveznice:** celoten znesek posojila, ki bi ga poslovni sistem rad pridobil, je razdeljen na večje število obveznic. Obveznica je vrednostna listina, s katero se jemalec določenega posojila zaveže brezpogojno vrniti posojilo tistemu, ki bo ob njegovi zapadlosti predložil obveznico.
- **Dobljena druga finančna posojila:** gre za posojilo denarja, ki ni pridobljen z izdajanjem obveznic, ampak je pridobljen na podlagi pogodbe. Posojila so pridobljena za zagotovitev ali izboljšanje plačilne sposobnosti.
- **Dobljena komercialna posojila:** poslovni sistem si na podlagi posebne posojilne pogodbe pridobi denar, da bi z njim lahko kupil kako osnovno sredstvo ali povečal zaloge v okviru obratnih sredstev – ne gre za posojila, ki rešujejo finančne težave.
- **Druge obveznosti iz poslovanja:** zajemajo obveznosti iz prispevkov in davkov, odtegnjene obveznosti, obveznosti iz plač ...
- **Druge komercialne obveznosti:**
 1. *Obveznosti za blagovne menice* (menica = vrednostna listina, ki vsebuje obveznosti za plačilo določene vsote denarja v določenem času in na določenem kraju). Izda jo poslovni sistem, ki nima denarja in prosi za kredit pri dobavitelju. Denar mora imeti tedaj, ko menica zapade.
 2. *Neposredna obveznost do dobavitelja* se pojavi po prodajni vrednosti, ki je razvidna iz dobaviteljevega računa.
 3. *Obveznosti do kupca* – zaradi preplačil kupcev in predujmov.
 4. *Prejete varščine* – poslovni sistem da del svojega denarja kot jamstvo, da bodo opravili pogodbeno opravila.



Viri sredstev nam povedo, od kod tisto, kar podjetje premore. Podjetje kot samostojna pravna oseba ima enake obveznosti do lastnih virov – lastnikov – in tujih virov, npr. bank. Do obeh mora izpolnjevati svoje obveznosti. Za podjetje je slabo, če za dalj časa poruši neko ravnotežje med lastnimi in tujimi viri. Če ima dosti več tujih kot lastnih virov (dlje), lahko zapade v likvidnostno zanko, saj mora sproti izpolnjevati obveznosti, kar pa lahko pritiska na likvidnost in solventnost podjetja.



1. Ali je dobro, če ima podjetje samo lastne vire?
2. Zakaj so izdaje podjetniških obveznic redke?
3. Kaj je dobro za podjetje pri razdeljevanju dobička iz poslovnega leta – kakšna struktura?



Analiziraj zgodbo menedžerskega prevzema slovenskega podjetja Merkur. Zakaj je prišlo do neuspeha pri prevzemu? Kateri dejavniki bi se morali spremeniti, da bi menedžerski prevzem (angl. MBO) uspel? Poišči primer uspešnega menedžerskega prevzema podjetja.

3.3 BILANCA STANJA

Izraz izhaja iz latinskega jezika, in sicer iz besede »bis laux«, pozneje pa italijanska beseda »bilancia« pomeni tehtnico z dvema skodelicama, kar simbolizira uravnoteženje dveh nasprotujočih si stvari.

Glede na rednost sestavljanja ločimo redne in posebne bilance (uporabljamo tudi izraz **izkaz**). Bilance, ki se sestavljajo v rednih in zakonsko predpisanih obdobjih, imenujemo redne bilance. V to skupino spadajo letni izkaz stanja in uspeha, izkaz finančnih tokov in izkaz denarnih sredstev.

Posebne bilance sestavljamo za posebne namene in se od rednih lahko razlikujejo po obliki in vsebini. Vanje lahko uvrstimo: otvoritveno bilanco, likvidacijsko bilanco, sanacijsko bilanco, bilanco spojitve, stečajno bilanco.

Obe strani bilance morata biti razdeljeni po določenih kriterijih. Končna vsota ene in druge strani mora biti enaka. Tako govorimo o aktivni (premoženje, sredstva) in o pasivi (kapital, obveznosti). Bilanca stanja je pregled sredstev in obveznosti do njihovih virov v preučevanem trenutku – na določen dan. Strukturo bilance na določen dan prikazuje shema:

aktiva	pasiva
SREDSTVA	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV
<ul style="list-style-type: none"> - stvari - pravice - denar 	<ul style="list-style-type: none"> - kapital - dolgovi

Podjetja izkazujejo sredstva in vire sredstev v obliki bilance stanja, ki je vzporedna ali v obliki izkaza stanja (večinoma), ki je zaporeden, podlaga naj bi bili točni in pošteni podatki.

Primer razčlenjene bilance stanje lahko vidite na spletni strani Seonet, na kateri Ljubljanska borza ponuja različne informacije o podjetjih, ki na tej borzi kotirajo. Bilanca stanja podjetja Rogaška Slatina d.d. za leto 2009 in leto 2010 je prikazana na spletnem naslovu

http://seonet.ljse.si/Default.aspx?doc=ANNUAL_AND_SEMI_ANNUAL_REPORTS&doc_id=44648 na strani 12. V meniju »Poročila« lahko vidite poročila tudi za druga podjetja.



Bilanco stanja ali izkaz stanja morajo vse pravne osebe državi oddati enkrat letno. Z bilanco stanja izrazimo vrednost podjetja in strukturo lastništva in drugih virov sredstev podjetja. Poleg rednih bilanc poznamo tudi izredne, ki jih sestavljamo ob posebnih dogodkih. Bilanca stanja se vedno sestavlja na točno določen dan, saj se sredstva in viri sredstev neprenehoma spreminjajo. Za sestavljanje bilanc je potrebna poštenost in točnost, v primeru dvoma v bilanco stanja lahko pristojni zahtevajo revizijo (ponovni postopek) izdelave bilance.



1. Kaj je prvo bilančno pravilo?
2. Ali sestavljalci bilance stanja podatke smejo prirediti?
3. Ali tudi v tujini poznajo bilanco stanja?
4. Kdo lahko opravi revizijo računovodskih izkazov v podjetju?



Na spletu poišči dve letni poročili turističnih podjetij za isto poslovno leto in iz izkazov stanja skušaj ugotoviti, katero podjetje je v »boljši kondiciji«. Pojasni rezultat in skušaj pridobiti mnenja drugih študentov.

4 STROŠKI



V proizvodnem procesu trošimo prvine: delo, sredstva za delo, predmete dela ter surovine. Potrošenim količinam pravimo potroški. Da bi jih nekako sistematizirali in nadzirali, jih prenesemo na skupni imenovalac – denar, zato jih ovrednotimo v denarju. Ko so ovrednoteni, postanejo stroški. Podjetniki stroške seveda želijo minimizirati, saj tako izboljšajo poslovni izid. Stroške moramo dobro obvladati, saj v poslovanju dostikrat odločamo na osnovi predvidevanja ali izračunavanja stroškov. Po značilnostih jih delimo v različne kategorije.



»Družba Gorenje Tiki je v Ljubljani pravkar zaprla tovarno in proizvodnjo grelnikov za vodo preselila v Srbijo, kjer so stroški proizvodnje nižji. Brez zaposlitve je ostalo 306 delavcev.« (http://www.mladina.si/tehdnik/201049/selitev_proizvodnje_na_tuje, 22. 4. 2011).

Pojem stroški je povezan s potroški prvin poslovnega procesa, saj vrednostno izraža le-te potroške. Če potroške pomnožimo z njihovimi nabavnimi cenami, dobimo stroške. Moramo pa ločiti med stroški in izdatki, saj so izdatki zgolj zmanjšanje denarnih stroškov (odliv denarja). Na splošno delimo stroške na:

- stroške delovnih sredstev,
- stroške predmetov dela,
- stroške dela in
- stroške storitev.

Za potrebe računovodstva pa delimo stroške podrobneje, zgornja delitev je groba in v praksi nezadostna. Za analizo stroškov pa uporabljamo še drugačne kriterije delitve stroškov. Enkrat nas bodo zanimali stroški kot celota, enkrat pa kot povprečje oz. stroški na enoto izdelka.

4.1 VRSTE STROŠKOV GLEDE NA OBSEG DEJAVNOSTI

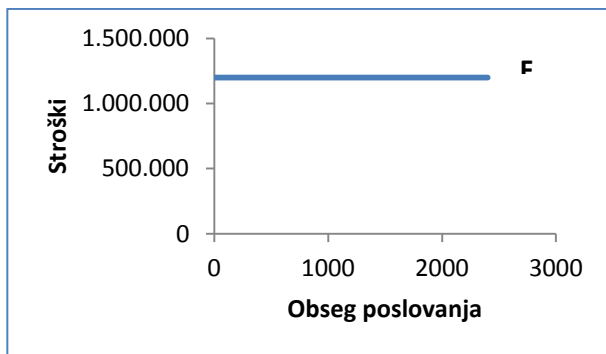
Vsi stroški se pri spreminjanju obsega dejavnosti ne obnašajo enako. Zato jih delimo na stalne oziroma fiksne (angl. fixed costs FC) in spremenljive oziroma variabilne (angl. variable costs VC). Na stalne stroške obseg dejavnosti ne vpliva, na spremenljive pa. Stalne stroške delimo na neomejeno stalne in omejeno stalne stroške, spremenljive pa na sorazmerne, napredujoče in nazadujoče stroške.

4.1.1 Neomejeno stalni stroški

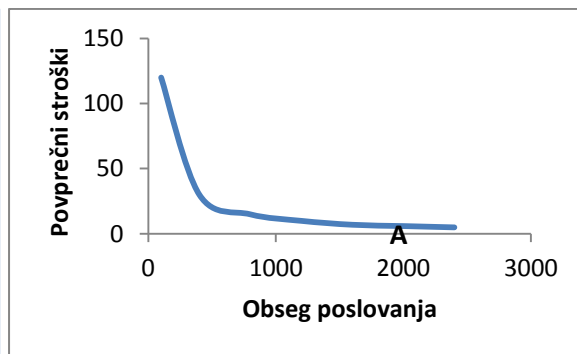
Neomejeno stalni ali absolutno fiksni stroški so tisti stroški, ki se ne spreminjajo ne glede na obseg dejavnosti, torej so enaki, če podjetje dela nič, malo ali veliko. Na enoto izdelka (povprečni stroški) pa so obratno sorazmerni z obsegom poslovanja – čim večjo količino izdelkov podjetje naredi, tem manjši del stalnih stroškov pade na en izdelek. Gre torej za logiko ekonomije obsega. Med neomejeno stalne stroške štejemo enakomerno časovno amortizacijo, fiksne obresti za najeta posojila, fiksne zavarovalne premije, plače režijskih delavcev, najemnine, naročnine na revije, fiksne članarine in podobno. Gibanje neomejeno stalnih stroškov ponazarja naslednji primer:

Tabela 1: Neomejeno stalni stroški in povprečni neomejeno stalni stroški

Obseg poslovanja: število prenočitev Q	Celotni neomejeno stalni stroški FC v €	Neomejeno stalni stroški na enoto (povprečni) AFC v €
0 - zaprto	1.200.000	---
100	1.200.000	120
400	1.200.000	30
800	1.200.000	15
1200	1.200.000	10
1600	1.200.000	7
2000	1.200.000	6
2400	1.200.000	5



Slika 14: Neomejeno stalni stroški



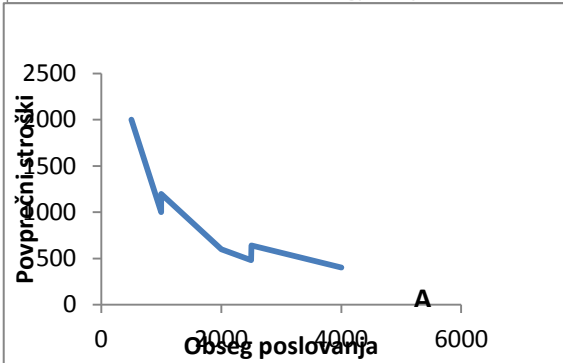
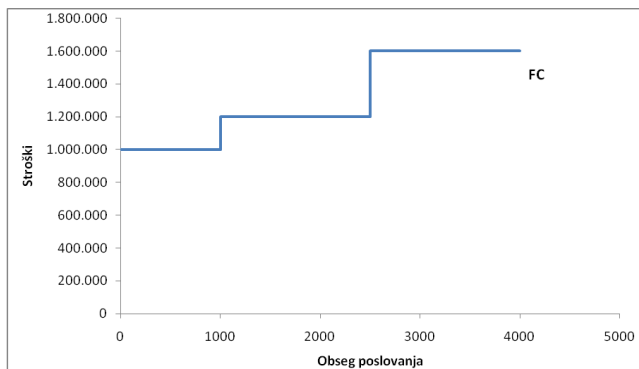
Slika 15: Povprečni neomej. stalni stroški

4.1.2 Omejeno stalni stroški

Omejeno stalni ali relativno fiksni stroški so pravzaprav dolgoročnejša inačica neomejenih stroškov. Obseg poslovanja ne vpliva na stroške, vendar v nekaterih mejah ostajajo enaki, ko pa te meje prekoračimo (npr. pri večji spremembi proizvodnje), se stalni stroški sunkovito povečajo, vendar so do naslednje meje enaki ne glede na spremembe obsega poslovanja (znotraj meje). Povprečni omejeno stalni stroški so obratno sorazmerni z obsegom dejavnosti znotraj intervala (dveh meja). Ob prehodu v nov interval (čez mejo) pa se povečajo in potem postanejo spet obratno sorazmerni do naslednje meje. Če pa bi se obseg dejavnosti zmanjševal, se stroški ne bi sunkovito zmanjšali, saj že nabavljenih in priskrbljenih prvin ne moremo hipoma prodati. Zato pravimo, da so stroški vztrajni oziroma remanentni. Omejeno stalni stroški se pojavijo, če npr. podjetje kupi nove stroje, poveča proizvodnjo, obenem pa skočijo stroški amortizacije, ali kadar vpeljemo novo izmeno in skočijo stroški najemnin (najem novih prostorov). Gibanje omejeno stalnih stroškov ponazarja naslednji primer: če želimo povečati proizvodnjo čez 1.000 izdelkov, moramo najeti nov delovni prostor, ki nam zadošča do količine 2.500 izdelkov. Če bi želeli povečati proizvodnjo do 4.000 izdelkov, bi morali najeti še en prostor. V tem primeru imamo opraviti s tremi različnimi stroški najemnin.

Tabela 2: Omejeno stalni stroški in povprečni omejeno stalni stroški

Obseg poslovanja: število izdelkov Q	Celotni omejeno stalni stroški FC v €	Omejeno stalni stroški na enoto (povprečni) AFC v €
0– kolektivni dopust	1.000.000	---
500	1.000.000	2.000
1000	1.000.000	1.000
1001	1.200.000	1.199
2000	1.200.000	600
2500	1.200.000	480
2501	1.600.000	640
4000	1.600.000	400



Slika 16: Omejeno stalni stroški

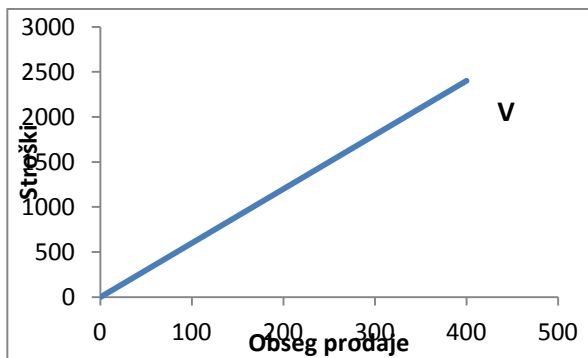
Slika 17: Povprečni omejeni stalni stroški

4.1.3 Sorazmerno spremenljivi stroški

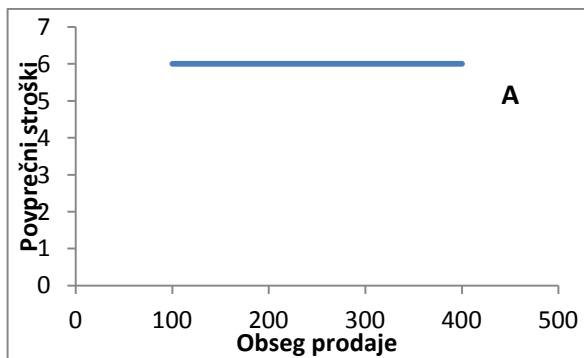
Sorazmerno spremenljivi ali proporcionalno variabilni stroški so tisti, ki se enakomerno povečujejo s povečanjem obsega poslovanja (npr. dvakrat večji obseg proizvodnje bo povzročil, da bodo ti stroški tudi dvakrat večji). Ti stroški v masi enakomerno rastejo, na enoto izdelka pa so vedno enaki. Sorazmerno spremenljivi stroški so npr. stroški funkcionalne metode amortiziranja ali stroški plač delavcev, ki so vezani na njihov učinek. Tudi stroški porabe elektrike, vode in plina, če jih je mogoče meriti za proizvodnjo posameznega izdelka, so lahko sorazmerno spremenljivi stroški. Primer sorazmerno spremenljivih stroškov – prodaja vina:

Tabela 3: Sorazmerno spremenljivi stroški in povprečni sorazmerno spremenljivi stroški

Obseg poslovanja Q	Celotni sorazm. spremenljivi stroški v € VC	Povprečni sorazm. sprem. stroški v € AVC
0	0	---
100	600	6
200	1.200	6
300	1.800	6
400	2.400	6



Slika 18: Sorazmerno sprem. stroški



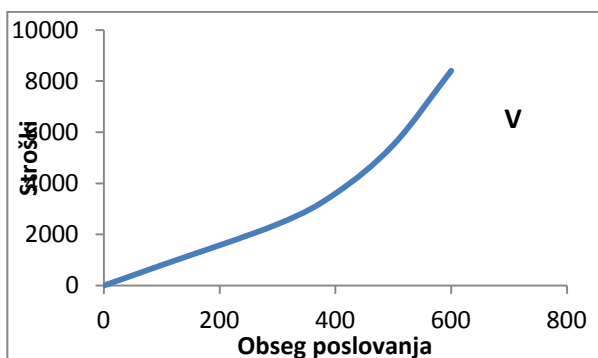
Slika 19: Povprečni sorazm. sprem. stroški

4.1.4 Napredujoče spremenljivi stroški

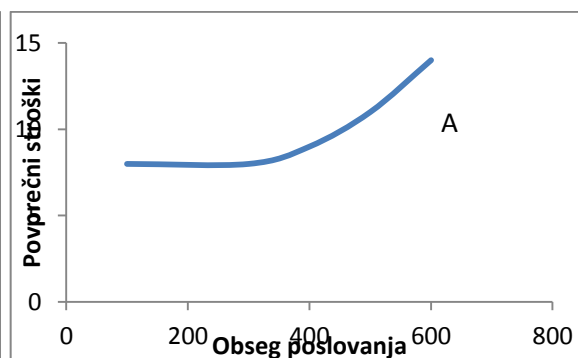
Napredujoče spremenljivi ali progresivno variabilni stroški so tisti spremenljivi stroški, ki naraščajo hitreje, kot narašča obseg poslovanja. Nastanejo predvsem ob izrednih obremenitvah strojev, ob izredno velikem prometu, kadar se bližamo mejam zapolnitve kapacitet. Takrat moramo dostikrat plačati nadure (za enak obseg dela, kot pri rednih urah), vzrok je lahko slab izkoristek materiala. Gibanje stroškov ponazarja naslednji primer:

Tabela 4: Napredujoče spremenljivi stroški in povprečni napredujoče spremenljivi stroški

Obseg poslovanja Q	Celotni napred. spremenljivi stroški v € VC	Povprečni napred. sprem. stroški v € AVC
0	0	---
100	800	8
300	2.400	8
400	3.600	9
500	5.500	11
600	8.400	14



Slika 20: Napredujoči sprem. stroški



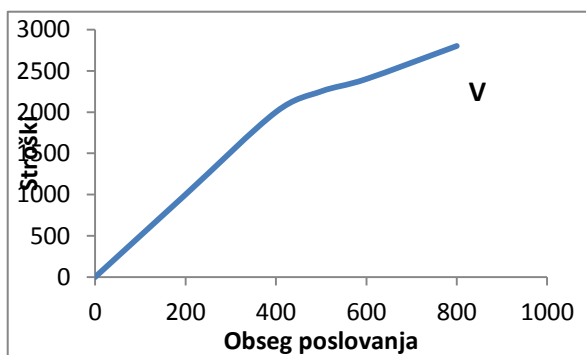
Slika 21: Povprečni napred. sprem. stroški

4.1.5 Nazadujoče spremenljivi stroški

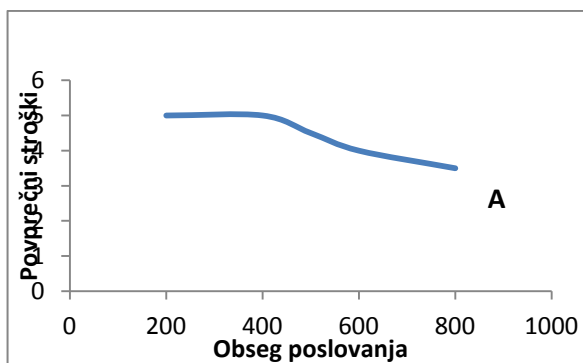
Nazadujoče spremenljivi ali degresivno variabilni stroški so tisti, ki naraščajo, vendar počasneje, kot narašča obseg poslovanja. Nastanejo zaradi boljšega izkoristka materiala, učinka krivulje izkušenj, rabatov pri naročanju večjih količin surovin in podobno. Gibanje stroškov lahko vidimo v naslednjem primeru:

Tabela 5: Nazadujoče spremenljivi stroški in povprečni nazadujoče spremenljivi stroški

Obseg poslovanja Q	Celotni nazad. spremenljivi stroški v € VC	Povprečni nazad. sprem. stroški v € AVC
0	0	---
200	1.000	5
400	2.000	5
500	2.250	4,5
600	2.400	4
900	3.150	3,5



Slika 22: Nazadujoči sprem. stroški



Slika 23: Povprečni nazad. sprem. stroški

4.1.6 Skupni stroški in določanje praga rentabilnosti

Pri poslovanju podjetja se pojavljajo praktično vse oblike omenjenih stroškov. Njihovemu seštevkju pravimo skupni oziroma celotni stroški (angl. total costs TC). Gibanje celotnih stroškov je zelo odvisno od številnih dejavnikov, pomembno je, kateri stroški prevladujejo, npr. v gostinstvu in turizmu je velik delež stalnih stroškov. Vsak primer poslovanja ima svojo specifično krivuljo stroškov. Z analizami nastajajočih stroškov glede na obseg poslovanja ugotavljamo, pri katerem obsegu poslovanja ima podjetje izgubo, kdaj doseže prag koristnosti, optimum in kdaj dobiček.

Poznavanje stroškov glede na obseg poslovanja omogoča poslovno odločitev, kdaj smo upravičeni poslovanje **ustaviti**. Stalni stroški v masi nastopajo tudi takrat, ko ne poslujemo, in so v masi enaki pri majhnem ali velikem obsegu poslovanja. Spremenljivi stroški nastajajo le, če obratujemo. Torej:

- če obrat zapremo, bo izguba enaka vrednosti vseh stalnih stroškov;
- če pri slabi zasedenosti poslujemo, se stalnim stroškom pridružijo še spremenljivi, ki lahko izgubo še povečajo.

Kadar pa s prihodki pokrijemo vse spremenljive stroške in vsaj del stalnih stroškov, bo izguba manjša, kot če obrat zapremo.

Optimum dosežemo, kadar imamo najnižje stroške na eno storitev, vendar je to zgolj tehnično opredeljevanje stroškov, podjetje ima motiv doseči čim večji obseg poslovanja in čim večje prihodke (angl. total revenue TR) ter čim večji dobiček. Pogoj je torej, da čim več proizvede ob čim nižjih stroških in seveda celotno proizvodnjo tudi proda.

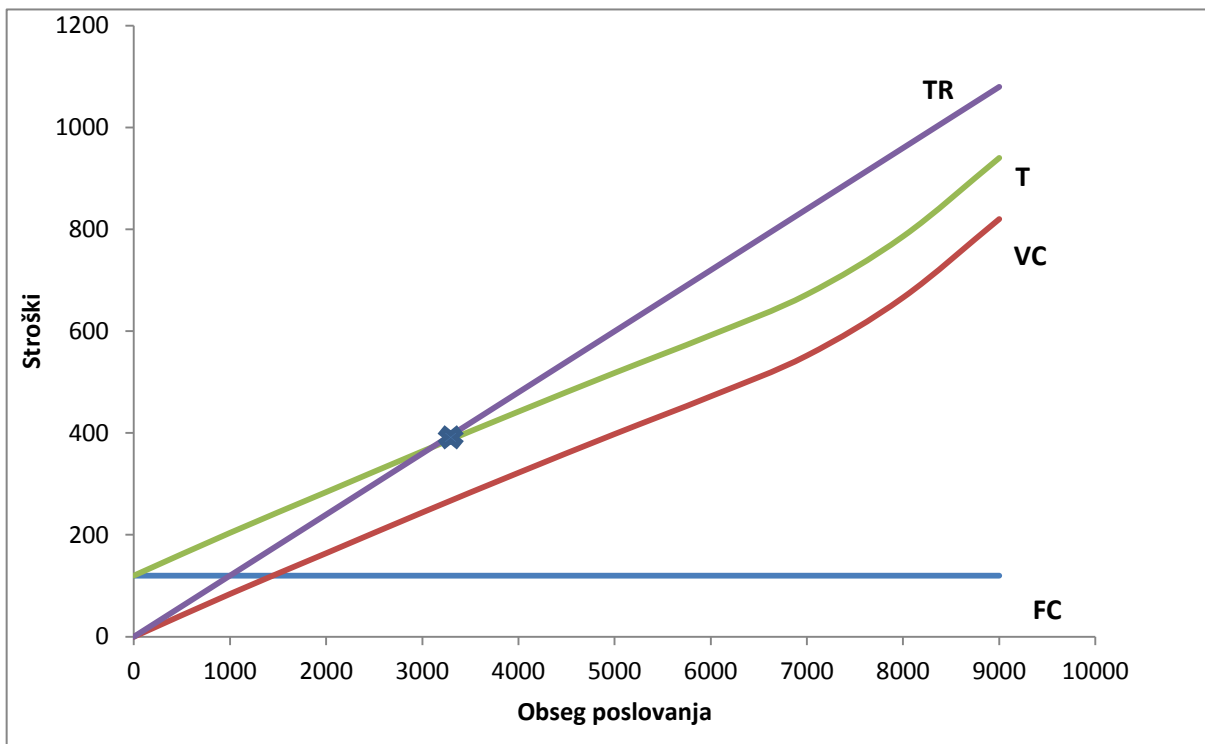
Prag rentabilnosti oziroma prelomna točka dobička je točka v obsegu poslovanja, kjer so skupni stroški enaki prihodkom oziroma je prodajna cena (angl. price P) enaka lastni ceni (angl. average cost AC):

$$PTD = \frac{\text{Stalni stroški}}{\text{Prodajna cena} - \text{Povprečni spremenljivi stroški}}$$

V nadaljevanju je podan primer mesečnih stroškov hotela v € pri različnih količinah penzionov:

Tabela 6: Razpredelnica stroškov, prihodkov in poslovnih izidov pri različnih količinah

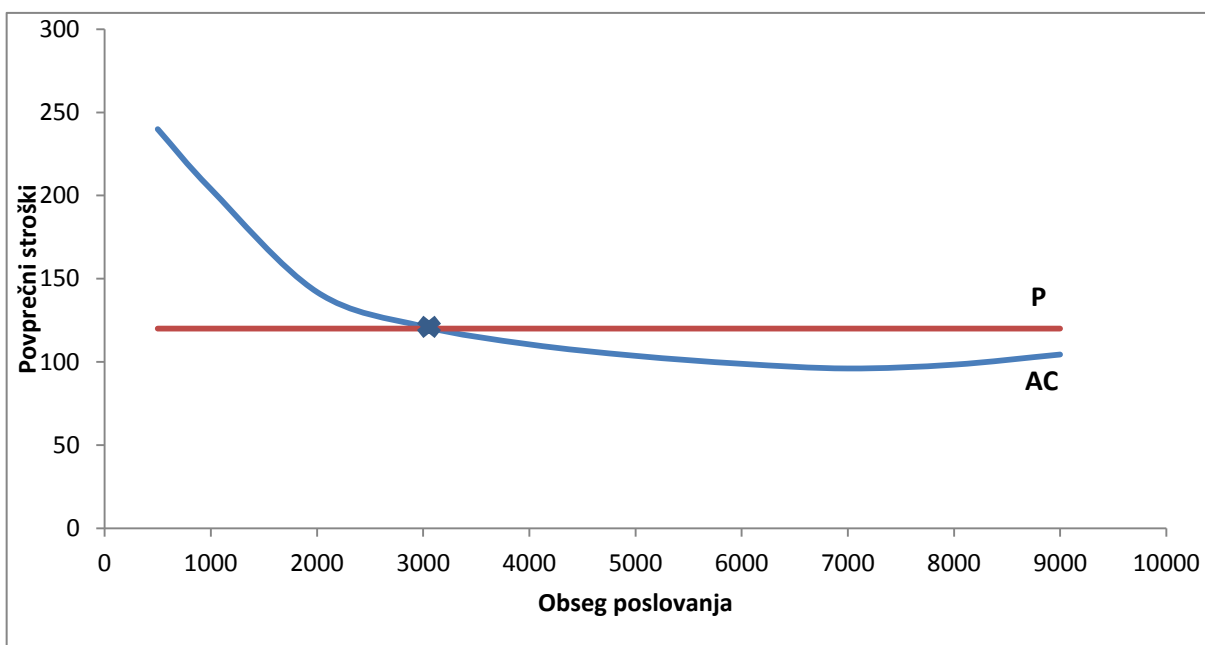
Q	FC v 000	VC v 000	TC v 000	LC	P	P-AC	TR v 000	TR-TC (π) v 000
0	120	0	120	---	120	---	0	- 120
1000	120	84	204	204,0	120	-84,0	120	- 84
2000	120	164	284	142,0	120	-22,0	240	- 44
3000	120	244	364	121,3	120	- 1,3	360	- 4
4000	120	322	442	110,5	120	+ 9,5	480	38
5000	120	398	518	103,6	120	+16,4	600	82
6000	120	472	592	98,8	120	+21,2	720	128
7000	120	552	672	96,0	120	+24,0	840	168
8000	120	666	786	98,3	120	+23,7	960	174
9000	120	820	940	104,4	120	+15,6	1.080	140



Slika 24: Grafični prikaz celotnih stroškov in prihodkov

Ugotovitve:

- hotel posluje z izgubo vse dotlej, dokler ne proda v mesecu 3.100 penzionov;
- pri 3.100 penzionih doseže prag rentabilnosti, ker stroške že pokrije cena enega penziona;
- od praga koristnosti so prihodki (cena enega penziona) večji kot stroški – hotel ima dobiček;
- pri 7.000 penzionih so stroški najnižji in tedaj hotel doseže optimum (zgolj tehnično);
- pri 8000 penzionih ima podjetje največji dobiček (bruto).



Slika 25: Grafični prikaz lastne in prodajne cene

4.1.7 Mejni stroški

Interes podjetnika je proizvesti in prodati čim več. Vendar je podjetje omejeno z različnimi dejavniki, zato produkcije ne more povečevati v nedogled. Postavi se vprašanje, do katere meje je povečevati produkcijo smiselno, seveda pod pogojem, da jo je podjetnik zmožen prodati. Zato uporabimo mejne stroške (angl. marginal cost MC), ki so dodatni stroški, nastali zaradi proizvodnje dodatne enote količine. Nastale mejne stroške dodatne enote podjetnik primerja s prodajno ceno tega proizvoda in se potem odloči – če prodajna cena presega in včasih tudi če je enaka mejnim stroškom, se proizvodnja te enote količine izplača. Omenjena razlaga se tiče zgolj teoretičnega vidika stroškov, v praksi se podjetnik odloča na osnovi kompleksa različnih dejavnikov.

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}$$

ΔTC – sprememba (diferenca) skupnih stroškov

ΔQ – sprememba količine – zadnja proizvedena enota

Primer:

V primeru hotela je bila zasedenost, ki je prinašala dobiček, s prodanimi 8000 penzioni, vendar se je podjetnik vprašal, ali bi se splačalo hotel dodatno dopolniti in prodati dodatnih 1000 penzionov (dodatna enota). Da bi izračunal smotrnost povečanja prodaje, je moral najprej izračunati TC pri 8000 penzionih in pri 9000 penzionih. Razliko stroškov je delil z razliko v količini (1000 kosov) in dobil vrednost mejnega stroška, ki ga je primerjal s prodajno ceno in ugotovil, da se prodaja dodatnih 1000 penzionov ne splača ($P < MC$).

$$MC = \frac{940.000 - 786.000}{9.000 - 8.000} = 154$$

$P=120$ €; $MC=154$ € Dodatni strošek enote presega prodajno ceno dodatne enote!



Stroški so vrednostno izraženi potroški prvin poslovnega procesa. Po naravi jih delimo na stroške dela, sredstev za delo, predmetov dela in stroške storitev. Glede na obseg proizvodnje jih delimo na stalne in spremenljive stroške. Stalni stroški na enoto se s povečanjem obsega poslovanja zmanjšujejo, medtem ko se spremenljivi stroški na enoto spreminjajo glede na naravo spremenljivega stroška – pri napredujočih naraščajo, pri padajočih padajo in pri sorazmernih ostajajo na enaki ravni. Zelo pomembna informacija za podjetnika je, pri katerem obsegu poslovanja poslovni izid doseže 0, oziroma v kateri točki se izenačijo prihodki in celotni stroški (odhodki). Pri smiselnosti povečevanja proizvodnje podjetnik uporabi izračun mejnih stroškov, ki mu pomaga pri odločitvi.



1. Pojasni temeljno razliko med stalnimi in spremenljivimi stroški.
2. Kateri stroški nimajo nikakršnega vpliva na lastno ceno?
3. Ali lahko lastna cena, ki je padajoča, vnovič dvigne in prehiti prodajno ceno?
4. V katerih situacijah bi podjetnik proizvajal, čeprav je mejni strošek enak prodajni ceni?



Skušaj ugotoviti domače stalne in spremenljive stroške. Kako bi se stroški po članu gospodinjstva spremenili, če bi se gospodinjstvo povečalo za dva člana? Pojasni ugotovitve za vsako skupino stroškov.

4.2 STROŠKI STROŠKOVNIH MEST IN STROŠKOVNIH NOSILCEV

Stroški v podjetju nastajajo pri opravljanju poslovnih nalog na različnih mestih in za različne izdelke. Da bi jih lažje obvladovali, jih razčlenimo in z natančnim vrednotenjem ugotovimo, katero stroškovno mesto (SM) ali kateri stroškovni nosilec (SN) je/ni dobičkonosen ali kako drugače dober/slab.

Stroškovno mesto je neka organizacijska enota, za katero v računovodstvu lahko posamično evidentirajo in nadzirajo stroške. Vsekakor to pride prav samo pri večjih podjetjih, kjer je smiselno deliti podjetje na »navidezna« manjša podjetja.

Stroškovni nosilec je neki izdelek, zaradi katerega je strošek sploh nastal. Stroški stroškovnega nosilca predstavljajo njegovo lastno ceno, zato je pomembno, da stroške evidentiramo tako, da jih lahko razdelimo med različne stroškovne nosilce.

Da bi lahko ugotavljali stroške stroškovnih mest in stroškovnih nosilcev, moramo kategorizirati stroške glede na točnost ugotavljanja. Delimo jih na direktne in indirektno stroške. Direktni strošek je tisti strošek, za katerega vemo, da je nastal točno na določenem stroškovnem mestu ali da se nanj nanaša. Ravno tako je direktni strošek tisti, ki je nedvomno povezan s proizvodnjo točno določenega stroškovnega nosilca.

Indirektni stroški nastajajo v zvezi z delom na večjih stroškovnih mestih ali v povezavi z več stroškovnimi nosilci. Teh ne moremo neposredno zajemati, ampak jih razporejamo na stroškovna mesta (ali stroškovne nosilce) s pomočjo posebnih ključev (razdelilnikov). Kriterij delitve indirektnih stroškov je bodisi enako razmerje kot pri neposrednih stroških bodisi glede na normirano in dogovorjeno porabo – vnaprej določimo, koliko stroškov bo kdo prevzel.



1. Naštej pet stroškovnih nosilcev v hotelskem podjetju.
2. Naštej 3 stroškovna mesta v hotelskem podjetju.
3. Kaj naredi podjetje z najslabšim SM in SN?

4.3 KALKULACIJE STROŠKOV

Kalkulacija je računski postopek izračunavanja lastne – povprečne cene nekega izdelka (stroškovnega nosilca). Gre za preračunavanje stroškov, zato mora biti evidenca stroškov in postopek računanja povprečnih stroškov popolnoma natančen in jasen, saj bi bili drugače izračuni neuporabni. Sam cilj ni izračun le lastne cene, na osnovi le-te lahko načrtujemo stroške, oblikujemo različne strategije in navsezadnje upravljamo politiko cene.

V gostinstvu in turizmu se glede na storitveni značaj dejavnosti izračunavajo lastne cene stroškovnih nosilcev. Večja podjetja razdelimo na stroškovna mesta, stroški pa se evidentirajo kot direktni in indirektni. Stroškovne nosilce lahko razdelimo v tri skupine (vsaka ima svoje specifikacije):

- oddajanje sob,
- strežba jedi in
- strežba pijač.

Medtem ko je oddajanje sob čista storitev, je strežba pijač povezana z zalogami in določenim »čakanjem«, priprava in strežba jedi pa poleg že omenjenega vsebuje še čisto proizvodnjo – je torej izdelek in storitev hkrati. V literaturi so opisane različne metode kalkulacij, ki so uporabne tudi v gostinstvu in turizmu.

4.3.1 Enostavna delitvena kalkulacija

Uporabna je tam, kjer podjetje prodaja eno vrsto storitev ali nekaj vrst, ki imajo popolnoma enako stroškovno strukturo, ali pa več storitev, vendar po eno na posameznem stroškovnem mestu. Gre torej za enostavno ponudbo manjših podjetij. Lastno ceno izračunamo, tako da delimo celotne stroške s količino:

$$\text{Lastna cena} = \frac{\text{Celotni stroški}}{\text{Količina}}$$

Če je imelo podjetje 290 nočitev enake kakovosti in zato 12.470 € stroškov, je izračun lastne cene zelo enostaven:

$$\text{Lastna cena} = \frac{12.470}{290} = 43 \text{ €}$$

4.3.2 Kalkulacija z ekvivalentnimi števili

Hotel nudi več storitev različnih kakovosti, npr. različne kakovosti hotelskih sob. Zato v takem primeru lahko uporabi kalkulacijo z ekvivalentnimi števili, bistvo katere je vnaprej določeno stroškovno razmerje med istovrstnimi storitvami različnih kakovosti. Za osnovo izberemo neko storitev, ostale pa s pomočjo ekvivalentnih števil spremenimo, tako da ustvarimo stalno razmerje med njimi. S pomočjo izračuna dobimo lastno ceno posameznih storitev.

Primer ponazarja izračun lastnih cen treh istovrstnih storitev različnih kakovosti. Celotni stroški za cel mesec so znašali 21.000 €. Drugi podatki so podani v tabeli:

Tabela 7: Kalkulacija z ekvivalentnimi števili

Kategorija sobe	Količina postelj	Zasedenost v %	Prodana količina postelj v mesecu	Ekvivalentna števila	Enote	Vsi stroški sob	Lastna cena
1.	5	50	70	1,8	126	6.533,33	93,33
2.	6	50	90	1,50	135	7.000,00	77,77
3.	8	60	144	1	144	7.466,67	51,85
Skupaj	19		304		405	21.000,00	

Najprej je bilo treba izračunati vrednost enote:

$$\text{Vrednost enote} = \frac{\text{Celotni stroški}}{\text{Seštevek pogojnih enot}} = \frac{21.000}{405} = 51,85185 \text{ €}$$

Izračunamo vse stroške za posamezno vrsto sob, npr. vsi stroški sob 1. kategorije:

$$\begin{aligned} \text{Vsi stroški sob 1.kat.} &= \text{Vrednost enote} \times \text{Število enot 1. kat.} = \\ &51,85185\text{€} \times 126 = 6.533,33 \text{ €} \end{aligned}$$

Na koncu delimo stroške sob 1. kategorije s številom prodanih postelj (to je osnovna enota, ki ima lastno in prodajno ceno):

$$\text{Lastna cena} = \frac{\text{Vsi stroški sob 1.kat.}}{\text{Količina prodanih postelj}} = \frac{6.533,33}{70} = 93,33 \text{ €}$$

Po enakem postopku izračunamo lastno ceno za postelje v sobah 2. kategorije in sobah 3. kategorije.

4.3.3 Kalkulacija vezanih proizvodov

Če bi podjetje poleg glavne dejavnosti imelo stranske proizvode, ki bi jih lahko prodalo, bi pridobljen znesek odštelo od celotnih stroškov, ostanek pa bi delili s proizvedeno količino glavnega poslovnega učinka. Če ima podjetje več glavnih proizvodov, se po odštetju prihodka od prodaje stranskih proizvodov uporabi ena od metod kalkulacij za izračun LC glavnih izdelkov.

$$\text{Lastna cena} = \frac{\text{Celotni stroški} - \text{Vrednost prodanih stranskih izdelkov}}{\text{Količina}}$$

Primer izračuna lastne cene mizarskega izdelka, npr. omare, pri katerem še ostajajo kosi lesa ter žagovina, ki se prodajata kot kurivo. Za proizvodnjo 650 enakih omar je bilo vloženih 240.000 €, pri prodaji ostankov lesa in žagovine je podjetje zaslužilo 25.500 €.

$$\text{Lastna cena} = \frac{240.000 - 25.500}{650} = 330 \text{ €}$$

4.3.4 Kalkulacija z dodatki

Pri trženju večjega števila stroškovnih nosilcev je nujno evidentiranje direktnih in indirektnih stroškov. Indirektne stroške skušamo najprej razdeliti po stroškovnih nosilcih, kar nam olajša

nadaljnjo analizo stroškov. Lastna cena je seštevek neposrednih stroškov in nekega deleža posrednih stroškov, ki ga določimo po nekem dogovornem ključu:

$$\text{Ključ delitve} = \frac{\text{Indirektni stroški}}{\text{Osnova}}$$

Če je ključ delitve za vse posredne stroške enak, potem gre za enotni dodatek, če pa so kriteriji za različne posredne stroške različni, gre za metodo različnih dodatkov.

Naslednji primer je kalkulacija z enotnim dodatkom.⁵ V podjetju imamo evidentirane direktne stroške za posamezne izdelke in posredne stroške na ravni podjetja. Osnova za razdelitev posrednih stroškov je ključ: vsi neposredni stroški. Zato v skladu z zgornjo formulo ugotovimo ključ delitve (delež):

$$\text{Ključ delitve} = \frac{42.000}{157.300} = 0,2670$$

S koeficientom smo množili direktne stroške posameznih izdelkov in potemtakem dobili delež indirektnih stroškov za posamezni izdelek, npr. izdelek A:

$$\text{Indirektni stroški izdelka A} = 0,2670 \times 57.000 = 15.219 \text{ €}$$

Po izračunu deleža indirektnih stroškov za izdelke A lahko seštejemo direktne in indirektno stroške, potem jih delimo s količino in tako dobimo višino lastne cene izdelka A:

$$\text{Lastna cena izdelka A} = (15.219 + 57.000) \div 650 = 111,11 \text{ €}$$

Tabela 8: Kalkulacija z enotnim dodatkom

Proizvod	Količina	Stroški dela	Stroški plač	Skupni direktni	Indirektni stroški	Skupni stroški	LC
A	650	45.000	12.000	57.000	15.219	72.219	111,11
B	530	52.000	10.500	62.500	16.688	79.188	149,41
C	400	30.000	7.800	37.800	10.923	48.723	121,81
Skupaj	1.580	127.000	30.300	157.300	42.000	199.300	

4.3.5 Kalkulacija po spremenljivih stroških (zožena lastna cena)

Pri prejšnjih kalkulacijah je bil poglavitni problem, kako natančno obremeniti stroškovne nosilce z indirektnimi stroški. Ker so stalni stroški neodvisni od obsega poslovanja, spremenljivi pa od njega popolnoma odvisni, lahko predvidevamo, koliko stroškov bomo povzročili, če povečamo obseg poslovanja – narastejo zgolj spremenljivi stroški. Ob dani in znani prodajni ceni lahko za vsak stroškovni nosilec izračunamo, koliko prispeva h kritju stalnih stroškov, lahko pa tudi le za del zelenega dobička. Prispevek za kritje je torej razlika med prodajno ceno in spremenljivimi stroški na enoto (povprečnimi). Ta prispevek služi za kritje stalnih stroškov in oblikovanje dobička. Ker lastne cene ne izračunavamo v celoti, jo imenujemo zožena lastna cena. Zaradi enostavnosti je zelo uporabljana, še posebej pri prenočitvah.

⁵ Odebeljena števila so izračunana na osnovi podanih podatkov.

Naslednji primer ponazarja kalkulacijo po spremenljivih stroških. Na osnovi podatkov najprej izračunamo stopnjo prispevka za kritje:

$$\text{Stopnja prispevka za kritje} = \frac{\text{Skupni stalni stroški} + (\text{Želeni dobiček})}{\text{Skupni spremenljivi stroški}} \times 100$$

$$\text{Stopnja prispevka za kritje} = \frac{32.000 + (10.900)}{33.000} \times 100 = 130 \%$$

S to stopnjo prispevka razdelimo prispevek za kritje na vse izdelke, npr. na izdelke A:

$$\text{Pokritje za izdelek A} = 1,3 \times 4.000 = 5.200 \text{ €}$$

Ko seštejemo prispevek za kritje in skupne variabilne stroške in delimo s količino, dobimo prodajno ceno (brez DDV) z že vračunanim dobičkom, npr. za izdelek A:

$$\text{Cena} = \frac{(5.200 + 4.000)}{400} = 23 \text{ €}$$

Tabela 9: Kalkulacija po spremenljivih stroških

Proizvod	Obseg poslovanja	Povprečni sprem. stroški	Skupni sprem. stroški	Stalni stroški	Želeni dobiček	Pokritje	Cena
A	400	10	4.000				
B	1.000	15	15.000				
C	700	20	14.000				
Skupaj			33.000	32.000	10.900	42.900	
Stopnja pokritja	130%						
A	400		4.000			5.200	23
B	1.000		15.000			19.500	34,5
C	700		14.000			18.200	46

4.3.6 Kalkulacije v gostinstvu

V gostinstvu imamo opravka predvsem s prodajo jedi in pijač. Pri kalkulacijah za jedi in pijače težave nastajajo zaradi množice različnih stroškovnih nosilcev ter sezonske narave določenih vhodnih surovin, posledica česar so različne nabavne cene znotraj enega leta.

Pri kalkulaciji jedi je treba ugotoviti neposredne stroške – stroške živil – na osnovi receptov in normativov. K normativom dodamo še določen odstotek za odpadek živil. Zaradi specifik priprave nekaterih jedi, npr. golaža, je potrebno izračunati neposredne stroške za celotno količino pripravljene jedi in jih potem deliti s številom porcij. Seštejemo vse stroške neproizvodnih stroškovnih mest in vse splošne posredne stroške, kar da skupne posredne stroške (praviloma k tem dodamo tudi plače zaposlenih v proizvodnih stroškovnih mestih). Potem izračunamo, kolikšen odstotek tvorijo ti stroški v primerjavi z neposrednimi. Ta ključ (odstotek) razdelitve posrednih stroškov na posamezne stroškovne nosilce imenujemo marža

in je v bistvu v odstotkih izražen delež posrednih stroškov k neposrednim. S seštevkom obeh vrst stroškov na enoto proizvoda – storitve – izračunamo stroškovno ali lastno ceno (pozor: ker je dodatek k neposrednim stroškom (marža) za vse stroškovne nosilce enak, sklepamo, da tako obremenjeni nosilci v realnosti niso obremenjeni popolnoma enako, vendar pa v povprečju toliko). Ta metoda je kljub tej pomanjkljivosti primerna za gostinstvo, ker tu posamezne storitve prehrabne dejavnosti z gledišča konkurence po kvaliteti medsebojno ne odstopajo veliko. Višino stopnje pribitka obračunavamo na osnovi izkušenj iz preteklih let. Potrebno je opozoriti, da v literaturi zasledimo dva načina kalkulacij z maržo :

- metodo kalkulacije za izračun lastne cene – brez vračunanega dobička ter
- metodo kalkulacije, kjer v marži že upoštevamo želeni dobiček.

Pri metodi, kjer upoštevamo dobiček, izhajamo iz obrazca, ki upošteva načrtovan promet:

$$\text{Marža} = \frac{\text{Iztržek} - \text{Neposredni stroški}}{\text{Neposredni stroški}} \times 100$$

Pri kalkulaciji, ki ne upošteva dobička, kar je sicer tudi vsebinsko pravilneje, je formula:

$$\text{Marža} = \frac{\text{Skupni stroški} - \text{Neposredni stroški}}{\text{Neposredni stroški}} \times 100$$

V večjem podjetju, ki ima več stroškovnih mest za pripravo in/ali strežbo jedi, se lahko izračunajo posebne marže za posamezna stroškovna mesta. Zaradi tega ima lahko enaka jed različne lastne cene v npr. bifeju in restavraciji. Podjetje ima zato tabelo kalkulacij za posamezne skupine jedi in pijač ter za posamezna stroškovna mesta. Povsem enak pristop je pri izračunavanju lastnih cen pijač. Za izračun neposrednih stroškov posameznih pijač podjetje potrebuje količino in nabavno ceno, povečano za stroške transporta, skladiščenja, kala ter stroška embalaže.

Primer izračuna lastne cene za Pizzo Napolitana temelji na recepturi in normativih ter nabavnih cenah. Na osnovi izračuna vrednosti živil, to je neposrednih stroškov, se prišteje marža v višini 120 % za kritje vseh drugih – posrednih stroškov. Tako nastane lastna cena – cena brez upoštevanega dobička. Višino marže pa podjetje določa na osnovi primerjave vseh stroškov in stroškov, porabljenih za živila.

Tabela 10: Kalkulacija za jed Pizza Napolitanaz uporabo marže

Sestavine	Enota	Normativ	Nabavna cena v €	Vrednost
moka	kg	0,1	1,2	0,12
sir	kg	0,1	4,5	0,45
sveži paradižnik	kg	0,1	1	0,1
pršut	kg	0,05	14,4	0,72
kvass	kg	0,0025	11	0,0825
olivno olje	l	0,012	2	0,024
origano	kg	0,0005	33	0,0165
sol	kg	0,001	2	0,002
Vrednost živil				1,51

120% marža				1,82
Lastna cena				3,33



Za izračun lastne cene moramo uporabiti kalkulacijo, primerno za naše specifične poslovanja. Poznamo različne metode kalkulacij, vse pa zahtevajo natančno, pregledno in dokumentirano spremljanje stroškov. Stroške ugotavljamo in sproti delimo na direktne in indirektne ter spremenljive in stalne. Kalkulacije predpostavljajo in ugotavljajo povprečne cene, zato ne morejo biti povsem natančne. Še najbolj natančna je metoda kalkulacije po spremenljivih stroških, pri kateri lahko poleg stroškovne – lastne cene izračunamo tudi ceno z upoštevanim dobičkom. V gostinstvu je nesorazmerno veliko stroškovnih nosilcev, za katere je mogoče natančno ugotavljati samo stroške porabljenih živil, medtem ko vse druge stroške obravnavamo kot posredne. Zato je primerna uporaba kalkulacije z maržo, kjer neposrednim stroškom živil prištejemo delež za kritje posrednih stroškov – maržo.



1. Katera metoda kalkulacij je najbolj primerna za izračun LC pri oddajanju sob?
2. Katera metoda je najbolj primerna za izračun LC jedi in pijač?
3. Kako lahko mali podjetniki – obrtniki izračunavajo LC?
4. Ali poznaš kakšnega manjšega podjetnika, ki uporablja kalkulacije?
5. V podjetju na praksi ugotovi, na koliko SM se podjetje deli.
6. Kaj vse vpliva na višino marže v podjetju?

5 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN



S prodajno ceno podjetje ne določi samo vrednost izdelka, temveč tudi podjetja – prek podobe, ki jo odseva prodajna cena. Oblikovanje prodajne cene je mnogo več kot zgolj tehnični seštevek stroškov in prištetje nekega predvidenega dobička. Zaradi pomena prodajne cene je eden izmed stebrov trženjskega spleta ravno politika cene. Prodajna cena mora biti oblikovana tako, da pritegne kupca, biti mora primerna (ne prenizka in ne previsoka). Biti mora tudi fleksibilna v odvisnosti od različnih dejavnikov, ki bodo vplivali na kupčevo odločitev o nakupu.



maistra

ROVINJ - VRSAR

Last minute - privarčujte do 30 %



Rezervirajte še danes in si pridobite do 30 % popust na bivanje ...

Hrvaško turistično podjetje Maistra ima na svoji spletni strani celo leto posebne cenovne ponudbe bivanja v svojih hotelih. Znižanja rednih prodajnih cen znašajo do 50 %. Ti popusti veljajo za posamezne destinacije v določenih časovnih terminih (<http://www.maistra.si/>, 4. 5. 2011).



Oglej si spletno stran podjetja Maistra Rovinj in ugotovi, koliko različnih diferenciacij cen podjetje ponuja gostom. Zakaj ima podjetje interes znižati prodajno ceno za 50 %? Pri katerih stroških podjetje privarčuje, pri katerih ne? Oglejte si še stran kakšnega konkurenčnega turističnega podjetja in ugotovite, ali ima tudi enako prožno cenovno politiko.

Pri obravnavi prodajnih cen v nadaljevanju obravnavamo zgolj prodajne cene izdelkov, ne pa npr. prodaje stare opreme in podobno. Prva »analoga« prodajne cene je, da pokrije stroške in po možnosti ustvari del dobička. V splošnem pa velja negativno razmerje med ceno in obsegom ponujenih dobrin – višjo ceno podjetje postavi, manjšo količino bo proizvedlo (ker bo manj prodalo). Vsekakor mora biti oblikovanje prodajnih cen sestavni del poslovne politike podjetja – gre za cilje podjetja, ki jih želi doseči. Če želi npr. podjetje povečati tržni delež, mora cene znižati, kar bo vplivalo na večjo prodajo in odžiranje trga konkurenci.

Podjetje prodaja svoje proizvode ali storitve na trgu po neki prodajni ceni. Prodajna cena je v denarju izražena vrednost, ki jo podjetje iztrži za svoj proizvod. Tržno ceno določa zakon ponudbe in povpraševanja:

- če je ponudba pri neki višini cene višja od povpraševanja, bo to pritisk na znižanje tržne cene; ob nižji tržni ceni se bo povpraševanje povečalo, ponudba pa zmanjšala;
- samo pri določeni ravni tržne cene se bo povpraševanje uskladilo s ponudbo in tu bosta dosežena tržno ravnotežje in ravnotežna tržna cena;
- in obratno: če je ponudba nižja od povpraševanja, bo tržna cena poskočila, ponudba pa narasla; povpraševanje se bo zmanjšalo.

Ta proces bo trajal, dokler se ponudba in povpraševanje ne bosta pri neki ravnotežni ceni izenačili. Seveda se cene neprestano spreminjajo (dolgoročno gledano), na tržne cene vpliva zelo veliko dejavnikov. Na oblikovanje cene vpliva tudi naš konkurenčni položaj: ni vseeno, ali smo monopolist, oligopolist ali le eden izmed množice ponudnikov enakih izdelkov.

Na oblikovanje prodajnih cen in cenovno strategijo vplivajo naslednji dejavniki:

- cilji podjetja, cilji trženjske strategije podjetja,
- stroški v zvezi z izdelkom,
- povpraševanje na trgu (potrebe, želje in okus potencialnih kupcev, vedenje kupcev),
- stopnja konkurence na trgu (tržna struktura) in vedenje konkurentov,
- institucionalno okolje podjetja (predvsem državna regulativa glede cen).

Drugi dejavniki so še: lokacija podjetja, splošne politične, ekonomske in družbene razmere, sezonski vplivi in podobno, podoba podjetja in podobno (Bojnec et al., 2007, 196).

Cenovna strategija je srednje ali dolgoročna usmeritev glede na oblikovanje cenovne politike. Kratkoročno pa se za en izdelek lahko oblikujejo različne cene, kar imenujemo cenovna diferenciacija. Poznamo različne načine cenovnih diferenciacij:

- prostorsko – v odvisnosti od konkurence, kupne moči, elastičnosti povpraševanja,
- časovno diferenciranje cen – vpliv sezon,
- trgovinsko diferenciranje cen – različne nabavne cene, različne marže,
- diferenciranje cen po kupcih – zvestoba kupcev, velikost nakupa.

V nadaljevanju so navedeni trije temeljni modeli oblikovanja prodajnih cen. Pri oblikovanju podjetje kombinira različne pristope, ne more uporabiti zgolj enega. Prožna cenovna politika je zagotovo bistvena za uspešno poslovanje.



Prodajna cena je v denarju izražena vrednost, ki jo podjetje iztrži za svoj proizvod.

V modelu popolne konkurence (in v njegovem približku) se cena neodvisno določi na trgu – glede na razmerje med ponudbo in povpraševanjem. Cenovna politika je v podjetju zelo občutljivo področje, odločitve o cenah varujejo kot največjo poslovno skrivnost. Na oblikovanje vpliva veliko dejavnikov, na kratek rok jih lahko tudi diferenciramo s ciljem pridobiti več kupcev, promovirati izdelke ipd.



1. Kateri dejavniki vplivajo na določanje PC?
2. Kako lahko diferenciramo cene?
3. Ugotovi, kako lahko različne tržne strukture vplivajo na oblikovanje PC.

5.1 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA POVPRASEVANJE

V povpraševanju je treba videti enega od dejavnikov oblikovanja prodajnih cen v podjetju. Metoda temelji na principu vrednosti, ki jo ima izdelek za kupca. Večanje količinskega obsega povpraševanja pri dani ponudbi omogoča podjetju, da oblikuje višje prodajne cene (in obratno: zmanjševanje povpraševanja pri nespremenjeni ponudbi sili podjetje k postavljanju nižjih prodajnih cen). Kjer je elastičnost povpraševanja manjša, so prodajne cene višje, kjer pa je elastičnost povpraševanja večja, so nižje.

Omejitev metode je v naši oceni vrednosti, ki jo ima za potencialne kupce izdelek podjetja. Ta metoda tudi predvideva različne cene za različne trge in kupce. Diskriminacija prodajnih cen je odvisna od naših ciljev na teh trgih in od cenovne elastičnosti na posameznih trgih ali na posameznih delih istega trga. Torej, če je povpraševanje neelastično, je to lahko znak za mogočo višjo prodajno ceno izdelka.

Nedvomno je nenehno povečevanje povpraševanja po nafti vplivalo na nenehno zviševanje cen nafte. V času po začetku recesije v ZDA (leta 2008) in pozneje drugje se je izrazito povečalo povpraševanje po zlatu, ki naj bi nadomestilo šibke in nestabilne valute ter nepredvidljive delnice. Namesto nihajočih in negotovih naložb je veliko prebivalstva preusmerilo vlaganja v plemenite kovine, kot je npr. zlato. Posledično so ponudniki zlata začeli zviševati ceno in ta se nenehno vzpenja.⁶

5.2 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA STROŠKE

Podjetja se ozirajo predvsem na stroške, s katerimi proizvajajo in prodajajo proizvode ali storitve. Podjetje doda stroškom na enoto poslovnega učinka še dodaten pribitek, ki pomeni dobiček, zato metodo imenujemo tudi metoda »stroški plus«. To pa zagotavlja, da bo iztržena prodajna cena podjetju pokrila vse stroške, ki jih je imelo (tudi stalne), in ustvarila določen dobiček. Pomanjkljivost je, da ne upošteva konkurence na trgu, povpraševanja in njegovega vpliva na prodajno ceno.

V primeru monopolnega položaja bi jo lahko uporabili, vendar je to izjemna situacija, zato je metoda redko uporabljena samostojno. Pri oblikovanju cen lahko uporabljamo različne osnove, npr. neposredne stroške ali variabilne stroške.

Zagotovo mali podjetniki – obrtniki uporabljajo metodo »stroški plus«, ki jo dostikrat kombinirajo z metodo oblikovanja prodajnih cen glede na konkurenco. Pri manjših delih, ki jih obrtniki po navadi opravljajo, pred pogodbo o delu izdelajo kalkulacijo stroškov preprosto z zidanjem cene, čemur prištejejo še pribitek za dobiček.

5.3 OBLIKOVANJE PRODAJNIH CEN GLEDE NA KONKURENCO

V gostinstvu in turizmu moramo izrazito pozorno opazovati cenovno politiko konkurence. Upoštevač naš položaj glede na konkurenco in naše ambicije oblikujemo prodajne cene, ki morajo biti skladne s podobo našega podjetja in kupcem ponujati ustrezno razmerje med kakovostjo in ceno. Na oblikovanje cene vpliva tudi naš konkurenčni položaj, ni vseeno, ali smo monopolist, oligopolist ali le eden izmed množice ponudnikov enakih izdelkov.

V turizmu je veliko oblikovanja cen po tej metodi, tako da sledilci posnamejo cenike vodilnih in potem ponudijo podobne, malenkost nižje cene, upajoč, da bodo z nižjimi stroški poslovanja uspeli ustvariti dobiček. V redkih primerih se pojavi npr. nov ponudnik, ki lahko agresivno nastopi z nižjimi cenami, ki jim morajo slediti tudi ostali, kar pripelje do cenovne vojne, kjer vsi izgubijo. Da bi se tej pasti izognili, se podjetniki trudijo tržiti svoje izdelke kot edinstvene in neprimerljive s konkurenčnimi. Na ta način lahko dosežejo avtonomijo pri oblikovanju prodajnih cen.

Pojav komunikacijskega operaterja T-2 na slovenskem trgu leta 2005 je povsem spremenil krajino slovenskih ponudnikov komunikacij (televizija, internet, telefonija, mobilna telefonija). Mali ponudniki interneta so propadli, saj niso mogli konkurirati velikim igralcem na trgu. Podjetje T-2 se je soočilo s problemom monopolnega obnašanja vodilnega podjetja Telekom s hčerinskimi družbami Mobitel in Siol, ki so imeli razvejano mrežo storitev in relativno lojalne odjemalce. Da bi podjetje T-2 odvzelo kos tržišča vodilnemu Telekomu, je začelo ponujati svoje storitve po metodi penetracije – nizkih cen za osvojitve tržnega deleža.

⁶ Do časa pisanja tega gradiva aprila 2011.

Glede na neučinkovitost konkurenčnega trga je podjetje v skladu z metodo oblikovalo nižje cene kot konkurenca, vendar je čas pokazal, da so bile cene prenizke za realno in dobro poslovanje, kar je pripeljalo do poznejših višanj cen in do problemov v poslovanju in financiranju podjetja. Eden izmed razlogov za slabo poslovanje podjetja, ki sicer korektno trži dobre izdelke, je torej neposrečena metoda glede na konkurenco, ki ni upoštevala stroškov poslovanja.



Na oblikovanje prodajnih cen vplivajo različni dejavniki, kot npr. naš tržni položaj, cenovna elastičnost, življenjski cikel izdelka ipd. Za oblikovanje prodajnih cen so se izoblikovali trije pristopi: glede na konkurenco, stroške in povpraševanje. Vsaka metoda ima svoje prednosti in slabosti, zato je najbolje kombinirati vse metode, sproti pa preverjati poslovanje in sprejem cen podjetja med kupci.



1. Kaj je osnova za izračun stroškov po metodi »stroški plus«?
2. Kaj lahko naredimo, če ugotovimo, da ne moremo ponuditi konkurenčne PC?
3. Ali poznaš kakšen primer cenovne vojne med ponudniki?
4. Kaj pomeni izraz dumpinška cena, ali poznaš primer dumpinške cene?
5. Ali poznaš primer usklajenega dviga cen – pri kakšni tržni strukturi je to mogoče?

6 INVESTICIJE



Kapitalist mora po definiciji nenehno vlagati in povečevati poslovanje. Gre za nujo, če podjetje ne raste ali se ne razvija, namreč zaostane, postane nekonkurenčno in tako izpade iz konkurenčnega boja. Investicije so torej vložki (inputi), s katerimi podjetja želijo oplemenititi tako, da bodo rezultirali kot večji izložki (outputi). Investicija je tudi žrtev za negotovo prihodnost, zato je treba pred njo čim natančneje predvideti njene mogoče posledice. Dostikrat podjetnik investira s tujimi viri, ki so še obremenjeni z obrestmi, zato mu mora investicija prinesiti tako korist, da bo pokrila vložek in pripadajoče obresti, ter še nagrado za podjetnost – dobiček.



»Tako je Kempinski Palace Portorož oziroma Palace Hotel, v obnovo katerega so v Istrabenzu vložili okoli 70 milijonov evrov, po ocenah AT Kearney trenutno vreden zgolj okoli štiri milijone evrov, vrednost hotela pa naj bi do leta 2015 narasla na še vedno skromnih 18 do 22 milijonov evrov. Ocenjeno vrednost portoroškega hotela namreč znižuje 50-milijonski neto dolg, ki ga Palace z lastnim poslovanjem ne bi mogel odplačati v več kot desetih letih, zaradi česar bodo morale stroške financiranja prevzeti preostale družbe iz Istrabenzove turistične dejavnosti« (http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042292063, 4. 5. 2011).

Investicije ali naložbe so vlaganja denarnih sredstev v materialna sredstva in pravice za daljši čas. Namen investicij je ponavadi potreba po večjem in boljšem poslovanju. Investitor je lahko katerakoli fizična ali pravna oseba. Pri vsaki investiciji moramo pripraviti investicijsko dokumentacijo, ki nam služi za nadziranje stroškov investicije, usklajenost investicije z zakonodajo in standardi ter za dokazovanje pravilnosti postopkov in pridobivanje soglasij in dovoljenj od državnih organov in služb. Brez urejene dokumentacije ni mogoče pridobiti finančnih virov, npr. posojil, in tudi ni mogoče uradno poslovati, npr. pridobiti uporabno dovoljenje.

Pogoji za investiranje so:

- obstoj potrebe po investiciji,
- pričakovana poslovna uspešnost investicije,
- donosnost investicije,
- zagotavljanje ustreznih finančnih virov,
- kreditna sposobnost investitorja.

V podjetju, ki že poslujem, prihaja do najrazličnejših razlogov za investiranje kot npr.:

- iztrošenost obstoječih sredstev,
- ekonomsko zastarevanje,
- usklajevanje zmogljivosti,
- proizvodnja kakovostnejših izdelkov (kot so bili dotlej),
- potreba po povečanju zmogljivosti,
- uvajanje nove proizvodnje.

Pri novih poslovnih podvigih podjetniki nimajo možnosti »videti v prihodnost« smotrnosti investiranja. Zato je potrebna izdelava **poslovnega načrta**. Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu ter usmeritve, kako namerava te cilje doseči. Podjetnik s poslovnim načrtom testira svojo poslovno idejo, jo razvije in oceni, poslovni načrt pa predstavi sovlagateljem v poslovni podjem ali prosi za posojilo pri bankah.

Poslovni načrt mora napisati podjetnik sam, saj najbolje pozna posel. Podjetnik mora:

1. Jasno opredeliti posel, in sicer:

- za kateri proizvod ali storitev gre,
- v kateri panogi (npr. gostinstvo) in
- za kateri ciljni trg.

2. Opisati strukturo podjetja:

- kdo bo v podjetju vodja projekta,
- kdo bo tržil proizvode,
- kdo bo odgovarjal za finančno plat poslovanja
- in kdo bo kontroliral stroške.

3. Opisati finančni vidik podjetja:

- kolikšen donos na kapital obeta naložba,
- v kolikšnem času se bo naložba povrnila,
- pomembna pa je tudi struktura posla (koliko bo vlagatelj, s kakšnim deležem bo sodeloval vsak od njih, v kakšni obliki bo prispeval sredstva in kakšna bodo razmerja v delitvi dobička).

Poslovni načrt v grobem vsebuje:

- opis posla (proizvod ali storitev, panoga),
- tržno strategijo (opredelitev trga, kako boste prodrali na trg, mesto na trgu, cene in distribucija ter prodaja),
- analizo konkurence (SWOT),
- načrte razvoja (razvoj proizvoda, časovni načrt, proračun in kontrola),
- načrte poslovanja in organizacije,
- finančni načrt (sedanje stanje in napovedi) in
- povzetek (povzamemo dejstva iz poslovnega načrta).



Izdelaj poslovni načrt po zgoraj opisani shemi za svoj poslovni podvig. Pri raziskavi trga – potencialnih odjemalcev upoštevaj realne predpostavke, naredi simulacijo raziskave med kolegi študenti. S kolegi primerjajte poslovne načrte in izberite tistega, za katerega menite, da bi imel najboljšo perspektivo.

7 PROUČEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA



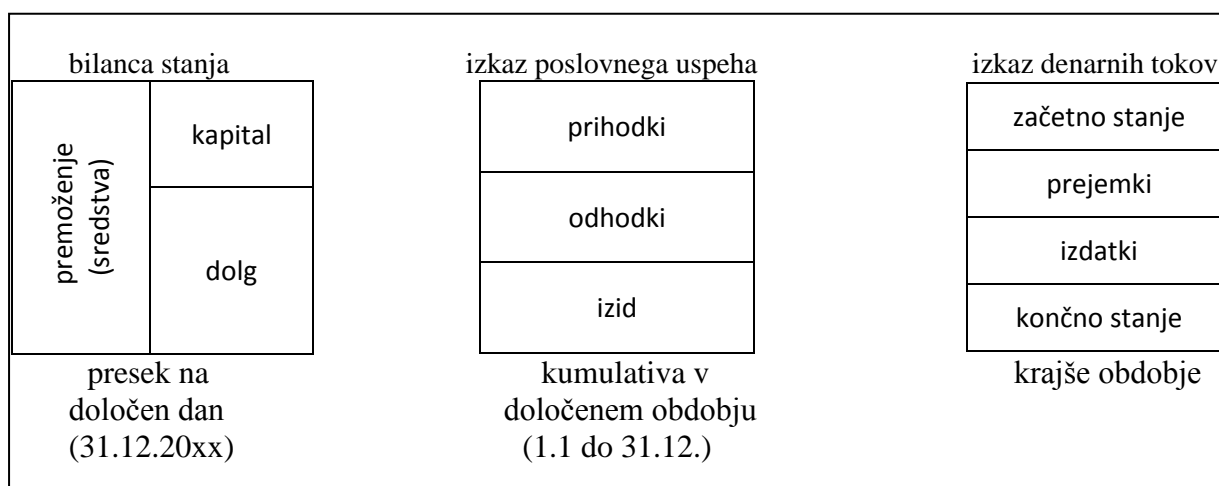
Podjetja temeljijo na profitnem motivu, zato se uspeh podjetja meri predvsem v višini dobička. To golo in osnovno merilo še zdaleč ni več edino, saj nam npr. kljub dobičku državne službe lahko prepovejo poslovanje ali nas kaznujejo, če kršimo zakonodajo. Gre torej tudi za mehkejša kazalnike, kot sta npr. zvestoba odjemalcev, število reklamacij ipd. V ožjem smislu podjetje vrednoti uspeh poslovanja, upoštevajoč izide ob koncu poslovnega obdobja in z analizo kazalnikov uspešnosti.



Podjetje Grand hotel Union d.d. Ljubljana⁷, je v letnem poročilu družbe za leto 2009 med drugim poročalo o 12.358.000 €, čistem poslovnem izidu (dobičku) 1.594.000 € in donosu na kapital 4, 87 %, čisti dobiček na delnico pa je znašal 0, 89 €

([http://www.google.si/url?sa=t&source=web&cd=34&ved=0CCYQFjADOB4&url=http%3A%2F%2Fgh-union.si%2Fdownload.php%3Ffile%3DLetno_porocilo_druzbe_in_skupine_Grand_hotel_Union_za_leto_2009_\(objava_internetna_stran\).pdf&rct=j&q=donosnost%20poslovno%20poro%20C4%8Dilo&ei=25_KTcmeCsf2sgaj-JCrAw&usg=AFQjCNGI1MRw7-D8eTnFgC_nbleifBcA-g](http://www.google.si/url?sa=t&source=web&cd=34&ved=0CCYQFjADOB4&url=http%3A%2F%2Fgh-union.si%2Fdownload.php%3Ffile%3DLetno_porocilo_druzbe_in_skupine_Grand_hotel_Union_za_leto_2009_(objava_internetna_stran).pdf&rct=j&q=donosnost%20poslovno%20poro%20C4%8Dilo&ei=25_KTcmeCsf2sgaj-JCrAw&usg=AFQjCNGI1MRw7-D8eTnFgC_nbleifBcA-g), 5. 5. 2011).

Uspešno podjetje je tisto, ki dosega zadosten dobiček, ki se mu premoženje veča in ki raste. Takšno podjetje potrebuje še zadostno količino denarja za normalno reprodukcijo (Rebernik, 2008). V podjetju dobimo te informacije s pomočjo računovodskih izkazov: že opisane bilance stanja, izkaza poslovnega izida (izkaza uspeha) ter izkaza denarnih tokov. Slika 26 kaže shematski prikaz računovodskih izkazov.



Slika 26: Shematski prikaz računovodskih izkazov
Vir: Rebernik, 2008, 364

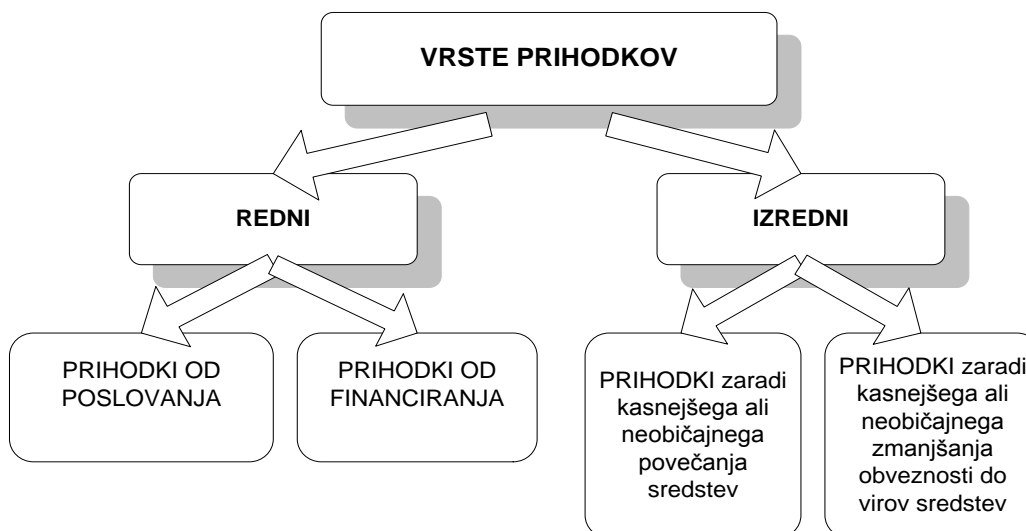
7.1 IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida ali bilanca uspeha kaže ustvarjene prihodke in ustvarjene odhodke v nekem časovnem obdobju. Praviloma zajema obdobje med dvema bilancama stanja. Izkaz uspeha je povezava med začetno in končno bilanco stanja (npr. ob začetku in koncu leta). Na osnovi ugotovljenih prihodkov in odhodkov v tem obdobju ugotovimo razlika, kar predstavlja poslovni izid tega obdobja. Poslovni izid je lahko pozitiven – dobiček – ali negativen – izguba.

7.1.1 Prihodki

⁷ Podatki se nanašajo na podjetje GH Union d.d.

Prihodki so opredeljeni s prodajno vrednostjo prodanih količin (zajemajo pa tudi nekatere postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid). Prihodke moramo ločiti od prejemkov. Prejemki le povečujejo stanje denarja.



Slika 27: Razdelitev odhodkov

Vir: Loborec, 2009, 96

Prihodki od poslovanja so povezani s prodajanjem izdelkov, so zmnožek količine izdelkov s prodajnimi cenami.

Prihodki financiranja so povezani s finančnim poslovanjem podjetja: prejete obresti za (dana) posojila, prihodki od prejetih udeležb v poslovnem izidu, dobljeni popusti in podobno.

Izredni prihodki so rezultat izrednih poslovnih dogodkov, npr. presežek pri inventuri, dobljene subvencije, dotacije, prejete skesnine in podobno.

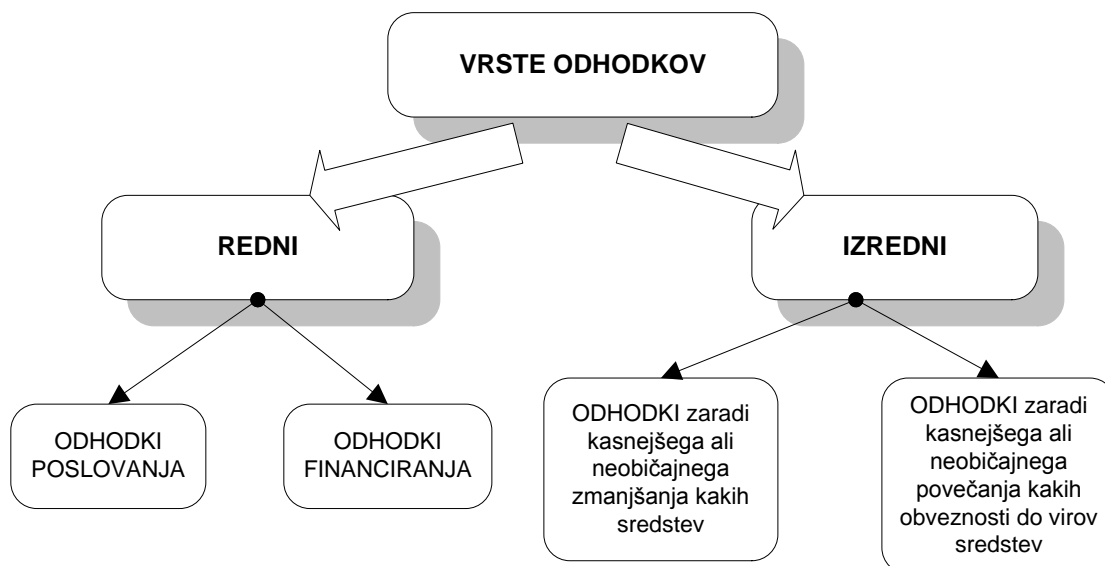
7.1.2 Odhodki

Odhodki se nanašajo na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki (zajemajo tudi druge postavke, ki zmanjšujejo poslovni izid). Odhodki so žrtvovana vrednost za doseganje prihodkov. Večino odhodkov lahko pojasnimo s stroški, vendar niso istovetni z njimi. Odhodke moramo ločiti od izdatkov, ki so odlivi denarja v danem trenutku. Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju.

Odhodki poslovanja so nasprotje prihodkov, skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid podjetja v določenem časovnem obdobju. Povezani so z nastajanjem in prodajanjem izdelkov.

Odhodki financiranja so povezani s financiranjem tega procesa. Ne upoštevamo jih kot strošek poslovanja: odhodki zaradi danih obresti, drugi odhodki financiranja, zlasti odpisi finančnih naložb.

Izredni odhodki so zmanjševanje vrednosti, ki ni utemeljeno z nastajanjem ali prodajanjem poslovnih učinkov. Gre npr. za posledico napak pri izdelavi računovodskih poročil enega ali več preteklih obdobj, izgubljene tožbe, kraje, manko pri inventuri in podobno.



Slika 28: Razdelitev odhodkov
Vir: Loborec, 2009, 96

7.1.3 Dobiček in izguba

Dobiček je pozitivna razlika med prihodki in odhodki. Kadar je razlika negativna, govorimo o izgubi. Poslovni uspeh običajno prikazujemo kot bilanco uspeha. Dobiček ostane podjetju oziroma obema temeljnima udeležencema v podjetju, to je delu in kapitalu.

Dobiček (po odbitku davka na dobiček) na osnovi kapitala ali akumulacije pripada lastnikom podjetja, s tem pa podjetju samemu. Namenjen je:

- pokrivanju morebitnih izgub iz prejšnjih let,
- čistemu dobičku za lastnike,
- povečanju kapitala,
- povečanju rezerv in
- nerazdeljenemu delu dobička v tekočem letu.

Vrstni red posameznih delov kaže njihovo prednost ali nujnost. Prednost ima pokrivanje izgub iz prejšnjih let. Kot vlagatelji se pojavljajo predvsem družabniki in delničarji, ki za vloženi kapital lahko prejmejo del dobička, seveda če podjetje uspešno posluje.

O **izgubi** govorimo, kadar so odhodki večji od prihodkov. V tem primeru nimamo česa deliti in zato se postavlja vprašanje, kako poravnati ali pokriti izgubo tekočega obdobja.

Kot prva dva odgovora na to vprašanje se nam ponuja:

- poravnavanje izgube iz razpoložljivih rezerv, ki smo jih ustvarili v preteklem poslovanju, ali pa
- poravnavanje izgube iz nerazdeljenega dobička prav tako iz preteklega poslovanja. K poravnavanju s kapitalom štejemo še zmanjšanje kapitala samega, kar pa je v določeni meri omejeno.

Poravnavanje z odpisanimi dolgovi je mogoče, kadar upniki, banke, dobavitelji in drugi odpišejo del svojih terjatev ali vse. To je pogost primer v sanacijskem postopku, kadar so upniki zainteresirani, da podjetje preživi.

Poravnavanje z dotacijami pomeni, da druga podjetja ali zavodi nudijo pomoč, ki naj omogoči nadaljnje poslovanje podjetja. Če so vse navedene možnosti izčrpane, izguba pa prevelika, govorimo o neporavnani ali nekriti izgubi. Le-ta sicer zadrži vrednost obstoječega kapitala. V naslednjih letih pa poravnava poteka na enega od omenjenih načinov.



Glavni cilj podjetja je ustvarjanje dobička, za ocenjevanje uspešnosti podjetja uporabljamo veliko različnih kazalnikov. Za njihovo uporabo potrebujemo informacije, ki jih dobimo v računovodskih izkazih. Bilanca stanja kaže stanje premoženja in virov premoženja v določenem trenutku (na določen dan). Izkaz poslovnega izida kaže razliko med prihodki in odhodki v preučevanem obdobju. Podjetje lahko pridela izgubo ali dobiček.



1. Kateri so temeljni računovodski izkazi?
2. V čem so glavne razlike med bilanco stanja in izkazom uspeha?
3. Katere vrste prihodkov in odhodkov poznaš?
4. Kaj je kosmati in kaj čisti dobiček?
5. Kako se delijo odhodki in prihodki?
6. Kako v podjetju sanirajo izgubo?



V medijih poišči primer poslovnega poročila za podjetje in skušaj ugotoviti uspešnost poslovanja iz računovodskih izkazov. Premisli, ali je smiselno primerjati poročila za dve sosednji poslovni leti v istem podjetju. Ugotovi, zakaj morajo javne delniške družbe objavljati poslovna poročila v medijih (npr. v časopisu Delo).

7.2 IZKAZ DENARNIH TOKOV

Izkaz denarnih ali finančnih tokov prikazuje plačilno sposobnost podjetja v določenem obdobju. Na začetku obdobja ima podjetje neko stanje denarnih sredstev, v času trajanja obdobja ima različne prejeme in izdatke, ob koncu obdobja pa končno stanje. Na osnovi denarnih tokov je razvidno, kako poslovodstvo upravlja z denarjem, oceni se likvidnost in solventnost podjetja. Po Slovenskih računovodskih standardih se ločujejo denarni tokovi pri:

- poslovanju,
- investiranju in
- financiranju.

7.3 KAZALNIKI ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Podjetje lahko zelo učinkovito proizvaja izdelke, iz različnih razlogov pa jih ne uspe prodati. Torej je bilo podjetje zelo učinkovito, ne pa tudi uspešno (Bizjak, 2008).

Kazalniki pomagajo poslovodstvu presojati in analizirati dosedanje poslovanje, na osnovi ugotovitev pa načrtovati prihodnje poslovanje. Uspešnost je pravzaprav doseganje ciljev organizacije. Uspešnost temelji na racionalnosti, tj. doseči največ z danimi viri ali doseči nekaj s čim manjšimi vložki. Pri analizi in presoji uspešnosti poslovanja se uporablja veliko kazalnikov, ki služijo tudi za primerjanje s sorodnimi podjetji. V nadaljevanju so predstavljeni osnovni kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja.

7.3.1 Produktivnost

Produktivnost (proizvodnost, storilnost) ponazarja razmerje med količino outputa in količino inputov, ki so bili pri poslovnem procesu uporabljeni. Vendar pa je največkrat uporabljeno merjenje produktivnosti dela. Produktivnost dela predstavlja razmerje med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in delovnim časom, ki smo ga za to vložili. Izraža uspešnost dela proizvodnje. Večja ko je vrednost koeficienta, večja je produktivnost in verjetno zato podjetje tudi uspešnejše.

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{količina poslovnih učinkov}}{\text{poraba časa}}$$

7.3.2 Ekonomičnost

Ekonomičnost (gospodarnost) za razliko od produktivnosti učinkovitost pretvorbe inputov v output izraža vrednostno in ne v fizičnih enotah. Temelji na racionalnosti – načelu čim manjše porabe inputov. Koeficient mora biti večji ali vsaj enak 1, sicer podjetje posluje negospodarno. Večji ko je kazalnik ekonomičnosti, učinkovitejše je poslovanje.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

7.3.3 Donosnost

Za izračun stopnje donosnosti (rentabilnosti) uporabljamo podatke iz bilance stanja in izkaza uspeha. Gre za razmerje med donosom in vlaganji, ki so bila potrebna za ta donos. Med različnimi oblikami razmerij je tukaj uporabljena donosnost kapitala. Razlike so tudi glede na to, kateri dobiček primerjamo – kosmati ali čisti.

$$\text{Donosnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}}$$

7.3.4 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost (likvidnost) je sposobnost podjetja, poravnati svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Plačilna sposobnost se meri na določen dan. Če je količnik plačilne sposobnosti večji ali kvečjemu 1, potem je podjetje plačilno sposobno. Podatke zajemamo iz bilance stanja.

$$\text{Plačilna sposobnost} = \frac{\text{razpoložljiv denar}}{\text{zapadle obveznosti}}$$



Kazalniki uspešnosti pokažejo razmerja in stopnje učinkovitosti in uspešnosti. Kazalnike podjetje primerja s prejšnjimi, načrtovanimi, ali s kazalniki drugih podjetij, kar prinaša podlago za analizo poslovanja. Osnovni kazalniki, nujni za uporabo tudi v majhnih podjetjih, pomagajo pri odločitvah posloводства.



1. Kateri so osnovni kazalniki uspešnosti?
2. Katere postavke v bilanci stanja in izkazu uspeha potrebujete za izračun donosnosti kapitala?
3. Kako lahko razširite formulo za produktivnost dela, tako da bo upoštevala vrednostno produktivnost?
4. Kako podjetje lahko na kratek rok odpravi nelikvidnost?
5. Ali je lahko podjetje v istem časovnem obdobju rentabilno in negospodarno?

8 LITERATURA

24ur.com spletni portal. *Tom, podjetje v stečaju, razprodaja pohištvo* (online). 2010. (citirano 3. 5. 2011). Dostopno na naslovu: <http://24ur.com/novice/gospodarstvo/tom-podjetje-v-stecaju-razprodaja-pohistvo.html>.

Bertoncelj, M. *Bisol prodajo povečal za petino*. (online). Ljubljana. Finance. 2011. (citirano 5. 5. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.finance.si/310803/Bisol-prodajo-pove%28al-za-petino>.

Bizjak, F. *Osnove ekonomike podjetja za inženirje*. Nova Gorica: Založba Univerze v Novi Gorici, 2008.

Bojnec, Š., et al. *Ekonomika podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, 2007.

Dnevnik spletni portal. *Gazela* (online). 2011. (citirano 24. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://gazela.dnevnik.si/>.

Glas, M. *Ekonomija*. Ljubljana: DZS, 2000.

Gorenjka spletna stran podjetja (online). 2011. (citirano 21. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.gorenjka.com/index.php?id=85>.

Grand hotel Union spletna stran podjetja. *Letno poročilo družbe in skupine Grand hotel Union za leto 2009* (online). 2009. (citirano 5. 5. 2011). Dostopno na naslovu: [http://www.google.si/url?sa=t&source=web&cd=34&ved=0CCYQFjADOB4&url=http%3A%2F%2Fgh-union.si%2Fdownload.php%3Ffile%3DLetno_poroclo_druzbe_in_skupine_Grand_hotel_Union_za_leto_2009_\(objava_internetna_stran\).pdf&rct=j&q=donosnost%20poslovno%20poro%C4%8Dilo&ei=25_KTcmeCsf2sgaj-JCrAw&usg=AFQjCNGIIMRw7-D8eTnFgC_nbIeifBcA-g](http://www.google.si/url?sa=t&source=web&cd=34&ved=0CCYQFjADOB4&url=http%3A%2F%2Fgh-union.si%2Fdownload.php%3Ffile%3DLetno_poroclo_druzbe_in_skupine_Grand_hotel_Union_za_leto_2009_(objava_internetna_stran).pdf&rct=j&q=donosnost%20poslovno%20poro%C4%8Dilo&ei=25_KTcmeCsf2sgaj-JCrAw&usg=AFQjCNGIIMRw7-D8eTnFgC_nbIeifBcA-g).

Izvozno okno spletni portal. *Poslovna zakonodaja* (online). 2011. (citirano 21. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/ZDA/Poslovanje/Poslovna_zakonodaja_1249.aspx?print=1.

Kocbek, D. *Selitev proizvodnje na tuje* (online). Ljubljana. Mladina. 2010. (citirano 22. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.mladina.si/teknik/201049/selitev_proizvodnje_na_tuje.

Kosi, M., et al. *Ekonomika podjetja: Pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.

Loborec, V. *Ekonomika podjetja: Interno gradivo*. Ljubljana: BIC Ljubljana, Višja strokovna šola, 2009.

Lugarič, K. *Po facebooku v dokapitalizacijo še LinkedIn* (online). Ljubljana. Delo. 2011. (citirano 3. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.delo.si/clanek/135824>.

Metropolis Casino. *Predstavitev projekta* (online). 2010. (citirano 26. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.casinometropolis.info/metropolis-europes-number-one-entertainment-commercial-and-conference-center/>.

Modic T. in Svenšek K. *Vlada bo pomagala gradbenikom, najprej z ustanovitvijo posebnega direktorata* (online). Ljubljana. Dnevnik. 2011. (citirano 22. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042438157.

Maistra spletna stran podjetja (online). 2011. (citirano 4. 5. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.maistra.si/>.

Polanič, M. *AT Kearney: Istrabenzova turistična divizija je trenutno brez vrednosti* (online). Ljubljana. Dnevnik. 2009. (citirano 4. 5. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042292063.

Rebernik, M. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba, 2008.

Seonet spletni portal Ljubljanske borze (online). 2011. (citirano 2. 5. 2011). Dostopno na naslovu: http://seonet.ljse.si/Default.aspx?doc=ANNUAL_AND_SEMI_ANNUAL_REPORTS&doc_id=44648.

Siol spletni portal. *Gospodarstvo* (online). 2008. (citirano 26. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.siol.net/gospodarstvo/2008/04/harahhs_hit.aspx.

Terme Čatež spletna stran podjetja (online). 2011. (citirano 26. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.terme-catez.si/si/>.

Turk, I. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2006.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11
Konzorcijski partnerji:



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 ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.