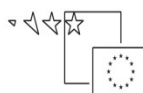




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

EKONOMIKA PODJETJA

ANDREJA KRIŽMAN
MARKO RAJTER

Višješolski strokovni program: Logistično inženirstvo
Učbenik: Ekonomika podjetja
Gradivo za 2. letnik

Avtorja:

Dr. Andreja Križman, univ. dipl. ekon.
Mag. Marko Rajter, specialist, univ. dipl. ekon.,
avtor poglavja **PODJETNIŠTVO**

PROMETNA ŠOLA MARIBOR,
Višja prometna šola



Strokovna recenzenta:

Dr. Lidija Kodrin, višja predavateljica

Vanja Kajzer, univ. dipl. ekon.,
predavateljica višje šole

Lektorica: Tanja Srebrnič, prof. slov. jezika

Ljubljana, 2009

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

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

Kazalo vsebine

I. PODJETNIŠTVO	3
1 UVOD	3
2 POSLOVNO OKOLJE	4
2.1 <i>PODJETNIŠTVO KOT DEL OKOLJA</i>	4
2.1.1 Vpliv makro in mikro okolja na podjetništvo	4
2.1.2 Podjetniško poslovna infrastruktura	5
2.2 <i>PODJETNIŠKO MIKROOKOLJE</i>	5
2.3 <i>VPLIV PODJETNIŠTVA NA OKOLJE</i>	6
3 PRAVNE OBLIKE DRUŽB	6
3.1 <i>PRAVNE OBLIKE OPRAVLJANJA DEJAVNOSTI</i>	6
3.2 <i>SAMOSTOJNI PODJETNIK POSAMEZNIK (S. P.)</i>	7
3.3 <i>OSEBNE DRUŽBE</i>	7
3.3.1 Komanditna družba (k. d.)	7
3.1.2 Družba z neomejeno odgovornostjo	8
3.1.3 Tiha družba (t. d.)	8
3.4 <i>KAPITALSKE DRUŽBE</i>	8
3.4.1 Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	9
3.4.2 Delniška družba (d. d.)	9
3.5 <i>PRENEHANJE DRUŽB</i>	10
4 OSNOVE, VLOGA IN POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA	11
4.1 <i>POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA</i>	12
4.2 <i>ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA</i>	12
4.3 <i>POSLOVNI NAČRT IN USPEŠNOST REALIZACIJE</i>	13
4.4 <i>ZGRADBA POSLOVNEGA NAČRTA</i>	13
5 RAST PODJETJA	14
5.1 <i>DEFINIRANJE PODJETNIŠKE RASTI</i>	15
5.2 <i>OSNOVNI VIDIKI IN DILEME PODJETNIŠKE RASTI</i>	15
5.3 <i>DEJAVNIKI, KI LAHKO OMOGOČIJO ALI PREPREČIJO RAST PODJETJA</i>	17
POVZETEK PRVEGA POGlavJA	19
II. EKONOMIKA	21
1 UVOD V EKONOMIKO	21
1.1 <i>OPREDELITEV EKONOMIKE IN GOSPODARJENJA</i>	22
1.2 <i>REDKOST DOBRIN IN IZBIRA</i>	22
1.3 <i>OPORTUNITETNI (ALTERNATIVNI) STROŠKI</i>	22
1.4 <i>EKONOMSKI CILJI DRUŽBE IN TEMELJNA EKONOMSKA VPRAŠANJA</i>	24
1.5 <i>POJEM EKONOMSKE POTREBE</i>	24

1.6	POJEM PRODUKCIJE IN FAZE PRODUKCIJSKEGA PROCESA.....	26
1.6.1	Produkcija	27
1.6.2	Razdelitev.....	28
1.6.3	Menjava	28
1.6.4	Potrošnja.....	29
2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GOSPODARSTVA	31
2.1	OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ GOSPODARSKE DRUŽBE.....	31
2.2	POSLOVNI PROCES IN RAZMESTITEV GOSPODARSKE DRUŽBE.....	33
2.3	POSLOVNI PROCES IN VELIKOST GOSPODARSKE DRUŽBE	33
2.4	VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB GLEDE NA NARAVO POSLOVNIH UČINKOV.....	34
2.4.1	Podjetja in zavodi.....	34
2.4.2	Proizvajalne gospodarske družbe	34
2.4.3	Trgovinske gospodarske družbe.....	35
2.4.4	Storitvene gospodarske družbe	35
2.5	VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB GLEDE NA LASTNIŠTVO	35
2.6	VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB PO NAŠI ZAKONODAJI	36
2.7	STATUSNE ZNAČILNOSTI GOSPODARSKIH DRUŽB.....	36
2.7.1	Firma	37
2.7.2	Dejavnost	37
2.7.3	Sedež.....	37
2.7.4	Zastopanje.....	38
3	PRVINE POSLOVNEGA PROCESA	38
3.1	DELOVNA SREDSTVA.....	38
3.2	PREDMETI DELA.....	40
3.3	ZAPOSLENI.....	40
3.4	STORITVE	41
4	PREMOŽENJE PODJETJA.....	42
4.1	SPLOŠNO O PREMOŽENJU	42
4.1.1	Stalna sredstva	42
4.1.2	Kratkoročna sredstva	43
4.2	AMORTIZACIJA.....	43
4.2.1	Vrednosti delovnih sredstev in njihovo trošenje	43
4.2.2	Funkcionalni način amortiziranja	44
4.2.3	Časovni način amortiziranja	46
4.2.4	Revalorizacija	50
4.3	PREOBLIKOVANJE PREMOŽENJA PODJETJA.....	50
4.4	NALOŽBE V DELOVNA SREDSTVA	51
4.4.1	Vrste naložb	51
4.4.2	Gospodarski kriteriji pri naložbah	51
5	STROŠKI.....	53
5.1	OSNOVNI KONCEPT STROŠKOV	53
5.1.1	Pojmovanje stroškov.....	53
5.1.2	Koncept celotnih stroškov.....	53
5.1.3	Koncept povprečnih stroškov ali stroškov na enoto outputa	54
5.2	POSAMEZNE VRSTE STROŠKOV	54
5.2.1	Fiksni stroški.....	54
5.2.2	Variabilni stroški	57

5.2.2.1	Proporcionalno variabilni stroški	57
5.2.2.2	Progresivno variabilni stroški	58
5.2.2.3	Degresivno variabilni stroški	59
5.2.2.4	Skupni variabilni stroški.....	60
5.2.3	Skupni stroški.....	61
5.2.4	Mejni stroški	62
5.3	<i>PRAG RENTABILNOSTI</i>	63
5.4	<i>RAZLIČNI VIDIKI PROUČEVANJA STROŠKOV</i>	64
5.4.1	Potrošek, strošek, izdatek, odhodek.....	64
5.4.2	Naravne vrste stroškov	65
5.4.3	Izvirni stroški	65
5.4.4	Stroški poslovnih funkcij	65
5.4.5	Stroški poslovnih mest.....	65
5.4.6	Stroški po stroškovnih nosilcih	65
5.5	<i>EKONOMSKI POMEN KAKOVOSTI IN STROŠKI</i>	66
5.5.1	Kakovost in njen ekonomski pomen	66
5.5.2	Stroški kakovosti	66
5.6	<i>TRANSPORTNI STROŠKI</i>	68
6	KALKULACIJE	70
6.1	<i>OPREDELITEV KALKULACIJ</i>	70
6.2	<i>KALKULACIJA LASTNE CENE</i>	70
6.2.1	Delitvena kalkulacija	71
6.2.2	Kalkulacija z dodatki	71
6.2.3	Kalkulacija z enakovrednimi števili	72
6.2.4	Kalkulacije vezanih (vzporednih) izdelkov	73
6.2.5	Kalkulacija po variabilnih stroških (direct costing).....	73
6.3	<i>OSTALE KALKULACIJE</i>	75
6.3.1	Kalkulacija nabavne cene.....	75
6.3.2	Kalkulacija prodajne cene	75
7	POSLOVNI IZID POSLOVANJA	76
7.1	<i>OPREDELITEV EKONOMSKIH KATEGORIJ</i>	76
7.2	<i>BILANCA IN IZKAZI KOT INFORMACIJSKA PODLAGA ZA ODLOČANJE</i>	77
7.3	<i>BILANCA STANJA</i>	78
7.4	<i>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</i>	78
7.5	<i>IZKAZ FINANČNEGA IZIDA</i>	79
7.5.1	Izkaz finančnega izida po različici I.....	79
7.5.2	Izkaz finančnega izida po različici II.....	79
7.6	<i>IZKAZ GIBANJA KAPITALA</i>	80
8	MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	81
8.1	<i>PRESOJANJE USPEŠNOSTI PODJETJA</i>	81
8.1.1	Rentabilnost (donosnost)	82
8.1.3	Produktivnost	83
8.1.4	Plačilna sposobnost	85
8.2	<i>PROBLEMI V ZVEZI Z RAČUNOVODSKIMI PODATKI IN KRATKOROČNIMI KAZALNIKI ZA PRESOJO USPEŠNOSTI</i>	85
8.3	<i>SODOBNO POSLOVNO OKOLJE IN PRESOJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA</i>	86
	ZAKLJUČEK DRUGEGA POGLAVJA	87

III. TRŽENJE	89
1 UVOD V POGLAVJE	89
2 TRŽENJE STORITEV.....	90
2.1 TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA STORITVENA PODJETJA.....	91
2.2 POSLOVNE USMERITVE (POSLOVNA FILOZOFIJA).....	93
2.2.1 Proizvodna usmeritev (proizvodni koncept)	93
2.2.2 Usmeritev na izdelke oziroma storitve (koncept storitev)	93
2.3 STRATEŠKI NAČRT TRŽENJA STORITEV.....	94
2.4 TRŽNOINFORMACIJSKI SISTEM IN RAZISKAVA TRGA.....	95
2.4.1 Pomen informacij.....	95
2.4.2 Raziskava trga	96
2.5 SEGMENTIRANJE IN POZICIONIRANJE TRGA	97
2.5.1 Izbira ciljnih trgov.....	97
2.5.2 Segmentiranje trga	98
2.5.3 Pozicioniranje ponudbe	99
2.6 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE IN PROMOCIJA STORITEV	99
2.6.1 Cilji trženjskega komuniciranja	99
2.6.2 Instrumenti komunikacijskega spleta	100
2.7 PROBLEMI IN NALOGE PRI TRŽENJU STORITEV	101
ZAKLJUČEK TRETJEGA POGLAVJA.....	102
IV. PROJEKTI MENEDŽMENT.....	103
1 UVODNE MISLI O PROJEKTNEM MENEDŽMENTU	103
2 OSNOVNA SPOZNAVANJA O PROJEKTNEM MENEDŽMENTU	103
3 VRSTE PROJEKTOV.....	105
3.1 STRATEŠKI PROJEKTI	105
3.2 RAZVOJNO-RAZISKOVALNI PROJEKTI.....	105
3.3 PROJEKTI POSLOVNIH FUNKCIJ (PREDVSEM REŽIJE)	105
3.4 CIKLIČNI PROJEKTI	106
3.5 OPTIMIZACIJSKI PROJEKTI.....	106
3.6 INVESTICIJSKI PROJEKTI	107
4 OSNOVNA PROJEKTNÁ DOKUMENTACIJA	107
4.1 VIZIJA IN CILJI PROJEKTA.....	108
4.2 TABELA FAZ IN NALOG.....	108
4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	109
4.4 TERMINSKI PLAN	112
4.5 TABELA TVEGANJA.....	113
4.6 STROŠKI PROJEKTA	114
4.7 UČINKI PROJEKTA	115
4.8 ZNAČILNOSTI PROJEKTNE DOKUMENTACIJE	115
4.9 PRILOGE.....	115

5	SISTEM PROJEKTNEGA VODENJA IN POSTOPEK UVAJANJA.....	116
5.1	POSTOPEK UVAJANJA SISTEMA PROJEKTNEGA VODENJA	116
6	DELO V SISTEMU PROJEKTNEGA VODENJA	117
	ZAKLJUČEK ČETRTEGA POGLAVJA	117
	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	119

Kazalo tabel

Tabela 1: Dejavniki, ki omogočajo ali preprečujejo rast podjetja	17
Tabela 2: Poslovne funkcije podjetja	32
Tabela 3: Amortizacijski načrt, izračunan po funkcionalnem načinu	45
Tabela 4: Amortizacijski načrt za osnovno sredstvo, izračunan po linearnem časovnem načinu	46
Tabela 5: Amortizacijski načrt za OS, izračunan po padajočem časovnem načinu	47
Tabela 6: Amortizacijski načrt za OS, izračunan po rastočem časovnem načinu	48
Tabela 7: Amortizacijski načrt za OS, izračunan po ekonomskem amortiziranju	49
Tabela 8: Celotni in povprečni absolutno FS	55
Tabela 9: Celotni in povprečni relativno FS	56
Tabela 10: Celotni in povprečni VS	57
Tabela 11: Progresivni VS	58
Tabela 12: Degresivni VS	59
Tabela 13: Celotni VS	60
Tabela 14: Skupni stroški	61
Tabela 15: Kalkulacija z dodatki	72
Tabela 16: Kalkulacija po variabilnih stroških	74
Tabela 17: Osnovni prikaz bilance stanja na dan 31. 12. 2008	78
Tabela 18: Poslovni izid za obdobje od 1.1. 2008 do 31.12. 2008	78
Tabela 19: Izkaz finančnega izida (po različici I)	79
Tabela 20: Izkaz finančnega izida (po različici II)	79
Tabela 21: Instrumenti komunikacijskega spleta	100
Tabela 22: Primer ročno izdelanega terminskega plana	113
Tabela 23 : Primer obrazca Tabela tveganja	114
Tabela 24: Primer obrazca za predvidene stroške projekta	115

Kazalo slik

Slika 1: Faze življenjskega cikla podjetja	15
Slika 2: Faze reprodukcijskega procesa	27
Slika 3: Celotni absolutno fiksni stroški	55
Slika 4: Povprečni absolutno fiksni stroški	55
Slika 5: Celotni relativno fiksni stroški	56
Slika 6: Povprečno relativni fiksni stroški	56
Slika 7: Celotni proporcionalno variabilni stroški	57
Slika 8: Povprečni proporcionalno variabilni stroški	58
Slika 9: Celotni progresivno VS	58
Slika 10: Povprečni progresivno VS	59
Slika 11: Celotni degresivno VS	59
Slika 12: Povprečni degresivno VS	60
Slika 13: Celotni skupni variabilni stroški	60
Slika 14: Povprečni skupni variabilni stroški	61
Slika 15: Celotni skupni stroški	61
Slika 16: Povprečni skupni stroški	62
Slika 17: Točka preloma	63
Slika 18: Praga rentabilnosti	64
Slika 19: Odnos med tremi glavnimi kategorijami makro stroškov	67
Slika 20: Krogotok trženja	90
Slika 21: Tri vrste trženja v storitvenih panogah	91

Slika 22: Prvine pri srečanju s storitvijo _____	92
Slika 23: Vrednotenje različnih vrst izdelkov _____	92
Slika 24 : Navidezno označevanje faz in nalog _____	109
Slika 25: Pomemben trikotnik vplivnih pri projektu _____	111

PREDGOVOR

Predmet ekonomika podjetja v prenovljenem strokovnem višješolskem programu Logistično inženirstvo razširja svoje vsebine in združuje poleg osnovnih vsebin ekonomike poslovanja podjetja tudi dodatna znanja s področja podjetništva, trženja in projektnega menedžmenta. Takšna razširitev je pripeljala do odločitve, da se učbenik razdeli na štiri dele, od katerega predstavlja vsak del zaključeno celoto. Tudi avtorstvo je razdeljeno tako, da je prvi del učbenika – Podjetništvo – prispeval mag. Marko Rajter, ki se s tematiko podjetništva profesionalno ukvarja že vrsto let in je avtor večjega števila strokovnih del z obravnavanega področja.

Ostali deli učbenika so avtorstvo dr. Andreje Križman, ki je na svoji strokovni poti že pred leti zašla v pedagoške vode in pomagala razvijati program Logistično inženirstvo ter strokovne predmete ekonomsko-logističnega področja programa. Od vsega začetka višješolskega izobraževanja poučuje v različnih programih ekonomiko podjetja in logistiko poslovanja.

Učbenik je napisan tako, da skuša vpeljevati primere iz prakse, postavlja v razmislek določene trditve in postavlja vprašanja iz našega vsakdana z združevanjem teoretičnih spoznanj stroke. Študent(k)e navaja na uporabo literature, dostopne na svetovnem spletu, in na proučevanje študijskih primerov s poslovnega okolja. Predavatelju pušča dovolj maneverskega prostora, da lahko individualizira predpisane vsebine in najde povezave s primeri v neposrednem okolju. Učbenik sicer sledi katalogu znanj, ki je predpisan v programu Logistično inženirstvo, in ga nekoliko prilagaja specifičnosti logističnega gospodarstva (predvsem v poglavju o trženju se osredotoča na trženje storitev in ne na področje celotnega trženja).

Vsem uporabnikom učbenika želiva, da jih nova spoznanja in razmišljanja ob prebiranju teh vsebin spodbudijo k učinkovitejšemu reševanju podjetniških, ekonomskih in trženjskih problemov današnjega časa.

Avtorja

I. PODJETNIŠTVO

V tem poglavju boste spoznali:

- temeljne pojme in značilnosti podjetništva;
- povezanost in medsebojni vpliv podjetništva in okolja;
- pravne oblike in izhodišča za formiranje posamezne organizacijske oblike družbe;
- vlogo, pomen in osnovne značilnosti poslovnega načrtovanja;
- rast podjetja in različne dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati v fazi rasti.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- kaj je podjetništvo, zakaj je pomembno in kako vpliva na ožje in širše okolje;
- katere so pravne oblike družb in kaj so njihove značilnosti, prednosti in slabosti;
- kaj je poslovno načrtovanje in kako ga uporabljamo;
- kaj je rast podjetja in kako je potrebno ravnati v rastočih podjetjih.

1 UVOD

Z dejavnostjo oziroma s pojmom podjetništvo se srečujemo vsak dan, a se tega pogosto sploh ne zavedamo. Nesporno je, da brez podjetništva življenja, kot ga poznamo, ne bi bilo. Energija, ki jo potrebujemo, blago in izdelki, ki jih kupujemo, šolstvo, zdravstvo in socialne dejavnosti, vse to in še marsikaj je rezultat učinkov, ki jih ustvarja podjetništvo. Ne nazadnje se tudi gospodarska (ekonomska) uspešnost in stabilnost vsake države merita z določenimi parametri, ki so pogojeni z uspešnim delovanjem podjetij.

Podjetništvo v najbolj preprosti obliki verjetno izvira še iz časov blagovne menjave, ko so se oblikovali osnovni trgovski principi. Je torej podjetništvo sopomenka za trgovino? Ne, seveda ne, čeprav je tudi ta njegov del. Glede opravljanja različnih dejavnosti bi podjetništvo lahko opredelili z dejavnostmi, kot so storitve, trgovina in proizvodnja.

Gotovo je, da vsakdo ni primeren za podjetništvo, ne glede na to, da se nekateri podjetniki "rodijo", drugi pa "naredijo". Uspešne podjetnike od neuspešnih in tistih, ki se s podjetništvom ne ukvarjajo, ločuje predvsem ena značilnost. Uspešni idejo, ki jo imajo, dejansko uresničijo, vsi ostali pa "bi jo lahko, če ...". Pri tem seveda velja, da so motivi posameznih podjetnikov, ki jih vodijo na njihovi poti, zelo različni. Nekateri želijo uspeti, drugi želijo biti samostojni, tretji prepoznavni, slavni, bogati, uspešni. Vsi pa izhajajo iz "enostavne" želje po zagotovitvi eksistence skozi lastno delovanje. Ne glede na različne motive, pa velika večina uspešnih podjetnikov izpostavlja ključne dejavnike uspeha, ki so: pripravljenost nositi tveganje, pogum, znanje, trdo delo in potrebna mera sreče.

V nadaljevanju poglavja bomo predstavili temeljne vidike podjetništva, medsebojni vpliv podjetništva v povezavi z okoljem, poslovno načrtovanje in analiziranje kot osnovno izhodišče vsake podjetniške dejavnosti, različne pravne oblike podjetij ter njihove temeljne značilnosti ter pomen in značilnosti podjetniške rasti, katera je temelj uspešnega delovanja podjetij.

2 POSLOVNO OKOLJE

2.1 PODJETNIŠTVO KOT DEL OKOLJA

Podjetništvo oziroma podjetniki so integrirani s svojim ožjim in širšim okoljem. Med njimi nastaja dvosmerni vpliv: okolje v veliki meri določa podjetnika, ta pa s svojo aktivno naravnostjo vpliva na okolje. V okolju obstaja paleta dejavnikov, ki lahko podjetništvo spodbujajo ali pa zavirajo, zato je ne samo za razvojne možnosti v podjetništvu, pač pa tudi za razvoj narodnega gospodarstva pomembno, da te dejavnike poznamo in nanje pravilno vplivamo. Posledica interaktivnih odnosov med podjetnikom in njegovim okoljem je podjetnikova vizija, ki predstavlja osrednje notranje gonilo podjetniškega sistema.

2.1.1 Vpliv makro in mikro okolja na podjetništvo

Makro okolje vpliva na podjetništvo v vseh svojih okoljskih razsežnostih. Sem prištevamo:

- **ekonomsko okolje**, ki ga opredeljujejo naslednji makroekonomski elementi: narodni dohodek, BDP (bruto domači proizvod), kupna moč prebivalstva, cene, stroški, inflacija, obrestne mere, investicije, varčevanje, ponudba in povpraševanje, krediti, davki in prispevki, emisija denarja, stopnja zaposlovanja, ustanavljanje in ugašanje podjetij ter drugi;
- **kulturno okolje**, ki vpliva na načine človekovega delovanja in prilagajanja okolju ter vsebuje akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi. Vse naštetu vpliva na odnos do vrednotenja, izvajanja, uporabe izdelkov/storitev in nenazadnje tudi do podjetnikov in podjetništva;
- **tehnično-tehnološko okolje**, kamor sodi v splošnih izkušnjah in v praksi preverjeno in sistematizirano znanje o proizvodjalnih procesih, ki omogočajo proizvodjanje na gospodarsko racionalen in družbeno upravičen način;
- **naravno okolje** in
- **družbeno-politično okolje**, ki opredeljuje razvoj posamezne države z načini delovanja inštitucij politične moči (vlada, skupščina, parlament) in s pravnimi akti, ki regulirajo osnovna pravila življenja v državi (davčni sistem, sistem razdelitve dohodka, kreditno-monetarni sistem, meddržavni sporazumi ipd).

Vsi naštetu elementi po eni strani ustvarjajo pogoje, v katerih bodo podjetja poslovala, po drugi strani pa vplivajo na njihovo uspešnost. Bolj kot je njihovo stanje za razvoj podjetništva ugodno, več je možnosti, da bodo podjetniki prevzeli tveganje in realizirali svoje podjetniške ideje. Pri tem ima bistveno vlogo država, ki z zagotavljanjem ustrezne infrastrukture regulira dogajanje v narodnem gospodarstvu.

Podjetništvo lahko pospešujejo predvsem naslednji ukrepi države: dostop do rizičnega kapitala; institucionalizirane možnosti za pretvarjanje znanstvenih in tehnoloških idej v uspešno komercialno rabo; aktivna podpora podjetništvu s strani državnih in lokalnih oblasti; ustrezna zaščita intelektualne lastnine; pospešeno odstranjevanje ovir, ki preprečujejo podjetniško obnašanje (povz. po Smillor, 1984, 67).

2.1.2 Podjetniško poslovna infrastruktura

Pravna infrastruktura predstavlja pravno ureditev države, ki oblikuje celoten okvir delovanja fizičnih in pravnih oseb ter omogoča predvidevanje posledic poslovnih dejanj. Lahko rečemo, da konkretizira vrednote družbe, pri čemer ni pomembno le kakšni predpisi se sprejmejo, temveč tudi, kako se izvršujejo. Za razvoj podjetništva so pomembna prav vsa pravna področja: upravno pravo, ki ureja odnose med podjetnikom in kupci ter podjetjem in državo in predpisuje način ravnanja, zagotavljanja standardov kakovosti in podobno; civilno pravo, ki ureja odnose med podjetnikom in delojemalci; socialno pravo, ki ureja socialno varstvo delojemalcev, a tudi podjetnikov; gospodarsko pravo, ki ureja možne pravno-organizacijske oblike poslovnih podjetij ter odnose med ustanovitelji.

Komunalna infrastruktura je osnovna infrastruktura, ki omogoča mobilnost človeških virov, opreme in strojev, materialov, tehnologij ter produktov (telekomunikacije, ceste, železnice, zračni transport, elektrika) in je običajno v rokah države. Z ustreznim razvojem te infrastrukture lahko država pomembno pospešuje oziroma v nasprotnem primeru zavira podjetniški razvoj.

Podjetniško-inovacijska infrastruktura potencialnemu podjetniku s pomočjo različnih predizbornih instrumentov pomaga pri selekciji, ki bi jo kasneje med novonastalimi podjetniki v mnogo bolj grobi obliki opravil trg. Tu govorimo o: možnostih poklicne specializacije; možnostih pridobivanja podjetniških znanj in spretnosti; možnostih pridobivanja menedžerskih znanj; razpoložljivosti informacij ter svetovalnih storitev, potrebnih za poslovno načrtovanje.

Finančna infrastruktura mora sicer nastati predvsem kot zasebna ponudba bank, zavarovalnic, skladov tveganega kapitala in podobno, vendar pa lahko tudi država z organiziranjem lažje dostopnosti do ustanovitvenega kapitala pospeši nastajanje novih podjetij, kar je še posebej pomembno v tranzicijskih in ekonomsko manj razvitih gospodarstvih. Storitve lahko zagotavlja preko posredniških javnih ali javno-zasebnih institucij, katerih naloga je zagotavljanje t. i. semenskega kapitala za začetniške podjeme, zniževanje tveganj za zasebne investitorje (garancije, preverjanje projektov) ter zniževanje stroškov (dotacije, subvencije obrestnih mer).

Intelktualno infrastrukturo predstavlja razpoložljivost kakovostnih človeških virov in socialnega kapitala regij. To je osnova za razvoj kakovostnih univerz, za ustvarjanje programov spodbujanja razvojno-raziskovalnih dejavnosti, za komercializacijo novih tehnologij, za spodbujanje vlaganja podjetij v izobraževanje in za usposabljanje ter financiranje tistih, ki jih podjetja ne usposabljujejo (revni, odpuščeni z dela, neizobraženi). Zagotovo je to področje, s katerim lahko država in posamezna regija močno vplivata na razvoj podjetništva, še posebej če kot načrtovalki in financerki izobraževanja razumeta, kakšna znanja in spretnosti (tu mislimo predvsem na tehnološka znanja) gospodarstvo v posamezni regiji potrebuje. Sicer se običajno zgodi dvoje: podjetniki na eni strani vedno težje pokrivajo svoje potrebe po rasti, ker preprosto manjka ustrezno izobraženih kadrov in država se na drugi strani srečuje z vedno večjim obsegom strukturne brezposelnosti.

2.2 PODJETNIŠKO MIKROOKOLJE

Družina pomembno vpliva na razvoj podjetniških lastnosti preko vzgoje, oblikovanja vrednot, predvsem pa prizadevanja po dosežkih. Vpliv družine na nagnjenost do podjetništva se sicer razlikuje od okolja do okolja, vendar se giblje v razponu od 56 do 80 %, kar pomeni,

da najmanj 56 % (v določenih okoljih pa celo do 80 %) otrok sledi karieri svojih prednikov podjetnikov (povz. po Shapiro in Sokol, 1982 v Kovač, 2005, 24).

Referenčna skupina je usmerjevalna skupina. Njene domnevne vrednote in norme bo posameznik uporabil kot osnovo za lastno vedenje. Posameznik lahko pripada več skupinam, a v določeni situaciji bo kot referenčno uporabil le eno. Kot referenčne skupine lahko na posameznika vplivajo sodelavci, sošolci, prijatelji, mentorji in drugi. Le-ti imajo lahko pomemben vpliv na podjetništvo. Kot zelo pomembna referenčna skupina je lahko nacionalna manjšina, saj je delež podjetnikov med manjšinskimi skupinami po navadi mnogo večji kot med večinskim prebivalstvom. Še posebej visok je delež podjetnikov med imigranti in drugo generacijo imigrantov, kar dokazujejo migracijske skupine, kot so Židje, Libanonci, Indijci in Kitajci v Angliji ter Kubanci na Floridi (povz. po Kovač, 2005, 24).

2.3 VPLIV PODJETNIŠTVA NA OKOLJE

Kot smo že ugotovili, ne vpliva samo okolje na podjetništvo in podjetnika, pač pa je ta vpliv obojestranski, saj tudi podjetništvo in podjetnik s svojo aktivno naravnostjo vplivata na okolje in njegov razvoj. Podjetnik z upoštevanjem pričakovanih načinov obnašanja kot izvor neformalne avtoritete ustvarja nov sistem vrednot, ki ga imenujemo podjetniška kultura.

Kovačeva (2005, 29) ugotavlja, da podjetništvo vpliva na razvoj okolja, saj: zagotavlja nove kombinacije in s tem bolj učinkovito izkoriščanje virov; posameznike povezuje v time, kar pripomore k novim idejam in nastanku novih celic gospodarskega razvoja; nenehno teži k odličnosti in drugačnosti.

3 PRAVNE OBLIKE DRUŽB

Za uresničitev svoje poslovne zamisli oziroma podjetja se podjetnik nikakor ne more izogniti dejstvu, da za to potrebuje tudi pravno-formalni okvir, znotraj katerega bo lahko to izvedel. S pravnega vidika namreč podjetje oziroma gospodarski subjekt nastane (še) s trenutkom njegovega vpisa v sodni register. Od tega trenutka dalje lahko nastopa v pravnem prometu in uresničuje v poslovnem načrtu opredeljeno poslovno zamisel. Pred tem (v procesu nastajanja poslovnega načrta) mora podjetnik seveda ugotoviti, kateri je najprimernejši pravni okvir za njegov poslovni podjem, saj bo prav ta bistveno vplival na upravljanje in delovanje bodočega podjetja.

V poglavju bomo spoznali: temeljne pojme statusnega prava, povezane z ustanovitvijo, registracijo, poslovanjem in upravljanjem podjetij; pravne oblike opravljanja dejavnosti, njihove značilnosti ter prednosti in pomanjkljivosti; načini in postopki prenehanja družb oziroma njihovega delovanja.

3.1 PRAVNE OBLIKE OPRAVLJANJA DEJAVNOSTI

Zakonodaja predpisuje različne možnosti pravno-formalne oblike, ki omogočajo delovanje na pridobitni (profitni) ali nepridobitni (neprofitni) ravni. Kadar govorimo o »tipičnem«, klasično opredeljenem podjetništvu, mislimo seveda na temeljno vodilo, to je predvsem ustvarjanje in maksimizacija dobička.

Gospodarsko dejavnost je možno legalno opravljati samo v eni izmed oblik, ki je opredeljena z zakonom. V osnovi lahko možne oblike razdelimo na samostojnega podjetnika, osebne družbe in kapitalske družbe. Te oblike so primarno namenjene opravljanju pridobitne dejavnosti (z izjemo na primer neprofitne družbe z omejeno odgovornostjo).

3.2 SAMOSTOJNI PODJETNIK POSAMEZNIK (S. P.)

Samostojni podjetnik (v nadaljevanju s. p.) je **fizična oseba**, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Kljub temu da samostojne podjetnike obravnavamo kot gospodarske subjekte, je potrebno poudariti, da to ni pravna oseba, ampak sklepa posle na način, kot da bi jih sklepal zase v svojem imenu. Potrebno je razčistiti tudi **pogosto napačno obravnavano pojmovanje s. p.-ja v povezavi z obrtjo. Samostojni podjetnik ni nujno tudi obrtnik**. S. p. namreč **lahko** opravlja **tudi obrtno dejavnost** (podjetnik obrtnik), vendar samo pod pogoji, določenimi v Zakonu o obrti, pri čemer si mora pridobiti tudi obrtno dovoljenje. Podjetnik, ki je registriran kot s. p., pa se lahko ukvarja z vsemi gospodarskimi dejavnostmi, razen če zakon določa drugače (na primer bančništvo, zavarovalništvo in drugo). Samostojni podjetnik je lahko vsaka domača ali tuja fizična oseba, ki ima poslovno sposobnost, lahko je tudi v rednem delovnem razmerju pri drugem delodajalcu. Nosilec s. p.-ja mora, preden lahko priglasi vpis v ustrezni register in prične z delovanjem, izpolnjevati določene pogoje glede izobrazbe oziroma mora imeti zaposlenega, ki specifično zahtevane pogoje izpolnjuje.

Kot vsaka pravna oblika subjektov, ki delujejo na trgu, ima tudi s. p. določene prednosti in slabosti. Med prednosti lahko prištevamo predvsem: za »ustanovitev« oziroma priglasitev ni potreben začetni kapital, priglasitev poteka hitro in praktično brez stroškov, poenostavljeni so postopki na področju knjigovodsko-računovodskih opravil, podjetnik lahko prosto razpolaga z denarjem in drugo. Med slabosti pa lahko prištevamo predvsem osebno odgovornost podjetnika, ki za poslovanje odgovarja s celotnim osebnim premoženjem, nezmožnost pravne kontinuitete (s. p. preneha s smrtjo nosilca in v tem smislu ni prenosljiv) in seveda upoštevanje davčnih vidikov (stopenjska obdavčitev) in s tem možnost visokih odmer dohodnine in akontacij (ZGD (Zakon o gospodarskih družbah), 1993).

3.3 OSEBNE DRUŽBE

Kot pove že samo ime, so osebne družbe tiste, katerih temeljna značilnost je osebna odgovornost podjetnika (lastnika) oziroma vsaj enega družbenika za poslovanje in delovanje posameznega subjekta. Druga značilnost, ki jo je potrebno izpostaviti je ta, da za razliko od podjetnika posameznika (s. p.), kjer je nosilec dejavnosti obvezno ena oseba, za ustanovitev pravnih oblik, opisanih v nadaljevanju poglavja, potrebujemo najmanj dve (ali več) fizičnih ali pravnih oseb.

3.3.1 Komanditna družba (k. d.)

K. d. se ustanovi z družbeno pogodbo, ki mora obvezno biti sklenjena pisno v notarski obliki. Pogodba se sklene med najmanj dvema osebama, med katerima je ena oseba **komplementar** (vodi in upravlja družbo ter odgovarja za obveznosti z vsem svojim premoženjem) druga oseba (ali več njih) pa je **komanditist** (za obveznosti družbe prevzema samo omejeno tveganje – jamči le do višine svojega vložka, pri čemer družbe ne sme voditi niti ne sme nasprotovati komplementarju pri običajnih poslih. Ima pa pravico nadziranja poslovanja v

smislu vpogleda v poslovne listine družbe). Firma komanditne družbe mora vsebovati priimek vsaj enega komplementarja ter označbo "k. d.", medtem ko imen komanditistov v firmi ne sme biti. Za razliko od prej opisane značilnosti prenehanja s. p.-ja, pri k. d.-ju s smrtjo komanditista praviloma družba ne preneha, ampak nadaljuje delovanje z dediči komanditista ali brez njih (če te vloge ne želijo prevzeti). Prenehanje delovanja je možno seveda tudi skladno z zakonskimi določili, ki urejajo to področje (ZGD, 1993).

3.1.2 Družba z neomejeno odgovornostjo

Družbo z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) ustanovita najmanj dve fizični ali pravni osebi, ki sta lahko domači ali tuji. Družba se ustanovi s pisno pogodbo med družbeniki v notarski obliki. Status pravne osebe pridobi z vpisom v sodni register. Prijava za vpis v register mora vsebovati ime, priimek in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega družbenika. Firma družbe z neomejeno odgovornostjo mora vsebovati priimek vsaj enega družbenika z navedbo, da je družbenikov več, in označbo "d. n. o.". Vpis družbe v register morajo prijaviti vsi družbeniki. Minimalni ustanovitveni kapital ali višina posameznih vložkov ni predpisana, vendar je že po naravi razmerja jasno, da morajo družbeniki zagotoviti ustrezen kapital, ki omogoča pogoje za začetek delovanja. Višina posameznega vložka opredeljuje višino kapitalskega deleža v družbi. Vložek je lahko aktiviran v denarju, pravicah, stvareh ali storitvah. Če ni s pogodbo drugače dogovorjeno, velja, da morajo vsi družbeniki vložiti enak delež, kar pomeni, da velja predpostavka o enakosti pri delitvi dobička in poravnavanju izgube. Za obveznosti družbe jamčijo vsi družbeniki z vsem svojim premoženjem, in sicer neomejeno in solidarno. To pomeni, da lahko upniki posežejo po premoženju družbe, če pa to ne zadostuje za poravnavo obveznosti, pa tudi po zasebnem premoženju družbenikov. Pri tem velja, da upnikom odgovarja vsak družbenik, ki ga upniki izberejo, in to za celoten znesek nastalih obveznosti (ZGD, 1993).

3.1.3 Tiha družba (t. d.)

Tiha družba je posebna oblika osebne družbe. Ker ne spada med pravne osebe, se tudi ne vpisuje v sodni register. Tiha družba nastane s pogodbo, ki jo skleneta nosilec tihe družbe (podjetje), na podlagi katere je tihi družbenik na osnovi svojega vložka v podjetje pridobil pravico do udeležbe na dobičku podjetja. Takšna oblika sodelovanja je posebej primerna za izpeljavo diskretnih poslov, saj navzven tiha družba ne nastopa in torej dogovor ni razviden. Iz podobnega razloga je ta oblika primerna tudi za financiranje MSP (mala in srednje velika podjetja). Nosilec tihe družbe lahko ima več tihih družbenikov. Dogovori med nosilcem in tihimi družbeniki so predmet svobodnega dogovarjanja (pomeni, da medsebojna razmerja urejajo po svobodni volji, glede na interese vpletenih strank). Velja pa, da morajo ravnati z enako skrbnostjo, kot jo uporabljajo pri lastnih zadevah. Tihi družbenik ne odgovarja za poslovanje družbe, razen v primeru, ko je tihi družbenik znan (kar je tudi možno, glede na interese podjetja in družbenika). Zakon zagotavlja tihemu družbeniku pravico do obveščeniosti o poslovanju družbe, kar pomeni, da lahko zahteva od nosilca tihe družbe prepis letnega poročila in vpogled v poslovne knjige in knjigovodske listine (ZGD, 1993).

3.4 KAPITALSKE DRUŽBE

Kapitalske družbe, za razliko od osebnih, temeljijo na posameznih kapitalskih vložkih enega ali več ustanoviteljev – lastnikov, ki na osnovi svojih vložkov (deležev, delnic) pridobijo določen del lastništva gospodarske družbe in s tem povezane pravice in obveznosti. Osnovna

razlika med osebnimi in kapitalskimi družbami je tudi v osebni odgovornosti, saj pri kapitalskih oblikah družb lastniki ne jamčijo za obveznosti družbe s svojim zasebnim premoženjem. Med kapitalske družbe spadajo družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), delniška družba (d. d.), komanditna delniška družba (k. d. d.) in evropska delniška družba (SE).

3.4.1 Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)

Družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.) je najpogostejša oblika kapitalske družbe med MSP. Osnovni kapital družbe je sestavljen iz osnovnih vložkov družbenikov, ki so lahko med seboj enaki ali različni. D. o. o. lahko ustanovi ena ali več domačih ali tujih pravnih ali fizičnih oseb, ki z ustanovitvijo postanejo družbeniki. Število družbenikov ni omejeno, vendar morajo v primeru, da njihovo število presega 50, pridobiti dovoljenje pristojnega ministra. Družba se lahko ustanovi za določen ali nedoločen čas. Ustanovi se z družbeno pogodbo (lahko preko točke VEM (»vse na enem mestu«), ki je najhitrejši in najcenejši način, v določenih primerih pa je potrebna ustanovitev z notarskim aktom). Obvezne sestavine pogodbe o ustanovitvi so: imena in prebivališča oziroma firme in sedež vsakega družbenika; firma, sedež in dejavnost družbe; višina osnovnega vložka vsakega družbenika (skupni minimalni predpisani vložek je 7.500 evrov, višina navzgor ni omejena, pri čemer je najmanjši možni vložek posameznega družbenika 50 evrov); morebitne druge obveznosti družbenikov do družbe oziroma družbe do družbenikov. Družba pridobi status pravne osebe z vpisom v register. Organizirana je lahko kot mikro, mala, srednja ali velika družba. Družba je za svoje obveznosti odgovorna neomejeno, medtem ko družbeniki za obveznosti osebno ne odgovarjajo. Družbeniki s svojim vstopom v družbo pridobijo določene obveznosti (vplačilo vložka, ohranjanje kapitala in podobno) ter pravice (premoženjske (poslovni delež, sodelovanje na dobičku in podobno) ter članske (upravljanje, izstop, izključitev drugega družbenika in podobno)). Upravljanje družbe se razen v zakonsko drugače določenih primerih opredeli z družbeno pogodbo. D. o. o. ima svoje organe, ki so določeni z zakonom in s statutom. Tako ima d. o. o. skupščino, ki je najvišji organ družbe, enega ali več direktorjev ter nadzorni svet (ki pa ni obvezen).

D. o. o. lahko ustanovi tudi samo ena pravna ali fizična oseba in kapitalski vložek (osnovna glavnica) je v tem primeru sestavljen iz enega vložka. Za vnos kapitala veljajo pri enoosebnih družbah nekoliko strožja pravila kot pri ostalih (večlastniških) oblikah. Osnovna izhodišča glede ustanovitve so praktično enaka kot pri enostavnih večlastniških oblikah, medtem ko posebnost predstavlja vodenje enoosebnega d. o. o.–ja, saj vse sklepe, ki jih bi sicer sprejemala skupščina, sprejema ena sama oseba. Posledica navedenega stanja je, da mora ustanovitelj voditi knjigo sprejetih sklepov, ki jo mora potrditi notar najkasneje do vpisa družbe v register, sicer sklepi nimajo pravnega učinka (ZGD, 1993).

3.4.2 Delniška družba (d. d.)

Delniška družba (d. d.) velja za najbolj razvito obliko družb, ki je skladno s tem tudi najzahtevnejša za vodenje in upravljanje. D. d. lahko ustanovi ena ali več pravnih oseb, ki sprejmejo statut. Ustanovi se lahko na dva načina: sočasni – simultani način ustanovitve in postopni – sukcesivni način ustanovitve. Statut družbe mora biti obvezno izdelan v notarski obliki in mora obvezno določati: ime in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega ustanovitelja; firmo in sedež družbe; dejavnost družbe; znesek osnovnega kapitala (če ima družba delnice z nominalnim zneskom, mora biti določen tudi nominalni znesek delnice in število delnic vsakega nominalnega zneska; če ima družba kosovne delnice, mora biti

določeno tudi število delnic, če je več razredov delnic, tudi razred delnic in število delnic v posameznem razredu); ali se delnice glasijo na prinosnika ali na ime; znesek vplačanega kapitala na dan vpisa družbe v register in vsakokratni vplačani kapital; sistem upravljanja (enotirni ali dvotirni); število članov organov vodenja ali nadzora ali akt, v katerem se to določi mandatna doba članov organov vodenja ali nadzora; obliko in način objav, pomembnih za družbo oziroma delničarje; čas trajanja družbe in način prenehanja družbe. Osnovni kapital družbe je razdeljen na delnice in se glasi na nominalni znesek delnic. Poznamo različne vrste delnic, na primer prinosniške, navadne, prednostne ... Minimalni zahtevani osnovni kapital znaša 25.000 evrov, njegova višina navzgor ni omejena. D. d. ima določene tudi organe vodenja in nadzora. Organi so upravni odbor, uprava in nadzorni svet. Po zadnjih spremembah ZGD lahko družba izbere dva načina vodenja, in sicer enotirnega (družbo vodi upravni odbor) ali dvotirnega (družbo vodi uprava in nadzira nadzorni svet). Družba ima skupščino delničarjev, na kateri delničarji (lastniki) odločajo o najpomembnejših zadevah, povezanih z obveznostmi in pravicami lastnikov, kot jih določa zakon in statut družbe. Družba kot pravna oseba za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, medtem ko delničarji (lastniki) za obveznosti družbe ne odgovarjajo (ZGD, 1993).

3.5 PRENEHANJE DRUŽB

Tako kot veljajo določeni pogoji in zahteve za ustanovitev, delovanje in vodenje družb, so seveda opredeljene tudi zakonske podlage, ki predpisujejo, kako, kdaj in na kakšen način družbe prenehajo s svojim delovanjem oziroma obstojem. Razlogi, zakaj pride do prenehanja družbe, so različni in jih opredelimo kot: sporazum v določeni fazi obstoja družbe; potek časa, za katerega je bila ustanovljena, če je bila ustanovljena za določen čas; sklep družbenikov (pri t. d. s sporazumom med nosilcem in tihim družbenikom); stečaj; sodna odločba o prenehanju družbe; ničnost vpisa, ugotovljena s strani sodišča; združitev v kakšno drugo družbo; znižanje osnovnega kapitala pod zakonsko določen znesek; smrt ali prenehanje družbenika, če družbena pogodba ne določa drugače (v primeru t. d., d. n. o.); odpoved (v primeru t. d. in d. n. o.); v drugih z zakonom določenih primerih.

Pri definiciji likvidacije in stečaja družbe gre za prenehanje delovanja in obstoja družbe, vendar je med tema dvema načinoma bistvena razlika.

Pri likvidaciji družbe gre za način prenehanja, pri katerem ima družba zadostno premoženje, ki zadostuje za poplačilo upnikov. Prenehanje je možno po rednem ali skrajšanem postopku. Pri skrajšanem postopku je še posebej pomembno, da so poplačane vse obveznosti družbe, da so urejena vsa razmerja z delavci in da družbeniki prevzemajo obveznosti plačila morebitnih preostalih obveznosti družbe, za kar odgovarjajo z vsem svojim premoženjem (povz. po Topalovič et al., 2007, 45–58).

Stečajni postopek se od likvidacije razlikuje predvsem po tem, da je razlog za uvedbo stečajnega postopka dalj časa trajajoča plačilna nesposobnost in/ali prezadolženost. To pomeni, da s premoženjem dolžnika (družbe) ni mogoče poravnati dolgov. Sodišče imenuje stečajnega upravitelja, ki skuša preostalo premoženje družbe (stečajno maso) čim bolje prodati. V primeru, da stečajna masa ne zadošča za celotno pokritje obveznosti (kar je v praksi navadno tako), se upravičene terjatve poplačajo sorazmerno v skladu z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZFPIPP, 2007).

Prisilna poravnava pomeni poskus sanacije gospodarskega subjekta, pri katerem so že podani razlogi, zaradi katerih bi se nad njim lahko začel stečajni postopek. Zakon omogoča dolžniku, da predlaga upnikom prisilno poravnavo v skladu z izdelano metodo finančne reorganizacije,

katere namen je, da se zmanjšajo terjatve oziroma da se odloži plačilo dolgov ter tudi, da se dolжник s pogajanjem z dolžnikom dogovori o drugih ukrepih, ki bi jih ob njegovem aktivnem sodelovanju izpeljal v prisilni poravnavi. Končna posledica oziroma cilj prisilne poravnave je odprava vzrokov za slab gospodarski položaj dolžnika in ohranitev dolžnika kot celote v njegovi podjetniški funkciji (povz. po Topalovič et al., 2007, 59–61).

4 OSNOVE, VLOGA IN POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

Poslovni načrt začne nastajati z opredelitvijo splošnih značilnosti okvira, v katerem se bo poslovna priložnost odvijala. Vsebina tega poglavja bralcu olajša razumevanje vsebine poslovnega načrta, tako da predstavi področje delovanja podjetja z njegovim osnovnim izdelkom oziroma storitvijo v okviru panoge, v kateri posluje, osnovne značilnosti te dejavnosti. V tem poglavju bomo spoznali: pojmovanje poslovnega načrtovanja; značilnosti, pomen in vlogo poslovnega načrta pri nastajanju novega podjetja; strukturo poslovnega načrta.

Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, določa osnovne okvire, v katerih bo podjetje poslovalo, zato je zelo pomembno, da jo že na začetku opredelimo in predstavimo sedanje stanje in stanje, ki ga je moč v tej panogi pričakovati v prihodnje. Pojasnimo dejavnike, ki vplivajo na poslovanje v njej, trende v njej, nove proizvode in prihodnja dogajanja na tem področju, nove trge in odjemalce, nove zahteve, nova podjetja in katerekoli druge nacionalne in ekonomske težnje. Pri zbiranju teh podatkov se lahko obrnemo na gospodarsko ali obrtno zbornico, se pogovorimo s podjetniki v tej panogi. Veliko uporabnih informacij pa lahko najdemo tudi na različnih spletnih straneh. Pri ustanovitvi podjetja se lahko navede ena ali več različnih dejavnosti, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, pri čemer je pomembno, da jasno opredelimo, katera je glavna dejavnost in katere so stranske (povz. po Vahčič, 1998, 14–16).

Če podjetje šele ustanavljamo, posebno pozornost namenimo izboru firme podjetja, kajti z njo se bo podjetje predstavljalo okolju. Firma podjetja je eden ključnih dejavnikov razlikovanja našega podjetja, zato se ne smemo zadovoljiti zgolj z zadostitvijo zakonskemu predpisu, da ne moremo registrirati podjetja s firmo, ki že obstaja. Dve najpogostejši pravni obliki, v katerih ustanavljamo mala podjetja, sta družba z omejeno odgovornostjo in samostojni podjetnik, o katerih smo pisali v tretjem poglavju.

V tem poglavju moramo tudi natančno opredeliti glavni izdelek oziroma storitev, ki ga prodajamo. Predstavimo osnovno korist, ki jo ta izdelek oziroma storitev ponuja oziroma ki jo z nakupom uporabnik pridobi, in seveda poudarimo, katere potrebe zadovoljuje. Pomembno je namreč, da si bralec ustvari predstavo o naši osnovni ponudbi. Zato najprej izdelek oziroma storitev natančno opišemo z njegovimi lastnostmi, merami, kakovostjo, dizajnom, embalažo ter dodani izdelek, kot so dostava, plačilni pogoji, garancija, montaža in ponakupne storitve, nato pa naredimo še seznam izdelkov, na katerem tudi označimo, kakšen delež celotnega prihodka bodo prinesli posamezni izdelki. Poleg osnovnega namena in načina uporabe izdelka oziroma storitve natančno pojasnimo tudi morebitne druge namene in načine uporabe. Ko smo osnovno ponudbo predstavili, poudarimo naše konkurenčne prednosti na tem področju in nakažemo možne smeri razvoja. Ne smemo pozabiti navesti ključnih dejavnikov našega uspeha in izpostaviti, kako jih bomo najbolje izkoristili.

Vsako novo obdobje zahteva od posameznikov ali pa od vodstev podjetij, da (ponovno) razmislijo o svoji prihodnosti – o ciljnih, strategijah, delovanju. V hitro spreminjajočem se okolju se vsak dan srečujemo z novimi problemi. A ti problemi niso samo problemi. So le eden od virov poslovnih priložnosti. Prihodnost, v katero bomo vstopili, je potrebno čim bolj

poznati, zato je tako za nastajajoče kot tudi za že delujoče podjetje pomembno, da se zna prilagoditi spreminjajočemu se trgu ter da v ta namen razvije mehanizme načrtovanja na različnih nivojih. Samo s kakovostnim načrtovanjem lahko razvijamo in vzdržujemo usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri podjetja ter spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi.

4.1 POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

Z načrtovanjem opredeljujemo prihodnje podjetje, njegov obstoj, razvoj in poslovanje. Usmerjeno je v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja, za podjetje in v zvezi s podjetjem (povz. po Belak, 2003, 60).

Kot ugotavlja Antončič (2002, 189) proces načrtovanja podjetnika prisili, da svojo poslovno priložnost oceni objektivno, preigra različne scenarije, je pozoren na ovire, kar mu daje možnost, da premisli o poteh, po katerih bi se takšnim oviram izognil.

V zvezi s poslovnim načrtovanjem podaja Kotler (1998, 61) zanimivo misel: »Poznamo pet vrst podjetij:

- taka, ki sploh ne vedo, da se je kaj zgodilo;
- taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo;
- taka, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo;
- taka, ki si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi in
- taka, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo.«

Osnova za to, da podjetja lahko poskrbijo, da se jim stvari dogajajo, je prav načrtovanje, ki ima zelo pomembno vlogo pred začetkom poslovanja novega podjetja, ko mora podjetnik pripraviti poslovni načrt.

4.2 ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA

Vsak resen podjetnik pred realizacijo poslovnega podjema skrbno pripravi poslovni načrt bodočega podjetja. To je pisni dokument, s katerim podjetnik celovito preveri vse zunanje in notranje elemente svojega bodočega podjema, opredeli vizijo, poslanstvo in cilje ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničevanje. Je nujna in neizbežna naloga ob ustanavljanju podjetja in se uporablja pri načrtovanju naslednjih faz razvoja podjetja (povz. po Glas, 2000, 247).

Poslovni načrt nam pokaže, ali poslovna priložnost obeta dovolj ali ne. Če je pokazal, da poslovna zamisel obeta donosno poslovanje, ki upravičuje vložena sredstva in čas, pomeni tisto prelomnico v podjetniškem procesu, ko od razmišljanja o poslovni priložnosti preidemo k uresničevanju posla. Odvisno od značilnosti bodočega posla je lahko poslovni načrt bolj ali manj obsežen ter tudi bolj ali manj natančen in izčrpen.

Usmerjen je v prihodnost in se loteva tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev v podjetju. Pripravlja se za prva tri leta dejavnosti, pri čemer je pregled za prvo leto narejen po mesecih. Za to obdobje predvidi strateško pomembne odločitve, cilje in za njihovo doseganje potrebne vire in strategije, opozarja na ključne točke in primerno razporeditev virov ter nas pripravi na tveganja in opozarja na priložnosti. Antončič (2002, 186) ga imenuje »pravila igre« ali »cestna karta«, saj tako kot na potovanju tudi v podjetju do zastavljenih ciljev pripeljejo različne poti, vsaka od njih pa zahteva drugačne časovne okvirje in stroške. Tako kot popotnik

mora tudi podjetnik pred pripravo načrta zbrati določene informacije in priti do nekaterih pomembnih odločitev.

Podjetnik s svojim timom je odgovoren za pripravo poslovnega načrta, v katerem opredeli vsa za podjetje bistvena področja, pri čemer mora upoštevati tako kratkoročni kot tudi dolgoročni vidik ter, kot smo že omenili, vse potencialne bralce tega načrta in njihove motive. Načrt mora odsevati filozofijo bodočega podjetja, njegovo vizijo, poslanstvo in smotre, saj s tem podjetje sporoča okolju, zakaj je potrebno in kakšne potrebe zadovoljuje. Odvisno od izkušenj lahko podjetnik in njegov podjetniški tim pripravijo poslovni načrt samostojno ali pa za pomoč na področjih, na katerih jim manjka znanja ali izkušenj, poiščejo zunanje strokovnjake.

4.3 POSLOVNI NAČRT IN USPEŠNOST REALIZACIJE

Podjetnik mora najprej prepoznati poslovno priložnost ter se prepričati ali je resnično obetavna in nato začeti s pripravami. Nastajati začne poslovni načrt, ki bi naj potrdil, da je poslovna priložnost dobra in sprožil proces uresničevanja posla. Je torej prelomnica, ko od razmišljanja o poslu preidemo k uresničevanju slednjega. Podjetnik prevzame različna tveganja: finančno tveganje, tveganje kariere, tveganje v družini in okolju, psihično tveganje, tveganje izgube časa, tveganje za vložena sredstva, tveganje za zaposlene delavce, zato mora biti poslovni načrt pripravljen skrbno, zanesljivo in preudarno. Ne nazadnje podjetnik na njegovi osnovi porablja sredstva, se zadoljuje in daje obljube vpletenim, zato je verodostojnost poslovnega načrta toliko pomembnejša. S samim poslovnim načrtom seveda uspešnost realizacije poslovnega podjetja še ni zagotovljena. Četudi ob nastajanju poslovnega načrta ni bilo nedoslednosti, lahko pride do neugodnih sprememb na trgu, v tehnologiji ali v predpisih, kar preprečuje, da bi se napovedi iz poslovnega načrta uresničile. Na takšne dogodke se mora podjetniški tim hitro odzvati in izbrati eno od alternativnih možnosti: opustitev, izboljšanje ali zamenjava posla.

4.4 ZGRADBA POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt je ogledalo podjetja. Je dokument, v katerem morajo biti informacije podprte z verodostojnimi podatki. Obsega od 25 do 50 strani, za pripravo katerih bi naj podjetnik potreboval vsaj 150 ur dela, a po navadi je to mnogo več, posebej če je to podjetnikov prvi poslovni načrt in tega dela ni več. Priprava poslovnega načrta namreč ne pomeni zgolj zapis podjetnikove zamisli oziroma poslovne priložnosti, ampak mnogo več: zbiranje podatkov in opravljanje analiz, zapisovanje in urejanje besedila in finančnih projekcij, vključitev slik in tabel. Ker je njegova vsebina za podjetje ključnega pomena, mora biti vsak stavek dobro premišljen, poleg tega pa mora biti gradivo tudi estetsko oblikovano, da pritegne pozornost bralca. Pri tem je bistvena prva stran, saj z njo sporočimo bralcu prvo pomembno informacijo o našem podjetju, zato naj bo zanimiva in privlačna, da bo gradivo bral dalje z veseljem in s pozitivnim pričakovanjem. Poleg grafičnega znaka podjetja in firme podjetja z naslovom, telefonskimi številkami ter z neposrednim kontaktom oseb v podjetju naj opredelitev vsebuje tudi, da gre za poslovni načrt. Zapiše naj se tudi kraj in datum. Tako se bralec že na začetku prepriča, da gre za resno in urejeno podjetje, saj tako naslovna stran kot tudi vse naslednje ponudijo urejen vtis (povz. po Glas, 2005, 54–57).

Kot ostale pisne dokumente tudi poslovni načrt pišemo s pomočjo urejevalnika besedil na osebem računalniku in pri tem upoštevamo temeljna priporočila oblikovanja pisnih izdelkov (velikost papirja, robovi, stolpci, glave in noge, oštevilčenje strani, naslovi, pisava, razmiki, kazalo, urejenost naslovov (pod)poglavij, slik in tabel). Ne smemo pozabiti tudi osnovnih

načel strojepisja, kot so potrebni presledki samo za ločili (ne pred njimi), in seveda jezikovna pravila slovenskega knjižnega jezika.

Čeprav različni avtorji navajajo različna priporočila glede strukture poslovnega načrta, so glede temeljnih sestavin precej enotni. Večinoma priporočajo, da se naj poslovni načrt razdeli na štiri splošne vsebinske sklope: opis poslovne zamisli; analizo okolja; načrtovanje uresničevanja in finančne projekcije kot rezultat podjetja.

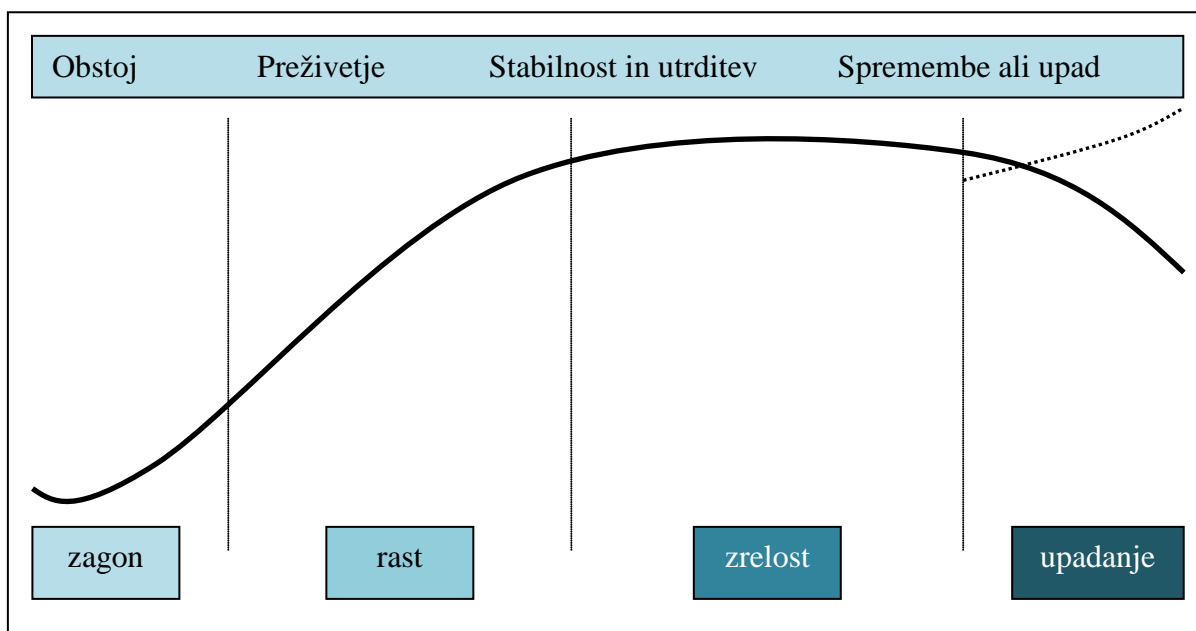
Glas (2005, 48) priporoča osnovno delitev na analizo posla in finančne projekcije. Znotraj te osnovne delitve pa analizo posla razdeli na: opis proizvoda ali storitve, trg in ciljni kupci, konkurenca, tržna strategija, lokacija, prostori in oprema, menedžment in organizacija, zaposleno osebje, terminski načrt. Poglavlje o finančnih projekcijah pa razčleni na: projekcijo bilance uspeha, projekcijo računa denarnih tokov, projekcijo bilance stanja in na finančne kazalce.

5 RAST PODJETJA

Številne spremembe podjetja kot dela širšega okolja, v katerem podjetje živi, predstavljajo zaporedje dogodkov od njegovega nastanka (rojstva) do prenehanja (smrti), kar lahko ponazorimo z življenjsko krivuljo. Na življenjski poti vsakega podjetja se odvija proces spreminjanja kakovosti podjetja (tj. razvoj podjetja) in spreminjanja obsega podjetja (tj. rast podjetja). Te spremembe se ne smejo dogajati naključno, ampak morajo biti skrbno načrtovane in preišljene. Zato je potrebno dobro poznati značilnosti vsake od stopenj v življenjskem ciklu podjetja ter posledic, ki jih prinašajo posamezni ukrepi v vsaki od teh stopenj.

V tem poglavju bomo spoznali stopnje življenjskega cikla podjetja in njihove značilnosti; opredelitev rasti podjetja; načine zagotavljanja rasti podjetja in njihove značilnosti; obvladovanje rasti podjetja; dejavnike, ki vplivajo na rast podjetja; značilnosti profesionalizacije podjetja.

Življenjski cikel vsakega podjetja se prične z ustanovitvijo. Od te točke naprej pa so posamezni poteki različni. Načeloma delovanje podjetij lahko uvrstimo v posamezne faze življenjskega cikla vsakega podjetja. Te faze so: **ustanovitev in začetek delovanja, rast, zrelost, upadanje ali zagotavljanje nove rasti**. Prikazane so na spodnji sliki.



Slika 1: Faze življenjskega cikla podjetja
Vir: Rajter, 2008

5.1 DEFINIRANJE PODJETNIŠKE RASTI

Kadar razmišljamo o pojmu »rast podjetja«, se na prvi pogled oblikovanje nekakšne definicije zdi precej enostavno. Poenostavljeno lahko navedemo, da je to nek »pojav«, ko podjetje poveča obseg prodaje svojih izdelkov ali storitev in s tem poveča svoje prihodke ter dobiček. Vzporedno s tem se seveda povečajo tudi stroški in število zaposlenih. Vendar nastane v takšnem razumevanju rasti določen problem, saj povečanje količine prodaje ne pomeni nujno tudi povečanja prihodkov, ne pomeni nujno dodatnega zaposlovanja in nenazadnje sploh ni nujno, da podjetja s tem povečajo svoje dobičke. Vse to nas navaja na misel, da se lahko rast podjetja dogaja na več različnih načinov. **Nesporno** je seveda naslednje: **pri rasti podjetja se mora povečevati obseg prihodkov**, prav tako se mora povečevati **količina proizvodov ali storitev**, ki jih podjetje prodaja, povečati se mora **produktivnost zaposlenih** in nenazadnje se mora vse skupaj odražati v **povečevanju dobička** podjetja. Rast podjetja v smislu **primarnega cilja lastnikov**, ki je, ali pa bi moral biti, dobiček, lahko opredelimo tudi v nasprotni smeri. Doseganje **maksimalizacije dobička** je namreč možno tudi z **zmanjševanjem in optimizacijo podjetja**. Iz vsega navedenega lahko torej razberemo, da opredelitev rasti podjetja v enostavni obliki, kot je bila navedena na začetku poglavja, ne more ustrezati dejanskim možnostim in oblikam delovanja podjetij v rasti (povz. po Rajter, 2008a).

5.2 OSNOVNI VIDIKI IN DILEME PODJETNIŠKE RASTI

Rast podjetja **načeloma ni naključen pojav** (čeprav lahko najdemo tudi takšne primere), ampak je posledica v prvi fazi odločitve lastnikov (in menedžerjev – *s tujko managerji označujem vodstveno osebje podjetja; v slovenščini se pogosto uporablja tudi izredno, predvsem vsebinsko, neposrečen prevod »poslovodje«, ki v našem sistemu označuje drugo*

strukturo zaposlenih) ter niza **načrtovanih in izpeljanih** aktivnosti v podjetju, pa tudi zunaj njega (povz. po Rajter, 2008a).

Preden začnemo govoriti o procesu rasti, pa velja omeniti prvo, temeljno, pravilo. **Za rast se ne odločamo, če zaznavamo kakršnekoli težave pri obvladovanju sedanje velikosti oziroma poslovanja podjetja.** Pravilo je smiselno in logično, saj v primeru, ko zaznavamo težave, ki jih ne moremo sproti obvladovati in odpravljati že pri obstoječi velikosti podjetja in strukturi poslovanja, lahko – ali pa celo moramo – pričakovati potenciranje obstoječih in novih težav, povezanih tako z obstoječim kot tudi novim obsegom poslovanja (povz. po Glas in Pšeničny, 2000, 103–126).

Osnova za odločanje o izpeljavi aktivnosti v smeri zagotavljanja rasti podjetja **so različni motivi podjetnikov in/ali lastnikov podjetij, med njimi so verjetno primarne želje po povečevanju obsega poslovanja ter s tem povezani pozitivni učinki.** V vsakem primeru, ne glede na motiv, pa je dejstvo, da je odločitev za pristop k načrtnemu zagotavljanju rasti podjetja predvsem odgovor podjetnikov, lastnikov ali menedžerjev na določene spremenjene razmere znotraj ali zunaj podjetja. **Ne glede na to, ali podjetje raste na domačem ali tujem trgu, pa lahko posplošeno ugotovimo, da so osnovni principi, ki jih je potrebno upoštevati, enaki.**

Podjetja lahko rast dosegajo načeloma na naslednje načine: *na domačem in/ali tujem trgu z obstoječimi proizvodi (povečevanje obstoječega tržnega deleža), na domačem in/ali tujem trgu z novimi proizvodi (ustvarjanje novega deleža v določeni strukturi).* V vsakem primeru gre torej za povečanje prodaje obstoječih in/ali novih proizvodov ter s tem povezanimi zahtevami (povz. po Tajnikar, 1997, 48). Podjetniki oziroma menedžerji **se tudi v procesu rasti podjetja srečujejo z dvema temeljnima** vidikoma uspešnega poslovanja: **analiziranjem stanja in predvidevanjem (načrtovanjem) bodočega dogajanja.**

Osnovne dileme, s katerimi se soočajo, so predvsem:

- *dilema obstoječega proizvoda (storitve).* Ali ostati pri istih proizvodih ali pa poskusiti z novimi oziroma diverzificiranimi proizvodi? V primeru odločitve za nov proizvod je potrebno razmisliti, kakšen način oziroma pristop (lasten razvoj, licenca, franšize ...) je najbolj smotrno za podjetje;
- *možnosti, ki jih ima podjetje kot odgovor na tehnične in tehnološke zahteve.* Ali je (in bo) podjetje z obstoječimi kapacitetami sposobno zagotoviti vse potrebne resurse za zagotavljanje sledenja razvoju? Je na razpolago dovolj ustreznih finančnih virov, ljudi, tehničnih zmogljivosti? Če ne, kje in kako (po kakšni ceni) jih lahko zagotovimo? Je podjetje ustrezno organizirano in kako ga bomo reorganizirali, če je to potrebno?;
- *finančna ustreznost.* Ali je na voljo dovolj finančnih virov in ali so po svoji strukturi ustrezni za namene podjetja? Kako je s strukturo kapitala? Ali ima podjetje zagotovljen trajni kapital?;
- *nova znanja in ljudje.* V fazi rasti se bo zagotovo pojavila potreba po novih znanjih in s tem povezano zelo verjetno tudi po novih ljudeh. Je podjetje zmožno pridobiti in obdržati ustrezne ljudi in ali lahko zagotovi potrebne specialiste na določenih področjih?;
- *vprašanje lastništva.* Spremembe v rastočem podjetju pogosto vodijo tudi do dileme o lastniški strukturi podjetja. Vprašanje, ali obdržati obstoječo ali pa del lastništva »razpršiti« med zaposlene (tako vodilne kot tudi ostale) in s tem dosegi pozitivne učinke, je na tem mestu vsekakor umestno;
- *zagotavljanje ustreznih elementov kontrole.* Gotovo se v fazi rasti pojavi potreba po drugačni organiziranosti kontrolnih mehanizmov, informacijah, zajemanju in obdelavi podatkov, itd., na katero mora biti podjetje ustrezno pripravljeno.

Kot lahko razberemo že iz teh, samo uvodno podanih informacij, je **faza rasti podjetja zahtevna ne samo na tehnično-tehnološkem področju, pač pa tudi – ali predvsem – na področju vodenja podjetja, obvladovanja nastalih sprememb, zagotavljanju resursov in specializiranih znanj ter ustrezni količini in strukturi vseh potrebnih virov**. Glede na splošne značilnosti malih in srednje velikih podjetij (in slovenska pri tem niso nikakršna izjema) je takoj jasno, da so predvsem menedžerska znanja (in dolžnosti) ter nujna vpetost letih v obvladovanje rastočega podjetja najbolj problematična. S tem se povezuje tudi temeljno vprašanje. **Kako (na kakšne načine) je sploh možno zagotoviti rast podjetja ter kako ga učinkovito voditi in obvladovati?**

Tako v teoriji kot v praksi lahko ugotovimo, da so **lastniki oziroma menedžerji podjetij tisti, ki so odločilen dejavnik pri sprejemanju odločitev** o tem, ali podjetje sploh voditi v neko obliko hitre oziroma hitrejše rasti ali ne. Iz **različnih teorij** sicer lahko razberemo, da mora **vsako podjetje rasti**, se razvijati in napredovati, sicer je obsojeno na stagnacijo in slej ko prej tudi na propad. V **praksi** se pokaže, da **mnoga mala podjetja dosegajo le minimalno rast skozi daljše obdobje**, pa kljub temu ostanejo na trgu tudi več desetletij. Vendar pa je res tudi, da so ta podjetja **namenjena predvsem zagotavljanju eksistence** enega ali največ dveh, treh ljudi in takšna tudi ostanejo ves čas »preživetja«.

Pri odločanju za vodenje podjetja v rast obstaja več načinov izpeljave tega projekta. Osnovni načini zagotavljanja rasti so: **generična rast, rast z diverzifikacijo, zagotavljanje rasti s pomočjo licenc, franšizing, t. i. joint-venture posli ter med MSP redkeje uporabljene oblike rasti s spojitvami in pripojitvami podjetij** (povz. po Rajter, 2008a).

5.3 DEJAVNIKI, KI LAHKO OMOGOČIJO ALI PREPREČIJO RAST PODJETJA

Pregledali smo različne, najbolj pogoste oblike in načine zagotavljanja možnosti izvedbe rasti podjetja. Seveda moramo upoštevati, da obstajajo različni, zunanji in notranji dejavniki, ki omogočajo ali pa preprečujejo rast podjetja (Tajnikar, 1997, 53 – 62).

Načeloma velja, da so zaradi svojih značilnosti prav mala in srednje velika podjetja tista, ki na eni strani hitreje in bolj uspešno prepoznajo možnosti za nadaljnjo rast podjetja, vendar so po drugi strani pri zagotavljanju možnosti in uspeha potrebnih aktivnosti veliko bolj omejena kot večja podjetja.

Tabela 1: Dejavniki, ki omogočajo ali preprečujejo rast podjetja

DEJAVNIK	ZAVIRA RAST		OMOGOČA RAST	
	<i>Zunanji izvor</i>	<i>Notranji izvor</i>	<i>Zunanji izvor</i>	<i>Notranji izvor</i>
FINANČNA SREDSTVA	Relativno težek dostop do ustreznih finančnih virov in njihova cena.	Slabo upravljanje finančnih sredstev, nizke rezerve.	Okolja, kjer so ustrezna finančna sredstva na razpolago v okviru sistemskih rešitev.	Dobro upravljanje z lastnimi finančnimi sredstvi, rezerve, zadržani dobički.

USPOSOBLJENA DELOVNA SILA	Omejen dostop do kvalitetne delovne sile.	Omejeni lastni človeški resursi in vprašanje ponudbe ustreznih pogojev v podjetju.	Najemanje ali zaposlovanje ustreznih ljudi, sodelovanje s stalnimi zunanji partnerji ali sodelavci.	Ustrezno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, pravočasno planiranje potreb.
MENEDŽMENT	Kvaliteten menedžment je »razprodan« oziroma težko dosegljiv za MSP.	Ni ustreznega nadgrajevanja znanja in sistematičnega vzgajanja bodočega menedžmenta.	Pridobitev kvalitetnega menedžmenta pod konkurenčnimi pogoji.	Sistematično vzgajanje lastnega kadra, ki bo vodil posle (dolgotrajen proces).
TRŽNI KANALI	Velika podjetja pogosto zapolnijo trg in imajo boljša izhodišča pri pogajanjih.	Slabo trženje, pomanjkljivo znanje, premalo razlikovanje od konkurence.	Tržne niše in specializirana ponudba.	Poudarek na trženju, razlikovanje od konkurence, specializacija.
KONKURENCA	Velika, agresivna konkurenca.	Slaba ocenitev in analiziranje konkurentov, pomanjkljive strategije za »spopad« s konkurenco.	Nizka konkurenca, dovolj nišnih priložnosti, rastoč trend trga ob nespremenjeni konkurenci.	Natančno analiziranje konkurence in kvalitetna lastna strategija konkurenčnega nastopa.
TEHNOLOGIJA	Vprašanje dostopnosti in cenovne ustreznosti novih tehnologij.	Pomanjkljivo investiranje v tehnologijo, omejen razvoj, finančna moč.	Primerna tehnologija, alternativa drugim tehnologijam.	Dolgoročno načrtovanje tehnološkega razvoja.
ZAKONODAJA IN VPLIV OBLASTI	Neugodna zakonodaja (npr. davčna), zakonske ovire in omejitve pri poslovanju.	Nepoznavanje zakonodaje, na lokalnem nivoju tudi odsotnost stikov z lokalno oblastjo in s prebivalci.	Ustrezna zakonodaja, urejene pravne podlage, naklonjenost razvoju podjetništva.	Sodelovanje z ustreznimi strokovnjaki, delovanje na lokalnem nivoju.
PANOŽNI IN DRUGI TRŽNI POGOJI	Spremembe v panogi, sprememba trenda, upadanje povpraševanje.	Ni dejavnikov.	Rastoče povpraševanje, rastoč trend, odsotnost (ali zmanjšanje) konkurence.	Ni dejavnikov.

Vir: Tajnikar, 1997 in Rajter, 2007

POVZETEK PRVEGA POGLAVJA

Podjetništvo je opravljanje dejavnosti, ki je povezano z mnogimi vidiki posameznikovega delovanja, pri čemer je podjetnik in podjetje nesporno povezano z okoljem v katerem deluje. Ta povezanost je obojestranska, saj podjetnik vpliva na svoje okolje, hkrati pa je podvržen in odvisen tudi od značilnosti in vpliva okolja v katerem deluje. Podjem (podjetniška dejavnost) mora potekati v eni izmed dovoljenih pravnih oblik, ki se med seboj razlikujejo v odgovornosti, vodenju in upravljanju ter tudi v stroških, ki nastajajo s poslovanjem. Podjetništvo ni nekaj, česar bi se lotevali »na pamet«, je predvsem trdo in načrtno delo, pri katerem je potreben temeljit premislek, skrbno načrtovanje in izvajanje zastavljenih aktivnosti, pri čemer je na poti do uspešnega poslovanja mnogo ovir in pasti, ki jih morajo podjetja znati uspešno premagati. Rezultat uspešnega dela je rast in razvoj podjetja, kar je osnova za uspešno poslovanje in ne nazadnje tudi za zagotavljanje ustreznega gospodarskega razvoja na nacionalnem nivoju.



Študijski primer 1.1: Jože Novak

Osnovni podatki:

Jože Novak je pri 52 letih izgubil službo. Po izobrazbi je inženir strojništva in je pred stečajem podjetja 25 let delal v projektivi velikega proizvodnega podjetja. Začel je kot pripravnik in skozi obdobje več let napredoval do vodje projektivnega oddelka. Ukvarjal se je predvsem s tehničnimi zadevami na svojem strokovnem področju. Ob skrbi za projektivni oddelek je veliko delal tudi s strankami v tujini, kjer si je pridobil dobre reference. Tekoče govori tri tuje jezike. Po izgubi službe se je prijavil na Zavodu za zaposlovanje kot brezposelna oseba, iskalec zaposlitve. Po njegovem profilu je bilo veliko povpraševanja, vendar so mu na vseh razgovorih »med vrsticami« dali vedeti, da glede na starost ni primeren kandidat in seveda dejansko ni dobil službe. Po nekaj mesecih intenzivnega iskanja nove zaposlitve se je odločil, da bo poskusil nekaj novega – samostojno pot. Odločil se je torej za podjetništvo. Že, ko je razmišljal o tem, da bi se lotil samostojnega delovanja, so se mu porajale različne dileme in vprašanja. Vedel je, da ima dobre možnosti, da mu uspe, saj je imel dobre reference, v preteklih letih si je pridobil tudi mnoga poznanstva in partnerji so ga poznali kot zanesljivega strokovnjaka, na katerega lahko vedno računajo.



Razmislite:

- Kaj mora Jože storiti, preden se bo dejansko lotil podjetništva?
- O čem mora razmisliti?
- Katere so ključne dileme s katerimi se sooča?
- Kako naj se loti načrtovanja nove kariere?
- Na kakšne težave lahko računa in kakšne ukrepe mora sprejeti, da se jim bo izognil?
- Ali lahko računa tudi na poslovanje s tujimi partnerji in kako se naj pripravi?
- Ali bo vse zmogel sam ali si bo moral zagotoviti kakšno pomoč?
- Kako bi vi ravnali na njegovem mestu?



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

- Kaj razumete pod pojmom podjetništvo?
- Kaj razumete po pojmom poslovno okolje?
- Kaj je mikro in kaj makro okolje?
- Opišite poslovno infrastrukturo in njene elemente. Zakaj je poslovna infrastruktura pomembna?
- Katere pravne oblike družb poznate?
- Kaj so osebne in kaj kapitalske družbe? Kakšna je ključna razlika med njimi? Katere so osebne in katere kapitalske družbe?
- Kakšne so temeljne značilnosti vsake pravne oblike?
- Katere načine prenehanja družb poznate in kakšne so ključne značilnosti posameznega načina?
- Opišite temeljne značilnosti in pomen poslovnega načrtovanja. Zakaj je poslovno načrtovanje potrebno in kakšen je njegov namen?
- Kateri so ključni vidiki in elementi poslovnega načrtovanja?
- Katere so temeljne sestavine poslovnega načrta?
- Zakaj delamo poslovni načrt in komu je namenjen?
- Opredelite pojem »rast podjetja«.
- Opišite in opredelite življenjski cikel podjetja.
- Na kakšen način lahko podjetje raste?
- Ali morajo in zakaj morajo podjetja rasti?
- Kateri so cilji rasti podjetja?
- Katere so dileme, s katerimi se soočajo podjetja v rasti?
- Kateri dejavniki omogočajo in kateri onemogočajo rast podjetja?

II. EKONOMIKA

V tem poglavju boste spoznali:

- opredelitev ekonomike, redkost dobrin in izbiro ter oportunitetne stroške,
- ekonomske cilje in ekonomska vprašanja,
- reprodukcijo in njene faze,
- organizacijsko strukturo gospodarstva,
- prvine poslovnega procesa,
- premoženje podjetja in amortiziranje sredstev,
- vse o stroških,
- kalkulacije lastne, nabavne in prodajne cene,
- poslovni izid poslovanja,
- kazalnike uspešnosti.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- bistvo racionalnega gospodarjenja s sredstvi,
- kje in na kakšen način so gospodarske družbe organizirane v družbi,
- kako gospodarijo s sredstvi,
- kakšen pomen za gospodarjenje imajo različne vrste stroškov,
- pomen kalkulacij in njihovo uporabo pri opredelitvi cen,
- zakaj je pomembno ugotavljati poslovne izide,
- pomen računovodskih izkazov za odločanje,
- kako podjetja ugotavljajo uspešnost gospodarjenja.

1 UVOD V EKONOMIKO

Velikokrat se študenti neekonomskih usmeritev vprašajo, zakaj pa se moramo učiti ekonomiko (podjetja)? Pa se te dileme pojasnijo kar na uvodnih predavanjih s preprostim primerom: ali lahko zadovoljite vse vaše potrebe in želje z razpoložljivimi sredstvi? Odgovor je kajpada: NE. Vsega, kar bi si želeli, pač ne moremo imeti. Želeli pa bi, da bi naše potrebe lahko zadovoljili uspešno in v največji meri glede na sredstva, s katerimi razpolagamo. Kako pa nam bo to uspelo? Ali bi nam koristilo imeti znanja s področja racionalnega trošenja sredstev ali pa je ta znanost rezervirana le za podjetja in poslovanje. Seveda NE. Vsi, tudi v privatnem življenju, smo omejeni s sredstvi (materialnimi, finančnimi, ...), zato jih skušamo kar se da racionalno trošiti in tako v maksimalni meri zadovoljiti naše potrebe. Torej bo ekonomika prišla prav slehernemu izmed nas, saj se vsi soočamo z ekonomskim problemom, redkostjo dobrin in izbiro. Ekonomsko razmišljanje torej ni rezervirano le za poslovne subjekte ali organizacije, temveč je del našega življenja in zadovoljevanja potreb. Določena ekonomska znanja bodo koristna vsakomur, tako v poslovnem kot tudi v privatnem življenju.

1.1 OPREDELITEV EKONOMIKE IN GOSPODARJENJA

Ekonomika je veda ali znanstvena disciplina, ki proučuje gospodarjenje. Gospodarjenje je umno, načrtno in premišljeno pridobivanje in uporabljanje dobrin za zadovoljevanje potreb posameznikov in skupnih potreb družbe. Ekonomika se torej ukvarja z zadevami, ki so povezane s sprejemanjem pravih poslovnih odločitev, tako posameznika (gospodinjev) kot tudi v podjetjih, bankah in drugih organizacijah in ustanovah, kjer je potrebno iz razpoložljivih količin dobrin pridobiti kar največjo korist.

Ekonomski problemi nastopijo vselej, kadar ni mogoče zadovoljiti potreb, ker za to ni na razpolago dovolj virov. Vsaka družba, vsako podjetje in posameznik se sooča s problemom, ki izvira iz nasprotja med neomejenimi človeškimi potrebami, ki se z gospodarskim razvojem nenehno večajo, na eni strani in z omejenimi možnostmi, da bi te želje in potrebe zadovoljevali, na drugi.

Problem ima torej svoj vzrok v **redkosti virov**. Takšen problem imenujemo ekonomski problem, dobrino, ki je redka pa ekonomska dobrina.

1.2 REDKOST DOBRIN IN IZBIRA

Potrebe družbe in posameznika nenehno naraščajo tako zaradi večanja prebivalstva kot tudi zaradi večanja raznolikosti potreb, ki jih je treba zadovoljiti. Za zadovoljitev potreb morajo biti na voljo dobrine, ki jih pridobivamo bodisi iz narave ali pa jih je treba proizvesti, za kar so potrebna ustrezna sredstva. Ta sredstva, s katerimi produciramo dobrine in skušamo zadovoljiti nenehno naraščajoče potrebe, imenujemo **proizvodni viri**.

Stalen razkorak, ki nastaja med človeškimi željami in potrebami ter proizvodnimi možnostmi, je posledica redkosti dobrin. Redkost z ekonomskega vidika pomeni, da nimamo in ne moremo pridobiti toliko dobrin, da bi z njimi zadovoljili vse svoje želje in potrebe. Tudi premik v materialnem standardu ni odpravil ekonomskega problema, celo nastali so novi problemi (npr. ekološki), ki so povezani prav z veliko količino materialne produkcije in porabe naravnih virov, surovin in energije. Razvoj je prinesel tudi težnjo vseh po čim hitrejši rasti in visoki življenjski ravni. Zato še naprej ostaja isto vprašanje: kako zadovoljiti na najboljši možni način človeške potrebe z omejenimi sredstvi?

Temeljni ekonomski problem redkosti kot posledica neomejenih želja in omejenih virov nas prisili v to, da moramo izbirati med alternativami. Ko eno izmed alternativ izberemo, hkrati zavrnemo vsako drugo možno alternativo. S tem smo se odrekli donosu, ki bi jih zavržena alternativa lahko prinesla, kajti razpoložljive proizvodne vire uporabljamo za izkoriščanje izbrane alternative. Zavrženo korist imenujemo **oportunitetni strošek**.

1.3 OPORTUNITETNI (ALTERNATIVNI) STROŠKI

V tesni povezavi s konceptom redkosti in izbire se nam pojavijo oportunitetni stroški, ki so po definiciji stroški zavržene priložnosti, torej vrednotenje druge najboljše alternative, ki je nismo izbrali.

Zaradi pomena oportunitetnih stroškov za ekonomiko, si jih bomo ogledali malo podrobneje. Oportunitetni strošek je temeljni koncept v ekonomski teoriji, ki izraža temeljni odnos med

redkostjo in izbiro. Definiran je kot nekaj, čemur se moramo odreči, da bi dobili več nečesa drugega. Ker so proizvodni viri redki in ne moremo proizvajati vsega, kar bi radi, nastajajo oportunitetni stroški kot donos, ki ga ne bomo mogli realizirati, ker nismo izbrali variante, ki ga prinaša. Iz temeljnega odnosa med redkostjo in izbiro izhaja nekaj spoznanj:

- Nekdo mora opraviti izbiro, za izbor alternative je potreben posameznik.
- Oportunitetni strošek mora torej nositi tisti, ki izbira in ga ni mogoče prenesti na drugega.
- Oportunitetni stroški so torej subjektivni in jih težko objektivno meri kdo drug kot tisti, ki je izbiro opravil.
- Oportunitetni stroški obstajajo samo v trenutku odločanja, takoj za tem izginejo; tega, kar smo zavržli, ne moremo realizirati.



Praktični primer II/1: Oportunitetni strošek

Predpostavimo, da so naši mesečni prejemki takšni, da nam jih ostaja približno petina oz. 300 EUR/mesec. Skozi leto se nabere 3600 EUR, ki jim bomo kot dobri gospodarji skušali vsaj ohraniti vrednost oz. prihranke oplemenititi (oz. »oploditi« kot rečemo pri kapitalu) z dobičkom. Kakšne možnosti oplajanja kapitala imamo? Denar lahko naložimo v banko – kot sredstva na vpogled ali kot vezano vlogo; lahko investiramo v vrednostne papirje (obveznice, delnice, sklade), lahko zamenjamo v kakšno tujo valuto in pričakujemo donos zaradi sprememb v pariteti (vrednosti) do naše valute oz. pričakujemo donos od valutnih razlik; lahko kupimo zlato, ... Možnosti ali alternativ je veliko, v določenem trenutku se bomo odločili za eno ali za kombinacijo med njimi. Vse alternative, ki jih nismo izbrali, predstavljajo za nas oportunitetni strošek.



Razmislite:

- Kakšne so razlike med zgoraj ponujenimi alternativami?
- Ali lahko v naprej povemo, kakšni bodo oportunitetni stroški? Pojasnite vaše razmišljanje.
- Ali lahko po opravljeni izbiri brez posledic izbiro ponovimo?
- Ali lahko koga krivimo, če smo denar naložili v delnice, njihova vrednost pa je nato padla in smo izgubili 50 % vrednosti prihrankov?
- Ali je upravičeno komentirati izbiro nekoga drugega po tistem, ko je izbiro opravil in se izkaže, da ni bila najboljša?

Za ekonomiko je koncept oportunitetnih stroškov izjemno pomemben, saj opozarja:

- na nenehno odločanje, ki je potrebno v poslovnem procesu in na posameznika, ki mora odločati,
- na to, da vsaka odločitev nosi določene posledice ter
- da morajo tisti, ki odločajo, nositi ekonomske posledice svojih odločitev.

1.4 EKONOMSKI CILJI DRUŽBE IN TEMELJNA EKONOMSKA VPRAŠANJA

Vsaka družba se srečuje s potrebo po uresničevanju določenih ciljev kot so:

- ekonomska rast in razvoj,
- zagotavljanje polne zaposlenosti, kar pomeni, da naj bi vsi sposobni in voljni delati imeli zaposlitev,
- ohranjanje stabilnosti cen, kar pomeni takšno raven cen, kjer ne bo inflacije ali deflacije,
- omogočanje pravične delitve dohodkov,
- zagotavljanje ekonomske varnosti, predvsem bolnim, invalidom, ostarelim ali drugim odvisnim skupinam ljudi,
- doseganje tehnološke in ekonomske učinkovitosti, kar pomeni racionalno uporabiti razpoložljive proizvodne faktorje.

Ekonomski cilji so sicer v neki družbi splošno sprejemljivi, vendar pa se nekateri medsebojno izključujejo ali so si v konfliktu, npr. zagotavljanje polne zaposlenosti nasproti ohranjanja stabilnosti cen. Zato mora družba razviti metode, s katerimi bo določala prioritete posameznim ciljem in izbirala med njimi, kadar se le-ti medsebojno izključujejo. Ponovno se srečamo z oportunitetnimi stroški.

Usklajevanje dejavnosti gospodarskih subjektov v neki družbi bo moralo odgovoriti tudi na tri temeljna, med seboj tesno povezana ekonomska vprašanja vsake družbe, in sicer:

- **KAJ** se bo v neki družbi produciral in v kakšnih količinah. Gre za izbiro med različnimi mogočimi dobrinami in storitvami ter količinami.
- **KAKO** se bodo dobrine producirale, torej, kdo jih bo produciral, s kakšnimi sredstvi ter po kakšnem tehnološkem postopku. Z vidika narodnega gospodarstva je izbira zelo široka, saj gre za izbiro konkretnih tehnologij, za strukturo produkcije, za vzpodbujanje določenih sektorjev, ki imajo v mednarodnem merilu primerjalne prednosti ali so za dano gospodarstvo najprimernejši zaradi razpoložljivosti potrebnih produkcijskih faktorjev.
- **ZA KOGA** bodo dobrine producirane, kdo in koliko jih bo sodelovalo v prisvajanju koristi od produciranih dobrin in storitev – gre torej za vprašanje razdelitve družbenega produkta med posameznike in skupine.

Našteta ekonomska vprašanja se porajajo v vsaki družbi, ne glede na to, ali jo prištevamo med razvite dežele (kot je na primer Švica) ali pa med zelo nerazvite in revne (na primer Nigerija, Sudan), zaradi splošne sorazmerne redkosti dobrin. Različni družbenoekonomski sistemi našteta vprašanja rešujejo na različne načine, pri čemer imajo poleg tehnološkega vidika veliko vlogo tudi družbeni vidiki, kar poudarja družbeno naravo produkcijskega procesa. Način in učinkovitost reševanja teh ekonomskih vprašanj sta temeljno merilo za vrednotenje različnih ekonomskih sistemov.

1.5 POJEM EKONOMSKE POTREBE

Celotna gospodarska dejavnosti izvira iz **potreb ljudi**. Potrebe so tisto, kar je za ljudi najbolj značilno, zato so gibalno gospodarjenja. Njihov obseg in raznovrstnost določata tudi raznovrstnost gospodarske dejavnosti.

Bistvo potrebe je, da jo občutimo kot nezadovoljstvo, kot boleč občutek, kar sproži zahtevo po sredstvu, s katerim bi lahko zadovoljili potrebo in odstranili občutek neugodja. Pri ekonomskih potrebah se srečujemo tudi s problemom **relativne redkosti dobrin in izbire**.

Sociologi in psihologi so razvili vrsto teorij o potrebah in v njih potrebe razvrstili na različne skupine. V bistvu gre za to, da so nekatere potrebe osnovne, primarne (eksistenčne), katerih zadovoljevanje je, vsaj v določeni meri, življenjsko nujno. Ko jih zadovoljimo, se sčasoma obnovijo, zato jih je treba ponovno zadovoljiti. Z razvojem postajajo ljudje vse zahtevnejši, seznam temeljnih potreb se širi, ljudje jih želijo tudi vse popolneje zadovoljiti. Druge potrebe so sekundarne, manj nujne, ki se prav tako širijo s civilizacijo. Pri teh potrebah gre za še večjo domiselnost in raznovrstnost (npr. umetniške, znanstvene, verske, politične in druge potrebe). S potrebami se v sodobnih družbah velikokrat manipulira, saj se skušajo ustvarjati potrebe, ki dejansko niso nujne, samo zato, da bi se pospeševala prodaja in dosegali večji dobički – značilni pojav potrošniške družbe.

Potrebe zadovoljujemo z **dobrinami ali storitvami**. Dobra je vsako dosegljivo sredstvo, ki je sposobno zadovoljiti kakšno potrebo – s tem ima dobra uporabno vrednost. Sposobnost dobrine, da zadovolji kakšno potrebo, imenujemo tudi **koristnost dobrine**. Skupno korist od vseh enot določene dobrine imenujemo **celotna koristnost**. Prirast koristnosti, ki nam jo daje vsaka dodatna enota dobrine, pa **mejna koristnost**. Ker je potreba vse bolj zadovoljena, se za nadaljnje enote mejna koristnost znižuje. Iz te zakonitosti izhaja **zakon padajoče mejne koristnosti**, ki pojasnjuje ravnanje posameznikov pri nakupih in porabi blaga. Potrošnik je pripravljen kupiti in plačati sorazmerno visoko ceno za prve enote dobrine, ker si od njih obeta večjo koristnost, vsaka nadaljnja enota zanj ni več tako pomembna, zato pri njih že bolj izbira in jih bo kupil le, če bodo cene teh enot dobrin sorazmerno nizke. Potrošnik torej **primerja mejno koristnost dobrin s ceno oz. zneskom**, ki ga je plačal zanje. Kljub temu, da se potrošnik pri nakupih srečuje z dvema omejitvama, **razpoložljivimi denarnimi sredstvi in cenami dobrin**, bo pri izbiri upošteval tudi lastne **potrebe** in ne bo kupoval dobrin samo zato, ker so poceni. Potrošniku objektivne omejitve (denarni dohodek in cene) v bistvu povedo, kaj in koliko lahko kupi, torej alternativne možnosti nakupov, struktura potreb pa odloča o tem, katero možnost bo dejansko izbral.



Praktični primer II/2: Lestvica možnih nakupov in premica cene

Alternativne možnosti nakupov lahko poenostavljeno prikazemo z **lestvico mogočih nakupov**, kjer potrošnik svoj dohodek porabi za nakup le dveh dobrin – dobrine A in dobrine B. Predpostavimo, da je cena dobrine A 10 EUR, dobrine B 20 EUR, potrošnik pa razpolaga s 60 EUR dohodka in vsega potroši. Če kupuje le dobrino A, je bo lahko kupil 6 enot (6x10) in 0 enot dobrine B. Če kupuje le dobrino B, je bo kupil 3 enote (3x20) in 0 enot dobrine A. Lahko pa se bo odločil za **kombinacijo nakupa** dobrine A in B, vendar vselej tako, da bo porabil ves denarni dohodek in nič več (lahko pa tudi manj in mu bo nekaj denarja ostalo). Njegova lestvica alternativnih nakupov ob denarnem dohodku 60 EUR je prikazana v tabeli:

Dobrina A = 10 EUR	Dobrina B = 20 EUR
6	0
5	0.5
4	1
3	1.5
2	2
1	2.5
0	3

Če torej želi potrošnik povečati nakup ene dobrine, se bo moral odpovedati določeni količini druge dobrine, jo žrtvovati. Ta **žrtvovana količina se imenuje oportunitetni ali alternativni strošek nakupa** druge dobrine, o katerem smo že govorili. Ker gre pri izbiri za padajočo premico izbire, saj se za dodatno enoto dobrine odpovemo vedno isti enoti druge dobrine in na našo izbiro v bistvu vpliva cena dobrin, govorimo o **premici cene**.

Narišite premico cene za zgornje alternativne nakupe.



Razmislite:

- Kako bi potrošnik razširil svoje dosegljivo območje nakupov (lestvico premaknil desno navzgor)?
- Kaj se zgodi ob spremembah cen (inflaciji) ob nespremenjenem dohodku?
- Ali se premica cene kaj spremeni, če dohodek realno ostaja enak (torej sledi inflaciji)?

V naravi praktično ni več dobrin v neomejenem obsegu, zato so to **ekonomske dobrine**. Navadno jih v naravi tudi ne najdemo v takšni obliki, v kakršni bi jih želeli uporabljati. Večinoma moramo iz naravnih dobrin s predelavo, obdelavo ali dodelavo dobiti dobrine v takšni obliki, da jih lahko uporabljamo. Takšno dobrino imenujemo **proizvod**, v katerega je vloženo neko delo in določena sredstva. Proizvode lahko izdelujemo zase, za svojo uporabo ali pa, kar je bolj pogosto, za trg, za prodajo drugim ljudem. Kadar gre za proizvod dela, namenjen menjavi, govorimo o **blagu**. Pri izdelavi blaga ne razmišljamo o tem, katero našo lastno potrebo bo proizvod zadovoljil, ampak želimo predvsem ugoditi predvidenim željam in potrebam kupcev.



Razmislite:

- Na primeru pojasnite, kdaj so gozdni sadeži, ki smo jih nabrali na izletu v naravo, dobrina, kdaj proizvod in kdaj blago?

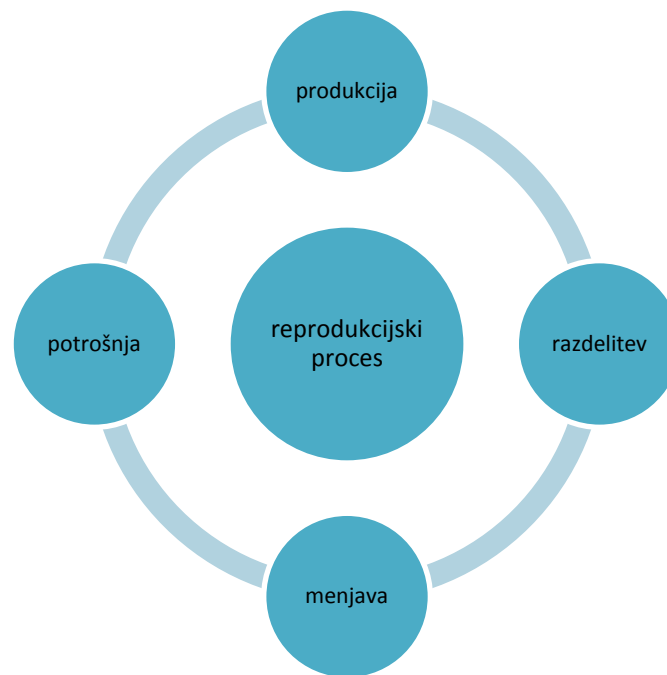
Med dobrinami razlikujemo:

- **potrošne** (konzumne) dobrine, ki zadovoljujejo neposredno človeške potrebe po hrani, oblačilu, pohištvu...
- **kapitalne** (investicijske) dobrine, ki jih vlagamo kot produkcijske zmogljivosti v proizvodnjo,
- **intermediarne** dobrine, kot so surovine, materiali, iz katerih pridobivamo proizvode.

1.6 POJEM PRODUKCIJE IN FAZE PRODUKCIJSKEGA PROCESA

Ker danes v naravi le izjemoma najdemo dobrine, s katerimi zadovoljujemo potrebe, prihajajo praktično vse dobrine iz **produkcije**. To je postopek, v katerem naravne prvine s pomočjo produkcijskih sredstev in dela spreminjamo v takšne dobrine, ki lahko zadovoljijo potrebe ljudi in imajo želeno uporabno vrednost.

Produkcija je temeljna gospodarska dejavnost, vir in sredstvo za zadovoljevanje potreb in hkrati povečanje blaginje. **Celoten gospodarski proces pomeni proces pridobivanje dobrin in zadovoljevanja potreb**. Za ta proces je značilno, da se nenehno obnavlja, ponavlja, saj enkrat zadovoljene potrebe čez čas ponovno oživijo in zahtevajo nov proces zadovoljevanja in novo porabo dobrin, zato govorimo o **reprodukciji** (ponovljeni produkciji). Reprodukcijski proces poteka po logičnem zaporedju faz reprodukcijskega procesa, ki so medsebojno povezane:



Slika 2: Faze reprodukcijskega procesa
Vir: lasten

1.6.1 Produkcija

Produkcija je ponavljajoč se proces, v katerem pridobivamo dobrine za zadovoljevanje različnih potreb posameznika in družbe. V bistvu gre za transformacijski proces vhodnih elementov v izhodne (izdelke ali storitve).

O **enostavni reprodukciji** govorimo takrat, kadar ponavljamo pridobivanje dobrin v enakem obsegu, če obseg proizvedenih dobrin povečujemo, je to **razširjena reprodukcija**. O **zoženi reprodukciji** bomo govorili takrat, kadar proizvajamo na istih kapacitetah količinsko manjše število dobrin ali storitev.

Naturalna produkcija je produciranje dobrin za lastno uporabo. Če pa so dobrine namenjene drugim ljudem, govorimo o **blagovni (tržni) produkciji**. Zaradi naraščanja potreb težijo posamezni producenti k večjemu obsegu dobrin. Večjo produkcijo omogoča predvsem delitev dela. V razmerah privatne lastnine je delitev dela povzročila prehod iz naturalne v blagovno produkcijo in kasneje tudi družbeno delitev dela.

Vsaka produkcija je poleg **tehničnega procesa** (preoblikovanja dobrin v izdelke ali storitve) tudi **družbeni proces**, saj vključuje človeško delo, ki se na določen način povezuje s produkcijskimi sredstvi in se s tem med ljudmi v produkciji oblikujejo družbeni odnosi – **produkcijski odnosi**, ki so natančni kazalci človekovega položaja v produkcijskem procesu. Odnosi med ljudmi se najbolj jasno kažejo v tem, kdo je lastnik produkcijskih sredstev, torej v **lastninskih odnosih**, ki so vselej pravno formalno določeni. Od lastnine nad produkcijskimi sredstvi je odvisno tudi, kdo upravlja produkcijski proces, kdo sprejema temeljne odločitve in tveganje ter prisvajanje presežnega produkta. Ti odnosi so odvisni od razvoja tehnične plati produkcijskega procesa.

1.6.2 Razdelitev

Razdelitev je kot faza reprodukcijskega procesa najtesneje povezana s produkcijo. V najširšem smislu pomeni razdelitev orodij za produkcijo in razdelitev članov družbe med različne vrste produkcije. V ožjem smislu, ki ga bomo mi proučevali, je razdelitev faza, v kateri se določa delež posameznika oziroma družbene skupine v družbenem neto produktu. Ta delitev je odvisna od udeležbe posameznika v produkcijskem procesu, od načina produkcije in od lastništva produkcijskih sredstev.

1.6.3 Menjava

S prehodom na blagovno produkcijo in zaradi vedno večje delitve dela nujno nastane potreba po menjavi dobrin. V začetku se menjuje dobrina za dobrino, govorimo o **naturalni menjavi**. Takšna menjava je bila težavna in zamudna, saj sta se morala hkrati najti dva proizvajalca, katera sta imela takšni dobrini, ki sta ju medsebojno potrebovala. Ob naraščanju števila in količine dobrin se zaradi lažje menjave prvotno pojavi splošni ekvivalent (splošno merilo vrednosti), ki ga je predstavljalo blago, za katerega je bilo značilno, da so ga ljudje sprejemali pri menjavi (npr. platno, ustrojene kože..). Kasneje v razvoju pa se je iz splošnega ekvivalenta razvil denar. Denar je z vidika učinkovitega poslovanja pomembna človekova inovacija, ki je izredno olajšala trgovanje in pripeljala do sodobnega poslovanja. Za denar je značilno, da ga splošno sprejemajo kot menjalnega posrednika v plačilo, zato je najbolj likvidna oblika premoženja.

Prvotno sta se kot denar pojavljala kovini srebro in zlato, predvsem zaradi njune obstojnosti, nespremenljivosti, sorazmerno lahke prenosljivosti, precejšnji vrednosti in preprosti deljivosti (izdelava različnih kovancev glede na težo kovine). Z razvojem denarja pa denar srečamo v naslednjih oblikah:

- Kovani denar, ki ga izdaja država. Običajno okrogle oblike, z vtisnjenim znakom in kupno močjo kovanca.
- Bankovci, ki se razvijejo zaradi pomanjkanja denarne kovine in lažjega prenosa. Njegova vrednost (papir, na katerem je narejen) je majhna s primerjavo njegove kupne moči, za katero pa jamči država.
- Knjižni denar, pri katerem ne gre več za denar v materialni obliki, temveč za zapisane zneske na bančnih računih. Knjižni denar je najvišja oblika denarnih nadomestkov, ki jih vsakodnevno uporabljamo pri brezgotovinskih oblikah plačevanja (čeki in plačilne/kreditne kartice).

Denar ima v tržnem gospodarstvu tudi različne funkcije. Denar je:

- menjalni posrednik, ki omogoča prodajo in nakupe najrazličnejših dobrin,
- splošno merilo vrednosti, ko se s ceno blaga izrazi njegova vrednost,
- hranilec vrednosti – denar omogoča varčevanje in posojanje,
- plačilno sredstvo, kadar z njim plačujemo določene obveznosti (npr. davke, vnaprejšnje plačilo) brez neposredne materialne protivrednosti,
- svetovni denar, ko je v času zlate valute bil vsak denar pokrit z rezervami zlata in v emisijski banki zamenljiv za zlato, je omogočal plačila po vsem svetu.

1.6.4 Potrošnja

Potrošnja je faza reprodukcijskega procesa, v kateri se ustvarjeno bogastvo porabi za zadovoljitev potreb. Potrošnja je končni cilj celotne ekonomske dejavnosti družbe, ki je le sredstvo za učinkovito neposredno ali posredno zadovoljitev potreb prebivalstva. Z njo smo izpolnili smisel produkcije.

V procesu produkcije ustvarjamo produkte dvojne namembnosti:

- del produktov je namenjen uporabi v naslednjem produkcijskem procesu v vlogi produkcijskih sredstev (stroji, orodja, energija material...), ki gredo v produktivno potrošnjo,
- z drugimi dobrinami pa neposredno zadovoljujemo potrebe ljudi v končni (neproduktivni) potrošnji.

V končni potrošnji lahko po značilnostih zadovoljevanja potreb razlikujemo:

- Osebno potrošnjo v gospodinjstvih, v katerih nastajajo in se izražajo številne potrebe in želje članov, kjer se oblikuje sistem zadovoljevanja njihovih potreb.
- Skupno potrošnjo, v kateri se zadovoljujejo tiste širše potrebe prebivalstva (zdravstvo, šolstvo, kultura...), ki jih zaradi ekonomskih, družbenih in drugih značilnosti ni smiselno zadovoljevati individualno.
- Splošno potrošnjo kot potrošnjo države (vojska, policija, državna uprava), ki se financira na različnih ravneh državne oblasti, običajno z državnim proračunom.

Skupno in splošno potrošnjo v tržnih gospodarstvih imenujemo javna poraba.

Javna poraba se financira iz državnega proračuna, ki predstavlja načrt prihodkov in odhodkov države. Državni (občinski, društveni...) proračuni se običajno sprejemajo za eno leto vnaprej.

Proračun Republike Slovenije je akt države, s katerim so predvideni vsi prihodki in drugi prejemki ter odhodki in drugi izdatki države za eno leto. Proračun sprejme Državni zbor po posebnem, predpisanem postopku.

Državni proračun je pomemben instrument, ki ga ima vlada na voljo pri izvajanju večletne makroekonomske politike, katere cilj je zagotavljanje stabilnih javnih financ in pospeševanje gospodarskega ter družbenega razvoja. Temeljne naloge pri upravljanju proračuna so uresničitev proračuna v okvirih in za namene, kot je bil sprejet, njegovo pravočasno in fleksibilno prilagajanje spremenjenim fiskalnim okoliščinam in uresničevanje v proračunu zastavljenih družbenih in gospodarskih ciljev (spletna stran ministrstva za finance/proračun).



Spletni naslovi:

http://www.mf.gov.si/slov/proracun/sprejeti_proracun.htm Sprejeti proračuni R Slovenije za leta 2006–2009.

http://www.mf.gov.si/slov/proracun/proracun_splosno.htm Splošno o državnem proračunu R Slovenije.

http://www.mf.gov.si/slov/proracun/priprava_proracuna.htm Postopek priprave proračuna r Slovenije.



Praktični primer II/3: Državni proračun R Slovenije za leto 2009

Na spletni strani

http://www.mf.gov.si/slov/proracun/sprejet_proracun/2009/SP09_SPL.pdf

je objavljen državni proračun za leto 2009. Poglejmo natančneje, kakšni so predvideni skupni prihodki in kakšni predvideni skupni odhodki v letu 2009:

I. SKUPAJ PRIHODKI 8.986.762.000; od tega:

- DAVČNI PRIHODKI 7.669.825.396
- NEDAVČNI PRIHODKI 409.392.638
- KAPITALSKI PRIHODKI 15.406.889
- PREJETE DONACIJE 4.900.657
- TRANSFERNI PRIHODKI 568.700
- PREJETA SREDSTVA IZ EVROPSKE UNIJE 886.667.720

II. SKUPAJ ODHODKI 9.112.167.385; od tega:

- TEKOČI ODHODKI 2.523.988.007
- TEKOČI TRANSFERI 4.895.249.128
- INVESTICIJSKI ODHODKI 594.694.821
- INVESTICIJSKI TRANSFERI 699.046.315
- PLAČILA SREDSTEV V PRORAČUN EVROPSKE UNIJE 399.189.114

III. PRORAČUNSKI PRESEŽEK/PRIMANJKLJAJ (I. - II.) -125.405.385

V dokumentu so podani tudi odhodki po proračunskih porabnikih (državni zbor, ministrstva itd.) ter razvojni načrt za obdobje 2009–2013.



Razmislite:

- Kaj lahko ugotovimo iz zgornjih podatkov?
- Ali ti podatki povedo tudi, za katere namene se bodo namenjala sredstva proračuna?
- Kateri dokumenti so še pomembni za ugotavljanje razvojnih usmeritev države?
- Ali gospodarska kriza vpliva na državni proračun in kako?
- Spremljajte spremembe (rebalanse) v državnem proračunu v letih gospodarske recesije in jih primerjajte z leti gospodarske prosperitete (npr. primerjava 2009 z letom 2007). Pojasnite vaše ugotovitve.

Prihodki državnega proračuna so davki (DDV, dohodnina, davek na dobiček, davek na premoženje...), takse, trošarine (naftni derivati, alkohol, tobak), carine, transferji iz tujine ...

Odhodki državnega proračuna so izdatki za nakup proizvodov in storitev (za šolstvo, zdravstvo, kulturo, šport...), državne investicije, transferji prebivalstvu in podjetjem, državne rezerve in transferji tujini.

Država lahko ima v proračunski bilanci različni saldo – razliko med prihodki in odhodki proračuna. Skrb države je uravnotežen državni proračun, kar pomeni, da so odhodki države pokriti s prihodki in ne obstaja **deficit** (proračunski primanjkljaj) kot posledica večjih odhodkov nad prihodki. Nezaželen je tudi **suficit** (proračunski presežek), ko prihodki presegajo odhodke.

2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GOSPODARSTVA

Ko govorimo o gospodarjenju, o poslovanju produkcijskih enot, mislimo na podjetja kot ekonomsko enoto, ki se racionalno odziva na spreminjanje tržnih razmer. Pri tem je podjetje katerakoli poslovna organizacija, ki zaposluje redke produkcijske vire in jih kombinira med seboj, da bi proizvedla in prodala proizvod ali storitev. O gospodarskih družbah in vplivih okolja nanje smo govorili v poglavju o podjetništvu, zato sedaj nadaljujemo s poslovnimi funkcijami.

2.1 OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ GOSPODARSKE DRUŽBE

Celotni poslovni proces je sestavljen iz poslovnih funkcij. Za ustvarjanje poslovnih učinkov so potrebne prvine produkcijskega procesa ali produkcijski faktorji, ki jih v procesu kakovostno, količinsko in časovno smotrno kombiniramo. Posamezna sestavina v kakršnikoli obliki je produkcijski faktor, če s svojim delovanjem v produkcijskem procesu pripomore k velikosti produkta.

Glede na vlogo in položaj posamezne prvine v produkcijskem procesu jih razčlenimo na:

- delovna sredstva,
- predmete dela
- delo (zaposleni) in
- storitve.

V produkcijskem (transformacijskem) procesu se prvine preoblikujejo v izdelke in storitve, ki imajo za kupca vrednost.

V preoblikovanju se dogaja dvoje:

- Prvine produkcijskega procesa se fizično obrabijo, trošijo ali starajo; govorimo o potroških prvin.
- Prvine se trošijo tudi vrednostno; pomeni, da nastajajo stroški.

Pri produkciji izdelka ali storitve so torej potrebne prvine, ki morajo biti na razpolago pravočasno, v pravi količini in pravilne kakovosti, torej medsebojno usklajene. Problem usklajenosti prvin produkcijskega procesa izhaja iz temeljnega ekonomskega problema – redkosti dobrin, kar pomeni, da je potrebno z njimi ravnati racionalno (gospodarno).

Zaposleni s svojo sposobnostjo za delo so izhodišče vsakega poslovnega procesa (Turk, 1997, 19). Za pridobivanje, pripravljane in varovanje zaposlencev v podjetju skrbi **kadrovska funkcija**. Za njihovo delo so potrebna delovna sredstva kot tehnična osnova dela. Za njihovo priskrbo, pripravljane in vzdrževanje skrbi **tehnična funkcija**. Tudi predmeti dela in potrebne storitve je treba kupiti ali pa jih oskrbeti znotraj lastnega podjetja. To se opravi s **funkcijo nabave**, ki vključuje tudi nakupovanje, torej priskrbovanje za plačilo. Osrednja funkcija podjetja je vsekakor funkcija proizvodnje izdelkov ali opravljanja storitev, pri kateri se prvine poslovnega procesa pretvarjajo v poslovne učinke. To funkcijo dopolnjuje **logistična funkcija** z opravi notranjega prevoza, skladiščenja, embaliranja, pakiranja in ostalih opravil. S prodajno funkcijo pridejo proizvodi in storitve do novega lastnika. Šele takrat podjetje spozna smotrnost svojega dela. Če proizvodov in storitev ne more prodati, je bila izbira produkcije napačna in nadaljnje poslovanje onemogočeno. Podjetje namreč z realizacijo svojih učinkov na trgu pride do potrebnih finančnih sredstev za nove nakupe potrebnih prvin poslovnega procesa in za druga potrebna izplačila. S **finančno funkcijo** v

širšem pomenu, ki predstavlja priskrbo, preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev, je omogočeno ponavljanje celotnega procesa. Poleg do sedaj naštetih temeljnih poslovnih funkcij (ali izvajalnih funkcij) poznamo tudi druge funkcije, ki spremljajo zunanji vidni poslovni proces in so povezane z odločanjem. To odločanje je sestavni del treh **odločevalnih funkcij**:

- načrtovanja,
- pripravljanja izvajanja in
- nadziranja.

Načrtovanje je zasnovano na podlagi predvidevanja prihodnosti in obsega postavljanje ciljev poslovanja, nalog in postopkov za njihovo uresničevanje (dolgoročno ali strateško načrtovanje ter osnovno letno načrtovanje).

Pri **pripravljanju izvajanja** je treba naloge, ki so opredeljene po posameznih temeljnih poslovnih funkcijah, razčleniti na delovne naloge in jih razdeliti po zaposlencih. Pri tem je pomembno organiziranje izvajanja, usklajevanje in primerno spodbujanje izvajanja.

Z nadziranjem izvajanja razumemo presojo pravilnosti delovanja in odpravljanje nepravilnosti skladno z načrti, z vnaprej opredeljenimi nalogami ali kakšnimi drugimi merili.

Odločevalske funkcije se izvajajo na dveh ravneh; usmerjevalno odločanje je povezano z lastništvom, uravnavajoče odločanje pa opravijo tisti, ki se ukvarjajo s poslovođenjem.

Za odločanje o temeljnih poslovnih funkcijah so potrebne informacije. Preoblikovanje podatkov v uporabne informacije je naloga informacijskih funkcij, ki obravnavajo podatke iz preteklosti, podatke o prihodnosti, nadzirajo obravnavanje podatkov in opravljajo potrebne analize. Tudi informacijska funkcija je v poslovnem sistemu razdeljena na ločene službe. Del zelo pomembnih informacijskih funkcij obsega računovodska služba, drugi del odpade na načrtovalno-analitsko službo in tega izvedene ostale službe, npr. pravna služba.

Za lažjo zapomnitev zgoraj povedanega strnimo poslovne funkcije v podjetju v sliko:

Tabela 2: Poslovne funkcije podjetja

TEMELJNE ALI IZVAJALNE FUNKCIJE	INFORMACIJSKE FUNKCIJE	ODLOČEVALNE FUNKCIJE
Kadrovska funkcija	Funkcija obravnavanja podatkov o preteklosti	Funkcija načrtovanja
Tehnična funkcija	Funkcija obravnavanja podatkov o prihodnosti	Funkcija pripravljanja izvajanja
Funkcija proizvodjanja in opravljanja storitev	Funkcija nadziranja obravnavanja podatkov	Funkcija nadziranja
Funkcija prodajanja	Funkcija analiziranja podatkov	
Funkcija financiranja		

Vir: Turk, 1997, 23

2.2 POSLOVNI PROCES IN RAZMESTITEV GOSPODARSKE DRUŽBE

Gospodarske družbe delujejo na določenem območju, ki je opredeljeno v gospodarsko-zemljepisnem (makro razmestitev) ali tehnološko-krajevnem (mikro razmestitev) pomenu.

Pomen primerne razmestitve gospodarske družbe se pojavi pri presoji dejavnikov, ki lahko ugodno ali manj ugodno vplivajo na njen nadaljnji razvoj. Med gospodarske dejavnike razmestitve proizvodjalnih podjetij štejemo predvsem tržišče, vir surovin, vir energije, razpoložljivost delovne sile, možnosti logistike in ostalo. Negospodarski dejavniki so povezani s političnimi, strateškimi, varnostnimi in zdravstvenimi interesi.

Med dejavnike ožje razmestitve pa prištevamo specifičnost potrebnih zemljišč, bližina industrijske ali pitne vode, možnosti nadaljnje širitve na isti lokaciji, ...

2.3 POSLOVNI PROCES IN VELIKOST GOSPODARSKE DRUŽBE

Na velikost gospodarske družbe vpliva razsežnost poslovnega procesa, ki se lahko izvaja na več področjih in geografsko na več območjih. Sodila, po katerih ugotavljamo velikost gospodarske družbe, so različna. Najpogosteje so to velikost angažiranega kapitala, število zaposlenih in znesek letnega celotnega prihodka. Možna so tudi kombinirana sodila. Pri nas šteje kot mala gospodarska družba tista, ki izpolnjuje merilo: povprečno število zaposlenih ne presega 50, letni prihodki manjši od 300 milijonov tolarjev. Srednje velika gospodarska družba ima do 250 zaposlenih, letne prihodke pa do milijardo tolarjev. Velika podjetja presegajo prej navedena merila.

Veliko je razprav o prednostih in pomanjkljivostih velikih in malih podjetij, saj se njihov položaj razlikuje glede na dejavnost, pa tudi s spremembo tehnologije. Mala podjetja so po navadi zelo prožna v poslovanju, hitro se prilagodijo spremembam na trgu, imajo nižje upravne stroške, zaposleni bolj neposredno sodelujejo v poslovanju in jih je zaradi vidne povezave med delom in rezultati dela lažje spodbujati in nagrajevati.

Pri velikih podjetjih srečamo velik produkcijski kapital, veliko število zaposlenih, jasno ločitev vodstvenih funkcij od izvršnih, izrazito tehnično delitev dela. Takšna podjetja lahko sicer bolje kombinirajo produkcijske faktorje, uporabljajo specializirane stroje, razvijajo serijsko (množično) proizvodnjo, organizirajo raznovrstno produkcijo, imajo lastne razvojno-raziskovalne oddelke ..., vendar pa so ta podjetja toga, običajno se le s težavo prilagajajo hitrim tržnim spremembam, imajo velike fiksne stroške ... Zato se danes tudi velika podjetja poskušajo z notranjo decentralizacijo upravljanja organizirati podobno kot mala podjetja.

Odgovor na vprašanje, kdaj in kje velika oziroma mala podjetja, nam daje analiza učinkovitosti gospodarjenja, ki nam pove, da naj podjetje povečuje svojo velikost tako dolgo, dokler s povečanjem njegove velikosti raste tudi njegova dolgoročna učinkovitost.

2.4 VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB GLEDE NA NARAVO POSLOVNIH UČINKOV

2.4.1 Podjetja in zavodi

Pravno-ekonomske celote se lahko ukvarjajo z gospodarskimi ali negospodarskimi dejavnostmi, pri čemer se ekonomske kategorije in ekonomska stremjenja v bistvu ne razlikujejo. Različne so le nekatere okoliščine, v katerih delujejo posamezne družbe, pa tudi nekatere spremembe glede kapitala in potreb po poslovnem izidu.

Delitev na gospodarske in negospodarske družbe tudi v svetu ni poenotena. Največkrat se pod gospodarske družbe štejejo tiste, ki ustvarjajo narodni dohodek, negospodarske pa so udeležene pri njegovem razdeljevanju. Gospodarske dejavnosti so tako industrija in rudarstvo, ribištvo, kmetijstvo, gozdarstvo, vodno gospodarstvo, gradbeništvo, promet in zveze, trgovina, gostinstvo in turizem, obrt in osebne storitve, stanovanjsko-komunalne storitve, finančne, tehnične in poslovne storitve. Med negospodarstvo pa spadajo izobraževanje, znanost, kultura, zdravstveno in socialno varstvo in dejavnosti družbenopolitičnih organizacij.

Tiste, ki se ukvarjajo z gospodarskimi dejavnostmi, poenostavljeno imenujemo podjetja. Pri njih so v ospredju gospodarsko pridobitni cilji. Z negospodarskimi dejavnostmi se ukvarjajo zavodi, katerih cilji niso pridobitni. Kljub temu morajo poslovati po merilih ekonomičnosti, vendar pa je njihova skrb za nadaljnji razvoj v veliki meri prepuščena uporabnikom, ki se velikokrat najdejo tudi v najvišjih organih upravljanja (npr. Svet šole, kjer v upravljanju sodelujejo starši, dijaki, družbena skupnost, zaposleni in ustanovitelj). Zaradi slednjega so podjetja pri odločanju veliko bolj samostojna (vloga lastnine in lastnikov), vendar pa tudi bolj podvržena tveganjem in konkurenčnosti na trgih.

Zgoraj omenjena delitev je, kot smo povedali, poenostavljena, saj se danes pojavljajo podjetja, ki pridobitno dejavnost opravljajo v negospodarski dejavnosti (npr. Privatne jezikovne in ostale šole, privatni vrtci...).

2.4.2 Proizvajalne gospodarske družbe

Na splošno opredeljujemo proizvajalne gospodarske družbe kot tiste, katerih pretežni predmet poslovanja je proizvodnja in prodajanje proizvodov, ki služijo osebni, skupni, splošni ali proizvodni porabi (Turk, 1997, 29). Proizvajalne gospodarske družbe delimo na:

- rudarska podjetja,
- industrijska podjetja,
- kmetijska in ribiška podjetja,
- gozdarska podjetja,
- gradbena podjetja,
- obrtna proizvodna podjetja.

Ločitev proizvodnih ter trgovinskih in storitvenih gospodarskih družb je pretežno tehnološka.

2.4.3 Trgovinske gospodarske družbe

Kupujejo in prodajajo sicer vse gospodarske družbe, vendar trgovinske kupujejo zato, da bi ga prodajale. Trgovinsko podjetje nabavljenega blaga po sestavi ne spreminja in ga ne predeluje. V nekaterih primerih ga le prepakira, čisti, reže, meša ali omotava. Trgovinska podjetja so v bistvu tudi storitvena podjetja, saj se blago kot prvina procesa trgovinskega podjetja v povezavi s prodajno storitvijo spremeni v poslovni učinek. Trgovinska podjetja vstopijo kot vmesni člen med proizvajalca in (u)porabnika. Pri tem velikokrat premoščajo tudi časovne in prostorske razlike (pomen logistike!).

Trgovina se je razvila zato, da sta proizvodnja in potrošnja med seboj učinkoviteje povezani. Njen hiter razvoj je posledica specializacije v drugih gospodarskih dejavnostih, kar je povečevalo potrebe po trgovinskih storitvah. Poznamo trgovino na debelo (ki kupuje blago od proizvajalcev v velikih količinah, ga skladišči in pripravlja za prodajo) in trgovino na drobno, ki se ukvarja z direktno prodajo blaga končnim potrošnikom v majhnih količinah. Za te potrebe se je razvila mreža različnih prodajaln.

2.4.4 Storitvene gospodarske družbe

Med storitvene gospodarske družbe prištevamo tiste, katerih pretežni predmet poslovanja je opravljanje storitev. Storitve kot poslovni učinki njihovega poslovanja se razlikujejo od prvin, ki ga omogočajo. Velikokrat je opravljanje storitev povezano z blagom – izdelki, saj sicer storitve ne bi bile popolne ali pa bi jih bilo nemogoče prodati. Takšnim storitvam pravimo opredmetene storitve.

Med storitvene gospodarske družbe štejemo:

- podjetja za promet in zveze,
- vodnogospodarska podjetja,
- gostinska podjetja,
- trgovinska podjetja,
- obrtna-storitvena podjetja,
- stanovanjsko-komunalna podjetja
- podjetja za finančne, tehnične in poslovne storitve.

Kot storitvene gospodarske družbe štejemo tudi tiste, ki se na pridobitni način ukvarjajo z izobraževanjem, znanostjo, kulturi, informiranjem ali zdravstvom.

2.5 VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB GLEDE NA LASTNIŠTVO

Vsaka gospodarska družba razpolaga s sredstvi, ki jih sestavljajo stvari, pravice in denar. Ta sredstva gospodarska družba financira na različne načine. Med najpomembnejšimi sredstvi so kapital in dolgovi. Lastništvo gospodarske družbe je z ekonomskega vidika opredeljeno le z naravo kapitala in ne dolgov (Turk, 1997, 34). Financerji vnesejo kapital v gospodarsko družbo, da bi se v njej kapital (ob tveganju) trajno ohranjal in povečeval. Takšni financerji so lastniki gospodarske družbe. Lastnik od kapitala, ki ga je vložil v podjetje, ne more računati, da mu bo prinašal dodano vrednost neodvisno od poslovnega izida. To je njegovo tveganje, ki ga je sprejel z vlaganjem kapitala v podjetje. Seveda se mu bo vložek v podjetje ob dobrem gospodarjenju ne samo povrnil, temveč tudi povečal, ali kot pravimo, kapital se bo oplodil. Za

kapital je namreč značilno njegovo nenehno oplajanje kot motiv za nadaljnje poslovanje in vlaganje prihrankov nazaj v poslovni proces.

Kadar govorimo o zasebnih, državnih, domačih, tujih ali mešanih gospodarskih družbah, mislimo na to, kdo je prispeval kapital za njihovo delovanje. V bistvu bi lahko govorili o gospodarskih družbah v zasebni lasti, državni lasti, domači lasti tuji lasti in mešani lasti.

Če je za delovanje družbe kapital zagotovila država, je govora o državni gospodarski družbi. Poleg izključno ekonomskih si lahko država s tako družbo prizadeva doseči tudi druge koristi.

Zasebne gospodarske družbe so tiste, katerih kapital so oskrbele različne pravne in fizične osebe, med katerimi ni države. Praviloma je solastnikov več, ki so udeleženi v kapitalu z različnimi deleži.

Za domače gospodarske družbe velja, da so lastniki v celoti domače pravne ali fizične osebe, za tuje pa, da so lastniki tuje pravne in fizične osebe. Takšna delitev na domače in tuje gospodarske družbe je možna tudi s sedežem registracije družbe (in ne le lastništvom kapitala) in velja za domačo tista, ki je registrirana pri nas, ne glede na to, kdo je njen lastnik.

Mešane gospodarske družbe se pojavijo v vseh primerih, ko ni mogoče govoriti o čistih državnih, čistih zasebnih, čistih domačih ali tujih gospodarskih družbah.

2.6 VRSTE GOSPODARSKIH DRUŽB PO NAŠI ZAKONODAJI

Pravnoorganizacijske oblike, v katerih se lahko opravlja pridobitna dejavnost, so pri nas določene z Zakonom o gospodarskih družbah. Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost (to je opravljanje dejavnosti zaradi pridobivanja dobička) kot svojo izključno dejavnost. Zakon ureja oblike, organizacijo, delovanje in prenehanje gospodarskih družb. Praviloma gre za pravne osebe, vendar zakon ureja tudi samostojnega podjetnika kot fizične osebe.

Slovenska zakonodaja daje možnost naslednjim oblikam:

1. OSEBNE DRUŽBE (družba z neomejeno odgovornostjo – d.n.o., komanditna družba – k.d. in tiha družba – t.d.)
2. KAPITALSKE DRUŽBE (delniška družba – d.d., družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o. in komanditna delniška družba – k.d.d.)
3. POVEZANE DRUŽBE (npr. koncern in holding) in
4. DRUGE OBLIKE DRUŽB (samostojni podjetnik posameznik – s.p., gospodarsko interesno združenje, itd.).

O gospodarskih družbah smo obširneje govorili že pri podjetništvu.

2.7 STATUSNE ZNAČILNOSTI GOSPODARSKIH DRUŽB

Osnovne značilnosti gospodarskih družb so:

- firma,
- dejavnost,
- sedež,
- zastopanje.

2.7.1 Firma

Firma je ime, pod katerim posluje podjetje. Smisel firme je razlikovanje med posameznimi subjekti na trgu, lahko pa se pomen firme razširi tudi na premoženjsko področje, npr. na blagovno znamko.

Za firmo veljajo posebna pravila, ki jih ureja t.i. firmsko pravo. Najpomembnejše načelo firmskega prava je načelo izključnosti, ki določa, da se mora vsaka novo ustanovljena firma jasno razlikovati od že obstoječih firm. V praksi to pomeni, da se v sodni register ali vpisnik samostojnih podjetnikov lahko vpiše le firma, ki se razlikuje od že obstoječih.

Zakon določa, kako mora biti sestavljena firma za posamezno obliko gospodarske družbe. Za vsako firmo pa veljajo sledeča pravila:

1. Firma mora imeti obvezne sestavine:
 - pravna oblika,
 - dejavnost,
 - dodatne sestavine, ki jo ločujejo od firm ostalih družb.
2. Vse sestavine družbe (razen dodatnih sestavin) morajo biti v slovenskem jeziku.
3. Firma ne sme vsebovati imen tujih držav ali mednarodnih organizacij.
4. Besedo Slovenija sme vnesti v firmo le Vlada RS.
5. Imena znamenitih obseg se lahko vnesejo v firmo le z dovoljenjem teh oseb ali njihovih dedičev.
6. Firma se mora uporabljati tako, kot je vpisana v sodni register. Možna je tudi skrajšana oblika firme.

2.7.2 Dejavnost

Dejavnost se vpiše v sodni register. Družba sme opravljati vse gospodarske posle, ki so kot dejavnost vpisane v sodni register pa tudi tiste, ki so potrebne za njen obstoj, ne pomenijo pa neposrednega opravljanja dejavnosti.

Družba lahko dejansko začne opravljati dejavnost, ki je vpisana v register in za katero izpolnjuje pogoje, ki jih posamezni zakoni predpisujejo za posamezne dejavnosti (npr. razna obrtna dovoljenja). Za razliko od družbe pa samostojni podjetniki že z vpisom v vpisnik samostojnih podjetnikov morajo predložiti dokazilo, da izpolnjujejo pogoje za opravljanje dejavnosti. Družba lahko vpiše v register veliko različnih dejavnosti, ki pa jih ne sme začeti opravljati, dokler ne pridobi ustreznih dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje teh dejavnosti.

2.7.3 Sedež

Sedež družbe je kraj, ki je kot sedež vpisan v sodni register. To je običajno kraj, kjer družba bodisi opravlja svojo dejavnost ali pa pretežno vodi svoje posle. Po sedežu se določa sodna pristojnost v sporih pravnih oseb. Če družba opravlja dejavnost izven svojega sedeža, torej v podružnicah, mora le-te vpisati v sodni register. Podružnica ni samostojna pravna oseba, temveč le teritorialno ločeni del matične pravne osebe.

2.7.4 Zastopanje

Firma izjavlja voljo v pravnem prometu preko zastopnikov. Zakon o gospodarskih družbah določa, da družbo zastopajo zakoniti zastopniki ali akt o ustanovitvi (statutarni zastopniki).

Zakon sicer za vsako obliko družbe določa, kdo jo zastopa, vendar lahko zastopstvo družbeniki uredijo v aktu o ustanovitvi tudi drugače.

Posebna oblika zastopanja je **prokura**. Prokurist je t.i. zastopnik prve lige, saj njegovo pooblastilo obsega vse posle, ki spadajo v pravno sposobnost družbe, razen poslov odsvajanja (prodaja, darilo) ali obremenjevanja (hipoteka) nepremičnin. Prokurist se vpiše v sodni register, njegov podpis pa se shrani pri sodišču.

Sodni register, ki je pogosto omenjen, ker se vanj vpisujejo osnovne značilnosti gospodarskih družb. V sodni register se poleg gospodarskih družb vpisujejo tudi ostale pravne osebe (zavodi, zadruga). Sodni register je javna knjiga, kjer so vpisane glavne statusne značilnosti vsakega podjetja in kot takšen je njegov pomen predvsem v varstvu pravnega prometa. Drugi pomen sodnega registra je konstitutivnega značaja, saj šele z vpisom v sodni register pravni red podeli novemu subjektu pravno osebnost.

3 PRVINE POSLOVNEGA PROCESA

Za produkcijo so potrebne različne sestavine, ki jim pravimo prvine produkcijskega procesa ali produkcijski faktorji. Posamezna sestavina v kakršnikoli obliki je produkcijski faktor, če s svojim delovanjem v produkcijskem procesu pripomore k velikosti produkta. Glede na vlogo in položaj posamezne prvine v produkcijskem procesu jih razčlenimo na:

- delovna sredstva,
- predmete dela,
- delo (zaposlenci) in
- storitve.

V produkcijskem (transformacijskem) procesu se prvine preoblikujejo v izdelke in storitve, ki imajo za kupca vrednost.

V preoblikovanju se dogaja dvoje:

- Prvine produkcijskega procesa se fizično obrabijo, trošijo ali starajo; govorimo o potroških prvin.
- Prvine se trošijo tudi vrednostno; pomeni, da nastajajo stroški.

Pri produkciji izdelka ali storitve so torej potrebne prvine, ki morajo biti na razpolago pravočasno, v pravi količini in pravilne kakovosti, torej medsebojno usklajene. Problem usklajenosti prvin produkcijskega procesa izhaja iz temeljnega ekonomskega problema – redkosti dobrin, kar pomeni, da je potrebno z njimi ravnati racionalno (gospodarno).

3.1 DELOVNA SREDSTVA

Delovna sredstva imajo naslednje značilnosti:

- v produkcijski proces vstopajo s svojimi lastnostmi, ki jih tudi obdržijo,

- v produkcijskem procesu ne spreminjajo svoje oblike, tako da bi prenehale obstajati v prvotni obliki in s prvotnimi lastnostmi,
- snovno ne prehajajo v izdelek,
- postopno se obrabljajo in izgubljajo svoje koristne lastnosti,
- življenjska doba je daljša, kot traja poslovni cikel.

Tipični predstavniki delovnih sredstev so:

1. zemljišča,
2. zgradbe,
3. stroji in oprema,
4. dolgoletni nasadi,
5. osnovna čreda,
6. drobni inventar.

Vloga zemljišč je v tem, da daje prostor, na katerem deluje gospodarska družba (vprašanje razmestitve!). Pri tem je vloga zemljišč še posebej izražena v kmetijskih in gozdarskih podjetjih.

Med zgradbe sodijo proizvodne in poslovne stavbe, skladišča in podobno, pa tudi kanali, energetske objekti in vodi, infrastrukturni objekti v prometu...

Opremo razčlenimo na več pomembnih skupin:

- stroji (energetski in delovni),
- naprave in napeljave,
- orodje,
- transportna sredstva,
- inventar.

Večletni nasadi in osnovna čreda so živa delovna sredstva, zato jih odlikuje nekaj posebnosti.

Potroški, ki nastajajo pri trošenju delovnih sredstev, so posledica fizičnega obrabljanja ali fizičnega staranja. Do teh pojavov prihaja zaradi samega opravljanja funkcije v produkcijskem procesu in intenzivnosti porabe oziroma so posledica normalnega staranja. Prenehanje ustvarjalnih lastnosti delovnega sredstva, njegova koristnost pa lahko usahne tudi zaradi tehnične ali ekonomske zastarelosti. Ob pojavljanju novih tehnologij in s tem novih ali posodobljenih delovnih sredstev se lahko zgodi, da staro delovno sredstvo ni več sposobno konkurirati novemu z vidika količin, kakovosti in zlasti cene. Takrat ga je potrebno zamenjati.

Podjetje si pridobi delovno sredstvo na dva temeljna načina:

- z nakupom in
- z najemom.

Oba načina podjetju povzročata stroške. Osnovni strošek lastnega delovnega sredstva je amortizacija, za najetega pa mora podjetje plačevati najemnino. O amortizaciji bomo podrobneje spregovorili v naslednjih poglavjih.

3.2 PREDMETI DELA

Predmeti dela imajo naslednje značilnosti:

- v produkcijskem procesu sodelujejo samo enkrat, se torej potrošijo,
- med produkcijskim procesom spremenijo obliko in prenehajo obstajati v prvotni obliki,
- snovno preidejo v izdelek, kadar gre za osnovni material in ne preidejo v izdelek, kadar gre za pomožni material.

Tipični predstavniki predmetov dela so:

- osnovni material,
- pomožni material,
- potrošni material,
- energija,
- nedokončana proizvodnja,
- polproizvodi.

O predmetih dela smemo govoriti izključno takrat, kadar dejansko sodelujejo v procesu, ne zgolj čakajo v zalogi.

Predmeti dela se v proizvodnji pojavljajo kot osnovni, pomožni ali drug material. Ne glede na pojavno obliko se morajo predmeti dela učinkovito porabljati. Kot se srečujemo pri delovnih sredstvih z izrabo zmogljivosti, se pri predmetih dela srečujemo s problemom popolne porabe. Izgube predmetov dela se pojavljajo kot odpadki in kot izmet (škart). Nanje je treba računati kot na neizbežno količino, vendar si moramo prizadevati, da bi bila dejanska poraba predmetov čim bližja neizbežni porabi na enoto poslovnega učinka, to je standardom ali normativom porabe.

Pri ugotavljanju vrednosti potroškov predmetov dela upoštevamo tiste predmete dela, ki jih je gospodarska družba pridobila z nakupom ali z lastnim proizvajanjem. Predmetov dela namreč ne moremo pridobiti z najemom, kot je to možno za delovna sredstva. Zato je nabavna vrednost porabljenih predmetov dela vedno strošek v celoti. Nabavna cena enote porabljenih surovin, materiala, kupljenih polproizvodov, energije je navadno sestavljena iz:

- Kupne cene, povečane za DDV in carino,
- stroškov dostave.

Za lastne polproizvode, dele in nedokončano proizvodnjo velja, da sestavljajo nabavno ceno stroški izdelave in ostali stroški poslovanja, vezani na prej omenjene učinke.

3.3 ZAPOSLENI

Delo je najpomembnejša prvina produkcijskega procesa. Opredeljujemo ga lahko na različne načine: fizikalno, fiziološko, psihološko in ekonomsko. V ekonomskem smislu je delo načrtna in premišljena dejavnost s ciljem ustvarjanja ekonomskih dobrin.

Delo je po svoji vsebini fizično ali umsko, v praksi pa sta obe komponenti združeni. Fizična komponenta pomeni izrabo človekove moči, telesni napor pri delu. Z razvojem strojev, ki človeka razbremenijo najtežavnejših opravil, stopa v ospredje umska komponenta, ki predstavlja znanje, spretnost in iznajdljivost. Ta sestavina pridobiva na pomenu tudi zaradi sodobne produkcije, ko postaja produkcijski proces vedno bolj zapleten in zahteven.

Omenimo tudi moralno komponento dela (delovna etika), ki predstavlja prvino spodbude in prizadevnosti, ki vodi in podpira človeka pri njegovem trudu.

Potroški delovne sile so odvisni od dolžine trajanja delovnega procesa in od intenzivnosti dela. Merimo jih bodisi s številom opravljenih delovnih ur ali dnevov ali pa v neposredni odvisnosti od doseženega rezultata.

Zelo pomembna sestavina konkretnih fizičnih in umskih lastnosti dela je podjetnost, ki jo razumemo kot sposobnost lotevanja se novih podjetij.

Zahteve po odprtosti podjetja neposredno vplivajo na njegove notranje značilnosti in v potrebi po čim večjem obsegu in razponu ter raznovrstnosti idej, ki jih je mogoče v podjetju zbrati samo s sodelovanjem številnih ustvarjalnih posameznikov. Samo izurjeni, visoko specializirani in samostojno misleči posamezniki bodo sposobni odgovoriti na pritiske, ki v sodobnih časih prihajajo v podjetje iz vse bolj turbulentnih okolij. Takšnega posameznika pa ni mogoče voditi na star način, s hierarhičnim načinom dela. Zato se upravljalna struktura pričinja spopadati s povsem drugačnimi problemi motiviranja, usklajevanja, navduševanja, odstranjevanja ovir za ustvarjalne posameznike in vzpostavljanju ustreznih struktur za uveljavljanje inovativnega podjetja.

Prehod od prejšnjega dojemanja ljudi kot strošek k spoznanju, da so ljudje predvsem premoženje, izpostavi problem zaposlenih kot nosilcev znanja in podjetnosti. Takoj ko razumemo delovno silo kot ustvarjalni potencial, ki nosi v sebi inovacijsko moč, se hitro pokaže nevdržnost delitve delovne sile na zgolj fizično in umsko komponento, temveč zlasti na njeno ustvarjalnost in podjetnost.

Potroški delovne sile so pri delu načelno opredeljeni s trajanjem delovnega procesa in intenzivnostjo dela. Plača zaposlenega ustreza predvsem učinkom njegovega dela, zato je plača plačilo za opravljeno delo, nadomestilo plače in nagrade.

3.4 STORITVE

Pri obravnavanju prvin poslovnega procesa velikokrat pozabimo na storitve, čeprav brez njih poslovni proces večinoma ne bi bil mogoč. Zanje je značilno, da nimajo lastne opredmetene oblike. Z izrazom storitve običajno označujemo različne učinke dejavnosti, od katerih je odvisen potek poslovnega procesa in jih delimo na :

- storitve drugih in
- lastne storitve.

S storitvami se v poslovnih sistemih srečujemo s štirimi skupinami storitev (Turk, 1997, 68):

1. Storitve, ki so neposredno vključene v izvajanje poslovnega procesa (popravila strojev, prevozi, poštna, telefonske... storitve, bančne storitve).
2. Storitve, ki neposredno oblikujejo znanje, potrebno v poslovnem procesu (izobraževalne storitve, svetovalne storitve, tehnološke , organizacijske inovacije, patenti, licence...).
3. Storitve, ki vplivajo na okoliščine izvajanja poslovnega procesa (storitve davčne službe, inšpekcij...).
4. Storitve, ki omogočajo prisotnost sredstev, potrebnih v poslovnem procesu (storitve bank, storitve povezane s financiranjem, zavarovanjem).

4 PREMOŽENJE PODJETJA

4.1 SPLOŠNO O PREMOŽENJU

Prvine poslovnega procesa so redke – ekonomske dobrine, ki za podjetje predstavljajo premoženje. Premoženje je prvi pogoj, da podjetje sploh lahko obstaja kot podjetje. Premoženje podjetja tvorijo:

- stalna sredstva,
- gibljiva sredstva.

Viri premoženja nam povedo, od kod je podjetje pridobilo premoženje. Premoženje je lahko last podjetja, ali pa je izposojeno.

$$\text{premoženje} = \text{kapital} + \text{dolgovi}$$

Če lastnika zanima, kolikšen kapital ima v podjetju, potem mora od premoženja odšteti dolgove, ki jih ima podjetje do tistih, ki so mu priskrbeli del premoženja. Če je premoženje podjetja večje, kot so njegovi dolgovi, je lastniški kapital pozitiven, v obratnem primeru je negativen. Lastniški kapital je mogoče povečevati z dodatnim investiranjem denarja. Kadar podjetje posluje z izgubo ali pa lastniki del premoženja umaknejo iz podjetja, se kapital lahko tudi zmanjša.

4.1.1 Stalna sredstva

Osnovna značilnost stalnih sredstev je, da se postopoma trošijo (obrablajo) in svojo vrednost prenašajo na izdelke ali storitve. Stalna sredstva podjetja so:

1. NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA
 - dolgoročno odloženi organizacijski stroški in stroški razvoja
 - koncesije, patenti, licence, blagovne znamke,
 - dobro ime (image) podjetja, itd.
2. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA
 - zemljišča,
 - zgradbe,
 - proizvodjalna oprema,
 - druga oprema,
 - osnovna čreda,
 - dolgoletni nasadi,
 - opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi.
3. DOLGOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE
4. NALOŽBENE NEPREMIČNINE
5. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE
 - delnice podjetja,
 - dolgoročno dana posojila in
 - dolgoročni depoziti.
6. DOLGOROČNE POSLOVNE TERJATVE

7. ODLOŽENE TERJATVE ZA DAVEK

4.1.2 Kratkoročna sredstva

Osnovna značilnost kratkoročnih sredstev je, da se v poslovnem procesu preoblikujejo in/ali porabijo v obdobju, krajšem od enega leta. Sestavljajo jih:

1. SREDSTVA ZA PRODAJO (SKUPINE ZA ODTUJITEV);
2. ZALOGE;
 - material, surovine
 - nedokončana proizvodnja
 - proizvodi,
 - trgovsko blago.
3. KRATKOROČNE POSLOVNE TERJATVE;
4. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE so naložbe sredstev podjetja v sredstva drugih podjetij z vnaprej določenim pogodbenim rokom vračila, ki ne sme biti daljši od 12 mesecev. Namenjene so doseganju prihodkov od financiranja. Ločimo:
 - Kratkoročne finančne naložbe v kapital drugih podjetij (nakup delnic, pridobitev deležev),
 - Kratkoročno dana posojila na podlagi posojilnih pogodb ali v obliki odkupljenih kratkoročnih vrednostnih papirjev.
 - Kratkoročni depoziti.
 - Kratkoročno dane varščine.
 - Kratkoročne naložbe v odkupljene lastne delnice.
5. DENARNA SREDSTVA (gotovina v blagajni in prejeti čeki ter sredstva v banki) ter
6. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE.

Glede na stanje v poslovnem procesu se tako stalna kot tudi gibljiva sredstva preoblikujejo iz denarne v stvarno in obračunsko obliko. Ker imajo stalna sredstva daljšo življenjsko dobo, je preoblikovanje posebej pomembno pri gibljivih sredstvih. Njihovo preoblikovanje si bomo pogledali kasneje.

4.2 AMORTIZACIJA

4.2.1 Vrednosti delovnih sredstev in njihovo trošenje

Delovnim sredstvom se znižuje njihova vrednost. To je posledica:

- naravnega staranja,
- fizične obrabe in
- ekonomskega zastaranja, ko sredstvo izgublja svojo vrednost zaradi tega, ker je v primerjavi s konkurenčnimi delovnimi sredstvi manj produktivno in učinkovito.

Vse to ima za posledico, da delovno sredstvo po določenem času nima več vrednosti, ki mu jo zagotavlja njegova sposobnost dodajanja vrednosti izdelku, ki ga podjetje proizvaja. Zato je potrebno izgubljeno vrednost delovnega sredstva nadomeščati. Nadomeščanju izgubljene vrednosti delovnega sredstva pravimo **amortiziranje**. Amortizacijo bi torej opredelili kot nadomeščeno izgubljeno vrednost delovnega sredstva.

Pri amortiziranju se srečamo z različnimi vrednostmi delovnega sredstva. Te vrednosti so:

- **Fakturna vrednost** predstavlja dogovorjeno vrednost med kupcem in prodajalcem, torej prodajno ceno delovnega sredstva.
- **Nabavna vrednost**, ki jo ima delovno sredstvo takrat, ko je pripravljeno za poslovanje. Sestavljena je iz fakturane vrednosti, kateri dodamo stroške transporta, carine, montaže in druge stroške, ki so bili potrebni za usposobitev delovnega sredstva za proizvodnjo. Nabavna vrednost predstavlja osnovo, po kateri izračunamo amortizacijo.
- **Odpisana vrednost** pomeni znesek tako imenovanih amortizacijskih odpisov. Amortizacijski odpis je tisti znesek denarja, ki ga vsako leto namenimo za ohranjanje vrednosti delovnega sredstva. Seštevek vseh odpisov pomeni odpisano vrednost delovnega sredstva.
- **Sedanja ali neodpisana vrednost** je vrednost delovnega sredstva, ki jo ima delovno sredstvo v danem trenutku.

Postopno zmanjševanje vrednosti delovnega sredstva, ne glede na to, ali obratuje ali ne, je značilno za vsa delovna sredstva. Vendar to zmanjševanje vrednosti delovnega sredstva ne gre v izgubo, temveč se prenaša na izdelek ali storitev, ki se ustvarja s tem delovnim sredstvom. Zato je amortizacijski odpis strošek delovnih sredstev, ki ga upoštevamo pri oblikovanju prodajne cene izdelka ali storitve. Le tako bo podjetju omogočeno nadomestiti izrabljeno delovno sredstvo z novim.

Amortiziranje se torej kaže s treh vidikov:

- amortizacija je zmanjševanje vrednosti delovnega sredstva;
- amortizacija je strošek;
- amortizacija pomeni zbiranje denarnih sredstev.

Ker se delovna sredstva trošijo na različne načine, moramo to različnost upoštevati tudi pri načinih amortiziranja. Ločimo dva osnovna načina amortiziranja delovnih sredstev:

1. funkcionalni način in
2. časovni način

4.2.2 Funkcionalni način amortiziranja

Ta način amortiziranja uporabljamo takrat, kadar lahko ocenimo življenjsko dobo delovnega sredstva in hkrati število enot outputa, ki jih bo delovno sredstvo v svoji življenjski dobi opravilo. Predpostavka pri tem je, da se delovno sredstvo obrablja v skladu z intenzivnostjo uporabe.

Določiti moramo amortizacijo na enoto outputa:

$$Am/e = \frac{\text{nabavna vrednost delovnega sredstva}}{\text{število merskih enot v življenjski dobi}}$$

Ko določimo amortizacijo na enoto, jo pomnožimo s številom merskih enot in dobimo letno amortizacijo.

letna $AM = \frac{Am}{e}$. število merskih enot v posameznem letu

Tako dobimo letni amortizacijski odpis. Sedaj lahko izračunamo tudi sedanjo vrednost, ki jo dobimo tako, da od nabavne vrednosti odštejemo odpisano vrednost.



Praktični primer II/4: Funkcionalna amortizacija

Nabavna vrednost tovornjaka nosilnosti 5 ton znaša 50.000 EUR. Z njim v 5. letih opravimo 500.000 km. V prvem letu 100.000 km, v drugem 150.000 km, v tretjem 100.000 km, v četrtem 100.000 km in v petem 50.000 km. Napravite amortizacijski načrt za omenjeno vozilo.

IZRAČUN:

Najprej izračunamo amortizacijo na enoto:

$$\frac{Am}{e} = \frac{50\,000\text{ EUR}}{5t \cdot 500\,000\text{ km}} = 0,02\text{ EUR/tkm}$$

Tabela 3: Amortizacijski načrt, izračunan po funkcionalnem načinu

Leto	NV (EUR)	AM/e	Prevoženi tkm	Letna AM (EUR)	SV (EUR)	% letnega odpisa	% OV
1	50.000	0,02	500.000	10.000	40.000	20	20
2	50.000	0,02	750.000	15.000	25.000	30	50
3	50.000	0,02	500.000	10.000	15.000	20	70
4	50.000	0,02	500.000	10.000	5.000	20	90
5	50.000	0,02	250.000	5.000	0	10	100
*			2.500.000	50.000		100	

Legenda:

- NV = nabavna vrednost
- AM/e = amortizacijska stopnja v EUR/tkm
- Letna AM = odpisana vrednost v EUR
- SV = sedanja vrednost v EUR
- % OV = odstotek odpisane vrednosti (kumulativno) v %
- * = skupaj



Razmislite:

- Zakaj se letni amortizacijski znesek spreminja?
- Sedanja vrednost po končanem amortiziranju je enaka 0. Ali lahko osnovno sredstvo po preteku amortizacijske dobe še uporabljamo? Kaj to pomeni?

4.2.3 Časovni način amortiziranja

Temelj za časovni način je, da znamo oceniti čas, v katerem bo delovno sredstvo izgubilo svojo vrednost oz. njegovo življenjsko dobo. Delovno sredstvo izgublja vrednost zaradi naravnega ali ekonomskega staranja. Ker je tempo znotraj življenjske dobe delovnega sredstva lahko različen, ločimo tri vrste amortiziranja:

1. enakomerno ali linearno,
2. padajoče ali regresivno in
3. rastoče ali progresivno.

Pri **linearnem časovnem amortiziranju** ostaja znesek amortizacije vsa leta enak. Najprej moramo določiti amortizacijsko stopnjo, kar storimo tako, da upoštevamo dejstvo, da je potrebno v življenjski dobi delovnega sredstva zbrati 100% njegove vrednosti.

$$AM \text{ stopnja} = \frac{100 \%}{\text{življenjska doba}}$$

Letni znesek amortizacije izračunamo tako, da amortizacijsko stopnjo pomnožimo z nabavno vrednostjo delovnega sredstva. Ostalo izračunamo enako kot pri funkcionalnem amortiziranju.



Praktični primer II/5: Linearno časovno amortiziranje

Za določeno delovno sredstvo imamo na razpolago le naslednja podatka:

- nabavna vrednost delovnega sredstva znaša 200.000 EUR,
- njegova življenjska doba pa je ocenjena na 4 leta.

Napravite amortizacijski načrt za omenjeno delovno sredstvo.

Izračun:

Najprej izračunamo amortizacijsko stopnjo:

$$AM \text{ stopnja} = \frac{100 \%}{4 \text{ leta}} = 25 \%/\text{leto}$$

Letni amortizacijski zneski :

$$\text{letna AM} = NV \cdot Amst = 200\,000 \cdot 0,25 = 50\,000 \text{ EUR}$$

Tabela 4: Amortizacijski načrt za osnovno sredstvo, izračunan po linearnem časovnem načinu

Leto	NV	AMs	Letna AM	SV	Celotna OV	% OV
1	200.000	25	50.000	150.000	50.000	25
2	200.000	25	50.000	100.000	100.000	50
3	200.000	25	50.000	50.000	150.000	75
4	200.000	25	50.000	0	200.000	100
*		100	200.000			

Legenda:

NV	= nabavna vrednost
Ams	= amortizacijska stopnja v %
Letna AM	= odpisana vrednost v EUR
SV	= sedanja vrednost v EUR
% OV	= odstotek odpisane vrednosti (kumulativno) v %
*	= skupaj



Razmislite:

- Zakaj je letni amortizacijski znesek skozi celotno obdobje enak?
- Naštejte primere osnovnih sredstev, kjer se uporablja linearni način amortiziranja. Razmislite, zakaj?

Padajoče ali degresivno časovno amortiziranje uporabimo takrat, kadar želimo, da amortizacijska stopnja iz leta v leto pada.



Praktični primer II/6: Padajoče časovno amortiziranje

Za določeno transportno sredstvo imamo na razpolago naslednje podatke:

- nabavna vrednost transportnega sredstva znaša 50.000 EUR,
- Predvideni čas trajanja OS je 8 let;
- AM stopnja za 1. leto znaša 23 % in se vsako leto znižuje za 3 odstotne točke

Napravite amortizacijski načrt za omenjeno transportno sredstvo.

Izračun:

$$AM = 50\,000 \cdot 0,23 = 11\,500 \text{ EUR za prvo leto}$$

$$AM = 50\,000 \cdot 0,20 = 10\,000 \text{ EUR za drugo leto itd.}$$

Tabela 5: Amortizacijski načrt za OS, izračunan po padajočem časovnem načinu

Leto	AM stopnja	AM znesek	AM skupna	Sedanja vrednost	% sed. vred.	% iztroš.
1	23	11.500	11.500	38.500	77	23
2	20	10.000	21.500	28.500	57	43
3	17	8.500	30.000	20.000	40	60
4	14	7.000	37.000	13.000	26	74
5	11	5.500	42.500	7.500	15	85
6	8	4.000	46.500	3.500	7	93
7	5	2.500	49.000	1.000	2	98
8	2	1.000	50.000	0	-	100,0
	100,0	500.000				



Razmislite:

- Kdaj bi se v podjetju odločili za padajoče časovno amortiziranje? Obrazložitev pojasnite na primeru transportnega sredstva.

Rastoče ali progresivno časovno amortiziranje predvideva izbrane amortizacijske stopnje, ki iz leta v leto naraščajo.



Praktični primer II/7: Rastoče časovno amortiziranje

Za določeno transportno sredstvo imamo na razpolago naslednje podatke:

- nabavna vrednost znaša 50.000 EUR,
- Predvideni čas trajanja OS je 8 let;
- AM stopnja za 1. leto znaša 2 % in se vsako leto zvišuje za 3 odstotne točke

Napravite amortizacijski načrt za omenjeno transportno sredstvo.

Izračun:

$$AM = 50\,000 \cdot 0,02 = 1\,000 \text{ EUR za prvo leto}$$

$$AM = 50\,000 \cdot 0,05 = 2\,500 \text{ EUR za drugo leto}$$

Tabela 6: Amortizacijski načrt za OS, izračunan po rastočem časovnem načinu

Leto	AM stopnja	AM znesek	AM skupna	Sedanja vrednost	% sed. vred.	% iztroš.
1	2	1.000	1.000	49.000	98	2
2	5	2.500	3.500	46.500	93	7
3	8	4.000	7.500	42.500	85	15
4	11	5.500	13.000	37.000	74	26
5	14	7.000	20.000	30.000	60	40
6	17	8.500	28.500	21.000	43	57
7	20	10.000	38.500	11.500	23	77
8	23	11.500	50.000	0	0	100,0
	100,0	50.000				



Razmislite:

- Kdaj bi se v podjetju odločili za rastoče časovno amortiziranje? Obrazložitev pojasnite na primeru transportnega sredstva.

Včasih se podjetje odloči, da je predvidena amortizacijska doba za delovno sredstvo predolga, saj je za delovno sredstvo značilno, da je podvrženo večjim tehnološkim spremembam in izboljšavam. Sprejmejo odločitev, da bodo delovno sredstvo amortizirali v času, ki je krajši od predvidene amortizacijske dobe. Takšnemu načinu amortiziranja pravimo **ekonomsko amortiziranje** in v bistvu pomeni časovno amortiziranje s skrajšanjem dobe amortiziranja. Poglejmo si na že znanem primeru prevoznega sredstva.



Praktični primer II/8: Ekonomsko amortiziranje

Za določeno transportno sredstvo imamo na razpolago naslednje podatke:

- nabavna vrednost znaša 50.000 EUR,
- Predvideni čas trajanja OS je 8 let;
- Zaradi razvoja tehnologije je pričakovati, da bomo čez 5 let nabavili novo, sodobnejše transportno sredstvo;

Napravite amortizacijski načrt za omenjeno transportno sredstvo pod zahtevanimi pogoji.

Izračun:

$$AM \text{ stopnja} = \frac{100 \%}{5 \text{ let}} = 20 \%/\text{leto}$$

$$AM = 50\,000 \cdot 0,2 = 100\,000 \frac{EUR}{\text{leto}}$$

Tabela 7: Amortizacijski načrt za OS, izračunan po ekonomskem amortiziranju

Leto	AM stopnja	AM znesek	AM skupna	Sedanja vrednost	% sed. vred.	% iztroš.
1	20	10.000	10.000	40.000	80	20
2	20	10.000	20.000	30.000	60	40
3	20	10.000	30.000	20.000	40	60
4	20	10.000	40.000	10.000	20	80
5	20	10.000	50.000	0	0	100
	100	50.000				



Razmislite:

- Kdaj se v podjetju najpogosteje odločajo za ekonomsko amortiziranje?
- Bo lahko našli tipična delovna sredstva, kjer je to še posebej pomembno?

4.2.4 Revalorizacija

Delovna sredstva imajo daljšo življenjsko dobo. V tem času se ekonomski pogoji poslovanja in ekonomsko okolje podjetja bistveno spreminjajo. Na vrednost delovnih sredstev najbolj odločilno vpliva inflacija, ki razvrednoti sredstva amortizacije, ki smo jih zbrali. Poleg inflacije lahko spreminja vrednost ozir. nabavne cene tudi tehnološki napredek. Da preprečimo nevarnost, ko podjetje v trenutku zastarelosti in odpisanosti ne bi imelo na razpolago dovolj sredstev za nakup novega delovnega sredstva, vsako leto ponovno ovrednotimo delovno sredstvo. Pravimo, da ga revaloriziramo. Revalorizacija torej pomeni ponovno ovrednotenje delovnih sredstev.

4.3 PREOBLIKOVANJE PREMOŽENJA PODJETJA

Premoženje podjetja se nenehno preoblikuje iz denarne v stvarno in obračunsko obliko. Ponavadi se v podjetju pri preoblikovanju osredotočijo predvsem na gibljiva sredstva, saj imajo stalna sredstva daljšo življenjsko dobo in svojo vrednost postopoma prenašajo na nove učinke. Gibljiva sredstva pa se znotraj poslovnega obdobja preoblikujejo večkrat. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na višino gibljivih sredstev, so:

- predmet poslovanja podjetja,
- dolžina tehnološkega procesa,
- stroški poslovanja,
- obračanje zalog,
- pogoji prodaje in nabave,
- sezonska nihanja,
- ciklična nihanja,
- širitev poslovanja in razvoj.

Koeficient preoblikovanja sredstev

Pri preoblikovanju sredstev iz denarne preko stvarne v obračunsko obliko in nazaj je z vidika učinkovitosti poslovanja pomembno, da preoblikovanje teče čim hitreje. **Koeficient preoblikovanja** nam pove, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne prek stvarne in obračunske oblike nazaj v denarno obliko. Koeficiente preoblikovanja običajno računamo za posamezne dele gibljivih sredstev. Pri tem uporabljamo naslednje izraze:

$$K = \frac{OP}{GS}$$

pri čemer je:

K = koeficient preoblikovanja

OP = odhodki poslovanja

GS = povprečno stanje gibljivih sredstev

$$K = \frac{360}{\text{čas}}$$

Iz teh dveh izrazov lahko izračunamo vse druge možne podatke, ki jih potrebujemo za izračun posameznih kategorij:

$$\text{povprečni čas kroženja gibljevih sredstev} = \frac{360}{K}$$

$$\text{povprečno potrebna gibljiva sredstva (GS)} = \frac{OP}{K}$$

$$\text{povprečno potrebna gibljiva sredstva (GS)} = \frac{OP \cdot \text{čas}}{360}$$

4.4 NALOŽBE V DELOVNA SREDSTVA

O naložbah govorimo v primerih, ko spreminjamo denarna sredstva v delovna sredstva ali v druga stalna sredstva (dolgoročne finančne naložbe) ter v gibljiva sredstva (zaloge). Denarna sredstva so lahko porabljena za naložbe v stvari, pravice ali posebne oblike denarja (devize).

Za dolgoročni razvoj posameznega podjetja kot tudi celotnega narodnega gospodarstva, imajo odločilno vlogo naložbe v delovna sredstva. Ker je z njimi opredeljena sestava gospodarskih, proizvodnih in storitvenih, družb, je pomembna kakovost, vrednost in uspešnost naložb.

4.4.1 Vrste naložb

Naložbe v delovna sredstva razlikujemo glede na:

- vir sredstev
- bruto (ali kosmate) naložbe
- neto (ali čiste) naložbe;
- njihov vpliv na zmogljivost delovnih sredstev podjetja:
- nadomestne naložbe; z njimi nadomeščamo zmogljivosti izločenih (u)porabljenih delovnih sredstev,
- nove naložbe, tudi naložbe v razširitev, s katerimi povečujemo zmogljivosti.

Vir za kosmate naložbe so amortizacijska sredstva, le-ta združena z akumulacijo (pojavnost oblika dela od dobička) pa predstavljajo čiste naložbe. Pri novih naložbah gre za povečanje dejanske tehnološke opremljenosti ali zmogljivosti podjetja, ne glede od vira sredstev naložb.

4.4.2 Gospodarski kriteriji pri naložbah

Pri naložbenih odločitvah je pomembno, da na osnovi sodil preučimo, kakšne so mogoče naložbene različice, ki jih ima podjetje na voljo. Pomen naložb je dolgoročen, razpoložljiva finančna sredstva pa skoraj po pravilu omejena. Zato je pomembno, da se pred končno odločitvijo seznanimo z naložbenimi različicami in izberemo tisto, s katero se izognemo oportunitetni izgubi (dobička) ali oportunitetnim stroškom, ki nastopijo vselej, ko nismo izbrali najboljše alternative.

Pri izbiranju najboljše alternative si pomagamo z metodami (ali sodili), na podlagi katerih ocenjujemo uspešnost naložbenih možnosti. Poglejmo si sledeči:

- vračilni rok naložbe (navadna doba vračanja),
- količnik razširjene donosnosti (količnik amortizacije in dobička na nabavno vrednost delovnega sredstva).

Vračilni rok naložbe gledamo s finančnega vidika in ga opazujemo kot razmerje med izdatki in prejemki, ki so povezani z naložbo. Izračunamo ga torej kot:

$$\text{vračilni rok naložbe} = \frac{\text{nabavna vrednost delovnega sredstva}}{\text{dobiček} + \text{amortizacija v letih delovanja DS}}$$

Koeficient, ki ga dobimo, nam bo povedal, koliko let je bilo potrebnih, da smo z donosi pokrili nabavno vrednost delovnega sredstva.

Navadna doba vračanja je kot sodilo pomanjkljivo v tem, da upošteva le čas, ki je potreben, da se začetna investicija povrne, ne upošteva pa različnosti v obratovalni dobi delovnih sredstev. Nekatera sredstva imajo namreč hiter vračilni rok, vendar je tudi doba uporabnosti kratka. Pri drugih pa je vračilni rok sicer nekoliko daljši, vendar je doba uporabnosti sredstva bistveno daljša in bo sredstvo torej dalj časa prinašalo dobiček. Da se izognemo tej pomanjkljivosti, upoštevamo drugo sodilo, ki bo upoštevalo vse donose amortizacije in dobička v vseh letih delovanja delovnega sredstva. Finančno je to **količnik prejemkovnosti**. Pri tem moramo zneske bodočih donosov primerno ovrednotiti, to pomeni, da jih moramo pretvoriti na sedanjo vrednost. Ta dinamična metoda uporablja t.i. **aktualizacijsko metodo**, ki uporablja postopek razobrestovanja ali diskontiranja. Tako dobimo **diskontirani količnik prejemkovnosti**, za katerega je pomembno, da je njegova vrednost nad 1 oz. se pri naložbenih različicah odločimo za tisto, kjer je ta količnik najvišji.

Ker so nekatere naložbe medsebojno odvisne, moramo pri izbiri upoštevati tudi to soodvisnost naložb. Izberemo seveda tisto, pri kateri je skupni rezultat vseh naložb za nas najugodnejši. Podjetja opravijo analizo stroškov in koristi. Splošno sprejeto merilo ekonomske uspešnosti je **ekonomska interna stopnja donosa**, ki nam pove, kakšen bi bil donos kapitala v razmerah proste konkurence.



Razmislite:

Naložb ne moremo gledati le s podjetniškega vidika, velikokrat je pomembnejši širši, družbeni vidik.

- Kakšnim naložbam daje država prednost? Ali imajo takšne naložbe kakšne prednosti pri dodeljevanju sredstev (npr. davčne olajšave, subvencije, ...).
- Ali poznate kakšno naložbo, ki bi jo lahko uvrstili med družbeno pomembnejše naložbe iz vašega okolja?
- Ali država pri družbeno pomembnih naložbah upošteva vplive na okolje (npr. na razvoj posameznega območja ali panoge)?
- Ali lahko naložba prinaša ekonomske koristi območju ali državi kot celoti? Poiščite konkretni primer za takšne naložbe.

5 STROŠKI

5.1 OSNOVNI KONCEPT STROŠKOV

5.1.1 Pojmovanje stroškov

V uvodnem poglavju smo govorili o problemu redkosti dobrin in izbire ter s tem povezanimi oportunitetnimi stroški. Oportunitetni stroški so stroški zavržene priložnosti, saj smo izbrali neko drugo alternativo. Sedaj je potrebno znotraj izbrane alternative iskati tiste načine kombiniranja produkcijskih faktorjev, s katerimi bomo dosegli čim večjo učinkovitost podjetja. Ker so inputi podjetja ekonomske dobrine, niso brezplačno na razpolago, temveč za njihovo pridobitev potrebujemo denar. Produkcijski faktorji se v produkcijskem procesu trošijo, obrabljajo in preoblikujejo. Kadar mislimo na količinsko (fizično) obrabo produkcijskih faktorjev, govorimo o potroških. Potroški, ki jih ovrednotimo v denarju, so stroški. Stroški so torej cenovno izraženi potroški produkcijskih faktorjev.

5.1.2 Koncept celotnih stroškov

Če želimo ugotoviti, kakšna je kratkoročna stroškovna struktura podjetja, moramo spoznati njegove stroške. Proučiti moramo celotne fiksne stroške, celotne variabilne stroške in celotne skupne stroške.

Fiksni stroški so tisti stroški, ki se v podjetju ne spreminjajo tako dolgo, dokler se ne spremeni obseg trošenja fiksnih inputov (oprema, stavbe...). Primeri za fiksne stroške v podjetju so predvsem:

- amortizacija (obračunana po časovnem načinu),
- obresti za izposojen kapital,
- najemnine,
- stroški kapitala,
- zavarovalne premije,
- plače nekaterih zaposlenih (npr. vodilnih delavcev).

Ker kratkoročno količina fiksnih inputov ni povezana z velikostjo outputov, to pomeni, da se fiksni stroški ne spreminjajo glede na obseg outputa. Celotni fiksni stroški so torej stroški vseh fiksnih inputov, ki so bili potrebni za poslovanje podjetja. Nespremenjeni ostanejo tako dolgo, dokler se cene fiksnih inputov ne spremenijo. Še eno lastnost fiksnih stroškov je potrebno poudariti: celotni fiksni stroški bremenijo podjetje tudi takrat, ko podjetje ne proizvaja ničesar.

Za razliko od fiksnih stroškov pa so variabilni (spremenljivi) stroški odvisni od obsega proizvodnje. Celotni variabilni stroški so vsota vseh zneskov, ki jih podjetje porabi za variabilne inpute, ki jih potrebuje v produkcijskem procesu. Primeri za variabilne stroške so predvsem:

- plače proizvodnih delavcev,
- stroški surovin, reprodukcijskega materiala,

- energija,
- prevozni stroški ...

Kadar podjetje ne proizvaja, ne uporablja variabilnih inputov, torej so tudi celotni variabilni stroški enaki nič. To pomeni, da celotni variabilni stroški naraščajo in upadajo tako, kot narašča in upada output.

Celotni skupni stroški za določeno količino outputa so seštevek celotnih fiksnih in celotnih variabilnih stroškov, kar zapišemo kot:

$$CS = CFS + CVS$$

5.1.3 Koncept povprečnih stroškov ali stroškov na enoto outputa

Z vidika **povprečnih stroškov** ločimo:

- povprečne fiksne stroške (PFS),
- povprečne variabilne stroške (PVS),
- povprečne skupne stroške (PS) in
- mejne stroške (MS).

Povprečni fiksni stroški so fiksni stroški, preračunani na enoto outputa. Zanje je značilno, da z večanjem produkcije padajo zvezno.

Povprečni variabilni stroški so celotni variabilni stroški, preračunani na enoto outputa. Povprečni variabilni stroški so:

- sorazmerni; takrat, ko so variabilni stroški na enoto za celotno produkcijo konstantni,
- naraščajoči; takrat, ko variabilni stroški za vsako nadaljnjo enoto produkcije naraščajo,
- padajoči; takrat, ko variabilni stroški z vsako nadaljnjo enoto produkcije padajo.

Povprečni skupni stroški, ki jih imenujemo tudi lastna cena, predstavljajo seštevek celotnih fiksnih in variabilnih stroškov, deljenih s številom proizvedenih enot outputa.

5.2 POSAMEZNE VRSTE STROŠKOV

V prejšnjem poglavju smo pojasnili osnovni koncept stroškov, sedaj pa si bomo, tudi s pomočjo grafov in tabel, pogledali, kako se ti stroški obnašajo kot celota in na enoto.

5.2.1 Fiksni stroški

Za fiksne stroške že vemo, da jih povzroča fiksni input in ostajajo isti tako dolgo, dokler se cena in količina fiksnega inputa ne spremenita. Ločimo:

- **absolutno fiksne stroške**, ki ostajajo kot celota vedno enaki;

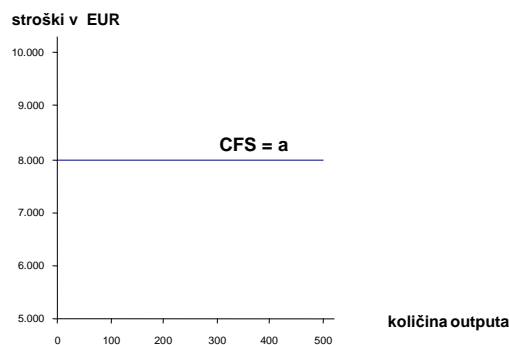
- **relativno fiksne stroške**, ki nastanejo takrat, če povečamo fiksne inpute (npr. nakup novih strojev, najem novih poslovnih prostorov...).

Z vidika poslovanja podjetja nas fiksni stroški z njihovo glavno značilnostjo, da s povečanjem obsega proizvodnje na enoto padajo, silijo v povečevanje proizvodnje tako dolgo, dokler ne izkoristimo razpoložljivih kapacitet. Torej moramo v podjetju kapacitete maksimalno izkoristiti. Ti stroški nastajajo v enakem obsegu ali znesku, če ne proizvajamo ničesar ali če razpoložljive kapacitete v celoti izkoriščamo. Zato jih imenujemo tudi **stroške proizvodne pripravljenosti**.

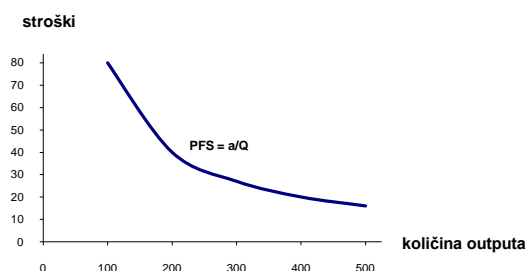
Preudarno razmišljanje o fiksnih stroških je potrebno tudi takrat, ko se v podjetju odločamo za nakup novih produkcijskih kapacitet. Vnaprej je potrebno predvideti možno prodajo, kajti neizkoriščen del kapacitet, ki jih podjetju ne more takoj odprodati (če jih ne potrebuje več) povzroči dodatne fiksne stroške, ki obremenjujejo celotno produkcijo.

Tabela 8: Celotni in povprečni absolutno FS

Obseg proizvodnje (Q)	Celotni fiksni stroški = CFS v EUR	Povprečni fiksni stroški = PFS v EUR
0	8.000	-
100	8.000	80
200	8.000	40
300	8.000	27
400	8.000	20



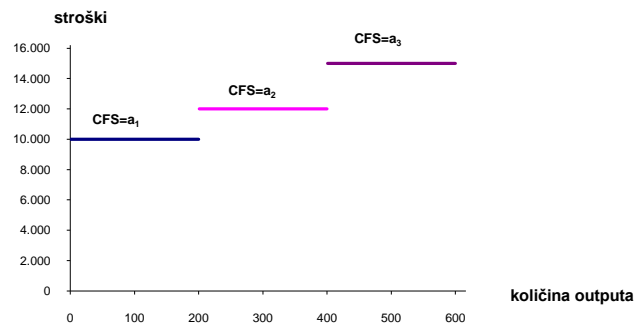
Slika 3: Celotni absolutno fiksni stroški



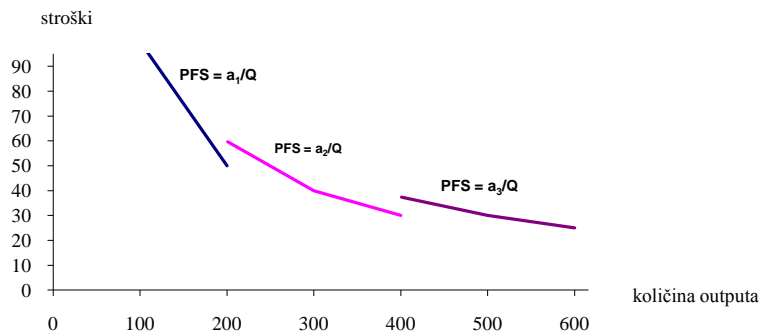
Slika 4: Povprečni absolutno fiksni stroški

Tabela 9: Celotni in povprečni relativno FS

proizvodnje (Q)	stroški = CFS v EUR	stroški = PFS v EUR
0	10000	-
100	10000	100
200	10000	50
201	12000	59,7
300	12000	40
400	12000	30
401	15000	37,4
500	15000	30
600	15000	25



Slika 5: Celotni relativno fiksni stroški



Slika 6: Povprečno relativni fiksni stroški

V zvezi s fiksni stroški je potrebno omeniti še:

- 1. remanentnost ali vztrajnost fiksni stroškov in**
- 2. jalovost ali neizkoriščenost stroškov.**

1. Remanentnost je povezana s povečanjem proizvodni zmogljivosti podjetja, kar povzroča dodatne fiksne stroške. Če mora podjetje zaradi različni vzrokov zmanjšati proizvodnjo (ker npr. ne more prodati vseh proizvodov), pri tem ugotovi zakonitost, da se fiksni stroški ne zmanjšujejo po isti stopnji, kot so se prej povečevali. Razlog je v dejstvu, da ni mogoče takoj prodati strojev in zmanjšati zmogljivosti, kot bi si to morda želeli. Povrh vsega pa vodstvo podjetja večkrat pričakuje, da je zmanjšanje

obsega prodaje (in proizvodnje) le začasno in svojih trenutnih odvečnih zmogljivosti niti ne prodaja.

2. Jalovi fiksni stroški so povezani s prejšnjo situacijo, ko manjšo proizvodnjo bremenijo višji fiksni stroški. Tisti del fiksnih stroškov, ki preveč obremenjujejo obstoječo proizvodnjo, imenujemo neizkoriščeni ali jalovi fiksni stroški.

5.2.2 Variabilni stroški

Variabilni stroški nastanejo zaradi trošenja variabilnih inputov. Povedali smo že, da ločimo tri vrste variabilnih stroškov:

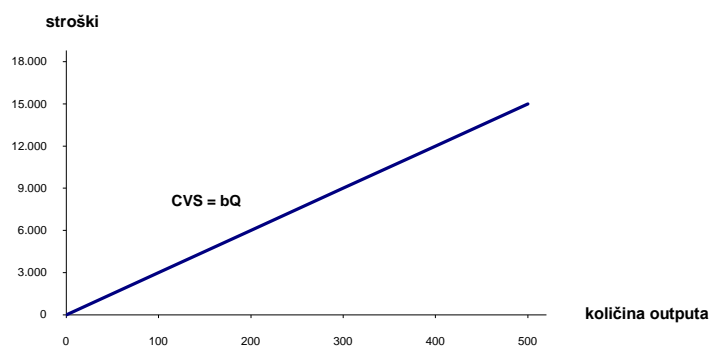
- proporcionalno variabilne ali sorazmerno spremenljive stroške,
- degresivno variabilne ali nazadujoče spremenljive stroške in
- progresivno variabilne ali napredujoče spremenljive stroške.

5.2.2.1 Proporcionalno variabilni stroški

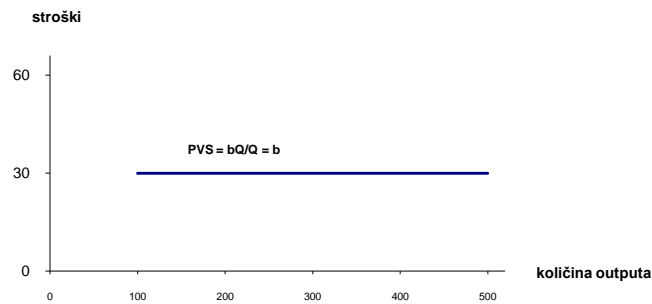
Proporcionalno variabilni ali sorazmerno spremenljivi stroški so takšne vrste stroškov, ki kot celota naraščajo preporazmerno z obsegom poslovanja, v povprečju pa ostajajo vedno enaki. Predstavniki teh stroškov so predvsem stroški funkcionalne amortizacije, stroški plač, ki so vezane na učinek in tisti variabilni inputi, katerih donosi so konstantni.

Tabela 10: Celotni in povprečni VS

Obseg proizvodnje (Q)	Celotni variabilni stroški = CVS v	Povprečni variabilni stroški = PVS v
0	0	-
100	3.000	30
200	6.000	30
300	9.000	30
400	12.000	30
500	15.000	30



Slika 7: Celotni proporcionalno variabilni stroški



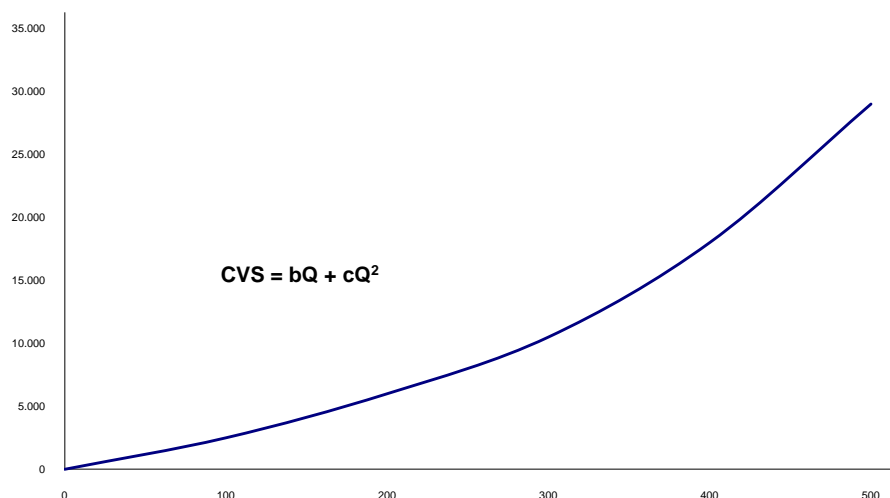
Slika 8: Povprečni proporcionalno variabilni stroški

5.2.2.2 Progresivno variabilni stroški

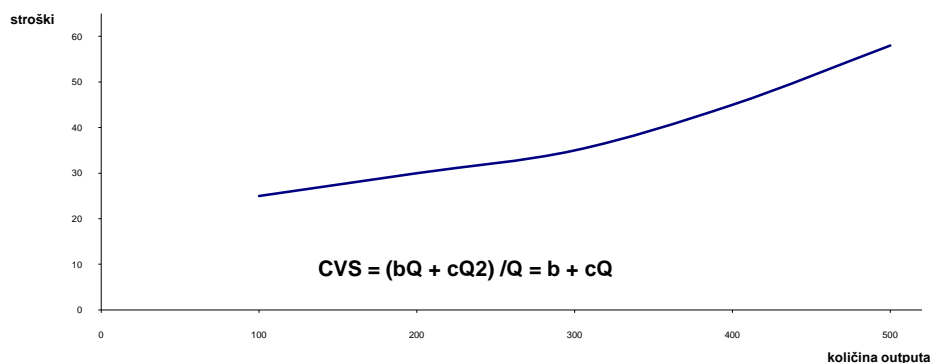
Napredujoči spremenljivi ali progresivno variabilni stroški so tisti stroški, ki naraščajo hitreje kot obseg poslovanja. Običajno se pojavijo v podjetju takrat, kadar se podjetje bliža mejam izrabe kapacitet. Navadno takrat porastejo stroški za plače (nadure), lahko se poveča poraba materiala zaradi slabšega izkoristka, vzrok je lahko tudi v slabi organiziranosti dela, itd. Vsekakor je potrebno najti in odpraviti vzroke za takšno naraščanje variabilnih stroškov.

Tabela 11: Progresivni VS

Obseg proizvodnje (Q)	Celotni variabilni stroški = CVS v EUR	Povprečni variabilni stroški = PVS v EUR
0	0	-
100	2.500	25
200	6.000	30
300	10.500	35
400	18.000	45
500	29.000	58



Slika 9: Celotni progresivno VS



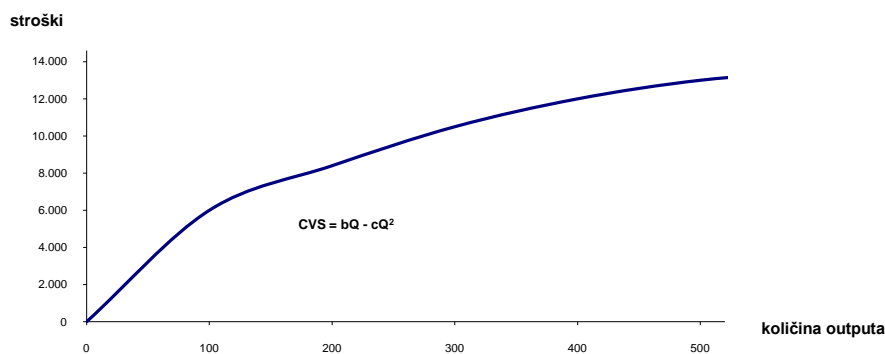
Slika 10: Povprečni progresivno VS

5.2.2.3 Degresivno variabilni stroški

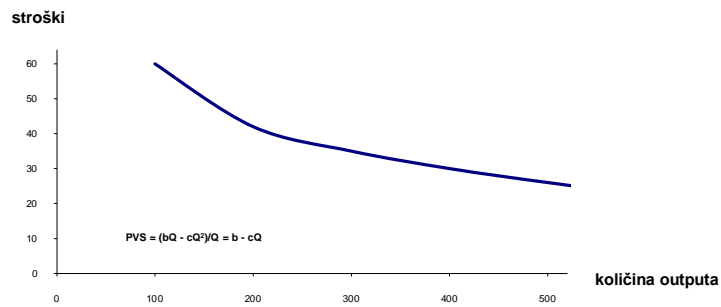
Nazadujoči spremenljivi ali degresivno variabilni stroški nastanejo takrat, ko so izkoristki materiala boljši, pri izboljšavah, ki povzročijo tudi racionalnejšo porabo energije in delovne sile. Degresivno variabilni stroški kot celota in v povprečju naraščajo počasneje kot obseg poslovanja.

Tabela 12: Degresivni VS

Obseg proizvodnje (Q)	Celotni variabilni stroški = CVS v EUR	Povprečni variabilni stroški = PVS v EUR
0	0	
100	6.000	60
200	8.400	42
300	10.500	35
400	12.000	30
500	13.000	26
600	13.500	22,5
700	13.900	20
800	14.100	18



Slika 11: Celotni degresivno VS



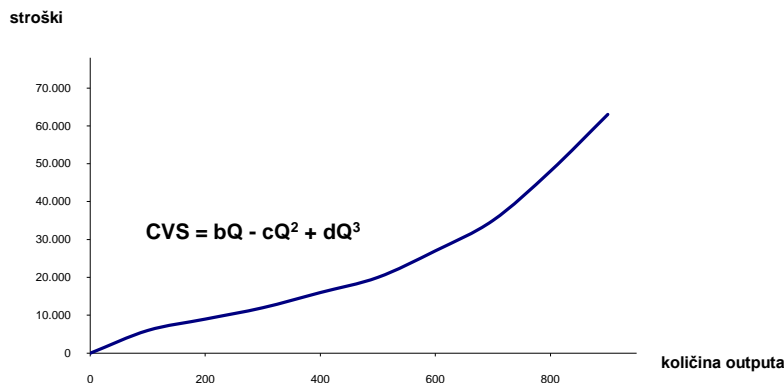
Slika 12: Povprečni degresivno VS

5.2.2.4 Skupni variabilni stroški

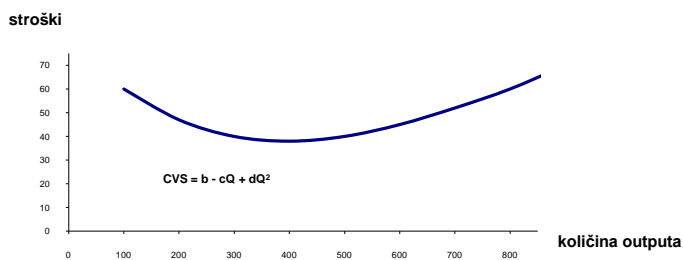
V praksi se variabilni stroški vselej pojavijo kot celota – so tako proporcionalni kot tudi degresivni in progresivni variabilni stroški. Združeni v enem grafu kažejo značilno krivuljo celotnih variabilnih stroškov in povprečnih variabilnih stroškov.

Tabela 13: Celotni VS

Obseg proizvodnje (Q)	Celotni variabilni stroški = CVS v EUR	Povprečni variabilni stroški = PVS v EUR
0	0	-
100	6.000	60
200	9.000	45
300	12.000	40
400	16.000	40
500	20.000	40
600	27.000	45
700	35.000	50
800	48.000	60
900	63.000	70



Slika 13: Celotni skupni variabilni stroški



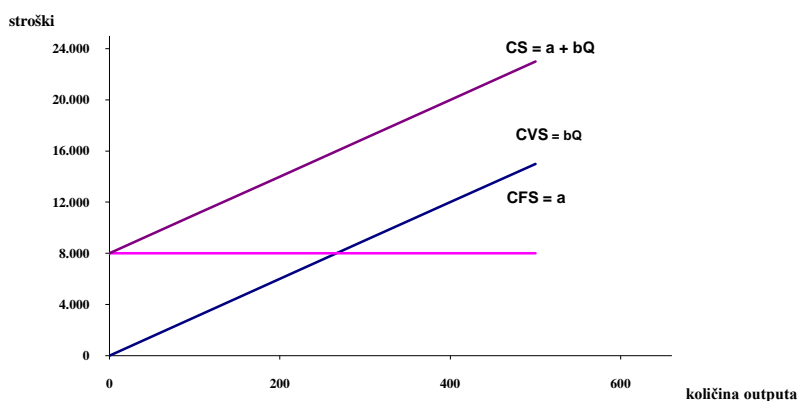
Slika 14: Povprečni skupni variabilni stroški

5.2.3 Skupni stroški

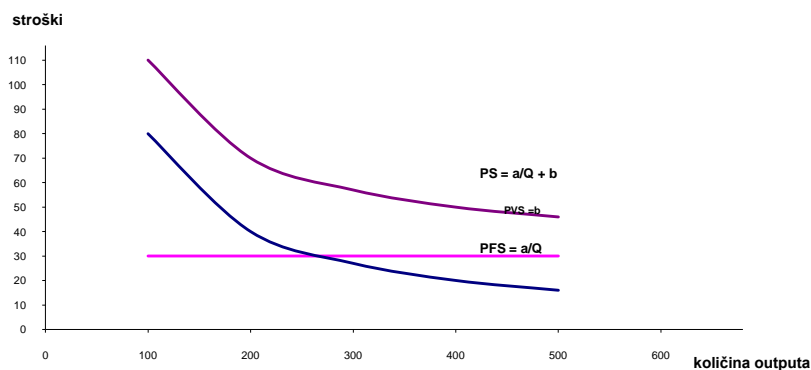
Pri proizvodnji določenega outputa se v podjetju pojavijo tako fiksni kot tudi variabilni stroški. Seštevek obeh je prikazan na naslednjih slikah.

Tabela 14: Skupni stroški

Q	CVS	FS	CS	PVS	PFS	PS
0	0	8000	8.000	-	-	-
100	3.000	8000	11.000	30	80	110
200	6.000	8000	14.000	30	40	70
300	9.000	8000	17.000	30	27	57
400	12.000	8000	20.000	30	20	50
500	15.000	8000	23.000	30	16	46



Slika 15: Celotni skupni stroški



Slika 16: Povprečni skupni stroški

5.2.4 Mejni stroški

Mejni stroški so dodatni stroški, ki nastanejo z dodatno produkcijo, ki smo jo uvedli na istih kapacitetah in so preračunani na enoto. Skupno razliko stroškov med dvema zaporednima količinama proizvodnje imenujemo diferencialne stroške. Ko le-te delimo z mejnim proizvodom, dobimo mejne stroške. Mejni stroški predstavljajo torej prirast stroškov, ki je nastal zaradi zadnje (mejne) enote.

Izračunavanje mejnih stroškov je pomembno, saj nam pomaga presojati ali je smiselno povečevati proizvodnjo glede na doseganje prodajnih cen. Če so mejni stroški višji od prodajne cene, se nam praviloma ne splača proizvajati dodatnih količin.



Praktični primer II/9: Izračun stroškov poslovanja

Poznamo podatke o celotnih fiksnih stroških in povprečnih variabilnih stroških pri 10. enotah. Izračunajte vse ostale stroške in ugotovite uspešnost poslovanja, če se izdelki prodajajo po 500 EUR. Kdaj doseže podjetje najboljši poslovni rezultat? Pri katerem obsegu je prag rentabilnosti?

Izračun bomo opravili kar v tabeli. Z rdečo so označeni razpoložljivi podatki.

Št. izdelkov	Celotni Stroški (CS)	Celotni fiksní stroški (CFS)	Celotni variabilni stroški (CVS)	Povpr. variabilni stroški (PVS)	Povpr. Stroški (PS)	Celotni Prihodek (CP)	Dobiček/ izguba
0	4.000	4.000	0	-	-	0	-4.000
10	8.000	4.000	4.000	400	800	5.000	-3.000
20	12.000	4.000	8.000	400	600	10.000	-2.000
30	16.000	4.000	12.000	400	533	15.000	-1.000
40	20.000	4.000	16.000	400	500	20.000	0
50	24.000	4.000	20.000	400	480	25.000	1.000

Odgovor: Najboljši poslovni rezultat doseže pri 50 izdelkih. Prag rentabilnosti je pri obsegu 40 izdelkov.

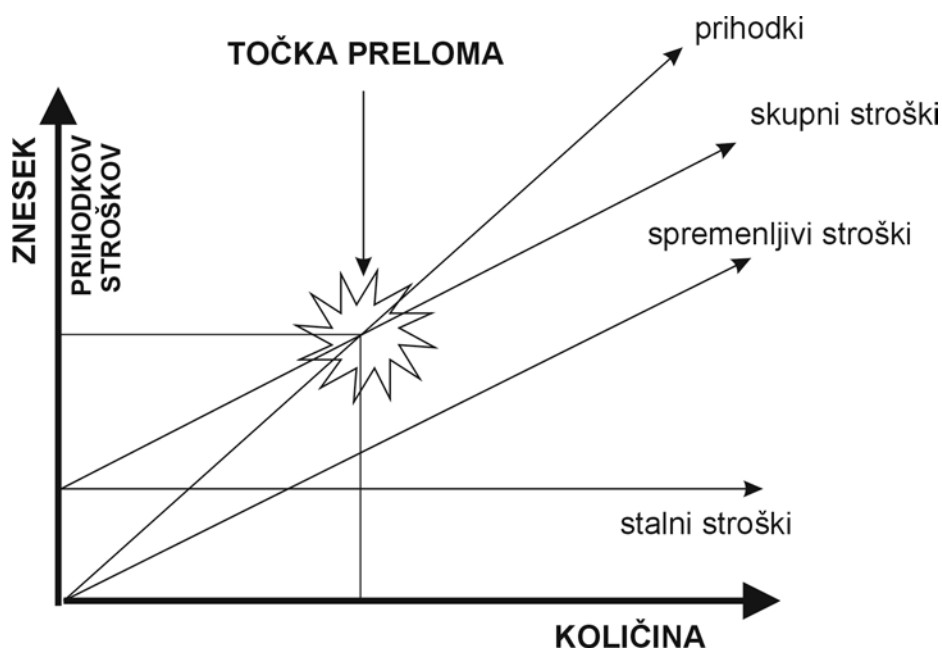


Razmislite:

1. Kako bi začeli z izračunom naloge? Vsekakor izhajamo iz teorije, ki pravi, da so celotni stroški seštevek celotnih fiksnih (CFS) in celotnih variabilnih stroškov (CVS). Torej moramo poznati vsaj dve kategoriji, da lahko izračunamo tretjo. Imamo podatek za CFS pri $Q = 0$. Če je CFS pri enem obsegu znan in velja, da se CFS ne spreminjajo oz. ostanejo v vseh obsegih enaki (absolutno fiksni!), potem so CFS 4.000 EUR v vseh obsegih. Imamo tudi podatek o PVS pri $Q = 10$. Če so PVS proporcionalni, potem bodo pri vseh obsegih enaki. Sedaj jih samo pomnožimo s Q , da dobimo CVS. Izračun CS je torej znan.
2. Kaj predstavljajo PS? To je lastna cena oz. seštevek PVS in PFS oz. CS/Q .
3. Kako ustvarimo celotni prihodek? Seveda, izdelke moramo prodati po določeni ceni in to, kar dobimo, predstavlja naš celotni prihodek, torej $Q \times Pc$.
4. Poslovni izid je lahko pozitiven (dobiček) ali negativen (izguba). Če so CS višji od CP, potem imamo izgubo, kar predstavlja predznak minus pri rešitvah. V nasprotnem primeru imamo dobiček. Najvišji je pri 50. Izdelkih.
5. Prag rentabilnosti doseže podjetje takrat, ko se CS izenačijo s CP. Rezultat je 0.

5.3 PRAG RENTABILNOSTI

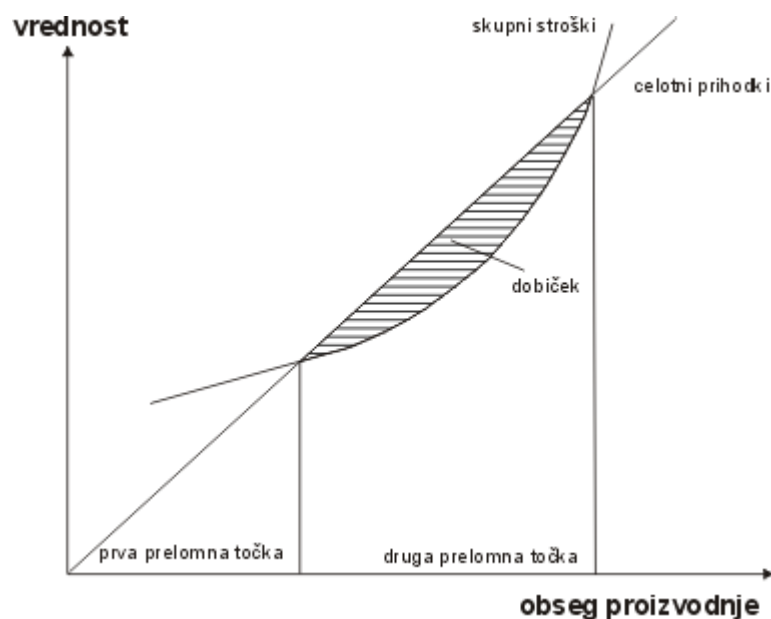
S pragom rentabilnosti enačimo tisti obseg poslovanja, v katerem se celotni prihodki izenačijo s skupnimi stroški. To je točka, v kateri se dobiček prevesi v izgubo ali obratno, izguba v dobiček.



Slika 17: Točka preloma

Vir: Križman, 2005, 59

Prag rentabilnosti lahko pokažemo tudi z dvema prelomnima točkama, takrat ko prihodki dva krat sekajo krivuljo skupnih stroškov.



Slika 18: Praga rentabilnosti

Vir: Križman, 2005, 60

Na sliki sta prikazani dve prelomni točki – dva praga rentabilnosti. Pred prvo točko je podjetje poslovalo z izgubo, saj so skupni stroški presegali celotne prihodke. Sledi obdobje do druge prelomne točke, v katerem je podjetje ustvarjalo dobiček. Zaradi naraščajočih skupnih stroškov, ki presežejo celotne prihodke (v drugi prelomni točki), podjetje po tem obsegu proizvodnje spet ustvarja izgubo.

5.4 RAZLIČNI VIDIKI PROUČEVANJA STROŠKOV

5.4.1 Potrošek, strošek, izdatek, odhodek

Med naslednjimi pojmi potrošek, strošek, izdatek, odhodek obstajajo nekatere razlike, zato si jih bomo ogledali.

Potrošek je povezan s trošenjem posameznih prvin poslovnega procesa v njihovi naravni obliki. To pomeni zmanjševanje fizičnih ali drugih stvarnih lastnosti tega proizvodnega vira. Potroške ugotovimo tako, da z določeno mersko enoto izmerimo ali ocenimo količino potrošenih proizvodnih virov (strojne ure, delovne ure, število prevoženih kilometrov...). Kadar govorimo o potroških torej ne govorimo o cenah ali drugih denarno izraženih vrednostih.

Stroške definiramo kot vrednostno izražene neobhodne potroške prvin poslovnega procesa. Gre torej za zmnožek določenega potroška in cene za enoto tega potroška. Strošek nastane šele takrat, ko damo prvino v potrošnjo.

Izdatek opredelimo kot zmanjševanje denarnih sredstev podjetja, kot odliv denarja. Razmerja med izdatki in stroški so lahko naslednja:

- Izdatek nastane pred stroškom (najprej kupimo in plačamo surovino, porabimo jo pa kasneje).
- Strošek nastane pred izdatkom (nabavljeno surovino, ki jo plačamo kasneje, porabimo takoj).
- Izdatek in strošek nastopita hkrati (takojšnje plačilo in poraba surovine).

Odhodki so stroški, ki so zajeti v prodanih poslovnih učinkih. Med njima se pojavlja razlika takrat, ko vseh izdelkov ne proizvedemo in hkrati prodamo v istem obračunskem obdobju.

5.4.2 Naravne vrste stroškov

Naravne vrste stroškov izhajajo iz porabe prvin poslovnega procesa. Ločimo:

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

5.4.3 Izvirni stroški

Naravne vrste stroškov običajno naprej razčlenimo na izvirne stroške, ki so predvsem: stroški materiala, stroški storitev, stroški amortizacije, stroški dela,

stroški davkov, ki so odvisni od poslovnega izida, stroški obresti. Takšna členitev stroškov je torej bolj podrobna kot naravne vrste stroškov.

5.4.4 Stroški poslovnih funkcij

Podjetje lahko razčlenimo na različne poslovne funkcije – kadrovske, nabavno, prodajno, finančno ... Če nas zanima, kako izvajanje posameznih funkcij stane podjetje, bomo ugotavljali stroške po poslovnih funkcijah.

5.4.5 Stroški poslovnih mest

Za obvladovanje in proučevanje stroškov moramo najprej ugotoviti, kje in zakaj so stroški nastali. Najbolj primerno za je proučevanje po stroškovnih mestih. Stroškovno mesto običajno opredelimo kot funkcijsko, prostorsko ali organizacijsko zaokroženo celoto, v kateri je mogoče evidentirati, spremljati in nadzorovati stroške. Stroškovna mesta lahko v različnih podjetjih različno poimenujemo, kar bo odvisno od dejavnosti in velikosti podjetja.

5.4.6 Stroški po stroškovnih nosilcih

Stroškovni nosilci so izdelki ali storitve, zaradi katerih v podjetju nastajajo stroški. Ko jih bomo prodali, moramo iz izkupička pokriti nastale stroške. Cilj takšnega ugotavljanja stroškov je spoznati, koliko nas posamezni izdelek ali storitev stane. To je pomembno zaradi

tega, ker mora biti vrednost izdelka ali storitve primerljiva z oportunitetnimi stroški kupca. Le-ta se bo zanj odločil, če bo koristnost izdelka vredna denarja, ki ga bo zanj kupec dal v primerjavi z drugimi (žrtvovanimi) alternativami. Končni izdelek, ki ga običajno sestavljajo številni polizdelki oz. posamični sestavni deli, imenujemo končni stroškovni nosilec. Polizdelke pa začasne stroškovne nosilce, katerih stroške prenašamo na končne stroškovne nosilce.

5.5 EKONOMSKI POMEN KAKOVOSTI IN STROŠKI

5.5.1 Kakovost in njen ekonomski pomen

Spremembe, ki so jih doživljala podjetja v drugi polovici tega stoletja, so bile korenite in mnoga podjetja se jim niso zmoгла prilagoditi. Posledice so propadi podjetij, ki niso pravočasno spoznala, kje leži skrivnost konkurenčnega obstoja in rasti.

Kakovost je zagotovo ena najpomembnejših lastnosti sodobnega poslovanja. V tako imenovani novi paradigmi kakovosti je poudarek na preprečevanju in ne več na odkrivanju napak, kar pomeni, da mora biti kakovost vgrajena v izdelek. Minil je čas naknadnega zagotavljanja kakovosti z zunanjimi nadzori in inšpekcijami. Za preživetje v sodobnem konkurenčnem okolju je potrebno kakovost obvladati do popolnosti. Danes morajo podjetja hkrati obvladovati učinkovitost proizvodnje, kakovost in fleksibilnost. Šele nato se lahko podjetje uveljavi kot inovativno podjetje, torej podjetje, ki se je sposobno nenehno odzivati na spremenjene pogoje poslovanja in zadovoljevati spreminjajoče okuse kupcev.

Kakovost je potrebno proučevati z dveh vidikov:

- prvič, da nam napake katerekoli vrste zmanjšujejo dobiček,
- drugič, da nam aktivnosti, povezane z zagotavljanjem kakovosti, povzročajo stroške.

5.5.2 Stroški kakovosti

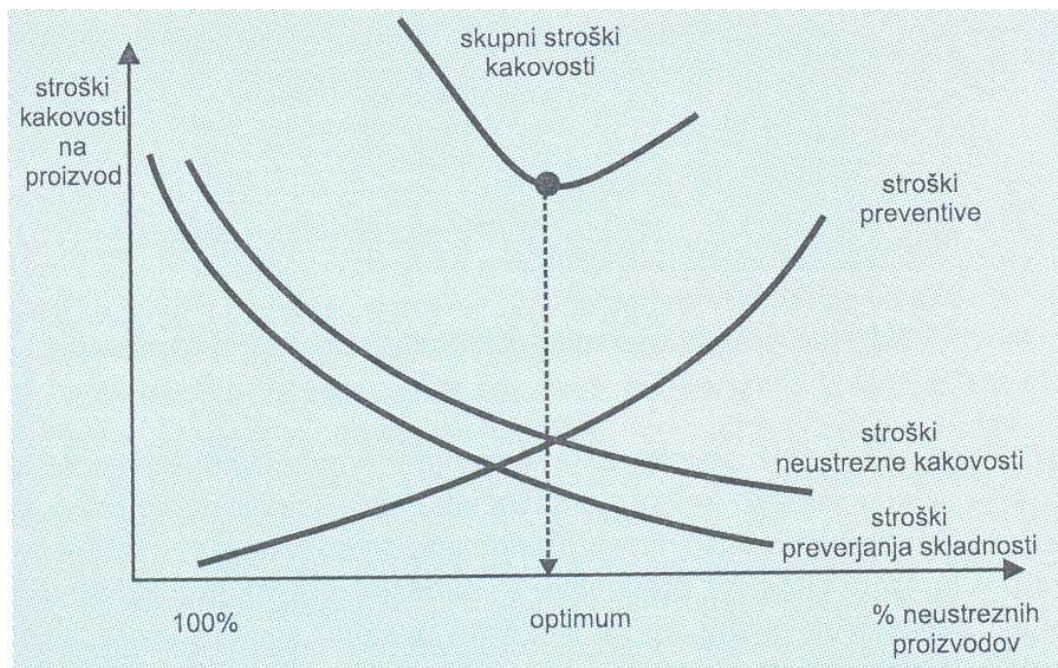
Velik delež v stroških podjetja predstavljajo stroški kakovosti. Kupci želijo kupiti kakovostne izdelke po primerni ceni. Najpomembnejši tržni vidik izdelka je v kakovosti, zato je ena izmed pglavitnih nalog poslovne in razvojne politike podjetja, stalen nadzor in izboljševanje kakovosti. S stroški kakovosti ocenjujemo sistem menedžmenta kakovosti in hkrati ugotavljamo področja, kjer se pojavljajo problemi s kakovostjo. Stroški kakovosti nam pomagajo tudi pri določevanju zaporedja potrebnih izboljšav, odločanju o potrebnih virih za razreševanje problemov in pri postavljanju lastne cene izdelkov in storitev.

Stroške kakovosti tako razdelimo v tri kategorije:

- stroški preventive
- stroški ocenjevanja
- stroški neskladnosti

Vse tri kategorije stroškov kakovosti so v določenem medsebojnem odnosu, kar prikazujemo s sliko 19. Stroški preventive zmanjšujejo stroške ocenjevanja in stroške neskladnosti. Stroški ocenjevanja pa se povečujejo, kadar se stroški neskladnosti povečujejo. Iz krivulj na sliki 19 je razvidno, da se stroške preventive izplača dvigovati do točke, kjer skupni stroški vseh treh kategorij dosežejo minimalno vrednost. Pristop, ki se uveljavlja v zadnjem času, teži za tem,

da se stroški neskladnosti približujejo točki nič. To hkrati pomeni, da so stroški kakovosti sestavljeni izključno iz stroškov preventive in stroškov ocenjevanja. Vsota teh stroškov je sicer višja, vendar še vedno nižja kot vsota vseh stroškov po klasičnem pristopu.



Slika 19: Odnos med tremi glavnimi kategorijami makro stroškov

Vir: Marolt in Gomišček, 2005, 54

Namen **stroškov preventive** je zmanjšati stroške ocenjevanja in stroške neskladnosti. Glavni stroški preventive so:

- stroški uvajanja novih metod,
- stroški izobraževanj v zvezi s kakovostjo,
- stroški meril in nadzora nad merili,
- stroški presoje kakovosti pri dobaviteljih,
- stroški izboljšav,
- stroški servisa pri kupcih.

Namen **stroškov ocenjevanja** je pregled vhodnih surovin, končnih izdelkov in polizdelkov, preizkušanje izdelkov in podobno. Med te stroške sodijo predvsem:

- stroški kontrole v teku procesa proizvodnje,
- stroški kontrole na izhodu,
- stroški preizkušanj v laboratoriju doma ali pri zunanjih institucijah za pridobivanje certifikatov ali zunanje mnenja.

Do neskladnosti prihaja, kadar izdelki ne ustrezajo predpisanim standardom. Razdelimo jih v stroške notranje neskladnosti in stroške zunanje neskladnosti.

Notranjo neskladnost predstavljajo vsi stroški neskladnosti, ki smo jih odkrili pri proizvodih, še preden so zapustili podjetje. Ti stroški so: stroški izmeta, stroški popravil in predelav, stroški zaradi previsokih zalog, stroški nujnih dodatnih prevozov zaradi nepravilnega načrtovanja, stroški zaradi nižje produktivnosti, stroški nadurnega dela zaradi slabe

organiziranosti, stroški dodatne kontrole. Za njihovo odpravo moramo zagotoviti sistematične metode za dokončno razrešitev nastalih problemov.

Stroški zunanje neskladnosti pa so posledica prodaje neustreznih proizvodov odjemalcem. To so stroški obdelave reklamacij, stroški transporta vrnjenega izdelka, potni stroški obiskov zaradi reklamacij.



Razmislite:

V podjetjih želijo čim bolj zmanjšati napake zaradi kakovosti. Včasih se podjetja promovirajo s podatkom, da zagotavljajo 99 % kakovost. Ali ste razmislili, kaj predstavlja 99 % zagotavljanje kakovosti? To, na primer, pomeni, da bi ob takšni ravni kakovosti vodovodno podjetje potrošnikom 15 minut dnevno ne zagotavljalo tekoče vode iz omrežja, 7 ur na mesec bi nam podjetja za dobavo elektrike izklopila napetost, povprečno 5x na leto bi ostali v dvigalu, če se povprečno 2x dnevno vozimo z njim ... Ali je 99 % kakovost še sprejemljiva?

Zagotovo NE. Uspešna podjetja svoje delovanje k zmanjševanju napak usmerjajo v nenehno izboljševanje kakovosti, kjer je cilj samo eden: približevati se ničelni stopnji napak!

5.6 TRANSPORTNI STROŠKI

Transportni stroški so denarni izraz vrednosti porabljene količine produkcijskih faktorjev v procesu transportiranja. Stroški v transportu imajo značaj proizvodnih stroškov. Opazujemo jih z vidika:

- uporabnikov transportne storitve,
- transportnih podjetij,
- narodnega gospodarstva.

Za uporabnike transportnih storitev so transportni stroški vsi izdatki za:

- prevoz (prevoznine),
- pripravo blaga za transport (stroški pakiranja in zaščite blaga),
- dovoz in odvoz od kraja predaje blaga do kraja prevzema blaga,
- manipulacije (nakladanje, pretovor, razkladanje) in
- spremljevalne dejavnosti.

Stroške v transportnih podjetjih – izvajalcih transportnih storitev – razvrstimo glede na:

- njihovo ekonomsko bistvo (materialni stroški, amortizacija, stroški delovne sile),
- kraj nastajanja v procesu reprodukcije (proizvodni stroški in stroški uprave),
- kraj nastajanja v procesu transportiranja (stroški začetno-končnih operacij in stroški čistega prevoza),
- odvisnost od stopnje izkoriščanja zmogljivosti (fiksni in variabilni stroški).

V gospodarjenju transportnih podjetij je zlasti pomembno proučevanje transportnih stroškov v odvisnosti od stopnje izkoriščenosti zmogljivosti, kjer analiziramo vplive transportne razdalje, količine in transportnega časa na dinamiko stroškov. Glede na dinamiko stroškov ločimo:

- stroške začetno-končnih operacij in
- stroške čistega prevoza.

Stroški začetno-končnih operacij imajo značaj fiksnih stroškov, saj se z transportno razdaljo ne spreminjajo. Stroški čistega prevoza pa so po svojih značilnostih variabilni stroški, za katere je značilno, da se z razdaljo njihova vrednost veča. Skupni transportni stroški naraščajo z razdaljo (v skupni vrednosti), na enoto opravljenega dela (km, tkm) pa se zmanjšujejo zaradi degresije fiksnih stroškov.



Praktični primer II/11: Kalkuliranje stroškov tovornega prometa za lokalni promet in mednarodni promet

Strošek	LOKALNI PROMET				MEDNARODNI PROMET			
	3,5 T	7,5 T	12 T	24 T	3,5 T	7,5 T	12 T	24 T
Gorivo (l/100 km)	18	24	33	33	18	24	33	33
Gorivo (Euro/km)	0,196	0,262	0,360	0,360	0,198	0,264	0,363	0,363
Mesečni bruto stroški dela	1.300	1.300	1.300	1.300	2.500	2.500	2.500	2.500
Stroški dela (Eur/km)	0,217	0,217	0,217	0,217	0,250	0,250	0,250	0,250
Amortizacija vozila (Eur/km)	0,089	0,116	0,143	0,196	0,054	0,070	0,086	0,118
Vzdrževanje (Eur/km)	0,045	0,058	0,071	0,098	0,045	0,058	0,071	0,098
Število gum	6	6	8	12	6	6	8	12
Strošek gum (Eur/km)	0,011	0,011	0,015	0,022	0,011	0,011	0,015	0,022
Zavarovanje (Eur/km)	0,032	0,032	0,064	0,064	0,019	0,019	0,038	0,038
Cestnine (Eur/km)	0,130	0,130	0,130	0,180	0,130	0,130	0,130	0,235
Splošni upravno prodajni str. (Eur/km)	0,108	0,108	0,108	0,108	0,125	0,125	0,125	0,125
Str. financ. in dobiček (Eur/km)	0,056	0,072	0,089	0,122	0,033	0,043	0,053	0,073
Skupaj	0,884	1,006	1,196	1,367	0,865	0,970	1,131	1,323

Narejena je kalkulacija stroškov tovornega prometa za lokalni in mednarodni promet. Na njeni osnovi razmislite o pomenu posamezne postavke in odgovorite na vprašanja, ki sledijo.

Vir: Hočevar, 2008, 6



Razmislite:

- Ali je za kalkulacijo cene prevoženega kilometra pomembno, kakšna je izkoriščenost vozila in voznika? Pojasnite.
- Kakšen je vpliv stalnih (fiksnih) in kakšen je vpliv spremenljivih stroškov v transportu. Katere od zgornjih stroškovnih postavk bi lahko opredelili kot stalne in katere kot spremenljive?

6 KALKULACIJE

6.1 OPREDELITEV KALKULACIJ

Kalkulacija je računski postopek, s katerim na učinke (stroškovne nosilce – izdelke ali storitve) prenesemo stroške. Stroške obračunamo na enoto proizvoda, torej izračunavamo lastno ceno proizvodov. Če želimo, da bo izdelana kalkulacija dejansko odražala nastale stroške, se moramo zavedati pomembnosti zajemanja in evidentiranja stroškov v podjetju.

Pravilna kalkulacija je nujna pri:

- planiranju in nadziranju stroškov,
- oblikovanju prodajne strategije,
- napovedi poslovnega izida,
- pripravi in izvajanju projektov (kjer moramo finančno ovrednotiti projekt),
- pri ostalih poslovnih odločitvah...

Pri izdelavi kalkulacij upoštevamo splošno uveljavljena sledeča načela:

1. **Načelo prilagodljivosti** – podjetje izbere takšen tip kalkulacij, ki najbolj ustreza njegovemu načinu poslovanja.
2. **Načelo natančnosti** – zahteva zajetje vseh stroškov, ki jih povzroča stroškovni nosilec.
3. **Načelo dokumentiranosti** – vsi zneski, navedeni v kalkulaciji, morajo biti razvidni iz knjigovodskih in ostalih listin v podjetju.
4. **Načelo časovne razmejitev** – zajemamo vse stroške, ki so nastali v določenem obdobju.
5. **Načelo jasnosti** – kalkulacije morajo biti relativno enostavne in razumljive vsem uporabnikom.
6. **Načelo primerljivosti** – kalkulacije različnih izdelkov morajo biti medsebojno primerljive.

Kalkulacije opazujemo s časovnega vidika in z vidika cene, ki je predmet kalkulacije (nabavna, prodajna, uvozna, izvozna...)

S časovnega vidika poznamo:

- Plansko kalkulacijo ali predkalkulacijo, s pomočjo katere vnaprej predvidimo stroške posameznih učinkov oz. stroškovnih nosilcev.
- Sprotno ali tekočo kalkulacijo, ki jo izračunavamo sočasno z odvijanjem poslovnega procesa.
- Pokalkulacijo, s katero preverimo dejansko nastale stroške posameznih stroškovnih nosilcev.

6.2 KALKULACIJA LASTNE CENE

Za podjetje je bistvenega pomena, da stroškovne nosilce (izdelke ali storitve) obremeni s tistimi stroški, ki so resnično nastali pri njihovi izdelavi ali izvajanju storitev. Za izračun lastne cene izdelka poznamo različne metode. Z vidika proizvodnega podjetja so to sledeče:

1. delitvena kalkulacija,

2. kalkulacija z dodatki,
3. kalkulacija z enakovrednimi števili,
4. kalkulacija vezanih ali vzporednih proizvodov,
5. kalkulacija po variabilnih stroških (direct costing).

6.2.1 Delitvena kalkulacija

Delitvena kalkulacija spada med najenostavnejše kalkulacije, saj zberemo vse stroške v podjetju in jih delimo s celotno količino izdelkov ali storitev. Delitvena kalkulacija je smiselna le za množično proizvodnjo enakih izdelkov.

$$LC = \frac{\text{celotni stroški}}{\text{proizvedena količina izdelkov (Q)}}$$

6.2.2 Kalkulacija z dodatki

Uporabna je predvsem tam, kjer proizvajajo več vrst različnih izdelkov. Lastno ceno izračunamo tako, da najprej porazdelimo na stroškovne nosilce neposredne stroške, nato pa s pomočjo sodila (ali več sodil) še posredne stroške. Ko smo dobili vse stroške, ki bremenijo posamezno vrsto izdelkov, bomo sedaj celotne stroške delili s proizvedeno količino tega izdelka in tako prišli do lastne cene izdelka.

$$\text{sodilo} = \frac{\text{posredni stroški izdelave} \cdot 100}{\text{osnova za razporejanje posrednih stroškov}}$$



Praktični primer II/12: Kalkulacija z dodatki

Predpostavimo, da imamo podjetje, ki proizvaja izdelke A, B in C. Iz tabele razberemo vse količine in neposredne stroške. Posredni stroški izdelave znašajo 18.000 EUR. Izračunajte lastno ceno izdelkov, če v sodilu kot osnovo vzamemo osebne dohodke direktnega dela.

Proizvodi	Q				Posredni stroški	Celotni stroški	Lastna cena
	Količina	materiala	dela	amortizacija			
A	3000	15000	8000	4000			
B	2000	12000	6000	4500			
C	1000	8000	6000	1000			
		35000	20000	9500	18000		

Izračun:

Najprej izračunamo sodilo po spodnjem obrazcu.

$$\text{sodilo} = \frac{\text{posredni stroški izdelave} \cdot 100}{\text{neposredni stroški dela}} = \frac{18\,000 \cdot 100\%}{20\,000} = 90\%$$

Posredni strošek izdelka A znaša 90 % stroška dela (8000 EUR · 0,9 = 7200 EUR)

Posredni strošek izdelka B znaša 90 % stroška dela (6000 EUR · 0,9 = 5400 EUR)

Posredni strošek izdelka C znaša 90 % stroška dela (6000 EUR · 0,9 = 5400 EUR)

Sedaj seštejemo vse stroške za izdelke A, B in C (material + delo + amortizacija + posredni strošek) in dobimo celotne stroške. Lastno ceno dobimo tako, da celotne stroške delimo s količino. Za izdelek A npr.:

$$LC(A) = \frac{34\,200}{3000} = 11,4 \text{ EUR/izdelek}$$

Tabela 15: Kalkulacija z dodatki

Proizvodi	Q Neposredni stroški						
	Količina	materiala	dela	amortizacija	Posredni stroški	Celotni stroški	Lastna cena
A	3000	15000	8000	4000	7200	34200	11,4
B	2000	12000	6000	4500	5400	27900	13,95
C	1000	8000	6000	1000	5400	20400	20,4
		35000	20000	9500	18000		



Razmislite:

- Ali bi se LC kaj razlikovala, če bi za razporejanje posrednih stroškov vzeli za sodilo stroške amortizacije ali morda materialne stroške. Pojasnite.
- Za vajo lahko tudi izračunate LC za vse izdelke po drugem sodilu in jih med seboj primerjate.

6.2.3 Kalkulacija z enakovrednimi števili

Uporabljajo jo podjetja, ki proizvajajo več različnih izdelkov, vendar pa obstajajo med stroških teh izdelkov neka stalna razmerja (npr. v proizvodnji žaganega lesa žagamo deske različnih debelin). Lastno ceno torej izračunamo na osnovi obstoječih stalnih razmerij med stroški in izoblikujemo enakovredna števila, ki jih potem pomnožimo s številom proizvedenih izdelkov in dobimo pogojne enote.

6.2.4 Kalkulacije vezanih (vzporednih) izdelkov

Uporabljamo jo takrat, ko v proizvodnji iz iste surovine proizvedemo še enega ali več stranskih proizvodov (npr. pri predelavi nafte, ko dobimo različne frakcije).

Najprej izračunamo celotne stroške, od katerih odbijemo prodajno vrednost stranskih proizvodov. Lastno ceno dobimo nato tako, da razliko delimo s proizvedeno količino glavnega proizvoda.

$$LC \text{ g.p.} = \frac{\text{Celotni stroški} - \text{celotna prodajna vrednost stranskih proizvodov}}{\text{količina glavnega proizvoda}}$$



Praktični primer II/13: Kalkulacija vezanih proizvodov

Podjetje proizvaja glavni proizvod A (100.000kom.) in dva stranska proizvoda B (50.000 kom) in C (10.000). Celotni stroški proizvodnje so 1 mio EUR. Stranski proizvod B uspe prodati po 2 EUR za komad, C pa za 1 EUR za komad. Kakšna je lastna cena izdelka A.

Razmislite, kaj predstavljajo stroški za podjetje pri proizvodnji izdelka A. Upoštevajte, da stranska proizvoda podjetje prodaja in pridobiti prihodke, ki zmanjšajo celotne stroške proizvodnje.

Najprej nas zanima, koliko prihodkov podjetje pridobi s prodajo na trgu? Seveda to predstavlja zmnožek količine krat cene za posamezni stranski izdelek (B in C).

Nastavimo enačbo in izračunajmo lastno ceno.

$$LC = \frac{1\,000\,000 - (2.50\,000 + 1.10\,000)}{100\,000} = \frac{890\,000}{100\,000} = 8,9 \text{ EUR/kom}$$

Lastna cena izdelka A znaša 8,9 eur/kom.

6.2.5 Kalkulacija po variabilnih stroških (direct costing)

Izhajamo iz osnovne delitve stroškov na fiksne in variabilne stroške. Ker se višina fiksnih stroškov vsaj v omejenem obsegu proizvodnje ne spreminja (absolutno fiksni stroški), jih nima smisla razporejati na posamezne vrste izdelkov. Razporejamo le variabilne stroške, ki so odvisni od obsega proizvodnje. Seveda moramo pri kalkulaciji prodajne cene upoštevati vse stroške, vendar fiksne stroške obračunamo s **prispevkom za kritje**, ki predstavlja razliko med prodajno ceno in variabilnimi stroški na enoto prodanih izdelkov. **Masa pokritja** je zmnožek prispevka za kritje s številom proizvedenih izdelkov. **Stopnja pokritja** pa predstavlja razmerje med prispevkom za kritje in prodajno ceno izdelka.

Seštevek mas za pokritje vseh izdelkov v podjetju mora biti večji od celotnih fiksnih stroškov – takrat bo poslovanje pozitivno (ustvarjen dobiček).

Podjetju se spleča proizvajati tiste izdelke, pri katerih skupna masa za kritje presega celotne fiksne stroške. Zato težimo k proizvodnji izdelkov s čim večjim prispevkom za kritje.



Praktični primer II/14: Kalkulacija po variabilnih stroških

V tabeli so podane količine za proizvode A, B in C, celotni variabilni stroški, prodajna cena in celotni fiksni stroški, ki znašajo 60.000 EUR. Ali posluje podjetje z dobičkom?

Proizv.	Q	Variabilni stroški/enoto	Celotni variab. stroški	Prodajna cena	Prispevek za kritje	Masa pokritja	Stopnja prispevka za kritje	Fiksni stroški	Δ masa-fiksni stroški
A	1000		30000	60					
B	2000		80000	50					
C	5000		50000	15					
								60000	

Razmislite, kako bi se lotili izračuna naloge.

Rešitev:

Najprej moramo izračunati, kakšni so variabilni stroški na enoto, saj prodajna cena predstavlja seštevek variabilnih stroškov in prispevka za kritje. Torej je prodajna cena minus povprečni variabilni stroški enako prispevek za kritje.

Masa za kritje dobimo kot zmnožek prispevka za kritje krat količine (Q). Stopnja pokritja predstavlja delež prispevka za kritje v prodajni ceni. Če seštejemo mase za kritje za vse tri izdelke, mora skupna masa za kritje presegati vrednosti fiksnih stroškov. V tem primeru lahko trdimo, da podjetje ustvarja dobiček.

Tabela 16: Kalkulacija po variabilnih stroških

Proizv.	Q	Variabil. stroški/enoto	Celotni variab. stroški	Prodajna cena	Prispevek za kritje	Masa pokritja	Stopnja prispevka za kritje	Fiksni stroški	Δ masa-fiksni stroški
A	1000	30	30000	60	30	30000	50%		
B	2000	40	80000	50	10	20000	20%		
C	5000	10	50000	15	5	25000	33,33%		
						75000		60000	15000

Podjetje posluje z dobičkom 15 000 EUR, saj je za toliko masa pokritja vseh izdelkov večja od stalnih stroškov.

6.3 OSTALE KALKULACIJE

6.3.1 Kalkulacija nabavne cene

Ko nabavljamo surovine, materiale in ostalo blago temeljimo na neto nabavnih cenah dobavitelja. K tem cenam je na računu obračunan še davek na dodano vrednost (DDV).

V primeru, ko je kupec zavezanec za DDV, bo pri kalkulaciji lastne cene izdelkov upošteval neto nabavno ceno brez DDV. Vstopni DDV je terjatev do proračuna, ki jo kupec poračuna potem, ko izstavi račun za prodan proizvod ali opravljeno storitev.

Nabavna kalkulacija:

1. Vrednost računa dobavitelja z vračunanim DDV (vstopni DDV)
2. Minus vstopni DDV
3. Neto vrednost računa dobavitelja (1-2)
4. Obračunani ostali stroški nabave (prevoz, montaža...)
5. Nabavna vrednost materiala (3+4)

6.3.2 Kalkulacija prodajne cene

Ko kalkuliramo prodajno ceno, vzamemo za osnovo lastno ceno izdelka.

Kalkulacija prodajne cene:

1. Lastna cena
2. Stroški dostave (prevoz, zavarovanje, manipulacije) na enoto proizvoda
3. Načrtovani dobiček na enoto proizvoda
4. Popusti
5. **Neto prodajna cena** (1+2+3+4)
6. DDV (20% ali 8,5% od prodajne cene)
7. Prodajna cen z vračunanim DDV (5+6)

Za vse, ki niso davčni zavezanci, se DDV ne obračuna, prav tako pa ga ne more odbijati pri nabavi materiala, surovin, ki ga je plačal dobavitelju.

Pri ostalih kalkulacijah (npr. kalkulacija uvozne cene) prihaja do določenih specifičnosti (stroške nabave do meje, carina in uvozne dajatve, trošarine, stroški prevoza in zavarovanja od meje; vse to predstavlja davčno osnovo pri uvozu, na kar se obračuna DDV).

7 POSLOVNI IZID POSLOVANJA

7.1 OPREDELITEV EKONOMSKIH KATEGORIJ

Ekonomске kategorije so osnovni teoretični pojmi, s katerimi spremljamo poslovanje podjetja. S časovnega vidika so to dinamične in statične ekonomske kategorije.

Dinamične ekonomske kategorije so vezane na posamezne poslovne dogodke v določenem časovnem obdobju. (prihodki, odhodki, stroški in poslovni izid).

Za statične ekonomske kategorije je značilno, da njihovo vrednost ugotavljamo v določenem trenutku, v časovnem obdobju pa le ugotavljamo njihovo povprečno vrednost (sredstva in obveznosti do virov sredstev).

Na kratko ponovimo nekaj ekonomskih pojmov, ki jih bomo potrebovali v nadaljevanju pri poslovnih izkazih.

Poslovni izid predstavlja razliko med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju, običajno od 1.1 do 31.12. istega leta. Presežek prihodkov nad odhodki je dobiček, obratno pa izguba, kadar so prihodki manjši od odhodkov. Temeljne vrste poslovnega izida so različne: poslovni izid iz prodaje, poslovni izid iz celotnega poslovanja, prispevek za kritje...

Prihodki predstavljajo povečanje gospodarske koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanja sredstev ali zmanjšanja dolgov. Lahko so redni (poslovni in finančni) prihodki ali izredni prihodki.

Odhodki predstavljajo zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanja sredstev ali povečanja dolgov. Prav tako poznamo redne odhodke in izredne odhodke. Poslovni odhodki so praviloma stroški.

Dobiček je ekonomska kategorija, ki predstavlja razliko med prihodki in odhodki v opazovanem obračunskem obdobju. **Čisti dobiček** je znesek dobička zmanjšan za davek na dobiček. Čisti dobiček se uporabi za sledeče namene:

- za kritje prenesenih izgub,
- za oblikovanje zakonskih rezerv,
- za oblikovanje rezerv za lastne deleže, statutarnih in drugih rezerv iz dobička.

Izguba predstavlja negativno razliko med prihodki in odhodki podjetja v obračunskem obdobju. Izguba nastopi pri rednem poslovanju kot celotna izguba ali kot izguba izrednega delovanja. Izgubo pokrivamo z dobičkom v prihodnjih letih, z rezervami ali osnovnim kapitalom.

Obveznosti do virov sredstev nam povedo, od kod je podjetje pridobilo premoženje – sredstva. Višina sredstev mora biti enaka obveznostim do virov sredstev. Kapital podjetja predstavljajo vložki lastnikov podjetja, dolgovi podjetja pa so povezani z izposajo kapitala.

7.2 BILANCA IN IZKAZI KOT INFORMACIJSKA PODLAGA ZA ODLOČANJE

Podjetja so povezana s svojim okoljem, v katerem delujejo. Udeleženci okolja v povezavi s podjetjem so kupci, dobavitelji, dolžniki, upniki, investitorji in upravni organi države. Med podjetjem in udeleženci potekajo različne menjave, podjetje pa se v tej povezavi znajde v različnih vlogah.

Uspešnost podjetja bo odvisna od učinkovitosti kombiniranja prvin poslovnega procesa in od uspešnosti povezovanja podjetja s prej omenjenimi udeleženci na trgu.

Med merila za **uspešnost podjetja** štejemo: uspešnost zadovoljitve potreb odjemalcev po izdelkih in storitvah, raven dobavne in servisne pripravljenosti podjetja, raven humanizacije dela in medčloveških odnosov, stopnjo donosnosti in drugo.

Učinkovitost poslovanja pa povezujemo s produktivnostjo dela, stopnjo ekonomičnosti, stopnjo izkoriščenosti prvin poslovnega procesa, stopnjo zanesljivosti poslovanja...

Na uspešnost in učinkovitost poslovanja vpliva vodstvo podjetja in lastniki s svojimi poslovnimi racionalnimi odločitvami. Pri svojem odločanju se vodstvo podjetja opira na določene informacije, ki jih pridobiva na osnovi sledečih računovodskih izkazov:

- bilance stanja,
- izkaza poslovnega izida,
- izkaza finančnega izida,
- izkaza gibanja sredstev.

Slovenski računovodski standardi (2001) opredeljujejo notranje in zunanje uporabnike računovodskih informacij.

Notranji uporabniki računovodskih informacij so:

- vodje in izvajalci posameznih nalog, ki odločajo o njihovem izvajanju,
- poslovodstvo podjetja,
- izvršilni organi upravljanja v podjetju,
- zaposleni v podjetju,
- lastniki podjetja z aktivno pravico upravljanja.

Zunanji uporabniki računovodskih informacij so:

- lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja,
- potencialni vlagatelji kapitala v podjetje,
- dajalci dolgoročnih posojil podjetju,
- dobavitelji, ki dajo podjetju dolgoročne blagovne kredite,
- dajalci kratkoročnih posojil podjetju,
- drugi kratkoročni upniki podjetja,
- glavni stalni kupci v podjetju,
- konkurenti podjetja,
- država,
- zainteresirana javnost.

7.3 BILANCA STANJA

Z bilanco stanja izkazujemo strukturo in vrednost premoženja v določenem trenutku oziroma na določen dan in strukturo in vrednost obveznosti do virov sredstev. Osnovni prikaz bilance stanja je sledeč:

Tabela 17: Osnovni prikaz bilance stanja na dan 31. 12. 2008

sredstva	=	vir sredstev
Stalna sredstva		Kapital
Gibljava sredstva		Dolgovi

7.4 IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida izkazuje dosežene prihodke in odhodke v določenem obdobju, običajno v obdobju enega leta in s tem povezan poslovni izid. Izkaz poslovnega uspeha je povezava z bilanco stanja na začetku opazovanega obdobja in z bilanco stanja ob koncu opazovanega obdobja. Poslovni izid je lahko pozitiven, ki ga opredeljuje dobiček ali negativen, ko ima podjetje izgubo.

Najosnovnejša prikaza izkaza poslovnega izida sta:

1. Obdobje od..... do.....

Prihodki
- Odhodki
IZID

2. Obdobje od.... do.....

Tabela 18: Poslovni izid za obdobje od 1.1. 2008 do 31.12. 2008

Prihodki iz rednega delovanja
Odhodki iz rednega delovanja
Davek iz dobička iz rednega delovanja
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA
Izredni prihodki
Izredni odhodki
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA
Davek iz dobička zunaj rednega delovanja in drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida sta medsebojno povezani, zato poslovni dogodki v podjetju vplivajo na spremembe v obeh bilancah. Tipične spremembe so (Turk, 1994, 118–120):

1. Povečanje kakšne postavke sredstev hkrati zmanjša drugo postavko sredstev za isti znesek.

2. Ob povečanju kakšne postavke obveznosti do virov sredstev se hkrati zmanjša druga postavka obveznosti do virov sredstev za isti znesek.
3. Ob povečanju (zmanjšanju) kakšne postavke sredstev, se hkrati poveča (zmanjša) ustrezna postavka obveznosti do virov sredstev za isti znesek.
4. Ob povečanju kakšne postavke stroškov ali odhodkov se hkrati zmanjša ustrezna postavka sredstev oz. poveča ustrezna postavka obveznosti do virov sredstev za isti znesek.
5. Ob povečanju kakšne postavke prihodkov se hkrati poveča ustrezna postavka sredstev oz. zmanjša postavka obveznosti do virov sredstev za isti znesek.

7.5 IZKAZ FINANČNEGA IZIDA

Po Slovenskih računovodskih standardih sta možni dve različici prikaza izkaza finančnega izida, in sicer:

1. izkaz finančnega izida po različici I in
2. Izkaz finančnega izida po različici II.

Oba izkaza sta temeljna računovodska izkaza, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov za obračunsko obdobje.

7.5.1 Izkaz finančnega izida po različici I

Če so na voljo ustrezni podatki o prejemkih in izdatkih, se izkaz finančnega izida I sestavi po neposredni metodi. Prikazuje plačilno sposobnost podjetja v določenem obdobju, ki jo izkažemo z začetnim stanjem denarnih sredstev v podjetju, prejemki, izdatki in končnim stanjem denarnih sredstev. Najosnovnejši prikaz je sledeč:

Obdobje od... do...

Tabela 19. Izkaz finančnega izida (po različici I)

Začetno stanje denarnih sredstev
Prejemki
Izdatki
Končno stanje denarnih sredstev

7.5.2 Izkaz finančnega izida po različici II

Izkaz finančnega izida se po tej različici izračuna iz podatkov dveh zaporednih bilanc stanja in izkaza poslovnega izida ter dodatnih podatkov za vmesno obdobje. Rezultati so prikazani po posredni metodi skozi pritoke in odtok. Poenostavljeno to izgleda takole:

Tabela 20: Izkaz finančnega izida (po različici II)

Začetno stanje denarnih sredstev	
Pritoki	Odtoki
+ financiranje	- definciranje
+deinvestiranje	- investiranje
= KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	

- **Pritoki** so z novim financiranjem ali dezinvestiranjem povezane spremembe sredstev v obračunskem obdobju.
- **Odtoki** so z definanciranjem ali investiranjem povezane spremembe sredstev v obračunskem obdobju.
- **Investiranje** je spreminjanje denarnih sredstev v obračunskem obdobju v nedenarna.
- **Dezinvestiranje** je spreminjanje nedenarnih sredstev v obračunskem obdobju v denarna.
- **Financiranje** je povečanje sredstev v obračunskem obdobju s povečanjem kapitala ali dolgov.
- **Definanciranje** je zmanjšanje sredstev v obračunskem obdobju z zmanjšanjem kapitala ali dolgov.

Iz finančnega izida po različici II je mogoče ugotoviti razloge, zaradi katerih se bodo finančna sredstva v podjetju povečevala ali zmanjševala, kar je pri poslovnem odločanju na področju financiranja podjetja izrednega pomena.

7.6 IZKAZ GIBANJA KAPITALA

Slovenski računovodski standard (standard 27, 2002) obravnava izkaz gibanja kapitala za zunanje poročanje. Zelo poenostavljena oblika izkaza gibanja kapitala bi bila:

Stanje na začetku obdobja

I. VPOKLICANI KAPITAL

začetno stanje

+ povečanje

- zmanjšanje

končno stanje

II. KAPITALSKE REZERVE

začetno stanje

+ povečanje

- zmanjšanje

končno stanje

III. REZERVE IZ DOBIČKA

začetno stanje

+ povečanje

- zmanjšanje

končno stanje

IV. PRENESENI ČISTI POSLOVNI IZID

začetno stanje

+ povečanje

- zmanjšanje

končno stanje

V. ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA

začetno stanje

+ povečanje
– zmanjšanje
končno stanje

VI. PREVREDNOTOVALNI POPRAVKI KAPITALA

začetno stanje
+ povečanje
– zmanjšanje
končno stanje

Stanje ob koncu obdobja

Zakon o gospodarskih družbah pravno opredeljuje kategorijo “bilančni dobiček”, ki ga skupščina lahko razporedi na:

- delničarje,
- v druge rezerve,
- za prenos v naslednje leto in
- za druge namene.

Do bilančnega dobička pridemo tako, da k izkazu gibanja kapitala prikažemo poseben dodatek, ki opredeljuje:

Čisti poslovni izid poslovnega leta

+ preneseni čisti dobiček/izguba

+ zmanjšanje rezerv iz dobička

– povečanje rezerv iz dobička po sklepu uprave (zakonske rezerve, rezerve za lastne deleže in statutarne rezerve)

– povečanje rezerv iz dobička po odločitvi uprave in nadzornega sveta (druge rezerve)

= **BILANČNI DOBIČEK**

Podjetja, ki so delniške družbe, so zavezana posredovati podatke o poslovanju lastnikom (delničarjem), kar običajno naredijo z javnimi objavami v dnevnem časopisju ali z objavo na spletni strani. Nekaj spletnih naslovov, kjer podjetja objavljajo svoje izkaze o poslovanju, podajamo v spodnjem okvirju.



Spletni naslovi:

http://intereuropa.hal.si/slo/investitorji_5.asp INTEREUROPA d.d. – računovodski izkazi

<http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila> Luka Koper, d.d.– poslovna poročila

http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx Viator&Vektor, d.d.– letna poročila

<http://www.btc.si/vsebina.php?idm=387> BTC, d.d. – letna poročila

8 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

8.1 PRESOJANJE USPEŠNOSTI PODJETJA

Za presojanje uspešnosti poslovanja nujno potrebujemo informacije, ki jih poslovni sistem potrebuje tako pri strateškem odločanju kot tudi takrat, ko sprejema sprotne, taktične odločitve o poslovanju. Kot smo že ugotovili, nam dajo osnovne podatke za presojo uspešnosti poslovanja podjetja računovodski izkazi. Žal so predpisani izkazi velikokrat nezadostni za popolno odločanje. Poslovni sistemi si morajo oskrbeti dodatne, kakovostne in

bolj ustrezne informacije, s katerimi se povečuje verjetnost dolgoročnejšega stabilnega odločanja.

Katere so tiste informacije o uspešnosti poslovanja, ki omogočajo zanesljivo presojo? Najprej moramo razlikovati pojem uspešnosti (delati prave stvari) od pojma učinkovitosti (delati stvari pravilno). Uspešnost opredelimo kot uspešno doseganje ciljev organizacije, pri čemer višja uspešnost predstavlja višje doseganje ciljev poslovnega sistema. Učinkovitost je zato nujen pogoj za uspešnost poslovanja, ki pa še ne zagotavlja uspešnosti. Zelo učinkovito lahko namreč delamo napačne stvari.

Za **tradicionalno podjetje** je cilj poslovanja na dolgi rok jasen: maksimizacija dobička. To pomeni, da se podjetnik odloča tako, da skuša z razpoložljivo količino produkcijskih faktorjev doseči kar najboljši učinek oziroma za načrtovani učinek porabiti kar najmanjšo količino produkcijskih faktorjev. Obe opredelitvi navajata splošno načelo racionalnosti, ki velja za ekonomsko smotrno poslovanje produkcijskih enot.

Uspešnost poslovanja je potrebno najprej **izmeriti**, nato pa še **presoditi**, ali je izbrani kazalnik pokazal dejansko uspešnost poslovanja. V sodobnem poslovnem okolju kratkoročni finančni kazalniki, izvedeni iz dobička, pri presoji uspešnosti poslovanja ne zadostujejo več. Potrebni so dodatni kazalniki, ki pri svoji presoji vključujejo različne poglede na uspešnost poslovanja.

Pri presojanju uspešnosti podjetja najpogosteje uporabljamo naslednje kazalnike:

- **donosnost ali rentabilnost**, ki je najcelovitejši kazalnik, saj vključuje vse dejavnike uspešnosti poslovanja,
- **gospodarnost ali ekonomičnost**,
- **proizvodnost ali produktivnost**.

Med kazalniki se pojavi tudi plačilna sposobnost kot zmožnost poravnati svoje obveze do upnikov do roka zapadlosti.

8.1.1 Rentabilnost (donosnost)

Rentabilnost ali donosnost izraža temeljno razmerje med določenim donosom (dobiček) in povprečnimi vlaganji, ki so bila potrebna za te donose. V podjetju nas lahko zanima donosnost celotnega podjetja ali pa samo del investiranega premoženja. Najbolj splošno rentabilnost zapišemo kot:

$$R = \frac{\text{donos}}{\text{vlaganja}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}}$$

Podatke za izračun v konkretnem podjetju moramo jemati iz računovodskih izkazov – izkaz stanja in izkaz uspeha. Večji kot je kazalnik rentabilnosti, bolj donosno je uporabljeno premoženje.

Vendar pa je tako opredeljena rentabilnost zanimiva z vidika lastnika podjetja, z vidika podjetja kot celote, pa je ustrezneje izračunavati rentabilnost sredstev, opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi.

8.1.2 Ekonomičnost (gospodarnost)

Z ekonomičnostjo izražamo učinkovitost pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Ekonomičnost se izraža kot razmerje med proizvedeno (in prodano) vrednostjo količine učinkov in stroški, ki so bili za to ustvarjeno vrednost potrebni. Tako pridemo do ekonomičnosti kot:

$$E = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}} = \frac{\text{prodajna vrednost proizvodnje}}{\text{stroški poslovanja}}$$

Ekonomičnost se poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka. Kazalnik ekonomičnosti je zato povezana s kazalnikom produktivnosti.

8.1.3 Produktivnost

S produktivnostjo izražamo razmerje med količino outputov ter količinami inputov, ki so bile za to uporabljene. Vendar pa najpogosteje produktivnost izražamo kot produktivnost dela, pri čemer upoštevamo samo en variabilni input – delo. Tako produktivnost zapišemo kot:

$$P = \frac{\text{količina izdelkov}}{\text{merska enota za delo (število ur, delavcev, ...)}}$$

Večji kot je kazalnik produktivnosti, bolj učinkovito je izkoriščen variabilni input.

Čeprav primerjamo pri produktivnosti celoten produkt le s količino enega produkcijskega faktorja – dela, pa moramo vedeti, da je produkt ni le rezultat samo tega faktorja, temveč tudi vseh drugih, ki so z njim sodelovali v produkciji. zato moramo upoštevati, da je produktivna sila dela odvisna od vrste dejavnikov, in sicer:

- Od povprečne stopnje delavčeve spretnosti – njegovega znanja, spretnosti, delovnih izkušenj.
- Od ravni znanosti in stopnje njene tehnične uporabnosti.
- Od družbene kombinacije produkcijskega procesa, s čimer mislimo na družbeno organizacijo produkcije, na koordinacijo in skladnost reprodukcijskih tokov. Na primer: redukcija električne energije znižuje produktivnost delavcev v tovarni, saj stroji stojijo.
- Od obsega in učinkovitosti produkcijskih sredstev. S tem mislimo na tehnično opremljenost dela, predvsem na obseg in kakovost uporabljenih delovnih sredstev.
- Od naravnih pogojev, ki vplivajo na produktivnost dela zlasti v tistih dejavnostih, kjer se pojavlja zemlja ali druga naravna bogastva kot pglavitni produkcijski faktor (kmetijstvo, gozdarstvo...).

Kot vidimo, ima več dejavnikov vpliv na poslovanje podjetja, žal tudi tisti dejavniki, na katere podjetje ne more vplivati. Npr., ekonomičnost, izražena kot razmerje med prihodki in odhodki, je v veliki meri odvisna od gibanja tržnih cen. Tako lahko neugodna inflacijska gibanja povsem izničijo povečanje produktivnosti v podjetju ali racionalnejše trošenje produkcijskih faktorjev. Neugodni učinki cen, ki veljajo za podjetje in na katere podjetje ni

imelo vpliva (na konkurenčnem trgu), so presegli ugodne učinke boljših fizičnih kazalnikov poslovanja.



Praktični primer II/15:

Izračun produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti

O nekem podjetju poznamo naslednje podatke:

- število zaposlenih: 6
- količina proizvodnje: 10.000 kom.
- materialni stroški: 120.000 €
- amortizacija: 70.000€
- bruto plače: 15.000 €/ zaposlenega
- vloženi kapital: 500.000 €
- prodajna cena enote proizvodnje: 30 €

Izračunajte vse kazalce uspešnosti (P, E, R).



Razmislite:

- Kateri podatki so potrebni za izračun produktivnosti? Kateri za ekonomičnost in kateri za rentabilnost? Ali razpolagamo z vsemi potrebnimi podatki?

Obrazce za izračunavanje kazalnikov poznamo, tako da sam izračun ne bo težaven. Vendar, ko smo izračunali vse tri kazalnike, se ne smemo zadovoljiti z rezultati. Najprej jih bomo preverili, če so izračuni verjetni in realni. Čeprav gre za izmišljene primere, pa ne smemo pozabiti, da sestavlja nalog vedno skuša izbrati takšne podatke, ki so možni tudi v realnosti. Torej bomo preverili rezultate v smeri, ali so možni tudi v praksi. Pri tem izhajamo iz dejstva, da previsoke stopnje rentabilnosti (30 in več odstotne) niso najbolj realistične, saj bi to pomenilo, da na enoto vloženga kapitala ustvarjamo kar 30 % dobiček. Prav tako je ekonomičnost 150 ali več odstotna nerealna. Vse takšne izračune bomo še posebej preverili, saj obstaja resna nevarnost, da smo se nekje pri izračunih zmotili.

Izračuni:

$$P = \frac{Q}{\text{število zaposlenih}} = \frac{10\,000}{6} = \mathbf{1666,67 \text{ izd. zap.}}$$

Vsak zaposleni je v povprečju naredil 1666,67 izdelkov.

$$E = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}} = \frac{Q \cdot Pc}{CS} = \frac{10\,000 \cdot 30}{(120\,000 + 70\,000 + (15\,000 \cdot 6))} = \frac{300\,000}{280\,000} = \mathbf{107,14 \%}$$

Celotni prihodki so za 7,14 % presegli celotne odhodke, ekonomičnost poslovanja je 107,14 odstotna.

$$R = \frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}} = \frac{20\,000}{500\,000} = \mathbf{0,04 \text{ ali } 4 \%}$$

Vloženi kapital v podjetje prinaša povprečno 4 % dobička.

8.1.4 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti. Podjetje je plačilno sposobno takrat, ko ima na razpolago dovolj denarja, da na določen dan poravna nastalo obveznost. Izračunamo jo tako:

$$\text{ZAČETNO STANJE DENARJA} + \text{PREJEMKI} - \text{IZDATKI} = \\ = \text{PRESEŽEK ALI PRIMANJKLJAJ DENARJA}$$

Na drugi način lahko merimo plačilno sposobnost kot razmerje med razpoložljivim denarjem in zapadlimi obveznostmi na določen dan:

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

Kadar je količnik plačilne sposobnosti večji ali enak 1, potem je podjetje sposobno pokriti svoje obveznosti; če je manjši od 1, podjetje ni plačilno sposobno. Plačilna sposobnost je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga podjetje. Likvidna sredstva so ponavadi le denarna sredstva, saj podjetje praviloma poravnava obveznosti z denarjem. Sredstva v drugih pojavnih oblikah imajo glede na stopnjo vnovčljivosti različno likvidnost:

- Sredstva takojšnje likvidnosti so gotovina in denarna sredstva na žiro računu.
- Sredstva s kratkoročno likvidnostjo so kratkoročno izterljive terjatve ali zaloge blaga, po katerem je povpraševanje.
- Sredstva z zelo nizko stopnjo likvidnosti so na primer nedokončana proizvodnja ali slabi izdelki, nekurantno blago in podobno.

Za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja je torej pomembno, da ima podjetje primerno sestavo gibljivih sredstev ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo.

8.2 PROBLEMI V ZVEZI Z RAČUNOVODSKIMI PODATKI IN KRATKOROČNIMI KAZALNIKI ZA PRESOJO USPEŠNOSTI

Povedali smo že, da podatke za izračunavanje uspešnosti poslovanja običajno zagotavlja računovodstvo. Računovodstvo pripravlja tudi številne druge podatke in informacije, ki jih vodstva podjetij potrebujejo za poslovno odločanje. Pri tem računovodstva sprejemajo podobne učitke v podjetjih, da so z njihove strani pripravljene informacije večkrat pomanjkljive in prihajajo prepozno, namenjene da so predvsem zunanjim uporabnikom in da se osredotočajo na kratkoročne vidike poslovanja, vodstva podjetij pa zanima preživetje na dolgi rok.

Čprav je v očitkih veliko resnice, pa vse krivde ne nosijo zgolj računovodstva, temveč ima veliko vlogo računovodska stroka, ki jim zapoveduje (preko obveznih računovodskih izkazov) pripravo takšnih, velikokrat neustreznih informacij. Poslovno okolje pa se spreminja. Spremenjene razmere zahtevajo nenehno prilagajanje, tudi pri pridobivanju ustreznih informacij za odločanje.

Kratkoročni finančni kazalniki, ki temeljijo na dobičku, ne omogočajo takšne presoje uspešnosti poslovanja, kot jo zahteva sodobno poslovno okolje. Znano je namreč, da lahko z različno računovodsko tehniko vplivamo na razlike v prikazovanju prihodkov in odhodkov. Nanje lahko vpliva npr. izbira amortizacijske stopnje, vrednotenje zalog materiala in surovin in podobno, kar lahko povzroči, da je vrednost doseženega dobička prilagojena potrebam uporabnika.

Poleg povedanega, pa imajo kratkoročni finančni kazalniki še eno pomanjkljivost. Le-ti namreč temeljijo na preteklih podatkih in kažejo na posledice sprememb in ne na možne vzroke za prihodnost. Za podjetje je to podatek, da je v preteklosti poslovalo uspešno, ni pa to še zagotovilo, da bo tudi v prihodnje tako. Na podjetje je lahko vplivalo tudi zunanje poslovno okolje (npr. ugodna ekonomska politika države, konjunktura na svetovnem trgu) in torej uspešnost ni bila posledica dobrih poslovnih odločitev podjetja. Če se razmere v okolju spremenijo, se bo, ne da bi se karkoli spremenilo v podjetju samem, poslabšala uspešnost poslovanja, merjena s kratkoročnimi finančnimi kazalniki.

Če želimo povečati pomen kratkoročnih finančnih kazalnikov, jih moramo dopolniti s takšnimi kazalniki, ki bodo pojasnjevali tudi vzroke (razloge) in ne le kazali na posledice dejanj v podjetjih.

8.3 SODOBNO POSLOVNO OKOLJE IN PRESOJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Sodobno poslovno okolje je hitro spreminjajoče se okolje, ki postavlja nemalo zahtev podjetjem. Prožno poslovanje, hitro prilagajanje kupcem, velika (globalna) konkurenčnost, spremljanje in uvajanje znanstveno-tehnoloških pridobitev itd. predstavljajo za podjetja nemalokrat nepremostljive prepreke za njihovo uspešnost. Aktivnosti mora podjetje opraviti po zahtevah poslovne odličnosti, kar pomeni brezhibno že prvič (spomnite se na stroške kakovosti!).

Ker vse aktivnosti, ki jih opravlja podjetje, zanj niso enako pomembne, mora podjetje v fazi analize aktivnosti izluščiti tiste aktivnosti, ki so za podjetje neobhodne. Te aktivnosti mora analizirati in jih primerjati z aktivnostmi najboljših podjetij (po metodi najboljših praks – benchmarking) ter proučiti povezave med aktivnostmi (Tekavčič v Možina, 2002, 677).

Pri analizi aktivnosti podjetje izloči neželene in nepotrebne aktivnosti, zelene in potrebne pa analizira glede učinkovitosti izvajanja. Pri manj učinkovitih sprejme ukrepe za povečanje učinkovitosti in s tem zviša uspešnost poslovanja. Pri tem kaže uporabiti metodo benchmarkinga.

“Benchmarking predstavlja proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih/organizacijah, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti znotraj tega procesa postavi kot cilj, ki ga podjetje zasleduje, ali kot norma, s katero primerja lastno raven opravljanja proučevanih aktivnosti” (Tekavčič v Možina, 2002, 679). Pri tem se podjetja učijo in izboljšujejo svoje aktivnosti. Cilj benchmarkinga je pospešiti proces poslovnih sprememb, ki vodijo do novosti in nenehnih izboljšav na različnih področjih poslovanja, do popolnega zadovoljstva kupcev in do konkurenčnih prednosti.

Temeljita analiza aktivnosti in benchmarking zahtevata drugačna merila za presojo uspešnosti poslovanja. Pojavi se potreba po nefinančnih kazalnikih poslovanja, torej tistih, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa.

Različni avtorji predlagajo različne nefinančne kazalnike, večina pa poudarja potrebo po dopolnjevanju finančnih in nefinančnih informacij, kot so (Tekavčič v Možina, 2002, 681):

- Ugotavljanje kakovosti merjenja (število reklamacij, število pritožb, stroški popravil...);
- Nadzor stroškov materiala in izmeta;
- Zaloge glede na vrsto in količino;
- Razpoložljivost in izkoriščenost opreme;
- Povprečni dobavni čas...

Najbolj celovito formalizirano rešitev povezovanja obojih kazalnikov za presojo poslovanja pomeni pristop, ki ga poznamo pod angleškim imenom "the balanced scorecard" ali v prevodu uravnoteženi sistem kazalnikov. Če menedžment želi, da bo podjetje poslovalo uspešno in raslo v skladu s pričakovanji, mora skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost uresničevanja ciljev podjetja, uravnoteženi (Tekavčič v Možina, 2002, 682).

Uravnoteženi sistem kazalnikov presoja uspešnost poslovanja skozi prizmo štirih vidikov (Tekavčič v Možina, 2002, 684):

- finančnega (finančni kazalniki, pomembni za lastnike),
- vidik poslovanja s strankami (vrednotenje kupcev),
- vidik notranjih poslovnih procesov (učinkovitost in kakovost notranjih procesov) in
- vidik učenja in rasti.

Po potrebi podjetje vključi še kakšen drug vidik proučevanja poslovanja, kar bo odvisno od strategije poslovanja, tehnologije, organizacije dela itd. Zato je splet kazalnikov v uravnoteženem sistemu edinstven za vsako podjetje in ga ni mogoče v celoti in vnaprej določiti.

Inovativna podjetja v svetu uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov kot strateški menedžerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Slovenska poslovna praksa sistema uravnoteženih kazalnikov v večini še ne uporablja, kljub temu da se je v praksi uspešnih ameriških podjetij sistem izkazal za učinkovitega.

ZAKLJUČEK DRUGEGA POGlavJA

Ekonomski problem, zaradi katerega ljudje racionalno trošimo razpoložljive vire in sredstva, obstaja v vseh ekonomijah ne glede na njihovo bogastvo in blaginjo. Razrešujemo ga po svojih močeh – sposobnostih in znanju. Ekonomika kot veda, ki se ukvarja z racionalnim gospodarjenjem, nam daje smernice za čim učinkovitejše zadovoljevanje posameznikovih potreb in potreb družbe kot celote. Ker zadovoljevanje potreb omogočajo dobrine in storitve, ki jih ni prosto v naravi, jih je potrebno pridobivati v proizvodnem procesu. Le-ti se izvajajo v organiziranih oblikah znotraj podjetij, organizacij in zavodov. Za učinkovito in dobičkonosno poslovanje je potrebno poznati njegove osnovne zakonitosti (značilnosti premoženja, stroškov, kalkulacij lastnih cen, kazalnike uspešnosti ...). V tem poglavju smo podali osnovo za razumevanje bistva poslovanja in tisti okvir, v katerem podjetja uresničujejo svoja

poslanstva. Za poglobljeno razmišljanje o ekonomskem ravnanju pri zadovoljevanju potreb pa bo potrebno poseči po dodatni literaturi in virih.



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Opredelite naslednje pojme: ekonomika, ekonomski problem, redkost in izbira.
2. Pojasnite oportunitetne stroške in pomen koncepta oportunitetnih stroškov za ekonomiko.
3. Kateri so najpogosteje opredeljeni ekonomski cilji narodnega gospodarstva in s katerimi temeljnimi ekonomskimi vprašanji se srečuje.
4. Pojasnite bistvo dobrin, njihovo koristnost in premico cene.
5. Pojasnite pomen produkcijskega procesa ter kratko opredelite bistvo posameznih produkcijskih faz.
6. Pojasnite nastanek in razvoj podjetij.
7. Opredelite poslovne funkcije podjetja.
8. Kako vplivata razmestitev in velikost gospodarske družbe na njeno poslovanje.
9. Katere so možne vrste gospodarskih družb.
10. Kako opredeljuje gospodarske družbe naša zakonodaja. Pojasnite bistvene gospodarske družbe.
11. Katere so statusne značilnosti gospodarskih družb.
12. Na kratko pojasnite pomen posameznih prvin poslovnega procesa in skupne značilnosti posameznih predstavnikov prvin.
13. Opredelite premoženje podjetja in osnovne značilnosti sredstev.
14. Opredelite vrednosti osnovnih sredstev in njihovo trošenje.
15. Pojasnite vse tri vidike amortizacije.
16. Opišite bistvo funkcionalnega, časovnega in ekonomskega amortiziranja delovnih sredstev.
17. Pojasnite bistvo preoblikovanja sredstev in pomen hitrosti obračanja.
18. Pojasnite pojem stroškov, fiksnih in variabilnih, povprečnih in celotnih stroškov.
19. Podrobneje predstavite fiksne stroške in remanenco.
20. Podrobneje predstavite vse variabilne stroške.
21. Pojasnite pojem prag rentabilnosti.
22. Pojasnite, kakšen je ekonomski pomen kakovosti in kakšni so stroški kakovosti.
23. Na kratko opišite posebnosti transportnih stroškov.
24. Kaj so kalkulacije in katera so načela pri kalkuliranju.
25. Na kratko pojasnite posamezne vrste kalkulacij lastne cene.
26. Pojasnite še ostale kalkulacije.
27. Opredelite ekonomske kategorije: prihodek, odhodek, dobiček, izguba, poslovni izid, obveznosti do virov sredstev.
28. Pojasnite bistvo posameznih bilanc kot podlage za poslovno odločanje.
29. Na kratko pojasnite kazalce, s katerimi merimo uspešnost poslovanja.
30. Produktivnost in dejavniki, ki vplivajo nanjo.
31. Bistvo in pomen plačilne sposobnosti podjetja.

III. TRŽENJE

V tem poglavju boste spoznali:

- strateško in operativno načrtovanje,
- tržno-informacijski sistem in raziskavo trga,
- napovedovanje povpraševanja in segmentiranje trga,
- diferenciacijo in pozicioniranje tržne ponudbe,
- trženjsko komuniciranje in promoviranje storitev,
- Probleme in naloge pri trženju storitev.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- pomen in vlogo trženja storitev,
- zakaj je potrebno trženjsko načrtovati,
- pomembnost informacijskega sistema in raziskovanja trgov,
- kako poteka komuniciranje z javnostmi

1 UVOD V POGLAVJE

“Opredelitev trženja je skoraj toliko kot avtorjev knjig o trženju”(Kodrin, 2008, 19). Mi bomo povzeli opredelitev, ki jo ponuja Združenje American Marketing Association (Bennet, 1995): »Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in organizacije.«

Kotler (2004, 4) razlikuje dve opredelitvi trženja: družbeno in menedžersko. Menedžerska opisuje trženje kot »umetnost prodajanja izdelkov«, družbena pa poudarja, da je »trženje družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost«.

Tržniki so vpleteni v trženje (Kotler, 2004, 5) fizičnih **izdelkov**, ki predstavljajo velik del proizvodnega in trženjskega napora številnih držav; **storitev**, katerih delež v strukturi bruto domačega proizvoda letno narašča; **doživetij** (Gardaland, Walt Disney World's Magic Kingdom, adrenalinski parki); **dogodkov**, kot so olimpijske igre, svetovna prvenstva, festivali, itd.; **oseb**, kadar tržniki oblikujejo, vzdržujejo ali spreminjajo vedenje ali stališča do te osebe (Brad Pitt, Tiger Woods, Tina Maze, trženje politikov in političnih strank); **krajev**, kadar gre za trženje poslovnih ali turističnih središč; **premoženja** (nepremičnine ali finančno premoženja – delnice in obveznice); **organizacij** (Rdeči križ, Amnesty International itd.); **informacij**, ki jih proizvajajo šole in univerze ter posredujejo zainteresiranim javnostim; **idej oziroma zamisli** (na primer kampanje za večjo varnost v cestnem prometu, kampanje za varovanje zdravja, kampanje proti kajenju v javnih prostorih ...).

Obvladovanje menjalnih procesov zahteva poznavanje trženjskih orodij in procesa trženja, torej je potrebno imeti zadovoljivo znanje, da smo pri trženju uspešni.

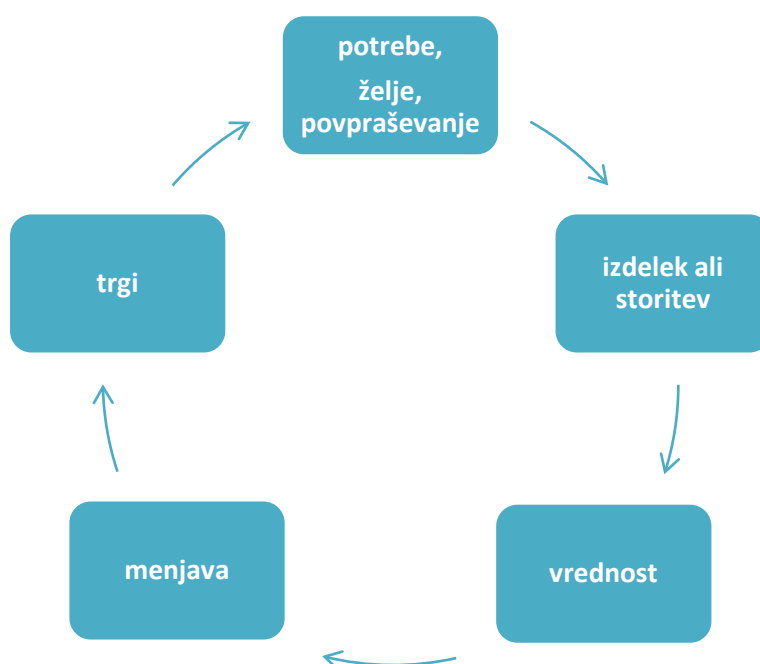
Ker je obravnavano študijsko področje logistika, ki po svojih značilnostih sodi v storitveni sektor gospodarstva, se bomo v nadaljevanju omejili le na trženje storitev in povzeli bistvene zakonitosti trženjskega področja storitvenega sektorja.

2 TRŽENJE STORITEV

Trženje storitev obravnava vprašanja, povezana z uveljavljanjem trženjske miselnosti v storitvenih podjetjih, ki sprejemajo celovite trženjske usmeritve, kar pomeni, da:

- strateško in operativno načrtujejo,
- raziskujejo trge,
- napovedujejo povpraševanje in segmentirajo trge ter
- diferencirajo in pozicionirajo tržno ponudbo.

Trženje lahko razumemo z opredelitvijo njegovih temeljnih konceptov, kot so: kupci in tržniki, potrebe, želje in povpraševanje, izdelki oziroma storitve, vrednost, menjava in trgi. Ti elementi sestavljajo krogotok trženja, ki ga prikazujemo na sliki 20. Z naraščajočimi potrebami se trženje odvija na vse zahtevnejših ravneh.



Slika 20: Krogotok trženja
Vir: Kodrin, 2008, 21

Uporabnik zazna **potrebo**, ki jo sproži neki notranji ali zunanji dražljaj. Opredelimo jo lahko tudi kot občutek pomanjkanja nečesa. Človek v svojem življenju nujno potrebuje zrak, vodo, hrano, streho, obleko, da preživi. Potrebe so temeljne človekove zahteve. **Želje** predstavljajo pričakovanja po izpolnitvi skritih potreb, ki niso nujne za preživetje in so povezane z določenim izdelkom ali storitvijo, ki te želje/potrebe lahko zadovolji.

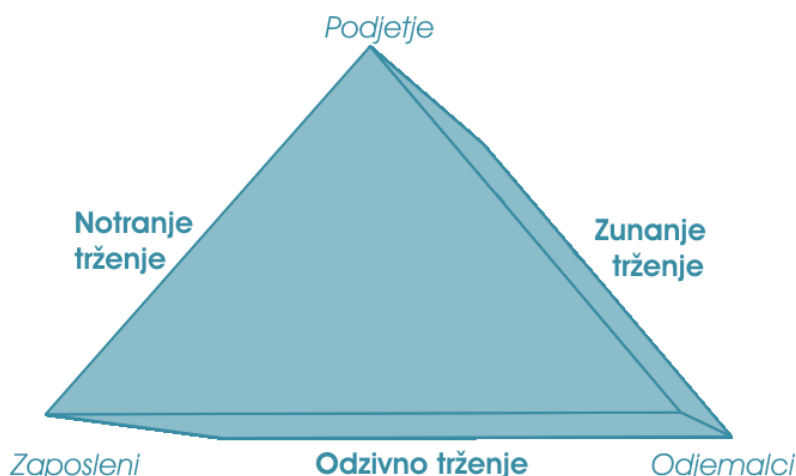
Ni tako preprosto razumeti potreb in želja uporabnikov, saj se jih nekateri uporabniki povsem ne zavedajo ali pa jih ne znajo jasno izraziti. Tržnik bo tako moral znati razlikovati, kdaj gre za resnične potrebe, ki so morda delno neizražene, vendar kupec pričakuje, da jim bo tržnik ponudil njihovo zadovoljitev. Storitvene organizacije tako morajo prepoznati potrebe in želje kupcev, torej se ne bodo le odzvali na izražene potrebe (**odzivno trženje**), temveč bodo tržili **ustvarjalno** in ponudili takšne rešitve, po katerih porabniki sicer niso povpraševali, vendar so se na ponujeno navdušeno odzvali. Pozorni pa moramo biti na bodoče storitve, ki bodo

zadovoljile potrebe, ki jih uporabniki danes še nimajo, vendar se lahko pričakuje, da se bodo v bodočnosti pojavile. Takrat govorimo o **vnaprejšnjem trženju**.

2.1 TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA STORITVENA PODJETJA

Do nedavnega so storitvena podjetja zaostajala za proizvodnimi v uporabi trženja. Največ storitvenih podjetjih je majhnih in ne uporabljajo formalnih metod upravljanja in trženja. Poznamo tudi organizacije na področju strokovnih storitev (npr. odvetniške), ki so verjela, da je strokovno nesprejemljivo uporabljati trženje (oglaševanje odvetniških storitev je celo z odvetniškim kodeksom prepovedano!). Nekatere storitvene organizacije pa so do sedaj imele tolikšno povpraševanje, da niso potrebovale trženja (na primer določene šole, fakultete, javne bolnišnice idr.).

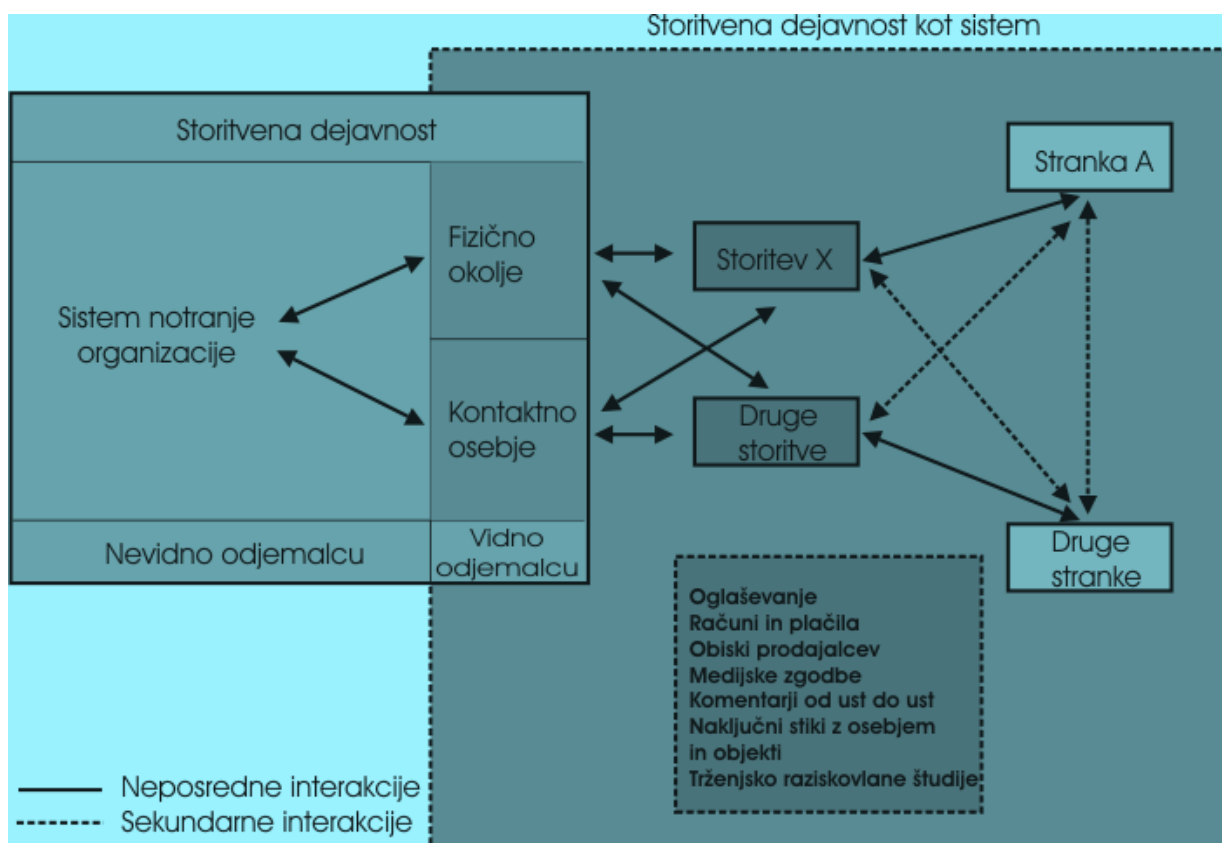
Pri storitvenih podjetjih je težje uporabljati tradicionalne trženjske pristope. Na uspeh storitev vpliva cela množica sprejemljivih elementov. Trženje storitev tako zahteva ne le zunanje, ampak tudi notranje in odzivno (angl. interactive) trženje.



Slika 21: Tri vrste trženja v storitvenih panogah
Vir: Kotler, 1998, 470

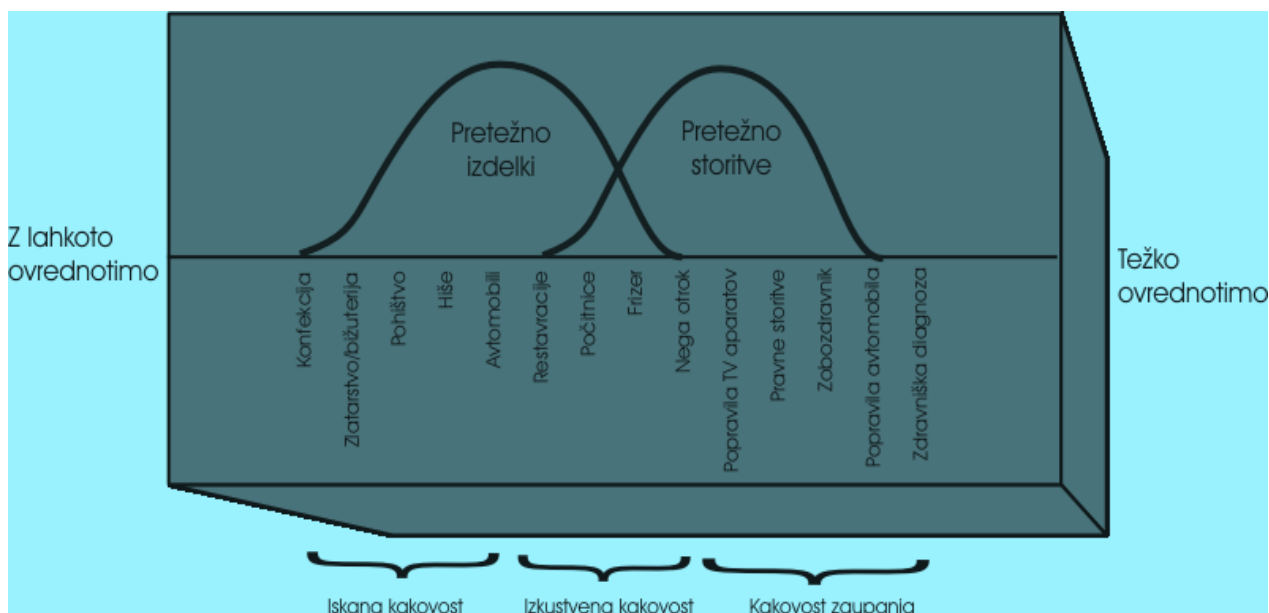
- **Zunanje trženje** pomeni delo, ki ga opravi podjetje, kadar pripravi storitev, ji določi ceno, jo distribuira in opravi tržno komuniciranje.
- **Notranje trženje** pomeni delo, ki ga opravi podjetje, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom.
- **Odzivno trženje** opisuje sposobnost vseh zaposlenih, da strežejo porabnikom.

Stranka oceni kakovost storitve, ne le po njeni tehnični kakovosti (na primer: udeležil se je tečaja tujega jezika v tujini), ampak tudi po funkcionalni kakovosti (na primer: ali se je svetovalec za prodajo programov dovolj trudil za njega in mu je vlival zaupanje). Strokovnjaki in vsi drugi izvajalci morajo ponuditi poleg »vrhunske tehnologije« tudi »vrhunski pristop.«



Slika 22: Prvine pri srečanju s storitvijo
Vir: Kotler, 1998, 470

Obstajajo pa nekatere storitve, pri katerih porabniki ne morejo oceniti tehnične kakovosti, tudi po tem ne, ko so že bili deležni storitve.



Slika 23: Vrednotenje različnih vrst izdelkov
Vir: Kotler, 1998, 472

Na levi strani so izdelki in storitve, kjer je pomembna iskana kakovost, to so izdelki, ki jih kupec lahko ovrednoti pred nakupom. V sredini so izdelki in storitve, kjer je v ospredju izkustvena kakovost, to se pravi lastnosti, ki jih kupcev lahko ovrednoti po nakupu. Na desni strani so izdelki in storitve, za katere je značilna kakovost zaupanja; gre namreč za lastnosti, ki jih kupec običajno težko ovrednoti celo po uporabi.

Ker sta pri storitvah navadno v ospredju izkustvena kakovost in kakovost zaupanja, občutijo kupci več tveganja pri nakupu. To pa ima številne posledice.

- Prvič, porabniki storitev se zanesejo bolj na informacijo od ust do ust kot na oglaševanje dejavnosti.
- Drugič, opirajo se na ceno, osebe in fizične znake, da ocenijo kakovost storitve.
- Tretjič, ostanejo zvesti ponudniku, če so s storitvijo zadovoljni.

2.2 POSLOVNE USMERITVE (POSLOVNA FILOZOFIJA)

Vsako storitveno podjetje, ki želi pri svojem poslovanju uveljaviti tržno miselnost, mora najprej sprejeti koncept tržne usmeritve. Nujno potrebno je:

- operativno in strateško načrtovanje trženja svojih storitev,
- raziskava trga,
- napovedovanje povpraševanja po storitvah,
- opravi segmentacijo trga,
- diferenciacijo in pozicioniranje tržne ponudbe ter
- notranje trženje.

2.2.1 Proizvodna usmeritev (proizvodni koncept)

Glavni element uspeha je v proizvodnem procesu. Ta mora biti boljši kot pri konkurenčnih podjetjih. Koncept proizvodnje izhaja iz trditve, da so kupcem bolj pri srcu poceni, vesplošno dosegljivi izdelki ali storitve. Vodstvo podjetja se usmerja predvsem v doseganje visoke stopnje produktivnosti.

Koncept je primeren zlasti v okolju, kjer je ponudba manjša od povpraševanja, kar pomeni, da vse, kar podjetje proizvede, brez težav na trgu tudi proda. Poslovna politika podjetij je pretežno usmerjena v raziskovanje tehnično tehnoloških izboljšav v smislu čim večje proizvodnje¹.

2.2.2 Usmeritev na izdelke oziroma storitve (koncept storitev)

Pri tem konceptu izhajamo iz predpostavke, da bodo porabniki kupovali storitev, če bo ta dovolj kakovostna. Vodstvo podjetja se usmerja v zagotavljanje visokokakovostne storitve in jo tudi nenehno izboljšuje.

¹ Začetek proizvodne orientacije podjetij sega v konec 19. stoletja s pojavom industrijske revolucije. Proizvodna orientacija podjetij je trajala do leta 1930.

Prodajna usmeritev (prodajni koncept)

Težave pri plasiranju proizvodov ali storitev na trgu so zahtevale novo poslovno usmeritev². Glavni element uspeha se nahaja v naporni in učinkoviti prodaji, saj kupci ne bodo dovolj posegali po storitvi, če se jih pusti pri miru. Podjetje se mora torej odločiti, kako bo pritegnilo kupce. Ključ uspeha za podjetje je po njihovem mnenju v promociji in agresivni prodaji.

Prodajna usmeritev se pogosto uporablja pri "neiskanih storitvah", torej pri storitvah, po katerih ni več povpraševanja. Prodajna usmeritev zahteva dobro poznavanje trga (konkurence in potrebe kupcev). Poslovna politika in politika prodaje podjetja se oblikujeta na osnovi raziskave trga.

Trženjska usmeritev (tržni koncept)³

Ključ do uspeha je ugotoviti potrebe in želje ciljnega trga porabnikov. Prvotno je potrebno ugotoviti porabnikove potrebe, znati natančno definirati in poznati stranke ter se jim prilagajati. Vsekakor je nato potrebno ponuditi boljšo storitev od konkurence. Pričakovanja porabnikov glede kakovosti in dodatnih storitev se z razvojem povečujejo.

Ker želi podjetje uspeti, mora paziti na notranje trženje (motivacija in dvig kulture v podjetju) in zunanje trženje (odnosi z javnostmi izven podjetja).

Aktivnosti podjetja pa morajo v podjetju uskladiti s poslanstvom in z vizijo podjetja.

2.3 STRATEŠKI NAČRT TRŽENJA STORITEV

Poslovni načrt in strateški načrt trženja izdelata podjetniški menedžment. Vodstvo podjetja torej prevzema tudi odgovornost za strategijo podjetja. Za strateško načrtovanje se pogosto uporablja izraz **strateško upravljanje**.

Poslovni načrt je najpomembnejši pisni dokument podjetja, ki ga podjetje pripravi zato, da v celoti preveri vse elemente obstoječega podjetja, opredeli svoje vizijo, poslanstvo in cilje ter podrobneje opiše strategijo za njihovo uresničevanje, kar smo natančneje opredelili že v poglavju Podjetništvo.

Bistveni del poslovnega načrta je **strateški plan trženja**, ki ga sestavljata (Kotler, 1998):

- strateški načrt trženja – opredeljuje najširše trženjske cilje,
- taktični načrt trženja – določa konkretne trženjske aktivnosti.

² Vpliv svetovne ekonomske krize leta 1930; pojav hiperproizvodnje izdelkov in storitev je povzročil, da so proizvodne zmogljivosti proizvajalcev naraščale hitreje od nakupne sposobnosti trga, konkurenca med proizvajalci je postajala vse večja. Obdobje prodajnega koncepta je trajalo približno 20 let.

³ Marketing kot povsem nov tržni koncept in poslovni sistem ima več razvojnih obdobij. 1. obdobje: 1900-1950 Marketing se enači s funkcijo distribucije blaga. 2. obdobje: 1950-1960-"zlata doba marketinga" ; pojavi se v ZDA zaradi zasičenosti trga. Ustvarjanje dobička je možno samo še, če podjetje proizvaja storitev ali proizvod, ki ustreza potrebam in željam kupcev. Tržna usmeritev obsega aktivnosti, usmerjene v raziskavo trga, politiko proizvoda prodaje in promocije 3. obdobje: 1960-1970, pomanjkanje energije, nekaterih surovin, hrane, ekonomska kriza,menja se odnos do človekovega okolja. Tržni koncept prevzame vse funkcije v podjetju, tudi nabavno, finančno, kadrovsko in uvaja kontrolo izvajanja tržnega koncepta. 4. obdobje: po l. 1970.

Tržni koncept daje poudarek temu, da podjetje izhaja iz interesov kupca in tem interesom prilagaja proizvodnjo. "Z besednjakom nove dobe trženja pa lahko trženje opišemo kot oddajanje in sprejemanje sporočilnih dražljajev, katerih končni cilj je sprejemanje nakupnih dražljajev "(cit.:Postma 2001,15).

Pri **strateškem načrtovanju trženja storitev** sta pomembna dva cilja:

1. Podjetje mora oblikovati svojo dejavnost oziroma svojo storitev tako, da s prodajo na trgu prinese podjetju načrtovan dobiček in rast.
2. Podjetje mora organizirati svoje poslovanje tako, da bo ostalo uspešno tudi v primeru, če pri kateri dejavnosti ali storitvi, ki jih podjetje opravlja, pride do problemov .

Za razvoj storitvenega podjetja je pomembno, da podjetje opredeli dejavnosti, ki jih namerava dograjevati, vzdrževati, razširjati, izkoriščati ali ukiniti. Ker ima vsaka dejavnost na trgu različne možnosti ustvarjanja dobička pri različni višini potrebnih finančnih naložb, je pomembno, da podjetje opredeli dobiček, ki ga lahko določena dejavnost prinaša. Za vsako dejavnost ali storitev pa določi tudi strategijo delovanja – to je cilje in "pravila obnašanja".

Podjetje običajno naredi strateški načrt trženja za daljše časovno obdobje (5 ali 10 let), ki predstavlja osnovo za izdelavo kratkoročnih strateških načrtov (1 leto). V praksi kratkoročne strateške načrte imenujemo taktični ali operativni programi trženja storitev.

Kaj zajema strateški načrt trženja?

- *določa strateška izhodišča*
- *analizira obstoječe stanje v podjetju*
- *oblikuje trženjske strategije*
- *oblikuje trženjske programe-taktiko trženja*
- *zagotovi nadzor nad potekom trženja*

2.4 TRŽNOINFORMACIJSKI SISTEM IN RAZISKAVA TRGA

2.4.1 Pomen informacij

Pri upravljanju prodajno–nakupnih procesov postaja informacija čedalje pomembnejši dejavnik. Za pripravo kakršnih koli tržnih aktivnosti (vključno z izvajanjem oglaševalskih akcij in pospeševanja prodaje) za njihovo izvajanje, spremljanje in nadzor potrebuje podjetje stalno nove podatke in informacije. Pri tem se poslužuje zunanjih virov podatkov o dogajanjih na trgu in v okolju podjetja, kjer to deluje, pa tudi "računovodskih" informacij, ki jih pridobiva znotraj podjetja.

Ker mora tržno usmerjeno podjetje informacije in podatke **zbirati stalno in sistematično**, je to mogoče le, če ima podjetje ustrezen **tržno-informacijski sistem**, ki mu zagotavlja stalno bazo podatkov o trgu in dogajanju v okolju ter tudi zagotavlja ostale poslovne podatke, ki so prav tako pomembni za odločanje (podatki o stroških, o razpoložljivih finančnih sredstvih, o veljavnih predpisih in zakonih).

Notranji podatki podjetja so informacije o doseženih rezultatih; o tržnih informacijah pa govorimo takrat, kadar se informacije nanašajo na trg.

Tržno-informacijski sistem podjetja sestavljajo :

1. **Interna poročila** o: prodaji, nabavi, povpraševanju, prilivu in odlivu denarja (cash flow), prispelih in izdanih računih, reklamacijah itd.
2. **Tržno obveščanje** s strani prodajnih zastopnikov, referentov nabave, informacije specializiranih raziskovalnih institucij, ki pridobivajo vsakodnevne informacije o dogajanjih na trgu.
3. **Raziskava trga**, ki sistematično zbira podatke in informacije o konkretnem tržnem pojavu. Pri raziskavi trga gre za obdelavo informacij in podatkov na temelju znanstvenih metod obdelave podatkov in informacij, izbiro ustrezne metodologije, kreativnosti itd.
4. **Statistični postopki in modeli**, s katerimi prikazujemo rezultate analiziranih podatkov in informacij (npr. grafični prikazi, matematično statistični, modeli vzročnih povezav).

Podjetje se loti podrobne raziskave trga le izjemoma, predvsem takrat, kadar gre za novo storitev, nov program, nov trg, saj so za te raziskave potrebna velika finančna sredstva.

Osnovno vodilo za odločitev o načinu pridobivanja informacij je, da mora biti korist od pridobljenih informacij vsaj tolikšna, kolikor so znašali stroški. Ker stroški nastajajo prej, preden je možno meriti koristi, je v praksi težko upoštevati to načelo. Po dražjih virih informacij je smiselno posegati komaj takrat, ko je podjetje izkoristilo t.i. "brezplačne" vire informacij (Tavčar, 1996). Največ informacij se pridobi v osebnih stikih z ljudmi.

Viri informacij pa so:

- osebni viri (stik, razgovor) prevladujejo nad neosebnimi (pisnimi) z 88 %;
- med viri informacij med organizacijami (predstavništva, zastopstva) je 97 % osebnih in samo 3 % neosebnih;
- med zunanjimi viri je tudi 80 % osebnih in 20 % neosebnih.

Največ informacij o trgu dobimo z usmerjenim opazovanjem (60 %), 23 % informacij z neformalnim raziskovanjem, z neusmerjenim opazovanjem 13 % in s formalnim raziskovanjem 4 % (Tavčar, 1996, 31).

2.4.2 Raziskava trga

Raziskovanje trga je sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s transportom, s prodajo in s potrošnjo dobrin (storitev in proizvodov). Z raziskavo trga pridobljene marketinške informacije služijo za izboljšanje kakovosti odločanja tržnikov v procesu načrtovanja, izvajanja in nadziranja trženjskih aktivnosti. Polega raziskave trga govorimo v podjetjih še o raziskavi marketinga. Medtem ko se pojem raziskave trga nanaša na raziskovanje procesov in subjektov na trgu, pojem raziskava marketinga vključuje poleg raziskave trga tudi raziskovanje vseh drugih, eksternih (v okolju), in internih (v podjetju), ki so povezana z reševanjem marketinških problemov.

Raziskava trga je torej ožji pojem, ki se nanaša na raziskovanje kupcev (uporabnikov storitev) in njihovih značilnosti v marketinškem procesu.

Z raziskavo trga storitev želimo izvedeti :

- kakšne so značilnosti določenega trga,
- koliko storitev je mogoče prodati na trgu v nekem časovnem obdobju,
- kakšna je konkurenca na trgu,

- kakšen je učinek oglaševanja in aktivnosti v zvezi s pospeševanjem prodaje,
- kaj kupci pričakujejo od nove storitve,
- kakšno je gibanje cen,
- preko katerih tržnih poti lahko storitev prodajamo,
- kakšne stroške imamo pri organiziranju neposredne prodaje.

Raziskave trga se je potrebno lotiti sistematično po več stopnjah:

- Priprava raziskave trga.
- Izvajanje raziskave trga.
- Shranjevanje tržnih podatkov in informacij.

2.5 SEGMENTIRANJE IN POZICIONIRANJE TRGA

2.5.1 Izbira ciljnih trgov

Ciljno trženje poteka v treh delih:

1. **Segmentiranje** trga; to je postopek razdelitve trga na skupine porabnikov, ki se medsebojno razlikujejo po potrebah in odzivih na ponudbo.
2. **Izbior ciljnega trga**; to je izbira trgov, na katerih namerava storitveno podjetje prodajati.
3. **Tržno pozicioniranje**; ugotavljanje glavnih tržnih prednosti, ki jih ima določena storitev na trgu.

Podjetje trženje usmerja v najdonosnejše tržne segmente, ki jih ugotavlja na osnovi raziskave trga in načrta donosnosti.

Trg je razdeljen na tržni segment in tržno vrzel.

Tržni segment sestavljajo številni mali kupci v okviru določenega trga. Kupci imajo običajno podobne potrebe.

Tržna vrzel je manjša skupina ljudi ali podjetij, ki pričakuje ožjo korist. To vodi k specializaciji storitev oziroma k približevanju storitve potrebam skupini ljudi ali določenim podjetjem. Manjša podjetja, ki se lažje specializirajo za opravljanje določenih storitev, imajo na trgu pri trženju v tržni vrzeli več možnosti za uspeh.

Posamezni kupec zahteva individualno prilagojeno storitev, ki se imenuje »trženje po meri uporabnika«. To je zahtevno (finančno, tehnično, kadrovsko...) prilagajanje storitev individualnim zahtevam kupce, kar je običajno manj donosno.

Segmentiranje trga končnih porabnikov je možno po več kriterijih, kot npr.: segmentiranje po geografskih (mesta, podeželje...), demografskih (starost, spol,), psiholoških (motivacija porabnikov, življenjske navade), družbenopolitičnih (poklic, izobrazba, dohodek), po vedenjskih kriterijih (koristi, status, odnos do storitve...).

Pri segmentiranju trga velja opozoriti še pomen »zvestoba porabnika«. Na trgu ima podjetje stalne kupce, ki vedno uporabljajo storitev podjetja, delne privrženice, ki koristijo le nekatere od ponujenih storitev, občasne kupce, katerih naklonjenost do storitve se spreminja in t.i.

spremenljivce, ki niso zvesti nobeni storitvi. Če podjetje pozna obnašanje kupcev do njegovih storitev, lahko ugotavlja in odpravlja pomanjkljivosti v trženju.

Pri ocenjevanju privlačnosti ciljnega trga je nujno upoštevati vpliv:

- sedanjih konkurentov v panogi,
- možnih novih konkurentov,
- dobaviteljev in porabnikov,
- ponudbe nadomestnih storitev in
- nevarnosti, ki pretijo storitvenemu podjetju zaradi delovanja naštetih dejavnikov.

Na kateri trg bo podjetje vstopilo, mora oceniti na osnovi svojih virov in ciljev podjetja. Ciljni trg za storitveno podjetje je lahko le tisti, kjer lahko podjetje ponudi več kot konkurenca.

Možnosti, ki jih ima podjetje na izbiro, so naslednje:

- usmeri se lahko le na en segment,
- odloči se za selektivno specializacijo,
- specializira storitev,
- specializira se glede na posamezne trge,
- pokrije celotni trg.

2.5.2 Segmentiranje trga

Podjetja se danes ne morejo več obnašati tako, da čakajo na kupce svojih storitev ali pa da ponujajo na trg storitve ne glede na potrebe posameznih skupin kupcev. Zaradi konkurence na trgu ni več mogoče ravnati tako, kot je bila to velikokrat praksa v preteklosti, namreč, da storitveno podjetje pri prodaji svojih storitev ravna tako, kot da bi vsak porabnik potreboval prav njihovo storitev. Tak pristop je veljal dolgo časa zlasti za prodajo transportnih storitev.

Na trgu se pojavljajo zelo različni porabniki, ki imajo različne potrebe. Posamezna storitev, ki jo podjetje ponuja, običajno ne more uresničiti vseh potreb porabnikov. Lahko se zgodi, da je kupcev preveč, zato ni mogoče uresničiti vseh potreb, lahko so zahteve med kupci zelo različne, lahko gre za razpršene kupce ter bi bilo izvajanje storitve cenovno nesprejemljivo.

Za učinkovito obvladovanje trga se podjetja odločajo za uresničevanje potreb kupcev na **delnih trgih** oziroma na tako imenovanih **tržnih segmentih**.

Pri izbiri tržnih segmentov predstavljajo jedro naslednji trije dejavniki:

- **Množično trženje;** o njem govorimo takrat, kadar želi podjetje z množično ponudbo in z izvajanjem ter množičnim oglaševanjem ene ali nekaj storitev pritegniti vse vrste kupcev.
- **Diferencirano trženje;** trženje različnih, raznovrstnih storitev, usmerjenih za uresničevanje potreb določenih kupcev.
- **Ciljno trženje;** podjetje storitve oblikuje na osnovi potreb določenih skupin kupcev (specializacija storitev).

V praksi se podjetja vse bolj usmerjajo v ciljno trženje storitev, saj tu vidijo svoje tržne možnosti. Razvijanje storitev po meri določenega tržnega segmenta daje podjetjem več možnosti za uspešno prodajo.

2.5.3 Pozicioniranje ponudbe

Pozicioniranje ponudbe pomeni, da mora podjetje najprej izbrati ciljni trg, nato pa izbrati tudi način nastopanja na tem trgu. To je lahko odločitev, da:

- pozicionira svojo storitev ob konkurenci;
- usmeri svojo storitev na nezasedene trge.

Če gre za odločitev nastopa na trgu, kjer že obstaja konkurenca, je pomembno, da ima podjetje storitev, ki se diferencira od ponudbe konkurence v smislu razlikovanja storitve, prodajnega osebja, na podlagi lastne podobe itd.

Storitev se razlikuje po kakovosti, dostavi (hitrost in zanesljivost), po svetovanju, po odzivnosti na pritožbe (reševanje reklamacij) itd. Konkurenčno prednost podjetja lahko predstavlja tudi tržno osebje, ki je visoko usposobljeno za prodajo storitev. Dobro ime, ugled in prepoznavnost blagovne znamke, ki pomeni predstavo, ki si jo o storitvenem podjetju ustvarijo kupci, imata lahko pomembno vlogo v primerjavi s konkurenco.

V storitvenih podjetjih je najbolje poudariti: tehnologijo, nižjo ceno storitve, visoko kakovost, zanesljivost in storitve, povezane z uporabo izdelkov.

Na koncu pozicioniranja je potrebno skrbeti za obveščanje trga o razlikah storitev.

2.6 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE IN PROMOCIJA STORITEV

2.6.1 Cilji trženjskega komuniciranja

Vsako podjetje mora komunicirati s sedanjimi in z možnimi porabniki. Za storitveno podjetje sploh ne sme biti vprašanje, ali naj komunicira, temveč komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o podjetju in storitvah, ki jih ponuja na trgu. Pri tem mora izbirati primerne poti in prilagajati učinke svojega dela.

Glede na to, ali gre za potrošniško (storitve prevoza oseb, PTT storitve ...) ali medorganizacijsko komuniciranje, podjetje izbere zase najprimernejši instrument komunikacijskega spleta za komuniciranje z obstoječimi ali možnimi uporabniki njihovih storitev.

Osnovni cilji trženjskega komuniciranja storitvenega podjetja so:

- obveščanje porabnikov storitev o dejavnosti storitvenega podjetja in o storitvah, ki jih ponuja na trgu;
- ponavljanje že znanega o storitvah;
- prepričevanje uporabnikov, da daje nakup reklamirane storitve več koristi kot nakup druge podobne storitve;
- miselno povezovanje uporabnikov z določenimi storitvami in s storitvenimi podjetji.

Podjetje torej izvaja vrsto aktivnosti, namenjenih pridobivanju in ohranjanju obstoječih kupcev: informiranje, navduševanje in vplivanje na nakupne odločitve, oblikovanje zavedanja

in graditve pozitivne podobe o podjetju kot celoti (image) ali določene storitve, razumevanje področja dela podjetja in premagovanje slabih stališč do podjetja.

Med naloge promocije štejemo: prenos informacij, povečanje povpraševanja, diferenciacijo storitve, stabilizacijo prodaje.

Kako poteka izbira ciljev tržnega komuniciranja? Pomembno je, da podjetje glede na izbrano ciljno skupino porabnikov, določi tudi cilje komuniciranja v smislu, ali želi uporabnike zgolj informirati, prepričati ali spomniti na svoje storitve. V komunikacijskem procesu trženja oddajnik (prodajalec storitve) preko kanalov sporočanja (oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje) komunicira s sprejemnikom (kupcem storitve). Z uporabniki lahko komuniciramo neposredno, osebno ali pisno.

2.6.2 Instrumenti komunikacijskega spleta

Med instrumente komunikacijskega spleta prištevamo (Tavčar, 1996, 51):

- **oglaševanje**, ki je plačana oblika neosebne predstavitve storitve (izdelka) ali ideje za znanega plačnika;
- **osebno prodajo**, ki jo izvajajo tržniki podjetja;
- **pospeševanje prodaje**, ki zajema kratkoročne dejavnosti za vzpodbujanje preizkušanja ali nakupa izdelkov ali storitev in
- **odnose z javnostmi**.

Tabela 21: Instrumenti komunikacijskega spleta

OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	PUBLICITETA– JAVNO MNENJE	OSEBNA PRODAJA
Tiskani oglasi	Nagradna tekmovanja, igre	Tiskana gradiva	Prodajne predstavitve
Oglasi na TV in radiu	Premije in darila	Govori	Prodajna srečanja
Embalaža	Vzorci	Seminarji	Programi spodbud
Letaki v embalaži	Sejmi in predstavitve	Letna poročila	Razstavne in sejemske prireditve
Gibljive slike	Razstave	Dobrodelne dotacije	
Brošure	Demonstracije	Sponsoriranje	
Posterji, prospekti	Komercialni popusti	Donatorstvo	
Adresarji	Ugodni plačilni pogoji	Odnosi s skupnostmi	
Odtisi oglasov	Zabavne prireditve	Lobiranje	
Panoji	Izobraževanje tržnikov	Glasilno podjetja	
Displeji–prikazovalniki na prodajnem mestu		Dogodki	
Avdio/video materiali		Identitetni znak	
Simboli, logotipi		Telefonske informacije	

Vir: Angelovski, 2003, 55

V zvezi z navedenimi komunikacijskimi instrumenti je potrebno poudariti, da morajo biti ta povezana med seboj in hkrati z ostalimi elementi trženjskega spleta (storitev, cena, prodajna pot). Za izvajanje navedenih komunikacijskih spletov lahko podjetje uporablja različne instrumente, kar smo prikazali v tabeli 21.

2.7 PROBLEMI IN NALOGE PRI TRŽENJU STORITEV

Pri nakupu storitev so navadno najpomembnejše izkušnje porabnikov in zaupanje v izvajalca storitev. Zato občutijo porabniki več tveganja kot pri nakupu izdelkov in ostanejo izredno zvesti določenemu ponudniku, če so z njegovo storitvijo zadovoljni.

Storitvene organizacije imajo tri naloge pri izvajanju storitev:

- povečati morajo svojo konkurenčno diferenciacijo v primerjavi z drugimi ponudniki,
- povečati produktivnosti in
- izboljšati kakovost storitev.

Konkurenčna diferenciacija storitev med konkurenti je izjemno težavna. Glavni problem je v tem, da je možno večino novosti na področju storitev enostavno posnemati. Zato poskuša storitveno podjetje svoje storitve diferencirati predvsem prek zaposlenih, okolja in postopkov izvajanja storitev. Če je ponudba storitev približno enaka, postane cena pomembnejša od samega izvajalca storitve.

Storitvena podjetja so visoko delovno intenzivne organizacije, pri katerih hitro naraščajo stroški dela. Zato je zanje izjemno pomembno, da izboljšajo produktivnost. Produktivnost je možno izboljšati na več načinov:

- z intenzivnejšim delom in povečanim obsegom izvajanja storitev na zaposlenega ,
- z izboljšanjem kakovosti storitev (bolj strokovno opravljanje storitev)
- z »industrializacijo« storitev, kjer je le mogoče (avtomatizacija)
- z zmanjšanjem potreb po storitvah (izboljšana kakovost izdelkov),
- z oblikovanjem učinkovite servisne mreže,
- z opozorili porabnikom, da lahko manjše napake popravijo sami.

Storitveno podjetje pa naredi veliko trženjsko napako, če poveča produktivnost na račun zmanjšanja kakovosti storitev. Zaznavanje kakovosti storitev je tesno povezano z zadovoljstvom uporabnikov, ki ocenjujejo svoja pričakovanja glede na dejansko izvedbo storitve.

Storitveno podjetje se lahko najbolj razlikuje od konkurentov prav z izvajanjem kakovostnejših storitev. Porabniki po opravljeni storitvi primerjajo svoje zaznavanje storitve s pričakovano. Če zaznana storitev preseže pričakovanja se bodo najverjetneje vrnili k istemu ponudniku.

ZAKLJUČEK TRETJEGA POGLAVJA

Pomemben dejavnik uspešnosti podjetij je povezan z njihovo prisotnostjo na trgih. Logistične storitve kot izjemno pomemben del sodobnih gospodarstev (saj zavzemajo v BDP svetovnega gospodarstva 13–15 %) imajo svoje zakonitosti trženja. Ker pa je logistika del hitro rastočega storitvenega sektorja, so spoznanja trženja storitev značilne tudi zanjo. V poglavju smo spoznali bistvo trženja storitev – od strateškega in operativnega načrtovanja, raziskave trga in informacijskih sistemov, ki to omogočajo, preko segmentiranja trga, diferenciranja in pozicioniranja tržne ponudbe do trženjskega komuniciranja in promoviranja storitev.

Za nadaljnja razmišljanja študentom in povezovanje z ostalimi strokovnimi predmeti pa so ta spoznanja osnova, na kateri lahko gradijo vlogo in pomen trženja pri zadovoljevanju posameznikovih potreb in potreb družbe po logističnih storitvah.



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Kakšen je pomen storitev v svetu oziroma v Sloveniji? Ali se pomen logističnih storitev pri tem kaj razlikuje od ostalih storitev?
2. Pojasnite, v čem se storitve razlikujejo od izdelkov?
3. Navedite temeljne značilnosti storitev in jih pojasnite!
4. Kateri so osnovni trženjski koncepti?
5. Kaj je trženje?
6. Razmislite, zakaj je čas tako pomemben za storitve.
7. Pojasnite, zakaj storitvena organizacija diferencira in pozicionira svojo ponudbo.
8. Pojasnite, kako storitvena organizacija izbere uspešno pozicioniranje na trgu.
9. Pojasnite pojma diferenciranje in pozicioniranje. Kaj imata skupnega in v čem se razlikujeta?
10. Izberite neko logistično storitev in razmislite, katere oblike diferenciacije bi lahko uporabil ponudnik.
11. Pojasnite, kaj je trženjsko komuniciranje.
12. Pojasnite, kako poteka komuniciranje.
13. Pojasnite, kaj je trženjsko-komunikacijski splet za storitve.
14. Razmislite, kateri instrument komunikacijskega spleta je primeren za posamezne logistične storitve in pojasnite, zakaj.
15. Obrazložite, ali je trženjsko komuniciranje etično. Odgovor utemeljite tudi s primeri.
16. Pojasnite, zakaj je osebno komuniciranje v primeru trženja storitev tako pomembno.
17. Kaj bi opredelili kot veliko trženjsko napako pri delovanju storitvenega podjetja? Pojasnite svoj odgovor.

IV. PROJEKTNI MENEDŽMENT

V tem poglavju boste spoznali:

- osnovne značilnosti projektnega menedžmenta,
- različne vrste projektov,
- osnovno projektno dokumentacijo,
- postopek uvajanja projektnega vodenja v podjetja.

Ob koncu poglavja boste razumeli:

- kakšne so prednosti projektnega menedžmenta za reševanje problemov;
- zakaj pripravljamo v fazi načrtovanja osnovno projektno dokumentacijo, kjer določimo faze in naloge v projektu, organizacijsko strukturo, terminski plan, stroške, koristi in tveganja;
- vlogo vodje v projektne timu in
- prednosti projektne vodene podjetja.

1 UVODNE MISLI O PROJEKTNEM MENEDŽMENTU

Projektni menedžment je zelo učinkovit način za doseganje ciljev, zato je danes nepogrešljiv v mnogih sodobnih profitnih pa tudi neprofitnih organizacijah po svetu. V sodobnem okolju, ki je po svojih značilnostih turbulentno, je čas pomemben konkurenčni dejavnik. Zato so potrebne učinkovite metode dela menedžerjev. Prav s projektno obliko dela sistematično in pregledno povezujemo posamezne resurse v organizacijah, ob povezovanju planiranja, izvedbe in kontrole poteka aktivnosti pri hkratnem nadzoru porabe posameznih vrst resursov. Samo uvajanje projektnega menedžmenta v prakso predstavlja probleme zaradi obsežnosti problematike, ki za usposabljanja kadra in pripravo ter uvajanje projektov zahteva preveč časa. Običajno so nosilci projektov preobremenjeni s svojimi rednimi delovnimi aktivnostmi in nimajo časa, da bi se poglobljali v obsežno tematiko projektov in njihovega vodenja.

Pričujoče poglavje zato nikakor nima namena študentom prikazati vse obsežnosti področja projektne menedžmenta, temveč jim le v zelo skrajšani obliki podati glavne značilnosti in temeljna spoznanja o projektih in projektne vodenju. Za tiste, ki se boste projektne vodenja kdaj v prihodnosti lotili tudi v praksi, bodo podana najosnovnejša znanja za osnovno razumevanje in nakazana možnost za nadaljnje proučevanje te dokaj zahtevne in zanimive tematike.

Poglavje temelji na knjigah dr. A. Hauca *Projektni management* (Hauc, 2002) in Direktor se odloči – *Uvajanje projektne vodenja v praksi* R. Goloba (Golob, 2002), iz katerih so povzete bistvene značilnosti projektne menedžmenta in njeno uvajanje v prakso.

2 OSNOVNA SPOZNAJJA O PROJEKTNEM MENEDŽMENTU

Projekt je **časovno omejen proces**, za katerega potrebujemo različne vire in menedžment, ki skrbi za ta proces, zato govorimo o **projektne menedžmentu**. Projekt običajno izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, ki jih projektne tim (menedžment) mora udejaniti.

Kajti po končanju projekta sledi njegova uporaba, za kar običajno odgovarja (funkcijski) menedžment v podjetjih. Projekt zagotavlja tako **neposredne** kot tudi **posredne** ekonomske učinke. Neposredni so povezani s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka in dobička, kar je običajno končni cilj projekta.

Ker je treba projekt usklajevati tako s strateškimi kot tudi ostalimi cilji podjetja, mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) menedžmentom in projektним menedžmentom. Pri tem težimo, da se projekt izvede v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški in z ustrezno kakovostjo, kar je predpogoj za doseganje večje konkurenčnosti. Za izpolnitev teh zahtev se ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta.

Upravljanje in vodenje projektov poznamo pod skupnim angleškim izrazom **project-management**, kar velja za koncept upravljanja in vodenja, ki se sestoji v tem, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način organizira v obliki projektne organizacije. Odgovornost za vodenje projektov prevzamejo vodje, skrbniki projektov. (Hauc, 2002, 169).

Temeljna značilnost uspešnega projektnega menedžmenta je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega menedžmenta opredeljujemo s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje ciljev,
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo.

Projekt zahteva (Hauc, 2002, 170):

- obvladovanje novih in nepoznanih aktivnosti,
- spremembo ustaljenega delovnega načina in časa,
- prave ljudi ob pravem času z različnih področji dela (ki običajno ne delajo skupaj v tej skupini),
- natančno upoštevanje rokov.

Vse to zahteva poseben pristop k vodenju in upravljanju projektov. V osnovi torej:

Projektni menedžment pomeni organiziranje, planiranje in kontroliranje projekta, vendar pa zaradi vsakokratnih posebnosti v povezavi s projektним delom zahteva tudi posebna znanja in metode (Andersen v Hauc, 2002, 170).

Projektni menedžment lahko obravnavamo samo v okviru projekta. Gre torej za menedžment, ki skrbi za projekt od njegovega naročila do končanja. Nastanek naročila običajno izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov podjetja ali iz poslovnih odločitev. Lahko pa ga naroči tudi kupec, kar velja za projektno usmerjena podjetja. Projektni menedžment pa mora skrbeti tudi za to, kar po končanju projekta nastane, torej z njegovo uporabo. Še posebej je to pomembno pri projektno usmerjenih podjetjih, kjer projektni menedžment deluje v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, torej v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta, garancijskem roku do primopredaje s kupcem in nenazadnje tudi za ekonomske učinke v življenjskem ciklusu projekta. Torej je projektni menedžment projektno usmerjenih podjetij soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik.

Projektni menedžment se sooča še z enim problemom; to je z merjenjem doseženih rezultatov. Če je danes za splošni menedžment značilno, da lahko ves čas meri rezultate, saj mu to omogoča današnji informacijski sistem (hiter priklic vseh potrebnih podatkov in informacij), pa je za projektni menedžment merjenje rezultatov svojega dela težje. Sposoben

mora biti čakati na končni rezultat in je ves čas v dilemi o pravilnosti projekta. To dilemo mu pomaga reševati dober plan in dobro organizirano vodenje izvajanja projekta.

3 VRSTE PROJEKTOV

Projekte največkrat razvrščamo glede na problematiko, ki jo obravnavajo. Tako grobo določimo tudi zahtevnost in trajanje posameznega projekta ter potrebna finančna sredstva. V nadaljevanju bomo obravnavali najpomembnejše karakteristike naslednjih skupin projektov (Golob, 2002, 23):

- strateški projekti,
- razvojno-raziskovalni projekti,
- projekti poslovnih funkcij,
- ciklični oziroma tipski projekti,
- optimizacijski projekti,
- investicijski projekti.

3.1 STRATEŠKI PROJEKTI

Strateški projekti so povezani z globalnimi odločitvami vodstva podjetja, ki težijo k uresničevanju vizije podjetja. Nanašajo se na proizvodni asortima, simulacije proizvodnih procesov, celovito obvladovanje stroškov, razvojna in ekološka vprašanja, kadrovske politike, strategijo trženja... torej na probleme, ki so povezani s celotnim podjetjem in njegovim poslovnim okoljem. Strateške projekte vodijo direktorji posameznih poslovnih funkcij ali pomočnik direktorja za projektno vodenje. Vodja mora imeti vsa pisna pooblastila, ki mu omogočajo sprejemanje ustreznih operativnih odločitev.

3.2 RAZVOJNO-RAZISKOVALNI PROJEKTI

Takšni projekti so usklajeni s poslovnimi strategijami podjetja in zagotavljajo njegovo rast in razvoj na področju kadrov, informatike, logistike, trženja ter ostalih poslovnih funkcij. V to kategorijo štejemo tudi projekte za razvoj in uvajanje novih proizvodov. Njihova značilnost je začetna nedefiniranost, saj v pripravljalni fazi ne moremo natančno predvideti cilja oziroma doseženega stanja ob koncu projekta. Ker sta končni rezultat in čas zaključka le predvidena, je tudi projektna dokumentacija primerno nedorečena. Cilje oblikujemo in dopolnjujemo med izvajanjem aktivnosti, saj so odvisni od vmesnih rezultatov. Takšne projekte označujemo s terminom stohastični (v nasprotju z determiniranimi).

3.3 PROJEKTI POSLOVNIH FUNKCIJ (PREDVSEM REŽIJE)

Zanje so značilni precej nizki stroški in kratek izvedbeni čas, vodijo pa jih strokovnjaki iz posameznih poslovnih funkcij. Ti projekti delujejo na osnovi podobnih zakonitosti na področju financ in računovodstva, komercialne, informatike, kadrovske zadeve in podobno. Naštejmo nekaj pogostih tem:

- Organizacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.
- Zmanjševanje števila zaposlenih.
- Priprava motivacijskega modela za zaposlene.
- Raziskava tržišča.

- Oblikovanje elektronskega trženja.
- Optimizacija transporta surovin (izelkov).
- Organizacija sejemske predstavitve.
- Izvedba analize konkurenčnosti podjetja.
- Posodobitev informacijskega sistema.
- Optimiranje komunikacijskih poti v podjetju.

3.4 CIKLIČNI PROJEKTI

Ciklični oziroma tipski projekti so značilni za storitvena podjetja, ki jih izvajamo v okoljih, kjer:

- se naloge ponavljajo, vendar vsakič v malce različni obliki,
- je za izvedbo zelo pomembno časovno terminiranje,
- podobne naloge opravljajo različne osebe ali različno sestavljene delovne skupine,
- želimo doseči ažurno spremljanje porabe finančnih sredstev in doseženih učinkov.

Pri teh projektih vpišemo naloge, za vsako izmed nalog pa tudi datum začetka in zaključka, število planiranih ur ter ime in priimek odgovornega nosilca. Ostalih dokumentov, ki jih poznamo pri projektih, največkrat ne oblikujemo.

3.5 OPTIMIZACIJSKI PROJEKTI

Optimizacija poslovanja predstavlja poleg vodenja investicij najpomembnejše področje, s katerim se ukvarjajo projektni menedžerji. Učinki optimizacijskih projektov so pogosto relativno nizki, vendar so primerno nizka tudi vložena sredstva in nizko finančno tveganje. Takšni projekti so enostavni, pregledni in kratki. Primerni za neizkušene vodje na začetku izvajanja projektnega vodenja. Njihovo področje dela je predvsem proizvodnja, čeprav se lahko pojavijo na vseh poslovnih mestih.

Število in učinkovitost optimizacijskih projektov sta odvisna od motiviranosti zaposlenih, kreativnosti in učinkovitosti inovacijskega sistema. Kjerkoli so se bolj množično lotili takšnih projektov, so bili sorazmerno hitro (po kakšnih šestih mesecih) vidni pozitivni ekonomski rezultati. Posredno so ti rezultati povzročili navdušenje vodstva in sodelujočih in omogočili nadaljnji razvoj sistema projektnega vodenja. Z optimizacijo, npr. v proizvodnji, je mogoče že z manjšimi posegi doseči izboljšanje poslovnih rezultatov kot na primer:

- z optimiranjem notranjih transportnih poti,
- s prilagajanjem mikrolokacij izvajanja delovnih operacij,
- s ceneno avtomatizacijo posameznih strojnih operacij,
- z izboljšavami strojev in naprav,
- s prilagoditvijo delovnih norm,
- z uvajanjem rednega spremljanja in nadzora ...

Pri tem je bilo zagotovljeno:

- manjša poraba energetskega virov in surovin,
- izboljšave pri kakovosti izdelkov,
- nižji izmet,
- povečana učinkovitost,
- boljše oskrba trga,
- izboljšanje pogojev dela,

- povečana produktivnost in izboljššan poslovni rezultat ...

3.6 INVESTICIJSKI PROJEKTI

Med vsemi projekti najbolj izstopajo prav investicijski projekti. Mnogi med njimi zahtevajo angažiranje visokih finančnih sredstev, kar predstavlja projekte z najvišjo stopnjo tveganja. Tudi sodelujoči v teh projektih morajo obvladovati širok spekter znanj (poleg projektnega vodenja še gradbeništvo, pravo, komunikologijo, finance ...). Pri takšnih projektih tim sodelujočih velikokrat vsaj delno profesionaliziramo. Velikokrat investicijski projekt pripravi in izvede zunanje podjetje, ki je za takšna dela specializirano.

Planirana dela v investicijskem projektu so pogosto vezana na različno upravno dokumentacijo (priglasitev del, lokacijsko in gradbeno dovoljenje...), ki je običajno dolgotrajno opravilo. Poleg standardne organizacijske strukture pri investicijskih projektih izstopata:

1. **Investicijska koordinacija** (vodja projekta, član tima, odgovoren za vsebinski del projekta, član tima, odgovoren za finance in ekonomiko, član tima, odgovoren za nabavo) in
2. **Investicijski inženiring** (običajno najeti zunanji projektni tim).

4 OSNOVNA PROJEKTNÁ DOKUMENTACIJA

Sistem projektnega vodenja zahteva pripravo **osnovne dokumentacije**, kar pričnemo že v času snovanja ideje projekta. V postopkih priprave jo dopolnjujemo z zamislimi, predlogi, mnenji in odločitvami, kot vir informacij, ki nam pomaga razumeti problem in poiskati najustreznejšo rešitev, v fazi izvedbe pa predstavlja pomemben opomnik o dogovorjenih terminih, nalogah, stroških, odgovornih osebah...Osnovna projektna dokumentacija je rezultat pripravljalnega obdobja. Njena sestava je raznovrstna, odvisna od obravnavane problematike in vrste projekta. Za manjše in srednje projekte, na katere se bomo v tem poglavju osredotočili, je značilno, da jih opravijo zaposleni, ki prevzamejo odgovornost in naloge vodenja projekta, vendar morajo ob tem v dogovorjeni meri opravljati tudi svoja redna dela in naloge. Zaradi opisanih razlogov jih priprava pisanih projektnih materialov le dodatno obremenjuje, zato bomo poskusili njihov obseg kar najbolj zmanjšati, seveda ob ohranitvi primerne kakovosti projekta.

Vsebino osnovne projektné dokumentacije bomo skrčili na sledeče elemente (Golob, 2002, 34):

1. definicija projekta (vizija in cilji),
2. tabela faz in nalog (WBS),
3. organizacijska struktura,
4. terminski plan,
5. tabela tveganja,
6. stroški projekta,
7. predvideni učinki,
8. projektna dokumentacija,
9. priloge.

Profesionalna projektna struktura običajno k navedenim dokumentom dodaja še številne druge elemente projektné dokumentacije (matrika pooblastil in odgovornosti, tabela kritičnih

faktorjev uspešnosti, analiza SWOT, časovni diagram, mrežni plan ...), ki si jo lahko zainteresirani pogledajo v obstoječi literaturi s področja projektnega menedžmenta.

4.1 VIZIJA IN CILJI PROJEKTA

Ta stran projektne dokumentacija je namenjena predstavitvi in določitvi vizije projekta in ciljev, ki jih za njeno uresničitev moramo doseči. Z vizijo postavimo miselno podobo prihodnosti, ki nas motivira. Pri njenem oblikovanju pazimo na to, da je želeno stanje tudi realno dosegljivo oziroma obstaja velika verjetnost, da ga dosežemo. Osredotočimo se na končne rezultate, pri tem se ne ubadamo s problemom, kako rešiti vse morebitne težave, do katerih bi utegnili priti med izvedbo. Pri postavitvi vizije projekta razmislimo o želenem stanju in o potrebnih resursih, da to stanje dosežemo.

Ko samo opredelili vizijo projekta, premislimo, kaj še moramo storiti, da bo naša vizija zaživela. To opredelimo s cilji. Pri opredeljevanju ciljev projekta postavimo le najpomembnejše cilje oziroma stanja, ki jih bomo dosegli. Če je cilj zahteven, postavimo vmesne cilje. Določitev realnih in konkretnih ciljev je pomembna naloga, saj nam v postopku priprave osnovne projektne dokumentacije pomaga oblikovati tabelo faz in nalog, ki predstavlja najzahtevnejši del projektne dokumentacije.

4.2 TABELA FAZ IN NALOG

V tabeli faz in nalog moramo odgovoriti na naslednja vprašanja (Golob, 2002, 37):

- Kdo? – organizacijsko-kadrovska struktura sodelujočih.
- Kaj? – določanje vsebine del.
- Kdaj? – določanje trajanja in časa izvedbe.

Pripravimo tabelo faz in nalog, v kateri bomo določili potek dogodkov in planirali posamezne naloge. Celotna predstavitev planiranega poteka del je zgrajena iz dveh komponent, in sicer iz:

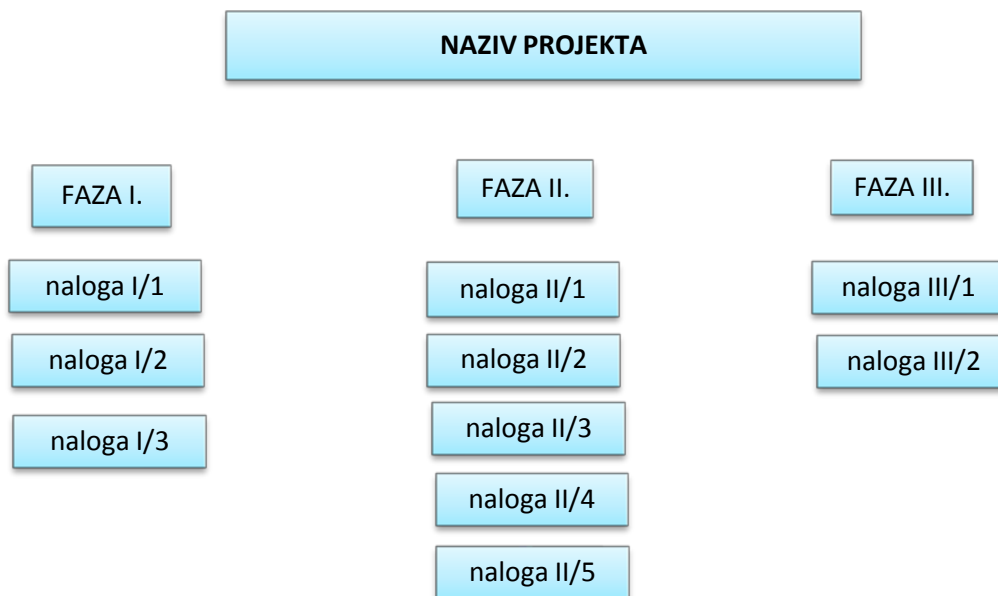
1. **Faze projekta**, ki je zaključena celota in jo sestavljajo logično povezane naloge. Z njihovo izvedbo dosežemo enega ali več določenih ciljev.
2. **Naloge projekta**, ki jo določa jasno opredeljen rezultat, možnost ocenjevanja kakovosti izvedbe, stroškovno ovrednotenje in odgovorna oseba. Vsaka naloga ima svoj začetek, zaključek in dolžino trajanja jasno določeno.

Tabela faz in nalog zahteva posebno pozornost, saj je osnova večine ostalih vsebinskih sklopov, kar pomeni, da si v tabeli ne smemo privoščiti malomarnosti, pa tudi hitenje ni priporočljivo. Faza zahteva določen čas, čeprav se mnogi, predvsem neizkušeni vodje, tega ne zavedajo dovolj.

Po izkušnjah sodeč je za pripravo tabele faz in nalog mogoče najenostavneje narediti z metodo vizualizacije, ki jo Golob (2002, 38) opisuje na sledeč način:

1. Že pri definiranju vizije smo si v mislih naslikali problem, ki ga želimo rešiti, vse postavljene mejnike in želeno stanje.
2. Če se osredotočimo na prvi mejnik, mu skušajmo predvideti dela, ki jih bomo morali opraviti, da ga dosežemo. V mislih imamo ideje, zamisli in naloge, predvidene izvajalce in približen vrstni red aktivnosti. Vse to si moramo kar najhitreje zapisati, pri čemer pazimo na vrstni red in logično povezanost nalog.

3. Ko smo prispeli do prvega mejnika, vidimo pred seboj naslednjega. Prej opisani postopek ponavljamo, dokler ne dosežemo določene vizije. Izkušeni projektni menedžerji v tem trenutku postopek ustavijo in ga nadaljujejo naslednji dan, ko celotno proceduro ponovijo še enkrat. Pisnih predlogov na listih iz prejšnjega dneva seveda nimajo pred sabo.
4. Vsebine vseh hitro popisanih listov (od obeh dni) sedaj primerjamo in dopolnimo. Tako dobimo idejni osnutek vsebine tabele faz in nalog.
5. Sledi drugi del postopka, v katerem zapise razvrstimo glede na njihovo vsebinsko oziroma vzročno-posledično povezanost. Tako oblikujemo zaključene množice nalog oziroma naloge v okviru posameznih faz.
6. Zadnji del je najenostavnejši. Zapisane nize nalog prepíšemo v standardizirano obliko – v tabelo faz in nalog, kot je prikazano na sliki 24.



Slika 24 : Navidezno označevanje faz in nalog

Vir: povzeto po Golob, 2002, 37

Če bomo vestno sledili prej opisanemu načinu, bomo enostavneje in hitreje pripravljali ostale vsebine projektne dokumentacije, lažje predstavljali projekt, odločali o njeni izvedbi in bolj učinkovito obvladovali proces izvedbe ter zagotavljali njen nadzor.

4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Projektna organizacijska struktura je lahko različna. Vsekakor je projektna organizacijska struktura del organizacijske strukture podjetja, ki je zapisana v temeljnem aktu podjetja (Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest). Njen pomen in vloga pa se v različnih delovnih okoljih razlikujeta. V podjetjih obstajajo **tri mogoče oblike projektne organizacijske strukture** (več o tem v Hauc, 2002, 265–316):

- čista,
- vplivna in

- matrična.

Pri **čisti strukturi** so osebe zaposlene na ustreznih delovnih mestih v projektni organizacijski strukturi. V podjetju torej obstaja samostojni projektni menedžment oziroma samostojna organizacijska enota za pripravo, izvedbo in spremljanje projektov. Takšna organiziranost je redka in si jo privoščijo redki, saj pri večini ne bi bila smiselna. Izjeme so specializirana podjetja, ki se ukvarjajo izključno z vodenjem projektov.

Pri **vplivni projektni strukturi** se oblikujejo samo nekatera delovna mesta, katerih dela in naloge so povezane s projektnim vodenjem, ostali sodelujoči pri projektu pa ostanejo zaposleni na svojih delovnih mestih znotraj poslovnih funkcij.

V **matrični projektni organizaciji** ni stalne projektne strukture, zato pripravo, izvedbo in spremljanje učinkov posameznega projekta opravijo zaposleni, ki hkrati opravljajo svoje redno delo. Situacija je lahko konfliktna, saj mora priti do velikega usklajevanja med začasnim projektom in stalnim funkcijskim menedžmentom.

Pri projektni organizacijski strukturi razlikujemo tudi različne ravni oziroma jo delimo glede na to, kakšna je njena vloga pri izvajanju aktivnosti v sistemu projektnega vodenja. Tako glede ravni ločimo:

1. **Sistemski projektni menedžment**; le-ta v opravlja strateške naloge, kar pomeni, da upravlja sistem, prilagaja sistemsko dokumentacijo, sodeluje pri odločanju na ravni vodstva podjetja itd.
2. **Projektni menedžment v poslovni funkciji**, ki jo sestavljajo direktorji ali vodje poslovnih funkcij in usklajujejo dela med poslovno funkcijo in sistemom projektne vodenja. Če se formira projektna pisarna, se v to kategoriji štejejo tudi koordinatorji projektov iz posameznih poslovnih funkcij.
3. Tretja raven **so neposredni izvajalci projektne naloge**.

Model, ki je najbolj primeren za večino slovenskih podjetij, je vplivna projektna organizacijska struktura. V **življenjskem ciklu posameznega projekta** sodeluje **več udeležencev** (strokovno jim rečemo **stakeholders**), ki imajo različne potrebe, zahteve, pričakovanja in vlogo pri projektu. To so na primer:

- Podjetja, ki zagotavljajo vire sredstev za izvedbo (lastniki podjetja, vodstvena struktura, direktorji poslovnih funkcij, pomočniki direktorjev za projektno vodenje, operativni izvajalci nalog);
- Zunanji strokovnjaki;
- Pogodbeni partnerji – dobavitelji opreme, kupci;
- Zakonodajni organi;
- Sindikati;
- Vladni organi in organi lokalne oblasti...

Poglejmo si sedaj samo najvplivnejše predstavnike pri vodenju pomembnejših projektov (npr. investicijskih), kjer se oblikuje **projektni svet**. Za operativno oblikovanje, informiranje in delo projektne sveta je odgovorno **skrbništvo projekta**, ki ga sestavljata pomočnik direktorja za projektno vodenje in skrbnik projekta. Poslovodstvo podjetja se seznani s pripravljenimi predlogi projektov, ki jih nato odobri ali zavrne. Redno spremlja in nadzoruje izvedbo projekta, odgovorno pa je tudi za zagotavljanje virov sredstev za izvedbo vseh nalog projekta.

Osrednja oseba v sistemu projektnega vodenja je **pomočnik direktorja za projektno vodenje**, ki ima sledeče obveznosti (Golob, 2002, 44):

- zagotavlja operativno uporabo in ažuriranje vsebin projektne dokumentacije,
- skrbi za kontinuiteto izvajanja projektnega vodenja,
- nudi potrebno pomoč vodjem projektov pri pripravah osnovnih projektne dokumentacij,
- spremlja in nadzoruje izvedbo projektov in sodeluje pri reševanju problemov,
- spremlja dosežene učinke in sodeluje pri usklajevanju med projektim in funkcijskim menedžmentom,
- pripravlja poročila in o stanju seznanja poslovodstvo podjetja,
- pripravlja sistemske predloge za spremembe v sistemu projektnega vodenja,
- pripravlja predloge za stimulacije članov projektne timov.

Direktorji ali vodje poslovnih funkcij opravljajo dela in naloge **skrbnikov projekta**. Le-ti razpolagajo z vsemi potrebnimi podatki, poznajo problematiko ter prihodnje operativne in strateške plane, seznanjeni so s pripravo projektne dokumentacije in aktivno vključeni v procese odločanja. Skrbnik projekta ne skrbi za projekt, temveč za vodjo projekta in sestavlja vplivni trikotnik (slika 25). Je tudi član poslovodstva in povezovalni člen za projekt z najvišjo ravnijo podjetja (poleg pomočnika za projektno vodenje).

Vodja projekta je osrednja osebnost projekta, ki s prevzemom naloge vodje, sprejmejo osebno odgovornost za pripravo potrebne dokumentacije in za izvedbo projekta. Uspešnost vodje projekta je odvisna od njegovih osebnostnih karakteristik in sposobnosti, pa tudi izkušenj in znanja s področja projektnega vodenja. Napačno je razmišljanje, da mora vodja projekta natančno poznati vsebinsko problematiko projekta, ki ga vodi. Mora jo razumeti in biti sposoben zagotavljati usklajenost projektnega tima in izvedbo vseh nalog standardizirane procedure projektnega cikla. Mora imeti primerno avtoriteto med sodelujočimi v projektu.



Slika 25: Pomemben trikotnik vplivnih pri projektu

Vir: lasten

Člani projektnega tima so operativci, ki so bili izbrani po kriteriju strokovne usposobljenosti in poznavanja problematike projekta ter osebnostnih značilnosti (komunikativnost, sodelovalnost, samozavest, pripravljenost za učenje...). Število članov projektnega tima ni vnaprej določeno, temveč je odvisno od zahtevnosti projekta. Sestaja se na vnaprej dogovorjenih sestankih, o katerih se vodi zapisnik. Uspešne time predvsem odlikuje intenzivna komunikacija, dogovorjeno prevzemanje nalog in odgovornosti zanje, usklajevanje konfliktnih situacij, argumentirano usklajevanje mnenj in krepitev motivacijskih dejavnikov

(pohvale, materialna stimulacija, dobri medsebojni odnosi, ustvarjanje dobrega imena in širša afirmacija sodelujočih...).

Če je potrebno, se projektni tim obogati tudi z zunanjimi sodelavci na osnovi pogodb o sodelovanju.

Ko smo določili potrebne člane projektnega tima, si pripravimo skico organizacijske strukture, v katero vpišemo z imeni in priimki posameznike tima, ki bodo odgovorni za točno določene naloge. Označimo še nujno potrebne posameznike in predvidimo še rezerve, za primere, če kateri od predvidenih članov ne bi mogel sodelovati. Ko opravimo pogovor med izbranimi kandidati, jih seznanimo z osnovnimi značilnostmi projekta in vsebinami nalog, ki jih bodo sprejeli, pripravimo njihovo predstavitev v osnovni projektni dokumentaciji.

4.4 TERMINSKI PLAN

Pri določanju terminskega plana se moramo dogovoriti, kdaj bomo posamezno nalogo začeli izvajati in v kakšnem času jo bomo zaključili. Če želimo, da bodo projekti končani v predvidenem času, moramo pri pripravi terminskih planov upoštevati predvsem naslednje:

- Pri planiranju rokov upoštevamo obremenitve članov tima.
- Poznati moramo planirano trajanje vseh nalog.
- Planirati moramo odstopanja od optimalne časovne izvedbe, tako zaradi nepričakovanih situacij kot tudi pojava aktivnosti, ki jih nismo predvideli in jih moramo izvršiti.
- Pri obsežnejših projektih je dobro planirati poleg optimalne izvedbe tudi "bolj pesimistično" izvedbo, kjer bodo roki vključevali rezervo.
- Del vsakega terminskega plana so kontrolne točke ali mejniki (v strokovni angleški terminologiji milestones). To so določeni termini, na katerih bomo analizirali pretekle dogodke in prilagodili vsebine nalog, če bo to potrebno.
- Ko sestavimo prvi terminski plan, ga v postopku časovne optimizacije v soodvisnosti posameznih nalog prilagodimo izvedbenim časom in ga tako optimiramo. Tukaj pomagajo specializirana orodja, predvsem računalniški programi, ki obravnavajo področje optimizacij. Najbolj znani in uporabljeni grafični predstavitvi sta Ganttogram in Pertov graf.

Ganttogram je dvodimenzionalna tabela, v kateri je vodoravna os razdeljena na časovno skalo (dnevi, tedni, meseci), vertikalno pa sestavljajo nazivi nalog iz tabele faz in nalog (več o tem v Golob, 2002, 55–56).

Pertov graf je izdelan v obliki mrežnega plana in nam nazorno prikaže potek in medsebojne soodvisnosti planiranih nalog projekta. Če v sistemu projektnega vodenja ne uporabljamo ustreznih aplikativnih orodij (računalniški programi), grafične predstavitve trajanja načrtujemo v standardnih obrazcih, približno kot v tabeli 22.

Tabela 22: Primer ročno izdelanega terminskega plana

Vir: lasten

datumi	5.1.	15.1.	22.1.	30.1.	8.2.	15.2.	20.2.	5.3.	12.3.	18.3.	1.4.
I. Faza											
1.1. Rok											
1.2. Peter											
1.3. Ana											
II. Faza											
2.1 Peter											
2.2 Peter											
2.3 Rok											
2.4 Maja											
2.5 Ana											
III. Faza											
3.1 Rok											
Ana											
3.2. Maja											
Peter											

4.5 TABELA TVEGANJA

Vsako napovedovanje prihodnosti je povezano s tveganjem, še posebej, če planiramo natančne datume izvedbe posameznih nalog, različne osebe, ki to opravijo in obsežna finančna sredstva. Projektna tveganja, s katerimi se srečujemo, delimo na tveganja:

1. virov projekta (kadrovska, časovna, finančna, tehnično-tehnološka)
2. vsebine projekta oziroma potencialnih zmot med planiranjem (izvedbena in pravna tveganja),
3. zaradi nepričakovanih zunanjih vplivov (logistična, komunikacijska, tržna in druga).

Pri izdelavi tabele tveganja pritegnemo k sodelovanju bodoče izvajalce oziroma čim večje število tistih, ki poznajo vsebino projekta in ostale pomembne značilnosti aktivnosti v projektu. S tem skušamo analizirati vse možnosti nastanka problemov in se na njih pravočasno pripraviti ali pa zmanjšati možnost njihovega nastanka.

V sami tabeli tveganja (tabela 23) opredelimo potencialni problem in ovrednotimo verjetnost dogodka, ocenimo posledice dogodka in določimo stopnjo tveganja (kot zmnožek prejšnjih dveh). Naslednji stolpec je namenjen nalogam, ki jih bomo izvajali, da nastanek problema

bodisi preprečimo ali se mu izognemo in zmanjšamo njegov učinek (preventiva) bodisi rešujemo nastali problem (kurativa). Pri tem planiramo tudi odgovornega nosilca. V primeru, da ocenimo preveliko tveganje projekta, pripravo projekta prekinemo. Zadnji stolpec predstavlja signal, kamor vpišemo dogodek, ki bo projektnemu timu signaliziral nastanek predvidenega problema. To analizo opravimo za posamezno nalogo v tabeli faz in nalog.

Tabela 23 : Primer obrazca Tabela tveganja

Potencialni problem	Verjetnost dogodka	Ocena posledic	Stopnja tveganja	Iniciative	Signal
				Preventivne: Kurativne:	
				Preventivne: Kurativne:	
.
.
.
				Preventivne: Kurativne:	

4.6 STROŠKI PROJEKTA

Za izvedbo projektov potrebujemo določena finančna sredstva. Analiza in predstavitev planiranih stroškov ter predvidenih učinkov sta zelo pomembna kriterija, na osnovi katerih se poslovodstvo odloči o potrditvi izvedbe projekta.

Pripravo tabele stroškov začnemo z oceno potrebnih vlaganj. Kakovostna in natančna ocena zmanjšuje poslovno tveganje, hkrati pa vodji projekta in vodstvu podjetja zagotavlja osnovo za sprejemanje odločitev o upravičenosti in smiselnosti projekta ter preglednost nad izvedbo in nadzor.

Stroške projekta delimo na **direktne** – neposredno povezane z nalogami projekta in **indirektne**, ki so s projektom vezani le posredno. Med direktne stroške štejemo:

- materialne stroške,
- stroške nabave,
- stroške storitev,
- stroške delovne sile,
- stroške financiranja in
- ostale stroške skupaj s planirano rezervo.

Indirektni stroški so stroški režije (vodstvo, kontroling, komerciala ...), neposredne stroške delovne sile in materiala (za vzdrževanje, čiščenje ...). Višino posameznega stroška ocenimo na osnovi internih cenikov, izdelanih kalkulativnih metod, informativnih ponudb...

Ko smo določili stroške in njihovo višini, razmislimo o potencialnih virih financiranja; iz lastnih sredstev ali iz zunanjih virov (bančni kredit, sredstva sovlagateljev ali dobaviteljev...). Postopek zaključimo s pripravo **termiskega plana financiranja**, pri tem upoštevamo termiski plan projekta, podatke iz informativnih ponudb in podatke iz zbranih virov

financiranja. Vse zbrane podatke vpišemo v tabelo, ki je sestavni del osnovne projektne dokumentacije (tabela 24).

Tabela 24: Primer obrazca za predvidene stroške projekta

Namen porabe	Predvideni znesek	Termin plačila	Viri sredstev
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

4.7 UČINKI PROJEKTA

Obseg in vsebina predstavitve pričakovanih učinkov sta odvisna od obsega posameznega projekta. Za večje projekte pripravljamo finančne analize, za manjše za zadostuje poenostavljeni izračun prihodkov ali prihrankov ter doba vračanja.

Učinke projekta delimo na:

- neposredne – prihodki, prihranki
- posredne – povečanje varnosti, izboljšanje pogojev dela, ugoden ekološki vpliv na okolico ...– če niso neposredno merljivi, jih predstavimo v pisni obliki.

Pri investicijskih projektih izračunamo dobo vračanja vloženih sredstev (več o tem v Golob, 2002, 65–70), ki mora biti krajša od ekonomske dobe investicijskega projekta.

4.8 ZNAČILNOSTI PROJEKTNE DOKUMENTACIJE

Osnovna projektna dokumentacija je poslovni akt, v katerem so pomembni podatki za podjetje, zato v tem delu določimo **stopnjo poslovne skrivnosti** in osebe, ki so določene za shranjevanje originalov, način razmnoževanja dokumentacije, način vročanja in pošiljanja dokumentacije in osebo, odgovorno za arhiviranje.

Osnovno projektno dokumentacijo podpišejo vodja projekta (prvi), skrbnik projekta (po odobritvi projekta) in direktor podjetja (po odobritvi na sestanku posloводства).

4.9 PRILOGE

V prilogi zbiramo vse dokumente, ki se nanašajo na projekt in nastajajo med njegovo pripravo in izvedbo. Vse originalne dokumente zbiramo na enem mestu, sodelujoči pa sprejmejo kopije.

5 SISTEM PROJEKTNEGA VODENJA IN POSTOPEK UVAJANJA

Ne glede na to, ali naključno izbrano podjetje trenutno posluje dobro ali slabo, kakšna je njegova dejavnost in kje jo opravlja, bo v prihodnje uspešno le, če bo sistemsko obvladovalo notranje in zunanje spremembe. Spremembe so gonilo napredka, le-te pa rezultat inovativnih sprememb. Zato je ena najpomembnejših nalog vodstva, da vzpodbuja inovativnost pri zaposlenih.

Povsod tam, kjer so se odločili, da:

uresničevanje idej in reševanje nastalih problemov ter postopke in dejanja za obvladovanje tveganj pripravljajo, izvajajo in nadzorujejo v projektni obliki, govorimo o sistemu projektnega vodenja.

Sodobni sistem projektnega vodenja je sestavljen iz:

- standardizirane dokumentacije
- številnih projektov in
- zaposlenih, ki te projekte pripravljajo, izvajajo in nadzorujejo.

5.1 POSTOPEK UVAJANJA SISTEMA PROJEKTNEGA VODENJA

Pri prvi stopnji uvajanja sistema projektnega vodenja ima glavno vlogo direktor podjetja, ki pozna poslovne procese, usmeritve, probleme in želi spremembe v smeri doseganja boljših poslovnih rezultatov. Če direktor sistema projektnega vodenja ne pozna, se mora z njim seznaniti s strani strokovnjaka za projektno vodenje, ki predstavi bistvene značilnosti projektnega vodenja, njegove prednosti in slabosti za podjetje. Uvajanje sistema projektnega vodenja sproži v podjetju preoblikovanje organizacijske strukture (o kateri smo že govorili).

Sledi **izbor osebe**, ki bo kot **pomočnik direktorja za projektno vodenje** skrbela za celotni sistem projektnega vodenja. V izboru lahko stori sledeče:

- Odloči za enega dosedanjih članov poslovodstva in ga dodatno obremeni (Rešitev ni optimalna! Razmislite, zakaj?).
- Izbere osebo izmed zaposlenih, za katero smatra, da ima široka strokovna znanja in je pripravljen na dodatna usposabljanja.
- Zaposli primerne strokovnjaka za projektni menedžment (lahko tudi pogodbeno, za čas uvajanja sistema).

Sledi **sprejetje uradnih sklepov o uvajanju sistema projektnega vodenja** v podjetje s strani poslovodstva.

Ko smo se odločili za pomočnika direktorja za projektno vodenje, določimo njegova bodoča dela in naloge, mu dodelimo primerni prostor in ga tudi tehnično opremimo.

Sledi izbor in usposabljanje bodočih vodij projektov, ki jih izbere pomočnik direktorja za projektno vodenje. Osredotoči se predvsem na njihove značajske karakteristike, intelektualne in strokovne lastnosti in njihove dosedanje rezultate. Število vodij bo odvisno od velikosti podjetja in potreb. V začetku uvajanja se odločimo za manjše število krajših in enostavnejših projektov.

Medtem ko se bodoči projektni menedžerji usposablajo, pomočnik direktorja za projektno vodenje **pripravi dokumente**, s katerimi bomo določili delovanje sistema. Trije **najpomembnejši dokumenti** so:

1. Poslovnik o projektnem vodenju.
2. Osnutek osnovne projektne dokumentacije in
3. Pravilnik o stimulaciji vodij in članov projektnih timov.

Pri uvajanju sistema projektnega vodenja se lahko soočimo tudi s problemi kot so:

- Nekorektno informiranje in potenciranje negativnosti ter odklonilna stališča že v začetku uvajanja.
- Laični "strokovnjaki" – neprimerni izbor pomočnika direktorja za projektno vodenje.
- Dolgotrajnost postopka – do prvih rezultatov preteče daljši čas, kar mnoge direktorje odvrne od nadaljevanja uvajanja.
- Napačna izbira bodočih vodij.
- Preobremenjenost sodelavcev in članov projektnih timov in drugi problemi.

Ko smo z zaključevanjem prvih projektov dosegli prve pozitivne rezultate, se bomo v nadaljevanju lotili tudi obsežnejših projektov in temu primerno **prilagajali tudi sistem projektnega vodenja**. Pri tem bomo skrbeli za stalno izobraževanje in usposabljanje ter prenos dosedanje projektne prakse med zaposlene.

6 DELO V SISTEMU PROJEKTNEGA VODENJA

Avtorji različno predstavljajo strukturo faz posameznega projektnega cikla. Predstavili bomo v praksi preizkušen proces, ki v bistvu upošteva vse faze, dopolnjuje pa jih s standardiziranimi obrazci za uvajanje (več o uvajanju v Golob, 2002, 113–154).

Celoten proces je sestavljen iz:

1. **Priprave projekta** – ideja, predstavitev osnovne zamisli, priprava osnovne projektne dokumentacije, predstavitev osnovne projektne dokumentacije, priprava natančnejše finančne konstrukcije, obravnava končnega predloga projekta na poslovodstvu, zaključek priprave projekta.
2. **Izvedbe projekta** – spremljanje in nadzor izvedbe projekta, poročanje vodje projekta, mesečna poročila pomočnika direktorja za projektno vodenje, zaključno poročilo, projektna praksa.
3. **Spremljanja učinkov projekta** – doseženi učinki in stimulacija, zaključek projekta.

Pri uvajanju projektov lahko pride do določenih problemov, na katere moramo biti pripravljeni in jih sproti razreševati.

ZAKLJUČEK ČETRTEGA POGLAVJA

Najpomembnejši pogoj za uspešno poslovanje podjetij je **nenehno uvajanje sprememb**, zato podjetje, ki preneha spremljati rezultate svetovnega razvoja ali izkoriščati lastne razvojne potenciale, na globalnem tržišču nima perspektive. Izboljšav se torej moramo lotevati vsakodnevno. Najboljša metoda za obvladovanje sprememb pa je projektno vodenje, predvsem zaradi naslednjih štirih značilnosti (Golob, 2002, 154):

1. Z natančno pripravo projekta skrajšamo čas izvedbe in se izognemo problemom in težavam.
2. Planiranje izvedb projektov omogoča, da spoznamo in določamo prihodnost podjetja.
3. Z natančnim definiranjem virov projekta zagotavljamo njegovo racionalizacijo dela ter povečamo učinkovitost projekta.
4. Projektno vodenje temelji na osebni odgovornosti vsakega posameznega udeleženca, s čimer izboljšujemo poslovno kulturo zaposlenih in podjetja v celoti.



Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

- Pojasnite osnovna spoznanja o projektne menedžmentu.
- Vrste projektov – na kratko jih opredelite.
- Kakšen je pomen osnovne projektne dokumentacije in katere elemente vsebuje.
- Pojasnite bistvo tabele faz in nalog.
- Pojasnite oblike projektne organizacijske strukture.
- Kakšna je vloga in obveznosti pomočnika direktorja za projektno vodenja.
- Kdo sestavlja trikotnik vplivnih pri projektu in kakšne so njihove naloge.
- Pojasnite vlogo terminskega plana.
- Pojasnite tabelo tveganj.
- Pojasnite stroške in učinke projekta.
- Kako poteka uvajanje sistema projektne vodenja v podjetje.
- Pojasnite dela v sistemu projektne vodenja.

UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

- Angelovski, B. Trženje in komercialno poslovanje (zapiski predavanj). Maribor: Prometna šola Maribor – Višja prometna šola, 2003.
- Državni proračun R Slovenije (online) (citirano 7. 02. 2009), dostopno na naslovu: http://www.mf.gov.si/slov/proracun/sprejet_proracun/2009/SP09_SPL.pdf
- Glas, M. in Pšeničny, V.. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000.
- Glas, M., *Ekonomija*, Ljubljana: DZS, 2000.
- Golob, R., *Direktor se odloči*, Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Hauc, dr. A., *Projektni management*, Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Hočevar, M. *Kalkulacija stroškov kamionskega (tovornega) prometa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2008. Dostopno na naslovu: <http://ww.mzp.gov.si/> (7.1.2009)
- Kodrin, L. Trženje storitev, Celje: Visoka komercialna šola, 2008.
- Kotler, P. *Marketing management: Trženjsko upravljanje*, Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.
- Kotler, P. *Management trženja*, Posušje: Mate, Ljubljana, GV založba, 2004.
- Križman, A., *Ekonomika za prometne tehnike*, zapiski predavanj, Maribor: Prometna šola Maribor, 2003.
- Križman, A. *Ekonomika in management podjetja*, Maribor: Višja prometna šola, 2005.
- Logožar, mag. K., *Zapiski predavanj pri predmetu Gospodarjenje v poslovni logistiki*, Maribor: Univerza v Mariboru, EPF, 1999
- Marolt, J., Gomišček, B., *Management kakovosti*, Kranj: Moderna organizacija, 2005
- Melavc, D. *Kako gospodariti*, Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Možina, S. in ostali, *Management – nova znanja za uspeh*, Radovljica: Didakta, 2002.
- Oblak, H. in Mulej, M. *Organiziranje poslovanja prometnih podjetij*, Maribor: Univerza v Mariboru, Društvo za poslovno logistiko, 1998.
- Ogorelc, A. *Logistika – Organiziranje in upravljanje logističnih procesov*, Maribor: Univerza v Mariboru, EPF, 1995.
- Postma, P. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba, 2001.
- Potočnik, V. *Kalkulacije in DDV*, Ljubljana: GV Založba, 1995.
- Rajter, M. *Priročnik za izdelavo poslovnega načrta*. Maribor: BMR, 2007.

Rajter, M. Priložnost, izziv ali nujna poslovna odločitev?: Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij. *Obrtnik*, let. 37, št. 1, 2008, 80–81.

Rajter, M. Rast podjetja: najzahtevnejša faza v delovanju podjetja. *Obrtnik*, let. 37, 2008a, št. 4, 73.

Rebernik, M., *Ekonomika podjetja*, Ljubljana: GV Založba, 1995
Slovenski računovodski standardi, 2001, Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001.

Smilor, R. W. in Kuhn, R. L.. *Corporate creativity: robust companies and the entrepreneurial spirit*. New York: Praeger, 1984.

Tavčar, I. *Trženje v prometu*, Univerza v Ljubljani, 1996

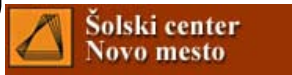
Tajnikar, M. *Tvegano poslovanje: knjiga o rastočih poslih in gazelah*. Ljubljana: Gea College, 1997.

Turk, I. *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*, Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997.

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